



**Working Paper 2023.1.4.14**  
**- Vol 1, No 4**

---

**THỰC TRẠNG THUÊ NGOÀI DỊCH VỤ LOGISTICS VÀ SỰ THAY ĐỔI NHÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ LOGISTICS CỦA CÁC DNNVV CỦA VIỆT NAM KỂ TỪ SAU KHI ĐẠI DỊCH COVID-19 BÙNG NỔ**

**Hoàng Thị Minh Hạnh<sup>1</sup>, Tạ Hồng Ngọc, Lê Thị Cẩm Chi, Trần Thiên Hương, Phạm Thị Trúc Quỳnh**

Sinh viên K59 Kinh tế đối ngoại – Viện KT & KDQT  
*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

**Lê Minh Trâm**

Giảng viên Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế  
*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

---

**Tóm tắt**

Dựa trên dữ liệu sơ cấp thu được qua phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi đối với 276 doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV - SMEs) tại Việt Nam, bằng các phương pháp nghiên cứu định tính, bài báo đã đưa ra cái nhìn khái quát về thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics của các DNNVV hiện nay. Đồng thời, bài báo cũng phân tích các nguyên nhân dẫn tới sự thay đổi NCC dịch vụ logistics (LSP) của các SMEs kể từ khi đại dịch Covid-19 bùng phát. Từ đó, nhóm tác giả đưa ra kiến nghị đối với các doanh nghiệp LSP để cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm giữ chân khách hàng tốt hơn trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay.

**Từ khóa:** Covid-19, dịch vụ logistics, LSP, SMEs

**SITUATION OF OUTSOURCING LOGISTICS SERVICES AND THE CHANGE OF LOGISTICS SERVICE PROVIDERS OF VIETNAM'S SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FROM THE EXPLOSION OF THE COVID-19 PANDEMIC**

---

<sup>1</sup>Tác giả liên hệ, Email: k59.2014110089@ftu.edu.vn

## Abstract

On the basis of primary data obtained from the survey method by questionnaire for 276 small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam, by qualitative research methods, the article has given an overview of the current situation of outsourcing logistics services of SMEs. Besides, the article also analyzes the causes leading to the change of logistics service providers (LSPs) of SMEs since the Covid-19 pandemic's onset. From there, the authors make recommendations for LSP to improve service quality in order to better retain customers in the context of the current economy.

**Keywords:** Covid-19, logistics services, LSP, SMEs.

---

## 1. Đặt vấn đề

Đại dịch Covid-19 nổ ra đã gây nhiều tác động tiêu cực chưa từng có tiền lệ đối với nền kinh tế thế giới và Việt Nam, làm đảo lộn chuỗi cung ứng toàn cầu, trong đó có hoạt động logistics. Dịch bệnh bùng phát cùng với lệnh phong tỏa của Chính phủ và các biện pháp giãn cách xã hội làm gián đoạn hoạt động lưu thông hàng hóa, đứt gãy chuỗi cung ứng. Điều này đã gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics (LSP). Hơn nữa, sau đại dịch covid, một tỷ lệ không nhỏ các DNNVV – các khách hàng chủ yếu sử dụng dịch vụ logistics của các doanh nghiệp LSP, đã thay đổi NCC dịch vụ mà họ đã sử dụng trung thành trước đại dịch. Theo kết quả khảo sát của nhóm tác giả thực hiện trong thời gian từ ngày 11/12/2022 đến ngày 15/03/2023, trong số 276 doanh nghiệp SMEs, có tới hơn 34% doanh nghiệp đã thay đổi NCC dịch vụ logistics trong khoảng 3 năm kể từ khi đại dịch Covid-19 bùng nổ. Vậy những nguyên nhân nào dẫn tới sự thay đổi NCC dịch vụ của các DNNVV kể từ sau khi đại dịch nổ ra? Các doanh nghiệp LSP cần phải làm gì để giữ chân khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trong nền kinh tế hiện nay? Cho đến thời điểm hiện tại, vẫn chưa có nghiên cứu cụ thể nào về nguyên nhân SMEs thay đổi NCC dịch vụ logistics giai đoạn trong và sau đại dịch. Do đó việc đánh giá thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics và tìm ra những nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi NCC dịch vụ logistics của SMEs sẽ là cần thiết và hữu ích để giúp các LSP cải thiện chất lượng dịch vụ, tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hậu Covid-19.

Để trả lời cho những câu hỏi trên, bằng phương pháp nghiên cứu định tính dựa trên dữ liệu sơ cấp thu được từ phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi, bài báo được thực hiện với kết cấu gồm các phần chính như sau: (1) Đặt vấn đề; (2) Tầm quan trọng của việc thuê ngoài dịch vụ logistics đối với các doanh nghiệp SMEs; (3) Phương pháp nghiên cứu và thu thập dữ liệu phân tích; (4) Thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics của các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam; (5) Nguyên nhân dẫn tới sự thay đổi NCC dịch vụ logistics của các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam kể từ sau khi đại dịch Covid-19 bùng nổ; (6) Kết luận và kiến nghị. Các nội dung chính của bài nghiên cứu sẽ lần lượt trả lời cho những câu hỏi được đề cập ở trên.

## **2. Tầm quan trọng của việc thuê ngoài dịch vụ logistics đối với các doanh nghiệp SMEs**

Logistics đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp nói chung và SMEs nói riêng trong nền kinh tế, bởi hoạt động logistics có liên hệ mật thiết đến bài toán input - output của doanh nghiệp sao cho hiệu quả, đảm bảo mục tiêu 7 đúng (7 Rights) của doanh nghiệp, bao gồm: đúng sản phẩm, đúng số lượng, đúng khách hàng, đúng địa điểm, đúng thời gian, đúng điều kiện và đúng giá trị. Tuy nhiên, phần lớn SMEs có đặc điểm hạn chế về năng lực tài chính, ít nhân sự, thêm vào đó là hạn chế về cơ sở vật chất kỹ thuật nên việc kết hợp hoạt động logistics vào hoạt động của doanh nghiệp thường không đem lại hiệu quả như mong muốn. Vì vậy, trên thực tế, các SMEs thường sử dụng dịch vụ logistics do các LSP chuyên nghiệp trên thị trường cung cấp nhờ lợi ích to lớn mà hoạt động này mang lại như sau:

*Thứ nhất*, SMEs có thể tập trung nguồn lực vào hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp. Nhờ đó, khi thuê ngoài dịch vụ logistics, các SMEs có thể phản ứng nhanh và hiệu quả trước sự thay đổi nhu cầu của khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Konstantinos Selviaridis, Martin Spring, 2007; Loretta Parashkevova, 2007; Abdul Aziz, Shuaib Ali, Javed Ahmed Memon, 2020).

*Thứ hai*, thuê ngoài dịch vụ logistics giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của các SMEs đạt hiệu quả cao hơn với chi phí tối ưu hơn. Khi sử dụng dịch vụ logistics được cung cấp bởi các LSP chuyên nghiệp trên thị trường, SMEs có thể hưởng nhiều lợi ích to lớn, vì LSP luôn cần cải thiện chất lượng dịch vụ và đổi mới công nghệ thường xuyên để nâng cao chất lượng dịch vụ logistics trong doanh nghiệp, nguyên nhân là do sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường dịch vụ logistics (Loretta Parashkevova, 2007). Ngoài ra, so với việc vận hành hệ thống logistics tự cấp, thuê ngoài giúp các SMEs tiết kiệm chi phí nhân sự và chi phí đầu tư máy móc, trang thiết bị hơn (Schumacher, 1973; Đoàn Tranh, 2016). Thêm vào đó, thuê ngoài dịch vụ logistics giúp SMEs có cơ hội áp dụng các công nghệ mới và hiện đại mà LSP cung cấp, từ đó giảm vốn đầu tư, tăng cường hoạt động trao đổi thông tin và tăng hiệu quả vận hành hệ thống sản xuất kinh doanh (Konstantinos Selviaridis, Martin Spring, 2007; Loretta Parashkevova, 2007).

*Thứ ba*, thuê ngoài dịch vụ logistics giúp SMEs giảm thời gian giao hàng, giảm tồn kho, tăng tốc độ lưu thông hàng hóa và cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng. Các SMEs thường thiếu thông tin và gặp nhiều rủi ro về thị trường cũng như định hướng công nghệ, do họ đang ở giai đoạn đầu của sự phát triển (Brian Wu, Anne Marie Knot, 2006). Do đó, việc thuê ngoài sẽ giúp họ tận dụng được sự chuyên môn và tối ưu hóa nguồn lực của các doanh nghiệp khác. Điều này có nghĩa là nhờ việc thuê ngoài thay vì tự thực hiện, các doanh nghiệp SMEs có thể giảm thời gian trong quá trình vận tải và đảm bảo chất lượng hàng hóa đến tay khách hàng (Sudawan Somjai, 2017).

## **3. Phương pháp nghiên cứu và thu thập dữ liệu phân tích**

Bài báo phân tích dữ liệu thứ cấp, sơ cấp để khái quát về thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics của SMEs tại Việt Nam, cũng như chỉ ra tình trạng và phân tích nguyên nhân thay đổi

LSP của các SMEs đó sau khi đại dịch Covid-19 xuất hiện.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp điều tra khảo sát bằng bảng hỏi, với đối tượng tham gia là các doanh nghiệp SMEs thuê ngoài dịch vụ logistics tại Việt Nam. Cơ sở dữ liệu của mẫu điều tra khảo sát được lấy từ trang vàng Việt Nam, và các nhóm ở mạng xã hội facebook: Cộng đồng doanh nghiệp XNK, Xuất nhập khẩu Logistics, Diễn đàn doanh nghiệp, Cộng đồng doanh nghiệp, Cộng đồng khởi nghiệp Việt Nam, Cộng đồng xuất nhập khẩu...

Phiếu điều tra khảo sát được thiết kế gồm 25 câu hỏi (xin vui lòng liên hệ nhóm tác giả để biết nội dung chi tiết), được chia thành 3 phần, trong đó phần 1 và phần 2 gồm 17 câu hỏi được thiết kế để hình thành cơ sở dữ liệu cho bài báo này, còn phần 3 gồm 8 câu hỏi nhằm cung cấp dữ liệu cho một nghiên cứu khác của nhóm tác giả. Cụ thể, phần 1 gồm 7 câu hỏi nhằm tập hợp thông tin cơ bản về SMEs tham gia điều tra khảo sát; phần 2 gồm 10 câu hỏi nhằm tìm hiểu về thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics và sự thay đổi LSP của doanh nghiệp SMEs tham gia điều tra khảo sát. Toàn bộ nội dung của Phiếu khảo sát được nêu tại Phụ lục bài báo. Phiếu khảo sát có 8 câu hỏi sử dụng thang đo Likert gồm 5 mức độ cho 23 biến quan sát. Vì vậy, kích thước mẫu tối thiểu theo phương pháp phân tích nhân tố khám phá  $EFA = 5 * \text{số biến quan sát} = 5 * 23 = 115$ . Do đó, cần phải thu thập hơn 115 phiếu trả lời hợp lệ cho việc điều tra khảo sát.

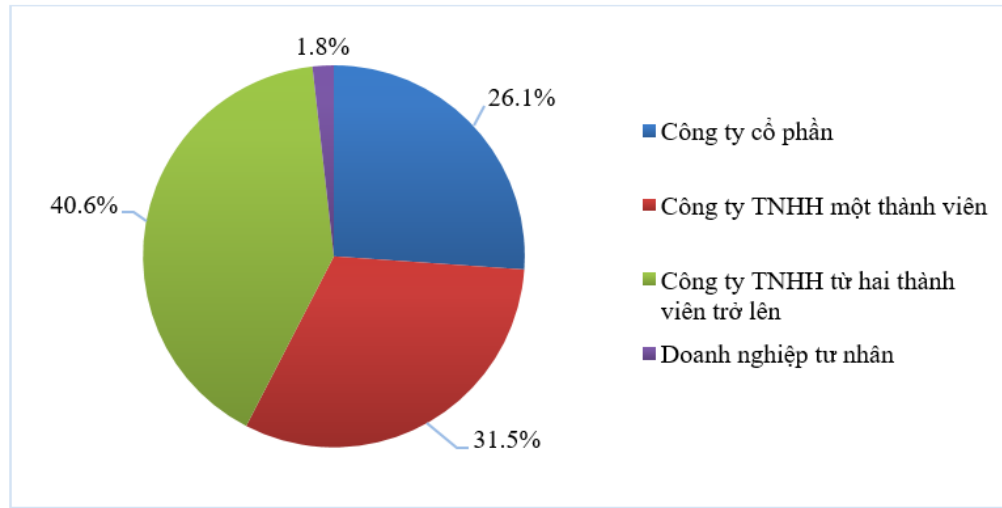
Phiếu điều tra khảo sát được gửi tới các doanh nghiệp từ 11/12/2022 đến 15/03/2023 theo một trong ba hình thức: (1) đăng phiếu khảo sát online lên các group facebook; (2) gửi email kèm theo phiếu khảo sát đến SMEs tại Việt Nam; (3) gửi phiếu điều tra khảo sát đến trụ sở của SMEs ở Việt Nam.

Sau khi hoàn thiện việc điều tra khảo sát, kết quả thu được 282 phiếu, tuy nhiên chỉ có 276 phiếu hợp lệ và 06 phiếu không hợp lệ bởi 06 doanh nghiệp có vốn điều lệ lớn hơn 100 tỷ (không nằm trong đối tượng DNNVV). Vậy số lượng phiếu khảo sát mà nhóm thu thập được đã đảm bảo phù hợp với kích thước mẫu tối thiểu.

#### **4. Thực trạng thuê ngoài dịch vụ logistics của các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam**

Hiện nay, không thể phủ nhận những ảnh hưởng ngày càng rõ nét của các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam với nền kinh tế quốc dân. Doanh nghiệp SMEs chiếm trên 98% trong số 857.551 doanh nghiệp đang hoạt động trên cả nước, tính đến ngày 31/12/2021. (Bộ Kế hoạch và đầu tư, 2022). Với tiềm lực hạn chế, các SMEs Việt Nam phải đối mặt với nhiều thách thức, đặc biệt là sự cạnh tranh khốc liệt với các doanh nghiệp, tập đoàn quy mô lớn trong bối cảnh cơ sở vật chất, hình ảnh thương hiệu, ... của những doanh nghiệp này chưa thực sự để lại những ấn tượng mạnh mẽ hay tạo được niềm tin trong lòng khách hàng. Không chỉ vậy, sự bùng phát của đại dịch Covid-19 khiến những khó khăn càng chồng chất khó khăn. Từ kết quả điều tra khảo sát với 276 bảng trả lời của 276 doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam, có tới 72,1% trong số đó là Công ty TNHH; 43,8% là Công ty có vốn điều lệ từ 3 tỷ đến 20 tỷ đồng, tương đương với 121 doanh nghiệp; 47,1% là Công ty có số lao động trung bình của doanh nghiệp từ 11 đến 50 người, tương đương với 130 doanh nghiệp.

**Hình 1. Hình thức sở hữu doanh nghiệp của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát**

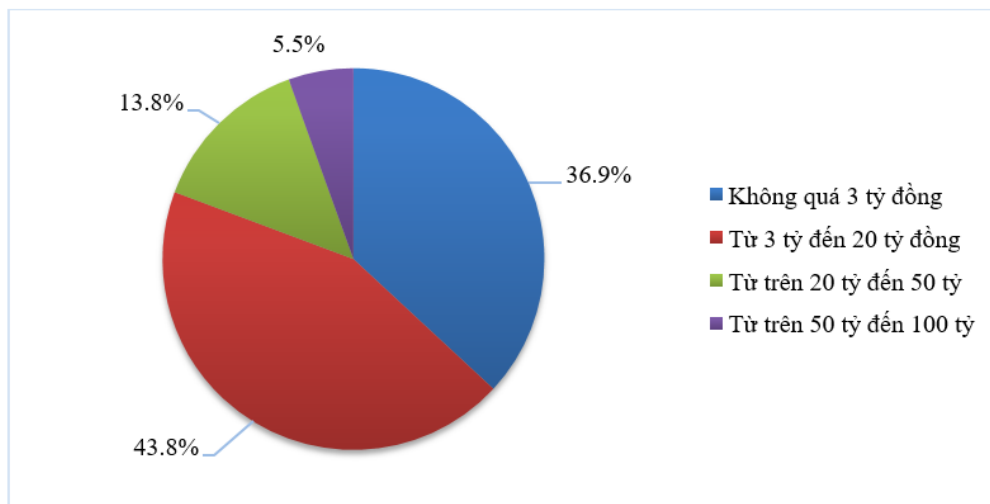


*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 1:** Hình thức sở hữu doanh nghiệp của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

**Hình 2. Vốn điều lệ của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát**

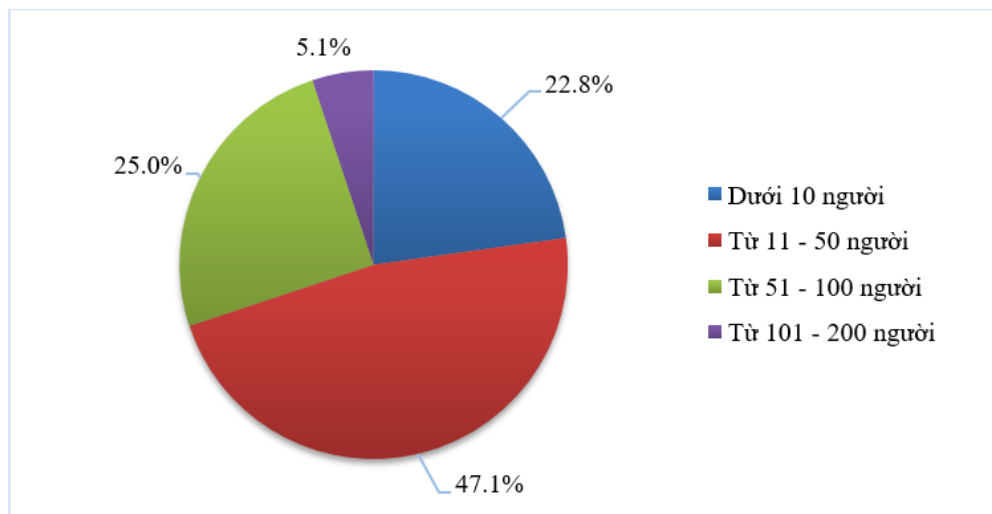


*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 2:** Vốn điều lệ của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

**Hình 3. Số lao động trung bình của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát**



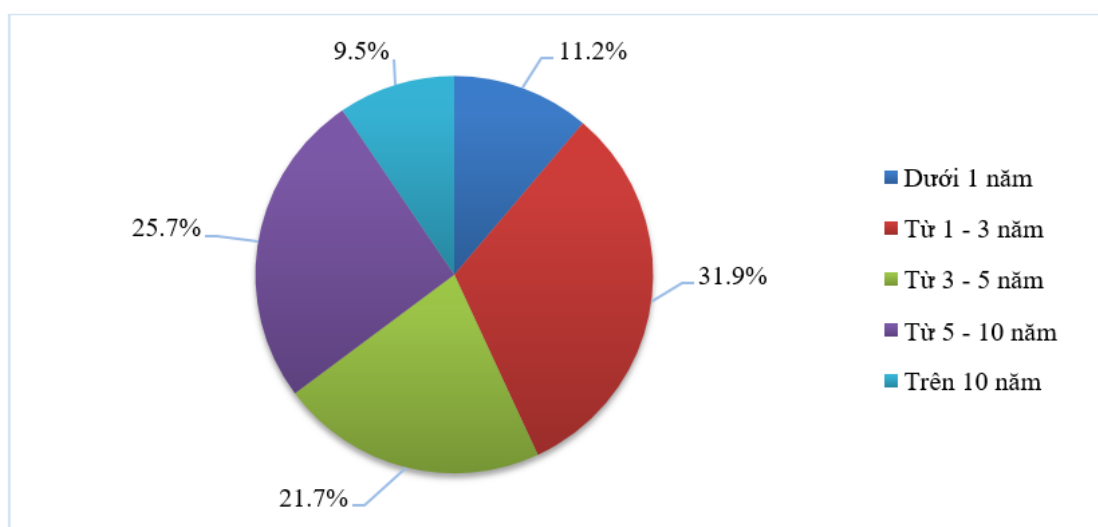
*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 3:** Số lao động trung bình của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

Trong 276 doanh nghiệp SMEs tham gia khảo sát, 31.9% là nhóm Công ty có thời gian thuê ngoài dịch vụ logistics từ 1 - 3 năm, chiếm đa số với 88 doanh nghiệp.

**Hình 4. Thời gian thuê ngoài dịch vụ logistics các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát**



*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

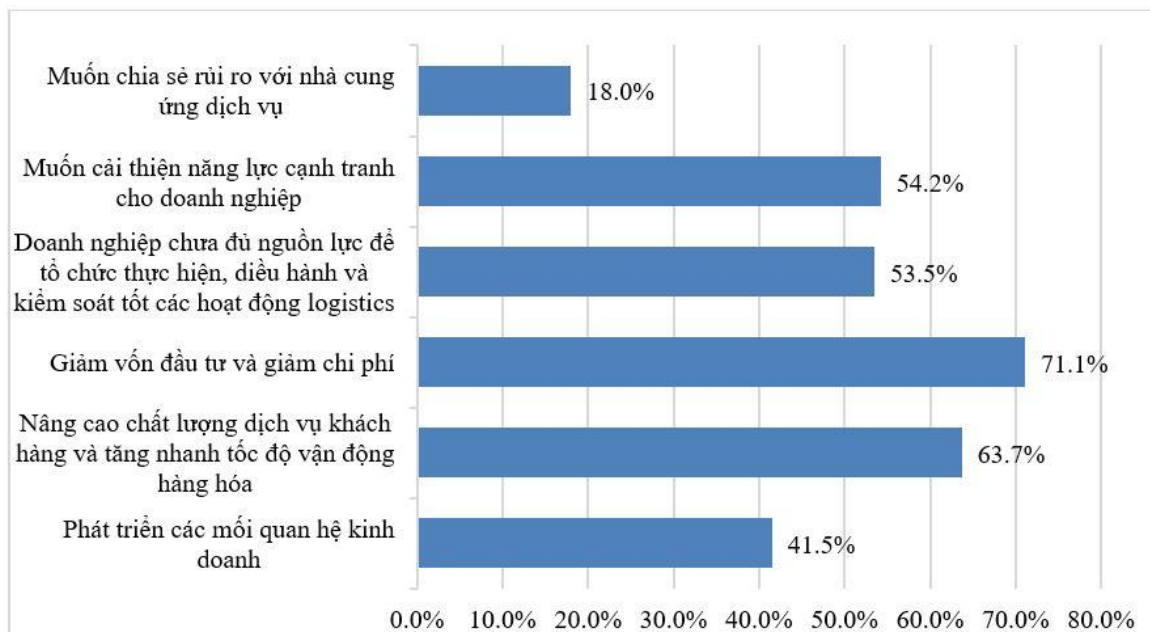
**Hình 4:** Thời gian thuê ngoài dịch vụ logistics các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

Theo kết quả khảo sát, có 74,6% doanh nghiệp thường thuê ngoài dịch vụ logistics toàn phần, 25,4% thuê ngoài toàn bộ và chỉ có 8,5% lựa chọn tự vận tải. Cũng trong khảo sát này, SMEs thừa nhận nguyên nhân khiến họ lựa chọn thuê ngoài chính là muốn **giảm chi phí bỏ ra** (71.1%), **cải thiện chất lượng dịch vụ và tốc độ vận động hàng hóa** (63,7%), hay vì muốn **cải thiện khả năng cạnh tranh** (54,2%). Ngoài ra, nguyên nhân **chưa đủ nguồn lực tự thực hiện logistics** cũng chiếm tỷ lệ cao, với 53,3%. Một số lý do khác như **phát triển mối quan hệ khách hàng** hay muốn **chia sẻ rủi ro với nhà cung ứng** thì ghi nhận kết quả thấp hơn lần lượt là 41,5% và 18%.

**Hình 5. Những lý do thuê ngoài hoạt động logistics của các doanh nghiệp SMEs**

**Việt Nam tham gia khảo sát**



*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 5:** Những lý do thuê ngoài hoạt động logistics của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

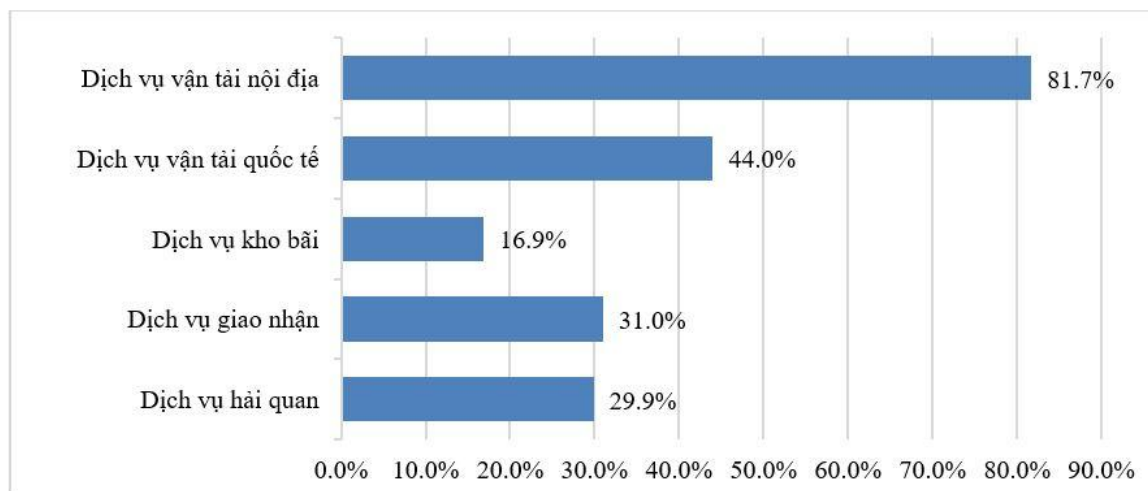
**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

Như vậy, ta có thể thấy, hai nhân tố quan trọng nhất góp phần vào việc lựa chọn thuê ngoài thay vì tự vận tải của DNNVV chính là chi phí và hiệu quả. Về chi phí, để tự vận hành hoạt động logistics, doanh nghiệp sẽ cần đầu tư rất nhiều trang thiết bị và nguồn lực, từ đó làm phát sinh thêm các loại chi phí chưa được dự liệu trước như chi phí bảo dưỡng xe cộ, chi phí thuê/mua bãi đỗ, phần mềm quản lý hành trình, lương tài xế, nhân viên xếp dỡ... Vì tốn kém, các DNNVV thường không đủ nguồn lực vốn để mạo hiểm đầu tư, thay vào đó tập trung vào hoạt động cốt

lỗi của doanh nghiệp. Hơn nữa, về mặt hiệu quả thì rõ ràng với sự hạn chế về công nghệ, về kiến thức, kinh nghiệm của nhân lực quản lý và người lao động thì việc tự vận hành hệ thống logistics tự cấp có thể phát sinh nhiều khó khăn, phức tạp, tốn kém về chi phí nhưng hiệu quả mang lại không cao. Do đó, quyết định thuê ngoài thường được đánh giá là sáng suốt hơn, khi vừa tiết kiệm chi phí, vừa tận dụng nhiều nguồn lực của LSP.

**Hình 6. Các dịch vụ logistics thường thuê ngoài của các doanh nghiệp SMEs**

**Việt Nam tham gia khảo sát**



*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 6:** Các dịch vụ logistics thường thuê ngoài của các doanh nghiệp SMEs Việt Nam tham gia khảo sát

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

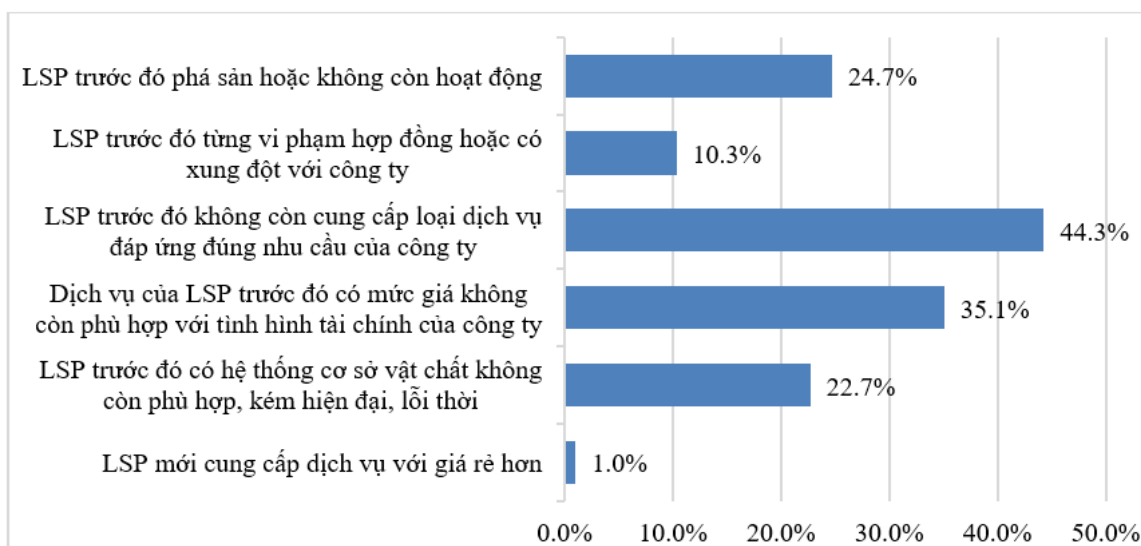
Cũng theo kết quả điều tra khảo sát, các dịch vụ logistics DNNVV thường sử dụng nhất là **vận tải nội địa (81,7%)**, theo ngay sau là **vận tải quốc tế (44%)**, **giao nhận (31%)**, **hải quan (29,9%)** và cuối cùng là **kho bãi với 16,9%**. Do DNNVV có nhiều điểm hạn chế về vốn và quy mô, nên họ thường chỉ tập trung vào hoạt động thương mại nội địa cũng như sử dụng vận tải nội địa là chính. Ngoài ra, khi thâm nhập vào thị trường nước ngoài, SMEs thường đối mặt với nhiều khó khăn do hạn chế về thông tin và kinh nghiệm; vì vậy, thuê ngoài vận tải quốc tế hoặc hải quan sẽ hỗ trợ và giúp ích nhiều cho họ. Dịch vụ kho bãi có kết quả thấp nhất và chênh lệch lớn với các loại dịch vụ khác được nhóm tác giả đánh giá là vì hầu hết những DNNVV phản hồi khảo sát là các hộ gia đình hoặc các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ (trên 50%), do đó, khối lượng hàng hóa của họ không lớn đến mức cần thuê thêm kho bãi mà chỉ cần lưu trữ tại chính nơi sản xuất hoặc tại địa điểm kinh doanh là đủ.



## 5. Nguyên nhân dẫn tới sự thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics của các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam kể từ sau khi đại dịch Covid-19 bùng nổ

Theo kết quả khảo sát, một số doanh nghiệp SMEs tham gia khảo sát (tương ứng với 34,2%) phản hồi rằng họ thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics kể từ sau khi đại dịch Covid-19 xuất hiện. Covid-19 nổ ra đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới nền kinh tế, trong đó, làm thay đổi cả sự lựa chọn LSP của các SMEs.

**Hình 7. Lý do khiến doanh nghiệp SMEs Việt Nam thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics trong vòng 3 năm kể từ sau khi đại dịch Covid-19 bùng nổ**



*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023*

**Hình 7:** Lý do khiến các doanh nghiệp SMEs Việt Nam thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics trong vòng 3 năm kể từ sau khi đại dịch Covid-19 bùng nổ

**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu điều tra khảo sát của nhóm tác giả, 2023

Theo kết quả điều tra ở hình trên, những nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi LSP của SMEs tại Việt Nam sau khi đại dịch Covid-19 diễn ra bao gồm:

**Thứ nhất, doanh nghiệp LSP trước đó không còn cung cấp loại dịch vụ đáp ứng đúng nhu cầu của công ty.** Đây là một nguyên nhân chính khi có đến 44,3% doanh nghiệp phản hồi. Nhiều cửa khẩu biên giới, đặc biệt là biên giới Việt – Trung, thường xuyên bị tắc nghẽn trong đại dịch COVID-19 khi chính phủ áp dụng các chính sách phong tỏa và giãn cách xã hội. Ứn tắc tại biên giới đã ảnh hưởng không nhỏ tới việc lưu thông hàng hóa, làm chi phí bảo quản, dịch vụ kho bãi tăng cao dẫn đến việc xuất nhập hàng đối mặt vô vàn thử thách. Những hàng hóa dễ hư hỏng như thủy sản, nông sản, ... không thể bảo quản được lâu, nên nhiều LSP không còn nhận dịch vụ vận tải xuyên biên giới, các DNNVV có nhu cầu xuất nhập khẩu hàng hóa

buộc phải tìm đến các LSP mới để thay thế cho các LSP trước đó.

**Thứ hai, 35,1% doanh nghiệp phản hồi rằng giá dịch vụ của doanh nghiệp LSP trước đây không còn phù hợp với tình hình tài chính của công ty.** Trong thời gian dịch bệnh xảy ra, LSP cần tuân thủ việc khử trùng ở tất cả các khâu, đồng thời phải thực hiện kiểm tra sức khỏe thường xuyên cho các nhân viên vận chuyển hàng hóa trong vùng có dịch. Điều đó đã kéo theo chi phí hoạt động của các doanh nghiệp LSP gia tăng. Bên cạnh đó, tiền thuê kho bãi tăng cao, chi phí vận chuyển gia tăng, diễn hình vào thời điểm giá dầu bùng nổ liên quan đến chiến tranh Nga - Ukraine, cũng kéo chi phí logistics lên cao hơn nữa. Từ đó, để tồn tại, các LSP buộc phải tăng giá cho các dịch vụ mà họ cung cấp, chuyển bớt gánh nặng chi phí sang khách hàng. Chi phí logistics tăng lên kéo theo giá thành hàng hóa cũng tăng cao, doanh nghiệp Việt càng khó cạnh tranh tại thị trường quốc tế. Chính vì thế, SMEs phải tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ với mức giá phải chăng hơn để giảm chi phí logistics.

**Thứ ba, 24,7% doanh nghiệp thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics với nguyên nhân doanh nghiệp LSP trước đó phá sản hoặc không còn hoạt động.** Với sự lây lan của dịch Covid-19, nhiều LSP đứng trước bờ vực phá sản vì những lý do như chi phí tăng cao, thiếu hụt lao động và các tác động bất lợi khác của những biện pháp phòng chống dịch bệnh của chính phủ. Từ đầu năm 2020 đến hết tháng 9/2020, nước ta có 485 doanh nghiệp vận tải, kho bãi làm thủ tục giải thể (Bộ Công Thương, 2020).

**Thứ tư, SMEs thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics trong vòng 3 năm kể từ khi đại dịch Covid-19 bùng nổ còn do doanh nghiệp LSP trước đó có hệ thống cơ sở vật chất không còn phù hợp, kém hiện đại, lỗi thời (22,7%).** Với cơ sở vật chất lỗi thời, LSP sẽ không có khả năng đáp ứng được nhu cầu ngày một đa dạng của khách hàng. Đặc biệt trong bối cảnh dịch bệnh, kho bãi rơi vào tình trạng quá tải, không đủ điều kiện để bảo quản, lưu kho một số loại hàng hóa đặc biệt, dễ hư hỏng, phương tiện vận tải không đa dạng các loại hình, ... khiến tâm lý doanh nghiệp trở nên e ngại, không đủ tin tưởng để gửi gắm hàng hóa của mình.

**Thứ năm, doanh nghiệp trước đó đã từng vi phạm hợp đồng hoặc có xung đột với công ty,** tuy nhiên lý do này chiếm tỷ lệ nhỏ trong việc khiến SMEs thay đổi nhà cung cấp dịch vụ logistics của mình (10,3%).

**Cuối cùng,** sự thay đổi LSP do giá cả của doanh nghiệp mới rẻ hơn chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ, không đáng kể (1,0%). Điều đó, chứng tỏ các doanh nghiệp SMEs vẫn quan tâm rất nhiều đến chất lượng dịch vụ và mối quan hệ với các LSP.

Đại dịch Covid-19 cũng ảnh hưởng một phần không nhỏ tới các nhà cung cấp dịch vụ logistics. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy có 53,5% cho biết LSP cung cấp dịch vụ vận chuyển có thời gian chuyển tải lâu hơn; 53,2% doanh nghiệp SMEs phản hồi về sự chậm trễ trong giao hàng của LSP. Bên cạnh đó, có 32% SMEs phản hồi dịch vụ logistics mà LSP cung cấp có chất lượng kém đồng nhất; 29,2% cho rằng LSP cập nhật thông tin giao nhận hàng hóa chậm trễ hơn. Do đó, có thể khẳng định rằng Covid-19 đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến cả LSP và SMEs. Theo VLA, sự gián đoạn đối với dịch vụ hải quan đã làm giảm các hoạt động logistics như vận

tải, dịch vụ kho bãi và vận chuyển hàng hóa cũng bị ảnh hưởng đáng kể. Trước đây, một số cửa khẩu thường xuyên bị ách tắc, nhưng do ảnh hưởng của dịch bệnh nên việc xuất nhập khẩu ở các cửa khẩu ngày càng phức tạp, tốn nhiều thời gian. Do hàng dễ hỏng, dễ giảm chất lượng nên tài xế thường từ chối giao hàng vì không thích phiền phức, chậm trễ, ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng (Quang Anh, 2020).

## 6. Kết luận và kiến nghị

Theo kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả, một lượng lớn các SMEs tại Việt Nam đã quyết định chuyển đổi LSP từ thời điểm đại dịch Covid-19 bùng nổ. Sự chuyển đổi này chủ yếu đến từ những nguyên nhân có liên quan đến năng lực cốt lõi của doanh nghiệp LSP bên cạnh những lý do khách quan khác. Đặt trong bối cảnh hiện tại, khi dịch bệnh dần được kiểm soát, việc LSP có thể tìm ra “lời giải” cho bài toán nâng cao chất lượng, tăng sức cạnh tranh trên thị trường để thích ứng với nhu cầu ngày càng đa dạng cũng như sự thay đổi nhanh chóng về yêu cầu thuê ngoài dịch vụ logistics của doanh nghiệp là vô cùng cấp thiết. Liên quan tới vấn đề này, nhóm nghiên cứu xin đề xuất một số kiến nghị, giải pháp đối với các doanh nghiệp LSP như dưới đây:

**Thứ nhất**, lý do quan trọng nhất khiến cho DNNVV thay thế NCC logistics là vì LSP không còn cung cấp dịch vụ theo đúng nhu cầu của SMEs. Biện pháp được nhóm tác giả đề xuất cho vấn đề này chính là tăng cường phân tích, đánh giá thị trường và phòng ngừa rủi ro. LSP cần hiểu rõ các đặc tính của loại hình DNNVV, xây dựng bộ phân khúc khách hàng riêng cho họ thay vì sử dụng chung phương pháp tiếp cận giống với các khách hàng khác. Thêm vào đó, cần phân tích kỹ càng và lượng hóa tiệm cận chính xác tiềm năng của các dịch vụ có nguy cơ bị loại bỏ nhằm tránh đánh mất lượng lớn khách hàng.

**Thứ hai**, nguyên nhân thứ hai khiến các doanh nghiệp SMEs quyết định thay đổi LSP đến từ vấn đề giá cả khi mà trong thời điểm dịch Covid-19 lan rộng, mức giá do nhà cung cấp cũ đưa ra tăng đáng kể so với giai đoạn trước đó. Dịch bệnh làm gián đoạn hoạt động tại các cửa ngõ giao thương, doanh nghiệp phải mất thêm một khoảng thời gian xin và đợi “giấy thông hành”, hàng hóa ùn ứ, chi phí kho bãi bởi vậy cũng tăng theo. Cùng lúc, có rất nhiều gánh nặng chi phí phát sinh liên quan đến công tác phòng, chống dịch đè lên đôi vai của các doanh nghiệp LSP như chi phí khử trùng, xét nghiệm, cách ly, khám sức khỏe cho nhân viên, ... Chi phí chồng chi phí, mức giá của các LSP bị đội lên là điều không hề khó hiểu. Ở thời điểm hiện tại, tình hình dịch bệnh phần lớn đã được kiểm soát, nền kinh tế dần phục hồi giúp giảm bớt nỗi lo về gánh nặng phòng dịch nhưng đồng thời cũng làm dấy lên những quan ngại về sức cạnh tranh của doanh nghiệp LSP khi rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ logistics ở những quy mô khác nhau cũng dần trở lại đường đua. Vậy nên, tối ưu hóa chi phí để có mức giá cạnh tranh là đặc biệt cần thiết. Để có mức giá cạnh tranh cần tìm cách giảm chi phí logistics. Muốn vậy, cần **tối ưu hóa chi phí** vận tải, chi phí bảo quản, lưu trữ hàng hóa, ... - những loại chi phí chiếm tới 60 - 70% chi phí logistics. Ở Việt Nam, các LSP chủ yếu là doanh nghiệp SMEs, hoạt động rời rạc, các loại hình vận tải giao nhận thiếu tính liên kết, ... Bởi vậy, các doanh nghiệp LSP có thể xem xét **tăng cường hợp tác kinh doanh** để xây dựng chuỗi cung ứng hàng hóa, dịch vụ ngày càng

hoàn thiện, tối thiểu hóa quãng đường vận chuyển bằng phương pháp ghép mối giữa các điểm cung ứng và nhận hàng, tăng tỷ trọng chất xếp hàng hóa trong một lần vận chuyển nhờ tận dụng tối đa trang thiết bị, phương tiện vận tải... Không chỉ vậy, **quá trình chuyển đổi số cũng cần được đẩy mạnh** tại các doanh nghiệp LSP. Chuyển đổi số giúp hàng hóa được vận chuyển nhanh hơn với năng suất lớn hơn, thời gian lưu kho giảm, thủ tục thông quan được rút ngắn, tiết kiệm nhân lực quản lý, từ đó chi phí vận tải, bảo quản, dự trữ giảm, sức cạnh tranh của doanh nghiệp cũng tăng lên đáng kể.

**Thứ ba**, liên quan đến lý do về cơ sở vật chất, các LSP cần **đầu tư, cải thiện chất lượng cơ sở vật chất**, mở rộng cũng như hiện đại hóa, đa dạng hóa hệ thống kho bãi giúp tối đa lượng hàng, loại hàng có thể bảo quản nhưng vẫn đảm bảo nguyên vẹn chất lượng hàng hóa; tăng số lượng trang thiết bị, phương tiện vận chuyển như xe nâng, xe chuyên chở, ... nhằm đảm bảo tốc độ xếp dỡ, an toàn hàng hóa, đáp ứng yêu cầu về thời gian giao hàng; sử dụng các phần mềm giám sát để bám sát lộ trình đơn hàng, tăng khả năng phản ứng trước các yêu cầu bất ngờ và xử lý nhanh khi có rủi ro xảy ra.

**Cuối cùng**, lưu ý nâng cao trải nghiệm khách hàng, tránh xung đột hoặc thù địch giữa hai bên. Doanh nghiệp LSP cần lưu tâm đến quy trình chọn lọc và tuyển dụng nhân sự, nhất là bộ phận chăm sóc khách hàng. Cùng với đó, cũng cần xem xét và thay đổi cách quản lý quan hệ đối tác, đánh giá hiệu quả nếu có... Điều này giúp LSP dễ dàng hơn trong việc tìm kiếm thêm những khách hàng mới và giữ chân được khách hàng cũ, tiếp tục ở lại với doanh nghiệp.

## Tài liệu tham khảo

Abdul, A., Shuaib, A., Javed, A.M. (2020), “Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in manufacturing companies in Pakistan.”, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7 No. 8, pp.435-444.

Andrea, P. & Anna, R.P. (2017), “Logistics Outsourcing: Why Do Not Some Italian SMEs Adopt the Externalization?”, *Asian Business Research*, Vol. 2 No. 2.

Bộ Công Thương. (2020), *Báo cáo Logistics Việt Nam 2020*, Available at: <https://gosmartlog.com/wp-content/uploads/2020/12/> (Accessed February 15, 2023)

Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2022), “Sách Trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2022”, Available at: <https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2022/11/Sach-trang-DN-2022.pdf> (gso.gov.vn) (Accessed February 23, 2023).

Brian, W. & Anne, M.K. (2006), “Entrepreneurial Risk and Market Entry”, *Management Science*, Vol. 52 No. 9, pp.1315–1330, Available at: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0543> (Accessed February 25, 2023).

Đoàn, T. (2016), “Đặc điểm của DNNVV (SMEs)”, Available at: <https://kqtkd.duytan.edu.vn/dacdiemcuasmedoantranh.pdf> (Accessed February 24, 2023).

Konstantinos, S. & Martin, S. (2007), “Third party logistics: a literature review and research agenda.”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 125-150, Available at: <https://doi.org/10.1108/09574090710748207> (Accessed February 25, 2023).

Parashkevova, L. (2007), “Logistics outsourcing-a means of assuring the competitive advantage for an organization”, *Vadyba Manag*, Vol. 2 No. 15, pp. 29-38.

Quang, A. (2020), “Doanh nghiệp logistics Việt ảnh hưởng thế nào từ dịch Covid-19?”, Available at: <https://www.vla.com.vn/nang-cao-chat-luong-cac-doanh-nghiep-cung-cap-dich-vu-logistics.html> (Accessed February 25, 2023).

Schumacher, E. F. (1973), *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*, Harper & Row Publishers, London.

Sudawan, S. (2017), “Advantages and disadvantages of outsourcing”, *The Business and Management Review*, Vol 9, No. 1.