

ĐIỂM NGHẼN HẠ TẦNG LOGISTICS ĐA PHƯƠNG THỨC TẠI TỈNH TÂY NINH TỪ GÓC NHÌN CỦA DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ LOGISTICS

CHÂU THỊ LỆ¹ - CAO CẨM LINH^{2,3*}

¹ Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh

Tay Ninh Department of Industry and Trade

² Trường Đại học Phenikaa

Phenikaa University

³ Công ty Cổ phần Tư vấn và Công nghệ Lead On

Lead On Consulting and Technology Joint Stock Company

* Tác giả liên hệ - Email: linh.caocam@phenikaa-uni.edu.vn

Ngày nhận bài: 10/8/2026

Ngày sửa bài: 27/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 10/9/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu nhận diện các điểm nghẽn của hạ tầng logistics đa phương thức tại tỉnh Tây Ninh từ góc nhìn doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics. Dữ liệu được khai thác từ khảo sát 42 doanh nghiệp, kết hợp khảo sát thực địa và phân tích tài liệu. Kết quả cho thấy, hạ tầng giao thông và kết nối là nhóm điều kiện được đánh giá thấp nhất, đạt 3,03/5. Trong khi đó, doanh nghiệp đánh giá cao sự cần thiết của Trung tâm Logistics thông minh tại Mộc Bài (4,64/5) và cảng cạn kết nối đường thủy (4,60/5). Kết quả cho thấy, hạn chế nổi bật theo đánh giá của doanh nghiệp trong mẫu không chỉ nằm ở từng phương thức vận tải riêng lẻ mà còn ở mức độ liên kết giữa cửa khẩu, đường bộ, đường thủy, các điểm trung chuyển và cảng biển. Nghiên cứu đề xuất tiếp cận phát triển theo hành lang logistics tích hợp cửa khẩu - nội địa - cảng biển.

Từ khóa: logistics đa phương thức, hạ tầng logistics, điểm nghẽn, doanh nghiệp logistics, Tây Ninh.

Bottlenecks in multimodal logistics infrastructure in Tay Ninh Province: Perspectives from logistics service providers

Abstract:

This study identifies bottlenecks in multimodal logistics infrastructure in Tay Ninh Province from the perspective of logistics service providers. Data were collected from a survey of 42 logistics firms and supplemented by field observations and document analysis. The findings show that transport infrastructure and connectivity received the lowest assessment, with an average score of 3.03 out of 5. Meanwhile, firms rated the development of a smart logistics center in Moc Bai (4.64/5) and an inland container depot connected to inland waterways (4.60/5) as highly necessary. The results indicate that the major constraints identified by the surveyed firms lie not only in individual transport modes but also in the degree of integration among border gates, roads, inland waterways, transshipment nodes, and seaports. The study therefore proposes an integrated logistics corridor approach linking border gates, inland areas, and seaports.

Keywords: multimodal logistics, logistics infrastructure, bottlenecks, logistics service providers, Tay Ninh

1. Đặt vấn đề

Logistics ngày càng được xem là một bộ phận của kết cấu hạ tầng kinh tế, quyết định khả năng kết nối giữa sản xuất, lưu thông và thị trường. Trong chuỗi cung ứng hiện đại, năng lực logistics không chỉ phụ thuộc vào quy mô vận tải mà còn phụ thuộc vào độ tin cậy của hành trình, khả năng chuyển tải giữa các phương thức, mức độ tích hợp dữ liệu và năng lực tổ chức các điểm nút. Ngân hàng Thế giới coi chất lượng hạ tầng thương mại - vận tải là một thành tố quan trọng của năng lực logistics (World Bank, 2023). Tại Việt Nam, Chiến lược phát triển dịch vụ logistics thời kỳ 2025-2035, tầm nhìn đến năm 2050 tiếp tục đặt trọng tâm vào hạ tầng đồng bộ, liên kết vùng, logistics xanh và logistics số (Thủ tướng Chính phủ, 2025).

Sau sắp xếp đơn vị hành chính, Tây Ninh có cấu trúc không gian thuận lợi cho phát triển logistics: các cửa khẩu quốc tế Mộc Bài, Xa Mát ở phía biên giới; vùng sản xuất công nghiệp, nông nghiệp; hệ thống sông Vàm Cỏ; và khu vực Cảng quốc tế Long An ở phía biển. Cấu trúc này phù hợp với định hướng phát triển các trục logistics kết nối cửa khẩu, các tuyến giao thông chính, trung tâm kho vận và hệ thống cảng trong Quy hoạch tỉnh (UBND tỉnh Tây Ninh, 2026). Báo cáo tổng hợp của Đề án phát triển dịch vụ logistics tỉnh Tây Ninh cho thấy, các phương thức vẫn liên kết chưa chặt; nhiều điểm trung chuyển thiếu ICD, kho bãi vệ tinh, kho lạnh và dịch vụ hỗ trợ (Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh, 2026). Vì vậy, lợi thế vị trí chưa tự động chuyển thành hiệu quả logistics.

Về lý luận, vấn đề này phản ánh khác biệt giữa sự hiện diện của nhiều phương thức vận tải và mức độ tích hợp đa phương thức. Các nghiên cứu về cảng và hinterland cho thấy, năng lực cạnh tranh của cửa ngõ phụ thuộc đáng kể vào các nút nội địa, hành lang vận tải và khả năng tổ chức dòng hàng (Nguyen & Notteboom, 2019; Notteboom & Rodrigue, 2005). Nghiên cứu về dry port tại Việt Nam cũng nhấn mạnh vai trò của cảng cạn như phần mở rộng của cảng biển và điểm tổ chức mạng hậu phương (Nguyen & Notteboom, 2016). Do đó, điểm nghẽn có thể nằm ở “giao diện” giữa các cấu phần hơn là ở một công trình riêng lẻ.

Bài viết trả lời 3 câu hỏi: doanh nghiệp logistics trong mẫu khảo sát đánh giá như thế nào về điều kiện hạ tầng và kết nối tại Tây Ninh; đâu là các điểm nghẽn nổi bật của cấu trúc đa phương thức theo góc nhìn của nhóm doanh nghiệp này; và những hạng mục nào được đánh giá có mức độ cần thiết cao. Nghiên cứu hướng tới nhận diện điểm nghẽn từ góc nhìn bên cung dịch vụ, qua đó cung cấp thêm bằng chứng thực tiễn cho việc xác định ưu tiên đầu tư và tổ chức hành lang logistics của địa phương. Đóng góp của nghiên cứu nằm ở việc chuyển trọng tâm đánh giá từ sự hiện diện của từng loại hạ tầng sang mức độ tích hợp giữa các phương thức và các nút logistics, trong bối cảnh một không gian logistics cửa khẩu - nội địa - cảng biển đang được tái cấu trúc.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Hạ tầng logistics và logistics đa phương thức

Hạ tầng logistics rộng hơn hạ tầng giao thông. Bên cạnh đường bộ, đường thủy và đường biển, hệ thống còn gồm cảng, cửa khẩu, ICD, trung tâm logistics, kho bãi, điểm gom hàng, thiết bị xếp dỡ và hạ tầng số. Giá trị của từng cấu phần phụ thuộc vào khả năng tham gia một mạng lưới xử lý dòng hàng liên tục. Vì vậy, đánh giá hạ tầng cần chuyển từ tư duy “có bao nhiêu công trình” sang “các công trình kết nối với nhau ở mức nào”.

Tiếp cận vùng hóa cảng (port regionalization), Notteboom & Rodrigue (2005) cho rằng vai trò của cảng

không dừng ở phạm vi cầu cảng mà mở rộng tới mạng lưới hậu phương. Trong cấu trúc này, cảng cạn (dry port/ICD) có thể thực hiện các chức năng gom hàng, lưu kho, thông quan, chuyển tải và dịch vụ giá trị gia tăng, qua đó tăng cường kết nối giữa cảng biển và khu vực hậu phương (Roso et al., 2009). Rodrigue và Notteboom (2012) nhấn mạnh hiệu quả của cảng cạn phụ thuộc vào vị trí trong mạng lưới, mức độ kết nối với cảng cửa ngõ và cách thức tổ chức vận tải. Trong bối cảnh Việt Nam, Nguyen và Notteboom (2016) cũng cho thấy, vai trò mở rộng vùng phục vụ của cảng biển chỉ được phát huy khi vị trí, chức năng và kết nối của cảng cạn được tổ chức phù hợp.

2.2. Điểm nghẽn và khung phân tích

Trong nghiên cứu này, điểm nghẽn logistics được hiểu là khâu có năng lực hoặc mức độ phối hợp thấp hơn tương đối so với các khâu còn lại và vì vậy có thể làm giảm hiệu quả vận hành của toàn hệ thống. Trong mạng đa phương thức, điểm nghẽn có thể xuất hiện trên tuyến, tại nút trung chuyển hoặc tại điểm giao giữa 2 phương thức. Chẳng hạn, một cảng có công suất lớn nhưng thiếu điểm gom hàng, hoặc một tuyến sông có tiềm năng nhưng thiếu bến và ICD kết nối, vẫn khó tạo ra dòng vận tải đa phương thức hiệu quả.

Nghiên cứu sử dụng 4 cấu phần để phân tích: (i) hạ tầng giao thông và kết nối; (ii) các nút logistics như trung tâm logistics, ICD, kho ngoại quan, kho lạnh và bến thủy; (iii) cửa khẩu và cảng; (iv) hạ tầng số hỗ trợ phối hợp dòng hàng. Trên cơ sở đó, bài viết phân biệt giữa sự hiện diện của nhiều phương thức vận tải (multimodal availability) và mức độ tích hợp giữa các phương thức (multimodal integration). Khung phân tích tập trung xem xét liệu lợi thế về các phương thức vận tải của Tây Ninh đã được chuyển hóa thành khả năng kết nối và tổ chức dòng hàng xuyên suốt hay chưa.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế mô tả cắt ngang, kết hợp dữ liệu sơ cấp, khảo sát thực địa và phân tích tài liệu. Dữ liệu sơ cấp lấy từ cuộc khảo sát phục vụ Đề án “Nghiên cứu thực trạng, cơ chế quản lý, giải pháp phát triển dịch vụ logistics trên địa bàn tỉnh Tây Ninh” (Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh, 2026). Bài viết chỉ sử dụng nhóm doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics nhằm duy trì một đơn vị phân tích nhất quán, không trộn lẫn góc nhìn của doanh nghiệp chủ hàng, cơ quan quản lý, người lao động và chuyên gia.

Mẫu gồm 42 doanh nghiệp được khảo sát từ tháng 4 đến tháng 5/2026. Trong đó có 33 doanh nghiệp tư nhân, 5 doanh nghiệp nhà nước, 3 doanh nghiệp FDI và 1 doanh nghiệp liên doanh. Hoạt động vận tải đường bộ xuất hiện trong 33/42 hồ sơ doanh nghiệp dưới dạng hoạt động chính hoặc kết hợp với kho bãi; các doanh nghiệp còn lại hoạt động chủ yếu trong kho bãi, đại lý hải quan và dịch vụ liên quan. Hồ sơ dữ liệu hiện có không ghi nhận thiết kế chọn mẫu xác suất; vì vậy, kết quả được diễn giải trong phạm vi mẫu khảo sát và không được sử dụng để suy rộng thống kê cho toàn bộ tổng thể doanh nghiệp logistics của tỉnh.

Phiếu khảo sát sử dụng thang Likert 5 mức. Bài viết phân tích điểm trung bình của 4 nhóm điều kiện: hạ tầng giao thông và kết nối; cơ chế chính sách; nhân lực và chi phí; chuyển đổi số và logistics xanh. 2 hạng mục được xem xét về mức độ cần thiết là Trung tâm

Bảng 1. Cơ cấu mẫu doanh nghiệp logistics khảo sát

Loại hình doanh nghiệp	Số doanh nghiệp	Tỷ trọng (%)
Tư nhân	33	78,6
Nhà nước	5	11,9
FDI	3	7,1
Liên doanh	1	2,4
Tổng	42	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh (2026).

Logistics thông minh tại Mộc Bài và ICD kết nối đường thủy. Do dữ liệu hiện có ở dạng tổng hợp, nghiên cứu không thực hiện Cronbach's Alpha, EFA hay hồi quy; các kết quả được trình bày ở mức thống kê mô tả và được đối chiếu với khảo sát thực địa, quy hoạch và nghiên cứu trước.

Việc so sánh các điểm trung bình trong bài chỉ nhằm mô tả xu hướng đánh giá của doanh nghiệp trong mẫu. Các mức điểm về hiện trạng và mức độ cần thiết của dự án được trình bày riêng theo đúng nội dung đo lường, không được diễn giải như một thang đo khoảng cách hay bằng chứng về quan hệ nhân quả.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Hạ tầng giao thông và kết nối là nhóm được đánh giá thấp nhất

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm đánh giá của 4 nhóm điều kiện phát triển logistics không chênh lệch lớn. Hạ tầng giao thông và kết nối đạt 3,03/5, thấp nhất trong 4 nhóm; tiếp đến là chuyển đổi số và logistics xanh 3,19/5, cơ chế chính sách 3,21/5 và nhân lực - chi phí 3,26/5. Trong phạm vi mẫu khảo sát, kết quả này cho thấy, hạ tầng và kết nối là nhóm được doanh nghiệp lưu ý nhiều nhất trong số các điều kiện được xem xét.

Kết quả này cần được hiểu theo nghĩa tương đối, không đồng nghĩa với việc toàn bộ hạ tầng logistics của tỉnh ở mức yếu. Các phản ánh đi kèm tập trung vào chất lượng tuyến đường, kết nối liên vùng, liên kết cửa khẩu - cảng và hạ tầng kho lạnh. Do phần lớn doanh nghiệp trong mẫu có hoạt động vận tải đường bộ, những hạn chế về kết nối vật lý có thể ảnh hưởng trực tiếp đến thời gian quay vòng phương tiện, chi phí vận hành và độ tin cậy của dịch vụ. Vì vậy, các giải pháp về chính sách, nhân lực hoặc số hóa cần được triển khai đồng thời với cải thiện kết nối hạ tầng.

Bảng 2. Đánh giá của doanh nghiệp về các nhóm điều kiện phát triển logistics

Nhóm tiêu chí	Điểm TB (thang 5)	Vấn đề nổi bật
Hạ tầng giao thông và kết nối	3,03	Mặt đường, kết nối liên vùng, cửa khẩu - cảng, kho lạnh
Chuyển đổi số và logistics xanh	3,19	Tích hợp dữ liệu, giải pháp số và xanh
Cơ chế chính sách	3,21	Đồng bộ sau sáp nhập, hỗ trợ doanh nghiệp
Nhân lực và chi phí	3,26	Nhân lực chất lượng cao, áp lực chi phí

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh (2026).

Kết quả tương đồng với một số nghiên cứu gần đây, tại Việt Nam. Võ Thị Thương (2026) cho thấy phụ thuộc lớn vào đường bộ tại Bắc Đồng Nai làm tăng chi phí và áp lực hạ tầng, từ đó đề xuất kết hợp vận tải thủy và ICD. Nhan Cẩm Trí (2023) cũng nhấn mạnh trung tâm logistics chỉ phát huy vai trò khi vị trí, thiết kế dịch vụ và khả năng kết nối phù hợp. Kết quả này cho thấy, yêu cầu đặt ra đối với Tây Ninh không chỉ là mở rộng quy mô công trình, mà còn cần hình thành mạng lưới kết nối logistics đồng bộ.

3.2. Có nhiều phương thức nhưng mức độ tích hợp còn hạn chế

Tây Ninh có điều kiện phát triển đồng thời đường bộ, đường thủy nội địa và đường biển, song kết quả khảo sát thực địa của Đề án cho thấy, mối liên kết giữa các phương thức chưa tạo thành một chuỗi thống nhất (Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh, 2026). Đường bộ vẫn giữ vai trò chủ đạo; trong khi vận tải thủy qua hệ thống sông Vàm Cỏ còn gặp hạn chế về luồng tuyến, bến thủy, tỉnh không và năng lực xếp dỡ. Các điểm giao giữa đường bộ và đường thủy còn thiếu kho bãi vệ tinh và ICD đủ chức năng để gom hàng, chuyển tải.

Kết quả này cho thấy, cần phân biệt giữa việc có nhiều phương thức vận tải và việc các phương thức đó thực sự được tích hợp. Nếu container vẫn phải đi đường bộ toàn hành trình do thiếu điểm chuyển sang

sà lan thuận lợi, thì lợi thế của tuyến đường thủy chưa được khai thác đầy đủ. Các nghiên cứu về cảng cạn cho thấy, nút nội địa chỉ phát huy hiệu quả khi có kết nối phù hợp với cảng biển, nguồn hàng và mạng vận tải (Nguyen & Notteboom, 2016; Rodrigue & Notteboom, 2012). Vì vậy, trong trường hợp Tây Ninh, ICD nên được xem xét như một mắt xích của hành lang logistics thay vì một dự án kho bãi độc lập.

Từ góc nhìn của doanh nghiệp trong mẫu, ưu tiên đầu tư vì vậy cần chú ý tới những vị trí có khả năng hỗ trợ chuyển đổi phương thức và giảm các thao tác trung gian. Kết quả này cũng giúp giải thích vì sao ICD kết nối đường thủy nhận được mức đánh giá cao về tính cần thiết.

3.3. Các nút logistics là điểm cần ưu tiên

Một mạng logistics đa phương thức cần các nút thực hiện chức năng gom hàng, lưu kho, chuyển tải, xử lý chứng từ và dịch vụ giá trị gia tăng. Tại Tây Ninh, các nút tiềm năng gồm trung tâm logistics cửa khẩu, ICD, bến thủy, kho ngoại quan và kho lạnh. Kết quả thực địa cho thấy, các nút này chưa phát triển tương xứng với tiềm năng nguồn hàng. Đối với nông sản, thiếu kho lạnh và trung tâm sơ chế làm tăng rủi ro suy giảm chất lượng; đối với container, thiếu điểm gom và chuyển tải làm giảm khả năng khai thác vận tải thủy.

Tuy nhiên, phát triển nút logistics không đồng nghĩa với việc xây dựng càng nhiều càng tốt. Hiệu quả của một điểm logistics phụ thuộc vào nguồn hàng, kết nối vận tải, chức năng dịch vụ và năng lực của nhà khai thác. Vì vậy, việc lựa chọn dự án nên tuân theo logic “nguồn hàng - hành lang - nút - dịch vụ”, thay vì đầu tư hạ tầng tách rời khỏi nhu cầu vận chuyển và tổ chức chuỗi cung ứng.

Tiêu chí lựa chọn dự án ưu tiên vì vậy cần bao gồm mật độ nguồn hàng, kết nối với khu sản xuất, khả năng tiếp cận đường bộ/đường thủy, kết nối cảng biển, khả năng tích hợp thủ tục và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp khai thác. Cách tiếp cận này giúp giảm rủi ro đầu tư phân tán và cạnh tranh nội bộ không cần thiết giữa các điểm logistics.

3.4. Mức độ cần thiết của các hạng mục hạ tầng then chốt

Bên cạnh đánh giá hiện trạng, khảo sát ghi nhận mức điểm cao về sự cần thiết đối với hai hạng mục có chức năng tổ chức và kết nối dòng hàng. Trung tâm Logistics thông minh Mộc Bài đạt 4,64/5 và ICD kết nối đường thủy đạt 4,60/5. Hai chỉ tiêu này phản ánh mức độ cần thiết của từng hạng mục, do đó được trình bày riêng và không so sánh trực tiếp bằng phép trừ với điểm đánh giá hiện trạng hạ tầng giao thông - kết nối.

Đáng chú ý, cả 2 hạng mục đều có bản chất là hạ tầng điểm nút: Trung tâm Logistics thông minh Mộc Bài có thể hỗ trợ gom hàng, tổ chức dịch vụ và kết nối cửa khẩu với mạng nội địa; ICD đường thủy có thể hỗ trợ chuyển tải container giữa đường bộ và đường thủy. Kết quả vì vậy gợi ý doanh nghiệp trong mẫu dành ưu tiên cao cho các hạ tầng tạo khả năng liên kết giữa những cấu phần đang tồn tại rời rạc của mạng logistics.

Bảng 3. Mức độ cần thiết của một số hạng mục hạ tầng logistics

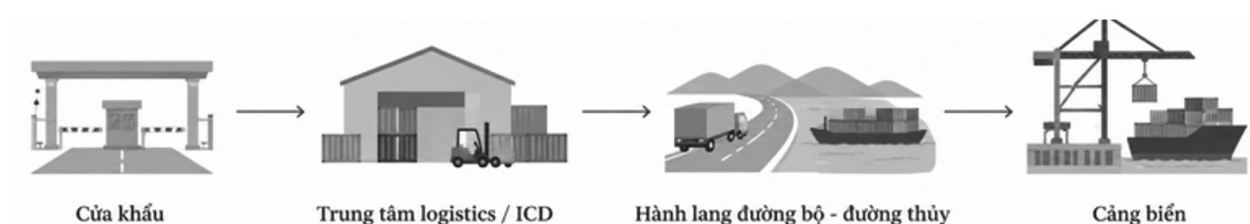
Hạng mục	Điểm (thang 5)	Ý nghĩa chức năng
Trung tâm Logistics thông minh Mộc Bài	4,64	Tổ chức dịch vụ, gom hàng và kết nối cửa khẩu với mạng nội địa
ICD kết nối đường thủy	4,60	Hỗ trợ chuyển tải giữa đường bộ - đường thủy và kết nối cảng biển

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh (2026).

3.5. Hàm ý về hành lang cửa khẩu - cảng biển

Từ các kết quả trên, nghiên cứu đề xuất xem xét cấu trúc logistics Tây Ninh theo chuỗi: cửa khẩu tới trung tâm logistics/ICD tới hành lang đường bộ - đường thủy tới cảng biển.

Hình 1. Cấu trúc logistics Tây Ninh theo chuỗi



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Trong cấu trúc này, Mộc Bài có thể được xem xét không chỉ như điểm kiểm soát biên giới mà còn như một nút tổ chức hàng hóa và dịch vụ; ICD và bến thủy đảm nhận chức năng gom hàng, chuyển tải; cảng biển là cửa ngõ quốc tế; hạ tầng số là lớp kết nối thông tin xuyên suốt.

Cách tiếp cận theo hành lang giúp hạn chế đầu tư phân mảnh. Mỗi dự án cần được xem xét theo đóng góp đối với dòng hàng toàn tuyến: nguồn hàng phát sinh ở đâu, chuyển phương thức tại điểm nào, dịch vụ nào được thực hiện tại nút và cửa ngõ nào là điểm ra. Với Tây Ninh, cách tiếp cận này còn có ý nghĩa liên vùng vì một đầu kết nối Campuchia và Tiểu vùng Mekong, đầu còn lại tiếp cận hệ thống cảng và thị trường Đông Nam Bộ. Lập luận này phù hợp với tiếp cận vùng hóa cảng của Notteboom và Rodrigue (2005), trong đó năng lực của cửa ngõ được hình thành từ sự gắn kết với mạng lưới hậu phương chứ không chỉ từ công suất của bản thân cảng.

Hạ tầng số cần phát triển song song với hạ tầng vật lý. Nền tảng dùng chung về phương tiện, tình trạng bãi, năng lực kho và thủ tục có thể giảm thời gian chờ và hỗ trợ điều phối. Dương Quốc Vượng và Ngô Phương Thảo (2026) cũng xác định tích hợp hệ thống và hạ tầng số là điều kiện quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam. Tuy nhiên, số hóa không thay thế được điểm nổi vật lý; hai nhóm hạ tầng cần được thiết kế đồng bộ.

4. Kết luận

Kết quả khảo sát 42 doanh nghiệp logistics cho thấy, trong phạm vi mẫu nghiên cứu, hạ tầng giao thông và kết nối là nhóm điều kiện có điểm đánh giá thấp nhất, đạt 3,03/5. Tây Ninh có lợi thế về cửa khẩu, đường bộ, đường thủy và cảng biển, nhưng bằng chứng khảo sát và thực địa cho thấy, mức độ liên kết giữa các phương thức còn hạn chế. Vì vậy, trọng tâm phát triển không chỉ là bổ sung từng loại hạ tầng mà còn là tổ chức các cấu phần hiện có thành một mạng lưới kết nối tốt hơn.

3 hàm ý được rút ra. Thứ nhất, quy hoạch và đầu tư nên ưu tiên tư duy hành lang logistics tích hợp cửa khẩu - nút nội địa - cảng biển thay cho cách tiếp cận dự án đơn lẻ. Thứ hai, các điểm nút có chức năng tổ chức dòng hàng và chuyển tải cần được xem xét trên cơ sở nhu cầu thị trường; mức đánh giá 4,64/5 đối với Trung tâm Logistics thông minh Mộc Bài và 4,60/5 đối với ICD kết nối đường thủy là những tín hiệu đáng chú ý từ doanh nghiệp trong mẫu. Thứ ba, hạ tầng số và cơ chế chia sẻ dữ liệu cần được phát triển đồng bộ với hạ tầng vật lý để hỗ trợ điều phối và minh bạch thông tin.

Các dự án ưu tiên nên được sàng lọc theo logic “nguồn hàng - hành lang - nút - dịch vụ”, trong đó xem

xét đồng thời mật độ nguồn hàng, khả năng kết nối đa phương thức, năng lực thu hút nhà khai thác, dịch vụ giá trị gia tăng và đóng góp vào hiệu quả toàn hành lang. Cách tiếp cận này có thể giúp hạn chế đầu tư dàn trải hoặc hình thành nút logistics trước khi có dòng hàng đủ ổn định.

Nghiên cứu còn giới hạn về quy mô mẫu, thiết kế chọn mẫu và mức độ chi tiết của dữ liệu cấp phiếu. Các kết quả hiện phù hợp với thống kê mô tả, chưa cho phép kiểm định quan hệ giữa chất lượng kết nối, chi phí và hiệu quả doanh nghiệp. Nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng dữ liệu cấp doanh nghiệp với các biến về thời gian vận chuyển, chi phí, sản lượng và mức độ sử dụng từng phương thức để kiểm định sâu hơn. Dù vậy, kết quả cung cấp bằng chứng thực tiễn cho nhận định việc chuyển hóa lợi thế vị trí của Tây Ninh thành năng lực logistics phụ thuộc đáng kể vào cách các cửa khẩu, tuyến vận tải, nút trung chuyển và cảng biển được kết nối ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Dương Quốc Vượng & Ngô Phương Thảo. (2026). Logistics thông minh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong chuỗi cung ứng toàn cầu. *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, 21, 1-6.
- Nhan Cẩm Trí. (2023). Xây dựng các trung tâm logistics - Hướng đi tất yếu của ngành logistics tại Việt Nam. *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, 26, 1-6.
- Sở Công Thương tỉnh Tây Ninh. (2026). Báo cáo tổng hợp Đề án nghiên cứu thực trạng, cơ chế quản lý, giải pháp phát triển dịch vụ logistics trên địa bàn tỉnh Tây Ninh.
- Thủ tướng Chính phủ. (2025). Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025-2035, tầm nhìn đến năm 2050.
- UBND tỉnh Tây Ninh. (2026). Quyết định số 2968/QĐ-UBND ngày 26/02/2026 phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch tỉnh Tây Ninh thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050.
- Võ Thị Thương. (2026). Phát triển vận tải thủy nội địa gắn với mô hình logistics đa phương thức tại khu vực Bắc Đồng Nai. *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, 14, 1-6. <https://doi.org/10.62831/nckh.2026.142.v2>
- Nguyen, C. L., & Notteboom, T. (2016). Dry ports as extensions of maritime deep-sea ports: A case study of Vietnam. *Journal of International Logistics and Trade*, 14(1), 65-88. <https://doi.org/10.24006/jilt.2016.14.1.65>
- Nguyen, L. C., & Notteboom, T. (2019). The relations between dry port characteristics and regional port-hinterland settings: Findings for a global sample of dry ports. *Maritime Policy & Management*, 46(1), 24-42. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1448478>
- Notteboom, T., & Rodrigue, J.-P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 32(3), 297-313. <https://doi.org/10.1080/03088830500139885>
- Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2012). Dry ports in European and North American intermodal rail systems: Two of a kind? *Research in Transportation Business & Management*, 5, 4-15. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2012.10.003>
- Roso, V., Woxenius, J., & Lumsden, K. (2009). The dry port concept: Connecting container seaports with the hinterland. *Journal of Transport Geography*, 17(5), 338-345. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.10.008>
- World Bank. (2023). Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy - The Logistics Performance Index and its indicators. World Bank. https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf