

# HỢP TÁC GIỮA CÁC DOANH NGHIỆP LOGISTICS TRONG VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM MIỀN TRUNG

## COOPERATION AMONG LOGISTICS FIRMS IN CENTRAL VIETNAM'S KEY ECONOMIC ZONE

Đặng Thị Thu Trang

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng; Email: trangdtt@due.edu.vn*

**Tóm tắt** - Nghiên cứu này phân tích những nhân tố chính ảnh hưởng đến quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trên địa bàn Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung, từ đó đưa ra các gợi ý nhằm tăng cường hiệu quả hợp tác giữa các doanh nghiệp này. Bằng cách sử dụng nghiên cứu định tính với phỏng vấn chuyên sâu, bài viết đã khám phá ra những yếu tố ảnh hưởng đến sự hợp tác, thực trạng của việc hợp tác và cách thức để các doanh nghiệp logistics trong Vùng tiến hành hợp tác thành công. Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp hợp tác dựa trên các mối quan hệ cá nhân là chủ yếu, được thúc đẩy khi có nhu cầu hợp tác rõ ràng với các mục tiêu cụ thể. Hơn nữa, nghiên cứu còn chỉ ra bốn yếu tố quyết định cho sự hợp tác gồm: lợi ích, niềm tin, cam kết và gắn kết giữa các doanh nghiệp. Hơn nữa, sự thành công của hợp tác phụ thuộc vào bốn giai đoạn của tiến trình hợp tác gồm: định vị chiến lược, thiết kế, thực hiện và kiểm soát.

**Từ khóa** - dịch vụ logistics; doanh nghiệp logistics; hợp tác; nghiên cứu định tính; Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung

### 1. Giới thiệu

Sự hợp tác giữa các hãng (inter-firm cooperation) đã được nghiên cứu khá bài bản về lý thuyết cũng như ứng dụng thực tiễn ở nhiều quốc gia trên thế giới (Anderson & Narus 1990; Hanna & Walsh 2008; Huybers & Bennett 2003; Lane & Bachmann 1997; Morgan & Hunt 1994; Rosenfeld 1996) và kể cả ở Việt Nam. Vai trò của hợp tác giữa các hãng ngày càng trở nên quan trọng, đặc biệt đối với các doanh nghiệp dịch vụ logistics (Paul & Cathy, 2006; Cruijssen et al., 2007; Schmoltzi & Wallenburg, 2011). Lĩnh vực dịch vụ logistics tạo ra giá trị toàn cầu ngành vận tải, góp phần tạo nhiều việc làm, hỗ trợ ngành sản xuất vật chất và hoạt động xuất nhập khẩu phát triển. Theo Hiệp hội doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam, những năm gần đây, ngành dịch vụ logistics đang đóng vai trò quan trọng trong quá trình hội nhập và phát triển kinh tế ở Việt Nam, với quy mô 20 – 22 tỷ USD/năm, chiếm gần 21% GDP cả nước. Hiện cả nước có khoảng 1300 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics (tăng cao so với con số 700 doanh nghiệp vào năm 2005), con số này cao hơn nhiều so với Thái Lan, Singapore, với tốc độ phát triển trung bình đạt khoảng từ 16-20%/năm, chủ yếu dịch vụ giao nhận vận tải, kho bãi, bốc dỡ, đại lý vận tải, tập trung chủ yếu ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Trong đó có 25 doanh nghiệp đa quốc gia đang hoạt động trong lĩnh vực này, chiếm khoảng 70-80% thị phần cung cấp dịch vụ logistics. Phần đông còn lại là các doanh nghiệp trong nước có quy mô vừa và nhỏ, vốn điều lệ bình quân từ 4-6 tỷ VNĐ (thay vì từ 1-1,5 tỷ VNĐ những năm trước 2005). Theo ông Đỗ Xuân Quang, Chủ tịch Hiệp hội các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam cho biết, chi phí logistics tại Việt Nam hiện nay chiếm đến

**Abstract** - This article analyzes major factors that influence cooperation among logistics firms in the key economic zone of Central Vietnam, thereby proposing suggestions to effectively promote their cooperation. By means of qualitative research with in-depth interviews, this article has identified the factors affecting the cooperation, the status quo of the cooperation and ways for the logistics firms in the above zone to successfully cooperate with each other. Research results show that the cooperation among these firms is chiefly based on personal relationships, and only promoted when there is a clear demand for specific objectives. Besides, the study points out four determinants of the cooperation including benefits, trust, commitment and connection among the firms. In addition, the cooperation success depends on four phases of the cooperation process namely strategic positioning, design, implementation and control.

**Key words** - logistic services; logistics firm; cooperation; qualitative research; key economic zone of Central Vietnam

25% GDP, trong khi mức trung bình của các nước đang phát triển là khoảng từ 15-20% và 10-13% ở các nước phát triển (tỷ lệ này ở Trung Quốc là 17,8%, ở Singapore là 9%). Các doanh nghiệp này chủ yếu làm đại lý hoặc đảm nhận từng công đoạn cho các doanh nghiệp logistics quốc tế, hay nói cách khác các doanh nghiệp logistics Việt Nam chỉ mới thực hiện được các dịch vụ đơn giản (một khâu, một chặn chứ chưa thực hiện được một chuỗi), các dịch vụ trọn gói cho khách hàng thì đếm trên đầu ngón tay và rất ít doanh nghiệp có chi nhánh, văn phòng ở nước ngoài. Theo các chuyên gia, một trong những nguyên nhân của hiện tượng trên là các doanh nghiệp logistics Việt Nam kinh doanh manh mún, thiếu liên kết, mạnh ai nấy làm, thậm chí là cạnh tranh không lành mạnh; trong khi đó phương hướng hoạt động của các doanh nghiệp trên thế giới là liên kết lại với nhau để cùng phát triển. Thay vì nâng cao chất lượng dịch vụ, chi phí hợp lý, các doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá khiến chất lượng dịch vụ có xu hướng đi xuống. Hệ quả là nhiều doanh nghiệp trong nước đã không thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài vốn có thế mạnh tài chính, công nghệ và bề dày kinh nghiệm. Theo đánh giá của Ngân hàng thế giới, chỉ số Năng lực Logistics (Logistics Performance Index – LPI) của Việt Nam 3 lần xếp hạng ở vị trí thứ 53 (năm 2007, 2010, 2012) và năm 2014 đã vươn lên thứ 48 trong số 160 nước (World Bank (WB) (2014). Năng lực logistics của Việt Nam được đánh giá vượt trên các nước khác trong khu vực ASEAN như Lào, Myanmar, Campuchia, Philippin, Indonesia, và đứng sau Thái Lan, Malaysia, Singapore. Nhiều chuyên gia nhận định rằng mặc dù số lượng doanh nghiệp logistics Việt Nam tăng lên nhiều, tuy nhiên hoạt động manh mún,

ạnh tranh không lành mạnh là nguyên nhân dẫn đến sự hạn chế năng lực của các doanh nghiệp logistics Việt Nam, đồng thời kéo theo ảnh hưởng dây chuyền đến các doanh nghiệp sản xuất và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu đang có nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics. Thêm vào đó, sự cạnh tranh giá khốc liệt cùng với liên kết các ngành hàng xuất khẩu kém, chất lượng dịch vụ không đảm bảo, sự cạnh tranh với các công ty logistics nước ngoài gia tăng. Vì thế, hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics được xem là giải pháp hữu hiệu để kích thích sự đổi mới, nâng cao tính chuyên nghiệp và góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam nói chung và khu vực kinh tế trọng điểm miền Trung nói riêng. Việc hợp tác giữa các doanh nghiệp sẽ thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức, tạo dựng niềm tin giữa các doanh nghiệp, tăng cường vận động chính quyền đầu tư nguồn lực, vận động nhà cung cấp, nhân lực và chuyên gia thành lập các doanh nghiệp mới.

Trong bối cảnh chung về sự phát triển thị trường logistics tại Việt Nam như phân tích ở trên, Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung được xem là có nhiều tiềm năng và lợi thế trong phát triển dịch vụ logistics, nhưng chưa được phát huy đúng mức. Theo nhiều nhà nghiên cứu, điều này do nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân là do sự liên kết giữa các doanh nghiệp logistics trong vùng còn hạn chế. Mặt khác, nghiên cứu về logistics ở các nước trên thế giới cũng như nhiều nghiên cứu khác nhau về logistics tại Việt Nam cho thấy, muốn phát triển nhanh hơn ngành này, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế thì việc hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics là một trong những biện pháp quan trọng.

## 2. Dịch vụ logistics và doanh nghiệp logistics Vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung

*Hình 1. Đặc điểm các loại hình dịch vụ logistics*

Hình thức	Đặc điểm
1. Dịch vụ logistics bên thứ nhất (1PL – First Party Logistics)	Người chủ sở hữu hàng hoá tự mình tổ chức và thực hiện các hoạt động logistics để đáp ứng nhu cầu của bản thân
2. Logistics bên thứ hai (2PL – Second Party Logistics)	Người cung cấp dịch vụ thực hiện một hoạt động đơn lẻ trong chuỗi các hoạt động logistics (bao gồm vận tải, kho bãi, thủ tục hải quan, thanh toán...) để đáp ứng nhu cầu của chủ hàng, chưa tích hợp hoạt động logistics
3. Logistics bên thứ ba (3PL – Third party logistics)	Người cung cấp dịch vụ đại diện cho chủ hàng quản lý và thực hiện các dịch vụ logistics theo chức năng (chẳng hạn, thay mặt cho người gửi hàng thực hiện thủ tục xuất khẩu và vận chuyển nội địa hoặc đại diện cho người nhập khẩu làm thủ tục thông quan và vận chuyển hàng tới địa điểm đến quy định). 3PL bao gồm nhiều dịch vụ khác nhau, kết hợp chặt chẽ việc luân chuyển, tồn trữ hàng hoá, xử lý thông tin... và có tính tích hợp vào chuỗi cung ứng của khách hàng.

Có nhiều khái niệm khác nhau về logistics. Theo Hội đồng các Nhà quản trị chuỗi cung ứng chuyên nghiệp (CSCMP, 2013), logistics là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các thủ tục cho quá trình vận chuyển và lưu trữ hàng hoá hữu hiệu và hiệu quả (ngắn nhất về thời gian và thấp nhất về chi phí) bao gồm cả các dịch vụ và thông tin liên quan từ điểm xuất xứ đến điểm tiêu thụ với mục đích đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng. Trong khi đó tại Việt Nam (Đoàn & Phạm (2013), logistics là quá trình tối ưu hoá về vị trí và thời điểm, vận chuyển và dự trữ nguồn tài nguyên từ điểm đầu tiên của chuỗi cung ứng qua các khâu sản xuất, phân phối cho đến tay người tiêu dùng cuối cùng, nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng với chi phí hợp lý, thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế. Dịch vụ logistics bao gồm dịch vụ logistics vào (inbound logistics) – là quá trình dịch chuyển vật liệu từ các nhà cung cấp và các nhà phân phối đến quá trình sản xuất hoặc các phương tiện lưu trữ; và logistics ra (outbound logistics) – là quá trình vận chuyển và lưu trữ sản phẩm từ giai đoạn cuối của dây chuyền sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Hơn nữa, theo Luật thương mại 2005, 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 có liên quan đến hàng hoá theo thoả thuận với khách hàng để hưởng thù lao. Dịch vụ logistics đã phát triển dưới các hình thức chính là 1PL, 2PL, 3PL, 4PL và 5PL (Hình 1) và cùng với xu thế phát triển kinh tế - xã hội, xu hướng thuê bên ngoài (2PL, 3PL, 4PL, 5PL, hiện nay chủ yếu là hình thức 3PL) ngày càng phổ biến. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, các doanh nghiệp logistics được hiểu là các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics (logistics firms hay logistics service provider).

4. Logistics bên thứ tư (Fourth Party Logistics)	Người tích hợp (intergrator) – người hợp nhất, gắn kết nguồn lực, tiềm năng và cơ sở vật chất khoa học kỹ thuật của mình với các tổ chức khác để thiết kế, xây dựng và vận hành các giải pháp chuỗi logistics. 4PL hướng đến quản trị cả quá trình logistics.
5. Logistics bên thứ năm (Fifth Party Logistics)	Người thiết kế và tái cấu trúc lại chuỗi cung ứng, quản lý các hoạt động của 4PL, 3PL cũng như cung cấp hệ thống thông tin tích hợp để đảm bảo dòng thông tin liên tục và tăng khả năng kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng. 5PL hoạt động trên nền tảng thương mại điện tử (E-logistics), hoàn thiện dòng chu chuyển của nguyên vật liệu và sản phẩm trên toàn chuỗi cung ứng, nhằm ứng dụng và phát triển các chuỗi cung ứng linh hoạt để thoả mãn nhu cầu tất cả các tác nhân trong chuỗi

(Nguồn: Tổng hợp bởi tác giả)

Vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung (VKTĐMT) gồm các địa phương Thừa Thiên Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi và Bình Định. Vùng có diện tích 27.884 km<sup>2</sup>, chiếm 8,4 % diện tích cả nước; dân số khoảng 7% so với dân số cả nước. Vùng có bảy đô thị lớn: Huế, Đà Nẵng, Hội An, Tam Kỳ, Vạn Tường, Quảng Ngãi và Quy Nhơn; với bốn khu kinh tế (KTT) nằm dọc trên 609 km bờ biển (KKT Chân Mây-Lăng Cô, KKT mở Chu Lai, KKT Dung Quất và KKT Nhơn Hội) cùng với hệ thống chuỗi 24 khu công nghiệp, khu chế xuất, khai thác lợi thế gần cảng, hệ thống kho bãi quốc gia và quốc tế sẽ gắn với hệ thống cảng tổng hợp quốc tế và các đầu mối giao thông liên vùng, xuyên quốc gia. Vùng được đánh giá là có vị trí quan trọng cả về an ninh quốc phòng, không chỉ với định hướng phát triển kinh tế - xã hội (KT-XH) của khu vực miền Trung-Tây Nguyên mà còn có vị trí quan trọng trong chiến lược phát triển KT-XH của cả nước, với ngành kinh tế chủ đạo là kinh tế biển gắn với công nghiệp và dịch vụ. Chiến lược đến năm 2025, VKTĐMT sẽ trở thành động lực thúc đẩy phát triển KT-XH cho miền Trung và Tây Nguyên, là đầu mối trung chuyển và trung tâm giao thương, chế biến của vùng Mê Kông lớn và khu vực châu A - Thái Bình Dương<sup>1</sup>.

Vùng KTTMT nằm trên trục giao thông Bắc-Nam có các tuyến quốc lộ nối các cảng biển của vùng đến Tây Nguyên và với Lào, Đông Bắc Campuchia, Đông Bắc Thái Lan, Myanmar theo Hành lang kinh tế Đông Tây, tiểu vùng Mê Kông, nằm ở trung độ của đất nước, có 4 cảng hàng không với 2 cảng hàng không quốc tế là Phú Bài và Đà Nẵng; ưu thế về phát triển kinh tế biển và dịch vụ cảng, trung chuyển quốc tế, thủy sản... nhờ hệ thống cảng biển gồm Chân Mây, Liên Chiểu, Tiên Sa, Kỳ Hà, Dung Quất, Quy Nhơn. Hầu hết cảng biển này đều là cảng nước sâu, có khả năng tiếp nhận tàu trọng tải lớn, nằm không xa hải phận quốc tế... tạo cho Vùng dễ trở thành đầu mối giao lưu kinh tế quốc tế quan trọng với các nước trong khu vực và thế giới. Đặc biệt, các khu kinh tế lớn ven biển đã hình thành tạo ra những động lực phát triển mới thúc đẩy phát triển công nghiệp phụ trợ. Với lợi thế địa lý kinh tế này, cộng thêm những tiềm năng to lớn về tài nguyên thiên nhiên và lực lượng lao động dồi dào (dự báo đến năm 2025, dân số trong Vùng là 8,15 triệu người trong đó hơn 6 triệu người trong độ tuổi lao động), Vùng được nhìn nhận là có nhiều tiềm năng phát triển ngành dịch vụ logistics.

Thực tế cho thấy số lượng doanh nghiệp dịch vụ logistics của Vùng tăng lên đáng kể những năm gần đây. Chỉ tính riêng tỉnh Quảng Ngãi, năm 2012, có khoảng 350 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh có đăng ký cung cấp dịch vụ logistics với tổng vốn điều lệ đăng ký kinh doanh là hơn 4 ngàn tỷ đồng<sup>2</sup>. Trong khi đó, tính đến nay (2015), tại Đà Nẵng hiện có khoảng 500 doanh nghiệp logistics<sup>3</sup>. Tuy nhiên, mới chỉ có 0,2% tổng doanh nghiệp giao thông vận

tải tham gia cung cấp dịch vụ logistics, chủ yếu về dịch vụ giao nhận vận tải, kho bãi, bốc dỡ, đại lý vận tải<sup>4</sup>. Đà Nẵng còn được coi là địa phương có nhiều lợi thế để trở thành trung tâm logistics của khu vực miền Trung, là mắt xích quan trọng trong chuỗi cung cấp dịch vụ logistics trên tuyến hành lang kinh tế Đông Tây. Các tỉnh còn lại, nhìn chung số lượng doanh nghiệp dịch vụ logistics tăng lên trong những năm gần đây.

Nhìn chung, những đặc điểm trên cho thấy Vùng có nhiều thuận lợi trong phát triển kinh tế- xã hội, đặc biệt là dịch vụ logistics trong Vùng: (1) Khu vực miền Trung nằm ở vị trí chiến lược, kết nối hành lang vận tải Bắc Nam và Đông Tây, kết nối các nước trong lục địa với biển Đông; (2) Các tỉnh trong khu vực có định hướng phát triển đồng bộ các phương thức vận tải cả đường biển, đường hàng không, đường sắt và đường bộ, có điều kiện thuận lợi để phát triển vận tải đa phương thức, hỗ trợ tối đa cho phát triển ngành dịch vụ logistics và (3) Đang trong quá trình cải thiện kết cấu hạ tầng giao thông vận tải, đặc biệt là đường bộ và cảng biển cũng như thông tin liên lạc. Dịch vụ logistics trên địa bàn Vùng cũng đóng góp tích cực vào phát triển kinh tế-xã hội của Vùng, miền và cả nước. Tuy nhiên, Vùng còn có một số hạn chế trong phát triển dịch vụ logistics: (1) Hệ thống logistics Vùng thiếu tin cậy và thiếu khả năng dự báo trước việc gửi hàng; (2) Vận tải đường bộ manh mún với rất ít nhà cung cấp có đội xe lớn và cung cấp dịch vụ trong phạm vi rộng; (3) Vận tải đường biển chưa phát huy được hết thế mạnh, quy hoạch cảng biển không thu hút được các tàu lớn, đường dài; (4) Hệ thống vận tải và kho bãi thiếu tính kết nối đa phương thức, thiếu chuẩn hoá về liên kết chuỗi và mạng lưới; (5) Quy mô logistics lớn hơn (3PL) chưa được xem xét, đa phần các nhà cung ứng chỉ cung ứng các dịch vụ logistics rời rạc; (6) Thiếu nhân lực được đào tạo tốt về quản lý chuỗi cung ứng và dịch vụ logistics và (7) Mức độ áp dụng công nghệ thông tin của các nhà cung cấp dịch vụ logistics thấp cộng với chi phí liên lạc quốc tế cao. Nguyên nhân của các hạn chế trên của Vùng nói riêng cũng như của Việt Nam nói chung xuất phát từ: (1) Cơ sở hạ tầng phục vụ ngành dịch vụ logistics còn chưa đáp ứng và theo kịp sự phát triển của ngành logistics trong giai đoạn hiện nay (Thái et al. 2014), nhất là sự bất cập về công suất và chất lượng mạng lưới cơ sở hạ tầng; (2) Thiếu trung tâm logistics chiến lược đáp ứng được nhu cầu dự trữ và trung chuyển các sản phẩm đầu vào, đầu ra cho quá trình sản xuất, tiêu thụ và xuất nhập khẩu; (3) Thiếu hệ thống thông tin liên lạc, cơ sở dữ liệu và các phần mềm ứng dụng hiệu quả cho chuỗi cung ứng hàng hoá cũng như quản trị logistics khu vực đô thị và (4) Quy mô và trình độ của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics còn chưa đáp ứng được nhu cầu của quá trình phát triển, hoạt động của các doanh nghiệp mang tính đơn lẻ, rời rạc, không đảm bảo được tính liên thông trong các khâu của hệ thống logistics.

Những phân tích trên cho thấy, việc liên kết hợp tác các doanh nghiệp dịch vụ logistics (nhất là các doanh nghiệp nhỏ) trên địa bàn Vùng kinh tế trọng điểm miền

<sup>1</sup> <http://www.vietrade.gov.vn/vung-kinh-te-trong-diem-mien-trung/3555-vung-kinh-t-trng-im-min-trung-tim-nng-va-li-th.html>

<sup>2</sup> Cục thống kê tỉnh Quảng Ngãi 2013

<sup>3</sup> [http://www.sgtvt.danang.gov.vn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4457%3Atim-giai-phap-phat-trien-logistics-tai-da-nang&catid=3%3Atintuc-sukien&Itemid=25&lang=vi](http://www.sgtvt.danang.gov.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=4457%3Atim-giai-phap-phat-trien-logistics-tai-da-nang&catid=3%3Atintuc-sukien&Itemid=25&lang=vi)

<sup>4</sup> [http://www.danang.gov.vn/portal/page/portal/danang/chinhquyen/tin\\_tuc?p\\_pers\\_id=42058&p\\_folder\\_id=39013&p\\_main\\_new\\_s\\_id=70121655&p\\_year\\_sel=](http://www.danang.gov.vn/portal/page/portal/danang/chinhquyen/tin_tuc?p_pers_id=42058&p_folder_id=39013&p_main_new_s_id=70121655&p_year_sel=)

Trung như nêu trên là một trong những giải pháp quan trọng để mở rộng quy mô nguồn vốn, hình thành một đơn vị cung ứng logistics có đủ sức cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài.

### 3. Các nhân tố chính ảnh hưởng đến sự hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng

#### Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp (inter-firm cooperation)

Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp (inter-firm cooperation) đóng vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa các đối tác. Nó đề cập đến tình huống mà ở đó các bên làm việc cùng nhau để đạt mục tiêu chung (Anderson & Narus, 1984). Vào những năm cuối thập niên 1970, nhiều tác giả đề cập đến hợp tác như là “nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và lẫn nhau” (Schermerhorn, 1975; Stern & Reve, 1980). Do những lợi ích vượt trội từ mối quan hệ hợp tác, các doanh nghiệp tự thân cam kết vào mối quan hệ đó. Mặt khác, hợp tác giữa các doanh nghiệp có thể là sự phối hợp các hành động tương tự hoặc bổ sung được thực hiện bởi các doanh nghiệp trong mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau để đạt được mục tiêu chung (Anderson & Narus, 1990). Hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics là rất phổ biến trong những nền kinh tế mới nổi do cơ sở hạ tầng kém hiệu quả và thể chế không đáng tin cậy. Dựa trên những nghiên cứu của các tác giả khác nhau về tác động của yếu tố hành vi lên quan hệ hợp tác (Håkansson et al, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Heide & John, 1992), tác giả phân tích ảnh hưởng của các yếu tố (lợi ích mong đợi, niềm tin, sự gắn kết và cam kết) lên quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics trên địa bàn Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung.

#### Lợi ích mong đợi của các đối tác (benefits)

Lợi ích từ hoạt động hợp tác là một trong những động cơ quan trọng cho sự sẵn sàng tham gia hợp tác giữa các doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa các doanh nghiệp và sự chấp nhận công nghệ nhấn mạnh đến yếu tố động cơ của hành vi. Động cơ này có thể là kỳ vọng thành công (Bagozzi & Warshaw, 1990), hay ích lợi cảm nhận (Davis et al., 1989) và lợi ích quan hệ (Morgan & Hunt, 1994). Mặt khác, Schermerhorn (1975) nhấn mạnh rằng nếu doanh nghiệp thấy được lợi ích từ hợp tác sẽ cam kết với mối quan hệ hợp tác. Thêm vào đó, Lancaster & Lages (2006) cũng cho rằng các mối quan hệ mà mang lại cho các đối tác lợi ích kinh tế cao sẽ thúc đẩy hợp tác hiệu quả [5]. Đối với các doanh nghiệp dịch vụ logistics, việc liên kết hợp tác các doanh nghiệp với nhau có thể mang lại một số lợi ích như: (1) Cung cấp chất lượng dịch vụ tốt hơn với chi phí thấp hơn, đặc biệt là giảm chi phí logistics; (2) Tăng hiệu suất hoạt động cốt lõi cho các doanh nghiệp; (3) Quan hệ với các đối tác giúp giảm chi phí mua hàng; (4) Các doanh nghiệp có thể chuyên môn hoá, đồng thời mở rộng dịch vụ của họ; (5) Đầu thầu các hợp đồng lớn với các chủ hàng lớn có thể (các doanh nghiệp sản xuất hay doanh nghiệp xuất – nhập khẩu); (6) Hình thành quan hệ đối tác giúp bảo vệ thị phần (Elbert et al., 2013). Cụ thể, hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics cũng là giải pháp tốt ứng phó với những thay đổi của khách hàng (việc giảm lòng trung

thành của khách hàng, biến động lớn trong nhu cầu, yêu cầu về mức độ dịch vụ cao và liên tục hơn, nhu cầu cần những nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên môn hoá, việc tri hoãn của khách hàng, quy định về thời gian làm việc của lái xe tải, khả năng linh hoạt, dịch vụ trọn gói, thời gian giao hàng nhanh...), môi trường kinh tế (môi trường giá xăng dầu tăng, các quy định an toàn chặt chẽ hơn, môi trường hội nhập sâu rộng tức biên giới mở, rủi ro do lập kế hoạch, mua hàng và chu kỳ sản xuất ngắn hơn), cũng như ngành công nghiệp logistics (sự tập trung thị trường tức là liên minh và sáp nhập những đối thủ cạnh tranh hiện hữu, xói mòn về giá, đầu tư GPS/GPRS, đầu tư hệ thống theo dõi và đánh mã vạch, đầu tư thiết bị nhận dạng tần số sóng vô tuyến RFID và thị trường địa lý rộng lớn hơn). Ngoài ra, hợp tác còn giúp các doanh nghiệp khắc phục những hạn chế về mặt nhận thức và tập hợp các nguồn lực sẵn có, bảo vệ hay cải thiện tình hình tài chính của các doanh nghiệp. Đồng thời qua hợp tác, các doanh nghiệp sử dụng tốt hơn cơ sở hạ tầng chung của khu vực Vùng nói chung và cơ sở hạ tầng và tài sản của từng doanh nghiệp nói riêng (sử dụng tốt hơn cơ sở hạ tầng hiện có, sử dụng tốt hơn nguồn lực chuyên môn, công nghệ mới RFID trong theo dõi và đánh mã vạch, làm cho số lượng xe linh hoạt hơn để đối phó với những biến động về nhu cầu và hoạt động- quá tải lúc cao điểm), nâng cao năng lực (tăng quy mô hoạt động cho khách hàng- vận tải đa phương thức, tăng quy mô hoạt động để được hưởng lợi từ sức mạnh tổng hợp và bổ sung lớn hơn, cần thiết cho việc mở rộng nhanh chóng để được hưởng lợi từ lợi thế cạnh tranh của người đi đầu và đạt được lợi thế cạnh tranh), mở rộng phạm vi địa lý (dịch vụ cho quốc gia hay khu vực mới, khắc phục những vấn đề liên quan đến rào cản đầu tư nước ngoài, ngôn ngữ hay thương mại), cải thiện dịch vụ (xu hướng trong quản lý chuỗi cung ứng, hội nhập công nghệ mới và hệ thống máy tính) và đa dạng hoá (mở rộng các hoạt động logistics trên phạm vi rộng của các tổ hợp sản phẩm/thị trường để ít phụ thuộc vào chu kỳ kinh doanh).

Những phân tích trên cho thấy, đối với kinh doanh dịch vụ logistics thì việc các doanh nghiệp trong vùng cạnh tranh nhau sẽ ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của họ so với các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động tại Vùng. Theo nhận định của nhiều chuyên gia kinh tế, thực tế ở Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung nói riêng và ở Việt Nam nói chung, một số doanh nghiệp cạnh tranh nhau không lành mạnh gây khó khăn cho nhiều doanh nghiệp dịch vụ logistics, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ. Như vậy, nếu không liên kết chặt chẽ, sự cạnh tranh nhau sẽ gây giảm lợi nhuận đáng kể cho các doanh nghiệp dịch vụ logistics.

#### Niềm tin đối với hoạt động hợp tác (Trust)

Có nhiều khái niệm khác nhau về niềm tin được đưa ra bởi nhiều nhà nghiên cứu và tùy từng lĩnh vực. Trong tâm lý học, niềm tin là kỳ vọng của một cá nhân hoặc một nhóm dựa vào những lời nói, lời hứa, những tuyên bố bằng lời nói hay văn bản của cá nhân hay nhóm khác (Rotter, 1967). Những nghiên cứu về tâm lý cũng cho thấy, một cá nhân tin tưởng vào đối tác rằng hợp tác có mục đích sẽ có kết quả tích cực (Jeffries & Becker, 2008).

Trong khi đó, trong lý thuyết xã hội, niềm tin được hiểu là tập hợp của những kỳ vọng được chia sẻ bởi tất cả những người tham gia trong một cuộc trao đổi (Zucker, 1986) hay đặt cược về những hành động tương lai của những người khác (Sztompka, 2003). Mặt khác, theo Ganesan (1994), niềm tin là cảm giác kỳ vọng đối với đối tác thương mại cảm nhận theo trình độ chuyên môn, sự tin cậy hay tính chủ ý của một người. Niềm tin cũng là một biến ảnh hưởng đến những nhà quản lý Marketing và hành vi của họ được nghiên cứu nhiều (Moorman et al., 1993). Niềm tin giữa các tổ chức với nhau còn ngụ ý rằng các bên trao đổi dựa trên sự tin cậy trong điều kiện khó khăn về kinh tế hay rủi ro về mặt hành vi (Zhou & Poppo, 2010) [8]. Các đối tác tin tưởng lẫn nhau càng nhiều, họ càng cảm thấy yên tâm rằng các đối tác hợp tác của họ sẽ hợp tác chân thành hơn là hành xử cơ hội (Dyer & Chu, 2003). Khái niệm về niềm tin giúp giải thích sự tồn tại của hợp tác, cũng như giúp hiểu được động cơ và quy trình hợp tác, đồng thời nó cũng giúp giải thích hiệu quả hay sự thành công của một quan hệ hợp tác (Guibert, 1999). Do đó, niềm tin là một nhân tố thiết yếu trong quản lý quan hệ hợp tác (Zhou & Poppo, 2010). Niềm tin trong liên kết hợp tác giữa các doanh nghiệp còn được thể hiện trong sự tin tưởng của các lãnh đạo doanh nghiệp này đối với các lãnh đạo doanh nghiệp khác. Đối với sự hợp tác giữa các doanh nghiệp dịch vụ logistics, nhiều ý kiến cho rằng niềm tin giữa các doanh nghiệp càng lớn thì sự sẵn sàng tham gia hợp tác càng lớn.

#### **Gắn kết và cam kết đối với hoạt động hợp tác (embeddedness and commitment)**

Trong lý thuyết trao đổi xã hội, khái niệm gắn kết quan hệ được chia sẻ rất nhiều bởi các học giả trong các lĩnh vực quản lý chiến lược, lý thuyết tổ chức và kinh tế tổ chức (Uzzi, 1996). Nó xác định mức độ mà các mối quan hệ kinh tế được thúc đẩy bởi gắn kết xã hội và các mối quan hệ cá nhân (Granovetter, 1985). Thông qua việc lặp đi lặp lại mặt đối mặt tương tác giữa các đối tác trao đổi, gắn kết quan hệ có thể phát triển và khai thác tốt các đối tác trao đổi mà ý muốn hợp tác không cao (Heide & Miner, 1992; Uzzi, 1996). Do đó, gắn kết như là một cơ chế trong quan hệ hợp tác theo chiều ngang giữa các doanh nghiệp.

Đối với yếu tố cam kết, theo một số tác giả (Anderson & Weitz 1992; Morgan & Hunt, 1994), cam kết được hiểu là sự tin tưởng của các đối tác thương mại mà các mối quan hệ liên tục với các đối tác khác là rất quan trọng mà nó đảm bảo nỗ lực tối đa để duy trì nó. Đây là thuộc tính phản ánh ý muốn của một tổ chức để duy trì mối quan hệ với đối tác nhất định. Vì vậy, sự cam kết phản ánh ý muốn của một tổ chức để duy trì mối quan hệ trong dài hạn, có nghĩa là mong muốn có tình đoàn kết và đáp ứng nhu cầu của bên kia (Stanko et al., 2007). Mặt khác, theo Heide & Miner (1992), cam kết quan hệ như chia sẻ thông tin và lợi ích lẫn nhau giúp các nhà cung cấp dịch vụ logistics giải quyết xung đột và phát triển chiến lược chung. Cam kết hỗ trợ lẫn nhau được nhấn mạnh ở các đối tác hợp tác trong việc đối phó với vấn đề thất bại về mặt thể chế (ví dụ các luật ban hành liên quan đến hoạt động dịch vụ logistics không còn phù hợp, lạc hậu) và

ngăn cản chủ nghĩa cơ hội (Srinivasan & Brush, 2006). Hơn nữa, quan hệ hợp tác cũng đòi hỏi sự cam kết lẫn nhau như một sự đảm bảo ngầm hay rõ ràng về sự liên tục của mối quan hệ giữa hai đối tác: nó bao hàm sự sẵn lòng của khách hàng hy sinh ngắn hạn để đạt lợi ích lâu dài (Anderson & Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987). Trong thực tế, các nghiên cứu của McEvily & Marcus (2005) đã chỉ ra rằng những khía cạnh cá nhân của cơ chế quan hệ thường hỗ trợ lẫn nhau chứ không phải độc lập. Ví dụ sự tương tác thường xuyên giữa các đối tác là cần thiết để nuôi dưỡng niềm tin, từ đó khuyến khích các đối tác tăng cam kết của họ vào sự hợp tác và phải dựa vào quản lý thông tin (Dyer & Singh, 1998). Những phân tích trên cho thấy, sự gắn kết và cam kết được xem là biến số quan trọng trong quan hệ hợp tác.

Những phân tích trên đây sẽ là một trong những cơ sở cho việc thực hiện nghiên cứu định tính về mặt thực tiễn ảnh hưởng của nhân tố lợi ích, niềm tin, sự gắn kết và cam kết đến sự hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trên địa bàn Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung. Từ việc phân tích các kết quả của nghiên cứu định tính, chúng ta có rút ra được những kiến nghị nhằm tạo thành công cho quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả tiếp cận phương pháp định tính và thu thập dữ liệu bằng phỏng vấn chuyên sâu bán cấu trúc, thực hiện trực tiếp với 10 nhà quản lý của doanh nghiệp logistics trên địa bàn Vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung đại diện trong 4 lĩnh vực: (1) Các doanh nghiệp khai thác vận tải (dịch vụ vận tải: đường bộ, đường biển, đường hàng không); (2) Các doanh nghiệp khai thác cơ sở hạ tầng tại các điểm nút (cảng, sân bay, ga...); (3) Các doanh nghiệp khai thác kho bãi, bốc dỡ, và dịch vụ logistics và (4) Các doanh nghiệp giao nhận hàng hóa, doanh nghiệp 3PL và các doanh nghiệp khác như giải pháp phần mềm logistics, tư vấn, giám định. Kỹ thuật phỏng vấn này cung cấp dữ liệu phong phú và đảm bảo những người tham gia có thể dễ dàng cung cấp thông tin. Khuôn khổ lý thuyết trên là khung lý thuyết tác giả sử dụng để đưa ra phương pháp cũng như là quá trình đưa ra những suy luận. Kết quả nghiên cứu là những nội dung liên quan được rút ra từ khung lý thuyết và thực trạng về quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng. Từ đó, tác giả đưa ra các kết luận về quá trình hợp tác và những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của quá trình hợp tác.

#### **5. Kết quả nghiên cứu**

Dưới đây, tác giả trình bày những phát hiện từ nghiên cứu.

- Trước hết, về bản chất hợp tác của các doanh nghiệp logistics, nghiên cứu trên đã khám phá một số nội dung phản ánh bản chất của sự hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics: thời gian hợp tác, các hình thức hợp tác, các loại hình doanh nghiệp logistics. Các doanh nghiệp trong nghiên cứu này thường tham gia vào không nhiều mối quan hệ hợp tác, trong cùng một loại hình kinh doanh và cùng một thời điểm, với thời gian hợp tác tương đối ngắn. Mặt

khác, hình thức ưa thích đối với sự hợp tác của các doanh nghiệp này là quan hệ đối tác chính thức. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng chỉ ra ba đặc điểm chính của các doanh nghiệp logistics ảnh hưởng đến tính chất của sự hợp tác: quy mô doanh nghiệp, danh tiếng doanh nghiệp, và sự đầu tư của doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp logistics trên địa bàn Vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung, quản lý doanh nghiệp là một trong những chủ sở hữu chính của doanh nghiệp, các nguồn lực doanh nghiệp cũng là nguồn lực cá nhân của nhà quản lý doanh nghiệp. Vì vậy, sự hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trên chủ yếu dựa vào mối quan hệ cá nhân trong các tổ chức thực hiện hợp tác này.

- Về động lực hợp tác của các doanh nghiệp logistics, kết quả cho thấy những hợp tác này được thúc đẩy bởi nhu cầu cụ thể, từ phía các doanh nghiệp logistics, nhất là những doanh nghiệp có nguồn lực hạn chế trước các yêu cầu của khách hàng. Những động lực để hợp tác có thể được thúc đẩy bởi những động cơ bên trong (như quyết định quản lý, mục tiêu) hoặc động cơ bên ngoài (như điều kiện thị trường đang phát triển hay đòi hỏi của khách hàng). Kết quả nghiên cứu đối với các nhà quản lý các doanh nghiệp logistics trên địa bàn Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung này cũng tương đồng với nghiên cứu của Verstrepren et al. (2006) như Hình 2.

*Hình 2. Động cơ hợp tác của các doanh nghiệp logistics*

<b>Động cơ bên trong</b>	<b>Động cơ bên ngoài</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hợp tác làm tăng hiệu quả của các hoạt động cốt lõi của công ty</li> <li>- Hợp tác làm giảm chi phí các hoạt động không chính yếu</li> <li>- Quan hệ hợp tác giảm chi phí mua hàng</li> <li>- Các doanh nghiệp logistics có thể cung cấp chất lượng dịch vụ tốt hơn với chi phí thấp hơn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các doanh nghiệp logistics có thể vừa chuyên môn hoá, vừa mở rộng dịch vụ của họ</li> <li>- Đấu thầu các hợp đồng lớn với các chủ hàng lớn trở nên khả thi</li> <li>- Hình thành quan hệ đối tác giúp bảo vệ thị phần</li> </ul>

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của Verstrepren et al. (2006)*

Các kết quả trên được xem là phù hợp vì hầu hết các doanh nghiệp logistics trên địa bàn có nguồn lực (nhân lực, tài chính...) rất hạn chế. Vì vậy, hợp tác cung cấp cho các doanh nghiệp logistics cách thức tìm đến các nguồn lực nhằm đạt được chi phí đầu vào thấp hơn, kích thích đổi mới, nâng cao tính chuyên nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh...

- Về lợi ích từ hợp tác của các doanh nghiệp logistics, nghiên cứu này cho thấy các doanh nghiệp logistics tham gia hợp tác đang tìm kiếm những lợi ích kinh tế tương tự như nghiên cứu của Verstrepren et al. (2006). Cụ thể, hầu hết các doanh nghiệp chỉ ra các lợi ích chính từ hợp tác như: đấu thầu các hợp đồng lớn với các chủ hàng lớn có thể; phục vụ các vùng địa lý mới, cải thiện dịch vụ khách hàng, và sử dụng tốt hơn các cơ sở hạ tầng và tài sản hiện có... Rõ ràng, nhờ hợp tác, doanh nghiệp logistics trong Vùng có thể cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn, thậm chí cạnh tranh được với các công ty lớn.

- Về niềm tin đối với hoạt động hợp tác, nghiên cứu này cũng phát hiện ra rằng để đạt được hiệu quả cao hơn, các doanh nghiệp logistics sẵn sàng hợp tác thông qua chia sẻ kiến thức, tận dụng các mối quan hệ, chia sẻ thông tin thị trường, trao đổi kinh nghiệm, hỗ trợ các công cụ, khai thác nguồn lực của đối tác. Quá trình nghiên cứu còn cho thấy rằng, sự tin tưởng lẫn nhau là yếu tố cần thiết quyết định khi các bên chưa hoặc không dự tính được lợi ích từ hoạt động hợp tác.

- Về sự gắn kết và cam kết, các nhà quản lý của các doanh nghiệp logistics đã đưa ra một số khó khăn và thách thức gặp phải trong việc quản lý hợp tác như: sự tin tưởng, sự gắn kết và cam kết. Thật vậy, nếu những doanh nghiệp này nhận thấy sự hợp tác không đáp ứng mục tiêu hay nhu cầu đặt ra ban đầu cũng như lợi ích mong muốn

của họ thì sự cam kết lâu dài có nguy cơ bị phá vỡ.

Từ những phân tích trên, tác giả rút ra các gợi ý để tăng cường hiệu quả hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng. Nghiên cứu đã cho thấy các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ không đơn giản quyết định hợp tác mà xem xét nhiều yếu tố bên trong (như quy mô, danh tiếng, định hướng chiến lược, sự đầu tư của doanh nghiệp) lẫn bên ngoài doanh nghiệp (như xu hướng hội nhập quốc tế, văn hoá quốc gia, đặc điểm ngành, tình hình thị trường, sự hỗ trợ của chính quyền địa phương, đặc điểm các đối tác tham gia hợp tác). Trên cơ sở nghiên cứu này kết hợp với kinh nghiệm rút ra từ các nghiên cứu trên thế giới, tác giả chỉ ra rằng các doanh nghiệp logistics trong Vùng thành công nên thực hiện tốt tiến trình hợp tác chiến lược gồm 4 giai đoạn:

- *Định vị chiến lược*: Ở giai đoạn này, doanh nghiệp logistics nhận thức sự cần thiết phải hợp tác và bắt đầu khám phá nhu cầu cơ bản của chính doanh nghiệp. Giai đoạn này không phải là một khởi đầu rõ ràng, nhưng đúng hơn là một quá trình tăng dần nhận thức và niềm tin (Lane & Bachmann 1998). Một số yếu tố khiến các doanh nghiệp logistics phải xem xét kỹ lưỡng khả năng hợp tác với các doanh nghiệp logistics đối tác. Giai đoạn này có bốn khía cạnh. Trước hết, sau khi trải qua giai đoạn định vị chiến lược, các doanh nghiệp logistics nhận biết những gì họ mong đợi từ hợp tác (động cơ), làm thế nào họ có thể hưởng lợi từ quan hệ đối tác (mục tiêu), cho dù họ muốn hợp tác với đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay không và liệu hợp tác có diễn ra ở cấp độ chiến lược, chiến thuật hay tác nghiệp. Khi giai đoạn định vị chiến lược hoàn thành, và khi nó dẫn đến ý định hợp tác giữa hai hay nhiều doanh nghiệp logistics khác, sự hợp tác có thể phát triển sang giai đoạn thứ hai: giai đoạn thiết kế.

- *Thiết kế*: Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp logistics có bốn nhiệm vụ quan trọng phải thực hiện: (1) xác định các đối tác thích hợp, (2) đàm phán các điều kiện tài chính và kinh doanh của hợp tác, (3) xác định chiến lược và tầm nhìn của hợp tác và (4) chọn loại hình hợp tác.

- *Thực hiện*: Giai đoạn thứ ba của tiến trình hợp tác là thực hiện. Tại thời điểm này, hai nhiệm vụ phải được thực hiện: một hợp đồng cần phải được thiết lập và các kỹ thuật truyền thông và chia sẻ thông tin cần nêu rõ để họ có thể hoàn thiện và tích hợp

- *Kiểm soát*: Giai đoạn cuối cùng tạo ra sự thành công của quan hệ đối tác nằm ở chỗ kiểm soát hợp tác. Ở đây cần phân biệt hai tính năng: quản lý và kiểm soát các quá trình và chiến lược đối với sự phát triển của đối tác.

## 6. Kết luận

Trong nghiên cứu này, tác giả bàn luận một số nội dung về hợp tác giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung. Theo kết quả nghiên cứu, vấn đề quan trọng trong thúc đẩy hợp tác của các doanh nghiệp logistics nằm ở chỗ họ nhận ra được nhu cầu và lợi ích từ hợp tác thế nào, có niềm tin, sự cam kết và gắn kết ở mức độ nào. Những yếu tố này được xem là quan trọng ảnh hưởng đến quá trình hợp tác. Do vậy, các gợi ý trên đây có thể giúp thúc đẩy sự hợp tác thành công giữa các doanh nghiệp logistics trong Vùng. Có thể xem nghiên cứu này có ý nghĩa không chỉ đối với các doanh nghiệp dịch vụ logistics, các doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp xuất nhập khẩu mà bản thân các địa phương trong Vùng cũng có cái nhìn sâu hơn trong việc phát triển ngành công nghiệp logistics đầy tiềm năng này.

Nói tóm lại, sự hợp tác là một trong các cách tốt nhất để các doanh nghiệp logistics trong Vùng nói riêng và các doanh nghiệp logistics Việt Nam nói chung tăng cường nguồn lực, nâng cao khả năng cạnh tranh trong bối cảnh đất nước đang hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu như hiện nay.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] T. Huybers và J. Bennett, "Inter-firm cooperation at nature-based

tourism destinations", *The Journal of Socio-Economics*, vol 32, số p.h 5, tr 571–587, tháng 11 2003.

- [2] P. E. Paul và D. Cathy, "Cooperation and Collaboration between Logistic Service Providers", *EUROPEAN CHEMICAL TRANSPORT ASSOCIATION*, 2006.
- [3] T. H. V. Đoàn và T. L. Phạm, "Phát triển logistics - Những vấn đề lý luận và thực tiễn", *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, số p.h Số 8 (18), Tháng -02 2013.
- [4] J. B. Heide và G. John, "Do norms matter in marketing relationships?", *The Journal of Marketing*, tr 32–44, 1992.
- [5] A. Lancastre và L. F. Lages, "The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context", *Industrial Marketing Management*, vol 35, số p.h 6, tr 774–789, 2006.
- [6] R. Elbert, U.-T. Gerdes, và G. Kaiser, "Horizontal cooperation among logistics service providers (LSP) and the influence of environmental uncertainty", 2013.
- [7] S. Ganesan, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *the Journal of Marketing*, tr 1–19, 1994.
- [8] K. Z. Zhou và L. Poppo, "Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability", *Journal of International Business Studies*, vol 41, số p.h 5, tr 861–881, 2010.
- [9] B. Uzzi, "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect", *American sociological review*, tr 674–698, 1996.
- [10] M. A. Stanko, J. M. Bonner, và R. J. Calantone, "Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective", *Industrial Marketing Management*, vol 36, số p.h 8, tr 1094–1103, 2007.
- [11] E. Anderson và B. Weitz, "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of marketing research*, tr 18–34, 1992.
- [12] B. McEvily và A. Marcus, "Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities", *Strategic management journal*, vol 26, số p.h 11, tr 1033–1055, 2005.
- [13] J. H. Dyer và H. Singh, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of management review*, vol 23, số p.h 4, tr 660–679, 1998.
- [14] S. Verstrepren, M. Cools, F. Cruijssen, và W. Dullaert, "A framework for horizontal cooperation in logistics", trong *Proceedings of the International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain*, 2006.
- [15] C. Lane và R. Bachmann, *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press, 1998.

(BBT nhận bài: 15/12/2016, phản biện xong: 15/1/2017)