Khả năng chấp nhận công nghệ số và năng lực cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

Adoption of digital technology and competitiveness of logistics service providers in Vietnam

Bùi Thị Tố Loan[1*], Nông Thị Như Mai[1], Cao Quốc Việt[2]

[1]Trường Đại học Tài Chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[2]Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email : builoan@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.21.3.4773.2026

Ngày nhận: 08/09/2025

Ngày nhận lại: 28/10/2025

Duyệt đăng: 28/11/2025

Mã phân loại JEL:

L24; L87; M10; O33

Từ khóa:

dịch vụ tạo giá trị; khả năng chấp nhận công nghệ số; năng lực cạnh tranh; nhà cung cấp dịch vụ logistics; quản trị linh hoạt; tự chủ

Keywords:

value creation service; adoption digital technology; competitiveness; logistics service provider; agile management; autonomy

TÓM TẮT

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra trong ngành logistics, việc cải thiện năng lực cạnh tranh của nhà cung cấp dịch vụ logistics (LSP) tại Việt Nam trở nên hết sức cần thiết. Bài viết nhằm khám phá các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh trong bối cảnh số hóa, dựa trên thuyết năng lực động (DCT) và thuyết chuỗi giá trị (VCT) và khung lý thuyết TOE (Công nghệ, Tổ chức, Môi trường). Dữ liệu được thu thập từ bài phỏng vấn bán cấu trúc với tám chuyên gia đến từ LSPs có hoạt động trong và ngoài nước. Kết quả phân tích định tính bằng phần mềm NVivo cho thấy việc vận dụng TOE như khung phân loại để cấu trúc yếu tố khả năng chấp nhận công nghệ số (ADT) trong khi quản trị linh hoạt (AM), tự chủ (AU) và dịch vụ tạo giá trị (VCS) đóng vai trò như các năng lực động, bổ trợ lẫn nhau và tác động đến năng lực cạnh tranh (COM) của LSPs. Từ kết quả này, khuyến nghị cho các LSP cần kết hợp đầu tư công nghệ số với quản trị linh hoạt, trao quyền tự chủ và phát triển dịch vụ tạo giá trị, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong hội nhập toàn cầu.

ABSTRACT

In the context of digital transformation in the logistics industry, improving the competitiveness of Logistics Service Providers (LSPs) in Vietnam has become extremely necessary. This article aims to explore the factors affecting competitiveness based on Dynamic Capabilities Theory (DCT) and Value Chain Theory (VCT), and the TOE (Technology-Organization-Environment) theoretical framework. Data were collected from semi-structured interviews with eight LSP experts operating domestically and internationally. Qualitative analysis with NVivo shows that TOE categorizes digital adoption technology (ADT), while Agile Management (AM), Autonomy (AU), and Value Creation Services (VCS) act as dynamic capabilities that enhance the competitiveness (COM) of LSPs. From these results, important recommendations for LSPs are to combine digital technology investment with flexible governance, autonomy, and development of value-creating services, in order to enhance competitiveness in global integration.

1. Giới thiệu

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 với các công nghệ như AI, IoT, Big Data và tự động hóa đang làm thay đổi mạnh mẽ cách thức quản trị chuỗi cung ứng và nâng cao hiệu quả dịch vụ (Ashiru & ctg., 2023; Wiechmann & ctg., 2022), khiến các nhà cung cấp dịch vụ logistics Việt Nam chịu áp lực cạnh tranh gay gắt trong và ngoài nước. Các nghiên cứu của học giả bàn về năng lực cạnh tranh của LSPs (Cardoso & ctg., 2023; Coşkun & Erturgut, 2025; Lai & ctg., 2008; Mikalef & ctg., 2020; Singdong & ctg., 2021; Wiechmann & ctg., 2022) chủ yếu thực hiện ở các nền kinh tế phát triển và tập trung vào nguồn lực hữu hình như Ambrosini và Bowman (2009); Wang và Ahmed (2007); Teece (2007), trong khi vai trò của các năng lực động như khả năng chấp nhận công nghệ số (ADT), quản trị linh hoạt (AM), tự chủ (AU) và dịch vụ tạo giá trị (VCS) vẫn chưa được làm rõ trong bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam. Trong bối cảnh số hóa dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế, khách hàng ngày càng yêu cầu minh bạch, dịch vụ xanh và giải pháp sáng tạo (Ruangsriroj & Suvittawat, 2022). Ngành logistics Việt Nam được dự báo tăng trưởng nhanh nhưng vẫn hạn chế về công nghệ và quản trị (Nguyen, 2024), do đó, nâng cao năng lực cạnh tranh của LSPs là yêu cầu cấp thiết cả về lý luận lẫn thực tiễn. Nghiên cứu nhằm khám phá cách các năng lực động gồm ADT, AM, AU và VCS tác động đến năng lực cạnh tranh (COM) của các LSPs Việt Nam trong bối cảnh số hóa. Nghiên cứu vận dụng thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory - DCT) và thuyết chuỗi giá trị (Value Chain Theory - VCT) làm nền tảng phân tích, với dữ liệu thu thập từ tám chuyên gia thuộc các LSPs trong và ngoài nước. Điểm mới trong nghiên cứu này là khi xem ADT được khái niệm đa chiều một cấu trúc bậc hai (higher-order construct), phản ánh tổng hợp năng lực và mức độ áp dụng công nghệ số của doanh nghiệp LSPs Việt Nam thông qua ba khía cạnh trong khung TOE. Cấu trúc bài nghiên cứu bao gồm các phần: giới thiệu, cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và thảo luận, cùng với kết luận và gợi ý.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT)

Thuyết năng lực động DCT được phát triển bởi Teece và cộng sự (1997) như sự mở rộng của quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), nhằm lý giải cách doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động và thay đổi nhanh. Khác với RBV vốn nhấn mạnh tài nguyên hữu hình (Barney, 1991), DCT tập trung vào khả năng doanh nghiệp nhận diện, nắm bắt và tái cấu hình nguồn lực để thích ứng với biến động (Eisenhardt & Martin, 2017; Teece, 2007). Trong ba hướng tiếp cận chính của DCT (Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Wang & Ahmed, 2007), nghiên cứu này vận dụng cách tiếp cận cấu phần (component-based view), coi năng lực động được hình thành từ các nhóm năng lực cụ thể có thể quan sát ở cấp tổ chức (Ambrosini & Bowman, 2009; Wang & Ahmed, 2007). Cách tiếp cận này phù hợp để lý giải vai trò của ADT, AM, AU và VCS như những năng lực động bổ trợ tác động đến năng lực cạnh tranh (COM) của các LSPs trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.2. Thuyết chuỗi giá trị (Value Chain Theory - VCT)

Thuyết chuỗi giá trị VCT của Porter và Millar (1985) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không chỉ đến từ hiệu quả vận hành, mà còn từ cách phối hợp các hoạt động để tối ưu hóa và tạo giá trị khác biệt (Porter, 1996). Trong lĩnh vực logistics, VCT đặc biệt phù hợp vì thông qua chuỗi dịch vụ vô hình như lưu kho, vận chuyển, quản lý đơn hàng, thông quan, logistics ngược, đóng gói, … đều góp phần gia tăng giá trị cho chuỗi cung ứng (Ruangsriroj & Suvittawat, 2022). Ứng dụng VCT giúp nhận diện nơi tạo ra giá trị, điểm khác biệt trong vận hành, và vai

trò của đổi mới công nghệ số trong cải thiện hiệu quả dịch vụ. Qua đó, VCT là cơ sở quan trọng để lý giải cách dịch vụ tạo giá trị (VCS) gắn liền với năng lực cạnh tranh của các LSPs.

2.3. Khung lý thuyết Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (Technology-Organization-Environment - TOE framework)

Khung TOE do Tornatzky và Fleischer (1990) đề xuất mô tả ba nhóm yếu tố ảnh hưởng đến việc doanh nghiệp chấp nhận đổi mới công nghệ. Trong nghiên cứu này, TOE không được sử dụng để kiểm định quan hệ nhân quả mà làm khung phân loại cho cấu trúc đa chiều của ADT (High-Order Construct). Theo đó, ba thành phần công nghệ, tổ chức và môi trường được xem là các khía cạnh phản ánh mức độ sẵn sàng và áp dụng công nghệ số của LSPs. Mỗi chiều bậc một (TOE) được đo bằng nhiều biến quan sát như lợi thế tương đối về công nghệ, sự hỗ trợ của lãnh đạo, năng lực số của nhân viên và áp lực cạnh tranh từ bên ngoài và đối tác.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính khám phá nhằm tìm hiểu sâu về nhận thức và kinh nghiệm của các chuyên gia logistics, cách tiếp cận phù hợp khi hiện tượng nghiên cứu còn ít được khai thác và mục tiêu là hình thành hiểu biết khái niệm, xác nhận mô hình đề xuất bởi Strauss (1987); Strauss và Corbin (1998); Creswell (2009a). Thiết kế nghiên cứu tình huống đa trường hợp (multiple-case study) theo khuyến nghị của Yin (2015) cho phép so sánh và nhận diện điểm tương đồng, khác biệt giữa các doanh nghiệp. Tám chuyên gia được lựa chọn từ các doanh nghiệp logistics có quy mô và loại hình khác nhau (FDI và nội địa), bảo đảm tính đa dạng của dữ liệu. Dữ liệu được thu thập đến khi đạt bão hòa lý thuyết, tức không xuất hiện mã hoặc chủ đề mới sau phỏng vấn thứ sáu; hai phỏng vấn bổ sung (PV07-PV08) được thực hiện để xác nhận sự ổn định, không bỏ sót thông tin (Francis & ctg., 2010; Guest & ctg., 2006). Tác giả trực tiếp tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc, không có quan hệ lợi ích với người tham gia, đảm bảo tính khách quan (Tong & ctg., 2007). Mọi chuyên gia đều được cung cấp thông tin nghiên cứu, đồng ý tự nguyện và được bảo mật danh tính theo nguyên tắc đạo đức nghiên cứu (Orb & ctg., 2001). Độ tin cậy được tăng cường thông qua tam giác hóa nguồn dữ liệu, kiểm chứng thành viên (member checking) theo khung (Shenton, 2004); toàn bộ tám chuyên gia đều xác nhận kết quả không cần chỉnh sửa đáng kể.Tác giả có lưu nhật ký nghiên cứu (audit trail), bao gồm biên bản phỏng vấn, bản gỡ băng và ghi chú phân tích Nvivo 14.

3.2. Chọn mẫu và xử lý dữ liệu

Chiến lược chọn mẫu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling), tập trung vào các chuyên gia có kinh nghiệm lâu năm (15 - 25 năm) trong lĩnh vực dịch vụ logistics và quản trị chuỗi cung ứng, đảm bảo người tham gia có đủ kiến thức và trải nghiệm để cung cấp dữ liệu chuyên sâu (Saunders & Bezzina, 2015; Sim & ctg., 2018). Các chuyên gia đến từ doanh nghiệp FDI, nhà nước và tư nhân (Linfox, Maersk Line, Kuehne+Nagel, UPS, Nhất Tín Express, ABA Logistics, CFS Tân Cảng, GMD), đại diện cho các cấp độ cung ứng khác nhau (2PL và 3PL). Sự đa dạng của mẫu này giúp phản ánh góc nhìn đa chiều về mức độ ứng dụng công nghệ số và năng lực cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ logistics (LSPs) tại Việt Nam.

Khung chọn mẫu được xác định dựa trên cơ sở dữ liệu của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) và các doanh nghiệp FDI đang hoạt động tại Việt Nam. Tác giả tiếp cận 12 chuyên gia giữ vị trí quản lý cấp trung và cấp cao (giám đốc vùng, giám đốc khu vực, trưởng bộ phận) qua điện thoại trực tiếp. Trong số này, tám chuyên gia đồng ý tham gia

phỏng vấn, tương ứng với tỷ lệ phản hồi 66.7%, được xem là hợp lý trong nghiên cứu định tính chuyên gia tham gia (Creswell, 2009b; Francis & ctg., 2010; Guest & ctg., 2006; Saunders & Bezzina, 2015).

Bảng 1

Danh Sách của các Chuyên Gia Tham Gia

TT	TÊN	Kinh nghiệm làm việc	Lĩnh vực	Chức danh	Công ty	Hoạt động công ty
01	PV01	20	Logistics và SCM	Giám đốc vùng	Linfox	Cung cấp các giải pháp vận hành logistics
02	PV02	24	Logistics và SCM	Trưởng bộ phận dịch vụ khách hàng	Maersk Line	Vận tải quốc tế, kho bãi, dịch vụ logistics
03	PV03	18	Logistics và SCM	Giám đốc khu vực	Kuehne+Nagel	Hải quan, vận tải, kho bãi, công trình, dự án
04	PV04	20	Logistics và SCM	Trưởng bộ phận vận hành kho	CFS Tân Cảng	Hải quan, vận tải, kho bãi, last mile
05	PV05	24	Logistics và SCM	Giám đốc	ABA Logistics	Vận tải, kho bãi, last mile
06	PV06	25	Logistics và SCM	Phó chủ tịch	Mặt Trời Vàng	Kho giải pháp logistics
07	PV07	15	Logistics	Giám đốc điều hành	Thành Vinh	Vận tải, last mile, kho
08	PV08	18	Express Logistics	Giám đốc vận hành	FEDEX	Kho, dịch vụ logistics

Ghi chú. Nhóm tác giả thu thập

Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc, mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 45 đến 90 phút, được thực hiện trực tiếp và trực tuyến. Phỏng vấn bán cấu trúc cho phép khai thác sâu quan điểm của chuyên gia, đồng thời linh hoạt điều chỉnh câu hỏi dựa trên diễn biến thực tế của cuộc trao đổi (Creswell, 2009b). Các câu hỏi phỏng vấn xoay quanh năm chủ đề chính trong mô hình nghiên cứu gồm ADT, AM, VCS, AU, COM và khung TOE. Các phát biểu lặp lại và có ý nghĩa tương đồng được nhóm lại thành chủ đề nhỏ (sub-theme) sau đó khái quát thành chủ đề lớn (theme). Việc phân tích được tiến hành nhiều vòng đọc lại bảng gỡ băng, thảo luận giữa nhóm nghiên cứu và đối chiếu với khung lý thuyết cho đến khi đạt sự đồng thuận.

Quy trình này dựa theo hướng dẫn của Strauss (1987), Strauss và Corbin (1998). Phần mềm Nvivo 14 được sử dụng để hỗ trợ mã hóa và quản lý dữ liệu dựa trên sổ mã gồm ADT, COM, AM, VCS, AM và TOE. Việc đối chiếu liên tục giữa dữ liệu và khung lý thuyết giúp nâng cao tính giá trị và độ tin cậy cho kết quả (Creswell, 2009b).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Sau khi hoàn tất xử lý dữ liệu phỏng vấn, kết quả được phân tích theo tiếp cận chủ đề (thematic coding). Các dữ liệu được mã hóa và tổng hợp thành các nhóm chủ đề chính và chủ đề phụ. Bảng 2 chi tiết về kết quả của các chủ đề chính.

4.1. Kết quả nghiên cứu

Bảng 2

Các Chủ Đề Chính và Chủ Đề Phụ của Bài Nghiên Cứu

Chủ đề chính	Thành phần	Chủ đề phụ	Các trích dẫn của chuyên gia (Experts' quotes)
Khả năng chấp nhận số-Adoption of Digital Technology (ADT)	Công nghệ Technology	Số hóa luồng vận hành	"Khi áp dụng công nghệ mới như số hóa các dòng chảy (thông tin, hàng hóa, tài chính), vận hành nhà kho cần robot, AGV thay cho xe forklift truyền thống" (PV01). "Phân tích dữ liệu để đưa ra quyết định kinh doanh chính xác; tạo ra các nền tảng tương tác khách hàng (ứng dụng di động, chatbot, thương mại điện tử)" (PV04).
		Lợi thế công nghệ	"Dịch vụ khách hàng yêu cầu chất lượng của dịch vụ như theo dõi hàng hóa đúng giờ-tracking real-time", nếu không có hệ thống IT đồng bộ thì sẽ mất hợp đồng ngay" (PV08). "Ứng dụng và tích hợp phần mềm, dữ liệu (ERP, WMS, Big Data, AI) để tăng hiệu quả vận hành" (PV01).
		Tương tích phần mềm	"Các công ty VN chưa có chuẩn hóa hệ thống CNTT, trong khi tập đoàn quốc tế đã có ERP, WMS toàn diện" (PV03). "Đầu tư cơ sở vật chất phù hợp với hệ thống toàn bộ trong hoạt động của DN" (PV06). "Các phần mềm đang sử dụng trong việc cung cấp dịch vụ có tương thích hay không trong toàn chuỗi hoạt động của DN" (PV05).
	Tổ chức Organization	Hỗ trợ từ ban lãnh đạo	"Thiếu chuẩn hóa quy trình và văn hóa số khiến LSP VN khó cạnh tranh với DHL, FedEx" (PV03). "Ban lãnh đạo có sẵn sàng cho chiến lược thay đổi tư duy sáng tạo và tìm kiếm giải pháp mới giúp doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh hay quản lý qui trình; quản lý và triển khai dự án số, xây dựng KPI" (PV05). "Kế hoạch kế thừa và phát triển năng lực nhân sự (succession plan)" (PV01).

Chủ đề chính	Thành phần	Chủ đề phụ	Các trích dẫn của chuyên gia (Experts' quotes)
		Năng lực số nhân viên	"Trình độ của nhân viên trong kỹ năng số là một vấn đề nan giải vì nguồn nhân lực cần sắp xếp phù hợp với quy mô hoạt động của DN" (PV02). "Đào tạo và phát triển nhân viên có năng lực (những người có kinh nghiệm nhưng hạn chế về công nghệ" (PV04).
	Môi trường Environment	Áp lực môi trường kinh doanh và đối tác	"Áp lực từ đối thủ trong việc thực hiện các hợp đồng dịch vụ buộc doanh nghiệp phải số hóa" (PV08). "Phân tích nhu cầu khách hàng: Hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng để điều chỉnh chiến lược phù hợp" (PV02).
Quản trị linh hoạt- Agile Management (AM)		Chuẩn hóa quy trình	"DN cần xây dựng quy trình chuẩn (dịch vụ, giá cả, con người)" (PV06).
		Khả năng tùy chỉnh dịch vụ	"Cần năng lực customize cho nhiều khách hàng khác nhau, khả năng "tăng trưởng - grow" cùng khách hàng" (PV06). "Trong môi trường biến động công ty có thể đưa ra quyết định, hành động nhanh chóng giúp tổ chức tránh thiệt hại và tận dụng cơ hội" (PV01). "Phản ứng với thay đổi: Khi một bên thay đổi chiến lược, quy trình hoặc công nghệ, bên còn lại cũng cần phải thích ứng theo. Điều này giúp duy trì sự đồng bộ trong hoạt động và đạt được hiệu quả cao nhất" (PV08).
		Phát triển năng lực số để tăng tính linh hoạt	"Nhân viên trẻ thiếu kỹ năng số, đào tạo nội bộ chưa theo kịp công nghệ" (PV05).
Dịch vụ tạo giá trị-Value creation Services		Dịch vụ an toàn & minh bạch	"Cung cấp các dịch vụ bắt buộc yếu tố giao hàng an toàn - xây dựng KPI cho giao hàng an toàn là giá trị cốt lõi" (PV01).
		Dịch vụ bền vững	"Cam kết với thực hành bền vững và chất lượng dịch vụ cao nhất là yếu tố then chốt" (PV08).
		Quan hệ chiến lược	"Quan hệ với khách hàng không chỉ ngắn hạn mà còn thành đối tác chiến lược - strategic partnership" (PV05).

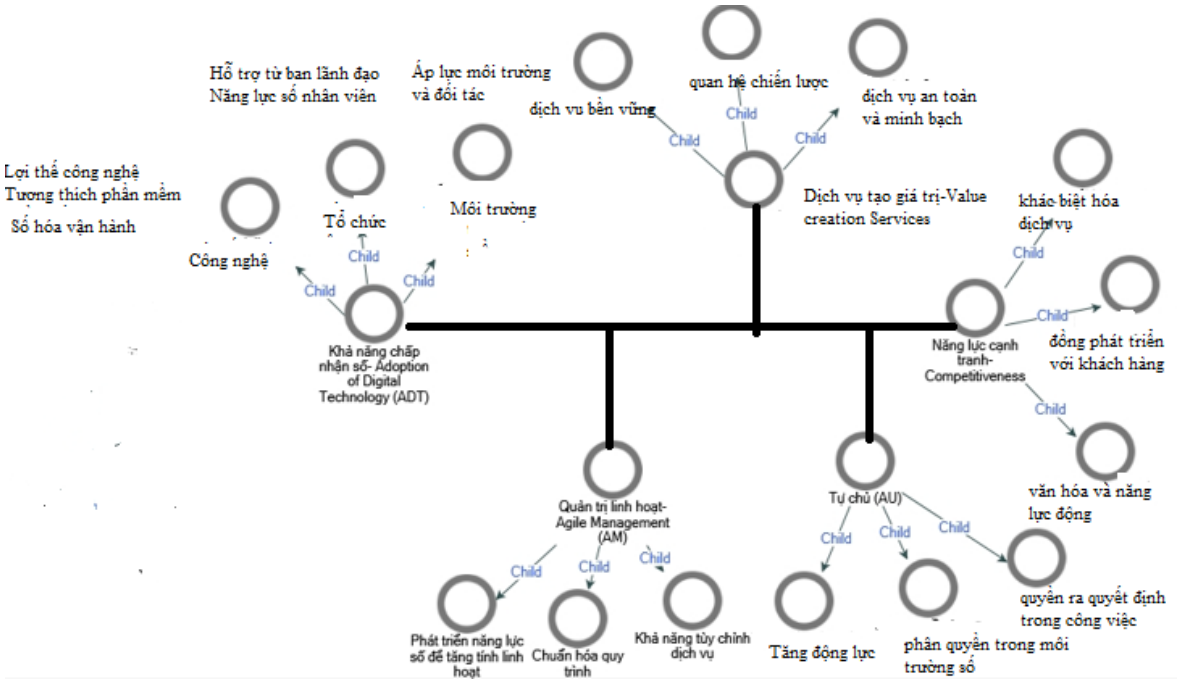
Chủ đề chính	Thành phần	Chủ đề phụ	Các trích dẫn của chuyên gia (Experts' quotes)
Tự chủ Autonomy (AU)		Quyền ra quyết định trong công việc	"Nhân viên hiện trường cần được quyền tự xử lý thay vì chờ chỉ đạo, vì khách hàng yêu cầu phản ứng tức thì" (PV06).
		Phân quyền trong môi trường số	"Vì hệ thống bao gồm nhiều module, mỗi nhân viên có quyền truy cập dữ liệu nhất định, (dashboard real-time)" (PV01).
		Tăng động lực và sáng tạo	"Nhân viên chủ động đề xuất cải tiến trong công việc của mình, vì giờ giấc hay môi trường làm việc trực tuyến - online hay qua phần mềm Teams miễn sao kết quả tốt" (PV04).
Năng lực cạnh tranh-Competitiveness		Khác biệt hóa dịch vụ	"Công ty Việt Nam thường chỉ cung cấp dịch vụ tối thiểu, dịch vụ của công ty mình có sự khác biệt hóa ví dụ khâu chăm sóc khách hàng, khâu tư vấn, ..." (PV02).
		Đồng phát triển với khách hàng	"Khi khách hàng phát triển, mình phải phát triển theo để đồng hành chiến lược" (PV05). "Có cùng nhận thức về thị trường, nhu cầu khách hàng và các thách thức trong ngành. Điều này giúp họ có thể đưa ra những quyết định hợp lý và đồng bộ" (PV07). "Cùng đẳng cấp: Sự tương đồng về quy mô, tài nguyên và năng lực giữa các đối tác cũng quan trọng. Nếu một bên quá mạnh so với bên kia, có thể dẫn đến sự mất cân bằng trong mối quan hệ" (PV02).
		Văn hóa & năng lực động	"Văn hóa doanh nghiệp bền vững là yếu tố duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài" (PV01).

Ghi chú. Nhóm tác giả tổng hợp

Phân tích dữ liệu phỏng vấn cho thấy các chủ đề chính phản ánh mối quan hệ giữa các năng lực động (ADT, AM, AU, VCS) trong bối cảnh số hóa TOE đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LSPs). Các chủ đề chính và chủ đề phụ, cùng trích dẫn minh họa nguyên văn (PV01-PV08), được minh họa chi tiết qua Hình 1 dưới đây.

Hình 1

Sơ Đồ Mã Hóa Chủ Đề (Coding Tree)



Ghi chú. Nhóm tác giả phân tích NVivo 14

Kết quả cho thấy:

(1) ADT được hiểu là cách LSP tiếp cận, triển khai và khai thác các phần mềm theo đặc thù từng loại hình dịch vụ logistics cung cấp dịch vụ của mình nhằm nâng cao mức dịch vụ cung cấp, chuẩn hóa quy trình và duy trì hợp đồng dịch vụ với khách hàng của mình. Các chuyên gia đều nhấn mạnh rằng ADT là yếu tố bắt buộc của mỗi LSP trong bối cảnh cạnh tranh dịch vụ khốc liệt xét ở chi phí và dịch vụ, vì một khi áp dụng công nghệ, công nghệ không chỉ hỗ trợ vận hành mà còn quyết định chất lượng thực hiện hợp đồng dịch vụ để nâng cao chất lượng dịch vụ với khách hàng. Việc áp dụng công nghệ không đơn giản chỉ là mang công nghệ vào cài đặt và dùng là thành công, mà đó là một quá trình tích hợp rất nhiều yếu tố: lựa chọn công nghệ nào để phù hợp hoàn cảnh (khả năng tài chính, con người, quy trình, tích hợp với hệ thống có sẵn trước đó của LSP hay không? Hay việc triển khai công nghệ sẽ như thế nào, và tận dụng công nghệ đó để chuyển hóa vào giá trị vào nhóm sản phẩm dịch vụ ra sao. Như vậy, ADT là một khái niệm đa chiều HOC từ ba khía cạnh của khung TOE (Jere & Ngidi, 2020). Đây cũng là một cách tiếp cận mới trong việc xem xét hoạt động cung cấp dịch vụ logistics giữa các LSPs nội địa và các tập đoàn quốc tế.

(2) Năng lực tổ chức (COM): NCLCT trong bối cảnh logistics Việt Nam không chỉ dừng lại ở kết quả đầu ra, mà còn là sự tổng hòa của các năng lực động: khác biệt hóa dịch vụ, đồng phát triển với khách hàng. Ba chiều cạnh này bổ sung cho nhau, phản ánh đúng quan điểm của Porter và Millar (1985), Teece (2007) rằng lợi thế cạnh tranh bền vững phải dựa trên sự khác biệt, hợp tác chiến lược, và khả năng đổi mới liên tục. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy

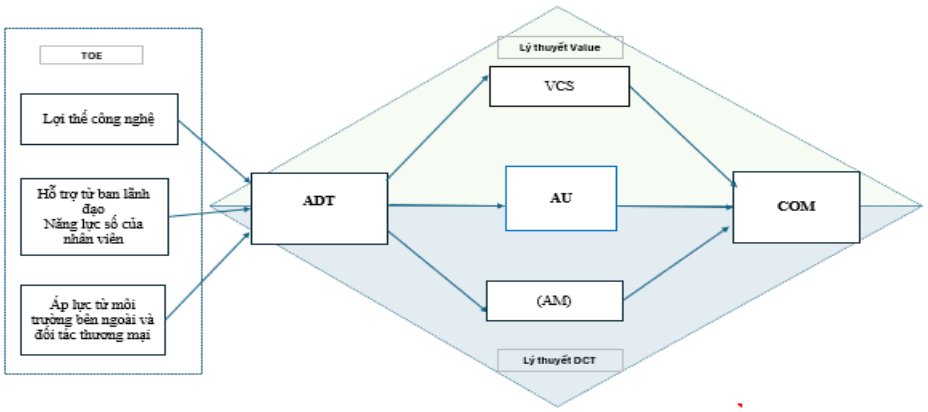
năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp logistics là biến phụ thuộc, phản ánh hiệu quả tổng hợp của khả năng ứng dụng công nghệ, quản trị linh hoạt, cung cấp dịch vụ tạo giá trị, và nuôi dưỡng tính tự chủ trong tổ chức. Cụ thể, khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) tạo nền tảng hạ tầng kỹ thuật và dữ liệu, trong khi quản trị linh hoạt (AM) cho phép doanh nghiệp phản ứng nhanh với biến động và cá nhân hóa dịch vụ. Bên cạnh đó, dịch vụ tạo giá trị (VCS) đóng vai trò cung cấp lợi ích cảm nhận vượt trội cho khách hàng, còn tính tự chủ (AU) giúp phân quyền, tăng động lực và khuyến khích sáng tạo trong môi trường số. Tất cả những yếu tố này đều chịu ảnh hưởng của bối cảnh tổ chức, công nghệ và môi trường (TOE), vốn định hình mức độ sẵn sàng và năng lực triển khai thực tế.

(3) Sự liên kết giữa DCT và VCT được thể hiện rõ qua vai trò bổ trợ của các năng lực AM, AU và VCS đối với COM. Cụ thể, AM (quản trị linh hoạt) và AU (thích ứng) thúc đẩy quá trình học hỏi, chia sẻ và đổi mới, trong khi VCS (dịch vụ tạo giá trị) gắn kết trực tiếp với khả năng tạo giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh trong chuỗi dịch vụ logistics. Trên nền tảng này, các năng lực quản trị linh hoạt (AM), tự chủ (AU) và dịch vụ tạo giá trị (VCS) được nhận diện như những năng lực động thiết yếu. Tất cả các năng lực này, theo quan điểm chuyên gia, đều bổ trợ lẫn nhau và cùng tác động đến năng lực cạnh tranh (COM) của doanh nghiệp logistics. Do đó, kết quả phân tích định tính không chỉ củng cố cho khung lý thuyết DCT và VCT, mà còn xác nhận mô hình nghiên cứu đã đề xuất có tính khả thi và phù hợp với thực tiễn ngành logistics Việt Nam.

Nhìn chung, các kết quả cho thấy năm năng lực động và yếu tố TOE tương tác chặt chẽ, hình thành khung năng lực tích hợp giúp LSPs duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số. Như vậy, các phát hiện định tính từ phỏng vấn chuyên gia đã khẳng định cấu trúc của các năng lực trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) được hình thành từ ba thành phần công nghệ, tổ chức và môi trường trong khung TOE; trong khi đó, (COM) của LSPs là kết quả tổng hợp từ các năng lực động gồm quản trị linh hoạt (AM), tự chủ (AU), và dịch vụ tạo giá trị (VCS). Những bằng chứng này cho thấy mô hình lý thuyết đề xuất ban đầu là phù hợp và phản ánh chính xác thực tiễn của ngành logistics Việt Nam. Để minh họa, Hình 2 dưới đây trình bày mô hình nghiên cứu sau khi được kiểm chứng qua dữ liệu định tính.

Hình 2

Mối Quan Hệ giữa các Biến ADT, COM, VCS, AU



Ghi chú. Nhóm tác giả phân tích Nvivo 14

4.2. Thảo luận

Phần thảo luận sẽ lý giải kết quả, chỉ rõ những đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết, thực tiễn, đồng thời chỉ ra hạn chế và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo.

4.2.1. Đóng góp lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp cho lý thuyết theo ba điểm chính.

Thứ nhất, nghiên cứu bổ sung cho dòng nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics, vốn các nghiên cứu trước nhấn mạnh năng lực cạnh tranh dựa vào tài sản hữu hình và hiệu quả vận hành. Theo RBV, năng lực cạnh tranh chủ yếu hình thành từ quy mô tài sản và nguồn lực vật chất (Barney, 1991; Porter, 1996). Trong lĩnh vực logistics, nhiều công trình tập trung vào hiệu suất dịch vụ logistics "logistics service performance", nhấn mạnh các yếu tố như độ tin cậy, khả năng đáp ứng, chi phí và tính linh hoạt (Lu & Yang, 2010) hoặc chất lượng dịch vụ logistics như một thành tố quan trọng trong năng lực động (Cichosz & ctg., 2020). Tương tự, Noorliza (2021) cho thấy năng lực cạnh tranh trong ngành halal logistics thường được tiếp cận qua năng lực nguồn lực "resource-capabilities" như cơ sở vật chất, công nghệ, kiến thức, mối quan hệ và tổ chức "physical, technological, knowledge-based, relational và organizational". Tuy nhiên, các hướng tiếp cận này vẫn thiên về hiệu suất vận hành và tài nguyên sẵn có, chưa lý giải được cách doanh nghiệp logistics thích ứng trong môi trường biến động.

Thứ hai, các nghiên cứu gần đây về chuyển đổi số và năng lực động. Singdong và cộng sự (2021) chỉ ra rằng quá trình chuyển đổi số của LSPs ở Thái Lan chịu ảnh hưởng đồng thời bởi các yếu tố công nghệ, tổ chức và môi trường, gợi mở tính phù hợp của khung TOE trong việc phân loại các nhân tố ảnh hưởng. Trong bối cảnh châu Âu, Cardoso và cộng sự (2023) chứng minh rằng văn hóa số, tri thức và cam kết chuyển đổi có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu hiện tại kế thừa và mở rộng những luận điểm này, khẳng định rằng năng lực cạnh tranh của LSPs không chỉ dựa vào tài sản hữu hình hay chất lượng dịch vụ truyền thống, mà còn phụ thuộc vào khả năng kết hợp tính linh hoạt và dịch vụ tạo giá trị như những năng lực động.

Thứ ba, ADT được khái niệm hóa như một khái niệm bậc hai (high-order construct) dựa trên khung TOE, qua đó phản ánh khả năng của doanh nghiệp nhận diện, lựa chọn và triển khai công nghệ số. Mặt khác, cơ chế cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc "sensing-seizing-reconfiguring" trong DCT được diễn giải thông qua ba năng lực động: AM thể hiện khả năng chuẩn hóa và tùy chỉnh dịch vụ (sensing, seizing); AU phản ánh việc trao quyền và tái cấu trúc quy trình dựa trên dữ liệu (seizing, reconfiguring); còn VCS minh họa cách doanh nghiệp tái cấu hình dịch vụ để tạo giá trị mới cho khách hàng (reconfiguring). Đồng thời, VCS cũng gắn với lập luận của VCT (Porter & Millar, 1985), khi giá trị được tạo ra không chỉ từ nguồn lực mà còn từ cách tổ chức triển khai trong chuỗi hoạt động. Như vậy, nghiên cứu đã làm rõ cơ chế ADT-COM thông qua AM, AU và VCS, đồng thời mở rộng khả năng ứng dụng của DCT và VCT trong bối cảnh logistics Việt Nam.

4.2.2. Đóng góp thực nghiệm

Ngành logistics đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, đóng góp đáng kể vào GDP và hỗ trợ mạnh mẽ cho tăng trưởng kim ngạch xuất nhập khẩu. Với tốc độ tăng trưởng doanh thu dịch vụ bình quân đạt 14 - 16%/năm, ngành Logistics không chỉ là động lực thúc đẩy kinh tế mà còn thể hiện tiềm năng phát triển vượt bậc, cho thấy các năng lực động này kết hợp với nhau để tạo thành lợi thế cạnh tranh, phản ánh rõ những yêu cầu đặc thù của một thị trường logistics mới nổi. Từ đó, nghiên cứu đưa ra các hàm ý thực tiễn.

Đối với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics, đầu tư công nghệ số (robot, IoT, Big Data, AI) chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ; năng lực cạnh tranh chỉ hình thành khi song hành với AM (chuẩn hóa quy trình, tùy chỉnh dịch vụ), AU (trao quyền nhân viên, khuyến khích sáng tạo), và triển khai dịch vụ tạo giá trị (dịch vụ an toàn, logistics xanh, thiết lập mối quan hệ lâu dài).

Đối với khách hàng sử dụng dịch vụ logistics, do yêu cầu và tính cạnh tranh cao trong dịch vụ, yêu cầu dịch vụ xanh là yếu tố bắt buộc. Doanh nghiệp Việt Nam nếu không triển khai thực hành logistics xanh sẽ là một rào cản trong việc ký kết hay thực hiện hợp đồng dịch vụ xét góc độ dịch vụ và chi phí.

Đối với nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của hạ tầng số và khung pháp lý hỗ trợ. Chính sách khuyến khích đầu tư công nghệ, nâng cao chuẩn dịch vụ và thúc đẩy đào tạo nhân lực số sẽ góp phần gia tăng năng lực cạnh tranh của toàn ngành logistics.

4.2.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu còn một số hạn chế. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu chưa đủ lớn nên chưa thể phản ánh toàn diện ngành logistics Việt Nam. Thứ hai, nghiên cứu tập trung vào một nhóm các nhà cung cấp dịch vụ logistics (LSPs) tiêu biểu, do đó chưa phân tích sự khác biệt giữa các cấp độ dịch vụ (2PL, 3PL, 4PL) cũng như chưa đi sâu so sánh về phạm vi và mức độ ứng dụng công nghệ giữa các cấp độ này. Thứ ba, nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính, do đó chưa lượng hóa mức độ tác động giữa các biến trong mô hình.

Các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo ba cách: (i) triển khai khảo sát định lượng và kiểm định mô hình bằng PLS-SEM, và (ii) nghiên cứu liên ngành để đánh giá vai trò của ADT, AM, AU và VCS trong các bối cảnh dịch vụ khác như vận tải biển, thương mại điện tử hoặc chuỗi cung ứng logistics nông sản hoặc lĩnh vực dịch vụ khác.

5. Kết luận và gợi ý

Nghiên cứu này nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics (LSPs) tại Việt Nam trong bối cảnh số hóa dịch vụ. Thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với tám chuyên gia, nghiên cứu đã xác định và làm rõ vai trò của ADT, AM, VCS và AU. Kết quả cho thấy vận dụng TOE như khung phân loại để cấu trúc khả năng chấp nhận công nghệ số (ADT) trong khi quản trị linh hoạt (AM), tự chủ (AU) và dịch vụ tạo giá trị (VCS) đóng vai trò như các năng lực động, bổ trợ lẫn nhau và tác động đến năng lực cạnh tranh (COM) của LSPs.Về mặt học thuật, nghiên cứu bổ sung khía cạnh học thuật rằng năng lực cạnh tranh của LSPs không chỉ dựa vào tài nguyên hữu hình, mà quan trọng hơn là khả năng áp dụng công nghệ số, cung cấp dịch vụ tạo giá trị, thích nghi theo nhu cầu khách hàng để đồng hành phát triển cùng khách hàng. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu gợi ý rằng doanh nghiệp logistics cần kết hợp đầu tư công nghệ với quản trị linh hoạt, trao quyền nhân sự và cung cấp dịch vụ gia tăng để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe từ việc cung cấp dịch vụ. Nghiên cứu mở ra hướng cho các công trình tiếp theo sử dụng phương pháp định lượng bằng PLS-SEM để kiểm định mô hình đề xuất, cũng như so sánh sự khác biệt giữa các loại hình LSP.

Mặc dù còn những hạn chế về phạm vi mẫu và phương pháp định tính, nghiên cứu mở ra hướng cho các công trình tiếp theo sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định mô hình đề xuất, cũng như so sánh sự khác biệt giữa các loại hình LSP.

ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo xác định rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo đề xuất mô hình lý thuyết/mô hình phân tích mới; bài báo cung cấp bộ dữ liệu mới và bằng chứng thực nghiệm mới; bài báo đưa ra hàm ý chính sách, quản trị và công nghệ; bài báo gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

ĐÓNG GÓP TÁC GIẢ

CRediT: **Bùi Thị Tố Loan**: Xây dựng ý tưởng, Phương pháp, Phần mềm, Phân tích, Điều tra/Thí nghiệm, Quản lý dữ liệu, Viết bản thảo ban đầu; **Nông Thị Như Mai**: Thẩm định, Hiệu đính, Giám sát; **Cao Quốc Việt**: Thẩm định, Hiệu đính, Giám sát.

LỜI CẢM ƠN

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn các chuyên gia đã tham gia phỏng vấn, tạo điều kiện để nghiên cứu được thực hiện với sự đồng ý của họ. Chúng tôi cam kết và tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

TÀI TRỢ

Nghiên cứu này không nhận tài trợ từ bất kỳ nguồn bên ngoài nào.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29-49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251

Ashiru, F., Nakpodia, F., & You, J. J. (2023). Adapting emerging digital communication technologies for resilience: Evidence from Nigerian SMEs. *Annals of Operations Research*, *327*(2), 795-823. https://doi.org/10.1007/s10479-022-05049-9

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management, 36*(1), 256-280. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2023). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, *14*(1), Article 8. https://doi.org/10.3390/admsci14010008

Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management, 31*(2), 209-238. https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229

Coşkun, A. E., & Erturgut, R. (2025). Does institutionalization enhance logistics performance in international businesses? A moderated and mediated model. *Operations Management Research*, 1-22. https://doi.org/10.1007/s12063-025-00542-3

Creswell, J. W. (2009a). *Mapping the field of mixed methods research*. SAGE Publications. https://doi.org/10.1177/1558689808330883

Creswell, J. W. (2009b). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: What are they? *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, 341-363. https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21

Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health, 25*(10), 1229-1245. https://doi.org/10.1080/08870440903194015

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, *18*(1), 59-82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Jere, J. N., & Ngidi, N. (2020). A technology, organisation and environment framework analysis of information and communication technology adoption by small and medium enterprises in Pietermaritzburg. *South African Journal of Information Management, 22*(1), 1-9. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119783

Lai, F., Li, D., Wang, Q., & Zhao, X. (2008). The information technology capability of third-party logistics providers: A resource-based view and empirical evidence from China. *Journal of Supply Chain Management, 44*(3), 22-38. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00064.x

Lu, C.-S., & Yang, C.-C. (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal, 30*(2), 281-298. https://doi.org/10.1080/02642060802123392

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., Pavlou, P. J. I., & Management. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *57*(2), Article 103169. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004

Noorliza, K. J. J. O. I. M. (2021). Resource-capability of halal logistics services, its extent and impact on performance. *Journal of Islamic Marketing, 12*(4), 813-829. https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2019-0255

Nguyen, T. H. (2024). Investigating driving factors of digital transformation in the Vietnam shipping companies: Applied for TOE framework. *Sage Open*, *14*(4), Article 21582440241301210. https://doi.org/10.1177/21582440241301210

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship, 33*(1), 93-96. https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61-78.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review, 63*(4), 149-160.

Ruangsriroj, T., & Suvittawat, A. (2022). The factors influencing value creation of halal logistics service during crisis: A case study of halal logistics service providers in Thailand. *Asian Journal of Business Research*, *12*(2). 336-351. https://doi.org/10.14707/ajbr.220126

Saunders, M. N., & Bezzina, F. (2015). Reflections on conceptions of research methodology among management academics. *European Management Journal*, *33*(5), 297-304. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.06.002

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, *22*(2), 63-75.

Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology*, *21*(5), 619-634.

Singdong, P., Suthiwartnarueput, K., & Pornchaiwiseskul, P. (2021). Factors influencing digital transformation of logistics service providers: A case study in Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 241-251. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0241

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. https://doi.org/10.5072/genderopen-develop-7

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International journal for Quality in Health Care*, *19*(6), 349-357. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042

Tornatzky, L., & Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington books.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31-51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Härting, R. C., Bueechl, J., & Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, *207*, 2353-2363. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). Guilford Publications.

© 2026 The Author(s). Published by Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh. This article is licensed under CC BY-NC 4.0.