



Working Paper 2025.2.6.7

- Vol. 2, No. 6

**PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC SÁP NHẬP TỈNH ĐẾN CẤU TRÚC MẠNG LƯỚI
LOGISTICS VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CHO DOANH NGHIỆP VIỆT
NAM TRONG BỐI CẢNH MỚI**

Nguyễn Như Quỳnh¹, Phạm Như Anh, Đỗ Hoàng Bảo Ngọc, Nguyễn Thị Khánh Vân

Sinh viên K62 Kinh tế Đối ngoại – Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Yên

Giảng viên Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế bền vững, chính sách sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh tại Việt Nam năm 2025 là một bước đi chiến lược, được kỳ vọng sẽ tối ưu hóa bộ máy quản lý và thúc đẩy tăng trưởng. Tuy nhiên, sự thay đổi này cũng gây ra những ảnh hưởng lớn đối với ngành logistics – một lĩnh vực đóng vai trò then chốt trong chuỗi giá trị toàn cầu. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào tác động kinh tế vĩ mô, chưa có một phân tích chuyên sâu và toàn diện về ảnh hưởng của việc sáp nhập đến cấu trúc mạng lưới logistics ở cấp độ doanh nghiệp tại một quốc gia đang phát triển. Để lấp đầy khoảng trống này, nghiên cứu đã áp dụng một khung lý thuyết tổng hợp về các thành phần cốt lõi của mạng lưới logistics để phân tích một

¹ Tác giả liên hệ, Email: k62.2315110267@ftu.edu.vn

cách có hệ thống. Đóng góp chính của đề tài là cung cấp một cái nhìn toàn diện về những tác động của việc sáp nhập tỉnh đến cấu trúc mạng lưới logistics. Từ đó, đề xuất các giải pháp chiến lược cụ thể giúp doanh nghiệp chủ động thích ứng, nâng cao năng lực cạnh tranh và biến những thay đổi hành chính thành động lực phát triển bền vững.

Từ khóa: sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấu trúc mạng lưới logistics, cấp độ doanh nghiệp, phát triển bền vững.

ANALYSIS THE IMPACT OF MERGING PROVINCES ON LOGISTICS NETWORK STRUCTURE AND RECOMMENDATIONS FOR VIETNAMESE ENTERPRISES IN THE NEW CONTEXT

Abstract

In the context of international integration and sustainable economic development, the 2025 policy on the provincial-level administrative unit merger in Vietnam is a strategic step, expected to optimize the administrative apparatus and promote growth. However, this change also poses significant challenges to the logistics sector - a key player in the global value chain. Existing research primarily focuses on macroeconomic impacts, lacking a comprehensive and in-depth analysis of the merger's influence on the logistics network structure at the enterprise level in a developing country. To fill this gap, this study applies a conceptual framework of core logistics network components for a systematic analysis. The main contribution of this research is to provide a comprehensive view of the challenges and opportunities faced by Vietnamese logistics enterprises. Based on this, the study proposes specific strategic solutions to help businesses and management agencies proactively adapt, enhance their competitiveness, and transform these administrative changes into a driving force for sustainable development.

Key words: provincial-level administrative unit merger, logistics network structure, enterprise level, sustainable development.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và phát triển kinh tế, Chính phủ Việt Nam đã và đang triển khai các chính sách cải cách thể chế mạnh mẽ, nhằm tối ưu hóa bộ máy quản lý nhà nước và tạo đòn bẩy cho sự phát triển bền vững. Một trong những chính sách trọng tâm, được kỳ vọng tạo ra

những chuyển biến lớn, là chính sách sáp nhập các đơn vị hành chính cấp xã, cấp tỉnh và bỏ cấp huyện, được triển khai từ tháng 07 năm 2025. Sự thay đổi về địa giới hành chính, quy mô dân số và cấu trúc quản lý này không chỉ tác động đến cơ cấu kinh tế - xã hội mà còn đặt ra những thách thức và cơ hội to lớn đối với ngành logistics - đóng vai trò quan trọng trong việc gắn kết các hoạt động trong chuỗi giá trị toàn cầu, là ngành then chốt phát triển kinh tế bền vững.

Việc sáp nhập tỉnh sẽ làm thay đổi căn bản không gian phát triển, cơ sở hạ tầng, và luồng luân chuyển hàng hóa. Điều này có thể gây ra những gián đoạn ngắn hạn trong chuỗi cung ứng hiện có, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh lại chiến lược, từ vị trí kho bãi, tuyến đường vận tải, cho đến quy trình quản lý tồn kho và thông tin. Tuy nhiên, về mục tiêu dài hạn, việc hình thành các đơn vị hành chính lớn hơn, tinh gọn hơn cũng mở ra cơ hội để tối ưu hóa mạng lưới logistics, giảm chi phí, tăng hiệu quả hoạt động, và phát huy lợi thế vùng, đặc biệt là các khu vực kinh tế trọng điểm. Với tầm quan trọng đó, bài nghiên cứu này đi sâu phân tích tác động của chính sách sáp nhập tỉnh đến cấu trúc mạng lưới logistics tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp chiến lược cụ thể, giúp các doanh nghiệp tại Việt Nam chủ động thích ứng, nắm bắt cơ hội, và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh mới.

Nghiên cứu này được triển khai dựa trên phương pháp định tính, với trọng tâm là khai thác và phân tích dữ liệu thứ cấp. Các nguồn tài liệu chính bao gồm nghị quyết, văn bản pháp lý của Đảng và Nhà nước, báo cáo thống kê của các cơ quan quản lý nhà nước, cùng với các công trình nghiên cứu khoa học, bài báo học thuật và báo cáo ngành logistics đã được công bố. Việc tổng hợp và đối chiếu các nguồn dữ liệu này cho phép hình thành một bức tranh khái quát về những tác động mà chính sách sáp nhập tỉnh năm 2025 có thể gây ra đối với cấu trúc mạng lưới logistics ở Việt Nam. Trong quá trình phân tích, nhóm tác giả tiếp cận dữ liệu theo hướng mô tả và diễn giải, đồng thời đưa ra các đánh giá dựa trên quan điểm chủ quan của người viết. Điều này đồng nghĩa với việc các kết quả nghiên cứu không nhằm mục tiêu lượng hóa chính xác bằng các công cụ định lượng phức tạp, mà tập trung vào việc lý giải bản chất của hiện tượng, nhận diện các xu hướng tiềm ẩn, cũng như chỉ ra những cơ hội và thách thức nổi bật đối với doanh nghiệp logistics. Phương pháp định tính, nhờ đó, cho phép làm rõ những khía cạnh khó nắm bắt bằng số liệu thống kê đơn thuần, chẳng hạn như sự thay đổi trong cách thức tổ chức vận hành hay mức độ thích ứng của doanh nghiệp trước biến động hành chính thể chế.

Trên cơ sở phương pháp này, nghiên cứu tập trung trả lời ba nhóm câu hỏi nghiên cứu chính:

1. Chính sách sáp nhập tỉnh năm 2025 sẽ tạo ra những thay đổi gì trong cấu trúc mạng lưới logistics tại Việt Nam?
2. Trong bối cảnh mới, doanh nghiệp có thể đối diện với những cơ hội nào để tối ưu hóa mạng lưới và nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời phải đối mặt với những thách thức nào?
3. Các doanh nghiệp và cơ quan quản lý có thể rút ra những định hướng hay giải pháp chiến lược nào nhằm chủ động thích ứng và tận dụng tốt nhất lợi thế từ sự thay đổi hành chính?

Thông qua cách tiếp cận này, nghiên cứu kỳ vọng đóng góp góc nhìn học thuật về tác động của chính sách sáp nhập tỉnh đối với ngành logistics, đồng thời cung cấp những gợi ý mang tính định hướng để doanh nghiệp và nhà quản lý tham khảo trong quá trình hoạch định chiến lược và điều hành hoạt động.

2. Đối tượng, mục đích và phạm vi nghiên cứu

2.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng của nghiên cứu là tác động của chính sách sáp nhập tỉnh năm 2025 đến cấu trúc mạng lưới logistics của doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu sẽ đi sâu vào phân tích những tác động tiêu cực và tích cực của chính sách này lên các khía cạnh chính của mạng lưới logistics. Qua đó, đề xuất các giải pháp thiết thực cho Chính phủ và hiệp hội những doanh nghiệp Việt Nam để góp phần thúc đẩy ngày càng phát triển của ngành logistics.

2.2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu hướng tới mục tiêu chính là phân tích và đánh giá một cách toàn diện tác động của chính sách sáp nhập tỉnh (Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 Hội nghị lần thứ 11 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII) đến cấu trúc mạng lưới logistics, bao gồm cả những tác động tích cực dài hạn lẫn những rủi ro, thách thức ngắn hạn. Bên cạnh đó làm rõ khoảng trống trong các nghiên cứu hiện có. Dựa trên cơ sở phân tích đó, nghiên cứu sẽ đề xuất các giải pháp chiến lược cụ thể cho Chính phủ và hiệp hội các doanh nghiệp tại Việt Nam, nhằm giúp họ chủ động thích ứng, tối ưu hóa hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh mới.

2.3. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Nghiên cứu chỉ tập trung phân tích tác động của việc sáp nhập tỉnh đến ba khía cạnh quan trọng nhất: Hạ tầng logistics, Công nghệ và hệ thống quản lý, Con người và Tổ

chức vận hành. Các yếu tố khác của chính sách hành chính hay các khía cạnh logistics không liên quan trực tiếp sẽ không được đề cập sâu.

Về không gian: Nghiên cứu giới hạn trong bối cảnh Việt Nam, song nhấn mạnh phân tích tại các vùng kinh tế trọng điểm nơi logistics đóng vai trò then chốt và chịu ảnh hưởng rõ rệt từ quá trình sáp nhập. Cụ thể gồm Đồng bằng sông Hồng với trung tâm cảng biển Hải Phòng, Đông Nam Bộ gắn với cụm cảng Cát Lái - Cái Mép - Thị Vải và Đồng bằng sông Cửu Long là trung tâm chế biến nông sản, thủy sản xuất khẩu. Ngoài ra, nghiên cứu có tham chiếu đến kinh nghiệm quốc tế ở một số cảng và trung tâm logistics lớn nhằm minh họa và so sánh.

Về thời gian: Nghiên cứu tập trung vào giai đoạn từ tháng 7 năm 2025 trở đi, khi chính sách sáp nhập tỉnh bắt đầu có hiệu lực và gây ra những tác động rõ rệt đối với ngành logistics. Các dữ liệu và phân tích sẽ được thực hiện trên cơ sở cập nhật bối cảnh chính sách và kinh tế - xã hội Việt Nam từ tháng 7 năm 2025.

3. Cơ sở lý thuyết và tổng quan tình hình nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu được xây dựng trên khung lý thuyết khái niệm (conceptual framework) về các thành phần cốt lõi của một mạng lưới logistics. Theo nghiên cứu của Komal Puri, một mạng lưới logistics hoàn chỉnh bao gồm bảy thành phần chính. Khung lý thuyết này rất phổ biến trong lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng và logistics, được nhiều học giả và nhà nghiên cứu sử dụng làm nền tảng phân tích như Chopra & Meindl (2019), Rushton và cộng sự (2022). Việc áp dụng khung lý thuyết này giúp phân tích một cách có hệ thống những tác động của chính sách sáp nhập tỉnh đến từng yếu tố cấu thành của mạng lưới logistics. Bảy thành phần được Komal Puri đưa ra bao gồm:

Kho bãi và cơ sở lưu trữ (Warehousing and Storage Facilities)

Kho bãi và cơ sở lưu trữ là những cơ sở vật chất chuyên dụng dùng để lưu trữ, bảo quản hàng hóa, nguyên vật liệu và thành phẩm trong chuỗi cung ứng, trước khi chúng được phân phối đến người tiêu dùng cuối cùng. Một mạng lưới kho bãi hiệu quả giúp giảm chi phí vận hành, tối ưu hóa thời gian giao hàng và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng (Chopra & Meindl, 2019). Việc sáp nhập các tỉnh sẽ làm thay đổi bản đồ kinh tế và dân cư, đòi hỏi doanh nghiệp phải tái cấu trúc lại vị trí các trung tâm phân phối (Distribution Center - DC) và kho bãi để phù hợp với thị trường mới, đảm bảo việc tiếp cận các thị trường lớn một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Vận tải và Kênh Phân phối (Transportation and Distribution Channels)

Vận tải là quá trình di chuyển sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm từ điểm này sang điểm khác, đóng vai trò thiết yếu trong logistics và phân phối hàng hóa. Các phương thức vận tải phổ biến bao gồm đường bộ, đường sắt, đường thủy, hàng không và đường ống. Kênh phân phối là một hệ thống phức tạp hơn bao gồm các tổ chức và hoạt động (như vận tải, kho bãi, bán lẻ, bán buôn) mà qua đó một sản phẩm hoặc một nhóm sản phẩm được chuyển giao hoặc phân phối vật lý từ điểm sản xuất đến điểm cung cấp cho khách hàng cuối cùng. Vận tải đóng vai trò cốt lõi trong việc kết nối toàn bộ mạng lưới logistics. Lựa chọn phương thức vận tải và tối ưu hóa tuyến đường là yếu tố then chốt để đảm bảo việc giao hàng đúng thời gian và chi phí thấp nhất (Rushton, Croucher, & Baker, 2017). Chính sách sáp nhập tỉnh có thể tạo ra các hành lang kinh tế mới hoặc thay đổi các tuyến đường hiện có, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược vận tải, tận dụng lợi thế của cơ sở hạ tầng được quy hoạch lại để nâng cao hiệu suất phân phối.

Hệ thống Quản lý Tồn kho (Inventory Management Systems)

Hệ thống Quản lý Tồn kho (Inventory Management System - IMS) là sự kết hợp giữa công nghệ, quy trình và thủ tục để theo dõi, kiểm soát và tối ưu hóa lượng hàng tồn kho của doanh nghiệp, từ nguyên liệu thô, vật tư cho đến thành phẩm. Hệ thống này sử dụng các công nghệ như mã vạch, RFID hoặc mã QR để theo dõi sản phẩm theo thời gian thực, tự động hóa các tác vụ như đặt hàng và kiểm kê. Hệ thống quản lý tồn kho có vai trò cân bằng giữa việc đáp ứng nhu cầu thị trường và tối thiểu hóa chi phí lưu trữ. Quản lý tồn kho hiệu quả giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng thiếu hàng (stockout) hoặc dư thừa tồn kho, vốn rất tốn kém (Wisner và cộng sự, 2008). Trong bối cảnh sáp nhập, quy mô thị trường thay đổi, các doanh nghiệp cần phân tích lại các mô hình dự báo nhu cầu và tái phân bổ lượng tồn kho trên toàn mạng lưới để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động.

Công nghệ và Tích hợp Dữ liệu (Technology and Data Integration)

Công nghệ và Tích hợp Dữ liệu là quá trình sử dụng các công cụ, kỹ thuật và quy trình để thu thập, kết hợp và xử lý dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau, tạo ra một bộ dữ liệu thống nhất, có ý nghĩa và có thể sử dụng cho mục đích phân tích, báo cáo và ra quyết định trong tổ chức. Quá trình này giúp khắc phục tình trạng dữ liệu phân mảnh, cô lập (data silos) bằng cách tạo ra một cái nhìn toàn diện, cải thiện chất lượng dữ liệu và thúc đẩy đổi mới dựa trên dữ liệu. Sự bùng nổ của công nghệ là động lực chính thúc đẩy sự phát triển của logistics hiện đại. Các công nghệ như IoT, Big Data, và hệ thống thông tin địa lý (GIS) cho phép doanh nghiệp theo dõi hàng hóa theo

thời gian thực, tối ưu hóa tuyến đường và đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu (Maury, van der Vorst, & van Grol, 2020). Việc sáp nhập tinh đòi hỏi doanh nghiệp phải cập nhật hệ thống công nghệ để đồng bộ hóa thông tin về địa giới hành chính, mã vùng, và các quy định mới, từ đó duy trì sự liên tục và hiệu quả của chuỗi cung ứng.

Mối quan hệ với Nhà cung cấp và Đối tác (Supplier and Vendor Relationships)

Mối quan hệ với Nhà cung cấp và Đối tác (Supplier and Vendor Relationships) là các tương tác và hợp tác chiến lược giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp để tối ưu hóa chuỗi cung ứng, đảm bảo cung cấp sản phẩm/dịch vụ chất lượng, đúng thời gian, và tối ưu chi phí. Các mối quan hệ này giúp tăng cường sự hợp tác, giảm thiểu rủi ro, thúc đẩy đổi mới, cải thiện hiệu quả hoạt động và xây dựng lòng tin, từ đó đóng góp vào sự thành công và bền vững của doanh nghiệp. Quản lý mối quan hệ nhà cung cấp (Supplier Relationship Management - SRM) bao gồm việc phối hợp các đơn đặt hàng, quản lý thời gian giao hàng và giải quyết các vấn đề phát sinh một cách nhanh chóng (Tùng và cộng sự, 2009). Trong bối cảnh mới, doanh nghiệp cần đánh giá lại các mối quan hệ này để đảm bảo các nhà cung cấp vẫn có thể đáp ứng được nhu cầu logistics sau khi địa giới hành chính thay đổi.

Quy trình hoàn tất đơn hàng (Customer Fulfillment Processes)

Quy trình hoàn tất đơn hàng (Customer Fulfillment Process) là toàn bộ các bước từ khi khách hàng đặt mua sản phẩm đến khi sản phẩm được giao đến tay họ, bao gồm các giai đoạn như: tiếp nhận đơn hàng, kiểm kho, lấy hàng (picking), đóng gói (packing), vận chuyển (shipping), giao hàng, và xử lý các vấn đề sau bán hàng như đổi/trả hàng. Mục tiêu của quy trình là đảm bảo sự chính xác, kịp thời trong giao hàng. Một quy trình hoàn thiện đơn hàng hiệu quả là yếu tố then chốt để nâng cao sự hài lòng của khách hàng và duy trì lòng trung thành (Leung và cộng sự, 2025). Việc sáp nhập có thể làm thay đổi các quy trình hành chính và mã địa chỉ, đòi hỏi doanh nghiệp phải cập nhật hệ thống để đảm bảo việc xử lý đơn hàng không bị gián đoạn.

Tuân thủ pháp lý và quản trị rủi ro (Regulatory Compliance and Risk Management)

Tuân thủ pháp lý và quản trị rủi ro (Regulatory Compliance and Risk Management) là quá trình xác định, đánh giá và giảm thiểu các rủi ro phát sinh từ việc không tuân thủ luật pháp, quy định và tiêu chuẩn, nhằm ngăn ngừa tổn thất về pháp lý, tài chính và uy tín. Tuân thủ các quy định về vận tải, an toàn, và môi trường là yếu tố bắt buộc trong hoạt động logistics. Cùng với đó, các chiến lược quản lý rủi ro giúp doanh nghiệp giảm thiểu tác động của những sự kiện

bất ngờ như thiên tai, khủng hoảng kinh tế hoặc thay đổi chính sách (Choi, T. M và cộng sự, 2016). Chính sách sáp nhập tỉnh là một sự kiện lớn, mang tính rủi ro chuyển đổi, yêu cầu doanh nghiệp phải chủ động tìm hiểu và tuân thủ các quy định mới, đồng thời xây dựng các kế hoạch dự phòng để duy trì hoạt động kinh doanh.

Dựa trên khung lý thuyết này, nhóm đã tổng hợp lại thành ba khía cạnh chính của cấu trúc mạng lưới logistics bao gồm: Hạ tầng logistics, Công nghệ và hệ thống quản lý, Con người và Tổ chức vận hành và sẽ phân tích tác động của việc sáp nhập tỉnh trên ba khía cạnh này. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra các đề xuất giải pháp chiến lược cho các doanh nghiệp trong bối cảnh mới.

3.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

3.2.1. Các nghiên cứu về tác động của chính sách hành chính đến hoạt động logistics

Các nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước về mối quan hệ giữa chính sách hành chính và ngành logistics còn khá hạn chế, đặc biệt là các tài liệu tập trung vào tác động của việc thay đổi địa giới hành chính. Hầu hết các nghiên cứu đã có thường phân tích các chính sách liên quan trực tiếp đến kinh tế, như chính sách thuế, các hiệp định thương mại tự do (FTA), hoặc các chương trình đầu tư công quy mô lớn.

Nghiên cứu nước ngoài

Rushton và cộng sự (2017) trong cuốn sách kinh điển *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, các yếu tố bên ngoài như hạ tầng giao thông và chính sách công là biến số quan trọng trong thiết kế mạng lưới logistics; thay đổi về cảng, hạ tầng liên vận hay các cơ chế hỗ trợ có thể làm dịch chuyển chi phí và thời gian vận tải, từ đó yêu cầu doanh nghiệp điều chỉnh cấu hình mạng lưới. Chopra & Meindl (2019) trong giáo trình *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* cũng đề cập đến tầm quan trọng của các quyết định quy hoạch vùng trong việc xác định vị trí chiến lược của kho bãi và trung tâm phân phối, nhưng không đi sâu khi các quyết định này thay đổi đột ngột.

Nghiên cứu tại Việt Nam

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về thay đổi hành chính đã được thực hiện, nhưng chủ yếu tập trung vào phân tích vĩ mô. Cụ thể, việc sáp nhập tỉnh thành đã thu hút nhiều đánh giá, phân tích tác động đến tăng trưởng GDP, dân số và quy hoạch đô thị. Tuy nhiên, các đánh giá này chưa đi sâu phân tích ở cấp độ vi mô, chưa làm rõ việc thay đổi này đã tác động trực tiếp như thế nào đến quy trình vận hành, vị trí kho bãi, và các tuyến đường vận tải của từng doanh nghiệp cụ

thể trong khu vực đó. Do đó, một khoảng trống lớn vẫn tồn tại trong việc phân tích tác động từ thay đổi hành chính đến cấu trúc mạng lưới logistics ở cấp độ doanh nghiệp.

3.2.2. Các nghiên cứu về các thành phần của mạng lưới logistics

Các thành phần của mạng lưới logistics mà đề tài này đề cập đều đã được nghiên cứu sâu rộng, nhưng chủ yếu là độc lập với nhau.

Về Quản lý Tồn kho: Các mô hình như Economic Order Quantity (EOQ) hay triết lý Just-in-Time (JIT) đã được áp dụng rộng rãi. Tuy nhiên, các mô hình này dựa trên giả định về nhu cầu ổn định và thời gian giao hàng (lead time) không đổi, trong khi sự sáp nhập tỉnh có thể làm thay đổi cả hai yếu tố này.

Về Công nghệ và Tích hợp Dữ liệu: Các nghiên cứu của Atieh và cộng sự (2025) đã làm rõ vai trò của công nghệ số trong việc nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, các tài liệu này tập trung vào việc áp dụng công nghệ trong điều kiện bình thường, chưa đề cập đến việc phải điều chỉnh toàn bộ hệ thống dữ liệu để phù hợp với một cấu trúc hành chính mới.

Về Tuân thủ Pháp lý và Quản trị Rủi ro: Các nghiên cứu của Choi và cộng sự (2016) về rủi ro logistics thường phân loại rủi ro thành rủi ro về gián đoạn, vận hành, thảm họa/khẩn cấp và rủi ro dịch vụ. Tuy nhiên, rủi ro từ một cuộc cải cách hành chính cấp quốc gia chưa từng được phân tích cụ thể.

Qua việc tổng quan các nghiên cứu có trước, bài viết này nhận thấy một khoảng trống rõ rệt: chưa có nghiên cứu nào phân tích một cách có hệ thống và toàn diện tác động của việc sáp nhập các đơn vị hành chính cấp tỉnh đến toàn bộ cấu trúc mạng lưới logistics của doanh nghiệp tại một quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Các tài liệu đã có chỉ tập trung vào các chính sách kinh tế vĩ mô hoặc phân tích các thành phần logistics riêng lẻ trong điều kiện ổn định, chứ không phải trong một bối cảnh có sự thay đổi lớn về địa giới hành chính. Do đó, nghiên cứu này có những đóng góp quan trọng: Áp dụng một khung lý thuyết tổng hợp, kết nối một sự kiện chính trị-xã hội đặc thù với toàn bộ các thành phần của mạng lưới logistics. Đồng thời, cung cấp toàn diện những thách thức và cơ hội mà các doanh nghiệp logistics Việt Nam phải đối mặt. Từ đó, đề xuất các giải pháp chiến lược cụ thể, giúp các doanh nghiệp và cơ quan quản lý chủ động thích ứng, nắm bắt cơ hội, và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh mới.

4. Phân tích tác động của chính sách sáp nhập tỉnh đến mạng lưới logistics

4.1. Bối cảnh sáp nhập tỉnh

Năm 2025 đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong tiến trình cải cách hành chính ở Việt Nam. Thông qua Nghị quyết số 60-NQ/TW của Bộ Chính trị và Nghị quyết số 202/2025/QH15 của Quốc hội, hệ thống đơn vị hành chính cấp tỉnh được sắp xếp lại theo hướng tinh gọn và tập trung hơn. Theo lộ trình, từ ngày 1 tháng 7 năm 2025, số lượng tỉnh và thành phố trực thuộc Trung ương sẽ giảm từ 63 xuống còn 34, trong đó có 28 tỉnh và 6 thành phố trực thuộc Trung ương (Cổng Thông tin Chính phủ, 2025). Đây là chủ trương có tính chất toàn diện, không chỉ nhằm mục tiêu tinh giản bộ máy mà còn hướng đến việc nâng cao hiệu quả quản trị, quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội, cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho đầu tư hạ tầng trong giai đoạn mới.

Sáp nhập đã tạo ra những đơn vị lãnh thổ rộng lớn và đa dạng hơn. Một số tỉnh vẫn được giữ nguyên ranh giới, chẳng hạn như Quảng Ninh, Thanh Hóa, Nghệ An hay Đà Nẵng. Tuy nhiên, phần lớn các địa phương đều trải qua sự tái cấu trúc mạnh mẽ. Điển hình có thể kể đến sự hợp nhất giữa Hải Phòng và Hải Dương, qua đó hình thành một thành phố trực thuộc Trung ương mới, vừa sở hữu hệ thống cảng biển quốc tế Lạch Huyện - Đình Vũ, vừa tập trung nhiều khu công nghiệp quy mô lớn của vùng Đồng bằng sông Hồng. Ở phía Nam, Thành phố Hồ Chí Minh được mở rộng thông qua việc sáp nhập với Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu, từ đó hình thành một cực đô thị - công nghiệp - cảng biển quy mô siêu lớn. Ở khu vực trung du miền núi phía Bắc, Hòa Bình, Vĩnh Phúc và Phú Thọ được hợp nhất thành một tỉnh mới có vị trí chiến lược, vừa kết nối với vùng Thủ đô, vừa mở rộng hành lang kinh tế hướng Tây Bắc. Tại đồng bằng sông Cửu Long, An Giang và Kiên Giang được sáp nhập để trở thành một tỉnh có diện tích và dân số lớn nhất khu vực, đồng thời nắm giữ cả biên giới đất liền lẫn đường biển. Bên cạnh đó, các trường hợp như Khánh Hòa với Ninh Thuận hay Bình Thuận với Lâm Đồng cũng góp phần định hình lại không gian hành chính khu vực Nam Trung Bộ và Tây Nguyên.

Có thể thấy, bối cảnh sáp nhập tỉnh năm 2025 không chỉ đơn thuần là sự thay đổi về mặt lãnh thổ hành chính mà còn gắn liền với tiến trình tái cơ cấu hạ tầng kinh tế - kỹ thuật. Việc sáp nhập tỉnh thành tạo ra một cấu trúc lãnh thổ hoàn toàn mới, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động logistics vốn phụ thuộc chặt chẽ vào phân bố địa giới, trung tâm kinh tế và hệ thống hạ tầng kết nối.

4.2. Tác động của chính sách sáp nhập tỉnh đến cấu trúc mạng lưới logistics

4.2.1. Tác động tích cực

4.2.1.1. Tạo điều kiện đầu tư đồng bộ hạ tầng logistics

Tối ưu hóa mạng lưới kho bãi và trung tâm logistics

Việc sáp nhập cho phép tái cấu trúc lại hệ thống kho bãi, từ mô hình phân tán nhỏ lẻ theo từng tỉnh sang mô hình tập trung và chia sẻ hàng tồn kho ở quy mô vùng. Những trung tâm logistics tích hợp (logistics hub) có thể được đầu tư với dung lượng lớn, tích hợp kho lạnh, kho ngoại quan, depot container và hệ thống phân loại tự động. Nhờ quy mô tập trung giúp tăng khả năng tập hợp và chia sẻ hàng tồn kho từ nhiều nguồn (pooling), cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng (VAS) toàn diện từ đó chi phí trên mỗi đơn vị hàng hóa được giảm xuống, trong khi năng lực phục vụ tăng lên, đặc biệt cho các ngành hàng nông sản, thủy sản và công nghiệp xuất khẩu. Ví dụ, tại vùng đồng bằng sông Cửu Long, nếu các tỉnh được quản lý như một đơn vị vùng thống nhất, có thể quy hoạch một số trung tâm logistics nông sản quy mô lớn thay vì hàng chục kho nhỏ lẻ ở Cần Thơ, An Giang, Đồng Tháp. Điều này giúp giảm đáng kể chi phí logistics - hiện chiếm tới 20-25% giá nông sản xuất khẩu của Việt Nam, trong khi trung bình thế giới là khoảng 14% (LĐXH, 2024). Quốc tế cũng đã chứng minh hiệu quả khi tại cảng Rotterdam (Hà Lan) đã xây dựng một loạt hệ thống trung tâm logistics tập trung (distripark) được đặt rất gần các ga hàng hóa, không chỉ cung cấp không gian cho các cơ sở kho bãi và giao nhận mà còn cung cấp một loạt các dịch vụ giá trị gia tăng toàn diện để đáp ứng nhu cầu rất đa dạng của khách hàng. Những khu phức hợp hậu cần (distripark) thay thế mô hình kho nhỏ lẻ đã giúp tối ưu lưu trữ, phân phối hàng hóa khối lượng lớn cho toàn bộ Tây Âu (ESCAP, 2003). Nếu áp dụng tại Việt Nam, mô hình này sẽ tăng sức cạnh tranh của logistics vùng, đồng thời hỗ trợ xuất khẩu nông sản và thủy sản quy mô công nghiệp. Đây cũng là tiền đề để thu hút đầu tư tư nhân và các mô hình hợp tác đối tác công tư PPP trong hạ tầng kho bãi hiện đại.

Phát triển hành lang vận tải ở các vùng trọng điểm

Sáp nhập tỉnh tạo điều kiện hình thành và đầu tư các hành lang vận tải liên thông ở quy mô vùng, thay vì bị phân cắt bởi ranh giới hành chính như trước đây. Qua đó tạo thuận lợi để hình thành và đầu tư hành lang vận tải liên thông, giảm bớt những “điểm nghẽn” hành chính khi các tuyến đường, cầu, cảng đi qua nhiều địa phương (ví dụ: nhiều lần dừng, trạm cân, kiểm tra tải trọng, lệ phí khác nhau, giờ phép chạy xe khác nhau...) giúp tập trung nguồn lực vào các tuyến vận tải có ý nghĩa chiến lược.

Ở vùng Đông Nam Bộ - khu vực tập trung hạ tầng logistics quan trọng của Việt Nam với hơn 14.800 doanh nghiệp, chiếm 49,2% tổng số doanh nghiệp trong ngành này trên cả nước, và nhiều đầu mối giao thông quan trọng như cảng Cát Lái, Cái Mép - Thị Vải, sân bay Tân Sơn Nhất, Long Thành - vẫn hoạt động chưa hiệu quả bởi hạ tầng thiếu đồng bộ và cơ chế chưa phù hợp dẫn tới quá tải, tắc nghẽn vận chuyển hàng hoá, làm tăng chi phí logistics. Thực tế, nhiều cảng và ICD chưa phát huy hết công suất, như cảng Long Bình chỉ hoạt động khoảng một nửa do thiếu kết nối trực tiếp với vành đai 3 (Quỳnh Mai, 2023). Trước sáp nhập, kết nối giữa Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu, giữa Bà Rịa - Vũng Tàu với TP. Hồ Chí Minh đều phụ thuộc tuyến giao thông qua địa bàn tỉnh Đồng Nai khiến cho các luồng hàng hóa, dòng người, dịch vụ vận hành chưa thật sự tối ưu, thậm chí còn gây ra điểm nghẽn (VCCI, 2025). Ngoài ra, theo Sở Giao thông vận tải TP Hồ Chí Minh (2021), cảng Cát Lái, nơi tập trung khoảng 70% lượng container xuất, nhập khẩu của cả nước nhưng chỉ có một tuyến đường ra vào cảng khiến khu vực cảng thường xuyên bị ùn tắc, đặc biệt trong giờ cao điểm. Trong bối cảnh đó, việc sáp nhập tỉnh Bình Dương - Bà Rịa Vũng Tàu - TP.Hồ Chí Minh có thể mở ra khả năng tối ưu tuyến cao tốc TP.Hồ Chí Minh - Thủ Dầu Một - Chơn Thành, Biên Hòa - Vũng Tàu, cùng Vành đai 3, Vành đai 4 (VCCI, 2025) giúp gắn kết trung tâm tài chính công nghệ TP.Hồ Chí Minh với trung tâm sản xuất công nghiệp Bình Dương và các cảng biển - du lịch tại Vũng Tàu để trở thành những con đường huyết mạch lan tỏa động lực phát triển và tối ưu hóa chuỗi giá vùng. Điều này không chỉ giảm tải áp lực cho khu vực đô thị trung tâm bao gồm tuyến đường ra vào cảng Cát Lái vốn đang quá tải, mà còn tạo điều kiện để phát triển vận tải đa phương thức (kết hợp đường bộ, đường sắt và đường thủy nội địa) nhằm phân luồng hiệu quả hơn, thúc đẩy phát triển logistics xanh khi vận tải đường sắt và đường thủy được sử dụng thay thế xe tải đường dài. Tương tự, ở khu vực đồng bằng sông Hồng, hợp nhất sẽ tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy phát triển tuyến đường sắt kết nối Hải Phòng - Hà Nội - Lào Cai, là tuyến đường sắt có vai trò chiến lược khi vừa kết nối cảng biển lớn nhất miền Bắc với thủ đô Việt Nam vừa mở ra “cửa ngõ” sang thị trường Tây Nam Trung Quốc thay thế dần hình thức vận tải đường bộ chi phí cao. Về lâu dài, sự đồng bộ này sẽ kéo giảm chi phí logistics, tăng tính cạnh tranh cho hàng hóa, và củng cố vị thế của các vùng kinh tế trọng điểm trong mạng lưới logistics quốc gia.

Hình thành siêu cụm cảng - công nghiệp - đô thị

Một trong những tác động quan trọng của việc sáp nhập tỉnh là định vị lại vai trò của các cảng biển từ chỗ chủ yếu đóng vai trò cảng vệ tinh (feeder port) trở thành cảng cửa ngõ quốc tế (hub port) có khả năng đón tàu mẹ và kết nối trực tiếp với các tuyến vận tải biển xuyên lục địa. Khi phạm vi vùng hậu phương (hinterland) được mở rộng nhờ quản lý thống nhất, hãng tàu có cơ sở điều chỉnh lịch tàu và mở tuyến vận tải trực tiếp qua đó rút ngắn thời gian, giảm chi phí trung chuyển và phí xếp dỡ lặt. Ngoài ra, việc các cảng biển, điểm thông quan nội địa ICD và khu công nghiệp trong vùng có thể được quy hoạch tích hợp, tạo ra siêu cụm logistics - công nghiệp tăng sức hút với dòng vốn FDI. Hiện tại, TP.Hồ Chí Minh đang quy hoạch 4 khu thương mại tự do tại Cần Giờ, An Bình, Bà Bằng và Cái Mép Hạ, hướng tới phát triển cụm cảng - logistics thông minh và siêu cảng ứng dụng dữ liệu lớn (KTSG, 2025). Đây là bước đi quan trọng để gắn kết hạ tầng cảng biển với không gian công nghiệp - đô thị liền kề. Ví dụ cảng Cái Mép - Thị Vải hiện là cụm cảng duy nhất tại Việt Nam tiếp nhận được các chuyến tàu mẹ chở hàng trực tiếp đi Châu Âu và Châu Mỹ mà không cần trung chuyển qua nước thứ ba. Do đó, khi được quy hoạch đồng bộ sẽ có tiềm năng phát triển thành cảng hub quốc tế và khi đó có thể chia sẻ hàng với cảng hàng hải quốc tế tại Singapore, Hong Kong, Thượng Hải (Tran Trang, 2021). Bên cạnh đó, việc kết nối Cần Giờ - Vũng Tàu và tận dụng cảng Cái Mép làm hậu thuẫn cho khu thương mại tự do FTZ tại Cần Giờ sẽ giúp TP.Hồ Chí Minh thật sự vươn ra biển. Một vành đai kinh tế ven biển từ Nhà Bè - Cần Giờ - Vũng Tàu có thể trở thành chiến lược phát triển, tạo động lực cho xuất nhập khẩu, logistics toàn cầu, kinh tế số và dịch vụ cao cấp (VCCI, 2025).

Ngoài ra, vào tháng 08/2025 vừa qua, Walmart lần đầu đưa Việt Nam vào mạng lưới vận tải biển toàn cầu của mình, bổ sung cảng TP. Hồ Chí Minh và Hải Phòng vào tuyến vận tải trực tiếp sang Mỹ (Supply Chain Dive, 2025). Đây được coi là bước đi chiến lược nhằm giảm phụ thuộc vào trung chuyển và tận dụng lợi thế của các cảng có khả năng tiếp nhận tàu cỡ lớn như Cái Mép tại Việt Nam. Quyết định này diễn ra trong bối cảnh Mỹ áp đặt thuế thương mại mới và khuyến khích các nhà nhập khẩu đa dạng hóa nguồn cung ngoài Trung Quốc, khiến Việt Nam trở thành điểm đến thay thế hấp dẫn được nhiều tập đoàn như HP và Boot Barn ưu tiên lựa chọn, mở ra cơ hội để hàng hóa Việt tiếp cận trực tiếp hệ thống kho bãi và mạng lưới bán lẻ khổng lồ tại Mỹ. Có thể thấy rằng khi mô hình quản lý trở nên đồng bộ sau sáp nhập, hạ tầng logistics trong nước được quy hoạch tích hợp, cảng biển không chỉ là “cửa ngõ”, mà còn là cầu nối trực tiếp với chuỗi cung ứng toàn cầu, giảm chi phí logistics và nâng cao sức cạnh tranh xuất khẩu đồng thời tăng cường vị thế chiến lược của Việt Nam trên bản đồ logistics quốc tế.

4.2.1.2. Thúc đẩy hiện đại hóa thiết bị, công nghệ và hệ thống quản lý tiến tới mô hình vùng hóa - tích hợp - công nghệ hóa

Quá trình sáp nhập tỉnh mở ra cơ hội quan trọng để tái thiết cấu trúc logistics theo hướng hiện đại hóa và ứng dụng công nghệ cao. Khi các địa phương hợp nhất, các thủ tục, cơ sở dữ liệu và quy chuẩn quản lý được chuẩn hóa theo quy mô vùng, từ đó mở ra khả năng triển khai các giải pháp công nghệ tiên tiến mà trước đây khó thực hiện do phân mảnh. Từ đó hình thành cơ chế một cửa (single-window logistics) cho phép các khâu vận tải, kho bãi, cảng biển và hải quan vận hành trên một nền tảng thống nhất. Điều này không chỉ giảm sai lệch dữ liệu giữa các địa phương mà còn gia tăng khả năng điều phối theo thời gian thực.

Bên cạnh đó, quy mô vùng rộng lớn và tính tích hợp cao cũng tạo điều kiện thuận lợi để thu hút đầu tư công nghệ tiên tiến theo mô hình hợp tác đối tác công tư PPP. Khi chỉ còn một đầu mối hoạch định, việc quy hoạch và triển khai các giải pháp công nghệ như hệ thống cộng đồng cảng (PCS), cầu giàn chạy ray tự động (RMG), IoT tracking hay blockchain logistics trở nên thuận lợi hơn, cả về cơ chế phê duyệt lẫn khả năng huy động vốn. Bài học quốc tế cho thấy, việc áp dụng công nghệ hiện đại trong quản lý cảng có thể mang lại những hiệu quả vượt trội cả về kinh tế lẫn môi trường. Tại cảng Rotterdam (Hà Lan), hệ thống PCS đã giúp tiết kiệm tới 245 triệu euro mỗi năm cho các doanh nghiệp logistics nhờ tối ưu hóa quy trình xử lý dữ liệu và cung cấp thông tin chính xác về thời điểm hàng hóa sẵn sàng để nhận. Điều này không chỉ loại bỏ nhu cầu di chuyển khoảng 30 triệu km xe tải đến và đi từ cảng, giảm chi phí nhiên liệu, mà còn góp phần cắt giảm lượng phát thải CO₂ đáng kể, nâng cao tính bền vững của chuỗi cung ứng (WorldBank, 2023). Trong khi đó, tại Mỹ, cảng Virginia đã đầu tư mạnh vào hệ thống tự động hóa với hơn 90 cầu RMG tại nhà ga quốc tế lớn nhất của cảng là NIT, nâng công suất khai thác lên 3.6 triệu TEU/năm (Virginia Port Authority, 2025) tăng khả năng tiếp nhận tàu lớn và cải thiện hiệu quả vận hành. Tuy nhiên, thực tế tại Việt Nam cho thấy quá trình triển khai và áp dụng PCS hay RMG còn gặp nhiều khó khăn do hạ tầng phân tán, thiếu cơ chế chia sẻ dữ liệu liên vùng. Hầu hết cảng biển Việt Nam chưa thể triển khai cầu giàn chạy ray (RMG) do thiếu hạ tầng đường sắt nối vào bãi container. Khi sáp nhập tỉnh, những rào cản này sẽ được tháo gỡ nhờ quy hoạch và quản lý đồng bộ, tạo điều kiện hình thành PCS xuyên vùng, kết nối cảng, ICD, kho bãi và trung tâm logistics. Đồng thời, hạ tầng liên kết vùng khi được tích hợp cũng mở ra khả năng đầu tư đồng bộ các giải pháp RMG - PCS - smart container, tạo ra chuỗi logistics vùng hóa - tích

hợp - công nghệ hóa, thay vì phát triển mạnh mẽ như hiện nay. Đây chính là điều kiện quan trọng để Việt Nam tiến tới mục tiêu giảm chi phí logistics xuống 12-15% GDP và đưa 80% doanh nghiệp logistics tham gia chuyên đổi số (Bộ Công thương, 2025).

4.2.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả tổ chức vận hành ngành logistics

Một trong những tác động quan trọng khác của việc sáp nhập tỉnh là tạo điều kiện để chuẩn hóa cơ chế quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực logistics. Khi quy mô quản lý mở rộng lên cấp vùng, nhu cầu về đội ngũ nhân sự có trình độ cao trong các lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng, vận hành cảng, ứng dụng công nghệ số (AI, IoT, blockchain logistics) sẽ tăng mạnh. Điều này đòi hỏi chính quyền vùng và doanh nghiệp phải đầu tư vào đào tạo, liên kết với các trường đại học, viện nghiên cứu cũng như hợp tác quốc tế để nhanh chóng lấp khoảng trống nhân lực chất lượng cao.

Ngoài ra, việc triển khai các công nghệ hiện đại như hệ thống cộng đồng cảng PCS hay cảng tự động với RMG đòi hỏi đội ngũ có chuyên môn sâu và kiến thức kỹ thuật vững chắc. Chính phủ các nước tiên tiến thường thuê các cố vấn quốc tế trong giai đoạn đầu để bảo đảm dự án đi đúng hướng, đồng thời kết hợp đào tạo nhân sự bản địa để dần tự chủ công nghệ. Đây là kinh nghiệm mà Việt Nam có thể áp dụng khi tiến hành hiện đại hóa quản trị logistics trên quy mô vùng.

Hơn nữa, khi các tỉnh được sáp nhập, mô hình quản trị vùng thống nhất sẽ giúp giảm chồng chéo tổ chức, tinh gọn bộ máy điều phối logistics, qua đó tăng hiệu quả vận hành và giảm chi phí. Khi quy mô quản lý được mở rộng, các thủ tục hành chính rườm rà giữa nhiều tỉnh được cắt giảm, tạo ra môi trường thuận lợi để áp dụng quản trị logistics theo KPI - chỉ số đo lường hiệu quả công việc và SLA - thỏa thuận mức dịch vụ như chuẩn quốc tế. Nhân lực logistics không còn mất nhiều thời gian xử lý giấy tờ, thay vào đó tập trung vào tối ưu vận hành và quản trị chuỗi cung ứng. Đây chính là yếu tố quan trọng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số logistics tại Việt Nam. Ví dụ, tại vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống cảng Cái Mép - Thị Vải và các ICD nội địa đã kéo theo nhu cầu lớn về kỹ sư logistics, kỹ thuật viên quản lý vận hành cảng và chuyên viên IT logistics.

Tóm lại, quá trình sáp nhập tỉnh không chỉ mang ý nghĩa hành chính, mà còn là bước ngoặt chiến lược giúp nâng cấp toàn diện hệ thống logistics quốc gia. Khi các địa phương được hợp nhất, việc đầu tư hạ tầng trở nên đồng bộ hơn, chất lượng nhân lực và hiệu quả vận hành

cũng được nâng cao hướng đến mô hình logistics vùng hóa - tích hợp - công nghệ hóa theo chuẩn quốc tế. Tác động này đã được phản ánh rõ tại “Diễn đàn logistics Vùng lần VI: Logistics xuyên biên giới - Sức bật tăng trưởng vùng Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung 2025” diễn ra tại Huế ngày 22/8 vừa qua, nhấn mạnh rằng chỉ khi có quy hoạch liên vùng và cơ chế điều phối thống nhất, Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung mới có thể tận dụng lợi thế cảng nước sâu và hành lang kinh tế Đông - Tây để trở thành trung tâm logistics xuyên biên giới đáp ứng Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 - 2035, tầm nhìn đến 2050. Điều này minh chứng cho tầm quan trọng của cách tiếp cận liên vùng, gắn kết cảng biển với công nghiệp và đô thị liền kề giúp vận hành hiệu quả khiến logistics không chỉ là hạ tầng hỗ trợ mà trở thành động lực tăng trưởng giúp nâng cao vị thế chiến lược của Việt Nam trên bản đồ logistics biên giới.

4.2.2. Tác động tiêu cực

Mặc dù chính sách sáp nhập tỉnh năm 2025 được kỳ vọng mang lại nhiều lợi ích trong việc tối ưu hóa mạng lưới logistics, song thực tế quá trình triển khai vẫn tiềm ẩn nhiều thách thức và rủi ro.

4.2.2.1. Áp lực lên hạ tầng logistics trong giai đoạn chuyển tiếp

Việc sáp nhập tỉnh năm 2025 tạo ra những đơn vị hành chính có quy mô lãnh thổ và dân số lớn hơn đáng kể, đồng nghĩa với việc nhu cầu vận chuyển hàng hóa, phân phối và lưu thông nội địa sẽ gia tăng mạnh mẽ. Tuy nhiên, hạ tầng logistics hiện hữu vốn được thiết kế để phục vụ phạm vi cấp tỉnh riêng lẻ, chưa kịp nâng cấp tương ứng với phạm vi mới, dẫn đến những bất cân đối rõ rệt giữa quy hoạch vùng và thực tế vận hành. Trong bối cảnh này, mô hình logistics truyền thống dựa trên một kho trung tâm trở nên kém hiệu quả, khiến doanh nghiệp buộc phải tái cấu trúc mạng lưới kho bãi và trung tâm phân phối để thích ứng với yêu cầu phân phối hàng hóa trên một địa bàn rộng lớn hơn. Việc chưa kịp triển khai các kho phụ (hub vệ tinh) có thể gây ra tình trạng tắc nghẽn tại kho trung tâm, khiến hàng hóa tồn đọng, tốc độ xử lý đơn hàng chậm lại, chi phí vận hành gia tăng và hiệu suất giao hàng giảm đáng kể. Điển hình, tại Đồng bằng sông Cửu Long, mặc dù việc sáp nhập An Giang và Kiên Giang nhằm hình thành một trung tâm sản xuất - xuất khẩu thủy sản lớn, song nhiều tuyến vận tải đường thủy vẫn chưa được nâng cấp kịp thời. Các doanh nghiệp chế biến cá tra, tôm, cá basa phải tốn thêm thời gian trung chuyển để vận

chuyển hàng ra cảng Cái Cui (Cần Thơ), khiến chi phí logistics gia tăng, mặc dù hiện chưa có số liệu chính thức để định lượng chính xác mức tăng chi phí hay thời gian vận chuyển.

Đặc biệt, việc phân bổ chức năng quản lý giữa các địa phương mới hợp nhất thường diễn ra chậm, trong khi quy hoạch hạ tầng liên vùng chưa đồng bộ, dễ dẫn đến gián đoạn tạm thời trong luồng hàng hóa. Nguy cơ này đặc biệt nghiêm trọng đối với các hoạt động xuất nhập khẩu phụ thuộc vào hệ thống cảng biển, sân bay và cửa khẩu quốc tế, nơi sự phối hợp liên ngành và liên vùng đóng vai trò quyết định. Một ví dụ điển hình có thể thấy tại khu vực TP.Hồ Chí Minh, trước thời điểm sáp nhập với Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu, cảng Cát Lái đã phải xử lý lượng container khổng lồ, chiếm khoảng 50% tổng sản lượng container quốc gia và tiếp nhận hơn 8.000 lượt xe/ngày. Sau khi địa bàn hành chính mở rộng, do hạ tầng chưa đáp ứng kịp kỳ vọng phát triển khiến nguy cơ tắc nghẽn ngày càng nghiêm trọng. Thực tế, trên các tuyến huyết mạch như Quốc lộ 51, Quốc lộ 13, hay cao tốc TP.Hồ Chí Minh - Long Thành - Dầu Giây, tình trạng ùn tắc diễn ra thường xuyên và nghiêm trọng. Tại phường Phú Mỹ, đoạn gần cảng Cái Mép - Thị Vải thường xuyên xảy ra ùn ứ kéo dài cho cả xe container và xe riêng, khiến hàng hóa như trái cây xuất khẩu bị chậm, giảm chất lượng và tăng chi phí logistics. Mặc dù việc mở rộng địa giới thành phố đã mở ra cơ hội kết nối TP.Hồ Chí Minh với các cực tăng trưởng vệ tinh mới phía Nam như Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu - tạo nên một “tam giác kinh tế” mạnh mẽ với hy vọng giảm áp lực cho khu đô thị trung tâm nhưng hạ tầng giao thông hiện tại, với những tuyến đường nhỏ hẹp và quá tải, đang là rào cản lớn cần khắc phục.

Kinh nghiệm quốc tế cũng cho thấy khi quy mô hành chính hoặc khu vực phân phối mở rộng, việc xây dựng mạng lưới logistics đa trung tâm (multi-hub logistics network) là giải pháp tối ưu để giảm áp lực hạ tầng và nâng cao hiệu quả phân phối. Nghiên cứu của Zhang et al. (2021) đã chứng minh rằng mô hình "Hub & Spoke" (Trung tâm và nan hoa) giúp giảm đáng kể chi phí vận chuyển, tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa và tối ưu hóa công suất kho bãi khi áp dụng cho các khu vực đô thị có mật độ hàng hóa lớn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp duy trì hệ thống kho tập trung trong khi địa bàn mở rộng, chuỗi cung ứng sẽ dễ bị “đứt gãy tạm thời” trong giai đoạn chuyển tiếp, làm giảm khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường.

4.2.2.2. Rủi ro gia tăng chi phí tái cấu trúc mạng lưới logistics

Sau khi sáp nhập tỉnh năm 2025, nhiều doanh nghiệp logistics, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), sẽ phải đối mặt với gánh nặng chi phí gia tăng đáng kể do nhu cầu

tái cấu trúc mạng lưới kho bãi, trung tâm phân phối và hạ tầng logistics. Việc mở rộng phạm vi quản lý hành chính buộc các doanh nghiệp phải xây dựng mới hoặc di dời các kho trung tâm, đồng thời thiết lập thêm các hub vệ tinh nhằm duy trì tốc độ phân phối hàng hóa và đảm bảo khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, chi phí đầu tư ban đầu cho các hoạt động này thường rất cao, bao gồm chi phí xây dựng hạ tầng, trang bị công nghệ, di dời nhân sự, vận hành thử nghiệm và chi phí cơ hội do gián đoạn tạm thời trong chuỗi cung ứng.

Không chỉ dừng lại ở chi phí xây dựng, việc tái bố trí kho bãi cũng làm gia tăng đáng kể chi phí vận tải. Khi các kho nhỏ lẻ và các ICD địa phương không còn đủ khả năng cạnh tranh, doanh nghiệp buộc phải chuyển dòng hàng qua các trung tâm logistics lớn, dẫn đến việc kéo dài quãng đường vận chuyển. Điều này làm tăng chi phí nhiên liệu, khấu hao phương tiện, phí cầu đường và thậm chí phát sinh thêm chi phí lưu kho tạm thời do ùn tắc luồng hàng. Thực tế, theo Logistics VN (2024), chi phí logistics tại Việt Nam chiếm 16 -17% GDP, cao hơn nhiều so với các nước trong khu vực như Nhật Bản (11%), Singapore (8%) hay Malaysia (13%). Báo cáo từ Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) chỉ ra rằng trong chi phí logistics, chi phí vận tải tương đương 30 - 40% giá thành sản phẩm, trong khi tỷ lệ này chỉ khoảng 15% ở các quốc gia khác. Đây là nguyên nhân chính khiến hàng hóa Việt Nam khó cạnh tranh về giá so với các nước trong khu vực, đặc biệt là trong ngành thủy sản, dệt may, gỗ và điện tử - những lĩnh vực có khối lượng xuất khẩu lớn và phụ thuộc nhiều vào logistics đường biển.

Ngoài ra, chi phí tái cấu trúc mạng lưới logistics không chỉ bao gồm chi phí trực tiếp mà còn kéo theo chi phí gián tiếp liên quan đến vận hành. Trong giai đoạn chuyển tiếp, sự thay đổi cơ chế quản lý địa phương, phân bổ quy hoạch hạ tầng và phân công chức năng giữa các tỉnh mới sáp nhập có thể gây đứt gãy tạm thời trong luồng hàng hóa. Điều này khiến thời gian xử lý đơn hàng kéo dài, tỷ lệ giao hàng đúng hạn giảm, gia tăng chi phí nhân sự và vận hành, đồng thời ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu. Đây là một trong những thách thức nghiêm trọng đối với SMEs, vốn có khả năng chống chịu rủi ro tài chính thấp hơn so với các tập đoàn logistics lớn.

4.2.2.3. Thách thức về quản trị và nhân lực logistics

Phân quyền quản trị phức tạp và thiếu cơ chế điều phối liên vùng

Việc sáp nhập tỉnh dẫn đến sự mở rộng quy mô quản trị logistics từ cấp tỉnh lên cấp vùng, bao gồm nhiều khu công nghiệp, ICD, cảng biển, kho ngoại quan và trung tâm logistics. Tuy nhiên, hiện nay Việt Nam vẫn chưa có một cơ chế điều phối liên vùng đủ mạnh để đảm bảo sự

thống nhất trong quy hoạch, cấp phép và quản lý kho bãi. Điều này khiến doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận chính sách ưu đãi, xin giấy phép xây dựng trung tâm logistics hoặc triển khai dự án đầu tư mới.

Thiếu hụt nhân lực logistics chất lượng cao, gây gián đoạn vận hành

Nguồn nhân lực logistics chất lượng cao hiện là một trong những điểm nghẽn lớn nhất của ngành. Theo kết quả khảo sát của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) năm 2024, 50% số doanh nghiệp logistics có nhu cầu cần tuyển dụng thêm 15 - 20% nhân viên. Trong khi đó, số lao động được đào tạo chuyên sâu về quản trị chuỗi cung ứng, vận tải đa phương thức hoặc ứng dụng công nghệ số chỉ chiếm khoảng 5 - 7% số lao động hiện đang làm việc trong lĩnh vực này. Phần lớn lao động hiện nay chủ yếu đảm nhận các công việc đơn giản như kiểm kho, xử lý chứng từ hoặc giao nhận hàng hóa, trong khi các vị trí chuyên môn cao về tối ưu vận hành kho, quản trị vận tải tích hợp và chuyển đổi số vẫn còn thiếu hụt trầm trọng.

Trong bối cảnh logistics Việt Nam đang chuyển dịch mạnh mẽ sang mô hình logistics tích hợp 4PL - 5PL và logistics thương mại điện tử, nhu cầu về nhân sự có trình độ cao trong các mảng như quản lý hệ thống kho thông minh, dự báo nhu cầu vận tải bằng AI, hay vận hành cảng tự động tăng rất nhanh. Tuy nhiên, theo thống kê từ VLA, lực lượng lao động hiện tại chỉ đáp ứng khoảng 40% nhu cầu toàn ngành, khiến doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong tuyển dụng. Điều này đặc biệt thách thức với các doanh nghiệp nhỏ và vừa khi họ khó cạnh tranh về lương, chế độ phúc lợi và cơ hội đào tạo so với các tập đoàn lớn.

4.3. Đánh giá tác động của việc sáp nhập tỉnh đến mạng lưới logistics

4.3.1. Quá trình sáp nhập tỉnh đặt ra nhiều thách thức và tạo ra những tác động tiêu cực đáng kể đối với các doanh nghiệp logistics trong ngắn hạn

Trong giai đoạn đầu, việc thay đổi địa giới hành chính khiến hệ thống kho bãi, cảng, ICD và trung tâm phân phối - vốn được quy hoạch và vận hành theo ranh giới cấp tỉnh - trở nên thiếu đồng bộ và kém hiệu quả. Các doanh nghiệp, đặc biệt là nhóm vừa và nhỏ (SMEs), phải đối mặt với áp lực tái cấu trúc toàn diện: di dời hoặc hợp nhất các điểm tập kết hàng hóa, mở thêm các hub vệ tinh để thích ứng với khoảng cách vận tải mới, hoặc điều chỉnh tuyến giao hàng. Những thay đổi này kéo theo chi phí vận hành tăng cao, bao gồm chi phí thuê/mua cơ sở hạ tầng, chi phí điều chỉnh nhân sự, cũng như chi phí cơ hội do gián đoạn hoạt động.

Song song với đó, doanh nghiệp còn phải điều chỉnh lại quy trình vận hành và đồng bộ hóa dữ liệu trong môi trường hành chính mới. Điều này đòi hỏi sự nâng cấp hệ thống quản trị (như TMS, WMS, ERP) nhằm bảo đảm luồng thông tin xuyên suốt, tránh tình trạng sai lệch hoặc gián đoạn dịch vụ. Trong bối cảnh nguồn lực công nghệ tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, đây là một thách thức không nhỏ, nhất là đối với SMEs vốn thiếu vốn đầu tư và đội ngũ chuyên môn cao. Thêm vào đó, việc chuyển đổi từ cơ chế quản lý cấp tỉnh sang mô hình điều phối vùng tiềm ẩn nguy cơ gián đoạn ngắn hạn trong phối hợp vận tải, chia sẻ dữ liệu và khai thác hạ tầng chung. Khi cơ chế liên thông thủ tục hành chính chưa hoàn thiện, doanh nghiệp dễ gặp tình trạng ách tắc tạm thời tại các khâu thông quan, bốc xếp hay phân phối, dẫn đến nguy cơ đứt gãy cục bộ trong chuỗi cung ứng. Đây chính là rủi ro lớn nhất trong ngắn hạn, làm giảm hiệu quả vận hành và ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng duy trì cam kết dịch vụ với khách hàng.

4.3.2. Việc sáp nhập tạo ra nhiều tác động tích cực lên cấu trúc mạng lưới logistic và mang lại những tiềm năng to lớn trong dài hạn

Về dài hạn, việc sáp nhập tỉnh mang đến những tác động tích cực vượt trội và mở ra tiềm năng to lớn cho sự phát triển của ngành logistics Việt Nam. Trước hết, quá trình sáp nhập giúp tái cấu trúc mạng lưới logistics theo mô hình vùng, thay thế cho cách tổ chức rời rạc, phân tán trước đây. Điều này cho phép quy hoạch đồng bộ các trung tâm logistics, kho bãi và ICD trên phạm vi rộng hơn, giúp tối ưu hóa vị trí đặt hub, giảm tình trạng đầu tư chồng chéo, phân tán. Song song đó, các hành lang vận tải liên vùng được thiết kế và triển khai một cách nhất quán, kết nối chặt chẽ đường bộ, đường thủy, đường sắt và hàng không, tạo điều kiện phát triển vận tải đa phương thức và nâng cao năng lực kết nối với các trung tâm kinh tế trọng điểm. Hơn nữa, mô hình quản lý vùng sau sáp nhập sẽ giúp phân công chức năng rõ ràng giữa các cảng biển, ICD, kho ngoại quan và trung tâm phân phối, từ đó hình thành chuỗi cung ứng tích hợp và nâng cao hiệu quả khai thác hạ tầng. Đặc biệt, với những khu vực có lợi thế về vị trí chiến lược như TP. Hồ Chí Minh - Bình Dương - Bà Rịa Vũng Tàu hoặc Hải Phòng - Hải Dương, tiềm năng hình thành trung tâm logistics quốc tế trở nên hiện hữu, đóng vai trò hub trung chuyển trong mạng lưới thương mại toàn cầu, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong chuỗi cung ứng khu vực.

Nhìn chung, mặc dù việc sáp nhập tỉnh gây ra tác động tiêu cực ngắn hạn do phát sinh chi phí tái cấu trúc, nguy cơ gián đoạn vận hành và áp lực quản trị nhưng tác động tích cực dài hạn

lại chiếm ưu thế rõ rệt. Đây được xem là “cơ hội vàng” để tái cơ cấu mạng lưới logistics theo hướng hiện đại, quy mô lớn và liên kết chặt chẽ. Để tận dụng cơ hội này, các doanh nghiệp logistics cần chủ động thích ứng, có giải pháp kế hoạch cụ thể để nhanh chóng tối ưu lại chiến lược kho vận, tuyến vận tải và ứng dụng công nghệ, trong khi chính quyền cần hoàn thiện cơ chế phối hợp liên vùng, đẩy nhanh quy hoạch và đầu tư hạ tầng nhằm đảm bảo sự vận hành trơn tru của mạng lưới logistics trong bối cảnh mới.

5. Đề xuất giải pháp chiến lược cho doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh mới

Để giúp các doanh nghiệp Việt Nam thích ứng và phát triển trong bối cảnh sáp nhập tỉnh, một số giải pháp chiến lược toàn diện được đề ra nhằm tối ưu hóa mạng lưới logistics.

5.1. Tái cấu trúc mạng lưới logistics của doanh nghiệp

Sự thay đổi địa giới hành chính buộc doanh nghiệp logistics phải đánh giá lại mô hình vận hành. Thay vì hoạt động trong từng địa phương nhỏ, họ nay phải phục vụ trên phạm vi “siêu tỉnh” rộng lớn, nơi khoảng cách, dân cư và hạ tầng khác biệt rõ rệt. Mô hình truyền thống “một kho trung tâm – nhiều tuyến giao hàng” trở nên kém hiệu quả, vì việc giao hàng nội vùng có thể kéo dài như một tuyến liên tỉnh trước. Chính vì thế, mô hình "Hub & Spoke" (Trung tâm và nan hoa) được coi là một giải pháp khả thi và tối ưu hóa trong bối cảnh mới này. Thay vì chỉ có một kho trung tâm duy nhất, doanh nghiệp sẽ thiết lập một mạng lưới các trung tâm phân phối vệ tinh (mini-hub) tại những điểm trung chuyển chiến lược. Tất cả hàng hóa từ kho chính sẽ được vận chuyển đến các trung tâm vệ tinh này. Từ đó, các trung tâm vệ tinh sẽ đảm nhận nhiệm vụ giao hàng chặng cuối (last-mile delivery) trong khu vực của mình. Mô hình này giúp rút ngắn đáng kể thời gian giao hàng, giảm tải cho kho chính, và tăng khả năng phục vụ đa điểm một cách linh hoạt. Ví dụ điển hình tại miền Nam, với việc sáp nhập tỉnh, các doanh nghiệp có thể xây dựng các "mini-hub" tại các vị trí chiến lược như Dĩ An (Bình Dương), Nhơn Trạch (Đồng Nai), và Phú Mỹ (Bà Rịa - Vũng Tàu). Những địa điểm này không chỉ là cửa ngõ kết nối các khu công nghiệp trọng điểm mà còn là điểm trung chuyển lý tưởng giữa các tỉnh. Hàng hóa từ TP. Hồ Chí Minh có thể được tập kết tại các "mini-hub" này, sau đó được phân phối nhanh chóng đến các khu vực lân cận, thay vì phải đi thẳng từ kho trung tâm ở TP. Hồ Chí Minh đến tận tay người dùng ở các huyện xa. Điều này không chỉ giảm chi phí vận tải mà còn đảm bảo chất lượng dịch vụ, rút ngắn thời gian giao hàng và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Việc dịch chuyển sang

mô hình này sẽ tạo ra một mạng lưới logistics bền vững, hiệu quả hơn trong bối cảnh địa giới hành chính đang thay đổi.

5.2. Đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ

Sự thay đổi về địa danh, mã bưu chính và cấu trúc bản đồ sau sáp nhập là một thách thức lớn, tiềm ẩn nguy cơ gây ra sự sai lệch dữ liệu nghiêm trọng, dẫn đến gián đoạn hoạt động logistics. Ví dụ, việc một địa phương có mã bưu chính mới hoặc đổi tên sẽ khiến các hệ thống định tuyến tự động trở nên vô hiệu. Nếu không cập nhật kịp thời, các đơn hàng có thể bị gửi nhầm địa chỉ, giao hàng sai tuyến, hoặc tệ hơn là bị thất lạc. Để đối phó với thách thức này, các doanh nghiệp logistics Việt Nam đẩy mạnh chuyển đổi số. Các doanh nghiệp cần nhanh chóng trang bị các nền tảng như Hệ thống quản lý vận tải (TMS) và Hệ thống quản lý kho bãi (WMS) thế hệ mới, có khả năng đồng bộ dữ liệu theo thời gian thực. Khi một địa điểm sáp nhập, WMS sẽ tự động cập nhật lại vị trí kho bãi, số lượng hàng tồn kho và thông tin đơn hàng, đảm bảo tính chính xác ngay cả khi địa chỉ hành chính thay đổi. Tương tự, TMS sẽ cập nhật các tuyến đường mới, tính toán lại lộ trình tối ưu và phân bổ tài xế hiệu quả, giúp tránh những sai sót không đáng có. Việc sử dụng các nền tảng điều phối tích hợp sẽ giúp dữ liệu từ kho, tuyến đường, đơn hàng và tài xế được đồng bộ hóa một cách liền mạch, từ đó đưa ra các quyết định chính xác và nhanh chóng hơn.

Ngoài việc tối ưu hóa vận hành nội bộ, việc duy trì kết nối với khách hàng trong bối cảnh địa lý thay đổi cũng là một thách thức lớn. Các doanh nghiệp cần chú trọng vào việc cập nhật và tối ưu hóa chiến lược SEO địa phương (Local SEO) cho các địa danh mới. Khi khách hàng tìm kiếm dịch vụ logistics tại khu vực của họ, họ sẽ dùng tên địa danh mới. Nếu doanh nghiệp không cập nhật thông tin trên website, Google My Business, và các bản đồ số (như Google Maps), họ sẽ không thể được tìm thấy. Điều này không chỉ làm mất đi cơ hội kinh doanh mà còn ảnh hưởng đến hình ảnh chuyên nghiệp của doanh nghiệp. Một chiến lược hiệu quả là hiển thị song song cả địa danh cũ và mới trên website và các bản đồ số trong giai đoạn đầu chuyển giao. Ví dụ: "Dịch vụ logistics tại Phường Tân Vĩnh Hiệp (nay thuộc Thành phố Tân Uyên), tỉnh Bình Dương." Điều này giúp khách hàng dễ dàng nhận diện và định vị doanh nghiệp, củng cố sự tin tưởng và uy tín thương hiệu.

5.3. Tăng cường hợp tác và liên kết

Trong bối cảnh sáp nhập tỉnh, các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) cần ưu tiên xây dựng liên kết chiến lược thay vì cạnh tranh đơn lẻ. Giải pháp trước hết là chia sẻ tài nguyên, như dùng chung kho bãi tại các trung tâm logistics mới, hợp tác đầu tư hệ thống quản lý vận tải (TMS), hay phối hợp khai thác phương tiện vận tải, nhằm giảm gánh nặng chi phí đầu tư. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần mở rộng hợp tác theo mạng lưới, liên kết với đối tác ở các khu vực khác để nâng tầm phạm vi phục vụ, thích ứng với cấu trúc “siêu tỉnh”. Đồng thời, việc phát triển dịch vụ vận tải đa phương thức thông qua hợp tác với các doanh nghiệp đường bộ, đường thủy, đường sắt cũng là giải pháp thiết yếu để đáp ứng các lô hàng lớn và phức tạp.

5.4. Đầu tư vào nguồn nhân lực logistics chất lượng cao

Việc sáp nhập có thể dẫn đến tái phân bổ các trung tâm logistics và dịch chuyển các tuyến vận tải, tạo ra một bản đồ chuỗi cung ứng hoàn toàn mới. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải sở hữu một đội ngũ nhân sự không chỉ giỏi về nghiệp vụ truyền thống mà còn am hiểu sâu sắc về công nghệ và khả năng thích ứng với sự thay đổi. Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp cần chủ động đầu tư vào đào tạo nội bộ, đặc biệt là kỹ năng vận hành các hệ thống logistics hiện đại, quản lý chuỗi cung ứng số và phân tích dữ liệu. Kỹ năng vận hành các hệ thống hiện đại có thể bao gồm đào tạo về việc sử dụng Hệ thống quản lý kho hàng (WMS) để tối ưu hóa quy trình lưu trữ và xuất nhập hàng; hoặc Hệ thống quản lý vận tải (TMS) để lập kế hoạch và theo dõi các tuyến đường vận chuyển hiệu quả nhất trong bối cảnh các trung tâm phân phối có thể thay đổi vị trí. Còn về phân tích dữ liệu, nhân sự cần được trang bị khả năng phân tích dữ liệu lớn (Big Data) thu thập từ các hệ thống trên để dự đoán nhu cầu thị trường, tối ưu hóa hàng tồn kho và giảm chi phí vận chuyển. Đồng thời, các doanh nghiệp nên tận dụng cơ hội dịch chuyển lao động do việc tái cấu trúc hành chính để thu hút và xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp với các yêu cầu mới. Khi hai tỉnh sáp nhập, một số doanh nghiệp cũ có thể không thích ứng kịp với sự thay đổi, dẫn đến việc cắt giảm nhân sự. Các doanh nghiệp logistics lớn có thể tận dụng cơ hội này để chiêu mộ những nhân viên có trình độ cao từ các doanh nghiệp đó, nhanh chóng xây dựng đội ngũ vững mạnh cho các dự án mở rộng mạng lưới của mình.

Ngoài ra, việc hợp tác chặt chẽ với các trường đại học và tổ chức nghề nghiệp để xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu cũng là một giải pháp chiến lược, giúp doanh nghiệp chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh mới. Doanh

ng nghiệp có thể phối hợp với các trường để thiết kế các chương trình học sát với thực tế, cập nhật những xu hướng mới của ngành như logistics xanh, logistics 4.0. Hơn thế, doanh nghiệp nên tạo điều kiện hơn nữa cho sinh viên thực tập tại các kho bãi, trung tâm phân phối hiện đại để họ có cái nhìn trực quan và tích lũy kinh nghiệm. Bằng cách đầu tư toàn diện vào con người, từ việc nâng cao năng lực của đội ngũ hiện có đến việc thu hút nhân tài và đào tạo thế hệ tương lai, các doanh nghiệp logistics Việt Nam sẽ có đủ sức mạnh để thích ứng và tận dụng tối đa những cơ hội mà bối cảnh mới mang lại.

Các giải pháp chiến lược nêu trên không chỉ mang tính ứng phó ngắn hạn trong bối cảnh sáp nhập tỉnh, mà còn gắn liền với định hướng phát triển logistics ở tầm quốc gia và khu vực. Điều này được thể hiện rõ trong phát biểu của Thứ trưởng Bộ Công Thương Nguyễn Sinh Nhật Tân tại Diễn đàn Logistics Vùng 2025, khi ông nhấn mạnh bảy nhóm giải pháp trọng tâm nhằm thúc đẩy phát triển logistics xuyên biên giới, tạo sức bật tăng trưởng cho vùng Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung như: phát triển hạ tầng đa phương thức, hình thành trung tâm logistics quốc tế, thúc đẩy logistics xanh và chuyển đổi số, nâng cao chất lượng nhân lực, cùng với tăng cường liên kết vùng và hợp tác công - tư. Có thể thấy, những gợi mở này tạo thành khung định hướng dài hạn để doanh nghiệp logistics Việt Nam định vị lại chiến lược của mình. Nếu biết chủ động thích ứng và nắm bắt thời cơ, doanh nghiệp hoàn toàn có thể biến những thách thức trong giai đoạn chuyển tiếp thành cơ hội bứt phá, đồng thời đóng góp vào việc xây dựng một mạng lưới logistics hiện đại, xanh và tăng tính cạnh tranh khu vực.

6. Kiến nghị với Chính phủ và các hiệp hội doanh nghiệp

6.1. Với Chính phủ

Với Chính phủ, việc quan trọng là cần hoàn thiện quy hoạch liên vùng và chính sách đầu tư hạ tầng giao thông, đặc biệt chú trọng đến việc kết nối cảng biển, đường sắt và đường bộ. Việc này sẽ giúp tạo ra một mạng lưới logistics đồng bộ, giảm chi phí vận chuyển và tăng hiệu quả luân chuyển hàng hóa trên toàn quốc. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính và xây dựng cơ chế “một cửa logistics” là rất cần thiết. Khi các thủ tục hải quan, cấp phép vận tải, và quản lý kho bãi được thực hiện thông suốt và thống nhất, doanh nghiệp sẽ giảm đáng kể thời gian và chi phí vận hành, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh địa giới hành chính đang thay đổi.

Chính phủ cũng nên thiết lập các chính sách ưu đãi về thuế và tín dụng nhằm khuyến khích doanh nghiệp đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ số, kho bãi hiện đại, và các phương tiện vận tải thân thiện với môi trường. Những chính sách này sẽ thúc đẩy quá trình hiện đại hóa mạng lưới logistics, góp phần nâng cao năng lực phục vụ chuỗi cung ứng quốc gia. Cùng với đó, việc triển khai các chương trình đào tạo nhân lực logistics cấp vùng là cần thiết để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về chuyên môn trong quản lý chuỗi cung ứng và vận hành cảng. Các chương trình này nên gắn với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, kết hợp hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu và các đối tác quốc tế, nhằm nhanh chóng lấp khoảng trống nhân lực chất lượng cao, tạo nền tảng cho quá trình chuyển đổi số và nâng cao hiệu quả vận hành logistics.

6.2. Với các hiệp hội doanh nghiệp

Các hiệp hội như VCCI - Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam hay VLA - Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam, đóng vai trò là cầu nối và đầu mối tư vấn để hỗ trợ các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), nhanh chóng tái cấu trúc mạng lưới logistics nhằm thích ứng với địa giới hành chính mới. Chính vì vậy, các hiệp hội này cần tăng cường vai trò kết nối và hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc chia sẻ thông tin về thị trường, tuyến vận tải và cơ sở hạ tầng. Việc này giúp doanh nghiệp nhanh chóng nắm bắt những thay đổi sau sáp nhập tỉnh, tối ưu hóa kế hoạch vận hành và tận dụng các cơ hội phát triển vùng.

Ngoài ra, các hiệp hội nên chủ động xây dựng các diễn đàn và trung tâm dữ liệu logistics mở, nơi doanh nghiệp có thể cùng khai thác thông tin, chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp trong các hoạt động vận chuyển liên vùng. Những nền tảng này không chỉ nâng cao hiệu quả quản lý thông tin mà còn giúp giảm rủi ro vận hành và cải thiện chất lượng dịch vụ logistics. Các hiệp hội cũng cần hỗ trợ doanh nghiệp SMEs trong việc chuẩn hóa dịch vụ logistics, tiếp cận các công nghệ mới và mở rộng hợp tác quốc tế. Điều này giúp các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tương xứng với các đối thủ lớn, đồng thời đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số và hiện đại hóa mạng lưới logistics trên phạm vi toàn quốc. Ngoài ra, các hiệp hội nên đóng vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp và Chính phủ, phản ánh những khó khăn, vướng mắc phát sinh sau sáp nhập tỉnh. Từ đó, hiệp hội có thể góp phần thúc đẩy các chính sách phù hợp, hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng nhanh và phát triển bền vững trong bối cảnh mới.

Kết luận

Tóm lại, chính sách sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh tại Việt Nam là một bước đi chiến lược, tạo ra những chuyển biến sâu rộng không chỉ về mặt quản lý nhà nước mà còn trực tiếp tác động đến cấu trúc mạng lưới logistics quốc gia. Dựa trên phân tích các thành phần cốt lõi của mạng lưới logistics, nghiên cứu đã chỉ ra rằng quá trình này mang đến cả những cơ hội to lớn và thách thức đáng kể cho các doanh nghiệp. Việc sáp nhập mở ra cơ hội quy hoạch hạ tầng đồng bộ, giảm rào cản hành chính, hình thành các cụm cảng – công nghiệp – đô thị và thúc đẩy ứng dụng công nghệ, qua đó giảm chi phí, nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh. Tuy nhiên, quá trình này cũng tiềm ẩn rủi ro về quá tải và thiếu đồng bộ, đòi hỏi điều chỉnh kịp thời. Để tận dụng tối đa lợi thế từ chính sách mới, doanh nghiệp cần tái cấu trúc mạng lưới, đẩy mạnh chuyển đổi số và hợp tác trong khi cơ quan quản lý phải ban hành chính sách hỗ trợ và đầu tư công nghệ. Sự phối hợp giữa tầm nhìn chiến lược của Nhà nước và khả năng thích ứng của doanh nghiệp sẽ quyết định khả năng biến thách thức thành động lực, nâng cao vị thế logistics Việt Nam trên trường quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Atieh và cộng sự (2025), “The impact of digital technology, automation, and data integration on supply chain performance: exploring the moderating role of digital transformation”, *Logistics*, Vol. 9, no. 1, p. 11.

Bình Dương (2025), “TP.Hồ Chí Minh quy hoạch 4 khu thương mại tự do hướng tới siêu cảng và logistics thông minh”, Tạp chí Kinh tế Sài Gòn, Có sẵn tại: <https://thesaigontimes.vn/tpHò Chí Minh-quy-hoach-4-khu-thuong-mai-tu-do-huong-toi-sieu-cang-va-logistics-thong-minh/> (Truy cập: 01/09/2025).

Châu Anh (2024), “Giảm chi phí logistics để nâng cao sức cạnh tranh cho hàng Việt”, *Báo Lao Động và Xã hội*, 26 November, Có sẵn tại: <https://dansinh.dantri.com.vn/xoa-doi-giam-ngheo/giam-chi-phi-logistics-de-nang-cao-suc-can-tranh-cho-hang-viet-20241125211251365.htm> (Truy cập: 02/09/2025).

Choi, T.M., và cộng sự (2016), “Risk management of logistics systems”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 90, pp. 1-6.

Chopra, S. & Meindl, P. (2019), “Supply chain management. Strategy, planning & operation”, in *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*, Gabler, Wiesbaden, pp. 265-275.

Đoàn Loan (2021), “Đầu tư cao tốc hình thức PPP bị chệch thiếu hấp dẫn”, Có sẵn tại: <https://vnexpress.net/dau-tu-cao-toc-hinh-thuc-ppp-bi-che-thieu-hap-dan-4386086.html> (Truy cập: 07/09/2025).

ESCAP (2021), *Commercial development of regional ports as logistics centres*, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

Gia Nguyễn (2025), “Diễn đàn Logistics Vùng lần VI: 7 giải pháp trọng tâm thúc đẩy phát triển logistics”, Có sẵn tại: <https://diendandoanhnghep.vn/dien-dan-logistics-vung-lan-vi-7-giai-phap-trong-tam-thuc-day-phat-trien-logistics-10159417.html> (Truy cập: 05/09/2025).

GOGOX (2025), “Logistics Việt Nam sau sáp nhập: Cơ hội vàng tái cấu trúc chuỗi vận tải đô thị”, Có sẵn tại: <https://www.gogox.com/vn/blog/logistics-viet-nam-sau-sat-nhap-co-hoi-tai-cau-truc/> (Truy cập: 04/09/2025).

Ha Le Viet & Huu Dang Quoc (2023), “The Factors Affecting Digital Transformation in Vietnam Logistics Enterprises” (Truy cập: 04/09/2025).

Hạ Vĩ (2025), “Thứ trưởng Nguyễn Sinh Nhật Tân dự Diễn đàn Logistics Vùng 2025”, Tạp chí Công Thương, Có sẵn tại: <https://tapchicongthuong.vn/thu-truong-nguyen-sinh-nhat-tan-du-dien-dan-logistics-vung-2025-192874.htm> (Truy cập: 06/09/2025).

Hạnh Nguyên (2024), “Nỗ lực thực hiện tốt định hướng chiến lược hạ tầng giao thông “đi trước một bước””, *nhandan.vn*, Có sẵn tại: <https://nhandan.vn/no-luc-thuc-hien-tot-dinh-huong-chien-luoc-ha-tang-giao-thong-di-truoc-mot-buoc-post817525.html> (Truy cập: 04/09/2025).

Khắc Kiên (2025), “Logistics xuyên biên giới: Trung tâm cho phát triển kinh tế”, Có sẵn tại: <https://vcci.com.vn/tin-tuc/logistics-xuyen-bien-gioi-trung-tam-cho-phat-trien-kinh-te> (Truy cập: 07/09/2025).

Khánh Vy (2024), “Nguồn cung lao động ngành logistics chỉ đáp ứng được 40% nhu cầu”, Có sẵn tại: <https://vneconomy.vn/nguon-cung-lao-dong-nganh-logistics-chi-dap-ung-duoc-40-nhu-cau.htm> (Truy cập: 04/09/2025).

Lê Hoài Ân (2025), “Sáp nhập tỉnh, thành: Chiến lược tăng trưởng dựa trên lợi thế vùng”, Có sẵn tại: <https://thesaigontimes.vn/sap-nhap-tinh-thanh-chien-luoc-tang-truong-dua-tren-loi-the-vung/> (Truy cập: 06/09/2025).

LÊ HÙNG (2025), “Tác động của việc sáp nhập tỉnh, thành phố đến quản lý nhà nước”, Có sẵn tại: <https://lsvn.vn/tac-dong-cua-viec-sap-nhap-tinh-thanh-pho-den-quan-ly-nha-nuoc-a154162.html> (Truy cập: 05/09/2025).

Lê Nguyễn (2024) “Giảm chi phí logistics để nâng cao năng lực cạnh tranh cho hàng hóa Việt Nam”, Có sẵn tại: <https://nguoiquansat.vn/giam-chi-phi-logistics-de-nang-cao-nang-luc-cananh-tranh-cho-hang-hoa-viet-nam-117792.html> (Truy cập: 08/09/2025).

Leung, E.K.H. (2025), “Total fulfillment management: principles, practices and use cases”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 194, p. 103888.

Max Garland (2025), “Walmart cross-border Vietnam launch WFS”, Có sẵn tại: <https://www.supplychaindive.com/news/walmart-cross-border-vietnam-launch-wfs/757234/> (Truy cập: 07/09/2025).

Minh Phuc (2022), “Logistics costs for agricultural exports in Vietnam account for 20-25%, doubled in Thailand”, *Vietnam Agricultural News*

Ngoc Thuy (2018), “Vietnam to reduce logistics costs of US\$46 billion”, Có sẵn tại: <https://hanoitimes.vn/vietnam-to-reduce-logistics-costs-of-us46-billion.554265.html?utm> (Truy cập: 09/09/2025).

Nguyễn Thu Hà (2025), “Khi không gian vùng trở thành sức mạnh quốc gia”, Có sẵn tại: <https://diendandoanhnghiep.vn/khi-khong-gian-vung-tro-thanh-suc-manh-quoc-gia-10153341.html> (Truy cập: 07/09/2025).

Nguyen Tuong (2022), “USAID helps ease jam at Vietnam’s busiest container port”, *The Investor*, Có sẵn tại: <https://theinvestor.vn/usaid-helps-ease-jam-at-vietnams-busiest-container-port-d441.html> (Truy cập: 02/09/2025).

Nguyen Tuong (2022), “USAID helps ease jam at Vietnam’s busiest container port”, Có sẵn tại: <https://theinvestor.vn/usaid-helps-ease-jam-at-vietnams-busiest-container-port-d441.html?utm> (Truy cập: 10/09/2025).

Nhật Anh (2025), “Logistics xuyên biên giới: Sức bật tăng trưởng kinh tế khu vực miền Trung”, Có sẵn tại: <https://baochinhphu.vn/logistics-xuyen-bien-gioi-suc-bat-tang-truong-kinh-te-khu-vuc-mien-trung-102250822145613655.htm> (Truy cập: 07/09/2025).

PHẠM THỊ THANH TRÀ (2025), “Sắp xếp đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp - Cuộc cách mạng tạo nền tảng vững chắc đưa đất nước bước vào kỷ nguyên phát triển mới”, Có sẵn tại: <https://tcmn.vn/news/detail/68226/Sap-xep-don-vi-hanh-chinh-cac-cap-va-xay-dung-mo-hinh-to-chuc-chinh-quyen-dia-phuong-02-cap---Cuoc-cach-mang-tao-nen-tang-vung-chac-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-phat-trien-moi.html> (Truy cập: 05/09/2025).

Quan Duong và cộng sự (2021), “Hub and Spoke Logistics Network Design for Urban Region with Clustering-Based Approach”

Quỳnh Mai (2023), “Đông Nam Bộ tháo nút thắt, điểm nghẽn hạ tầng logistics”, Có sẵn tại: <https://diendandoanhngiep.vn/dong-nam-bo-thao-nut-that-diem-nghen-ha-tang-logistics-10005028.html> (Truy cập: 07/09/2025).

Rushton, A. và cộng sự (2022), *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*, Kogan Page Publishers.

Smartlog (2025), *Sáp nhập tỉnh: Cơ hội tái cấu trúc mạng lưới logistics*.

Sơn Vân (2023), “Vùng Đông Nam Bộ cần khoảng 738.500 tỷ đồng đầu tư hạ tầng giao thông”, Có sẵn tại: <https://cafef.vn/vung-dong-nam-bo-can-khoang-738500-ty-dong-dau-tu-ha-tang-giao-thong-188230719103839559.chn> (Truy cập: 06/09/2025).

Sota Group (2025), *Xu hướng marketing cho doanh nghiệp sau sáp nhập tỉnh*.

Thanh Hoa (2024), “Lo cho nguồn nhân lực ngành logistics”, Có sẵn tại: <https://vnbusiness.vn/thi-truong/lo-cho-nguon-nhan-luc-nganh-logistics-1100532.html> (Truy cập: 05/09/2025).

Thế Vinh (2025), “Nhiều trở ngại khiến nhà đầu tư e dè rót vốn vào hạ tầng logistics”, Có sẵn tại: <https://vnbusiness.vn/viet-nam/nhieu-tro-ngai-khien-nha-dau-tu-e-de-rot-von-va-ha-tang-logistics-1107144.html> (Truy cập: 07/09/2025).

ThS.KTS Ngô Anh Vũ (2025), “Tái cấu trúc không gian phát triển trong bối cảnh hợp nhất Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu”, Tạp chí kiến trúc, Có sẵn tại: <https://www.tapchikientruc.com.vn/chuyen-muc/tai-cau-truc-khong-gian-phat-trien-trong-boi-canhhop-nhat-thanh-pho-ho-chi-minh-binh-duong-va-ba-ria-vung-tau.html> (Truy cập: 06/09/2025).

Tran Trang (2021), “Cảng Cái Mép - Thị Vải”, Có sẵn tại: <https://titangroup.vn/cang-cai-mep-thi-vai/> (Truy cập: 02/09/2025).

Trường Phong (2025), “Nghiên cứu sáp nhập một số tỉnh: Cần “nôi, tâm” “áo” chất để phát triển”, Có sẵn tại: <https://tienphong.vn/nghien-cuu-sap-nhap-mot-so-tinh-can-noi-tam-ao-chat-de-phat-trien-post1723107.tpo> (Truy cập: 09/09/2025).

TS. Nguyễn Thị Vi (2024), “Phát triển ngành dịch vụ logistics Việt Nam trong bối cảnh hiện nay”, Có sẵn tại: <https://kinhtevadubao.vn/phat-trien-nganh-dich-vu-logistics-viet-nam-trong-boi-canhhien-nay-28391.html> (Truy cập: 07/09/2025).

Tùng, T.T. & Thúy, P.N. (2009), “CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG GIÁ TRỊ MỐI QUAN HỆ GIỮA NHÀ CUNG CẤP VÀ NHÀ PHÂN PHỐI”, *Science & Technology*, Vol. 12, no. 01.

Văn Quyết (2025), “TP.Hồ Chí Minh tìm giải pháp giảm ùn tắc khu vực Cảng Cát Lái và cầu Phú Mỹ”, Có sẵn tại: <https://giaothong.tapchixaydung.vn/tpHỒ Chí Minh-tim-giai-phap-giam-un-tac-khu-vuc-cang-cat-lai-va-cau-phu-my-183250718141702843.htm> (Truy cập: 07/09/2025).

Việt Hằng (2025), “Chuyển đổi số - "chìa khoá" để giảm chi phí dịch vụ logistics, tăng sức cạnh tranh”, Tạp chí Công Thương, Có sẵn tại: <https://tapchicongthuong.vn/chuyen-doi-so--chia-khoa--de-giam-chi-phi-dich-vu-logistics--tang-suc-canhh-tranh-139790.htm> (Truy cập: 07/09/2025).

Vĩnh Tường (2023), “Chi phí logistics của Việt Nam cao hơn nhiều so với thế giới”, Có sẵn tại: <https://www.vietnam.vn/chi-phi-logistics-cua-viet-nam-cao-hon-nhieu-so-voi-the-gioi/> (Truy cập: 10/09/2025).

Wisner, J.D., và cộng sự (2008), *Principles of supply chain management*, Mason, Ohio, pp. 95-110. (Truy cập: 10/09/2025)