

Hợp tác logistics của Hàn Quốc tại Việt Nam: Thực trạng và triển vọng sau VKFTA (2015-2024)

Nguyễn Thị Thu Hương*

Tóm tắt: Bài viết tập trung phân tích hợp tác logistics theo chiều từ Hàn Quốc vào Việt Nam sau khi Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Hàn Quốc (VKFTA) chính thức có hiệu lực năm 2015. Trên cơ sở khung lý thuyết OLI (Ownership - Location - Internalization) và cách tiếp cận thể chế liên quan đến các cam kết hiệp định thương mại tự do (FTA), nghiên cứu làm rõ động lực, hình thức và lĩnh vực đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) của doanh nghiệp Hàn Quốc trong ngành logistics tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp Hàn Quốc đã tận dụng lợi thế sở hữu công nghệ, vốn, kinh nghiệm quản lý; đồng thời khai thác vị trí địa kinh tế chiến lược của Việt Nam và môi trường thể chế thuận lợi do VKFTA tạo ra để mở rộng hoạt động trong các lĩnh vực then chốt như hạ tầng logistics, vận tải đa phương thức, kho bãi, phân phối và dịch vụ logistics tích hợp. Bên cạnh những tác động tích cực, hợp tác một chiều này cũng bộc lộ không ít thách thức, bao gồm chi phí logistics cao so với khu vực, hạ tầng kết nối vùng và quốc tế chưa đồng bộ, chất lượng nguồn nhân lực logistics còn hạn chế, cùng với áp lực ngày càng gia tăng trong việc chuyển đổi sang mô hình logistics xanh và số hóa. Bài viết từ đó đóng góp thêm bằng chứng thực nghiệm về tác động của FTA đối với thu hút FDI logistics, đồng thời đưa ra một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh logistics của Việt Nam, giúp Việt Nam tận dụng tốt hơn dòng vốn và kinh nghiệm từ Hàn Quốc để phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

Từ khóa: VKFTA; hợp tác logistics; FDI Hàn Quốc; Việt Nam; khung OLI.

Ngày nhận: 03/11/2025; ngày chỉnh sửa: 12/12/2025; ngày chấp nhận đăng: 31/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.33100/vjossh.2025.11.2b.5>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, ngành logistics không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà đã trở thành yếu tố chiến lược, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tại Việt

Nam, ngành logistics phát triển nhanh với tốc độ tăng trưởng bình quân 12-14%/năm, đóng góp khoảng 4-5% GDP quốc gia. Tuy nhiên, chi phí logistics vẫn ở mức cao, tương đương 16,5% GDP năm 2023, cao hơn mức 10-11%, gần gấp đôi mức trung bình của các nước OECD, trong khi hạ tầng kỹ thuật chưa được đầu tư tương xứng, công nghệ quản trị còn hạn chế và nguồn nhân lực còn thiếu, chưa đáp ứng yêu cầu chuyển đổi

* Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQG Hà Nội; email: huongntt@ussh.edu.vn

số và logistics xanh (Bộ Công Thương 2024: 102, 128-129; World Bank 2023c: 1, 66).

Hàn Quốc là một trong những quốc gia có hệ sinh thái logistics phát triển hàng đầu châu Á, đồng thời là nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất tại Việt Nam. Theo số liệu từ Trung tâm WTO và Hội nhập (VCCI) (2025), tính lũy kế đến hết năm 2024, Hàn Quốc là nhà đầu tư lớn nhất tại Việt Nam với tổng vốn đăng ký hơn 92 tỷ USD, chiếm 18,3% tổng vốn đầu tư. Theo Trung tâm Xúc tiến đầu tư phía Nam (IPCS) (2025), riêng trong năm 2024, Hàn Quốc đứng thứ hai với gần 7,06 tỷ USD, chiếm 18,5% tổng vốn đầu tư, tăng 37,5% so với năm 2023; dẫn đầu về số lượt điều chỉnh vốn (chiếm 22,8%) và GVMCP (chiếm 25,2%). Sự hiện diện ngày càng gia tăng của các doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam được thúc đẩy mạnh mẽ bởi các hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương, trong đó nổi bật là Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Hàn Quốc (VKFTA), có hiệu lực từ cuối năm 2015. VKFTA không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho thương mại và đầu tư song phương mà còn thiết lập khuôn khổ pháp lý cho hợp tác sâu rộng trong lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt là logistics - ngành được hai bên cam kết ưu tiên mở cửa và phát triển (VKFTA 2015, Chương 8; Chương 13). Trên thực tế, các tập đoàn lớn như CJ Logistics, Hyundai Glovis, Hanjin và Pan Ocean đã mở rộng hiện diện tại Việt Nam thông qua đầu tư trực tiếp (FDI), liên doanh hoặc mua cổ phần của các doanh nghiệp logistics nội địa.

Tuy nhiên, hợp tác logistics Việt - Hàn vẫn đối mặt với nhiều thách thức như thiếu liên kết vùng, chênh lệch năng lực giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp Hàn Quốc, cùng những hạn chế cố hữu về chi phí, hạ tầng và thể chế. Các nghiên cứu trước cho thấy logistics có vai trò chiến lược trong việc hiện thực hóa lợi ích từ Hiệp định thương mại tự do (FTA); Lee và Lee (2016) lập luận rằng cải thiện hiệu quả logistics có

thể tác động mạnh hơn cắt giảm thuế quan đối với thương mại song phương. Trương Thu Hà (2023) phân tích FDI Hàn Quốc vào Việt Nam trong bối cảnh VKFTA, nhấn mạnh khung pháp lý và xu hướng dịch chuyển/đa dạng hóa đầu tư, nhưng chưa đi sâu vào cơ chế hợp tác trong dịch vụ logistics dưới tác động thể chế VKFTA. Trong khi đó, Tran Ngoc Mai (2024) tiếp cận logistics xanh ở cấp độ khu vực, chưa tập trung vào quan hệ song phương Việt-Hàn. Vì vậy, khoảng trống nghiên cứu về hợp tác logistics Việt-Hàn trong giai đoạn VKFTA (2015-2024), đặc biệt qua kênh FDI và dịch vụ logistics, vẫn còn đáng kể và cần một phân tích hệ thống, cập nhật hơn.

Bên cạnh những xu hướng nội tại, triển vọng hợp tác logistics Việt - Hàn cũng cần được nhìn nhận trong so sánh quốc tế. Theo *Báo cáo Thường niên Kinh tế và Thương mại Việt Nam 2024*, Hàn Quốc đã xây dựng mối liên kết logistics sâu rộng không chỉ với Việt Nam mà còn với Nhật Bản và Trung Quốc, đặc biệt trong các chuỗi cung ứng công nghệ cao và thương mại điện tử (Bộ Công Thương 2024: 114-115). Trong khi Nhật Bản tập trung vào chuẩn hóa chất lượng dịch vụ logistics và đầu tư vào cảng biển quốc tế, Trung Quốc lại đẩy mạnh chiến lược “Một vành đai - Một con đường” nhằm tạo mạng lưới logistics xuyên lục địa. So với hai quốc gia này, Việt Nam mới ở giai đoạn đầu phát triển hạ tầng và dịch vụ logistics, nhưng lại sở hữu lợi thế vị trí chiến lược trong ASEAN - nơi đang nổi lên như trung tâm sản xuất thay thế trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu.

Trên cơ sở đó, việc nghiên cứu hợp tác logistics giữa Việt Nam và Hàn Quốc trong giai đoạn sau khi ký kết VKFTA (2015-2024) mang ý nghĩa đặc biệt. Về lý luận, nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng cho việc vận dụng mô hình OLI và phân tích thể chế FTA trong lĩnh vực dịch vụ logistics. Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp cơ sở

khoa học cho việc hoạch định chính sách và xây dựng chiến lược hợp tác logistics song phương, hướng tới phát triển bền vững, hội nhập sâu rộng và gia tăng năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Mặc dù hợp tác logistics về lý thuyết có thể mang tính hai chiều, cấu trúc hợp tác Việt Nam - Hàn Quốc trong giai đoạn VKFTA thực tế thể hiện rõ tính bất đối xứng, khi dòng vốn, công nghệ và dịch vụ logistics chủ yếu đến từ phía Hàn Quốc. Đồng thời, dữ liệu chính thức về đầu tư hoặc hoạt động logistics của Việt Nam tại Hàn Quốc hiện chưa được thống kê độc lập, khiến việc phân tích hai chiều không có cơ sở thực chứng đáng tin cậy. Vì vậy, nghiên cứu này tập trung phân tích chiều hợp tác logistics từ Hàn Quốc sang Việt Nam, đặc biệt thông qua FDI và dịch vụ logistics trong giai đoạn sau VKFTA (2015-2024). Đây không phải là giới hạn phương pháp mà điều này phản ánh đúng đặc trưng thực tế của quan hệ logistics song phương trong giai đoạn 2015-2024.

2. Cơ sở lý luận và bối cảnh nghiên cứu

2.1. Khái niệm logistics và hợp tác logistics

Trong nền kinh tế hiện đại, logistics được hiểu là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát hiệu quả dòng chảy của hàng hóa, dịch vụ và thông tin từ điểm xuất phát đến người tiêu dùng, nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP 2023). Tại Việt Nam, logistics đã được chính thức quy định trong Nghị định số 163/2017/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ (2017) về kinh doanh dịch vụ logistics. Theo Điều 233 của *Bộ luật Thương mại 2005* (được viện dẫn trong Nghị định), dịch vụ logistics bao gồm một hoặc nhiều khâu như vận chuyển, lưu kho, làm thủ tục hải quan, tư vấn khách hàng, đóng gói, phân

phối và các dịch vụ khác liên quan đến hàng hóa nhằm mục đích thương mại. Mặc dù có những thuật ngữ tương đương như “hậu cần”, “giao nhận” hoặc “chuỗi cung ứng”, nhưng “logistics” hiện nay được sử dụng phổ biến trong giới học thuật, doanh nghiệp và văn bản pháp lý với hàm ý chuyên biệt, mang tính hệ thống và hội nhập quốc tế cao. Việc giữ nguyên từ gốc “logistics” trong tên đề tài cũng như trong toàn bộ bài viết, theo tôi, là cần thiết để bảo đảm độ chính xác học thuật và tính nhất quán trong tiếp cận lý thuyết và chính sách. Trong khuôn khổ VKFTA, logistics là một trong những lĩnh vực ưu tiên hợp tác và mở cửa thị trường dịch vụ. Các doanh nghiệp Hàn Quốc có thể mạnh về công nghệ, chuỗi cung ứng và quy trình quản trị có thể liên kết với doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao năng lực logistics, tối ưu hóa xuất nhập khẩu, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp hỗ trợ, điện tử, nông sản chế biến và thương mại điện tử.

Hợp tác logistics, theo nghĩa rộng, là quá trình phối hợp giữa các doanh nghiệp, tổ chức hoặc quốc gia trong việc cung cấp, phát triển và quản lý dịch vụ logistics, nhằm đạt hiệu quả cao hơn so với trường hợp mỗi chủ thể hoạt động đơn lẻ. Ở cấp độ quốc tế, hợp tác logistics thường bao gồm: i) Hợp tác thể chế - chính sách: thông qua các hiệp định thương mại tự do (FTA) nhằm mở cửa thị trường, giảm rào cản và tạo khung pháp lý thuận lợi; ii) Hợp tác đầu tư và công nghệ: thể hiện qua việc doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào cơ sở hạ tầng, kho bãi, vận tải, đồng thời chuyển giao công nghệ và kinh nghiệm quản trị; iii) Hợp tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: nhằm đáp ứng nhu cầu vận hành logistics hiện đại, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và logistics xanh. Trong trường hợp của Việt Nam và Hàn Quốc, hợp tác logistics có ý nghĩa chiến lược vì vừa gắn với các cam kết trong VKFTA, vừa phù hợp với xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu. Mỗi quan

hệ này không chỉ mang lại lợi ích kinh tế thuần túy mà còn tạo điều kiện để Việt Nam nâng cấp hạ tầng, cải thiện năng lực quản trị chuỗi cung ứng và hội nhập sâu hơn vào mạng lưới logistics khu vực và quốc tế.

2.2. VKFTA và vai trò trong hợp tác logistics

Sau khi đã làm rõ khái niệm và tầm quan trọng của logistics cũng như hợp tác logistics, bài viết xem xét tới vai trò của các thể chế quốc tế trong việc thúc đẩy hợp tác này. Một trong những cơ chế nổi bật chính là các FTA. FTA là thỏa thuận giữa hai hay nhiều quốc gia nhằm giảm hoặc loại bỏ rào cản thương mại như thuế quan và hạn ngạch, từ đó thúc đẩy trao đổi hàng hóa và dịch vụ. Theo định nghĩa của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), khu vực thương mại tự do là một nhóm các quốc gia trong đó hàng hóa và dịch vụ được trao đổi không bị áp thuế hay rào cản thương mại, nhưng mỗi quốc gia vẫn duy trì chính sách thương mại riêng đối với các đối tác ngoài khối (WTO, n.d.). Trong bối cảnh hiện đại, các FTA không chỉ tập trung vào thương mại hàng hóa mà còn bao gồm cả dịch vụ, thuận lợi hóa hải quan, điều phối tiêu chuẩn kỹ thuật và thu hút dòng vốn FDI. Thuận lợi hóa thương mại và cải cách hải quan, theo Hội nghị Liên hợp quốc về Thương mại và Phát triển (UN Trade and Development – UNCTAD) (2023a) và WTO (2017), có vai trò trực tiếp trong việc nâng cao hiệu quả logistics - một mắt xích then chốt trong thương mại xuyên biên giới. Đồng thời, UNCTAD (2025) ghi nhận rằng dòng vốn FDI đang dịch chuyển mạnh vào các lĩnh vực dịch vụ và hạ tầng hiện đại, khẳng định tầm quan trọng của các yếu tố này trong hội nhập kinh tế toàn cầu.

Đối với logistics, FTA đóng vai trò kép: vừa tạo động lực thể chế thúc đẩy đầu tư, vừa là kênh điều tiết chính sách giúp doanh nghiệp quốc tế tiếp cận thị trường và hoạt động thuận lợi hơn. Các cam kết mở cửa dịch vụ logistics thường đi kèm với quyền

tiếp cận thị trường, nguyên tắc đối xử quốc gia, nâng trần sở hữu vốn nước ngoài trong liên doanh và đơn giản hóa thủ tục hải quan - tất cả đều góp phần giảm chi phí, tăng hiệu quả chuỗi cung ứng và thúc đẩy kết nối khu vực (Chung 2019). Một minh chứng điển hình là VKFTA, có hiệu lực từ năm 2015. VKFTA được xây dựng dựa trên nền tảng AKFTA (ASEAN-Korea Free Trade Agreement) nhưng mức độ tự do hóa sâu rộng hơn, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ và logistics. Hiệp định bao gồm 17 chương, 15 phụ lục và 1 thỏa thuận thực thi, trải rộng từ thương mại hàng hóa, quy tắc xuất xứ, thuận lợi hóa hải quan, đến thương mại dịch vụ, đầu tư, sở hữu trí tuệ, thương mại điện tử và hợp tác kinh tế.

So với AKFTA, VKFTA thể hiện mức cắt giảm thuế quan đáng kể: Hàn Quốc xóa bỏ thêm 506 dòng thuế cho hàng hóa Việt Nam, trong khi Việt Nam cam kết xóa bỏ thêm 265 dòng thuế cho hàng hóa Hàn Quốc (Vietnam National Trade Repository - VNTR 2015). Điểm đáng chú ý đối với hợp tác logistics nằm ở hai chương then chốt: Chương 8 về Thương mại dịch vụ và Chương 13 về Hợp tác kinh tế.

Trong Chương 8, Việt Nam cam kết mở cửa sâu rộng cho nhà cung cấp logistics Hàn Quốc. Theo Annex 8-D-VN, doanh nghiệp Hàn Quốc được phép thành lập công ty 100% vốn nước ngoài trong nhiều phân ngành logistics quan trọng như vận tải hàng hóa đường bộ, vận tải biển quốc tế, dịch vụ kho bãi, giao nhận hàng hóa và các dịch vụ hỗ trợ vận tải khác. Ngoại lệ duy nhất là vận tải đa phương thức quốc tế, vẫn yêu cầu hình thức liên doanh với mức trần sở hữu tối đa 51% (VNTR 2015). Ngoài các cam kết về mở cửa thị trường, Chương 13 của VKFTA khẳng định định hướng chiến lược trong hợp tác logistics thông qua các điều khoản từ 13.1 đến 13.5. Các điều khoản thiết lập khung hợp tác đa dạng từ hỗ trợ kỹ thuật, đào tạo nhân lực, chia sẻ thông tin đến

chuyển giao công nghệ và nghiên cứu chung (VNTR 2015). Cơ chế thực thi được đảm bảo thông qua Ủy ban Hợp tác Kinh tế, có trách nhiệm phân bổ nguồn lực và giám sát tiến độ.

Như vậy, VKFTA vừa là hành lang pháp lý minh bạch cho doanh nghiệp Hàn Quốc đầu tư vào logistics Việt Nam, vừa là động lực nâng cao năng lực cạnh tranh và chuẩn hóa chuỗi cung ứng nội địa theo thông lệ quốc tế. Đây là minh chứng rõ rệt cho cách một FTA hiện đại có thể trở thành động lực chiến lược trong phát triển và hợp tác logistics song phương.

2.3. Tổng quan nghiên cứu

Trong hơn ba thập niên qua, mối quan hệ kinh tế song phương giữa hai nước được củng cố bởi nhiều hiệp định thương mại tự do, chính sách khuyến khích đầu tư và các chương trình hợp tác chiến lược và tiêu biểu là VKFTA - một trong những cơ chế thể chế hóa quan trọng thúc đẩy dòng vốn FDI và sự hội nhập kinh tế sâu rộng giữa hai quốc gia. Về mặt học thuật, một số nghiên cứu đã tập trung làm rõ động lực và xu hướng đầu tư của doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam. Theo Oh và Mah (2017), trước khi VKFTA có hiệu lực, đầu tư trực tiếp của Hàn Quốc tại Việt Nam chủ yếu mang tính chất “tìm kiếm thị trường” và “tìm kiếm hiệu quả”, với lợi thế chi phí lao động cạnh tranh và chính sách mở cửa là những yếu tố quyết định. Nghiên cứu này đồng thời chỉ ra rằng các FTA song phương và đa phương, trong đó có VKFTA, là động lực quan trọng thúc đẩy dòng vốn FDI hướng vào các ngành sản xuất, công nghiệp hỗ trợ và dịch vụ liên quan. Tuy nhiên, phạm vi dữ liệu của công trình mới chỉ dừng ở giai đoạn trước năm 2015, khi VKFTA vừa ký kết, do đó chưa phản ánh đầy đủ tác động thực tế của hiệp định trong gần một thập kỷ sau đó, đặc biệt đối với lĩnh vực dịch vụ logistics - vốn nổi lên mạnh mẽ từ sau đại dịch COVID-19.

Tương tự, bài báo của Trương Thu Hà (2023), công bố trên The EUrASEANs đã tập trung chủ yếu làm rõ VKFTA như một khuôn khổ thúc đẩy hợp tác kinh tế - thương mại - đầu tư giữa Việt Nam và Hàn Quốc, đồng thời tổng hợp cơ sở pháp lý và mô tả bức tranh/đặc điểm dòng FDI Hàn Quốc vào Việt Nam (cơ hội - thách thức). Trên dữ liệu “tính đến 2022” (bao gồm cập nhật nửa đầu 2022), tác giả chỉ ra FDI Hàn Quốc trước 2017 tập trung vào chế biến - chế tạo với tỷ trọng vốn thường xuyên trên 70%, và gần đây đã đa dạng hóa sang nhiều lĩnh vực, có cả logistics và dịch vụ. Tuy vậy, nghiên cứu thiên về mô tả xu hướng và bối cảnh, chưa đi sâu cơ chế hợp tác logistics trong VKFTA và chưa phản ánh đầy đủ các chuyển động mới của FDI logistics sau mốc dữ liệu 2022. Việc mở rộng nghiên cứu từ các ngành sản xuất sang dịch vụ logistics không chỉ giúp làm rõ cơ chế hợp tác song phương dựa trên FDI mà còn góp phần bổ sung khoảng trống trong các công trình trước đó.

Trong lĩnh vực logistics, một nghiên cứu tiêu biểu của Trần Ngọc Mai (2024) đăng trên *The Asian Journal of Shipping and Logistics* đã sử dụng Chỉ số Hiệu suất Logistics Xanh (GLPI) để đo lường tác động của logistics bền vững đối với thương mại khu vực của Việt Nam trong khuôn khổ các hiệp định và cơ chế hợp tác như Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership – CPTPP), Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (Regional Comprehensive Economic Partnership – RCEP), Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á (Association of Southeast Asian Nations – ASEAN) và Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (Asia-Pacific Economic Cooperation – APEC). Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thành phần chính (PCA) và mô hình trọng lực mở rộng để kiểm chứng giả thuyết về tương quan giữa hiệu suất logistics

và thương mại. Mặc dù nghiên cứu này đóng góp về phương pháp luận và góc nhìn phát triển bền vững, nhưng nó vẫn chỉ dừng ở cấp độ vĩ mô, thiếu các phân tích ở cấp độ doanh nghiệp và chưa đề cập đến vai trò của logistics song phương trong bối cảnh FTA cụ thể như VKFTA.

Báo cáo chỉ số Hiệu suất logistics (LPI) năm 2023 của Ngân hàng Thế giới cũng cung cấp thông tin đáng lưu ý cho các nghiên cứu logistics. LPI 2023 đánh giá 139 quốc gia dựa trên các yếu tố như chất lượng dịch vụ logistics, hạ tầng thương mại - vận tải và thủ tục thông quan. Báo cáo chỉ ra rằng số hóa chuỗi cung ứng có thể rút ngắn thời gian chờ tại cảng đến 70%, đồng thời nhu cầu logistics xanh đang tăng mạnh, với 75% nhà xuất khẩu hướng tới giải pháp thân thiện môi trường khi giao thương với các nước thu nhập cao (World Bank 2023b). Đối với Việt Nam, báo cáo là cơ sở để đánh giá hiệu quả đầu mối vận tải như cảng biển, sân bay và trung tâm logistics. Tuy nhiên, tương tự như các nghiên cứu vĩ mô khác, báo cáo không đề cập cụ thể đến tác động của VKFTA hay các trường hợp hợp tác doanh nghiệp cụ thể.

Đáng chú ý, nghiên cứu của Lee và Lee (2016) đã sử dụng mô hình trọng lực song phương và dữ liệu từ 53 quốc gia, nghiên cứu chứng minh rằng hiệu quả logistics có ảnh hưởng đáng kể đến tăng trưởng thương mại song phương, vượt trội hơn so với tác động của việc giảm thuế quan do các FTA mang lại. Kết luận này mở ra một góc nhìn thực tế và cần thiết, làm nổi bật vai trò chiến lược của logistics trong việc hiện thực hóa hiệu quả từ các FTA như VKFTA.

Một số nghiên cứu và báo cáo gần đây đã bước đầu phân tích sự chuyển dịch dòng vốn FDI của Hàn Quốc từ các ngành sản xuất truyền thống sang các lĩnh vực dịch vụ hiện đại. Chẳng hạn, Báo cáo Đầu tư Thế giới của UNCTAD (2022, 2023b) chỉ ra xu hướng gia tăng FDI vào các ngành dịch vụ

có hàm lượng tri thức cao, bao gồm logistics, thương mại điện tử và dịch vụ chuỗi cung ứng, trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi giá trị toàn cầu sau đại dịch COVID-19. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận ở góc độ vĩ mô và xu hướng ngành, chưa làm rõ mối liên hệ giữa FDI và logistics trong khuôn khổ thể chế song phương cụ thể như VKFTA, cũng như thiếu các nghiên cứu trường hợp điển hình về hợp tác logistics ở cấp độ doanh nghiệp.

Tóm lại, các công trình hiện có khẳng định vai trò then chốt của logistics trong FDI và thương mại song phương, song chưa có nghiên cứu nào hệ thống hóa tác động của VKFTA đối với hợp tác logistics Việt - Hàn. Khoảng trống này là cơ sở để nghiên cứu hiện tại tập trung phân tích mối liên kết giữa thể chế VKFTA, dòng vốn FDI Hàn Quốc và sự phát triển logistics tại Việt Nam giai đoạn 2015-2024, từ đó làm rõ thực trạng hợp tác hiện nay và triển vọng phát triển trong thời gian tới.

2.4. Khung lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.4.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu này vận dụng hai khung lý thuyết chính nhằm phân tích quá trình hợp tác logistics giữa Hàn Quốc và Việt Nam trong khuôn khổ VKFTA.

Mô hình OLI của Dunning (1993) cho rằng một doanh nghiệp có xu hướng đầu tư trực tiếp ra nước ngoài khi đồng thời hội đủ ba loại lợi thế: (i) lợi thế sở hữu (Ownership advantages) như công nghệ, tài chính, thương hiệu; (ii) lợi thế địa điểm (Location advantages) tại quốc gia tiếp nhận đầu tư, bao gồm tiềm năng thị trường, chi phí và chính sách; và (iii) lợi thế nội bộ hóa (Internalization advantages), tức là việc doanh nghiệp tự kiểm soát quá trình vận hành sẽ hiệu quả hơn so với thông qua thị trường hoặc đối tác trung gian. Mô hình này

giúp lý giải vì sao các tập đoàn logistics Hàn Quốc lựa chọn đầu tư trực tiếp hoặc liên doanh tại Việt Nam, khi vừa có ưu thế công nghệ và quản trị, vừa nhận thấy cơ hội thị trường và nhu cầu kiểm soát chuỗi cung ứng theo tiêu chuẩn quốc tế.

2.4.2. Phương pháp và công cụ phân tích

Nghiên cứu áp dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp (case study) để phân tích một số mô hình hợp tác logistics điển hình giữa doanh nghiệp Hàn Quốc và Việt Nam. Nghiên cứu tập trung vào: mô hình hợp tác liên doanh, tổ chức hoạt động logistics tích hợp (bao gồm vận tải, kho bãi, phân phối, công nghệ thông tin), mức độ nội địa hóa nhân lực và sự thích ứng với hệ thống pháp lý Việt Nam. Trên cơ sở dữ liệu thực tiễn, mô hình SWOT được áp dụng để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và rủi ro trong quá trình hợp tác, từ đó đưa ra cơ sở thực tiễn cho khuyến nghị chính sách.

Sự kết hợp giữa khung lý thuyết OLI, lý thuyết thể chế và phương pháp nghiên cứu trường hợp cho phép tiếp cận mối quan hệ hợp tác logistics Việt - Hàn một cách toàn diện, vừa từ góc độ chiến lược doanh nghiệp, vừa từ góc độ môi trường thể chế. Đây là nền tảng để đánh giá hiệu quả thực tế của các cam kết FTA trong lĩnh vực dịch vụ, đồng thời định hướng phát triển logistics theo hướng bền vững, hội nhập và nâng cao mức độ nội địa hóa FDI tại Việt Nam.

3. Thực trạng hợp tác logistics giữa Hàn Quốc và Việt Nam sau ký kết VKFTA (2015-2024)

Nếu như trước VKFTA, hợp tác logistics Việt - Hàn còn mang tính tự phát và chủ yếu phục vụ nhu cầu của các tập đoàn sản xuất lớn, thì từ sau năm 2015, hiệp định này đã tạo bước ngoặt với khung cam kết mở cửa dịch vụ và môi trường thể chế thuận lợi. Hợp tác logistics giữa Việt Nam và Hàn

Quốc bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Hàn Quốc không chỉ duy trì vai trò đối tác thương mại quan trọng mà còn trở thành nhà đầu tư chiến lược hàng đầu tại Việt Nam. Dòng vốn FDI từ Hàn Quốc liên tục gia tăng, tạo động lực lớn cho nhu cầu dịch vụ logistics xuyên biên giới và thúc đẩy quá trình hiện đại hóa hạ tầng chuỗi cung ứng. Từ góc nhìn mô hình OLI (Dunning 1993), lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam - bao gồm chi phí lao động cạnh tranh, vị trí địa chiến lược trong ASEAN cùng với khung thể chế VKFTA - là yếu tố quan trọng thúc đẩy dòng vốn đầu tư và mở rộng hợp tác logistics song phương. Ở cấp độ thể chế, VKFTA không chỉ minh bạch hóa môi trường pháp lý mà còn định hình các điều kiện phát triển hạ tầng chuỗi cung ứng, qua đó biến logistics từ vai trò hỗ trợ thành một dạng “hạ tầng mềm” (soft infrastructure) giúp giảm chi phí giao dịch và tăng cường liên kết thương mại - đầu tư trong bối cảnh hội nhập khu vực sâu rộng.

3.1. Xu hướng đầu tư trong lĩnh vực logistics

Giai đoạn 2015-2024, Hàn Quốc không chỉ giữ vững vị thế là một trong những đối tác thương mại hàng đầu của Việt Nam mà còn trở thành nhà đầu tư chiến lược lớn nhất. Tổng vốn FDI lũy kế từ Hàn Quốc tăng từ 51,6 tỷ USD năm 2016 (Chung 2019: 20) lên hơn 92 tỷ USD vào đầu năm 2025, chiếm khoảng 18,3% tổng vốn FDI đăng ký tại Việt Nam. Đặc biệt, Hàn Quốc cũng dẫn đầu về số lượt điều chỉnh vốn đầu tư, chiếm 22,8% trong năm 2024 (Cục Đầu tư nước ngoài 2024). Sự gia tăng FDI này kéo theo nhu cầu mạnh mẽ về dịch vụ logistics xuyên biên giới, nhất là khi các tập đoàn như Samsung, LG, SK và Doosan dịch chuyển sản xuất sang Việt Nam. Nói cách khác, một phần đáng kể của dòng vốn này liên quan trực tiếp đến logistics và các dịch vụ hỗ trợ sản xuất. Đây không chỉ là nguồn

bổ sung vốn đơn thuần mà phản ánh chiến lược dài hạn của doanh nghiệp Hàn Quốc: sử dụng logistics như một công cụ kiểm soát chuỗi giá trị toàn cầu tại Việt Nam.

Thứ nhất, về lợi thế sở hữu (O): Các tập đoàn logistics Hàn Quốc như CJ Logistics, Pantos Logistics (범한판토스), Hyundai Glovis sở hữu lợi thế vượt trội về vốn, kinh nghiệm quản trị và mạng lưới toàn cầu, cho phép họ nhanh chóng mở rộng hoạt động tại Việt Nam và đóng vai trò chủ đạo trong chuỗi cung ứng khu vực (Chung 2019). Các lợi thế này đặc biệt nổi bật khi đặt trong bối cảnh ngành logistics Việt Nam còn nhiều hạn chế. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2024, năng lực cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp trong nước đã cải thiện (xếp hạng LPI của Việt Nam đứng thứ 43/139 nền kinh tế, cao hơn nhiều so với năm 2010), song vẫn còn khoảng cách đáng kể so với các quốc gia dẫn đầu khu vực như Singapore, Malaysia, Thái Lan (Bộ Công Thương 2024: 81). Bên cạnh đó, mặc dù doanh nghiệp Việt Nam đã bắt đầu ứng dụng công nghệ quản lý hiện đại như hệ thống quản trị kho (WMS), quản trị vận tải (TMS), blockchain, IoT, nhưng phần lớn mới dừng lại ở cấp độ số hóa cơ bản; khảo sát năm 2023 cho thấy 90,5% doanh nghiệp logistics Việt Nam mới ở cấp độ 1-2, chỉ 0,4% đạt cấp độ cao nhất về số hóa và phân tích dữ liệu (Bộ Công Thương 2024: 122). Trong khi đó, các tập đoàn Hàn Quốc đã triển khai rộng rãi công nghệ quản trị tiên tiến này trên quy mô toàn cầu, biến nó thành lợi thế sở hữu cốt lõi giúp họ vượt trội trong cạnh tranh và nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần tại Việt Nam.

Thứ hai, về lợi thế nội bộ hóa (I), nhiều doanh nghiệp logistics Hàn Quốc lựa chọn trực tiếp đảm nhận dịch vụ logistics cho tập đoàn mẹ thay vì thuê ngoài, nhằm giảm chi phí giao dịch, hạn chế rủi ro hợp đồng và bảo vệ bí quyết công nghệ - đúng như phân tích của Dunning (1993) về động cơ “I” trong mô hình OLI. Pantos Logistics (thuộc

LG) là ví dụ điển hình. Công ty đã mở rộng hoạt động logistics tại Hải Phòng thông qua liên doanh, đầu tư vào kho logistics, bãi lưu giữ container và chuỗi lạnh để phục vụ trực tiếp chuỗi cung ứng toàn cầu của LG (Chung 2019: 26). Hoạt động này cho thấy sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lợi thế sở hữu (O) - mạng lưới quốc tế của LG - và lợi thế nội bộ hóa (I) - tự kiểm soát chuỗi cung ứng xuyên biên giới. Hyundai Glovis cũng khẳng định động cơ “I” khi thành lập Trung tâm KD (Knock-Down) tại Ninh Bình năm 2019 nhằm cung cấp linh kiện ô tô, hỗ trợ trực tiếp dây chuyền sản xuất và quản trị logistics xuất khẩu của Hyundai tại Việt Nam (Choi 2019). Việc đầu tư vào các trung tâm logistics tại Ninh Bình và Hải Phòng giúp Hyundai Glovis kiểm soát chặt chẽ nguồn cung linh kiện, đồng thời tối ưu hóa chi phí logistics trong chuỗi giá trị ô tô.

Ở quy mô vừa và nhỏ, các công ty như KCTC và Sungjin Logistics cũng tận dụng lợi thế “I” khi khai thác dịch vụ kho ngoại quan và vận tải container tại Hải Phòng, Cái Mép - Thị Vải, phục vụ trực tiếp cộng đồng doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam (Chung 2019). Điều này cho thấy xu hướng nội bộ hóa không chỉ đặc trưng ở các tập đoàn đa quốc gia, mà còn lan tỏa sang cả doanh nghiệp vừa và nhỏ, hình thành một hệ sinh thái logistics Hàn Quốc gắn chặt với FDI sản xuất tại Việt Nam. Đặc biệt, M&A (Mergers and Acquisitions) đang nổi lên như một công cụ chiến lược phổ biến trong thâm nhập thị trường, cho phép nhà đầu tư nước ngoài tham gia kiểm soát doanh nghiệp trong nước thông qua việc mua cổ phần hoặc tài sản, đồng thời thúc đẩy chuyển giao vốn, công nghệ và kinh nghiệm quản trị. Thay vì xây dựng mới, nhiều doanh nghiệp Hàn Quốc chọn cách thôn tính để nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, tận dụng hạ tầng sẵn có và nhân lực địa phương. Đây là hình thức “đi tắt, đón đầu” giúp nhà đầu tư nước ngoài rút ngắn thời gian gia nhập thị

trường, đồng thời tạo áp lực cạnh tranh buộc doanh nghiệp Việt Nam phải tái cấu trúc và nâng cao năng lực số hóa.

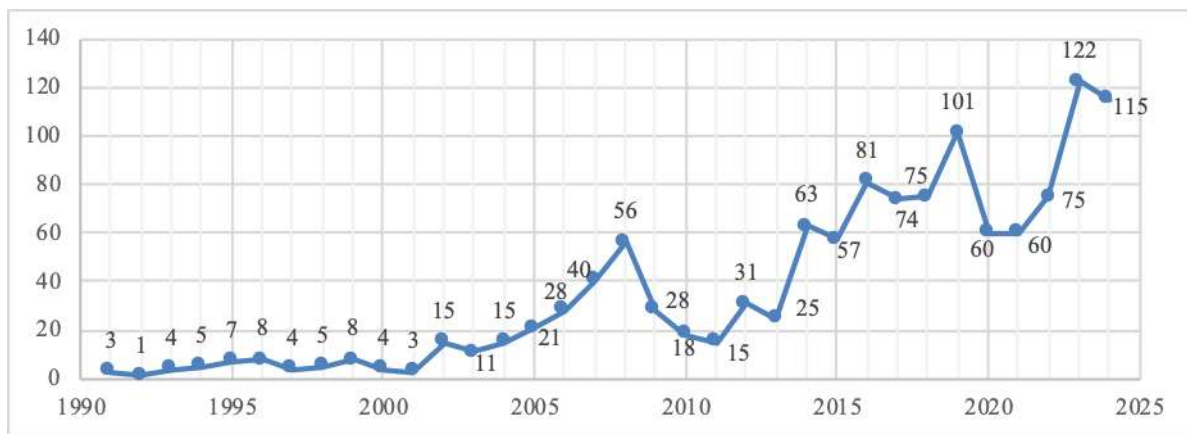
Tổng hợp lại, xu hướng đầu tư logistics của Hàn Quốc tại Việt Nam sau VKFTA phản ánh sự kết hợp chặt chẽ giữa lợi thế sở hữu (O) và lợi thế nội bộ hóa (I). Doanh nghiệp Hàn Quốc không chỉ mang vốn và công nghệ vào Việt Nam, mà còn góp phần tái định hình cấu trúc logistics nội địa theo chuẩn quốc tế. Đây là động lực mạnh mẽ thúc đẩy hiện đại hóa ngành logistics, song cũng đặt ra thách thức lớn cho doanh nghiệp Việt Nam vốn nhỏ lẻ, thiếu công nghệ quản lý tiên tiến.

3.2. Số dự án FDI Hàn Quốc trong lĩnh vực logistics

Mặc dù số liệu thống kê chính thức hiện chưa tách riêng lĩnh vực logistics trong cơ cấu FDI, nhưng theo Bộ Công Thương

(2024: 80-85), ngành logistics tại Việt Nam đã thu hút hàng trăm dự án FDI trong giai đoạn 2015-2024, với sự hiện diện của nhiều tập đoàn toàn cầu như DHL, Maersk, CJ Logistics, Pantos, Hyundai Glovis, KCTC, Samsung SDS, v.v. chủ yếu phục vụ chuỗi cung ứng điện tử, ô tô và thương mại điện tử. Theo Cục Đầu tư nước ngoài – Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2025: 1-2), trong giai đoạn 2015-2019 có 365 dự án FDI được cấp phép trong lĩnh vực logistics; giai đoạn 2020-2022 tiếp tục tăng thêm 203 dự án. Đến cuối năm 2024, Việt Nam đã thu hút tổng cộng 1.238 dự án FDI logistics, tạo việc làm cho hơn 63.000 lao động, với sự hiện diện của khoảng 30 doanh nghiệp logistics hàng đầu thế giới. Đặc biệt, giai đoạn 2023-2024 được ghi nhận là “thời kỳ bùng nổ” thu hút FDI logistics, khi riêng năm 2023 có 122 dự án mới và năm 2024 đạt 115 dự án mới (Trần Thị Thu Hương và Mai Thị Hải 2025).

Hình 1: Số dự án mới FDI trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam (1990-2024)



(Nguồn: Trần Thị Thu Hương và Mai Thị Hải 2025)

Dữ liệu Hình 1 cho thấy trước năm 2015, số dự án FDI mới trong logistics tại Việt Nam duy trì ở mức thấp, trung bình chỉ 15-30 dự án/năm và chịu tác động rõ rệt từ khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008-2009 khiến dòng vốn sụt giảm mạnh. Ngược lại, giai đoạn 2015-2024 đánh dấu sự tăng trưởng vượt bậc, với số dự án trung bình 70-100 dự án/năm; riêng năm 2019 đạt 101 dự

án và năm 2022 lập kỷ lục 122 dự án. So với trước 2015, mức tăng này phản ánh tác động tích cực của các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới, đặc biệt là VKFTA (2015), cùng với sự mở rộng sản xuất của các tập đoàn Hàn Quốc và xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc. Mặc dù có những gián đoạn do COVID-19 (2020) và suy giảm kinh tế toàn cầu giai đoạn 2023-

2024, xu hướng chung sau 2015 vẫn cho thấy tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ và ổn định hơn đáng kể. Dữ liệu này cũng phù hợp với bối cảnh quốc gia. Từ năm 2015 đến nay, Hàn Quốc luôn nằm trong top 3 quốc gia có số lượng và giá trị dự án logistics lớn nhất tại Việt Nam. Trong 9 tháng đầu năm 2023, tổng vốn đầu tư Hàn Quốc vào lĩnh vực logistics vận tải tại Việt Nam đạt 38,2 triệu USD, tương đương 1,4% tổng vốn FDI Hàn Quốc (KOTRA 2024: 76). Đồng thời, theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2024, Hàn Quốc chiếm khoảng 20% tổng số dự án FDI trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam, giữ vị trí dẫn đầu trong số các quốc gia và vùng lãnh thổ có đầu tư vào ngành này (Bộ Công Thương 2024: 116). Đến nửa đầu năm 2024, lũy kế số dự án FDI trong ngành logistics tại Việt Nam cho thấy Thành phố Hồ Chí Minh dẫn đầu với hơn 840 dự án, tiếp theo là Hà Nội với 380 dự án và Hải Phòng với 150 dự án (KITA - Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh 2025: 18).

Không chỉ về số lượng, các dự án FDI logistics Hàn Quốc còn đa dạng về hình thức và công nghệ. Samsung SDS đã phát triển nền tảng Cello Square¹, mở rộng hệ thống

kho hơn 210.000m² tại Hà Nội và Hải Phòng, thúc đẩy kết nối chuỗi cung ứng toàn cầu của tập đoàn. CJ Logistics đã triển khai nhiều trung tâm logistics hiện đại tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong đó có dự án liên kết với Saigon Co.op. Dự án “kho Saigon Co.op hướng Tây Thành phố Hồ Chí Minh” tại Khu công nghiệp Lê Minh Xuân 3 được khởi công vào tháng 10 năm 2023 nhằm phục vụ thương mại điện tử và bán lẻ hiện đại, với mô hình vận hành bán tự động (semi-automation), tiến tới tự động hóa hoàn toàn để nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng. Năm 2024, Saigon Co.op và CJ Logistics đã ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược (MOU), cùng phối hợp phát triển hệ sinh thái logistics chung - từ dịch vụ cung cấp, vận chuyển hàng hóa đến triển khai hệ thống nhà kho theo chuẩn tự động hóa (Saigon Co.op. 2024). Trong khi đó, Hyundai Glovis xây dựng trung tâm phân phối linh kiện ô tô tại Ninh Bình và Hải Phòng từ 2019 để hỗ trợ chuỗi cung ứng của Hyundai-Kia (Choi Yun Jeong 2019). Gần đây, KCTC kết hợp với UPA (Ulsan Port Authority) để chuẩn bị triển khai dự án Trung tâm Logistics K-UPA tại Đồng Nai (KCTC Vietnam 2024).

Bảng 1: Các sự kiện và dự án logistics Hàn Quốc tại Việt Nam (2015-2024)

Năm	Sự kiện/Dự án	Doanh nghiệp/ Tổ chức	Địa điểm	Ý nghĩa
2013-2014	Samsung Electronics chuyển dây chuyền sản xuất điện thoại và thiết bị gia dụng từ Trung Quốc, Thái Lan sang Việt Nam	Samsung Electronics	Bắc Ninh, Thái Nguyên	Tạo nhu cầu logistics khổng lồ, mở đường cho doanh nghiệp logistics Hàn Quốc vào Việt Nam
2013	LG thành lập khu phức hợp sản xuất, LG Display đầu tư nhà máy OLED	LG	Hải Phòng	Thúc đẩy nhu cầu logistics điện tử quy mô lớn
2015	VKFTA có hiệu lực	Chính phủ Việt Nam và Hàn Quốc	Hà Nội - Seoul	Nền tảng pháp lý thúc đẩy hợp tác logistics song phương
2017	CJ Logistics mở rộng trung tâm logistics tại Khu công nghiệp Tân Tạo	CJ Logistics	Thành phố Hồ Chí Minh	Kho bãi hiện đại, ứng dụng WMS, phục vụ thương mại điện tử

¹ Tham khảo thêm tại trang <https://www.cello-square.com/vn/cello-square/introduce.do>

2019	Hyundai Glovis mở trung tâm phân phối linh kiện ô tô	Hyundai Glovis	Ninh Bình, Hải Phòng	Hỗ trợ chuỗi cung ứng Hyundai-Kia tại Việt Nam
2020	KCTC vận hành kho ngoại quan mới	KCTC	Hải Phòng, Thành phố Hồ Chí Minh	Dịch vụ kho bãi cho nguyên liệu, hóa chất, hàng công nghiệp
2021	Samsung SDS mở rộng hệ thống kho logistics ~210.000 m ²	Samsung SDS (Cello Square)	Hà Nội, Hải Phòng	Logistics số, kết nối chuỗi cung ứng Samsung
2022	CJ Logistics – Saigon Co.op khởi công trung tâm logistics bán lẻ	CJ Logistics	Thành phố Hồ Chí Minh	Hướng đến bán lẻ hiện đại và thương mại điện tử
2023 (25/10)	Thành lập Hiệp hội doanh nghiệp logistics Hàn Quốc tại Việt Nam (KoLBA)	KCTC, CJ Logistics, PTV, Sinokor, Hansol, ...	Hà Nội	Tổ chức đầu tiên kết nối doanh nghiệp logistics Hàn Quốc tại Việt Nam
2024 (nửa đầu năm)	FDI HQ chiếm 20% tổng số dự án logistics FDI tại Việt Nam	Nhiều doanh nghiệp Hàn Quốc	Toàn quốc	Hàn Quốc là nhà đầu tư số 1 trong logistics tại Việt Nam
2024 (Quý 4)	Dự án Trung tâm Logistics K-UPA chuẩn bị triển khai	KCTC - Ulsan Port Authority	Đồng Nai	Trung tâm logistics liên kết cảng biển - công nghiệp

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Tổng thể, có thể khẳng định rằng sau VKFTA, Hàn Quốc trở thành trụ cột trong dòng vốn FDI logistics tại Việt Nam, không chỉ ở khía cạnh số lượng dự án mà còn ở việc định hình cấu trúc thị trường logistics Việt Nam, gắn chặt với chuỗi cung ứng các ngành công nghiệp mũi nhọn như điện tử, ô tô và bán lẻ hiện đại.

3.3. Tình hình doanh nghiệp logistics Hàn Quốc đầu tư tại Việt Nam (2015-2024)

Trong giai đoạn 2015-2024, sự mở rộng mạnh mẽ của các doanh nghiệp sản xuất Hàn Quốc - tiêu biểu là Samsung, LG, Lotte, Doosan, Posco đã kéo theo nhu cầu nội sinh lớn về dịch vụ logistics tích hợp, bao gồm vận tải quốc tế, quản lý kho bãi và phân phối nội địa. Điều này đã hình thành mối liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp logistics Hàn Quốc và hệ thống nhà máy Hàn Quốc tại Việt Nam, đồng thời thúc đẩy sự tập trung không gian logistics quanh các khu công nghiệp và đô thị lớn. Theo thống kê của Hiệp hội Thương mại Hàn Quốc (KITA) Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh, tính

đến giữa năm 2024, Hàn Quốc chiếm tới 20% tổng số dự án logistics FDI tại Việt Nam, tỷ lệ cao nhất trong số 48 quốc gia và vùng lãnh thổ, vượt Singapore (19,5%), Hồng Kông (13,5%), Nhật Bản (12,5%), Trung Quốc (7,6%) và Hoa Kỳ (7,0%). Các dự án tập trung nhiều nhất ở Thành phố Hồ Chí Minh (hơn 840 dự án), Hà Nội (380 dự án) và Hải Phòng (150 dự án), với hình thức đầu tư chủ yếu là liên doanh (50,4%) và 100% vốn nước ngoài (48,7%) (KITA – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh 2025: 18).

Tính đến năm 2024, các doanh nghiệp logistics Hàn Quốc đã hiện diện đáng kể tại Việt Nam với nhiều quy mô và lĩnh vực khác nhau, tập trung ở các trung tâm kinh tế lớn như Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Hà Nội, Hải Phòng và Đà Nẵng (KITA – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh 2025: 18; Bộ Công Thương 2024: 84). Bổ sung cho nhận định này, KOTRA (2023) chỉ ra rằng FDI logistics Hàn Quốc chủ yếu đi theo dòng vốn sản xuất công nghiệp điện tử và cơ khí, nhắm tới việc hình thành “cụm logistics” gắn trực tiếp với chuỗi cung ứng

của Samsung, LG và Hyundai (KOTRA 2023: 75). Trong số đó, CJ Logistics là tập đoàn tiên phong và có ảnh hưởng lớn nhất. CJ Logistics đã đầu tư hệ thống kho bãi và trung tâm logistics hiện đại, điển hình như Trung tâm Logistics tại Khu công nghiệp Tân Tạo (Thành phố Hồ Chí Minh) và các kho quy mô lớn tại Bình Dương với diện tích hàng trăm nghìn mét vuông. Các cơ sở này được trang bị hệ thống quản lý kho (WMS) và công nghệ tự động hóa phân loại hàng hóa, cung cấp dịch vụ logistics tích hợp từ vận tải đa phương thức, quản lý chuỗi cung ứng đến thương mại điện tử xuyên biên giới (CJ Logistics 2025; CJ Logistics 2023).

Hyundai Glovis cũng đã mở rộng hoạt động tại Việt Nam, chủ yếu trong lĩnh vực logistics công nghiệp nặng. Doanh nghiệp này tập trung xây dựng các trung tâm phân phối phục vụ chuỗi cung ứng ô tô và linh kiện, qua đó hỗ trợ trực tiếp cho các nhà máy sản xuất của Hyundai-Kia tại Việt Nam. Các kho và trung tâm logistics của Hyundai Glovis được bố trí gần các khu công nghiệp lớn, nhằm bảo đảm liên kết trực tiếp với mạng lưới sản xuất - lắp ráp. Theo KED Global (2021), Hyundai Glovis đã ký MOU với Cơ quan Cảng Ulsan để xây dựng một trung tâm logistics phức hợp tại Thành phố Hồ Chí Minh với diện tích khoảng 30.000 m². Dự án này được định hướng phục vụ logistics công nghiệp nặng, đặc biệt là chuỗi cung ứng ô tô, linh kiện và logistics lạnh, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hoạt động của các nhà máy Hyundai-KIA và mở rộng dịch vụ tại thị trường Đông Nam Á (KED Global 2021).

KCTC Vietnam tập trung phát triển trong lĩnh vực dịch vụ cảng và kho bãi, với việc vận hành các kho ngoại quan tại Hải Phòng và Thành phố Hồ Chí Minh. Các cơ sở này chủ yếu phục vụ hoạt động nhập khẩu - xuất khẩu nguyên vật liệu, hóa chất và hàng công nghiệp nặng, qua đó khai thác lợi thế về

logistics cảng biển. Nhờ đó, KCTC đã trở thành một mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng xuyên biên giới, đồng thời đóng vai trò kết nối hệ thống cảng biển Việt Nam với các tuyến vận tải của Hàn Quốc (KCTC Vietnam 2025).

Ngoài các tập đoàn lớn, nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ của Hàn Quốc cũng đã đầu tư vào kho bãi và dịch vụ logistics tại Việt Nam nhằm tận dụng lợi thế từ tăng trưởng thương mại song phương. Theo KoLBA (2023), các thành viên như Hansol Logistics, PTV Logistics và Sinokor đã mở cơ sở tại Bắc Ninh và Hải Phòng, tập trung phục vụ chuỗi cung ứng điện tử - lĩnh vực gắn với các tập đoàn Hàn Quốc như Samsung và LG. Đặc biệt, sự ra đời của KoLBA vào ngày 25/10/2023 đánh dấu một bước ngoặt trong việc thúc đẩy hợp tác và kết nối. Với sự tham gia tự nguyện của hơn 20 doanh nghiệp Hàn Quốc, KoLBA có vai trò điều phối, trao đổi thông tin và hỗ trợ chính sách cho doanh nghiệp thành viên. Lãnh đạo hiệp hội gồm đại diện từ KCTC, CJ Logistics, PTV, SINOKOR và nhiều công ty khác, khẳng định xu hướng chuyên nghiệp hóa và mở rộng hoạt động logistics Hàn Quốc tại Việt Nam. Đây là dấu mốc thể chế hóa quan hệ hợp tác logistics Việt Nam - Hàn Quốc sau gần một thập kỷ VKFTA có hiệu lực (VCCI 2015: 2-3).

Tổng thể, giai đoạn 2015-2024 cho thấy sự gia tăng mạnh về quy mô đầu tư và chiều sâu hoạt động logistics của Hàn Quốc tại Việt Nam. Sự hiện diện này không chỉ hỗ trợ trực tiếp cho các tập đoàn Hàn Quốc tại Việt Nam mà còn góp phần hiện đại hóa hạ tầng logistics và nâng cao chất lượng dịch vụ tại thị trường nội địa. Bên cạnh đó, sự đa dạng của các loại hình doanh nghiệp cho thấy nội bộ hóa không chỉ là đặc trưng của các tập đoàn đa quốc gia (như LG với Pantos hay Hyundai với Glovis) mà còn lan tỏa xuống cả doanh nghiệp trung bình, góp phần hình thành một “hệ sinh thái logistics

Hàn Quốc” gắn chặt với FDI sản xuất tại Việt Nam.

4. Đánh giá thành quả, triển vọng và khuyến nghị chính sách về hợp tác logistics Việt Nam - Hàn Quốc sau VKFTA (2015-2024)

4.1. Đánh giá tổng hợp giai đoạn 2015-2024

Trong gần một thập kỷ kể từ khi VKFTA có hiệu lực, hợp tác logistics Việt Nam - Hàn Quốc đã đạt được nhiều tiến triển đáng kể, thể hiện ở sự cải thiện hạ tầng logistics, mở rộng dịch vụ xuyên biên giới và hoàn thiện khung thể chế. Những kết quả này phản ánh sự kết hợp chặt chẽ giữa lợi thế sở hữu (O) của doanh nghiệp Hàn Quốc và lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam, được hiện thực hóa thông qua quá trình nội bộ hóa (I) các hoạt động logistics trong chuỗi cung ứng khu vực.

4.1.1. Thành tựu

Thứ nhất, hạ tầng logistics hiện đại được mở rộng nhanh chóng với sự tham gia tích cực của các tập đoàn Hàn Quốc. CJ Logistics, Hyundai Glovis, Pantos hay KCTC. Các doanh nghiệp này đã đầu tư mạnh vào hệ thống kho bãi, ICD, cảng biển và trung tâm phân phối tại các vùng công nghiệp trọng điểm.

i. Cảng biển: Cảng Cái Mép - Thị Vải hiện có trên 30 tuyến dịch vụ quốc tế, nhiều tuyến kết nối trực tiếp với Busan và Incheon nhờ sự tham gia của hãng vận tải biển Hàn Quốc HMM (Vietnam Report 2025: 4). Ở phía Bắc, cảng Hải Phòng trở thành trung tâm vận tải container phục vụ các nhà máy Samsung, LG, KCTC, v.v. vận hành kho ngoại quan và dịch vụ đại lý vận tải. Đây là minh chứng cho lợi thế L (Location) khi Việt Nam hội tụ vị trí chiến lược, hệ thống cảng biển thuận lợi và chi phí thấp.

ii. Kho bãi và ICD: CJ Logistics vận hành mạng lưới kho bãi hiện đại tại Bình

Dương, Đồng Nai, Hải Phòng và Thành phố Hồ Chí Minh, phục vụ cả logistics truyền thống lẫn thương mại điện tử. Hyundai Glovis đầu tư kho phục vụ logistics ô tô tại Ninh Bình, trong khi KCTC và nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển dịch vụ kho ngoại quan ở Hải Phòng. Các dự án này minh chứng cho việc doanh nghiệp Hàn Quốc kết hợp O (sở hữu công nghệ quản lý hiện đại) và L (ưu thế vị trí khu công nghiệp, cảng biển) để mở rộng hạ tầng.

iii. Trung tâm logistics và FTZ (Free Trade Zone – Khu thương mại tự do): Báo cáo Logistics Việt Nam 2024 cho thấy Việt Nam đã bắt đầu thí điểm mô hình FTZ tại Đà Nẵng và quy hoạch thêm tại Hải Phòng, Bà Rịa-Vũng Tàu (Bộ Công Thương 2024: 170-173). Đây được xem là nền tảng ban đầu để doanh nghiệp Hàn Quốc vận dụng kinh nghiệm vận hành FTZ từ Incheon và Busan. Những kết quả này phản ánh sự vận dụng hiệu quả mô hình OLI: doanh nghiệp Hàn Quốc kết hợp ưu thế công nghệ - vốn - quản trị (O) với vị trí chiến lược của Việt Nam trong chuỗi cung ứng Đông Á (L), đồng thời tăng cường mức độ nội bộ hóa (I) để kiểm soát vận hành logistics theo tiêu chuẩn toàn cầu. Từ quan điểm cá nhân, có thể coi chiến lược này là một dạng FDI chiến lược (strategic FDI), không chỉ nhằm tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn mà còn để tái cấu trúc mạng lưới logistics khu vực ASEAN-Hàn Quốc.

Thứ hai, dịch vụ logistics xuyên biên giới phát triển mạnh, đặc biệt ở các tuyến vận tải biển trực tiếp Việt - Hàn, các chuyến bay hàng hóa thường kỳ Hà Nội - Incheon, cùng với sự khẳng định của logistics thương mại điện tử và logistics số.

i. Vận tải biển tiếp tục giữ vai trò chủ đạo, chiếm trên 90% khối lượng hàng hóa xuất nhập khẩu của Việt Nam (Bộ Công Thương 2024: 54). Sau năm 2015, nhiều tuyến container trực tiếp Việt - Hàn được mở, trong đó các cảng Hải Phòng, Cái Mép -

Thị Vải kết nối thường xuyên với Busan và Incheon. Việc mở rộng các tuyến trực tiếp này giúp giảm phụ thuộc vào trung chuyển qua Singapore/Hong Kong, qua đó rút ngắn thời gian cũng như chi phí vận tải (KITA 2025: 8-10).

ii. Trong lĩnh vực hàng không, các tuyến vận tải hàng hóa thường kỳ kết nối Hà Nội/Thành phố Hồ Chí Minh với Incheon do Korean Air và Asiana Airlines khai thác đã góp phần hỗ trợ thương mại điện tử và xuất khẩu điện tử giá trị cao. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam, hàng không hiện nay tuy chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ về sản lượng nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong các chuỗi cung ứng điện tử và thương mại điện tử xuyên biên giới (Bộ Công Thương 2024: 92). Mô hình OLI được thể hiện rõ ở đây: lợi thế sở hữu (O) thuộc về các hãng Hàn Quốc với năng lực logistics hàng không chuyên biệt; lợi thế địa điểm (L) xuất phát từ nhu cầu xuất khẩu linh kiện Samsung ở Bắc Ninh, Thái Nguyên; và lợi thế nội bộ hóa (I) thông qua các hợp đồng dài hạn với Korean Air nhằm bảo đảm năng lực vận tải ổn định (Le Thi My 2023: 50-56).

iii. Ngoài biển và hàng không, vận tải đường bộ xuyên biên giới cũng mở rộng theo Hành lang Kinh tế Đông-Tây (EWEC), kết nối Việt Nam - Lào - Thái Lan - Myanmar và từ đó thông qua cảng biển đến Hàn Quốc. Từ năm 2019, CJ Logistics đã thử nghiệm vận tải đa phương thức (road-sea intermodal) đưa hàng từ Đông Bắc Thái Lan qua cửa khẩu Lao Bảo (Quảng Trị) đến cảng Đà Nẵng rồi xuất sang Busan (Chung 2019: 23-25).

Bên cạnh đó, sự bùng nổ thương mại điện tử đã tạo ra hướng hợp tác mới. CJ Logistics hợp tác với Lazada từ năm 2018 để vận hành trung tâm hoàn thiện đơn hàng tại Bình Dương, trong khi Coupang - tập đoàn thương mại điện tử lớn của Hàn Quốc - công bố kế hoạch thâm nhập thị trường Việt Nam năm 2022, tập trung vào dịch vụ giao

hàng nhanh (KOTRA 2024: 79-80). Các xu hướng này phản ánh sự kết hợp lợi thế sở hữu (O) của Hàn Quốc trong logistics hàng không - biển, lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam trong chuỗi cung ứng điện tử và lợi thế nội bộ hóa (I) khi doanh nghiệp Hàn Quốc duy trì kiểm soát toàn bộ tuyến vận tải.

Thứ ba, VKFTA tạo ra tác động thể chế sâu rộng, mở rộng quyền sở hữu vốn nước ngoài và thúc đẩy cải cách thủ tục hải quan. Trước VKFTA, mức trần sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài bị giới hạn ở 49-51% trong nhiều dịch vụ. VKFTA cho phép doanh nghiệp Hàn Quốc thành lập công ty logistics 100% vốn trong hầu hết phân ngành, qua đó giảm rào cản gia nhập thị trường và tăng tốc độ mở rộng FDI. Chương 13 của VKFTA xác định logistics là lĩnh vực ưu tiên, thúc đẩy hợp tác kỹ thuật, phát triển hạ tầng và đào tạo nhân lực (Bộ Công Thương 2024: 36). Điều này đã tạo thuận lợi để CJ Logistics, Hyundai Glovis hay Pantos có thể mở rộng đầu tư trực tiếp (Chung 2019: 18-20).

Ở góc độ lý thuyết, VKFTA đã “thể chế hóa” lợi thế địa điểm (L), khiến Việt Nam trở thành điểm đến chiến lược trong chuỗi cung ứng Hàn Quốc, đồng thời củng cố động lực nội bộ hóa (I) của doanh nghiệp Hàn Quốc khi có thể vận hành logistics tại Việt Nam mà không cần liên doanh. Điều này lý giải vì sao trong giai đoạn 2015-2024, Hàn Quốc nổi lên là nhà đầu tư hàng đầu trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam (Cục Đầu tư Nước ngoài 2024).

4.1.2. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đáng ghi nhận, hợp tác logistics giữa Việt Nam và Hàn Quốc vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế lớn:

i. *Tính chất hợp tác thiên lệch*: Trong khi các doanh nghiệp Hàn Quốc chiếm ưu thế tuyệt đối trong các dịch vụ 3PL-4PL², phần

² 1PL (First-party logistics) là mô hình doanh nghiệp tự thực hiện toàn bộ hoạt động logistics cho chính mình;

lớn doanh nghiệp logistics Việt Nam mới chỉ dừng ở dịch vụ 1PL hoặc 2PL và rất ít doanh nghiệp đủ năng lực vươn lên cung cấp dịch vụ 3PL hoặc 4PL - vốn là chuẩn mực mà các tập đoàn đa quốc gia yêu cầu (Bộ Công Thương 2024: 83; Nguyễn Bích Ngọc và cộng sự 2022: 46-47; Đinh Văn Sơn và cộng sự 2024: 22).

ii. *Điểm nghẽn về chi phí và hiệu suất vận hành*: Mặc dù đã có những cải thiện về hạ tầng, chi phí logistics tại Việt Nam vẫn duy trì ở mức cao (khoảng 16,5% GDP), tạo ra một khoảng cách lớn về hiệu quả so với các quốc gia phát triển như Hàn Quốc – nơi chi phí này thường được tối ưu ở mức dưới 10% (Bộ Công Thương 2024: 102). Sự chênh lệch này không chỉ làm giảm biên lợi nhuận của các doanh nghiệp xuất khẩu mà còn là rào cản trong việc thu hút thêm các dòng vốn FDI chất lượng cao từ Hàn Quốc vào các ngành hàng có giá trị gia tăng lớn.

iii. *Sự mất cân đối trong mạng lưới hạ tầng*: Hạ tầng phát triển không đồng đều, tập trung quá mức tại vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc và phía Nam (Hà Nội, Hải Phòng, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa - Vũng Tàu). Điều này tạo ra "khoảng trống" phát triển logistics tại khu vực miền Trung và Tây Nguyên (Nguyễn Bích Ngọc và cộng sự 2022), khiến chuỗi cung ứng thiếu tính liên kết và bền vững, gây khó khăn cho việc thiết lập các mạng lưới vận tải đa phương thức xuyên suốt (Bộ Công Thương 2024: 128). Đây là thách thức mà chính sách Việt Nam cần giải quyết để đảm bảo phát triển cân bằng và tăng cường liên kết vùng.

iv. *Sự tụt hậu về công nghệ và nguồn nhân lực*: Năng lực chuyển đổi số và trình

độ quản trị chuyên sâu của đội ngũ nhân sự trong nước còn hạn chế. Điều này dẫn đến tình trạng doanh nghiệp Việt Nam khó có thể bắt kịp tốc độ "số hóa" và "xanh hóa" của các đối tác Hàn Quốc, từ đó bỏ lỡ cơ hội tham gia sâu vào các công đoạn có hàm lượng công nghệ cao trong chuỗi cung ứng khu vực.

4.1.3. Nguyên nhân

Những thành tựu và hạn chế trên bắt nguồn từ:

i. *Sự bất cân xứng về cấu trúc lợi thế OLI*: Các doanh nghiệp Hàn Quốc sở hữu lợi thế sở hữu (O) nổi trội về công nghệ lõi, nguồn vốn dồi dào, trình độ quản trị chuỗi cung ứng và năng lực vận hành logistics tích hợp toàn cầu. Điều này cho phép họ khai thác tối đa lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam (vị trí chiến lược trong ASEAN, hệ sinh thái sản xuất quy mô lớn và các ưu đãi thể chế từ VKFTA) để thiết lập các chuỗi cung ứng nội bộ hóa (I) khép kín. Trong mô hình này, các tập đoàn như Samsung, LG, Hyundai hoặc Coupang đóng vai trò "hạt nhân", kiểm soát toàn bộ luồng vận hành từ quản trị kho bãi thông minh đến xử lý đơn hàng và logistics thương mại điện tử. Ngược lại, phần lớn doanh nghiệp logistics Việt Nam thiếu hụt lợi thế sở hữu (O) về công nghệ, vốn đầu tư và năng lực quản trị hiện đại. Do đó, họ chỉ thụ hưởng một phần lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam ở quy mô thị trường nội địa, chỉ có thể tham gia vào các mắt xích giá trị gia tăng thấp như vận tải chặng ngắn hoặc kho bãi truyền thống, khó tham gia vào các cấu phần giá trị gia tăng cao trong chuỗi cung ứng. Mức độ nội bộ hóa (I) của phía Việt Nam hầu như không đáng kể, bởi các khâu vận hành chiến lược vẫn do các tập đoàn Hàn Quốc kiểm soát. Sự bất cân xứng mang tính cấu trúc này khiến phía Việt Nam khó có thể bứt phá khỏi vị thế "vệ tinh" trong chuỗi giá trị của Hàn Quốc. Đây là nguyên nhân trực tiếp khiến hợp tác logistics, dù tăng trưởng nhanh

2PL (Second-party logistics) là mô hình cung cấp các dịch vụ logistics đơn lẻ như vận tải hoặc kho bãi; 3PL (Third-party logistics) là mô hình cung cấp dịch vụ logistics tích hợp; và 4PL (Fourth-party logistics) là mô hình doanh nghiệp đóng vai trò điều phối và thiết kế chuỗi cung ứng tổng thể, tích hợp công nghệ, dữ liệu và nhiều nhà cung cấp dịch vụ logistics (UNCTAD, 2016).

nhưng vẫn thiên lệch và chưa tạo ra quan hệ đối tác cân bằng.

ii. *Bản chất của dòng vốn FDI và hiệu ứng lan tỏa hạn chế từ VKFTA*: Từ góc nhìn học thuật, VKFTA có thể được xem như một chất xúc tác quan trọng giúp logistics trở thành cầu nối giữa thương mại hàng hóa và thương mại dịch vụ. Hiệp định này thúc đẩy mở cửa thị trường, giảm rào cản sở hữu vốn và tạo điều kiện để doanh nghiệp Hàn Quốc mở rộng FDI logistics. Tuy nhiên, hiệp định này vẫn chưa đủ để thúc đẩy sâu quá trình nội địa hóa công nghệ logistics tại Việt Nam. Một trong những nguyên nhân cốt lõi là dòng FDI Hàn Quốc chủ yếu mang tính định hướng sản xuất (production-oriented FDI). Mục tiêu hàng đầu của các nhà đầu tư là tối ưu hóa chi phí cho chuỗi sản xuất điện tử và chế tạo hiện có, thay vì đầu tư chiến lược nhằm phát triển năng lực nội sinh cho hệ sinh thái logistics tại địa phương. Do đó, quá trình nội địa hóa công nghệ logistics diễn ra chậm chạp, khi các giải pháp kỹ thuật cao thường được nhập khẩu trực tiếp từ công ty mẹ tại Hàn Quốc thay vì chuyển giao cho đối tác Việt Nam.

iii. *Khoảng cách năng lực và rào cản từ hệ thống vận hành khép kín*: Mặc dù Việt Nam thu hút lượng FDI logistics lớn từ Hàn Quốc, mức độ lan tỏa công nghệ và hình thành liên kết chuỗi vẫn thấp do quy mô nhỏ và thiếu hụt nhân sự trình độ cao. Bên cạnh đó, cơ chế kết nối FDI - nội địa chưa hiệu quả, quy mô và năng lực quản trị của doanh nghiệp logistics trong nước còn yếu và thiếu sự hỗ trợ từ các nền tảng logistics số hóa. Trong khi đó, doanh nghiệp Hàn Quốc thường vận hành hệ thống logistics khép kín để tối ưu hóa kiểm soát và chất lượng dịch vụ. Sự kết hợp giữa năng lực nội tại yếu của Việt Nam và tính chất đóng của chuỗi cung ứng FDI đã tạo ra một rào cản ngăn chặn sự lan tỏa công nghệ, khiến tăng trưởng ngành logistics Việt Nam chưa tỷ lệ thuận với quy mô vốn đầu tư thu hút được.

Các lý do trên khiến lĩnh vực logistics Việt Nam dù tăng trưởng nhanh vẫn chưa đạt được bước chuyển rõ rệt về nội địa hóa công nghệ hoặc nâng cao năng lực cạnh tranh, qua đó tiếp tục duy trì trạng thái hợp tác mang tính thiên lệch giữa hai bên.

Tóm lại, hợp tác logistics Việt Nam – Hàn Quốc sau VKFTA đã đạt được nhiều thành tựu, nhưng vẫn tồn tại những bất cân xứng đáng kể về lợi thế OLI. Về mặt định lượng, theo Chỉ số Năng lực Logistics (LPI) năm 2023 của Ngân hàng Thế giới (World Bank 2023a), Việt Nam đạt 3,3 điểm (hạng 43/139), trong khi Hàn Quốc đạt 3,8 điểm (hạng 17), Nhật Bản 3,9 điểm (hạng 13) và Trung Quốc 3,7 điểm (hạng 19). Khoảng cách này cho thấy sự chênh lệch rõ rệt về năng lực logistics và nhấn mạnh nhu cầu của Việt Nam trong việc nâng cấp hạ tầng, thúc đẩy logistics số và phát triển nguồn nhân lực để tiệm cận các chuẩn mực quốc tế.

4.2. Triển vọng hợp tác logistics Việt Nam - Hàn Quốc (2025-2035)

Trong giai đoạn 2025-2035, triển vọng hợp tác logistics giữa Việt Nam và Hàn Quốc được dự báo sẽ bước vào giai đoạn chuyển đổi về chất, mở ra nhiều cơ hội bứt phá nhưng cũng đặt ra những thách thức thích ứng đáng kể. Việc hai quốc gia nâng cấp quan hệ lên “Đối tác chiến lược toàn diện” vào năm 2024 đã tạo dựng nền tảng chính trị - thể chế quan trọng để thúc đẩy hợp tác kinh tế nói chung và logistics nói riêng. Trên nền tảng đó, bốn xu hướng chiến lược sẽ định hình diện mạo hợp tác song phương bao gồm: (i) sự gia tăng dòng vốn FDI tập trung vào các dự án logistics thể hệ mới có hàm lượng công nghệ cao; (ii) phát triển hạ tầng logistics tích hợp, tập trung vào các Khu thương mại tự do (FTZ) và trung tâm logistics đa phương thức; (iii) chuyển đổi kép kết hợp chặt chẽ giữa số hóa và xanh hóa để đáp ứng các tiêu chuẩn bền vững toàn cầu; và (iv) khả năng hình thành

mô hình “đồng nội bộ hóa” (co-internalization) chuyển dịch từ mối quan hệ cung ứng phụ thuộc sang đối tác cùng làm chủ và vận hành chuỗi giá trị.

Thứ nhất, dòng vốn FDI từ Hàn Quốc trong lĩnh vực logistics dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ, với trọng tâm dịch chuyển sang các hoạt động hợp nhất và thâu tóm (M&A). Kể từ thương vụ M&A chiến lược giữa CJ Logistics và Gemadept năm 2017, trong đó CJ Logistics mua cổ phần chiến lược tại Gemadept nhằm mở rộng hoạt động logistics cảng biển và hậu cần tích hợp tại Việt Nam, Việt Nam ngày càng được xem là điểm đến chiến lược cho các thương vụ tương tự (KITA - Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh 2025: 17-18). Theo dữ liệu từ Cục Đầu tư nước ngoài (MPI) (2025), với tổng vốn đăng ký lũy kế khoảng 92 tỷ USD trong hơn 10.000 dự án tính đến cuối năm 2024, Hàn Quốc tiếp tục giữ vững vị thế nhà đầu tư số một tại Việt Nam. Sự quan tâm đặc biệt từ các tập đoàn Hàn Quốc như Coupang hay Lotte Logistics vào phân khúc thương mại điện tử và logistics số đang mở ra vận hội mới cho các doanh nghiệp trong nước. Thông qua cơ chế liên doanh hoặc chuyển nhượng cổ phần, doanh nghiệp Việt Nam có cơ hội 'nội sinh hóa' Lợi thế sở hữu (O) nhờ tiếp nhận trực tiếp bí quyết công nghệ, nguồn vốn thặng dư và quy trình quản trị hiện đại. Nếu được vận hành hiệu quả, làn sóng M&A này sẽ trở thành động lực chính thúc đẩy các đơn vị nội địa chuyển dịch từ cung ứng dịch vụ đơn lẻ sang các giải pháp logistics tích hợp (3PL/4PL) có giá trị gia tăng cao.

Thứ hai, hạ tầng logistics Việt Nam dự kiến sẽ trải qua những bước ngoặt mang tính chiến lược. Việc thí điểm và phát triển các FTZ tại Hải Phòng, Bà Rịa - Vũng Tàu và Đà Nẵng không chỉ đơn thuần là mở rộng quy mô mà còn tạo tiền đề hình thành các trung tâm logistics tích hợp cấp khu vực (Bộ Công Thương 2024: 170-173). Với kinh

nghiệm quản lý từ các cảng quốc tế như Incheon và Busan, các doanh nghiệp Hàn Quốc có thể đóng vai trò tư vấn và dẫn dắt, qua đó đưa Việt Nam trở thành mắt xích trọng yếu trong hành lang logistics ASEAN - Hàn Quốc. Khi các dự án trọng điểm như tuyến cao tốc Bắc - Nam và sân bay quốc tế Long Thành hoàn thành, lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam sẽ càng được củng cố mạnh mẽ, thúc đẩy khả năng kết nối đa phương thức. Đây là nền tảng quan trọng để Việt Nam chuyển mình từ một điểm trung chuyển đơn thuần trở thành mắt xích trọng yếu trong hành lang logistics ASEAN - Hàn Quốc, tiến gần hơn tới mục tiêu trở thành trung tâm logistics của khu vực.

Thứ ba, logistics xanh và logistics số không còn là lựa chọn mà đã trở thành yêu cầu tất yếu trong khuôn khổ hợp tác mới. Các cam kết quốc tế về phát thải ròng bằng 0 (Net-Zero) vào năm 2050 của cả Việt Nam và Hàn Quốc (Phạm Minh Chính 2021; Republic of Korea 2020) cùng với lộ trình thực thi cụ thể như Quy hoạch điện VIII (2023) và cơ chế thị trường carbon (UNFCCC n.d; KOTRA 2024: 92) thúc đẩy chuyển đổi logistics theo hướng bền vững và công nghệ cao. Điều này mở ra không gian hợp tác rộng trong vận tải sử dụng năng lượng tái tạo, phát triển kho bãi thông minh tiết kiệm năng lượng, cũng như ứng dụng các công nghệ số như AI, Blockchain, IoT để minh bạch hóa chuỗi cung ứng xanh. Sự kết hợp giữa lợi thế công nghệ (O) của Hàn Quốc và lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam, nếu khai thác đúng hướng, sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho tiến trình chuyển đổi kép “số hóa - xanh hóa” logistics. Điều này không chỉ giúp giảm chi phí logistics mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam khi thâm nhập vào các thị trường đòi hỏi tiêu chuẩn môi trường khắt khe.

Thứ tư, mô hình “đồng nội bộ hóa” dự báo sẽ trở thành định hướng chiến lược trọng tâm trong quan hệ hợp tác song

phương. Trong giai đoạn trước, quy trình nội bộ hóa (I) chuỗi cung ứng chủ yếu được dẫn dắt đơn phương bởi các doanh nghiệp Hàn Quốc nhằm tối ưu hóa hệ sinh thái của tập đoàn mẹ, vô hình trung tạo ra rào cản khiến các đối tác Việt Nam khó tham gia sâu vào các công đoạn giá trị gia tăng cao. Trong thập kỷ tới, việc thúc đẩy các liên doanh chiến lược - nơi cả hai bên cùng tham gia vào quản trị và nội bộ hóa chuỗi cung ứng - sẽ đảm bảo sự phân bổ lợi ích hài hòa và thiết lập cơ chế chuyển giao tri thức quản trị thực chất cho doanh nghiệp Việt Nam. Về bản chất, đây là sự chuyển dịch mang tính bước ngoặt từ “hợp tác theo chiều dọc” (dựa trên gia công và thuê ngoài) sang “hợp tác theo chiều ngang” (cùng xác lập và làm chủ chuỗi giá trị). Xu hướng này không chỉ là lời giải cho bài toán nâng cao năng lực nội sinh và giảm thiểu sự phụ thuộc công nghệ kéo dài, mà còn là điều kiện tiên quyết để Việt Nam xây dựng một hệ sinh thái logistics tự cường và vững mạnh.

Cuối cùng, một yếu tố mang tính nền tảng, đóng vai trò 'chìa khóa' cho mọi xu hướng trên chính là nguồn nhân lực logistics chất lượng cao. Trong kỷ nguyên mới, nhu cầu về nhân lực có kỹ năng cao trong quản trị chuỗi cung ứng, logistics xanh và logistics số dự báo sẽ tăng mạnh. Tận dụng lợi thế từ hệ thống đào tạo bài bản và các chuẩn hóa nghề nghiệp khắt khe của Hàn Quốc, hai quốc gia có thể mở rộng hợp tác trong các chương trình đào tạo liên kết, chuyển giao kỹ năng và áp dụng các bộ tiêu chuẩn quốc tế vào thực tiễn Việt Nam. Đây chính là điều kiện cần và đủ để Việt Nam nâng cao 'năng lực hấp thụ', từ đó vận hành hiệu quả các công nghệ mới và tham gia thực chất vào quá trình đồng nội bộ hóa chuỗi cung ứng toàn cầu.

4.3. Khuyến nghị chính sách

Để hiện thực hóa các triển vọng nêu trên và giải quyết những bất cân xứng mang tính

cấu trúc, cần có một lộ trình chính sách đồng bộ từ cấp vĩ mô đến vi mô, từ cả phía Chính phủ Việt Nam, doanh nghiệp trong nước và cơ chế hợp tác song phương.

Ở cấp độ chính phủ và Cơ quan quản lý nhà nước:

Trong giai đoạn 2025–2035, Chính phủ cần đóng vai trò là "kiến trúc sư" thiết lập nền tảng để doanh nghiệp logistics nội địa có thể nâng cấp năng lực cạnh tranh. Điều quan trọng nhất là xây dựng một chiến lược quốc gia về logistics gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững và hội nhập khu vực. Chiến lược này không chỉ tập trung vào hạ tầng vật chất mà phải gắn kết hữu cơ với mục tiêu Chuyển đổi số và Net-Zero. Chính phủ cần ưu tiên phát triển các "hành lang logistics xanh" và hệ thống cảng cạn (ICD) tại các vùng kinh tế còn dư địa như miền Trung và Tây Nguyên nhằm xóa bỏ tình trạng phát triển không đồng đều hiện nay. Đồng thời, Chính phủ cần tối ưu hóa chi phí thông qua cải cách thể chế để hiện thực hoá quyết tâm đưa tỷ lệ chi phí logistics/GDP về mức trung bình ASEAN (12-13%) trong vòng thập kỷ tới. Điều này đòi hỏi việc đơn giản hóa quy chuẩn vận tải đa phương thức, số hóa 100% thủ tục thông quan và tạo ra cơ chế "một cửa liên thông" giữa các bộ ngành liên quan đến logistics. Thêm vào đó, Chính phủ cũng nên thực thi cơ chế khuyến khích “Đồng nội bộ hóa”. Thay vì các chính sách ưu đãi FDI chung chung, Chính phủ nên áp dụng các gói ưu đãi thuế và tiếp cận đất đai đặc thù cho các dự án liên doanh mà doanh nghiệp Việt Nam nắm giữ tỷ lệ cổ phần chiến lược hoặc có lộ trình chuyển giao công nghệ rõ ràng. Đây là cách để “phá vỡ” cấu trúc khép kín của các tập đoàn Hàn Quốc, tạo không gian cho doanh nghiệp nội địa tham gia vào các mắt xích trong quản trị trung tâm.

Ở cấp độ hợp tác song phương Việt Nam - Hàn Quốc:

Trong khuôn khổ quan hệ Đối tác chiến lược toàn diện, sự hợp tác về logistics cần dịch chuyển từ các dự án riêng lẻ sang một cơ chế phối hợp có hệ thống và mang tính định chế cao. Hai quốc gia cần thiết thành lập một Ủy ban Logistics Việt - Hàn trực thuộc cơ chế thực thi VKFTA. Ủy ban này có thể đóng vai trò điều phối, giám sát và đề xuất chính sách nhằm thúc đẩy sự cân bằng trong quá trình nội bộ hóa chuỗi cung ứng. Ngoài ra, việc triển khai các chương trình hợp tác nghiên cứu và phát triển (R&D) chung về logistics số và logistics xanh sẽ tạo điều kiện để cả hai bên cùng phát triển lợi thế sở hữu. Việt Nam có thể tận dụng kinh nghiệm và công nghệ của Hàn Quốc, trong khi Hàn Quốc có thể khai thác thị trường và lợi thế chi phí của Việt Nam. Bên cạnh đó, hai bên có thể phối hợp thành lập Trung tâm Đào tạo và Chuyển giao Công nghệ Logistics Việt - Hàn. Đây là dự án hạ tầng phần mềm then chốt nhằm chuẩn hóa kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế của Hàn Quốc. Trung tâm không chỉ đào tạo nghiệp vụ mà còn thực hiện chức năng chuyển giao các "bí quyết" (know-how) về vận hành kho bãi thông minh, quản trị chuỗi cung ứng xanh, giúp nâng cao năng lực hấp thụ công nghệ cho đội ngũ nhân sự nội địa. Thêm vào đó, hai quốc gia có thể kiến tạo Hệ sinh thái Dữ liệu dùng chung giữa các cảng biển lớn của hai nước (như Busan - Hải Phòng/Cái Mép). Việc xây dựng một nền tảng dữ liệu chung dựa trên công nghệ Blockchain và IoT sẽ giúp minh bạch hóa hoàn toàn dòng chảy hàng hóa, rút ngắn tối đa thời gian thông quan và giảm thiểu các chi phí phát sinh do phi đối xứng thông tin.

Đối với các doanh nghiệp logistics của Việt Nam:

Trong bối cảnh chịu sức ép cạnh tranh lớn từ các tập đoàn 3PL/4PL hàng đầu Hàn Quốc, việc bồi đắp và nâng cao Lợi thế sở hữu (O) là nhiệm vụ sống còn để doanh nghiệp nội địa không bị gạt ra khỏi chuỗi giá

trị. Các doanh nghiệp cần chủ động nâng cấp năng lực cốt lõi thông qua công nghệ. Việc đầu tư vào các hệ thống quản trị kho hàng (WMS), quản trị vận tải (TMS) tích hợp AI và dữ liệu lớn (Big Data) không chỉ giúp tối ưu hóa chi phí mà còn tạo ra "tài sản tri thức" – một cấu phần then chốt của lợi thế O – giúp doanh nghiệp có đủ tư cách tham gia vào các liên doanh "đồng nội bộ hóa". Đồng thời, doanh nghiệp cần chủ động thiết lập mối liên kết hữu cơ với các trường đại học và viện nghiên cứu để "đặt hàng" nguồn nhân lực chất lượng cao. Việc sở hữu đội ngũ nhân sự tinh thông về quản trị chuỗi cung ứng toàn cầu chính là cách bền vững nhất để nâng cao giá trị doanh nghiệp trong các thương vụ M&A hoặc hợp tác song phương. Thay vì cạnh tranh trực diện với các tập đoàn Hàn Quốc trong lĩnh vực 3PL hay 4PL, doanh nghiệp Việt có thể lựa chọn các thị trường ngách, chẳng hạn như logistics nông sản, logistics lạnh hoặc logistics xanh, nơi lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam có thể chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh sắc bén. Đây là hướng đi khả thi để từng bước nâng cao vị thế và giảm chênh lệch trong quan hệ hợp tác.

Nếu các khuyến nghị vĩ mô nói trên đặt nền tảng thể chế, bốn định hướng chuyên sâu dưới đây giúp cụ thể hóa mục tiêu hợp tác trong khuôn khổ VKFTA giai đoạn 2025–2035:

i. *Khai thác mô hình Khu thương mại tự do (FTZ) thế hệ mới*: Việc tận dụng các cơ chế thí điểm FTZ tại các cửa ngõ cảng biển trọng điểm (Hải Phòng, Bà Rịa - Vũng Tàu) đóng vai trò quyết định trong việc thu hút dòng vốn FDI chất lượng cao từ Hàn Quốc. Đây không chỉ là nơi hưởng ưu đãi thuế quan mà còn là không gian thực nghiệm các mô hình quản trị cảng biển và khu công nghiệp thông minh theo tiêu chuẩn Busan và Incheon, giúp Việt Nam nâng cấp Lợi thế địa điểm (L) lên tầm quốc tế.

ii. *Thúc đẩy liên kết vùng và điều phối chuỗi cung ứng liên hoàn*: Trước thực trạng năng lực logistics giữa các vùng kinh tế còn chênh lệch, việc học hỏi kinh nghiệm điều phối mạng lưới của Hàn Quốc là yêu cầu cấp thiết. Chính sách đầu tư cần dịch chuyển từ phát triển đơn điểm sang hình thành các Cụm logistics kết nối chặt chẽ giữa cảng biển, khu công nghiệp và các trung tâm phân phối nội địa. Sự liên kết này sẽ giúp tối ưu hóa chi phí vận hành cũng như giải quyết bài toán "điểm nghẽn" hạ tầng tại miền Trung và Tây Nguyên.

iii. *Đón đầu làn sóng FDI xanh và chuyển đổi số*: Xu hướng dịch chuyển dòng vốn đầu tư toàn cầu sang năng lượng sạch và hạ tầng số (World Bank 2023c) đặt ra yêu cầu Việt Nam phải thiết kế các cơ chế "ưu đãi xanh" đặc thù. Việc khuyến khích doanh nghiệp Hàn Quốc đầu tư vào hệ thống kho vận tiết kiệm năng lượng, vận tải phát thải thấp và các giải pháp Blockchain/AI trong quản trị chuỗi cung ứng sẽ giúp Việt Nam sớm đạt được các cam kết Net-Zero, đồng thời tạo ra Lợi thế sở hữu (O) mới cho các doanh nghiệp liên doanh.

iv. *Chuẩn hóa nguồn nhân lực và nâng cao năng lực hấp thụ công nghệ*: Đào tạo liên kết và chuyên giao bí quyết quản trị từ Hàn Quốc là nền tảng cốt lõi. Nếu không có đội ngũ nhân sự đủ trình độ vận hành các hệ thống logistics hiện đại, Việt Nam sẽ khó có thể thực hiện mô hình "đồng nội bộ hóa" và mãi dừng lại ở vai trò người thực thi các công đoạn giá trị thấp.

Nhìn chung, Hiệp định VKFTA đã hoàn thành vai trò tạo dựng "sân chơi" và những điều kiện nền tảng cho hợp tác logistics Việt - Hàn. Tuy nhiên, mức độ thành công và chiều sâu của mối quan hệ này trong thập kỷ tới sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào tốc độ nội sinh hóa công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực và sự hoàn thiện của hạ tầng logistics xanh - số tại Việt Nam. Việc chuyển dịch từ vị thế "gia công logistics" sang tham gia vào

các khâu có giá trị gia tăng cao trong chuỗi cung ứng toàn cầu không chỉ là mục tiêu hợp tác, mà còn là thước đo hiệu quả của quan hệ Đối tác chiến lược toàn diện giữa hai quốc gia.

5. Kết luận

Nghiên cứu đóng góp vào khoảng trống học thuật khi tích hợp các yếu tố FTA - FDI - logistics dịch vụ vào một khung phân tích thống nhất, cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động thể chế của VKFTA đối với dòng vốn đầu tư từ Hàn Quốc. Kết quả phân tích khẳng định rằng VKFTA không chỉ mở rộng thương mại mà còn định hình một môi trường thể chế thuận lợi, qua đó cho phép doanh nghiệp Hàn Quốc tối ưu hóa Lợi thế sở hữu (O) và Lợi thế địa điểm (L) của Việt Nam để thực hiện quy trình Nội bộ hóa (I) các hoạt động logistics một cách sâu rộng. Điều này góp phần thúc đẩy phát triển hạ tầng, mở rộng mạng lưới vận tải đa phương thức và nâng cao mức độ tích hợp dịch vụ logistics nội địa.

Tuy đạt được tiến triển đáng kể, hợp tác logistics Việt Nam - Hàn Quốc vẫn bộc lộ tính chất "một chiều" rõ nét. Sự tham gia của các doanh nghiệp Việt Nam còn ở mức độ sơ khai, năng lực hấp thụ công nghệ hạn chế, chi phí vận hành cao và nguồn nhân lực chưa kịp thích ứng với yêu cầu của chuyển đổi xanh – số. Những rào cản này đang ngăn trở doanh nghiệp nội địa vươn lên các nấc thang cao hơn trong chuỗi giá trị khu vực.

Bước sang giai đoạn 2025–2035, dưới định hướng của quan hệ Đối tác chiến lược toàn diện, hợp tác logistics song phương sẽ tập trung vào ba trụ cột chiến lược: i) gia tăng FDI và M&A logistics, kéo theo nhu cầu chuẩn hóa quản trị chuỗi cung ứng; ii) đẩy mạnh chuyển đổi kép (logistics xanh và số), cùng theo đuổi mục tiêu phát thải ròng bằng 0; và iii) chuyển dịch từ nội bộ hóa

một chiều sang mô hình “đồng nội bộ hóa”, nơi doanh nghiệp hai nước phối hợp thiết kế và vận hành chuỗi cung ứng. Những xu hướng này mở ra cơ hội quan trọng để Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường năng lực tiếp nhận và chuyển hoá tri thức, công nghệ và chuẩn mực quản trị quốc tế trong lĩnh vực logistics.

Để hiện thực hóa các cơ hội đó, Việt Nam cần chủ động ưu tiên nâng cấp Lợi thế sở hữu (O) thông qua việc đột phá trong đào tạo nguồn nhân lực, hiện đại hóa hạ tầng số và hoàn thiện khuôn khổ pháp lý FTZ. Bên cạnh đó, thúc đẩy liên doanh và hợp tác chiến lược có thể giúp doanh nghiệp Việt Nam không chỉ thoát khỏi vị thế "người thực thi" mà còn xác lập vai trò là chủ thể đồng kiến tạo trong mạng lưới logistics ASEAN – Hàn Quốc. Về dài hạn, năng lực nội sinh về logistics sẽ là nhân tố quyết định mức độ hưởng lợi thực chất của Việt Nam từ các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới, góp phần xây dựng một nền kinh tế tự cường và hội nhập sâu rộng.

* Kết quả nghiên cứu thuộc Dự án “Hàn Quốc học tại miền Bắc Việt Nam: Chia sẻ và phát triển” trong Chương trình Hạt giống Hàn Quốc học do Viện nghiên cứu Hàn Quốc học trung ương tài trợ. Mã số AKS-2022-INC-22500XX.

Tài liệu trích dẫn

- Bộ Công Thương. 2024. *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024*. Hà Nội: Nhà xuất bản Công Thương.
- Cello Square. Không rõ năm. “Giới thiệu chi nhánh (Văn phòng Việt Nam)”. Truy cập ngày 25 tháng 8 năm 2025. <https://www.cello-square.com/vn/company/global-network/VN-vn.do>
- CJ Logistics. 2023. “How CJ Logistics Leads Cross-border e-Commerce.” *CJ Logistics Newsroom*. Accessed August 25, 2025. https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/news/NR_00001079
- CJ Logistics. 2025. “Vietnam network overview.” Accessed August 25, 2025. <https://www.cjlogistics.com/en/network/en-vn>
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). 2023. “Logistics management definition.” *CSCMP Glossary of Supply Chain Terms*. Accessed May 8, 2025. https://cscmp.org/CSCMP/cscmp/educate/scm_definitions_and_glossary_of_terms.aspx
- Cục Đầu tư nước ngoài (MPI). 2025. *Báo cáo tình hình thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam năm 2024*. Trung tâm Xúc tiến đầu tư phía Nam (IPCS). Truy cập ngày 7/6/2025, từ <https://ipcs.mpi.gov.vn/bao-cao-tinh-hinh-thu-hut-dau-tu-nuoc-ngoai-tai-viet-nam-nam-2024/>
- Chính phủ. 2017. *Nghị định số 163/2017/NĐ-CP ngày 30/12/2017 về kinh doanh dịch vụ logistics*. Hà Nội. Truy cập ngày 9 tháng 5 năm 2025 <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=192501>
- Dunning, J. H.. 1993. *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Đinh Văn Sơn (chủ biên). 2024. *Báo cáo thường niên kinh tế và thương mại Việt Nam 2024: Công nghệ AI trong kỷ nguyên số*. Hà Nội: Nhà xuất bản Công Thương.
- KCTC Vietnam. 2024. “Korea’s Establishment of the Logistics Center in Vietnam”. Accessed March 21, 2025. Accessed June 5, 2025. <https://kctcvn.com/en/koreas-establishment-of-the-logistics-center-in-vietnam/>
- KCTC Vietnam. 2025. “Company profile”. Accessed March 25, 2025. <https://kctcvn.com/profile-kctc/>
- KITA-Korea International Trade Association [한국무역협회] - Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh. 2025. 베트남 물류의 현재와 미래 (Thực trạng và tương lai logistics tại Việt Nam. Truy cập ngày 7 tháng 6 năm 2025. <https://www.kita.net/board/overseasMarket/overseasMarketDetail.do?no=9917&boardType=1>).
- KOTRA. 2024. 2024 베트남 진출전략 (Chiến lược thâm nhập thị trường Việt Nam 2024). KOTRA 자료 23-161. Seoul: KOTRA.

- Lee Han Kyong, và Sang Yoon Lee. 2016. “The Impact of Logistics Efficiency and Free Trade Agreements on Global Trade: Focusing On Total Trade Value”. *Journal of International Logistics and Trade* 14(3): 211–218. <https://doi.org/10.24006/jilt.2016.14.3.211>
- Nguyễn Bích Ngọc, Lê Xuân Vinh, Dương Mạnh Toàn, Nguyễn Minh Thành, Nguyễn Lê Hạnh Linh, Trịnh Thị Thu Hương và Nguyễn Thanh Tuấn. 2022. “Phân tích chỉ số năng lực logistics của các vùng kinh tế trọng điểm Việt Nam”. *FTU Working Paper Series* 2(1): 46–47.
- Oh Ji Hyun, Jai S. Mah. 2017. “The Patterns of Korea’s Foreign Direct Investment in Vietnam”. *Open Journal of Business and Management* 5(2): 253–271. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.52021>
- Phạm Minh Chính. 2021. “Full remarks by PM Phạm Minh Chính at COP26.” *Viet Nam Government Portal*, November 2. Accessed July 11, 2024. <https://primeminister.chinhphu.vn/full-remarks-by-pm-pham-minh-chinh-at-cop26-11240273.htm>
- Quốc hội. 2005. *Luật Thương mại số 36/2005/QH11 ngày 14/6/2005*. Hà Nội. Truy cập ngày 25/6/2025, từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=14765>
- Republic of Korea. 2020. *2050 Carbon Neutral Strategy of The Republic of Korea Towards a Sustainable and Green Society*. Accessed August 26, 2025. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/LTS1_RKorea.pdf
- Saigon Co.op. 2024. “Saigon Co.op bắt tay CJ Group xây dựng hệ sinh thái logistics”. Truy cập ngày 25/8/2025, từ <https://saigonco-op.com.vn/tin-tuc/tin-saigon-co-op/saigon-co-op-bat-tay-cj-group-xay-dung-he-sinh-thai-logistics>
- Tran Mai Ngoc. 2024. “Impact of Green Logistics on Vietnam’s Regional Trade”. *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 40(2): 126–132. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.04.001>
- Trần Hải Việt. 2020. *Tăng cường thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào ngành dịch vụ logistics Việt Nam*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam. Truy cập ngày 19/6/2025. https://sdh.vimaru.edu.vn/sites/sdh.vimaru.edu.vn/files/Tom_tat_luan_an_Tien_si_Tran_Hai_Viet.pdf
- Trần Thị Thu Hương và Mai Thị Hải. 2025. “Thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực logistics tại Việt Nam: Thực trạng và khuyến nghị chính sách”. *Tạp chí Cộng sản* (điện tử). Truy cập ngày 5/6/2025. <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-trung-tam-wto-va-hoi-nhap-vcci>
- Trung tâm WTO và Hội nhập (VCCI). 2015. *Tóm lược Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Hàn Quốc (VKFTA)*. Hà Nội: VCCI. Truy cập ngày 5 tháng 7 năm 2025. <https://trungtamwto.vn/chuyen-de/7288>
- Trung tâm WTO và Hội nhập (VCCI). 2025. “Những tập đoàn hàng đầu Hàn Quốc rót vốn mạnh nhất vào Việt Nam”. Truy cập ngày 7 tháng 5 năm 2025, <https://vcci.com.vn/news/nhung-tap-doan-hang-dau-han-quoc-rot-von-manh-nhat-va-viet-nam>
- Truong Thu Ha. 2023. “Strengthening Economic Ties: The Impact and Potential of South Korean Foreign Direct Investment in Vietnam.” *The EURASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics* 4(41): 41–49. Accessed May 8, 2025. [https://www.euraseans.com/4\(41\)](https://www.euraseans.com/4(41))
- UNCTAD. 2016. *Review of Maritime Transport 2016*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. 2022. *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment*. Accessed June 20, 2025. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf
- UNCTAD. 2023a. *Trade Facilitation*. Accessed June 20, 2025. <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/trade-facilitation>
- UNCTAD. 2023b. *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf
- UNCTAD. 2025. *World Investment Report 2025: Investing in the digital economy*. Accessed June 25, 2025. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). n.d. “NDC Registry (interim)”. Retrieved August 26, 2025, from <https://unfccc.int/NDCREG>
- Vietnam National Trade Repository (VNTR). 2015. *Vietnam–Korea Free Trade Agreement*. Accessed July 5, 2025. <https://vntr.moit.gov.vn/fta/21/2>
- World Bank. 2023a. *Logistics Performance Index (LPI) 2023*. Washington, DC: World Bank. Accessed July 5, 2025. <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- World Bank. 2023b. *World Bank Releases Logistics Performance Index 2023*. Accessed July 5, 2025. https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/PressRelease_english.pdf
- World Bank. 2023c. *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy (The Logistics Performance Index and Its Indicators)*. Accessed July 5, 2025. https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf
- World Trade Organization [WTO]. 2017. “Trade Facilitation Agreement”. Accessed July 2, 2025. https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm
- World Trade Organization [WTO]. n.d. “Free trade area”. In *WTO Glossary*. Accessed June 22, 2025. https://www.wto.org/english/thewto_e/glossary_e/free_trade_area_e.htm
- 레티미. 2023. 한국기업의 베트남 진출에 관한 사례연구: 삼성전자와 LG 전자를 중심으로. 석사학위논문. 대한민국. (2023년 12월) (Le Thi My. 2023. “Nghiên cứu trường hợp về sự thâm nhập của doanh nghiệp Hàn Quốc vào Việt Nam: tập trung vào Samsung Electronics và LG Electronics”. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Jeju, Hàn Quốc (12/2023)).
- 정태원. 2019. 국내 물류기업의 베트남 진출 비즈니스 모델과 시사점. *한국항만경제학회지* (Chung, Tae-won. 2019. “Mô hình kinh doanh thâm nhập thị trường Việt Nam của doanh nghiệp logistics Hàn Quốc và hàm ý chính sách”. *Tạp chí Kinh tế Cảng biển Hàn Quốc* 35(4): 17–30).
- 최윤정 2019. “현대글로비스, 베트남에 KD 센터 설립...현지 생산·물류 지원”. *연합뉴스* (Choi, Yun Jeong. 2019. “Hyundai Glovis thành lập trung tâm KD tại Việt Nam để hỗ trợ sản xuất và logistics tại chỗ”. *Yonhap News*. Truy cập ngày 25 tháng 8 năm 2025. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190725035800003>