

Phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics Việt Nam – Campuchia: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam

ThS. Nguyễn Ngọc Quang, ThS. Phan Thế Quyết

CN. Nguyễn Kiều Ly

Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương

1. Một số vấn đề lý luận về phát triển chuỗi cung ứng và kết nối Logistics giữa hai quốc gia

1.1 Phát triển chuỗi cung ứng

1.1.1 Khái niệm về chuỗi cung ứng

- Khái niệm chuỗi cung ứng

Về lịch sử phát triển, thuật ngữ “chuỗi cung ứng” được sử dụng rộng rãi từ cuối thập niên 1980, nhưng những nền tảng lý luận liên quan đã xuất hiện sớm hơn trong các nghiên cứu về dòng chảy vật chất và thông tin trong hệ thống phân phối công nghiệp.

Forrester (1958) là một trong những tác giả đặt nền móng cho tư duy hệ thống khi phân tích mối quan hệ giữa dòng thông tin, đơn hàng, tồn kho và năng lực đáp ứng trong hệ thống sản xuất - phân phối.

Ganesham, Ran & Terry (1995) đưa ra quan điểm “Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm và thành phẩm và phân phối chúng cho khách hàng” trong khi Lambert và các cộng sự (1998) quan niệm rằng “Chuỗi cung ứng là sự liên kết giữa các công ty chịu trách nhiệm mang sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường”.

Mentzer và cộng sự (2001), đã định nghĩa “Chuỗi cung ứng là tập hợp của ba hay nhiều hơn có liên quan trực tiếp đến dòng chảy qua lại của sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ nguyên liệu đến khách hàng”. Như vậy, có thể thấy chuỗi cung ứng lúc này không chỉ bao gồm các nhà sản xuất, nhà cung cấp, mà còn bao gồm các đơn vị vận chuyển, kho bãi, bán lẻ và chính khách hàng. Hay hiểu một cách đơn giản thì chuỗi cung ứng là sự kết nối của các bên liên quan bao gồm nhà cung cấp, nhà sản xuất, khách hàng và các đơn vị liên quan khác.

“Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn gồm nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng” (Chopra & Meindl, 2007). Có thể thấy quan điểm này cũng tương tự quan điểm của Mentzer, hay nói cách khác, quan điểm này cũng chỉ ra rằng: sự kết nối các nhà cung cấp, khách hàng, nhà sản xuất và các tổ chức cung cấp dịch vụ liên quan đến quá trình kinh doanh chính là chuỗi cung ứng.

Dưới góc độ chuẩn hóa và an ninh hàng hóa quốc tế, theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 28000:2013 (tại mục 3.9, Mục 3), chuỗi cung ứng (supply chain) được định nghĩa là: “Tập

hợp các nguồn lực và quá trình liên kết với nhau, bắt nguồn từ việc cung cấp nguyên liệu và mở rộng đến việc giao sản phẩm hoặc dịch vụ tới người sử dụng cuối cùng thông qua các phương thức vận tải”. Kết nối logistic giữa hai quốc gia là sự liên thông, phối hợp đồng bộ về hạ tầng vật chất, thể chế chính sách và dữ liệu thông tin nhằm đảm bảo dòng chảy hàng hóa xuyên biên giới diễn ra an toàn, hiệu quả và đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Điểm cốt lõi của khái niệm này là chuỗi cung ứng không dừng lại ở hoạt động vận chuyển hàng hóa, mà bao gồm toàn bộ cấu trúc tổ chức và quản trị để tạo lập, phân phối, kiểm soát và nâng cao giá trị trong quá trình lưu chuyển hàng hóa.

Như vậy, trên cơ sở tổng hợp các quan điểm nghiên cứu, có thể hiểu chuỗi cung ứng hàng hóa là “*mạng lưới liên kết các tổ chức, con người, thông tin và nguồn lực tham gia vào quá trình tạo ra và đưa sản phẩm hoặc dịch vụ từ nhà cung cấp nguyên liệu thô đến tận tay khách hàng cuối cùng*”. Trong toàn bộ quá trình này, các dòng vật chất, thông tin và tài chính được quản lý, điều phối và phối hợp một cách thống nhất nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của toàn chuỗi, giảm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu của thị trường.

1.1.2 Vai trò của chuỗi cung ứng

Thứ nhất, tạo thuận lợi cho dòng chảy hàng hóa xuyên biên giới và nâng cao hiệu quả thương mại quốc tế. Chuỗi cung ứng hàng hóa xuyên biên giới giữ vai trò tổ chức, điều phối và tối ưu hóa dòng lưu chuyển nguyên liệu, bán thành phẩm, thành phẩm, thông tin và tài chính giữa các quốc gia. Một chuỗi cung ứng được tổ chức hiệu quả giúp giảm thời gian giao hàng, hạn chế tình trạng đứt gãy trong quá trình cung ứng, giảm chi phí tồn kho, vận tải và giao dịch, đồng thời nâng cao độ tin cậy của hoạt động xuất nhập khẩu. Đối với các quốc gia có chung đường biên giới như Việt Nam và Campuchia, chuỗi cung ứng xuyên biên giới còn góp phần khai thác lợi thế vị trí địa lý, thúc đẩy thương mại biên giới, nâng cao hiệu quả lưu thông hàng hóa và tạo nền tảng cho sự phát triển của hệ thống logistics hiện đại. Theo Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) và UNCTAD, hiệu quả của chuỗi cung ứng ngày càng trở thành một trong những yếu tố quyết định năng lực tham gia thương mại quốc tế của mỗi quốc gia.

Thứ hai, thúc đẩy liên kết sản xuất, chuyên môn hóa và hình thành chuỗi giá trị khu vực. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, chuỗi cung ứng không chỉ là quá trình lưu chuyển hàng hóa mà còn là cơ chế liên kết giữa các doanh nghiệp, ngành sản xuất và nền kinh tế của nhiều quốc gia. Thông qua sự phân công lao động và chuyên môn hóa theo lợi thế so sánh, các quốc gia có thể tham gia vào những công đoạn khác nhau của chuỗi giá trị, từ cung ứng nguyên liệu, sản xuất, chế biến đến phân phối và tiêu thụ sản phẩm. Đối với Việt Nam và Campuchia, sự hỗ trợ về cơ cấu sản xuất, vị trí địa lý và nhu cầu thị trường tạo điều kiện thuận lợi để hình thành các chuỗi cung ứng xuyên biên giới đối với nông sản, vật liệu xây dựng, dệt may, cao su, hạt điều và nhiều ngành hàng khác. Đây cũng là cơ sở quan trọng để hai nước tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị khu vực ASEAN, Tiểu vùng Mekong mở rộng (GMS) và chuỗi giá trị toàn cầu.

Thứ ba, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và của nền kinh tế. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào

chi phí sản xuất mà còn phụ thuộc vào khả năng tổ chức chuỗi cung ứng hiệu quả. Một chuỗi cung ứng xuyên biên giới được quản trị tốt sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn cung, rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng, tăng tính minh bạch trong truy xuất nguồn gốc và đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật quốc tế. Đồng thời, chuỗi cung ứng hiệu quả còn góp phần nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí logistics, tăng năng lực xuất khẩu và cải thiện môi trường đầu tư, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia. Trong bối cảnh hội nhập khu vực, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và quốc gia ngày càng gắn chặt với mức độ phát triển của chuỗi cung ứng xuyên biên giới.

Thứ tư, nâng cao khả năng chống chịu và thích ứng của chuỗi cung ứng trước các biến động toàn cầu. Những biến động trong thời gian qua như đại dịch COVID-19, xung đột địa chính trị, biến đổi khí hậu, gián đoạn vận tải quốc tế, biến động giá năng lượng và xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu đã cho thấy yêu cầu cấp thiết phải xây dựng các chuỗi cung ứng có khả năng thích ứng và phục hồi cao. Một chuỗi cung ứng xuyên biên giới được tổ chức hợp lý, đa dạng hóa nguồn cung, đa dạng hóa phương thức vận tải và tăng cường chia sẻ thông tin giữa các chủ thể sẽ giúp giảm thiểu rủi ro đứt gãy, duy trì tính liên tục của hoạt động sản xuất, thương mại và logistics. Do đó, phát triển chuỗi cung ứng không chỉ hướng tới mục tiêu tối ưu hóa chi phí mà còn hướng tới nâng cao tính linh hoạt, khả năng chống chịu và phát triển bền vững trong bối cảnh kinh tế thế giới nhiều biến động.

Thứ năm, thúc đẩy hội nhập kinh tế khu vực và tăng cường hợp tác giữa các quốc gia. Chuỗi cung ứng xuyên biên giới là cầu nối quan trọng giữa các hiệp định thương mại tự do với hoạt động sản xuất và thương mại thực tiễn của doanh nghiệp. Sự phát triển của chuỗi cung ứng góp phần hiện thực hóa các cam kết trong Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC), Hiệp định Thương mại hàng hóa ASEAN (ATIGA), Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP) cũng như các cơ chế hợp tác trong Tiểu vùng Mekong mở rộng (GMS). Đồng thời, quá trình hình thành và vận hành chuỗi cung ứng xuyên biên giới cũng thúc đẩy sự phối hợp giữa các quốc gia trong việc hoàn thiện thể chế, hài hòa tiêu chuẩn kỹ thuật, đơn giản hóa thủ tục hải quan, tăng cường kết nối hạ tầng, chia sẻ dữ liệu và phát triển các dịch vụ logistics hiện đại. Đối với Việt Nam và Campuchia, đây là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả thương mại song phương, phát huy lợi thế của các hành lang kinh tế xuyên biên giới và từng bước hình thành không gian kinh tế liên kết, góp phần phát triển bền vững và nâng cao vị thế của hai quốc gia trong chuỗi giá trị khu vực.

Từ những phân tích trên có thể thấy, chuỗi cung ứng hàng hóa xuyên biên giới không chỉ là sự kết nối giữa các hoạt động cung ứng, sản xuất và phân phối, mà còn là nền tảng thúc đẩy thương mại, đầu tư, logistics và hội nhập kinh tế giữa các quốc gia. Đối với nghiên cứu phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và kết nối logistics Việt Nam – Campuchia, việc phát triển chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ tạo cơ sở để nâng cao năng lực kết nối logistics, giảm chi phí giao dịch, tăng khả năng tham gia chuỗi giá trị khu vực, đồng thời góp phần hiện thực hóa mục tiêu phát triển thương mại bền vững và tăng cường liên kết kinh tế giữa hai nước trong giai đoạn tới.

1.2 Kết nối logistics giữa hai quốc gia

1.2.1 Khái niệm logistics

Cùng với sự phát triển của lực lượng sản xuất và sự thay đổi nhanh chóng của cách mạng khoa học kỹ thuật trên thế giới, khối lượng hàng hóa và sản phẩm vật chất được sản xuất ra ngày càng nhiều, do khoảng cách các lĩnh vực cạnh tranh về quản lý hàng tồn kho, tốc độ giao hàng, hợp lý hóa quá trình lưu chuyển nguyên vật liệu và bán thành phẩm,... trong cả hệ thống quản lý phân phối vật chất của doanh nghiệp. Trong quá trình đó, logistic có cơ hội phát triển ngày càng mạnh mẽ hơn trong lĩnh vực kinh doanh. Logistic ban đầu được phát minh và ứng dụng trong các hoạt động quân sự được gọi là hậu cần quân đội và sau đó được sử dụng rộng rãi trong nhiều ngành, nhiều lĩnh vực và ở nhiều quốc gia khác nhau. Năm 1960 là thời điểm khởi đầu của việc logistic dần được nghiên cứu và áp dụng sang lĩnh vực thương mại, khi nhà tư vấn quản trị Peter Drucker gọi logistics là “lực địa tiềm năng cuối cùng cần phải được khai phá của nền kinh tế toàn cầu” và dự báo đó đã được chứng minh khi hoạt động logistics liên tục thay đổi và phát triển, trở thành một phần không thể thiếu trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Mặc dù vậy, cho đến nay, định nghĩa về logistics vẫn chưa được thống nhất và có nhiều cách hiểu khác nhau, khái niệm chuỗi logistics cũng được xây dựng căn cứ theo ngành nghề và mục đích nghiên cứu. Tuy nhiên có thể khẳng định logistics là một loại hình dịch vụ và khái niệm logistics được hiểu theo một số phương pháp tiếp cận như sau:

(a) Tiếp cận logistics theo nghĩa rộng, bao trùm chuỗi các hoạt động, từ giai đoạn tiền sản xuất cho tới khi hàng hóa tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

- Logistics là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát một cách hiệu quả về mặt chi phí dòng lưu chuyển và phân dự trữ nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm, cùng những thông tin liên quan từ điểm khởi đầu của quá trình sản xuất đến điểm tiêu thụ cuối cùng nhằm mục đích thỏa mãn được các yêu cầu của khách hàng.

- Logistics là hoạt động quản lý quá trình lưu chuyển nguyên vật liệu qua các khâu lưu kho, sản xuất ra sản phẩm cho tới tay người tiêu dùng theo yêu cầu của khách hàng (Liên Hiệp Quốc, 2002). Với các quan niệm trên, logistics gắn liền cả quá trình nhập nguyên vật liệu làm đầu vào cho quá trình sản xuất, sản xuất ra hàng hóa và đưa vào các kênh lưu thông, phân phối đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

- Logistics là quá trình lập kế hoạch, chọn phương án tối ưu để thực hiện việc quản lý, kiểm soát việc di chuyển và đảm bảo có hiệu quả về chi phí và rút ngắn thời gian đối với nguyên vật liệu, thành phẩm và bán thành phẩm.

(b) Tiếp cận theo nghĩa hẹp, logistics được hiểu như là các dịch vụ gắn liền với quá trình phân phối, lưu thông hàng hóa được coi là hoạt động thương mại gắn với các dịch vụ cụ thể.

Tại Việt Nam, định nghĩa dịch vụ logistics được quy định trong Điều 233 Luật Thương mại năm 2005, quy định dịch vụ logistics là “hoạt động thương mại, theo đó thương nhân tổ chức thực hiện một hoặc nhiều công việc bao gồm nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu

bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hoá theo thoả thuận với khách hàng để hưởng thù lao””. Theo quy định, logistics tại Việt Nam được coi là khái niệm dịch vụ tổng hợp và các doanh nghiệp khi thực hiện một trong các hoạt động được nêu trên thì được coi là đã thực hiện dịch vụ logistics. Vì được công nhận và quy định trong Luật thương mại Việt Nam, dịch vụ logistics do đó chịu sự quản lý và điều chỉnh của pháp luật. Các dịch vụ logistics chủ yếu, bao gồm:

- Dịch vụ bốc xếp hàng hoá, bao gồm cả hoạt động bốc xếp container;
- Dịch vụ kho bãi và lưu giữ hàng hóa, bao gồm cả hoạt động kinh doanh kho bãi container và kho xử lý nguyên liệu, thiết bị;
- Dịch vụ đại lý vận tải, bao gồm cả hoạt động đại lý làm thủ tục hải quan và lập kế hoạch bốc dỡ hàng hóa;
- Dịch vụ hỗ trợ khác, bao gồm cả hoạt động tiếp nhận, lưu kho và quản lý thông tin liên quan đến vận chuyển và lưu kho hàng hóa trong suốt cả chuỗi logistics; hoạt động xử lý lại hàng hóa bị khách hàng trả lại, hàng hóa tồn kho, hàng hóa quá hạn, lỗi một và tái phân phối hàng hóa đó; hoạt động cho thuê và thuê mua container;

1.2.2 Kết nối logistics giữa hai quốc gia

Kết nối logistics giữa hai quốc gia là một khái niệm có tính đa chiều, chưa có một định nghĩa đầy đủ được thừa nhận thống nhất trong học thuật, song có thể được tiếp cận thông qua sự tổng hợp từ các nghiên cứu về logistics xuyên biên giới, hành lang logistics, tạo thuận lợi thương mại, kết nối hạ tầng và quản trị chuỗi cung ứng quốc tế.

Về bản chất, kết nối logistics giữa hai quốc gia có thể được hiểu là mức độ liên thông, phối hợp và tích hợp giữa hệ thống hạ tầng, dịch vụ, thể chế, công nghệ, dữ liệu và các chủ thể logistics của hai quốc gia nhằm bảo đảm dòng hàng hóa, thông tin, chứng từ, tài chính và dữ liệu xuyên biên giới được vận hành thông suốt, hiệu quả, an toàn, có khả năng dự báo và đáp ứng yêu cầu của thương mại song phương cũng như hội nhập chuỗi cung ứng khu vực.

Xét về cấu trúc, kết nối logistics giữa hai quốc gia có thể được phân tích thông qua các lớp kết nối cơ bản. Cụ thể:

Thứ nhất là kết nối hạ tầng vật chất, bao gồm đường bộ, đường sắt, cảng biển, cảng sông, cảng cạn, sân bay, cửa khẩu quốc tế, cầu biên giới, trung tâm logistics, kho bãi và các hành lang vận tải. Đây là lớp kết nối nền tảng, quyết định năng lực vận chuyển, trung chuyển, gom hàng và phân phối hàng hóa giữa hai quốc gia.

Thứ hai là kết nối thể chế và chính sách, bao gồm hiệp định vận tải song phương, thoả thuận hải quan, cơ chế quá cảnh, quy tắc xuất xứ, tiêu chuẩn kỹ thuật, kiểm dịch, kiểm tra chuyên ngành, cơ chế công nhận lẫn nhau và các chính sách tạo thuận lợi thương mại.

Thứ ba là kết nối dịch vụ logistics, thể hiện ở năng lực của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận tải, kho bãi, giao nhận, phân phối, thông quan, bảo hiểm, tài chính thương mại và các dịch vụ logistics giá trị gia tăng.

Thứ tư là kết nối số, bao gồm hệ thống hải quan điện tử, nền tảng quản lý vận tải, hệ thống quản lý kho, cơ chế một cửa quốc gia, Cơ chế một cửa ASEAN, chia sẻ dữ liệu xuyên biên giới, truy xuất nguồn gốc và quản lý rủi ro bằng dữ liệu.

Thứ năm là kết nối giữa các chủ thể và cơ chế phối hợp, thể hiện ở mức độ liên kết giữa các cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan hải quan, kiểm dịch, biên phòng, chính quyền địa phương, doanh nghiệp logistics, doanh nghiệp xuất nhập khẩu, tổ chức tài chính, hiệp hội ngành hàng và các tổ chức quốc tế trong quá trình tổ chức và quản lý hoạt động logistics xuyên biên giới. Mức độ phối hợp hiệu quả giữa các chủ thể giúp nâng cao khả năng chia sẻ thông tin, xử lý kịp thời các vướng mắc phát sinh, tăng tính minh bạch trong thực hiện thủ tục hành chính, giảm thời gian thông quan và nâng cao hiệu quả vận hành của chuỗi cung ứng xuyên biên giới.

2. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics giữa hai quốc gia

2.1 Kinh nghiệm phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics Thái Lan – Lào

Quan hệ logistics Thái Lan - Lào là một trường hợp tiêu biểu trong Tiểu vùng sông Mekong mở rộng, nơi kết nối hạ tầng xuyên biên giới giữ vai trò quan trọng trong thúc đẩy thương mại, vận tải quá cảnh và phát triển hành lang kinh tế. Về cấu trúc, quan hệ kinh tế Thái Lan - Lào mang tính bất đối xứng tương đối rõ nét. Thái Lan là nền kinh tế có quy mô lớn hơn, hệ thống logistics phát triển hơn và có vai trò như một trung tâm thương mại, trung chuyển và cung cấp dịch vụ logistics cho Lào. Ngược lại, Lào là quốc gia không giáp biển, có nhu cầu lớn trong việc tiếp cận cảng biển, thị trường khu vực và mạng lưới thương mại quốc tế thông qua các quốc gia láng giềng, trong đó Thái Lan giữ vị trí đặc biệt quan trọng.

Cấu trúc thương mại song phương giữa Thái Lan và Lào tạo ra những dòng logistics có tính bổ sung nhưng không hoàn toàn cân bằng. Xuất khẩu của Lào thường tập trung vào điện năng, khoáng sản, nông sản, sản phẩm gỗ và một số mặt hàng tài nguyên; trong khi hàng nhập khẩu từ Thái Lan gồm hàng tiêu dùng, nhiên liệu, máy móc, vật liệu xây dựng và các sản phẩm công nghiệp. Điều này làm cho Thái Lan không chỉ là thị trường thương mại quan trọng của Lào, mà còn là đầu mối cung cấp dịch vụ giao nhận, kho bãi, phân phối và kết nối với các tuyến vận tải quốc tế. Sự bất đối xứng này vừa tạo ra cơ hội hợp tác, vừa đặt ra yêu cầu quản trị lợi ích, năng lực và phụ thuộc logistics giữa hai bên.

Trong khuôn khổ Tiểu vùng sông Mekong mở rộng, các hành lang kinh tế do ADB hỗ trợ có vai trò nền tảng đối với phát triển kết nối logistics Thái Lan - Lào. Ba hành lang kinh tế quan trọng gồm Hành lang Kinh tế Đông Tây, Hành lang Kinh tế Bắc Nam và Hành lang Kinh tế phía Nam đã góp phần chuyển đổi tư duy phát triển từ kết nối giao thông đơn thuần sang kết nối kinh tế không gian. Hành lang Kinh tế Đông Tây kết nối Đà Nẵng của Việt Nam với Savannakhet của Lào, Mukdahan của Thái Lan và Mawlamyine của Myanmar; Hành lang Kinh tế Bắc Nam kết nối Vân Nam của Trung Quốc với Lào, Thái Lan và các khu vực phía Nam; còn Hành lang Kinh tế phía Nam hỗ trợ kết nối giữa Thái Lan, Campuchia, Việt Nam và các không gian kinh tế liên quan. Theo ADB (2022), việc phát triển các tuyến hạ tầng trong GMS, bao gồm hệ thống đường bộ, cầu biên giới và cửa khẩu, đã tạo nền tảng vật lý quan trọng cho logistics xuyên biên giới tại khu vực.

Các cây Cầu Hữu nghị Thái Lào là những điểm nút chiến lược trong hệ thống kết nối logistics song phương. Chúng không chỉ có chức năng giao thông, mà còn là điểm chuyển tiếp giữa hai hệ thống thể chế, hai mạng lưới vận tải và hai không gian thị trường. Thông qua các cầu này, dòng hàng hóa, phương tiện, lao động, dịch vụ và thương mại biên giới được thúc đẩy mạnh hơn, góp phần giảm tính biệt lập địa lý của Lào, đồng thời mở rộng vai trò trung tâm logistics lục địa của Thái Lan. Điểm đáng chú ý là trong mô hình Thái Lan - Lào, hạ tầng xuyên biên giới không được nhìn nhận như một công trình đơn lẻ, mà là bộ phận của một hành lang phát triển rộng hơn, gắn với cửa khẩu, trung tâm logistics, khu công nghiệp, thương mại biên giới và dịch vụ hỗ trợ.

Đối với Lào, kết nối logistics với Thái Lan và các quốc gia lân cận gắn liền với chiến lược chuyển đổi từ quốc gia “land-locked” sang “land-linked”. Đây là một chuyển đổi có ý nghĩa chiến lược, bởi Lào không thể phát triển thương mại quốc tế hiệu quả nếu chỉ dựa vào năng lực thị trường nội địa nhỏ và vị trí không giáp biển. Thông qua các hành lang GMS, các cầu biên giới, tuyến đường bộ xuyên quốc gia và đặc biệt là tuyến đường sắt Trung Quốc Lào Boten Vientiane khai trương tháng 12/2021, Lào đang nỗ lực tái định vị mình như một điểm trung chuyển lục địa giữa Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam, Campuchia và Myanmar. Việc phát triển các trung tâm logistics tại Vientiane và dọc các hành lang kinh tế là bước đi nhằm khai thác lợi thế trung gian của Lào trong mạng lưới logistics khu vực (ADB, 2022).

Các yếu tố tạo nên thành công tương đối của mô hình kết nối logistics Thái Lan - Lào có thể được khái quát trên bốn phương diện. Thứ nhất là đầu tư hạ tầng xuyên biên giới có trọng điểm, đặc biệt là các tuyến hành lang kinh tế, cầu biên giới, cửa khẩu và tuyến kết nối giữa trung tâm kinh tế của hai nước. Thứ hai là sự phối hợp song phương và đa phương trong khuôn khổ GMS, ASEAN và các cơ chế hợp tác tiểu vùng. Thứ ba là vai trò hỗ trợ tài chính, kỹ thuật và điều phối dài hạn của ADB trong phát triển hạ tầng và thúc đẩy kết nối khu vực. Thứ tư là các nỗ lực tạo thuận lợi thương mại, cải thiện thủ tục cửa khẩu và phát triển vận tải quá cảnh giữa hai quốc gia.

Tuy nhiên, mô hình Thái Lan - Lào cũng bộc lộ một số hạn chế cần lưu ý. Trước hết, chênh lệch phát triển giữa hai quốc gia có thể dẫn đến bất đối xứng trong phân bổ lợi ích logistics. Thái Lan, với năng lực hạ tầng, doanh nghiệp và dịch vụ logistics phát triển hơn, có khả năng nắm giữ nhiều khâu giá trị cao hơn trong chuỗi, trong khi Lào vẫn phụ thuộc đáng kể vào hạ tầng quá cảnh, doanh nghiệp logistics nước ngoài và dịch vụ do các đối tác khu vực cung cấp. Thứ hai, năng lực doanh nghiệp logistics địa phương của Lào còn hạn chế, đặc biệt trong các dịch vụ giá trị gia tăng, quản trị chuỗi cung ứng, số hóa chứng từ và vận tải đa phương thức. Thứ ba, chi phí logistics tại một số cửa khẩu còn cao do thủ tục phức tạp, mức độ đồng bộ hải quan điện tử chưa đầy đủ và sự khác biệt về năng lực thể chế giữa hai phía biên giới. Sự chênh lệch về năng lực hạ tầng và quản lý giữa các điểm cửa khẩu của Thái Lan và Lào, chẳng hạn giữa Mukdahan và Savannakhet, phản ánh hiện tượng điểm nghẽn không đối xứng trong logistics song phương (ADB, 2022).

Một hạn chế khác là sự phụ thuộc vào một số hành lang và điểm nút logistics trọng yếu có thể tạo ra rủi ro tập trung. Khi một tuyến đường, cầu biên giới, cửa khẩu hoặc trung tâm

trung chuyển bị gián đoạn do thiên tai, dịch bệnh, sự cố hạ tầng hoặc thay đổi chính sách, toàn bộ dòng hàng hóa song phương có thể bị ảnh hưởng. Điều này cho thấy phát triển logistics song phương không chỉ cần mở rộng hạ tầng, mà còn cần đa dạng hóa tuyến vận tải, phát triển năng lực dự phòng, số hóa quản lý rủi ro và xây dựng cơ chế phối hợp khẩn cấp giữa hai quốc gia.

Từ kinh nghiệm hợp tác Thái Lan - Lào có thể rút ra một số bài học quan trọng sau, kết nối logistics xuyên biên giới không chỉ dừng lại ở việc đầu tư hạ tầng giao thông (đường bộ, cầu biên giới, cửa khẩu) mà phải được đặt trong khuôn khổ chiến lược hành lang kinh tế. Kinh nghiệm cho thấy, đầu tư hạ tầng cứng chỉ là điều kiện cần; điều kiện đủ là phải phát triển đồng bộ hệ thống dịch vụ logistics (kho bãi, trung tâm phân phối, vận tải đa phương thức), cải cách cơ chế tạo thuận lợi thương mại (đơn giản hóa thủ tục hải quan, một cửa quốc gia), nâng cao năng lực doanh nghiệp logistics nội địa, đẩy mạnh số hóa cửa khẩu và phối hợp chính sách chặt chẽ giữa hai quốc gia.

Đối với Việt Nam, bài học này có ý nghĩa thiết thực trong việc phát triển kết nối logistics với Lào, Campuchia và Trung Quốc, đặc biệt là chuyển các tuyến vận tải biên giới thành các hành lang kinh tế thực chất, có khả năng tạo giá trị gia tăng, thu hút đầu tư FDI, hỗ trợ doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng khu vực và thúc đẩy hội nhập sâu rộng hơn theo các khuôn khổ ATIGA, RCEP và các thỏa thuận song phương.

2.2. Kinh nghiệm phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics Singapore - Malaysia

Trường hợp Singapore - Malaysia thể hiện một mô hình kết nối logistics song phương có trình độ phát triển cao hơn, dựa trên sự kết hợp giữa trung tâm logistics toàn cầu và không gian sản xuất công nghiệp lân cận. Hai quốc gia này chia sẻ nền tảng lịch sử, địa lý, thương mại và kinh tế bổ sung sâu sắc. Singapore có lợi thế vượt trội về cảng biển, hàng không, tài chính, thương mại, logistics quốc tế, hải quan hiện đại, môi trường kinh doanh minh bạch và năng lực tổ chức chuỗi cung ứng toàn cầu. Malaysia, đặc biệt là khu vực Johor, Penang, Klang Valley và một số trung tâm công nghiệp khác, có lợi thế về đất đai, lao động, sản xuất công nghiệp, thị trường nội địa, cảng biển và kết nối đường bộ với Singapore. Sự bổ sung chức năng giữa hai nền kinh tế tạo nên một không gian logistics sản xuất có mức độ tích hợp cao.

Về thương mại, Singapore và Malaysia là một trong những cặp quan hệ kinh tế logistics mật thiết nhất trong khu vực Đông Nam Á. Theo dữ liệu của Cơ quan Phát triển Kinh tế Singapore, tổng giá trị thương mại song phương Singapore, Malaysia đạt \$S123,6 tỷ trong năm 2023, đưa Malaysia trở thành một trong những đối tác thương mại lớn nhất của Singapore (EDB, 2025). Mô hình kết nối logistics giữa hai quốc gia được xây dựng trên sự phân công chức năng tương đối rõ ràng: Singapore đóng vai trò trung tâm logistics, trung chuyển hàng hóa, tài chính thương mại và dịch vụ chuỗi cung ứng; trong khi Malaysia đóng vai trò nền tảng sản xuất công nghiệp, logistics nội vùng và cửa ngõ kết nối với không gian đất liền của bán đảo Đông Nam Á.

Vai trò của Singapore trong mô hình này không chỉ nằm ở cảng biển hay trung chuyển container, mà còn ở năng lực tổ chức và điều phối chuỗi cung ứng toàn cầu. Singapore duy

trì vị trí rất cao trong các xếp hạng quốc tế về logistics, với các chỉ số liên quan đến hải quan, hạ tầng, độ tin cậy và năng lực dịch vụ logistics thuộc nhóm hàng đầu thế giới (World Bank, 2023). Cảng Singapore, do PSA Singapore vận hành, là một trong những cảng container nhộn nhịp nhất thế giới, đóng vai trò trung chuyển cho hàng hóa từ ASEAN và nhiều khu vực khác. Bên cạnh đó, Singapore là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp logistics quốc tế, nhà cung cấp dịch vụ chuỗi cung ứng, công ty thương mại, tài chính, bảo hiểm, công nghệ và dịch vụ giá trị gia tăng. Sự kết hợp giữa cảng biển hiện đại, hải quan hiệu quả, hệ thống số hóa chứng từ và môi trường thể chế minh bạch giúp Singapore trở thành điểm điều phối chuỗi cung ứng khu vực và toàn cầu.

Một trong những yếu tố nổi bật của Singapore là mức độ số hóa và tiêu chuẩn hóa cao trong logistics. Hệ thống TradeNet, cơ chế một cửa quốc gia và các nền tảng hải quan điện tử được triển khai từ sớm đã giúp giảm thời gian xử lý chứng từ, tăng tính minh bạch và cải thiện khả năng dự báo của hoạt động logistics. Theo OECD (2021), Singapore là một trong những nền kinh tế có mức độ hiện đại hóa logistics và quản lý thương mại xuyên biên giới cao trong khu vực. Đây là điểm khác biệt quan trọng so với các mô hình logistics chỉ dựa vào lợi thế hạ tầng vật chất. Singapore cho thấy logistics hiện đại cần được xây dựng trên sự kết hợp giữa cảng biển, dữ liệu, tài chính, công nghệ, tiêu chuẩn dịch vụ và năng lực quản trị.

Malaysia bổ sung cho Singapore bằng năng lực sản xuất công nghiệp và không gian phát triển logistics nội vùng. Các khu vực như Johor Bahru, Penang, Klang Valley và cảng Tanjung Pelepas là những điểm quan trọng trong mạng lưới sản xuất logistics của Malaysia. Đặc biệt, Johor có vị trí sát Singapore, cho phép phát triển mô hình logistics tối ưu, tức logistics dựa trên lợi thế gần trung tâm tiêu thụ, trung tâm cảng biển và trung tâm dịch vụ quốc tế. Nhờ đó, hàng hóa, linh kiện, nguyên vật liệu và sản phẩm công nghiệp có thể lưu chuyển giữa các khu công nghiệp Malaysia và hệ thống logistics của Singapore thông qua đường bộ, cảng biển và dịch vụ logistics tích hợp.

Trong các ngành như điện tử, bán dẫn, hóa chất, dầu cọ, thực phẩm, hàng tiêu dùng và thương mại điện tử, kết nối Singapore, Malaysia tạo điều kiện cho phân công chức năng giữa sản xuất, logistics, phân phối, tài chính và dịch vụ giá trị gia tăng. Malaysia cung cấp không gian sản xuất và năng lực công nghiệp; Singapore cung cấp năng lực logistics quốc tế, dịch vụ tài chính, thương mại, công nghệ và kết nối thị trường toàn cầu. Mô hình này cho thấy phát triển logistics giữa hai quốc gia có thể tạo ra giá trị cao khi được gắn với cấu trúc sản xuất, chuỗi cung ứng công nghiệp và hệ sinh thái dịch vụ hỗ trợ.

Một diễn biến đáng chú ý là việc thúc đẩy Vùng Kinh tế Đặc biệt Johor Singapore, được kỳ vọng mở ra giai đoạn mới trong tích hợp logistics sản xuất công nghệ giữa hai quốc gia. Theo EDB (2025), sáng kiến này hướng tới tăng cường thu hút đầu tư, phát triển các ngành công nghệ, bán dẫn, AI, công nghệ xanh và dịch vụ giá trị gia tăng. Nếu được triển khai hiệu quả, đây có thể là một ví dụ mới về mô hình kết nối logistics song phương gắn với khu kinh tế đặc biệt, đổi mới sáng tạo và chuỗi cung ứng công nghệ cao.

Các yếu tố thành công của mô hình Singapore, Malaysia có thể được khái quát ở năm phương diện. Thứ nhất là chất lượng thể chế và môi trường kinh doanh tương đối minh

bach, đặc biệt ở Singapore, giúp giảm chi phí giao dịch và tăng khả năng dự báo của logistics. Thứ hai là hạ tầng logistics hiện đại, bao gồm cảng biển, cửa khẩu, tuyến đường bộ, cảng trung chuyển, khu công nghiệp và hệ thống hậu cần. Thứ ba là năng lực doanh nghiệp logistics quốc tế, với sự hiện diện của nhiều tập đoàn vận tải, giao nhận, kho vận, thương mại và dịch vụ chuỗi cung ứng toàn cầu. Thứ tư là mức độ số hóa cao trong thủ tục, chứng từ và quản lý logistics. Thứ năm là sự tồn tại của các chuỗi cung ứng công nghiệp có giá trị cao, đặc biệt trong điện tử, bán dẫn, hóa chất và sản xuất công nghiệp, tạo ra nhu cầu logistics ổn định và có chất lượng.

Tuy nhiên, mô hình Singapore, Malaysia cũng đối mặt với một số thách thức đáng chú ý. Tắc nghẽn giao thông tại các điểm qua biên giới Johor Singapore trong giờ cao điểm vẫn là vấn đề ảnh hưởng đến chi phí, thời gian và độ tin cậy logistics. Áp lực chi phí lao động tại cả Singapore và Malaysia tạo ra động lực tái cấu trúc một số khâu trong chuỗi cung ứng. Sự cạnh tranh giữa các cảng biển, đặc biệt giữa PSA Singapore và cảng Tanjung Pelepas của Malaysia, vừa tạo động lực nâng cao chất lượng dịch vụ, vừa đặt ra yêu cầu điều phối hợp lý trong phân bổ dòng hàng khu vực. Ngoài ra, yêu cầu xanh hóa logistics từ các thị trường lớn như EU, Mỹ và Nhật Bản đang đòi hỏi đầu tư lớn vào phương tiện vận tải sạch, kho bãi xanh, quản lý phát thải và số hóa theo dõi carbon trong chuỗi cung ứng (OECD, 2021; World Bank, 2023).

Điểm đáng chú ý nhất của trường hợp Singapore, Malaysia là logistics không được hiểu đơn thuần là vận tải qua biên giới, mà là một hệ sinh thái kết nối giữa cảng biển, logistics số, công nghiệp, tài chính thương mại, tiêu chuẩn hóa, hải quan hiện đại, dịch vụ giá trị gia tăng và quản trị rủi ro. Đây là mô hình kết nối logistics có hàm lượng thể chế, công nghệ và dịch vụ rất cao. So với mô hình Thái Lan, Lào, trường hợp Singapore, Malaysia nhấn mạnh nhiều hơn đến chất lượng thể chế, số hóa, logistics giá trị gia tăng và tích hợp giữa logistics với chuỗi cung ứng công nghiệp hiện đại.

Bài học từ Singapore, Malaysia là phát triển logistics giữa hai quốc gia cần vượt ra ngoài tư duy “vận chuyển hàng qua biên giới”. Vấn đề cốt lõi là hình thành hệ sinh thái kết nối giữa trung tâm logistics, khu công nghiệp, cảng biển, dịch vụ tài chính, nền tảng số, doanh nghiệp chuỗi cung ứng và chính sách phát triển công nghiệp. Đối với Việt Nam, bài học này có ý nghĩa quan trọng trong phát triển các trung tâm logistics vùng, cảng biển cửa ngõ, logistics gắn với khu công nghiệp, logistics phục vụ thương mại điện tử, logistics số và các mô hình liên kết logistics với chuỗi cung ứng công nghiệp có giá trị gia tăng cao.

3. Bài học cho Việt Nam

Bài học thứ nhất, cần phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và logistics theo tư duy hành lang kinh tế và không gian liên kết vùng quốc gia. Kinh nghiệm từ Thái Lan - Lào cho thấy kết nối logistics xuyên biên giới chỉ phát huy hiệu quả khi được đặt trong cấu trúc hành lang kinh tế, nơi hạ tầng giao thông, cửa khẩu, trung tâm logistics, khu công nghiệp, thương mại biên giới và dịch vụ hỗ trợ được tổ chức như một không gian phát triển tích hợp. Kinh nghiệm Singapore, Malaysia cũng cho thấy kết nối logistics hiệu quả không dừng lại ở một tuyến vận tải hay một điểm cửa khẩu, mà được tổ chức trong hệ sinh thái liên kết giữa cảng biển, khu công nghiệp, trung tâm dịch vụ, tài chính thương mại và mạng lưới phân phối.

Đối với Việt Nam, lợi thế địa kinh tế chỉ có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh nếu được cụ thể hóa thành các hành lang logistics kết nối cửa khẩu, cảng biển, khu công nghiệp, vùng nguyên liệu, trung tâm phân phối và thị trường tiêu thụ.

Bài học thứ hai, phải phát triển hạ tầng logistics đồng bộ, đa phương thức và có khả năng kết nối cửa khẩu cảng biển cảng cạn trung tâm logistics khu công nghiệp vùng sản xuất. Kinh nghiệm Singapore, Malaysia cho thấy giá trị vượt trội của mô hình cụm logistics, trong đó cảng biển, khu công nghiệp, kho bãi, dịch vụ giá trị gia tăng, đường bộ, đường sắt, hạ tầng số và doanh nghiệp logistics được quy hoạch, đầu tư và vận hành như một hệ thống. Ngược lại, kinh nghiệm Thái Lan - Lào cho thấy nếu chỉ có đường giao thông và cầu biên giới mà thiếu trung tâm logistics, dịch vụ phân phối, số hóa thủ tục và năng lực doanh nghiệp, hiệu quả kết nối có thể bị giới hạn. Đối với Việt Nam, yêu cầu đặt ra là phát triển các trung tâm logistics cấp quốc gia và cấp vùng tại những điểm có khả năng kết nối mạnh với cửa khẩu, cảng biển, khu công nghiệp, vùng sản xuất nông nghiệp và thị trường tiêu thụ lớn

Bài học thứ ba, tạo thuận lợi thương mại, hiện đại hóa hải quan và số hóa thủ tục cần được xem là giải pháp trung tâm để giảm chi phí logistics. Kinh nghiệm của Singapore với hệ thống TradeNet, cơ chế một cửa quốc gia và mức độ số hóa cao trong quản lý thương mại cho thấy cải cách thủ tục và số hóa chứng từ có thể tạo ra tác động lớn đối với thời gian, chi phí và độ tin cậy của logistics. Trong khi đó, kinh nghiệm các nước trong Tiểu vùng sông Mekong mở rộng cho thấy nếu thủ tục cửa khẩu, kiểm dịch, kiểm tra chuyên ngành và quy trình hải quan không được cải cách đồng bộ, đầu tư hạ tầng cứng khó tạo ra hiệu quả đầy đủ. Đối với Việt Nam, mặc dù Cổng thông tin một cửa quốc gia và kết nối với Cơ chế một cửa ASEAN đã được triển khai, song dư địa cải cách vẫn còn lớn, nhất là trong việc rút ngắn thời gian thông quan, giảm kiểm tra trùng lặp, số hóa chứng từ, chuẩn hóa dữ liệu, nâng cao năng lực quản lý rủi ro và tăng tính minh bạch trong thực thi chính sách..

Bài học thứ tư, cần ưu tiên phát triển doanh nghiệp logistics nội địa có năng lực cạnh tranh khu vực và quốc tế. Kinh nghiệm Thái Lan – Lào cho thấy, dù hạ tầng giao thông và cửa khẩu được kết nối tốt, nhưng nếu doanh nghiệp logistics nội địa còn yếu, thiếu khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp (3PL, 4PL), thì quốc gia đó khó nắm giữ giá trị gia tăng cao trong chuỗi cung ứng xuyên biên giới và dễ rơi vào tình trạng phụ thuộc vào nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài.

Bài học thứ năm, cần tăng cường hợp tác song phương thực chất trong quy hoạch, đầu tư, vận tải xuyên biên giới, công nhận lẫn nhau và chia sẻ dữ liệu. Cả hai mô hình Thái Lan, Lào và Singapore, Malaysia đều cho thấy logistics xuyên biên giới không thể được tối ưu hóa chỉ bằng nỗ lực đơn phương của một quốc gia. Hạ tầng cửa khẩu, tiêu chuẩn kỹ thuật, quy định vận tải, thời gian làm việc của cơ quan chức năng, kiểm dịch, hải quan, dữ liệu chứng từ và cơ chế xử lý sự cố đều đòi hỏi sự phối hợp giữa hai bên.

Bài học thứ sáu, phát triển logistics xanh, logistics số và chuỗi cung ứng có khả năng chống chịu phải trở thành định hướng dài hạn. Kinh nghiệm Singapore, Malaysia cho thấy các hệ thống logistics phát triển cao đang chuyển mạnh sang số hóa, quản lý dữ liệu và xanh hóa hoạt động vận tải, kho bãi, cảng biển và phân phối. Đối với Việt Nam, yêu cầu này đặc biệt

quan trọng do cơ cấu xuất khẩu phụ thuộc lớn vào các thị trường có tiêu chuẩn cao. Vì vậy, Việt Nam cần sớm xây dựng lộ trình logistics xanh, bao gồm thúc đẩy vận tải đa phương thức, phương tiện tiết kiệm năng lượng, nhiên liệu thay thế, kho bãi xanh, quản lý phát thải, tối ưu tuyến vận tải, số hóa chứng từ và truy xuất dữ liệu carbon trong chuỗi cung ứng. Đồng thời, cần nâng cao khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng thông qua đa dạng hóa tuyến vận tải, nguồn cung, trung tâm phân phối, phương thức vận chuyển và cơ chế dự báo rủi ro (UNCTAD, 2023).

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Chính trị (2022), Nghị quyết số 23-NQ/TW ngày 06/10/2022 về phương hướng phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm quốc phòng, an ninh vùng Đông Nam Bộ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.
2. Chính phủ (2021), Quyết định số 221/QĐ-TTg ngày 22/02/2021 phê duyệt Kế hoạch nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025.
3. Chính phủ (2023), Quy hoạch tổng thể quốc gia thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050.
4. Bộ Công Thương (2020–2026), Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam.
5. Bộ Công Thương (2020–2026), Báo cáo Logistics Việt Nam.
6. Ministry of Commerce of Cambodia (2020–2026), Annual Trade Report.
7. Ministry of Public Works and Transport of Cambodia (2023), Comprehensive Logistics System Master Plan 2023–2033.
8. Royal Government of Cambodia (2021), Cambodia Digital Economy and Society Policy Framework 2021–2035.
9. Royal Government of Cambodia (2021), Pentagonal Strategy – Phase I.
10. Asian Development Bank (ADB) (2022), Greater Mekong Subregion Transport and Logistics Strategy.
11. CSCMP (2023), Supply Chain Management Definitions and Glossary.
12. OECD (2023), Supply Chains, Resilience and Global Value Chains.
13. World Bank (2023), Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy – Logistics Performance Index.
14. World Trade Organization (2024), World Trade Statistical Review.