Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ
Số chuyên đề: Công nghệ chiến lược - Động lực phát triển Đồng bằng sông Cửu Long (SDMD)
ISSN 1859-2333 | e-ISSN 2815-5599

DOI:10.22144/ctujos.2026.264

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LOGISTICS: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP LĨNH VỰC NÔNG THỦY SẢN THỰC PHẨM TẠI ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Nguyễn Thị Lệ Thủy[1,*], Ngô Mỹ Trân[2] và Trần Huỳnh Phương Thy[1]
[1]*Trường Bách khoa, Đại học Cần Thơ, Việt Nam*
[2]*Trường Kinh tế, Đại học Cần Thơ, Việt Nam*
**Tác giả liên hệ (Corresponding author): ntlethuy@ctu.edu.vn*

Thông tin chung (Article Information)

Nhận bài (Received): 21/08/2026
Sửa bài (Revised): 11/09/2026
Duyệt đăng (Accepted): 10/11/2026

Title: *Current situations and solutions in logistics management: A case of agri-food industry in the Mekong Delta*

Author(s): *Nguyen Thi Le Thuy[1], Ngo My Tran[2] and Tran Huynh Phuong Thy[1]*

Affiliation(s): *[1]College of Engineering, Can Tho University, Viet Nam; [2]School of Economics, Can Tho University, Viet Nam*

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp quản trị logistics cho các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại Đồng bằng sông Cửu Long. Dữ liệu gồm 360 quan sát khảo sát doanh nghiệp kết hợp với số liệu thứ cấp từ báo cáo ngành, được xử lý bằng thống kê mô tả và kiểm định Chi-square. Kết quả cho thấy doanh nghiệp thủy sản có tỷ lệ chi phí logistics trên doanh thu cao hơn đáng kể (phần lớn ở mức 15 - 20%, Sig.= 0,008, Cramer's V = 0,209). Ngoài ra, quy mô vốn cũng có mối quan hệ với chi phí logistics (Sig.= 0,000, Cramer's V = 0,269), doanh nghiệp vốn nhỏ thường chịu chi phí cao và thiếu ổn định. Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng từ một vùng sản xuất và xuất khẩu trọng điểm, đồng thời đề xuất định hướng quản trị logistics nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Từ khóa: *Chi phí logistics, Đồng bằng sông Cửu Long, ngành nông thủy sản thực phẩm, quản trị logistics*

ABSTRACT

This study analyzes the current situation and proposes solutions for logistics management in agri-food and seafood enterprises in the Mekong Delta. The dataset comprises 360 survey observations combined with secondary industry reports, analyzed using descriptive statistics and Chi-square tests. Results reveal that seafood enterprises incur significantly higher logistics costs relative to revenue, with most falling within the 15-20% range (Sig.=0,008, Cramer's V=0,209). Furthermore, firm size is statistically associated with logistics cost ratios (Sig.=0,000, Cramer's V=0,269); small-capital firms often face high and unstable costs. This study contributes evidence from one of the nation's key production and export regions and offers strategic directions for logistics management to strengthen competitiveness in the context of global integration.

Keywords: *Agri-food and aquaculture products, Logistics costs, Mekong Delta, logistics management*

1. GIỚI THIỆU

Nhóm ngành nông thủy sản thực phẩm giữ vai trò trụ cột trong nền kinh tế Việt Nam, vừa đảm bảo an ninh lương thực, vừa đóng góp lớn vào kim ngạch xuất khẩu. Đặc biệt, trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều bất ổn, nông thủy sản vẫn giữ vai trò là trụ cột chính, góp phần cải thiện đời sống và tạo việc làm cho hàng triệu dân. Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) là vùng kinh tế quan trọng của Việt Nam, đóng góp đến 90% sản lượng gạo, 65% sản lượng thủy sản và 70% sản lượng trái cây cho xuất khẩu của cả nước. Theo báo cáo xuất nhập khẩu của Bộ Công Thương (2020), tổng giá trị xuất khẩu mặt hàng nông thủy sản thực phẩm đạt 3,27 tỷ USD. Mặc dù có tiềm năng lớn nhưng khả năng cạnh tranh của ngành nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL vẫn còn hạn chế. Một trong những nguyên nhân chính là do hệ thống logistics chưa phát triển đồng bộ, hạ tầng yếu kém khiến chi phí vận chuyển cao, dẫn đến giảm khả năng đáp ứng yêu cầu thị trường. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp hiện nay chủ yếu có quy mô vừa và nhỏ (SMEs), thiếu ứng dụng công nghệ hiện đại và nhân lực chuyên môn, trong khi xu hướng số hóa ngày càng phát triển mạnh mẽ đòi hỏi những công nghệ và nhân lực có trình độ cao hơn để bắt kịp các xu hướng (Bộ Công Thương, 2023).

Các nghiên cứu trước đây về logistics tại Việt Nam thường tập trung vào lĩnh vực công nghiệp hoặc thương mại, trong khi nghiên cứu về logistics nông thủy sản, đặc biệt tại vùng có lợi thế về chuỗi cung ứng nông nghiệp mạnh như ĐBSCL chưa được phân tích sâu, tạo nên khoảng trống trong việc đánh giá toàn diện thực trạng quản trị logistics. Bên cạnh đó, dưới tác động của toàn cầu hóa và công nghiệp 4.0, các khía cạnh như quản lý cung ứng, vận tải, kho bãi và số hóa (Fuchs & Wohinz, 2009; Melović et al., 2015; Onstein et al., 2019), các giải pháp cụ thể gắn với đặc thù vùng miền và yêu cầu hội nhập quốc tế cũng chưa được khai thác sâu.

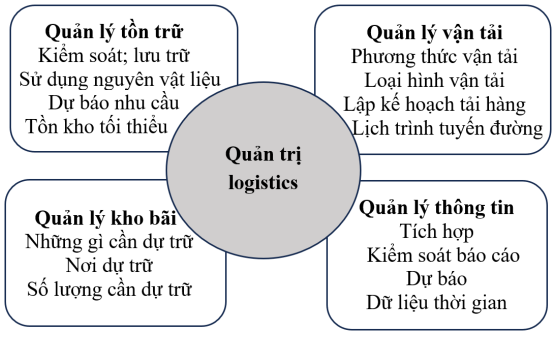
Do đó, việc tìm hiểu và phân tích hoạt động quản trị logistics của các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL hiện nay là cấp thiết, nhằm xác định những điểm mạnh và hạn chế trong triển khai logistics của các doanh nghiệp vùng. Từ đó, việc tìm hiểu và phân tích giúp xác định những hoạt động quản trị logistics nào có thể giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực, giảm thiểu chi phí, nâng cao dịch vụ khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tập trung vào các khía cạnh mới như: (i) hướng đến lĩnh vực nông thủy sản thực phẩm - ngành đặc thù, chịu ảnh hưởng mạnh bởi yếu tố mùa vụ, chuỗi lạnh và yêu cầu chất lượng xuất khẩu; (ii) bối cảnh về vùng kinh tế trọng điểm tại ĐBSCL nhưng còn nhiều bất cập về hạ tầng và quản trị logistics; (iii) đề xuất giải pháp dựa trên từng khía cạnh thực tiễn, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và chú trọng đến tính bền vững.

Để giải quyết các mục tiêu, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra: (i) Thực trạng quản trị logistics trong lĩnh vực nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL hiện nay như thế nào? (ii) Những hạn chế và nguyên nhân khiến quản trị logistics chưa phát huy hiệu quả là gì? (iii) Giải pháp nào có thể giúp nâng cao năng lực logistics, tạo lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững?. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, một số giải pháp phát triển hoạt động logistics, cũng như những chiến lược mà các doanh nghiệp cần thực hiện đã được đề xuất để đạt được lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh hiện nay.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Hoạt động logistics

Theo Stock and Lambert (2001), logistics bao gồm lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình lưu chuyển, dự trữ hàng hóa, dịch vụ và những thông tin liên quan từ điểm xuất phát đến nơi tiêu thụ cuối cùng hiệu quả và phù hợp với yêu cầu khách hàng. Nếu được triển khai hiệu quả thì logistics giúp doanh nghiệp giảm chi phí vận chuyển và lưu kho, đồng thời đảm bảo sản phẩm đến đúng nơi, đúng thời điểm, đáp ứng nhu cầu khách hàng. Nhiều doanh nghiệp đã đạt được thành công lớn nhờ có chiến lược hoạt động logistics đúng đắn. Nhưng cũng không ít doanh nghiệp gặp khó khăn, thậm chí thất bại vì có những quyết định sai lầm trong hoạt động logistics.



Hình 1. Khung chức năng hoạt động quản trị logistics

Ghi chú: Khung chức năng được đề xuất dựa vào Rushton et al. (2022).

Hoạt động logistics ngày nay không chỉ gắn liền với kho vận, giao nhận vận tải, mà còn là sự tích hợp giữa hệ thống phân phối truyền thống và công nghệ

thông tin, ứng dụng số hóa, đa kênh (Amr et al., 2019). Do đó, quản trị logistics được xác định theo bốn nhóm chức năng quản lý chiến lược gồm: tồn trữ, vận tải, hệ thống thông tin, kho bãi, phản ánh sự gắn kết giữa quản lý truyền thống và ứng dụng công nghệ số nhằm tối ưu hóa hiệu quả vận hành và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2. Các thành phần của hoạt động logistics

2.2.1. Hoạt động quản lý tồn trữ

Quản lý tồn trữ là quá trình gồm các hoạt động như kiểm soát, lưu trữ, sử dụng nguyên vật liệu/sản phẩm gắn với các quyết định về quy mô đặt hàng và mức tồn kho hợp lý (Atnafu & Balda, 2018). Mục tiêu của quản lý tồn trữ nhằm duy trì tồn kho thấp nhất nhưng vẫn đảm bảo phục vụ khách hàng (John et al., 2015), tối ưu hóa chi phí, tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, với sản phẩm dễ hư hỏng, chi phí tồn trữ có thể rất cao (Sople, 2010). Việc thiếu hệ thống tồn trữ hợp lý sẽ khiến doanh nghiệp khó đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường.

Kết quả nghiên cứu của Ganiyu and Sulaiman (2024) cũng cho thấy các phương pháp truyền thống như EOQ, JIT, VMI và phân tích ABC giúp giảm chi phí lưu kho, tối ưu hóa mức tồn trữ và hạn chế tình trạng thiếu/thừa hàng, đặc biệt trong SMEs và doanh nghiệp sản xuất. Omoush (2022) nhấn mạnh vai trò của quy tắc đặt hàng và tồn kho chính xác trong việc nâng cao hiệu quả logistics và vận hành. Gần đây, Rutto and Omwenga (2024) chỉ ra xu hướng chuyển dịch sang các chiến lược tồn trữ hiện đại, linh hoạt, dựa trên phân tích dữ liệu lớn để dự báo nhu cầu chính xác hơn, đồng thời tích hợp yếu tố bền vững nhằm giảm lãng phí.

2.2.2. Hoạt động quản lý vận tải

Quản lý vận tải giữ vai trò trung tâm trong chuỗi cung ứng, là cầu nối vật lý đảm bảo hàng hóa di chuyển từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng, quyết định hiệu quả chi phí và chất lượng dịch vụ logistics. Doanh nghiệp phải lựa chọn phương thức vận tải phù hợp (đường bộ, đường sắt, hàng không, đường biển, đường ống) dựa trên nhu cầu khách hàng, cơ sở hạ tầng và đặc tính sản phẩm (Sople, 2010; Hailu, 2022).

Kết quả nghiên cứu của Omoush (2022) cho thấy việc quản lý vận tải hiệu quả, đặc biệt trong đường bộ, giúp trực tiếp giảm chi phí logistics và tăng tốc độ giao hàng. Chege and Wachiuri (2022) cũng nhấn mạnh việc lập kế hoạch vận tải và quản lý nhà vận chuyển cũng đảm bảo phân phối có tổ chức và tiết kiệm chi phí. Rutto and Omwenga (2024) mở rộng phạm vi phân tích, bổ sung góc nhìn từ công nghệ, phản ánh sự chuyển dịch từ quản lý vận tải truyền thống sang chiến lược hiện đại, linh hoạt và gắn với xu hướng tối ưu hóa lộ trình bằng công nghệ và áp dụng phương tiện thân thiện môi trường để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững.

2.2.3. Hoạt động quản lý thông tin

Quản lý thông tin và ứng dụng công nghệ (ICT) được xem là huyết mạch của hoạt động logistics, đảm bảo tính minh bạch và nâng cao hiệu quả vận hành. Hailu (2021) nhấn mạnh vai trò của ICT trong kiểm soát báo cáo và tồn kho. Bên cạnh đó, ICT thâm nhập hầu hết các hoạt động logistics, từ vận tải, kho bãi đến mua sắm, qua đó cải thiện hiệu suất toàn chuỗi (Yuwono et al., 2024).

Rutto and Omwenga (2024) chỉ ra rằng việc áp dụng các nền tảng tích hợp như ERP/WMS và khai thác dữ liệu thời gian thực để tăng cường khả năng hiển thị và hợp tác trong chuỗi cung ứng. Việc sử dụng phân tích dữ liệu lớn không chỉ để dự báo nhu cầu mà còn để quản lý rủi ro và hỗ trợ quyết định chiến lược, tối ưu hóa toàn bộ chuỗi giá trị. Adeitan et al. (2021) bổ sung rằng ICT đã tạo điều kiện tích hợp chuỗi cung ứng, kết nối nhà cung cấp, nhà sản xuất, khách hàng và bên thứ ba.

2.2.4. Hoạt động quản lý kho bãi

Quản lý kho hàng và kho bãi là thành phần gắn bó chặt chẽ trong logistics, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tối ưu hóa chi phí và hiệu quả chuỗi cung ứng. Trong hoạt động về kho hàng, đóng gói cũng là một thành phần quan trọng, có vai trò trong thiết kế, ghi nhãn và bao bì (Chege & Wachiuri, 2022). Mangala and Moronge (2019) cũng chứng minh bảo quản hàng hóa đúng cách giúp bảo vệ chất lượng sản phẩm trong ngành thực phẩm.

Đồng thời, quản lý kho bãi là trung tâm vật lý của chuỗi cung ứng, tồn trữ và chuẩn bị hàng hóa cho vận tải. Omoush (2022), Hailu (2021), Mangala and Moronge (2019) đều khẳng định kho bãi là yếu tố cốt lõi duy trì dòng chảy vật liệu liên tục. Shyshkin et al. (2020) nhấn mạnh kho bãi có ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí cố định và vận hành, trong khi Assouman (2022) đề cao vai trò của hệ thống quản lý kho (WMS) trong tối ưu hóa không gian và tốc độ xử lý đơn hàng. Đối với các xu hướng nghiên cứu mới hơn, Rutto and Omwenga (2024) tập trung vào vấn đề tối ưu hóa bố cục kho, tự động hóa quy trình và ứng dụng công nghệ số.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Trong nghiên cứu này, hai loại số liệu là số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp đã được sử dụng.

Số liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo tổng kết hàng năm của Bộ Công Thương về logistics Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ logistics Việt Nam và các công trình nghiên cứu đã được công bố.

Số liệu sơ cấp được thu thập từ kết quả khảo sát thông qua phỏng vấn trực tiếp và Google Form từ 11/2025 đến 02/2026. Đối tượng khảo sát là giám đốc, quản lý phụ trách trong lĩnh vực logistics và các lĩnh vực liên quan, nhân viên chuyên trách làm việc tại các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm ở ĐBSCL. Do khó khăn liên quan đến việc lấy mẫu theo xác suất nên các quan sát không được chọn ngẫu nhiên từ tổng thể. Tuy nhiên, mẫu được thu thập ở nhiều địa bàn với nhiều ngành nghề nên tính đa dạng cũng được đảm bảo, kết quả cũng có thể suy rộng cho tổng thể. Bảng câu hỏi được thiết kế thông qua quá trình lược khảo tài liệu, kết hợp với khảo sát sơ bộ và phỏng vấn ý kiến chuyên gia nhằm hiệu chỉnh một số thuật ngữ, kết hợp bổ sung các diễn giải.

Phương pháp chọn mẫu được sử dụng là phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là phương pháp chọn mẫu có chủ đích kết hợp với phát triển mầm ở các tỉnh như An Giang, Đồng Tháp, Vĩnh Long, thành phố Cần Thơ và Cà Mau.

3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Để phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động dịch vụ logistics của các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL, các phương pháp sau đã được sử dụng:

Thống kê mô tả: Giúp tổng quát về thực trạng, tóm tắt các dữ liệu bằng cách mô tả mối quan hệ giữa các biến trong tổng thể một cách có tổ chức. Các đại lượng thống kê mô tả bao gồm: (i) số lượng thể hiện số lựa chọn của mỗi lựa chọn; (ii) phần trăm thể hiện phần trăm của mỗi lựa chọn tương ứng với số lượng; (iii) tổng thể hiện tổng số câu trả lời của mỗi khía cạnh.

Kiểm định Chi bình phương (Chi-Square) là kỹ thuật thuộc nhóm phân tích bảng chéo (Cross-table) dùng để xem xét mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều biến định tính (Smith & Johnson, 2018), xác định các biến có liên hệ với nhau hay không. Nếu giá trị Asymptotic Significance (2-sided) nhỏ hơn 0,05, có cơ sở thống kê để kết luận rằng tồn tại mối quan hệ (hoặc sự khác biệt có ý nghĩa thống kê) giữa hai biến ở mức ý nghĩa 5%. Khi mối quan hệ tồn tại, mức độ tương quan được đánh giá bằng Phi (dùng cho biến có hai giá trị) hoặc Cramer's V (dùng khi một biến có từ ba giá trị trở lên). Đồng thời, kiểm định Chi-Square chỉ có ý nghĩa khi số quan sát đủ lớn. Nếu hơn 20% số ô trong bảng kết quả có tần số kỳ vọng nhỏ hơn 5 (thể hiện qua dòng "X cells (Z%) have expected count less than 5") thì kết quả kiểm định không còn chính xác (với Z > 20%).

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Phương pháp phân tích trong nghiên cứu này được triển khai qua hai giai đoạn, bao gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Ở giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, tác giả gửi bảng khảo sát bằng hình thức trực tiếp đến 05 chuyên gia là những quản lý có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị logistics và chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp, nhằm xem xét sự phù hợp của bảng câu hỏi. Sau đó, tác giả tiến hành hiệu chỉnh từ ngữ và bổ sung các diễn giải theo góp ý từ các chuyên gia.

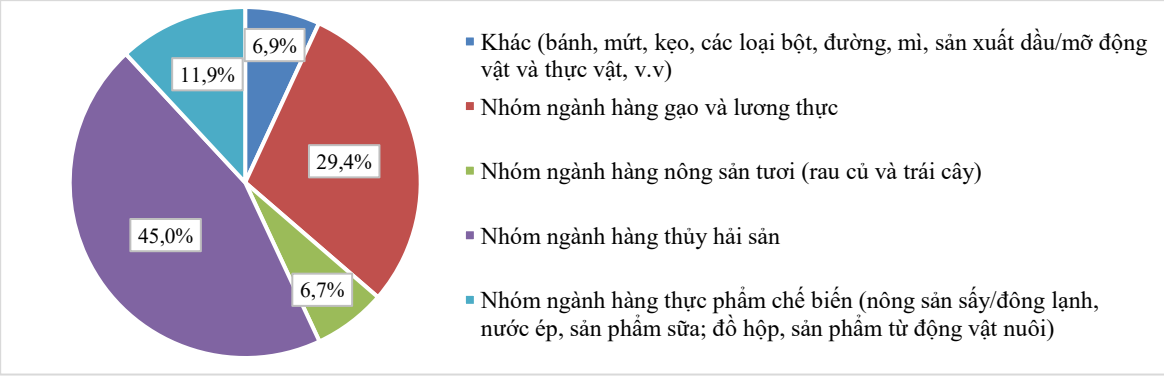
Ở giai đoạn nghiên cứu chính thức, tác giả gửi bảng hỏi bằng cách gửi phiếu trực tiếp và qua email, thu về được kết quả trả lời của 393 đáp viên đến từ 393 doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL. Trong đó, có 33 bảng không hợp lệ do thiếu thông tin. Vì vậy, mẫu cuối cùng được dùng để xử lý có 360 quan sát đại diện cho 360 doanh nghiệp.

4.1. Ngành nghề hoạt động của các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL

Việc phân tích ngành nghề của doanh nghiệp giúp làm rõ đặc điểm hoạt động cũng như phản ánh đặc thù logistics mà doanh nghiệp phải đối mặt. Kết quả thống kê về ngành nghề của doanh nghiệp như sau:

Nhìn chung, các doanh nghiệp trong mẫu có sự phân bổ đa dạng về lĩnh vực kinh doanh.

Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp thuộc nhóm thủy sản chiếm tỷ lệ cao nhất với 45,0%. Tiếp đến, doanh nghiệp thuộc nhóm gạo và lương thực chiếm 29,4%, thực phẩm chế biến (11,9%), nông sản tươi (6,7%) và ngành khác (6,9%) có tỷ trọng thấp hơn.



Hình 2. Tỷ lệ ngành nghề của doanh nghiệp trong khảo sát

4.2. Đặc điểm doanh nghiệp

Việc phân tích thực trạng của doanh nghiệp giúp làm rõ bức tranh về năng lực, kinh nghiệm và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh. Kết quả được trình bày như sau:

Cơ cấu loại hình pháp lý chủ yếu là Công ty TNHH (47,8%) và Công ty Cổ phần (42,5%). Đây đều là các doanh nghiệp có định hướng phát triển lớn và hệ thống logistics bài bản, được đầu tư từ nhiều bên liên quan.

Về nguồn vốn, phần lớn doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn: 50 – 100 tỷ đồng chiếm 32,5%, 100 tỷ đồng trở lên chiếm 22,8% và 20 - 50 tỷ đồng chiếm 20,0%, phản ánh khả năng đầu tư đáng kể vào logistics và công nghệ.

Về thị trường, đa số doanh nghiệp hoạt động kết hợp nội địa và xuất khẩu (58,9%). Điều này cho thấy xu hướng đa dạng hóa thị trường, đồng thời đặt ra yêu cầu logistics phức tạp hơn.

Về số năm hoạt động, nhóm doanh nghiệp lâu năm chiếm ưu thế: trên 20 năm đạt 35%, các nhóm 6 - 10 năm (17,8%), 11 - 15 năm (18,1%) và 16 - 20 năm (17,2%) có tỷ lệ tương đối cân bằng. Kết quả phản ánh sự hiện diện mạnh của các doanh nghiệp giàu kinh nghiệm tại ĐBSCL.

Về tỉnh thành của doanh nghiệp, các doanh nghiệp có tỷ lệ phân bổ đa dạng trong chuỗi cung ứng nông thủy sản: Cần Thơ (44,7%), Cà Mau (21,7%), Đồng Tháp (14,2%), An Giang (11,1%) và Vĩnh Long (8,3%).

Đối với vị trí công tác của các đáp viên tại các doanh nghiệp, nhóm nhân viên chuyên trách chiếm tỷ lệ lớn nhất (38,6%), cho thấy khảo sát đã tiếp cận lực lượng thực hiện công việc logistics hằng ngày. Các vị trí quản lý cấp trung có tỷ lệ tương đối gần nhau. Bên cạnh đó, nhóm giám đốc điều hành chiếm 8,6%, phản ánh sự tham gia của lãnh đạo doanh nghiệp trong đánh giá thực trạng logistics.

Bảng 1. Đặc điểm doanh nghiệp trong mẫu khảo sát

Đặc điểm doanh nghiệp	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Loại hình doanh nghiệp	***360***	***100***
Công ty TNHH	172	47,8
Công ty cổ phần	157	42,5
Công ty hợp danh	2	0,6
Doanh nghiệp nhà nước	2	0,6
Doanh nghiệp tư nhân	18	5,0
Khác	13	3,6
Nguồn vốn của doanh nghiệp	***360***	***100***
Từ 10 tỷ đồng trở xuống	45	12,5
Trên 10 đến dưới 20 tỷ đồng	44	12,2
Từ 20 đến dưới 50 tỷ đồng	72	20,0
Từ 50 đến dưới 100 tỷ đồng	117	32,5
Từ 100 tỷ đồng trở lên	82	22,8
Số năm doanh nghiệp hoạt động	***360***	***100***
1 - 5 năm	43	11,9

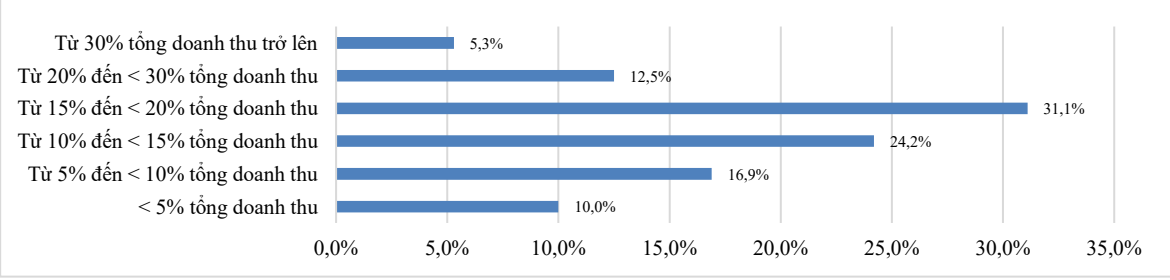
Đặc điểm doanh nghiệp	Số lượng	Tỷ trọng (%)
6 - 10 năm	64	17,8
11 - 15 năm	65	18,1
16 - 20 năm	62	17,2
Trên 20 năm	126	35,0
Thị trường của doanh nghiệp	***360***	***100***
Nội địa	59	16,4
Xuất khẩu	89	24,7
Nội địa và xuất khẩu	212	58,9
Tỉnh thành của doanh nghiệp	***360***	***100***
Thành phố Cần Thơ	161	44,7
Tỉnh Vĩnh Long	30	8,3
Tỉnh Đồng Tháp	51	14,2
Tỉnh An Giang	40	11,1
Tỉnh Cà Mau	78	21,7
Vị trí công tác của đáp viên	***360***	***100***
Giám đốc điều hành	31	8,6
Trưởng/phó bộ phận logistics	66	18,3
Trưởng/phó bộ phận sản xuất	68	18,9
Trưởng/phó bộ phận bán hàng	56	15,6
Nhân viên chuyên trách	139	38,6

4.3. Tình hình các khía cạnh của hoạt động logistics tại doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm ở ĐBSCL

4.3.1. Chi phí logistics so với doanh thu

Trong hoạt động kinh doanh, chi phí logistics so với tổng doanh thu là một trong những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, thể hiện khả năng kiểm soát chi phí của doanh nghiệp.

Phần lớn doanh nghiệp có tỷ lệ chi phí logistics chiếm từ 10 đến 20% doanh thu. Trong đó, nhóm chiếm tỷ lệ lớn nhất là những doanh nghiệp có chi phí logistics dao động từ 15% đến dưới 20% (khoảng 31,1% số doanh nghiệp) và nhóm 10 - 15% chiếm 24,2%. Đây là mức khá cao so với quốc tế, phản ánh những hạn chế về hạ tầng logistics, chi phí vận tải và thủ tục xuất khẩu.



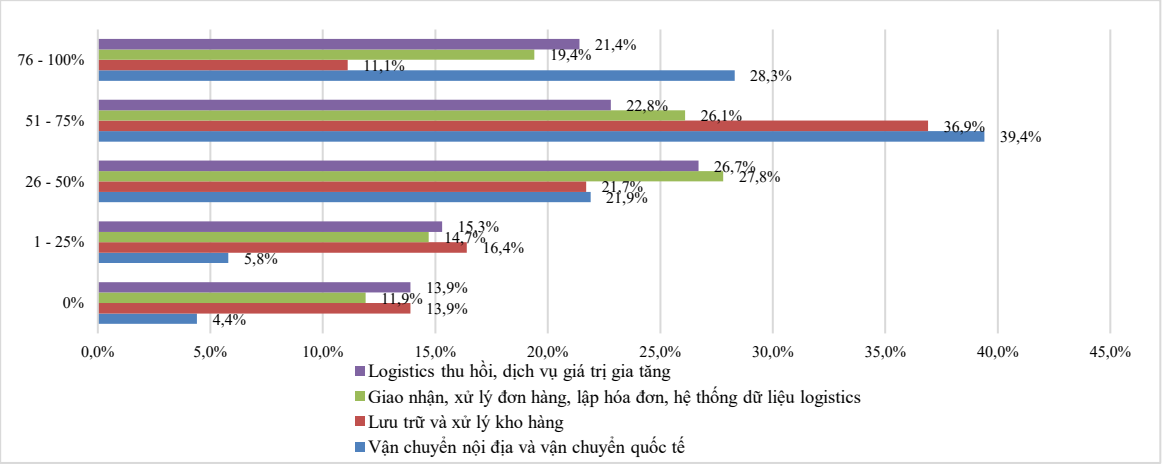
Hình 3. Tỷ lệ chi phí logistics so với doanh thu của các doanh nghiệp

Một số doanh nghiệp kiểm soát tỷ lệ này tốt hơn. Khoảng 16,9% số doanh nghiệp có chi phí logistics từ 5% đến dưới 10%, năng lực tối ưu hóa chuỗi cung ứng đã được cải thiện, song vẫn là một khoản chi phí đáng kể trong hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Ngược lại, vẫn có những doanh nghiệp chịu gánh nặng chi phí lớn từ 20% đến dưới 30% doanh thu (khoảng 12,5% số doanh nghiệp) và trên 30% (5,3% số doanh nghiệp), ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận và khả năng cạnh tranh.

4.3.2. Ước tính phần trăm thuê ngoài của các công đoạn logistics trong doanh nghiệp

Thuê ngoài trong logistics là giải pháp giúp doanh nghiệp tối ưu chi phí và tập trung vào hoạt động cốt lõi. Do đó, kết quả phân tích mức độ thuê ngoài các dịch vụ logistics của doanh nghiệp cho thấy xu hướng quản trị chuỗi cung ứng hiện nay.



Hình 4. Phần trăm thuê ngoài của các công đoạn logistics trong doanh nghiệp

Vận chuyển nội địa và quốc tế: Đây là hoạt động có tỷ lệ thuê ngoài cao, đặc biệt ở mức 51 - 75% có đến 39,4% số doanh nghiệp và mức 76 - 100% có 28,3% số doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm thường sử dụng các đơn vị (2PL hoặc 3PL) thay vì tự xây dựng hệ thống (1PL) nhằm đảm bảo sự chuyên nghiệp trong giao hàng.

Lưu trữ và xử lý kho hàng: Đối với dịch vụ về lưu trữ và xử lý kho hàng, tỷ lệ thuê ngoài tập trung ở mức 51 - 75% (36,9% số doanh nghiệp) và mức 26 - 50% (16,4% số doanh nghiệp). Nhiều doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm thường lựa chọn thuê ngoài kho bãi để giảm chi phí đầu tư hạ tầng.

Giao nhận, xử lý đơn hàng, hệ thống dữ liệu logistics: Ở dịch vụ giao nhận, xử lý đơn hàng, hệ thống dữ liệu logistics, sự phân bổ phần trăm thuê ngoài của các doanh nghiệp khá đa dạng, với mức 26 - 50% (27,8% số doanh nghiệp) và 51 - 75% (26,1% số doanh nghiệp). Các doanh nghiệp thuê ngoài các dịch vụ hỗ trợ này nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp và giảm gánh nặng quản lý.

Logistics thu hồi và dịch vụ giá trị gia tăng: Đối với vấn đề về logistics thu hồi và dịch vụ giá trị gia tăng, mức độ thuê ngoài tập trung ở mức 26 - 50% (chiếm khoảng 26,7%) và 51 - 75% (chiếm khoảng 22,8%). Trong logistics hiện đại, dịch vụ này là lĩnh vực mới. Các doanh nghiệp nông thủy sản tại ĐBSCL bắt đầu quan tâm hơn đến việc tái chế, thu hồi sản phẩm và gia tăng giá trị.

4.3.3. Tình hình áp dụng công nghệ và công nghệ thông tin

a. Tình hình áp dụng công nghệ và công nghệ thông tin

Việc ứng dụng công nghệ vào hoạt động logistics trở thành yếu tố quyết định năng lực quản trị chuỗi cung ứng. Kết quả khảo sát về tình hình áp dụng công nghệ cho thấy mức độ trang bị của các doanh nghiệp từ cơ bản đến tiên tiến với ba mức: Đã trang bị (đầy đủ) mang ý nghĩa trang bị đủ hết các công nghệ được đề cập trong bảng câu hỏi, đã trang bị (1 công nghệ) mang ý nghĩa trang bị bất kì một công nghệ trong số các công nghệ được đề cập, chưa trang bị mang ý nghĩa doanh nghiệp chưa trang bị bất kì công nghệ nào trong số các công nghệ được nêu.

Ở nhóm công nghệ cơ bản như MS Office, thư điện tử và website: Có 60,8% số doanh nghiệp trang bị đầy đủ, trong khi 38,1% doanh nghiệp chỉ trang bị một công nghệ và chỉ còn 1,1% doanh nghiệp chưa trang bị. Nền tảng công nghệ cơ bản đã trở thành tiêu chuẩn tối thiểu trong quản lý logistics hiện nay tại các doanh nghiệp.

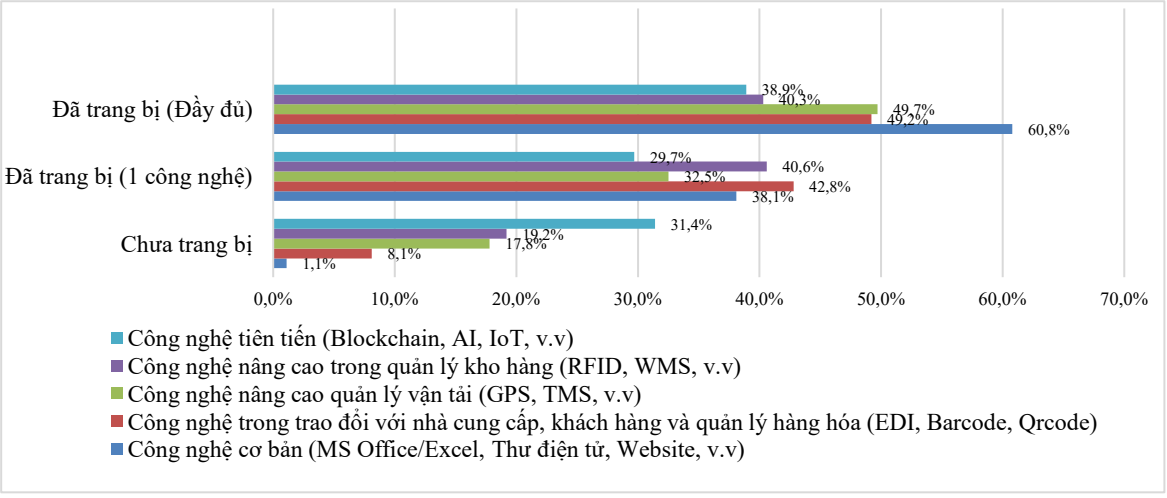
Đối với công nghệ trao đổi và quản lý hàng hóa (EDI, Barcode, QR code), mức độ áp dụng có sự phân hóa hơn: có 49,2% doanh nghiệp trang bị đầy đủ, 42,8% doanh nghiệp chỉ trang bị một công nghệ, nhưng vẫn còn 8,1% doanh nghiệp chưa áp dụng. Sự chênh lệch này cho thấy nhiều doanh nghiệp đã tiếp cận công nghệ quản lý hiện đại, song vẫn tồn tại một bộ phận chưa đủ điều kiện triển khai.

Trong lĩnh vực quản lý vận tải, các công nghệ nâng cao như GPS và TMS được 49,7% doanh

nghiệp trang bị đầy đủ, 32,5% doanh nghiệp chỉ trang bị một công nghệ và 17,8% doanh nghiệp chưa áp dụng. Đây là minh chứng cho xu hướng hiện đại hóa logistics, đặc biệt ở doanh nghiệp quy mô lớn.

Tương tự, quản lý kho hàng với RFID và WMS cũng ghi nhận 40,3% doanh nghiệp trang bị đầy đủ, 40,6% doanh nghiệp chỉ trang bị một công nghệ, nhưng vẫn có 19,2% doanh nghiệp chưa áp dụng, phản ánh thách thức về chi phí đầu tư hạ tầng.

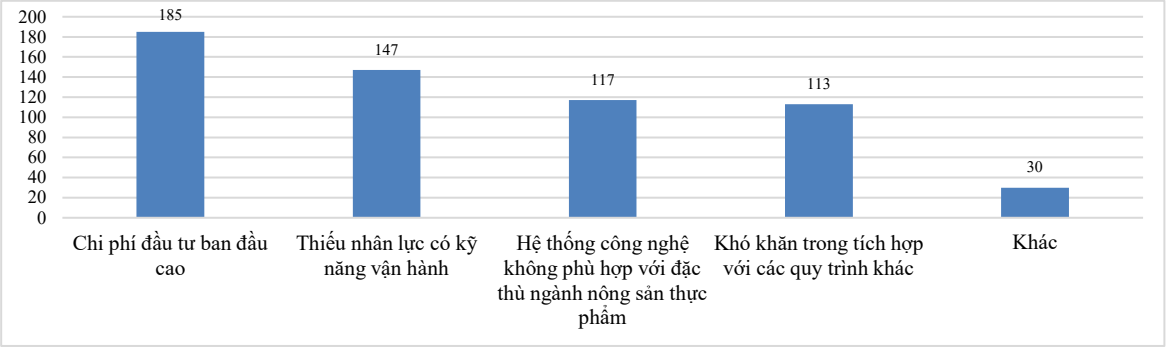
Đặc biệt, đối với *công nghệ tiên tiến như Blockchain, AI, IoT,…*, được doanh nghiệp quan tâm và triển khai. Đây là một tín hiệu tích cực, các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm mạnh dạn đầu tư và tiếp cận các công nghệ hơn. Có 38,9% doanh nghiệp trang bị đầy đủ công nghệ tiên tiến; 29,7% doanh nghiệp đã trang bị một phần; và 31,4% doanh nghiệp chưa trang bị công nghệ tiên tiến nào.



Hình 5. Tình hình áp dụng công nghệ trong hoạt động quản trị logistics tại các doanh nghiệp

b. Thách thức

Bên cạnh những lợi ích mà công nghệ mang lại và mức độ áp dụng của các doanh nghiệp, vẫn còn một số trở ngại khi triển khai công nghệ vào hoạt động logistics. Kết quả khảo sát các khó khăn thường gặp khi áp dụng công nghệ (cho phép đáp viên chọn nhiều khó khăn ứng với tình hình thực tế của doanh nghiệp) như sau:



Hình 6. Khó khăn khi áp dụng công nghệ trong hoạt động logistics

Kết quả phân tích phản ánh rằng, trong số các khó khăn khi áp dụng công nghệ trong hoạt động logistics, khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp thường gặp là *chi phí đầu tư ban đầu cao*, với 185 lượt trả lời. Thực tế, chi phí đầu tư luôn là rào cản phổ biến, đặc biệt đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong bối cảnh số hóa, các công nghệ liên tục đổi mới với những mức chi phí khác nhau, việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ và hệ thống quản lý hiện đại đòi hỏi nguồn vốn lớn từ doanh nghiệp.

Tiếp đến, *khó khăn về thiếu nhân lực có kỹ năng vận hành* có 147 lựa chọn, phản ánh tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực logistics. Một số doanh nghiệp có xu hướng chuyển từ "thâm dụng lao động" sang ứng dụng máy móc

hiện đại và tự động hóa quy trình. Do đó, việc áp dụng công nghệ như hệ thống quản lý vận tải (TMS), quản lý kho (WMS) hay các giải pháp AI, IoT đòi hỏi đội ngũ nhân viên có kỹ năng chuyên môn.

Khó khăn tiếp theo là về hệ thống công nghệ không phù hợp với đặc thù ngành nông thủy sản thực phẩm, với 117 lượt trả lời. Điều này cho thấy nhiều giải pháp công nghệ được thiết kế chung cho các ngành công nghiệp khác, điển hình như chế biến, chế tạo hoặc sản xuất điện tử, nhưng chưa thực sự thích hợp với đặc thù sản phẩm nông thủy sản vốn dễ hư hỏng, cần điều kiện bảo quản đặc biệt.

Ngoài ra, *khó khăn trong tích hợp với các quy trình khác* có 113 lựa chọn. Đây là vấn đề thường gặp khi doanh nghiệp phải kết nối hệ thống logistics với các quy trình sản xuất, tài chính và quản trị khác, dẫn đến sự phức tạp trong vận hành.

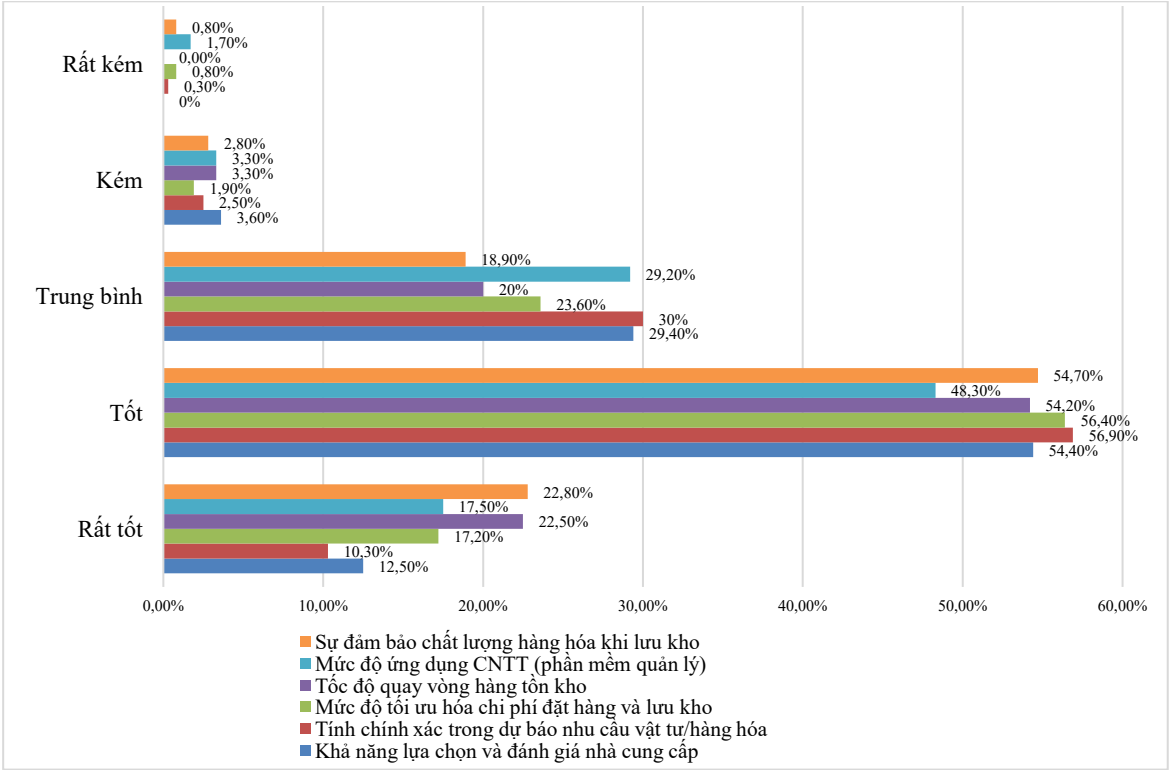
Cuối cùng, *nhóm "Khó khăn khác"* chỉ có 30 lượt trả lời, phản ánh những khó khăn đặc thù riêng của từng doanh nghiệp.

4.3.4. Mức độ hoàn thiện về hoạt động quản lý thu mua và tồn trữ tại doanh nghiệp

Nhằm phản ánh toàn diện hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng, việc đánh giá mức độ thực hiện hoạt động thu mua và tồn trữ trong doanh nghiệp nông thủy sản là cần thiết. Để đánh giá khía cạnh này, việc đánh giá được tiến hành thông qua hai hoạt động là hoạt động thu mua và hoạt động tồn trữ bằng thang đo Likert 5 mức độ (từ rất kém đến rất tốt), cụ thể như sau:

Hoạt động thu mua là các hoạt động liên quan đến việc doanh nghiệp lựa chọn nhà cung cấp, dự báo nhu cầu vật tư, cũng như tối ưu hóa chi phí đặt hàng.

Hoạt động tồn trữ gắn liền với tốc độ quay vòng hàng tồn kho, điều kiện bảo quản, ứng dụng công nghệ quản lý và đảm bảo chất lượng hàng hóa trong quá trình lưu kho. Nếu các khâu này được thực hiện tốt thì doanh nghiệp đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định, cũng như duy trì chất lượng bảo quản và chi phí hợp lý.



Hình 7. Thực trạng thực hiện thu mua và tồn trữ của các doanh nghiệp

Trước tiên, *khả năng lựa chọn và đánh giá nhà cung cấp:* 54,4% doanh nghiệp thực hiện ở mức tốt, 12,5% rất tốt; trong khi 29,4% chỉ đạt trung bình và 3,6% kém. Phần lớn các doanh nghiệp ĐBSCL có kinh nghiệm và quy trình tương đối chuẩn hóa trong việc lựa chọn đối tác, thực hiện công tác lựa chọn và đánh giá nhà cung cấp từ mức khá tốt trở lên.

Thứ hai, *tính chính xác trong dự báo nhu cầu vật tư và hàng hóa* cũng đạt kết quả khả quan, với 56,9% doanh nghiệp đạt mức tốt, 10,3% rất tốt; 30% ở mức trung bình và 2,8% kém hoặc rất kém. Kết quả này chứng tỏ, các doanh nghiệp đều thực hiện công tác dự báo nhu cầu từ mức khá tốt trở lên.

Ở tiêu chí đánh giá *mức độ tối ưu hóa chi phí đặt hàng và lưu kho*, có 56,4% doanh nghiệp thực hiện tốt, 17,2% rất tốt; 23,6% trung bình và 1,9% kém. Nhìn chung, việc thực hiện đặt hàng và lưu kho hiện nay được kiểm soát tương đối khả quan, tuy nhiên chi phí logistics ở khâu đặt hàng và lưu kho vẫn là gánh nặng đối với nhiều doanh nghiệp.

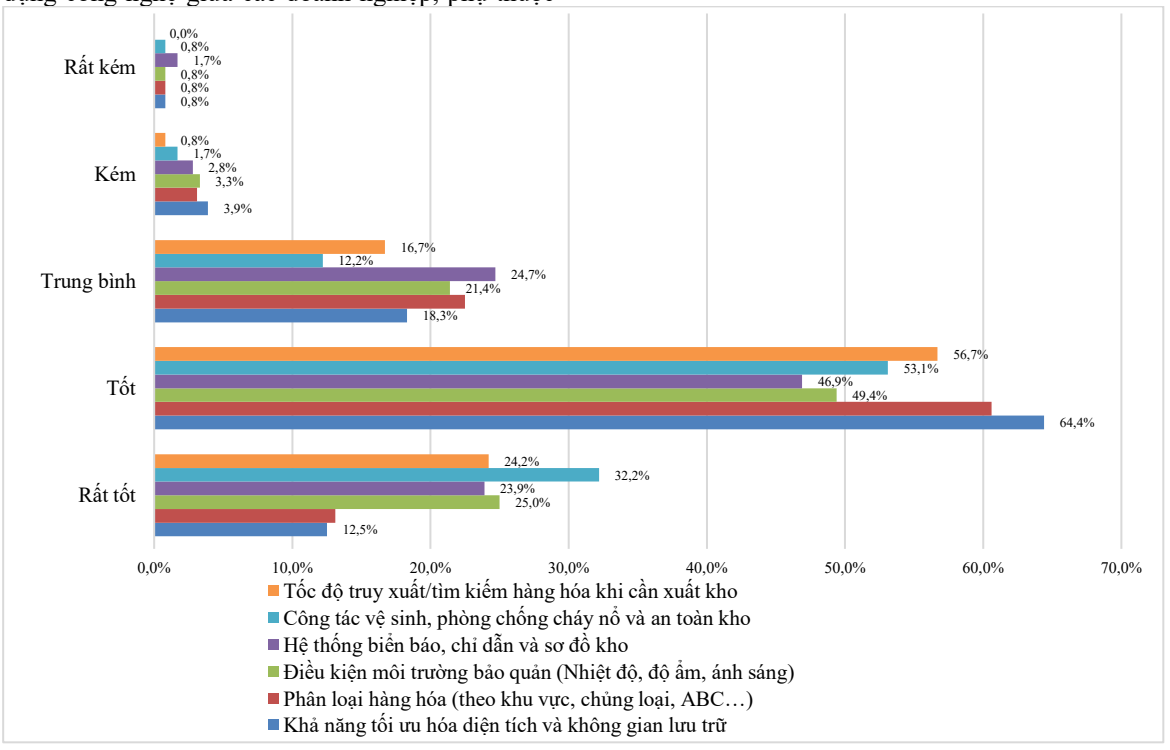
Đối với *tốc độ quay vòng hàng tồn kho*, có 54,2% doanh nghiệp đạt mức tốt, 22,5% rất tốt; 20% trung bình và 3,3% kém, chứng tỏ một số doanh nghiệp tổ chức quản lý tồn kho bài bản, song vẫn còn một số khó khăn trong giảm thiểu tồn đọng.

Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý logistics cũng ghi nhận kết quả tích cực, với 48,3% doanh nghiệp thực hiện tốt, 17,5% rất tốt; 29,2% trung bình và 3,3% kém. Thực trạng này cũng phản ánh sự chênh lệch trong khả năng ứng dụng công nghệ giữa các doanh nghiệp, phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như nguồn vốn, điều kiện vật chất, trình độ nhân lực của doanh nghiệp.

Cuối cùng, tiêu chí về *sự đảm bảo chất lượng hàng hóa khi lưu kho* được 54,7% doanh nghiệp thực hiện tốt, 22,8% rất tốt; 18,9% trung bình và chỉ 3,6% kém hoặc rất kém. Kết quả này cho thấy sự chú trọng của doanh nghiệp vào khâu bảo quản, duy trì chất lượng sản phẩm trong quá trình lưu trữ ngày càng được nâng cao, đảm bảo các tiêu chuẩn nghiêm ngặt trong nước và quốc tế, hướng đến mục tiêu nâng cao giá trị cho sản phẩm và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

4.3.5. Đánh giá mức độ thực hiện hoạt động bố trí và bảo quản hàng hóa tại kho của doanh nghiệp

Việc đánh giá mức độ thực hiện bố trí và bảo quản hàng hóa tại kho là cơ sở giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn chi phí và chất lượng, xây dựng các giải pháp cải thiện quản lý kho nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đảm bảo sự phát triển bền vững và hội nhập hiệu quả vào thị trường quốc tế. Tác giả thực hiện khảo sát bằng thang đo Likert 5 mức độ (từ rất kém đến rất tốt).



Hình 8. Thực trạng mức độ hoàn thiện bố trí và bảo quản hàng hóa tại kho ở các doanh nghiệp

Trước tiên, về *Khả năng tối ưu hóa diện tích và không gian lưu trữ* được đánh giá rất cao, với 64,4% doanh nghiệp thực hiện tốt, 12,5% rất tốt; 18,3% trung bình và chỉ 4,7% kém hoặc rất kém. Điều này

cho thấy đa số doanh nghiệp ở ĐBSCL về nông thủy sản thực phẩm đã chú trọng đến việc sử dụng hiệu quả không gian kho.

Thứ hai, việc *Phân loại hàng hóa (theo khu vực, chủng loại hoặc phương pháp ABC)* có 60,6% doanh nghiệp thực hiện tốt, 13,1% rất tốt; 22,5% trung bình và phần còn lại kém. Việc thực hiện công tác phân loại theo các cơ sở khoa học và các phương pháp quản trị tồn kho đã được triển khai khá phổ biến, song vẫn chưa đồng đều giữa các doanh nghiệp.

Thứ ba, về *điều kiện môi trường bảo quản (nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng),* 49,4% doanh nghiệp đạt mức tốt, 25,0% rất tốt; 21,4% trung bình và khoảng 4,1% kém hoặc rất kém. Hiện nay đã có nhiều doanh nghiệp đầu tư vào hệ thống bảo quản hiện đại, đặc biệt với sản phẩm dễ hư hỏng như nông thủy sản, nhưng vẫn còn một số doanh nghiệp chưa chú trọng đúng mức đến vấn đề này.

Bên cạnh đó, *hệ thống biển báo, chỉ dẫn và sơ đồ kho* được 46,9% doanh nghiệp thực hiện tốt, 23,9% rất tốt; 24,7% trung bình và khoảng 4,5% kém hoặc rất kém. Kết quả này cho thấy, công tác quản lý trực quan trong kho thông qua các hệ thống biển báo và chỉ dẫn, cũng như chuẩn hóa các hành lang an toàn trong doanh nghiệp đã được chú trọng hơn, nhưng vẫn cần cải thiện để nâng cao hiệu quả.

Ngoài ra, đối với *công tác vệ sinh, phòng chống cháy nổ và an toàn kho* đạt kết quả tương đối tốt, 53,1% doanh nghiệp thực hiện tốt, 32,2% rất tốt; 12,2% trung bình. Sự quan tâm đến yếu tố an toàn vệ sinh và cháy nổ trong quản lý kho được các doanh nghiệp chấp hành nghiêm ngặt.

Cuối cùng, *tốc độ truy xuất/tìm kiếm hàng hóa khi xuất kho* có 56,7% doanh nghiệp thực hiện tốt, 24,2% rất tốt; 16,7% trung bình và 0,8% kém. Hiệu quả truy xuất hàng hóa giữa các doanh nghiệp vẫn chưa đồng đều. Một số doanh nghiệp thực hiện rất tốt, nhưng một số vẫn gặp khó khăn trong việc tối ưu hóa quy trình xuất kho.

4.4. Phân tích Chi-square về mối quan hệ giữa ngành nghề doanh nghiệp và quy mô vốn so với tỷ lệ chi phí logistics so với doanh thu

Doanh nghiệp thuộc nhóm ngành thủy sản chiếm 45% số quan sát. Do đó, phân tích Chi-square được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa ngành thủy sản và các ngành còn lại, cũng như quy mô vốn của doanh nghiệp so với tỷ lệ chi phí logistics thông qua chỉ số Cramer's V.

Bảng 2. Kiểm định Chi-square

Đặc điểm doanh nghiệp	Tỷ lệ chi phí logistics so với doanh thu											
	Dưới 5%		Từ 5 đến dưới 10%		Từ 10 đến dưới 15%		Từ 15 đến dưới 20%		Từ 20 đến dưới 30%		Từ 30% trở lên	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Ngành nghề doanh nghiệp												
Ngành thủy sản	22	13,6	18	11,1	34	21,0	54	33,3	21	13,0	13	8,0
Ngành khác	14	7,1	43	21,7	53	26,8	58	29,3	24	12,1	6	3,0
Chi-square	Asymp. Sig. (2-sided) = 0,008; 0 ô (0%) trong bảng có tần số kỳ vọng nhỏ hơn 5 Cramer's V = 0,209; Approx. Sig = 0,008											
Quy mô vốn (Tỷ đồng)												
Dưới 10	15	33,3	11	24,4	3	6,7	12	26,7	3	6,7	1	2,2
Từ 10 đến 20	0	0,0	12	27,3	19	43,2	6	13,6	5	11,4	2	4,5
Trên 20 đến 50	1	1,4	15	20,8	24	33,3	22	30,6	7	9,7	3	4,2
Trên 50 đến 100	2	1,7	11	9,4	28	23,9	55	47,0	14	12,0	7	6,0
Trên 100	18	22,0	12	14,6	13	15,9	17	20,7	16	19,5	6	7,3
Chi-square	Asymp. Sig. (2-sided) = 0,000; 6 ô (20%) trong bảng có tần số kỳ vọng nhỏ hơn 5 Cramer's V = 0,269; Approx. Sig = 0,000											

Kết quả cho thấy tồn tại sự khác biệt về tỷ lệ chi phí logistics trên doanh thu của một số đặc điểm doanh nghiệp (ngành nghề và quy mô vốn).

Đối với ngành nghề: Ở nhóm thủy sản, tỷ lệ chi phí logistics mức 15 - 20% chiếm phần lớn doanh nghiệp (33,3%). Chi phí logistics ngành thủy sản thường cao hơn do đặc thù sản phẩm dễ hư hỏng và yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt. Các nhóm ngành còn lại có tỷ lệ này phân bổ đa dạng hơn, nhưng nhìn chung thấp hơn so với thủy sản. Kết quả kiểm định Chi-square cho thấy giá trị Sig. = 0,008 < 0,05, bác

bỏ giả thuyết H_0, khẳng định mối quan hệ thống kê giữa ngành nghề và tỷ lệ chi phí logistics trên doanh thu. Đồng thời thỏa mãn điều kiện các ô có tần số kỳ vọng nhỏ hơn 5 (0 ô – 0%). Chỉ số Cramer's V = 0,209 cho thấy mức độ liên hệ là 20,9%, ngành nghề có sự tương quan khá cao với tỷ lệ chi phí logistics. Tóm lại, doanh nghiệp thủy sản có xu hướng chịu chi phí logistics cao hơn so với các ngành khác, và mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, phản ánh đặc thù ngành hàng trong quản trị logistics.

Đối với quy mô vốn: Doanh nghiệp vốn nhỏ dưới 10 tỷ có tỷ lệ chi phí logistics cao, tập trung ở mức 15 - 20% (26,7%) và dưới 5% (33,3%), phản ánh sự phân tán và thiếu ổn định trong kiểm soát chi phí. Doanh nghiệp vốn lớn trên 100 tỷ phân bổ đa dạng hơn, với tỷ lệ đáng kể ở cả mức thấp dưới 5% (có 22,0% số doanh nghiệp) và mức cao 20 - 30% (có 19,5% số doanh nghiệp), cho thấy sự khác biệt trong năng lực quản trị logistics giữa các doanh nghiệp. Kiểm định Chi-square cho kết quả Sig. = 0,000 < 0,05, bác bỏ giả thuyết H_0, khẳng định có mối quan hệ giữa quy mô vốn và tỷ lệ chi phí logistics so với doanh thu. Đồng thời, thỏa mãn điều kiện số ô có tần số kỳ vọng nhỏ hơn 5 không lớn hơn 20%. Chỉ số Cramer's V = 0,269 cho thấy mức độ liên hệ trung bình khá. Như vậy, doanh nghiệp vốn nhỏ chịu chi phí logistics cao và thiếu ổn định, trong khi doanh nghiệp vốn trung bình kiểm soát chi phí tốt hơn.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL có những bước tiến nhất định trong triển khai logistics, nhận thức ngày càng rõ về vai trò của logistics, thực hiện tốt từ việc lựa chọn nhà cung cấp, dự báo nhu cầu, tối ưu chi phí đặt hàng cho đến lưu kho.

Hoạt động vận tải có tỷ lệ thuê ngoài cao, phù hợp với xu hướng chuyên nghiệp hóa và việc ứng dụng công nghệ thông tin (ERP, RFID, EDI, Blockchain, IoT, AI) đã được triển khai. Việc quản lý kho bãi cũng được cải thiện, doanh nghiệp chú trọng hơn vào thuê kho chuyên nghiệp và đầu tư hệ thống bảo quản hiện đại. Tuy nhiên, dự báo và tối ưu chi phí tồn trữ chưa đồng đều; quản lý vận tải nội bộ còn thiếu ứng dụng công nghệ GPS, TMS; chi phí đầu tư công nghệ thông tin cao gây áp lực tài chính. Một số doanh nghiệp chưa đảm bảo điều kiện môi trường, vệ sinh và an toàn. Kết quả nghiên cứu này cũng tương tự với nghiên cứu của Atnafu and Balda (2018), Hailu (2021), Chege and Wachiuri (2022), Rutto et al. (2024), kết quả các nghiên cứu đều đồng tình quản trị tốt các khía cạnh logistics như vận tải, tồn kho, hệ thống thông tin giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao năng suất và cải thiện dịch vụ, từ đó thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh.

Bên cạnh đó, gần 50% số doanh nghiệp tham gia khảo sát là nhóm ngành thủy sản; do đó, kết quả cũng kiểm chứng được doanh nghiệp thủy sản có tỷ lệ chi phí logistics cao, tập trung ở mức 15 - 20%, trong khi nhóm ngành khác nhìn chung thấp hơn. Kết quả kiểm định Chi-square khẳng định mối quan hệ giữa ngành nghề và tỷ lệ chi phí logistics. Kết quả này phù hợp với đặc thù sản phẩm dễ hỏng, yêu cầu bảo quản nghiêm ngặt, làm tăng chi phí logistics. Đồng thời, doanh nghiệp có vốn nhỏ dưới 10 tỷ có chi phí logistics cao ở mức 15 - 20%, trong khi doanh nghiệp vốn trung bình (20 - 100 tỷ) kiểm soát chi phí tốt hơn, tập trung nhiều ở mức 10 - 20%.

So với các nghiên cứu trước, kết quả nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm về tác động của đặc điểm doanh nghiệp đến chi phí logistics - khía cạnh chưa được phân tích sâu trong các nghiên cứu về logistics nông thủy sản thực phẩm tại Việt Nam trước đây, qua đó nhấn mạnh vai trò của đặc thù sản phẩm và nguồn lực trong quản trị logistics.

4.6. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động logistics của các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm tại ĐBSCL

4.6.1. Giải pháp cho doanh nghiệp

Đối với hoạt động thu mua và tồn trữ, để khắc phục tình trạng dự báo chưa hiệu quả và chi phí đặt hàng, doanh nghiệp cần ứng dụng hệ thống ERP và các công cụ phân tích dữ liệu hiện đại, cũng như đào tạo nhân sự chuyên sâu về dự báo, sẽ giúp giảm rủi ro từ biến động thị trường.

Đối với hoạt động quản lý vận tải: Các doanh nghiệp nên kết hợp nội bộ với thuê ngoài, đồng thời áp dụng GPS và TMS để chuẩn hóa quy trình, nâng cao năng lực quản lý vận tải và tạo nền tảng cho phát triển logistics chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường nội địa và quốc tế. Hiện nay, ngành vận tải và lắp ráp ô tô/xe tải tại Việt Nam đang ngày càng phát triển, tận dụng lợi thế này, doanh nghiệp sẽ cải thiện chi phí đầu tư đội xe.

Đối với hoạt động quản lý thông tin: Để giảm áp lực chi phí đầu tư, doanh nghiệp có thể lựa chọn giải pháp theo mô hình điện toán đám mây. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần chú trọng đào tạo và tuyển dụng nhân lực có kỹ năng ICT. Việc cập nhật xu hướng mới cũng giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả quản lý dữ liệu.

Đối với hoạt động quản lý kho bãi: Hàng nông thủy sản thực phẩm dễ hỏng và nhạy cảm với điều kiện bảo quản; do đó, các doanh nghiệp nên đầu tư hệ thống kho và thiết bị kiểm soát môi trường tự động, đảm bảo nhiệt độ, độ ẩm và ánh sáng phù hợp. Bên cạnh đó, việc xây dựng sơ đồ bố trí kho khoa học, lắp đặt biển báo và quy định an toàn cũng cần được thực hiện. Đồng thời, việc duy trì vệ sinh kho sẽ giúp bảo quản hàng hóa tốt hơn.

4.6.2. Hàm ý chính sách cho cơ quan quản lý

Cơ quan quản lý nhà nước cũng cần tạo môi trường hỗ trợ đồng bộ để doanh nghiệp phát triển logistics bền vững. Trước hết, hạ tầng logistics cần được đầu tư như kho lạnh, cảng và mạng lưới vận tải nhằm giảm chi phí lưu thông. Bên cạnh đó, chính sách khuyến khích ứng dụng công nghệ thông qua ưu đãi thuế hoặc hỗ trợ tài chính sẽ thúc đẩy doanh nghiệp triển khai ERP, TMS, WMS, IoT và AI.

Về nguồn nhân lực, cơ quan quản lý cần phối hợp với cơ sở đào tạo xây dựng chương trình chuyên sâu về logistics số và quản trị chuỗi cung ứng.

Cuối cùng, việc ban hành khung pháp lý và tiêu chuẩn về kho bãi, bảo quản nông thủy sản cùng cơ chế giám sát minh bạch sẽ góp phần nâng cao chất lượng và năng lực cạnh tranh quốc tế của doanh nghiệp trong khu vực.

5. KẾT LUẬN

5.1. Tổng kết

Kết quả nghiên cứu đã phân tích thực trạng hoạt động logistics và những thách thức của các doanh nghiệp nông thủy sản thực phẩm ở ĐBSCL. Kết quả cho thấy việc cải thiện hoạt động logistics quan trọng trong công cuộc đưa hàng hóa tiếp cận hơn trên thị trường. Các công tác như dự báo và thu mua, đầu tư vào hạ tầng vận tải, tăng cường hệ thống thông tin, cải thiện quản lý kho bãi đóng vai trò quan trọng trong cải thiện hiệu quả vận hành, giảm thiểu chi phí và tối ưu hóa dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp.

Về mặt đóng góp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa đặc điểm doanh nghiệp và quản trị logistics, qua đó làm rõ vai trò của nguồn lực trong quản trị logistics. Đây là cơ sở mở rộng thảo luận học thuật về logistics trong ngành nông thủy sản, lĩnh vực vốn ít được nghiên cứu chuyên sâu tại Việt Nam.

5.2. Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đã thành công khái quát thực trạng quản trị logistics của các doanh nghiệp nông thủy sản tại ĐBSCL nhưng đề tài vẫn còn một số hạn chế như chưa có tính khái quát cho các vùng đồng bằng khác của Việt Nam, cũng như chưa phân tích các ngành hàng khác ngoài nông thủy sản thực phẩm. Ngoài ra, việc khai thác sâu các yếu tố định tính như kinh nghiệm quản trị, chiến lược của doanh nghiệp vẫn chưa được thực hiện.

Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi sang nhiều ngành hàng khác, kết hợp phương pháp định tính để phân tích sâu hơn về chiến lược logistics. Đồng thời, việc so sánh giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp FDI, hoặc giữa các vùng kinh tế khác nhau sẽ giúp làm rõ hơn tác động của bối cảnh và nguồn lực đến hiệu quả logistics.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Adeitan, D. A., Aigbavboa, C., & Bamisaye, O. S. (2021). Influence of information flow on logistics management in the Industry 4.0 Era. *International Journal of Supply and Operations Management*, *8*(1), 29 - 38. https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.1.3

Amr, M., Ezzat, M., & Kassem, S. (2019). Logistics 4.0: Definition and historical background. In Proceedings of the 2019 Novel Intelligent and Leading Emerging Sciences Conference (NILES) (pp. 46-49). IEEE. https://doi.org/10.1109/NILES.2019.8909314

Assouman, M. (2022). Role of logistics management on the operational performance of organizations in Rwanda. *Global Scientific Journals, 10*(11), 341 - 349.

Atnafu, D., & Balda, A. (2018). The impact of inventory management practice on firms' competitiveness and organizational performance: Empirical evidence from micro and small enterprises in Ethiopia. *Cogent Business and Management*, *5*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1503219

Bộ Công Thương. (2020). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2020, Cắt giảm chi phí logistics*. NXB Công Thương. Hà Nội

Bộ Công Thương. (2023). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2023, Chuyển đổi số trong Logistics*. NXB Công Thương. Hà Nội.

Chege, V. W., & Wachiuri, E. (2022). Influence of Logistics Management Practices on Performance of Food and Beverage Manufacturing Firms in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, *8*(2), 1197 – 1206.

Fuchs, H., & Wohinz, J. W. (2009). Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*, *4*(4), 233-242.

Ganiyu, T. I., & Sulaiman, M. F. (2024). The Effect of Logistics Management on Firm Performance in Selected Food and Beverage Firms in Lagos State, Nigeria. *Iconic Research and Engineering Journals*, *8*(4), 224 - 236.

John, N. E., Etim, J. J., & Ime, T. U. (2015). Inventory management practices and operational performance of flour milling firms in Lagos, Nigeria. *International Journal of Supply and Operations Management*, *1*(4), 392–406. https://doi.org/10.22034/2014.4.01

Hailu, A. M. (2022). The Effect of Logistics Practice on Organizational Performance: In Case of Kombolcha Textile Share Company. *Journal of Management Info*, *8*(4), 280 – 303. https://doi.org/10.31580/jmi.v8i4.2329

Mangala, F. O., & Moronge, M. (2019). Influence of logistics management practices on performance of oil marketing companies in Nairobi County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, *6*(1), 440-457. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v6i1.1067

Melović, B., Mitrović, S., Djokaj, A., & Vatin, N. (2015). Logistics in the function of customer service–relevance for the engineering management. *Procedia Engineering*, *117*, 802-807. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.255

Omoush, M. M. (2022). The impact of the practices of logistic management on operational performance: A field study of road transport companies. *Journal of Governance and Regulation*, *11*(4), 237 – 245. https://doi.org/10.22495/jgrv11i4siart4

Rushton, A., Croucher, P., Baker, P., & Koliousis, I. (2022). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.

Rutto, K. K., & Omwenga, J. Q. (2024). Logistics Management Practices and Performance of Government-Owned Sugar Companies In Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, *2*(1), 205–220. https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i1.83

Shyshkin, V., Onyshchenko, O., & Cherniak, K. (2020). Modern approaches to warehouse logistics management. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, *2(*12), 105–117. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-08

Smith, J., & Johnson, R. (2018). Traditional versus Alternative Education: A Comparative Study of Student Outcomes. *Journal of Educational Research*, *42*(3), 301-320.

Sople, V. V. (2010). *Logistics Management - The Supply Chain Imperative.* Pearson, India.

Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic logistics management*. McGraw-Hill/Irwin.

Onstein, A. T., Tavasszy, L. A., & Van Damme, D. A. (2019). Factors determining distribution structure decisions in logistics: a literature review and research agenda. *Transport Reviews*, *39*(2), 243-260. https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1459929

Yuwono, T., Suroso, A., & Novandari, W. (2024). Information and communication technology in SMEs: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), 1 – 23. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00392-6