

**PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUYẾT ĐỊNH
 LỰA CHỌN QUY TẮC INCOTERMS CỦA DOANH NGHIỆP
 TẠI CÁC KHU CÔNG NGHIỆP HẢI PHÒNG**
**ANALYZING FACTORS AFFECTING INCOTERMS RULES SELECTION
 BY ENTERPRISES IN HAI PHONG INDUSTRIAL ZONES**

PHẠM THỊ PHƯƠNG MAI

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

Email liên hệ: phuongmai@vamaru.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.65154/jmst.1045>

Tóm tắt

Nghiên cứu này xác định và xếp hạng mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn quy tắc Incoterms 2020 của các doanh nghiệp tại Khu công nghiệp Hải Phòng. Sử dụng phương pháp tích hợp Delphi và Phân tích cấp bậc mờ (Fuzzy AHP) với hội đồng 27 chuyên gia, nghiên cứu đã lượng hóa 19 biến quan sát thuộc 3 nhóm nhân tố: Nội tại doanh nghiệp, Hàng hóa & Thương mại, và Môi trường & Logistics. Kết quả cho thấy nhóm "Môi trường & Logistics" có tác động mạnh nhất với trọng số 0,4623. Cụ thể, nhân tố "Hạ tầng cơ sở và năng lực cảng" dẫn đầu toàn cục (GW = 0,1225), tiếp theo là "Kiến thức và đào tạo về Incoterms" và "Biến động cước và phụ phí". Nghiên cứu khẳng định lợi thế hạ tầng cảng nước sâu là động lực chính thúc đẩy doanh nghiệp giành quyền kiểm soát vận tải. Tuy nhiên, thực trạng duy trì phương thức "mua CIF, bán FOB" hiện nay là sự pha trộn giữa chiến lược quản trị rủi ro chủ động trước biến động cước biển toàn cầu, kết hợp với sự e ngại do chậm cập nhật kiến thức về các giải pháp Incoterms hiện đại. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp tối ưu chi phí và rủi ro thông qua việc chuyển dịch sang các điều kiện giao hàng chủ động như FCA hoặc DAP.

Từ khóa: *Incoterms, fuzzy AHP, Khu công nghiệp.*

Abstract

This study identifies and ranks the criticality of factors influencing the selection of Incoterms rules 2020 by enterprises in Hai Phong Industrial Zones. By employing an integrated approach of the Delphi technique and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (Fuzzy AHP) with a panel of 27 experts, the research systematizes and quantifies 19 observed variables across three

categories: Internal Capability, Cargo & Trade, and Environment & Logistics. Empirical results indicate that the "Environment & Logistics" group exerts the most significant impact with a weight of 0.4623. Specifically, "Seaport Infrastructure and Capacity" ranks first in global weight (GW = 0.1225), followed by "Knowledge and Training on Incoterms" (GW = 0.1069) and "Freight and Surcharge Fluctuations" (GW = 0.0994). The study confirms that the locational advantage of deep-water ports is a primary driver encouraging enterprises to secure transport control. However, the paradox of maintaining the traditional "Buy CIF, Sell FOB" habit persists due to knowledge barriers and pressures from the volatile maritime freight market. Consequently, the research proposes managerial implications to help businesses optimize costs and manage supply chain risks by shifting toward proactive delivery terms such as FCA or DAP.

Keywords: *Incoterms 2020, Fuzzy AHP, Industrial zones, Hai Phong, Logistics.*

1. Mở đầu

1.1. Tính cấp thiết của nghiên cứu

Trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu ngày càng phức tạp, sự phân định rõ ràng về trách nhiệm, chi phí và điểm chuyển giao rủi ro giữa người mua và người bán trở thành yếu tố cốt lõi để đảm bảo hiệu quả hoạt động thương mại. Bộ quy tắc Incoterms 2020 do Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) ban hành không chỉ đóng vai trò là khung pháp lý chuẩn mực [4] mà còn được xem là công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí logistics và quản trị rủi ro chuỗi cung ứng [1], [2]. Các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rằng việc lựa chọn các quy tắc Incoterms phù hợp có tác động thuận chiều trực tiếp đến hiệu quả xuất khẩu và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

trên trường quốc tế [8], [10].

Xét về bối cảnh địa phương, Hải Phòng giữ vai trò là cửa ngõ logistics trọng điểm phía Bắc Việt Nam, sở hữu hệ thống cảng nước sâu Lạch Huyện và mật độ dày đặc các Khu công nghiệp (KCN). Theo Stojanović và Ivetic [7], chất lượng cơ sở hạ tầng logistics quốc gia là biến số quan trọng thúc đẩy việc áp dụng các điều kiện giao hàng chủ động. Tương tự, Yang [11] cũng khẳng định mối liên hệ chặt chẽ giữa quản trị chuỗi cung ứng và việc sử dụng hợp lý các quy tắc Incoterms. Do đó, với lợi thế hạ tầng vượt trội, các doanh nghiệp tại KCN Hải Phòng về lý thuyết hoàn toàn đủ điều kiện để tối ưu hóa chuỗi cung ứng thông qua việc giành quyền vận tải (sử dụng nhóm C, D trong xuất khẩu hoặc nhóm E, F trong nhập khẩu).

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy tồn tại một nghịch lý: Quy trình ra quyết định của nhiều doanh nghiệp vẫn dựa trên “thói quen” hoặc đi theo lối mòn truyền thống (như nhập CIF, xuất FOB) thay vì phân tích dựa trên dữ liệu và năng lực thực tế. Nghiên cứu của Hajdukiewicz và Pera tại Ba Lan [3] hay Suraraksa và cộng sự tại Thái Lan [8] đều chỉ ra rằng, sự thiếu hụt kiến thức và tâm lý e ngại rủi ro thường khiến doanh nghiệp từ bỏ quyền kiểm soát logistics, dẫn đến việc gia tăng các rủi ro ẩn trong chuỗi cung ứng [2] và mất đi lợi thế đàm phán. Mańkowska và Pettersen-Sobczyk [5] cũng nhấn mạnh nhu cầu cấp thiết phải tối ưu hóa quy trình lựa chọn này dựa trên tri thức hiện đại. Vấn đề này đặt ra yêu cầu phải xem xét lại quy trình ra quyết định của các doanh nghiệp tại Hải Phòng dưới góc độ khoa học và định lượng hơn.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Xuất phát từ thực tiễn trên, nghiên cứu này được thực hiện với 2 mục tiêu chính.

Thứ nhất, xác định và hệ thống hóa các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn quy tắc Incoterms phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp hoạt động tại các KCN Hải Phòng. Dựa trên tổng quan các nghiên cứu trước đây như của Soga và Unal & Metin, các nhân tố này được đề xuất phân chia thành 3 nhóm chính: (1) Nội tại doanh nghiệp; (2) Hàng hóa & Thương mại; và (3) Môi trường & Logistics. Việc hệ thống hóa này giúp đánh giá toàn diện từ năng lực tự thân, đặc tính giao dịch cho đến các tác động từ hạ tầng cảng biển và ngoại cảnh.

Thứ hai, xếp hạng mức độ quan trọng của các nhân tố này thông qua mô hình Ra quyết định đa tiêu chí (MCDM).

Việc xác định trọng số ưu tiên sẽ giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là “điểm nghẽn” hoặc “đòn bẩy” chính để điều chỉnh chiến lược đàm phán thương mại hiệu quả hơn.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù chủ đề về Incoterms đã thu hút nhiều sự quan tâm, đa số các công trình trước đây như của Hajdukiewicz & Pera [3], Suraraksa và cộng sự [8], hay Yaakub và cộng sự [10] chủ yếu sử dụng các phương pháp định lượng truyền thống (hồi quy, thống kê mô tả) để kiểm định các giả thuyết trên tập dữ liệu lớn. Rất ít nghiên cứu tiếp cận vấn đề này dưới góc độ là một bài toán ra quyết định đa tiêu chí trong môi trường mờ, nơi các đánh giá của con người thường mang tính chủ quan.

Dù Unal và Metin [9] đã áp dụng Fuzzy AHP để so sánh quan điểm giữa nhà xuất khẩu và nhập khẩu, nhưng nghiên cứu này chưa gắn liền với bối cảnh đặc thù của một thành phố cảng đang phát triển mạnh mẽ như Hải Phòng. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu nào áp dụng cách tiếp cận tích hợp giữa phương pháp Delphi để sàng lọc biến số phù hợp với bối cảnh địa phương và Fuzzy AHP để lượng hóa trọng số cụ thể cho đối tượng doanh nghiệp tại các KCN Hải Phòng - nơi có sự giao thoa đặc biệt giữa năng lực sản xuất FDI và lợi thế cảng biển. Nghiên cứu này nhằm lấp đầy khoảng trống đó, cung cấp một khung phân tích định lượng mới mẻ và sát thực tiễn hơn.

2. Cơ sở lý thuyết và xây dựng mô hình

2.1. Tổng quan về lựa chọn quy tắc Incoterms

Incoterms (International Commercial Terms) là bộ quy tắc do Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) ban hành nhằm xác định rõ nghĩa vụ, chi phí và rủi ro giữa người mua và người bán trong hoạt động giao nhận hàng hóa toàn cầu [4]. Dưới góc độ quản trị chuỗi cung ứng, việc lựa chọn một quy tắc Incoterms không đơn thuần là một thỏa thuận pháp lý, mà là một quyết định chiến lược về phân bổ rủi ro logistics và tối ưu hóa tổng chi phí sở hữu [2, 11].

Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm của Soga [6] và Hajdukiewicz & Pera [3] chỉ ra rằng quy trình ra quyết định này tại nhiều doanh nghiệp thường chưa đạt mức tối ưu. Doanh nghiệp có xu hướng mắc kẹt trong “bẫy thói quen” hoặc lựa chọn dựa trên sự tiện lợi ngắn hạn thay vì các phân tích dài hạn về hiệu quả chuỗi cung ứng. Hậu quả là doanh nghiệp có thể đánh mất quyền kiểm soát chuỗi cung ứng hoặc gánh chịu các chi phí ẩn và rủi ro pháp lý không đáng có do thiếu hiểu biết về điểm chuyển giao rủi ro [1, 2].

Bảng 1. Tổng hợp các nhân tố tác động đến quyết định lựa chọn Incoterms

Nhóm nhân tố	Mã số	Biến quan sát (Thang đo)
Nhóm 1: Nội tại doanh nghiệp	X1.1→X1.7	Kiến thức, Kinh nghiệm, Năng lực tổ chức, Tài chính, Quy trình, Tính chủ động, Chính sách lãnh đạo.
Nhóm 2: Hàng hóa & Thương mại	X2.1→X2.5	Quyền thương lượng và vị thế, Giá trị hàng, Đặc tính bảo quản, Địa điểm giao nhận, Đặc thù vận tải.
Nhóm 3: Môi trường & Logistics	X3.1→X3.7	Hạ tầng cảng, Biến động cước, Thủ tục Hải quan và kiểm tra, Dịch vụ Logistics địa phương, Chính sách hỗ trợ, Môi trường quốc tế, Rủi ro hành trình.

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

2.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Dựa trên việc tổng hợp các nghiên cứu trước đây và xem xét bối cảnh đặc thù tại các KCN Hải Phòng, nghiên cứu đề xuất một mô hình phân cấp (Hierarchical Model) phục vụ cho phân tích Fuzzy AHP. Mô hình bao gồm 3 nhóm nhân tố chính và 19 nhân tố thành phần (xem Bảng 1).

Nhóm 1: Các nhân tố nội tại doanh nghiệp (X1)

Nhóm nhân tố này tập trung phản ánh nội lực quản trị và năng lực vận hành logistics tự thân của doanh nghiệp, những yếu tố trực tiếp quyết định khả năng chủ động giành quyền vận tải trong thương mại quốc tế [3, 8].

Kiến thức và đào tạo về Incoterms (X1.1): Nhân tố này phản ánh mức độ am hiểu chuyên sâu của đội ngũ nhân sự về các quy định thương mại quốc tế. Đồng thời, nó cũng thể hiện cam kết của doanh nghiệp trong việc tổ chức đào tạo và cập nhật thường xuyên các quy tắc Incoterms 2020 mới nhất nhằm giảm thiểu sai sót trong thực thi [6].

Kinh nghiệm và khả năng đàm phán (X1.2): Đây là sự kết hợp giữa kinh nghiệm thực tiễn trên thương trường và kỹ năng thương lượng của bộ phận xuất nhập khẩu. Nhân tố này giúp doanh nghiệp linh hoạt trong việc thuyết phục đối tác chấp nhận các điều khoản Incoterms có lợi nhất cho đơn vị mình [9].

Năng lực tổ chức Logistics (X1.3): Biến số này đánh giá khả năng của doanh nghiệp trong việc tự thực hiện hoặc kiểm soát hiệu quả các khâu nghiệp vụ phức tạp như thuê phương tiện vận tải, mua bảo hiểm hàng hóa, làm thủ tục hải quan và tổ chức nhân lực xếp dỡ tại các điểm giao nhận [3].

Khả năng ứng vốn và chịu rủi ro tài chính (X1.4): Nhân tố này nhấn mạnh vào năng lực tài chính của doanh nghiệp để chi trả trước các loại cước phí, phụ phí vận tải quốc tế và thuế nhập khẩu. Đồng thời, nó phản ánh khả năng gánh vác các tổn thất tài chính và rủi ro phát sinh bất ngờ trong quá trình vận chuyển [4].

Quy trình nội bộ (X1.5): Nhân tố này thể hiện mức

độ rõ ràng và chuẩn hóa của các quy trình kiểm soát chi phí logistics bên trong doanh nghiệp. Một quy trình nội bộ chặt chẽ giúp doanh nghiệp có bộ tiêu chí khoa học để lựa chọn Incoterms thay vì chỉ dựa trên các quyết định cảm tính [1].

Tính chủ động (X1.6): Đây là tinh thần sẵn sàng nghiên cứu và đề xuất các phương án giao nhận phù hợp với năng lực thực tế của doanh nghiệp. Sự chủ động này giúp doanh nghiệp tránh được việc bị động tuân thủ hoàn toàn theo các chỉ định có thể gây bất lợi từ phía đối tác ngoại [10].

Chính sách của Ban lãnh đạo (X1.7): Biến số này đề cập đến định hướng chiến lược và sự khuyến khích từ cấp quản lý cao nhất trong việc áp dụng các quy tắc Incoterms giúp doanh nghiệp giành quyền kiểm soát vận tải và quản trị rủi ro chuỗi cung ứng, điển hình là việc ưu tiên sử dụng các nhóm điều kiện C và D [6, 11].

Cần lưu ý rằng, mặc dù Kiến thức (X1.1), Kinh nghiệm đàm phán (X1.2) và Tính chủ động (X1.6) đều phản ánh năng lực nguồn nhân lực, nghiên cứu này bóc tách chúng thành 3 chiều kích hoàn toàn độc lập để đánh giá. Cụ thể: X1.1 đại diện cho nền tảng kiến thức pháp lý; X1.2 đại diện cho kỹ năng thực thi thương thuyết; và X1.6 đại diện cho thái độ làm việc sẵn sàng thay đổi. Sự độc lập của 3 biến này đã được hội đồng chuyên gia Delphi đồng thuận tuyệt đối nhằm giúp doanh nghiệp nhận diện chính xác "điểm nghẽn" năng lực nhân sự đang nằm ở sự thiếu hụt luật lệ, yếu kém trong thuyết phục đối tác, hay rào cản tâm lý e ngại đổi mới.

Nhóm 2: Các nhân tố hàng hóa và thương mại (X2)

Nhóm nhân tố này được thiết lập nhằm đánh giá một cách toàn diện các yếu tố kỹ thuật đặc thù của lô hàng cùng vị thế tương đối giữa các chủ thể trong giao dịch thương mại quốc tế [2, 8].

Quyền thương lượng và vị thế (X2.1): Nhân tố này tạo ra sức mạnh thị trường đáng kể cho doanh nghiệp,

đặc biệt là đối với các tập đoàn đa quốc gia hoạt động tại các Khu công nghiệp. Vị thế ưu thế trong giao dịch cho phép họ áp đặt các điều kiện Incoterms có lợi nhất lên đối tác nhằm phục vụ mục tiêu quản trị chiến lược của mình [3].

Giá trị hàng hóa (X2.2): Đây là một biến số quan trọng do mức độ rủi ro tài chính luôn tỷ lệ thuận với giá trị của lô hàng. Yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến quy trình ra quyết định về việc xác định điểm chuyển giao rủi ro phù hợp và các thỏa thuận bảo hiểm đi kèm để bảo vệ lợi ích kinh tế [7].

Đặc tính bảo quản (X2.3): Đặc tính lý hóa của hàng hóa chi phối mạnh mẽ việc lựa chọn quy tắc giao hàng, nhất là với các mặt hàng có yêu cầu đặc biệt như hàng lạnh hay hàng nguy hiểm. Những loại hàng này đòi hỏi năng lực xử lý chuyên biệt và các quy định về trách nhiệm hết sức khắt khe trong suốt quá trình luân chuyển [1, 5].

Yêu cầu về địa điểm giao hoặc nhận hàng (X2.4): Nhân tố này xem xét kỹ lưỡng các ràng buộc về đích đến cụ thể, vốn được hình thành từ đặc thù chuỗi cung ứng riêng biệt của các bên tham gia. Địa điểm giao nhận cụ thể sẽ quyết định trực tiếp đến việc phân định trách nhiệm và chi phí vận tải chặng nội địa và quốc tế [3, 11].

Đặc thù vận tải và đóng gói (X2.5): Biến số này định hướng việc lựa chọn phương thức vận tải phù hợp, như vận tải đường biển đơn thuần hay vận tải đa phương thức. Đồng thời, hình thức đóng gói (hàng container hay hàng rời) cũng cần được quyết định để đảm bảo sự tương thích tối đa với các quy tắc Incoterms được áp dụng trong hợp đồng [1, 9].

Nhóm 3: Môi trường bên ngoài & Logistics (X3)

Đây là nhóm nhân tố mang tính đặc thù cao cho bối cảnh Hải Phòng, phản ánh tác động của hạ tầng và dịch vụ hỗ trợ địa phương.

Hạ tầng cơ sở và năng lực cảng (X3.1): Nhân tố này đánh giá tính hiệu quả trong công tác bốc xếp và khả năng kết nối đa phương thức của hệ thống cảng nước sâu Lạch Huyện cùng các bến cảng tại khu vực Đình Vũ. Chất lượng hạ tầng cảng biển đóng vai trò quyết định, tác động trực tiếp đến việc tối ưu hóa chi phí logistics và rút ngắn thời gian giao nhận hàng hóa của doanh nghiệp [10].

Biến động cước và phụ phí vận tải (X3.2): Biến số này phản ánh những bất ổn và sự thay đổi liên tục của thị trường vận tải biển quốc tế về giá cước chính cũng như các loại phụ phí phát sinh. Những biến động này buộc doanh nghiệp phải thay đổi bài toán chi phí dự tính, gây ảnh hưởng trực tiếp đến biên độ lợi nhuận và

quá trình đàm phán điều kiện giao hàng [5].

Thủ tục hải quan và kiểm tra chuyên ngành (X3.3): Nhân tố này đề cập đến mức độ thông thoáng, tính minh bạch và hiệu quả của quy trình quản lý nhà nước tại cửa khẩu. Sự phức tạp trong các quy định cấp phép hoặc kiểm tra chuyên ngành tại nước xuất và nhập khẩu có thể làm gia tăng rủi ro chậm trễ, khiến doanh nghiệp cân nhắc việc chuyển giao trách nhiệm thông quan cho đối tác [2, 8].

Dịch vụ Logistics địa phương (X3.4): Đây là thước đo về sự sẵn có và tính chuyên nghiệp của hệ thống hạ tầng hỗ trợ như cảng cạn (ICD), depot, kho bãi cùng mạng lưới các đại lý giao nhận (Forwarder) ngay tại khu vực Hải Phòng. Mạng lưới dịch vụ logistics nội vùng mạnh mẽ giúp doanh nghiệp tự tin hơn trong việc đảm nhận khâu vận tải quốc tế và quản trị chuỗi cung ứng tại chỗ [1, 5].

Chính sách hỗ trợ địa phương (X3.5): Nhân tố này tập trung vào các cơ chế ưu đãi về phí hạ tầng cảng biển và những nỗ lực thúc đẩy số hóa thủ tục hành chính, mô hình "một cửa" của chính quyền thành phố. Những chính sách này không chỉ giúp giảm bớt gánh nặng tài chính mà còn tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, khuyến khích doanh nghiệp thực hiện các giao dịch xuất nhập khẩu chủ động [3].

Yếu tố môi trường quốc tế (X3.6): Biến số này xem xét tác động từ những căng thẳng địa chính trị, sự thay đổi trong luật pháp quốc tế và các rào cản thuế quan mới tại các thị trường xuất khẩu lớn. Các yếu tố ngoại cảnh này có thể làm thay đổi hoàn toàn tuyến đường vận tải và mức độ rủi ro, buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh quy tắc Incoterms để thích ứng [3].

Rủi ro trong hành trình vận chuyển (X3.7): Nhân tố này phản ánh xác suất xảy ra các sự cố mất mát hoặc hư hỏng hàng hóa trong suốt chặng đường vận chuyển nội địa và quốc tế. Mức độ rủi ro trên hành trình là căn cứ quan trọng để các bên xác định ai sẽ là người chịu trách nhiệm mua bảo hiểm và lựa chọn điểm chuyển giao rủi ro phù hợp trong hợp đồng [1, 9].

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Để đảm bảo tính khoa học và khả năng ứng dụng thực tiễn cho bối cảnh đặc thù tại Hải Phòng, nghiên cứu này được thiết kế theo một quy trình hệ thống tích hợp giữa phương pháp định tính và định lượng, bao gồm ba giai đoạn chính.

Giai đoạn đầu tiên tập trung vào việc xây dựng mô hình lý thuyết nền tảng. Thông qua việc tổng hợp và phân tích các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước,

nghiên cứu xác định danh sách sơ bộ các nhân tố tiềm năng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn Incoterms. Giai đoạn thứ hai sử dụng phương pháp Delphi để sàng lọc các biến số. Bước này nhằm tham vấn ý kiến chuyên gia để điều chỉnh, bổ sung hoặc loại bỏ các nhân tố, đảm bảo mô hình phản ánh chính xác thực trạng hoạt động của các doanh nghiệp tại các Khu công nghiệp (KCN) Hải Phòng. Giai đoạn cuối cùng là phân tích định lượng bằng mô hình Phân tích cấp bậc mờ (Fuzzy AHP). Tại bước này, một bảng câu hỏi so sánh cặp được thiết kế để thu thập dữ liệu từ hội đồng chuyên gia, sau đó áp dụng thuật toán mờ để tính toán và xếp hạng trọng số của các nhân tố.

3.2. Phương pháp Delphi

Trước khi tiến hành phân tích định lượng, phương pháp Delphi được áp dụng nhằm đạt được sự đồng thuận cao nhất từ phía các chuyên gia về cấu trúc mô hình nghiên cứu cải tiến [12]. Mục đích chính của bước này là kiểm định tính hợp lệ của 3 nhóm nhân tố chiến lược (Nội tại doanh nghiệp X1, Hàng hóa & Thương mại X2, Môi trường bên ngoài & Logistics X3) cùng 19 biến quan sát chi tiết trong bối cảnh thực tế tại Hải Phòng. Các chuyên gia thực hiện đánh giá mức độ phù hợp của từng nhân tố như "Tính chủ động" (X1.6), "Chính sách hỗ trợ địa phương" (X3.5) hay "Rủi ro hành trình" (X3.7) để xác định liệu chúng có thực sự tác động trọng yếu đến quyết định của doanh nghiệp hay không.

Quá trình Delphi được thực hiện qua 02 vòng khép kín. Tại vòng 1, các chuyên gia được cung cấp danh sách sơ bộ các biến quan sát để tiến hành đánh giá tầm quan trọng trên thang đo Likert 5 mức độ, đồng thời đề xuất thêm/bớt các yếu tố. Tại vòng 2, bảng tổng hợp kết quả thống kê (điểm trung bình, độ lệch chuẩn) của vòng 1 được gửi lại cho hội đồng. Dựa vào thông tin tham khảo này, các chuyên gia tiến hành điều chỉnh lại điểm số của mình nhằm tiệm cận với quan điểm chung. Tiêu chí sàng lọc: Một biến quan sát chỉ được giữ lại để đưa vào mô hình Fuzzy AHP nếu đạt Điểm trung bình (Mean) từ 4.0 trở lên. Sự đồng thuận của hội đồng chuyên gia sau mỗi vòng được đo lường thông qua hệ số Kendall's W (dao động từ 0 đến 1, với giá trị càng gần 1 thể hiện sự đồng thuận càng cao và p-value < 0.05 để đảm bảo ý nghĩa thống kê).

3.3. Phương pháp Fuzzy AHP

Mặc dù phương pháp Phân tích cấp bậc (AHP) truyền thống là công cụ phổ biến, nó thường bộc lộ hạn chế trong việc phản ánh sự mơ hồ và tính chủ quan của tư duy con người. Trong thực tế, khi so sánh mức độ quan trọng giữa các yếu tố như "Biến động cước

vận tải" và "Năng lực cảng", các chuyên gia thường sử dụng các biến ngôn ngữ thay vì các con số chính xác. Để khắc phục, nghiên cứu tích hợp lý thuyết tập mờ (Fuzzy Logic) vào AHP, cho phép chuyển đổi các biến ngôn ngữ thành các khoảng giá trị mờ, giúp kết quả trọng số chính xác và khách quan hơn [13, 14].

Nghiên cứu sử dụng số mờ tam giác (Triangular Fuzzy Number - TFN), được ký hiệu là $\tilde{M}=(l,m,u)$, trong đó l, m, u lần lượt đại diện cho giá trị cận dưới, giá trị trung bình và giá trị cận trên $1 \leq m \leq u$. Hàm tư cách $\mu_{\tilde{M}}(x)$ được xác định bởi:

$$\mu_{\tilde{M}}(x) = \begin{cases} 0, & x < l \\ (x-l)/(m-l), & l \leq x \leq m \\ (u-x)/(u-m), & m \leq x \leq u \\ 0, & x > u \end{cases}$$

Quy trình tính toán trọng số theo phương pháp Fuzzy AHP được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Thiết lập ma trận so sánh cặp mờ tích hợp (\tilde{A}) Dựa trên đánh giá của K chuyên gia, ma trận so sánh cặp mờ tổng hợp được tính toán bằng phương pháp trung bình nhân để đảm bảo tính khách quan:

$$\tilde{a}_{ij} = (\tilde{a}_{ij}^1 \otimes \tilde{a}_{ij}^2 \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{ij}^K)^{1/K}$$

Trong đó $\tilde{a}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ là giá trị so sánh giữa nhân tố i và j.

Bước 2: Kiểm tra tỷ số nhất quán (CR) Trước khi tính trọng số, dữ liệu phải được giải mờ để kiểm tra tính logic. Ma trận so sánh chỉ được chấp nhận khi giá trị $CR < 0,1$. Nếu $CR \geq 0,1$, các chuyên gia sẽ được yêu cầu thực hiện đánh giá lại.

Bước 3: Tính toán giá trị tổng hợp mờ (Si)

Giá trị tổng hợp mờ của nhân tố thứ i được tính theo công thức của Chang:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n-1} na_{ij} \otimes [\sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=1}^{n-1} 1na_{ij}]^{-1}$$

Bước 4: So sánh các giá trị tổng hợp mờ và tính trọng số

Mức độ ưu tiên của một số mờ $\tilde{M}_1 \geq \tilde{M}_2$ được xác định. Sau đó, trọng số của nhân tố i được tính bằng cách lấy giá trị tối thiểu của các mức độ ưu tiên:

$$d^*(A_i) = \min V(\tilde{S}_i \geq \tilde{S}_k) \quad \text{với } k=1,2,\dots,n; k \neq i$$

Bước 5: Chuẩn hóa và xếp hạng Các trọng số sau khi tính toán được chuẩn hóa để có tổng bằng 1, từ đó xác định trọng số cục bộ (Local weight - LW) và trọng số toàn cục (Global weight -GW) để đưa ra bảng xếp hạng cuối cùng về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thông tin mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát bao gồm 27 chuyên gia được lựa

Bảng 2. Thống kê cơ cấu chuyên gia

Tiêu chí phân loại	Nhóm đối tượng	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Loại hình cơ quan	Cơ quan quản lý nhà nước (Bộ Công thương, Sở Công thương)	3	11.1%
	Các trường Đại học / Viện Nghiên cứu	3	11.1%
	Doanh nghiệp Logistics (liên quan đến KCN)	4	7.4%
	Doanh nghiệp xuất nhập khẩu/ Doanh nghiệp sản xuất	17	63.0%
Chức vụ / Học hàm	Lãnh đạo/Quản lý cấp cao (Cục phó, Giám đốc, Trưởng phòng)	8	29.6%
	Chuyên gia học thuật (Tiến sĩ, Thạc sĩ)	3	11.1%
	Chuyên viên / Nhân viên nghiệp vụ	16	59.3%
Thâm niên kinh nghiệm	Từ 5 - 10 năm	15	55.6%
	Từ 10 - 15 năm	6	22.2%
	Trên 15 năm	6	22.2%
TỔNG CỘNG		27	100%

chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện có định hướng, đảm bảo sự cân bằng giữa các lĩnh vực quản lý nhà nước, nghiên cứu học thuật và thực tiễn kinh doanh. Nhóm chuyên gia từ các doanh nghiệp xuất nhập khẩu và sản xuất chiếm tỷ trọng áp đảo với 17 người, tương đương 63% tổng mẫu, phản ánh trực diện quan điểm của những đơn vị trực tiếp ra quyết định lựa chọn Incoterms trong hoạt động ngoại thương. Bên cạnh đó, sự tham gia của các chuyên gia đến từ Cục Xuất nhập khẩu thuộc Bộ Công thương và Sở Công thương Hải Phòng giúp cung cấp cái nhìn vĩ mô về chính sách quản lý và bối cảnh hạ tầng cảng biển tại địa phương. Sự hiện diện của các học giả có trình độ Tiến sĩ và Thạc sĩ từ các trường đại học và viện nghiên cứu cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính khoa học và chuẩn mực lý thuyết cho các nội dung khảo sát.

Về mặt thâm niên và năng lực chuyên môn, mẫu khảo sát thể hiện độ tin cậy rất cao khi toàn bộ 27 chuyên gia đều có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong ngành, trong đó có 44,4% chuyên gia đã công tác từ 10 năm đến trên 15 năm. Đặc biệt, sự phân bổ nhân sự có thâm niên trên 15 năm xuất hiện đều khắp ở các nhóm đối tượng từ cơ quan quản lý nhà nước, viện nghiên cứu đến các doanh nghiệp xuất nhập khẩu lớn, tạo nên một nền tảng tri thức phong phú và ổn định để đánh giá các yếu tố rủi ro dài hạn. Cơ cấu chức vụ trong mẫu cũng cho thấy sự kết hợp chặt chẽ giữa tư duy chiến lược và thực thi nghiệp vụ, với gần 30% mẫu là các cán bộ lãnh đạo cấp cao như Phó cục trưởng, Giám đốc hoặc Trưởng phòng, kết hợp cùng 16 chuyên viên và nhân viên nghiệp vụ nắm vững quy trình logistics thực tế. Sự giao thoa này giúp kết quả

nghiên cứu không chỉ mang tính định hướng quản trị mà còn sát thực với các biến động thực hiện tại hiện trường cảng biển và khu công nghiệp. Theo lý thuyết của Saaty (1980) và các nghiên cứu MCDM, quy mô mẫu từ 10 - 30 chuyên gia là hoàn toàn tiêu chuẩn và đảm bảo độ tin cậy.

4.2. Kết quả phân tích Delphi

Kết quả khảo sát vòng cuối tại bảng 3 cho thấy sự cải thiện vượt bậc về mức độ đồng thuận của các chuyên gia so với vòng 1, với hệ số Kendall's W tổng thể đạt 0,673 ($p < 0,001$). Đây là mức đồng thuận mạnh, chứng minh rằng sau khi nhận được phản hồi từ vòng 1, các chuyên gia đã điều chỉnh quan điểm và đạt được sự thống nhất cao về tầm quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn Incoterms. Việc toàn bộ 19 biến quan sát đều có điểm trung bình từ 4,00 trở lên cho thấy không có biến nào bị đánh giá thấp, đồng thời độ lệch chuẩn cực thấp (nhiều biến đạt giá trị 0,00) khẳng định sự hội tụ quan điểm là tuyệt đối đối với các nhân tố then chốt. Trong nhóm nhân tố nội tại (X1), biến X1.2 (Kinh nghiệm và khả năng đàm phán) đạt điểm tuyệt đối 5,00 với sự đồng thuận hoàn toàn từ 27 chuyên gia, khẳng định năng lực thương thuyết là yếu tố sống còn giúp doanh nghiệp giành quyền chủ động vận tải. Nhóm nhân tố hàng hóa (X2) ghi nhận hệ số đồng thuận cao nhất ($W = 0,799$), trong đó Vị thế thương lượng (X2.1) tiếp tục giữ vai trò quyết định tối thượng. Đối với nhóm môi trường bên ngoài (X3), các chuyên gia đặc biệt nhấn mạnh vào Biến động cước (X3.2) và Môi trường quốc tế (X3.6) với điểm số tối đa, phản ánh đúng thực tế áp lực từ thị trường vận tải biển toàn cầu và các xung đột địa chính trị đang trực tiếp định hình lại cách thức lựa

Bảng 3. Kết quả khảo sát Delphi

Nhóm nhân tố	Mã số	Nhân tố quan sát	Điểm TB (\bar{x})	Độ lệch chuẩn (σ)	Kendall's <i>W</i>	Giá trị <i>p</i> (Sig.)
NHÓM X1 (Nội tại)	X1.1	Kiến thức và đào tạo về Incoterms	4.74	0.44	0.722	< 0.001
	X1.2	Kinh nghiệm và khả năng đàm phán	5.00	0.00		
	X1.3	Năng lực tổ chức Logistics	4.04	0.19		
	X1.4	Khả năng ứng vốn và tài chính	4.00	0.00		
	X1.5	Quy trình nội bộ	4.00	0.00		
	X1.6	Tính chủ động	4.30	0.46		
	X1.7	Chính sách của Ban lãnh đạo	4.00	0.00		
NHÓM X2 (Hàng hóa)	X2.1	Quyền thương lượng (Vị thế)	5.00	0.00	0.799	< 0.001
	X2.2	Giá trị hàng hóa	4.00	0.00		
	X2.3	Đặc tính bảo quản	4.41	0.49		
	X2.4	Yêu cầu về địa điểm giao/nhận	4.00	0.00		
	X2.5	Đặc thù vận tải và đóng gói	4.00	0.00		
NHÓM X3 (Môi trường)	X3.1	Hạ tầng cơ sở và năng lực cảng	4.44	0.50	0.552	< 0.001
	X3.2	Biến động cước và phụ phí	5.00	0.00		
	X3.3	Thủ tục hải quan và kiểm tra	4.74	0.44		
	X3.4	Dịch vụ Logistics tại địa phương	4.22	0.42		
	X3.5	Chính sách hỗ trợ địa phương	4.00	0.00		
	X3.6	Yếu tố môi trường quốc tế	5.00	0.00		
	X3.7	Rủi ro trong hành trình vận chuyển	4.41	0.49		
TỔNG THỂ		Tất cả 19 biến	4.38	0.25	0.673	< 0.001

chọn quy tắc giao hàng tại các cảng biển lớn như Hải Phòng. Sự hội tụ của các chỉ số thống kê trong vòng này cho thấy mô hình nghiên cứu gồm 3 nhóm nhân tố với 19 biến quan sát là hoàn toàn phù hợp và có độ tin cậy cao để đưa vào các bước phân tích định lượng tiếp theo. Việc giữ lại toàn bộ các biến, kể cả những biến từng có sự phân tán ở vòng 1 như X3.5 (Chính sách hỗ trợ địa phương), nay đã đạt được điểm trung bình 4,00 ổn định, giúp đảm bảo tính toàn diện của mô hình trong việc bao quát mọi khía cạnh từ nội lực doanh nghiệp đến tác động của môi trường quản lý nhà nước và kinh tế quốc tế.

4.3. Kết quả phân tích Fuzzy AHP

Kết quả phân tích từ mô hình Fuzzy AHP cung cấp một cái nhìn đa chiều về các ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp trong việc lựa chọn điều kiện Incoterms

tại khu vực cảng biển Hải Phòng. Với chỉ số nhất quán $CR=0,024$ nằm trong ngưỡng cho phép ($<0,1$), dữ liệu khảo sát đảm bảo tính tin cậy và logic toán học cần thiết cho các suy luận tiếp theo. Phân tích trọng số nhóm tại Bảng 4 cho thấy nhóm nhân tố Môi trường và Logistics (X3) giữ vị thế áp đảo với trọng số cao nhất (0,4623), khẳng định rằng quyết định của doanh nghiệp bị chi phối mạnh mẽ bởi các biến số ngoại cảnh hơn là các đặc tính kỹ thuật thuần túy của hàng hóa. Nhóm nhân tố Nội tại doanh nghiệp (X1) xếp vị trí thứ hai với trọng số 0,3752, đóng vai trò là điều kiện đủ để thực thi các quyết định thương mại. Trong khi đó, nhóm Hàng hóa và Thương mại (X2) có trọng số thấp nhất (0,1625), cho thấy trong kỷ nguyên container hóa hiện đại, các rào cản về đặc tính vật lý của hàng hóa không còn là yếu tố quyết định tiên quyết trong việc phân định trách nhiệm vận tải. Đi sâu vào phân tích

Bảng 4. Ma trận so sánh cặp mờ tổng hợp và trọng số các nhóm nhân tố chính

Nhóm nhân tố	X1	X2	X3	Trọng số (W_i)	Xếp hạng
X1: Nội tại doanh nghiệp	(1, 1, 1)	(1.5, 2, 2.5)	(0.67, 1, 1.5)	0.3752	2
X2: Hàng hóa & Thương mại	(0.4, 0.5, 0.67)	(1, 1, 1)	(0.33, 0.5, 1)	0.1625	3
X3: Môi trường & Logistics	(0.67, 1, 1.5)	(1, 2, 3)	(1, 1, 1)	0.4623	1
Chỉ số nhất quán: CR=0.024<0.1					

Bảng 5. Tổng hợp trọng số cục bộ, trọng số toàn cục và xếp hạng các nhân tố

Nhóm nhân tố	Biến quan sát (Mã số)	Trọng số cục bộ (LW)	Trọng số toàn cục (GW)	Xếp hạng (R)
X1: Nội tại doanh nghiệp ($W_{X1} = 0.3752$)	X1.1	0.2850	0.1069	2
	X1.2	0.2420	0.0908	4
	X1.3	0.1380	0.0518	8
	X1.4	0.0950	0.0356	11
	X1.5	0.0880	0.0330	12
	X1.6	0.0760	0.0285	15
	X1.7	0.0760	0.0285	16
X2: Hàng hóa & Thương mại ($W_{X2} = 0.1625$)	X2.1	0.3850	0.0626	6
	X2.2	0.1850	0.0301	13
	X2.3	0.1650	0.0268	17
	X2.4	0.1450	0.0236	18
	X2.5	0.1200	0.0195	19
X3: Môi trường & Logistics ($W_{X3} = 0.4623$)	X3.1	0.2650	0.1225	1
	X3.2	0.2150	0.0994	3
	X3.3	0.1480	0.0684	5
	X3.4	0.1250	0.0578	7
	X3.5	0.0950	0.0439	9
	X3.6	0.0880	0.0407	10
	X3.7	0.0640	0.0296	14

trọng số toàn cục (GW) tại Bảng 5, nhân tố Hạ tầng cơ sở và năng lực cảng (X3.1) ghi nhận vị trí dẫn đầu ($GW=0,1225$). Kết quả này phản ánh đặc thù chiến lược của Hải Phòng khi hệ thống cảng nước sâu Lạch Huyện và các bến cảng Đình Vũ đang trở thành động lực chính thúc đẩy doanh nghiệp tự tin hơn khi đàm nhận các điều kiện giao hàng nhóm C hoặc D. Khi năng lực tiếp nhận tàu lớn và tốc độ giải phóng hàng tại cảng được tối ưu hóa, rủi ro về thời gian và chi phí phát sinh tại cảng giảm xuống, tạo tiền đề để doanh nghiệp giành quyền chủ động vận tải quốc tế. Song hành cùng hạ tầng, nhân tố Kiến thức và đào tạo về Incoterms (X1.1) xếp vị trí thứ hai ($GW=0,1069$), nhấn mạnh rằng năng

lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự là "chìa khóa" để phá vỡ thói quen thụ động "mua CIF, bán FOB" truyền thống. Việc hiểu rõ các quy tắc Incoterms 2020 giúp doanh nghiệp nhận diện chính xác các điểm chuyển giao rủi ro, từ đó tối ưu hóa chi phí logistics trong chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, sự biến động khó lường của thị trường vận tải biển quốc tế cũng được phản ánh rõ nét qua nhân tố Biến động cước và phụ phí (X3.2), vốn giữ vị trí thứ ba với trọng số $GW=0,0994$. Trong bối cảnh áp lực từ các xung đột địa chính trị và sự thay đổi giá nhiên liệu toàn cầu, doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên các yếu tố quản trị rủi ro tài chính khi lựa chọn điều kiện giao hàng. Kết quả này tương thích với vị trí thứ

tư của nhân tố Kinh nghiệm và khả năng đàm phán (X1.2) với $GW=0,0908$, cho thấy vị thế thương lượng mạnh mẽ là công cụ thực thi giúp doanh nghiệp chuyển hóa các lợi thế về hạ tầng và kiến thức thành các điều khoản hợp đồng có lợi nhất. Sự kết hợp giữa năng lực ứng phó ngoại cảnh và kỹ năng thương thuyết nội tại tạo thành một khung năng lực cốt lõi giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Ở chiều ngược lại, các nhân tố thuộc nhóm hàng hóa như Đặc thù vận tải (X2.5) và Giá trị hàng hóa (X2.2) nằm ở cuối bảng xếp hạng (lần lượt hạng 19 và 13). Sự sụt giảm tầm quan trọng của các yếu tố này chứng minh rằng với sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống Forwarder và các đơn vị cung cấp dịch vụ logistics bên thứ ba (3PL) tại địa phương, các rào cản kỹ thuật về đóng gói hay bảo quản hàng hóa đã được giải quyết một cách chuyên nghiệp. Do đó, trọng tâm của việc lựa chọn quy tắc Incoterms đã dịch chuyển từ các bài toán vận hành kỹ thuật sang các chiến lược quản trị chi phí và vị thế đàm phán thương mại. Tổng thể kết quả nghiên cứu khẳng định rằng để nâng cao quyền chủ động trong vận tải, doanh nghiệp không chỉ cần dựa vào sự phát triển của hạ tầng cảng biển mà còn phải đặc biệt chú trọng vào việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao và xây dựng chiến lược đàm phán linh hoạt trước những biến động của thị trường toàn cầu.

Dưới góc độ học thuật, việc nhân tố Hạ tầng cảng (X3.1) lần át Vị thế thương lượng (X2.1 - chỉ xếp hạng 6 toàn cục) phản ánh nguyên lý cốt lõi của chuỗi cung ứng hiện đại: Hạ tầng logistics là "điều kiện tiên quyết" để thực thi quyền lực đàm phán. Một doanh nghiệp dù có vị thế thị trường lớn đến đâu cũng sẽ không mạo hiểm giành quyền vận tải nếu rủi ro ùn tắc tại cảng địa phương quá cao. Tại Hải Phòng, chính hệ thống cảng nước sâu (X3.1) đã giúp triệt tiêu rủi ro vận hành cơ bản, tạo ra bệ phóng an toàn. Chỉ khi môi trường vĩ mô được đảm bảo, doanh nghiệp mới dám dùng vị thế vị mô của mình (X2.1) để chốt các điều kiện giao hàng có lợi. Sự đối lập giữa trọng số của các nhân tố cũng làm bộc lộ một nghịch lý mang tính chiến lược trong chuỗi cung ứng quốc gia: Mặc dù Nhà nước đã đầu tư nguồn lực khổng lồ để phát triển 'phần cứng' là hệ thống hạ tầng cảng nước sâu Lạch Huyện (giúp nhân tố X3.1 vươn lên xếp hạng 1 toàn cục), nhưng thực tế các doanh nghiệp Việt vẫn từ bỏ quyền kiểm soát logistics do rào cản về 'phần mềm' là kiến thức chuyên môn (X1.1) và sự e ngại rủi ro cước biển (X3.2). Hệ lụy trực tiếp của nghịch lý này là hệ thống hạ tầng logistics ưu việt đang vô tình đóng vai trò phục vụ chủ yếu cho chuỗi cung ứng của các đối tác ngoại. Khi bán FOB và mua CIF, doanh nghiệp nội địa tự gạt mình ra khỏi khâu tạo ra

giá trị gia tăng cao nhất, nhường lại toàn bộ lợi ích tối ưu hóa chi phí từ hạ tầng tỷ đô cho các hãng tàu quốc tế và tập đoàn nước ngoài.

5. Kết luận

5.1. Các kết quả chính

Nghiên cứu đã xác lập và kiểm chứng thành công bộ khung 19 nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn Incoterms thông qua hai vòng khảo sát Delphi với sự đồng thuận cao (hệ số Kendall's $W=0,673$). Kết quả phân tích Fuzzy AHP chỉ ra rằng nhóm nhân tố Môi trường & Logistics (X3) đóng vai trò quan trọng nhất với trọng số 0,4623, phản ánh xu hướng các doanh nghiệp tại Hải Phòng đang đặt nặng yếu tố ngoại cảnh khi ra quyết định. Đặc biệt, nhân tố Hạ tầng cơ sở và năng lực cảng (X3.1) đạt trọng số toàn cục cao nhất ($GW=0,1225$), theo sát là Kiến thức và đào tạo về Incoterms (X1.1) xếp thứ hai với $GW=0,1069$. Các vị trí tiếp theo lần lượt thuộc về Biến động cước và phụ phí (X3.2) với $GW=0,0994$ và Kinh nghiệm và khả năng đàm phán (X1.2) với $GW=0,0908$. Điều này minh chứng rằng sự kết hợp giữa lợi thế năng lực cảng biển, kiến thức chuyên môn vững chắc và kỹ năng đàm phán thực tế là những lực đẩy chính quyết định tính chủ động của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng quốc tế.

Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng làm rõ một thực tế: Việc các doanh nghiệp duy trì phương thức mua CIF, bán FOB không hoàn toàn là một "thói quen" thụ động. Sự lên ngôi của nhân tố Biến động cước và phụ phí (X3.2) chứng tỏ đây một phần là chiến lược quản trị rủi ro có chủ đích trước sự khó lường của thị trường vận tải biển. Tuy nhiên, sự thiếu hụt kiến thức (X1.1) đã cản trở họ tối ưu hóa chiến lược này. Do đó, việc khuyến khích doanh nghiệp "giành quyền vận tải" không nhằm mục đích ép buộc họ gánh vác rủi ro bằng mọi giá, mà là lời kêu gọi nâng cao nội lực để chủ động đánh giá lại năng lực thực tế, từ đó tận dụng tối đa lợi thế hạ tầng thay vì tự giới hạn trong sự an toàn ngắn hạn.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ các bảng trọng số, nghiên cứu đề xuất hai nhóm hàm ý chiến lược cho doanh nghiệp và nhà quản lý:

Đối với doanh nghiệp: Mặc dù Hạ tầng cảng biển (X3.1) xếp hạng 1 toàn cục, đây là yếu tố ngoại cảnh mang tính "điều kiện cần" mà doanh nghiệp chỉ có thể thụ hưởng chứ không thể tự xây dựng. Trong khi đó, Kiến thức và đào tạo (X1.1) đóng vai trò là "điều kiện đủ" và là đòn bẩy duy nhất nằm hoàn toàn trong tầm kiểm soát của ban lãnh đạo. Do đó, hàm ý quản trị cấp bách nhất buộc phải ưu tiên giải quyết nút thắt nội tại

về con người. Việc nhân tố Kiến thức (X1.1) xếp hạng 2 toàn cục nhấn mạnh rằng doanh nghiệp phải quyết liệt xóa bỏ "điểm nghẽn" chuyên môn để tự tin giành quyền thuê tàu. Nếu không có kiến thức pháp lý và Kinh nghiệm đàm phán (X1.2), lợi thế vĩ mô về hạ tầng cảng biển sẽ bị lãng phí và chỉ trở thành công cụ phục vụ cho chuỗi cung ứng của các đối tác ngoại.

Đối với quản lý nhà nước và Hiệp hội: Cần xây dựng hệ thống dự báo và cập nhật kịp thời các rủi ro từ Yếu tố môi trường quốc tế (X3.6) và Biến động cước biển (X3.2) cho doanh nghiệp để họ chủ động ứng phó trước những bất ổn toàn cầu. Bên cạnh việc duy trì lợi thế Hạ tầng cảng biển (X3.1), các cơ quan chức năng tại Hải Phòng nên tập trung số hóa, đẩy nhanh Thủ tục hải quan và kiểm tra chuyên ngành (X3.3) để giảm thiểu rủi ro chậm trễ, qua đó tạo môi trường thuận lợi khuyến khích doanh nghiệp áp dụng các điều kiện giao hàng hiện đại, chủ động như FCA hoặc DAP. Đặc biệt, nhận thức rõ những giới hạn về năng lực ứng vốn (X1.4) cũng như rủi ro phức tạp từ thủ tục và chính sách thuế quan tại nước sở tại (X3.3, X3.6), nghiên cứu này không khuyến nghị doanh nghiệp áp dụng điều kiện DDP (vốn yêu cầu người bán phải nộp thuế nhập khẩu). Thay vào đó, định hướng chuyển dịch sang các điều kiện như FCA hoặc DAP là một chiến lược thực tế và an toàn hơn. Với DAP, doanh nghiệp Việt Nam vừa giành được quyền kiểm soát khâu vận tải quốc tế để tận dụng hạ tầng cảng nhà, vừa đẩy được toàn bộ rủi ro và áp lực dòng tiền liên quan đến thông quan nhập khẩu sang cho đối tác, hoàn toàn phù hợp với biên độ tài chính hiện tại.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đạt được những kết quả khá quan trọng, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế định hướng cho các bước tiếp theo:

Phạm vi khảo sát: Nghiên cứu hiện tại tập trung chủ yếu vào các chuyên gia và doanh nghiệp tại khu vực Hải Phòng. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng quy mô khảo sát ra các khu vực cảng biển miền Trung (Đà Nẵng) và miền Nam (Cái Mép - Thị Vải) để có cái nhìn tổng thể hơn về đặc thù logistics toàn quốc.

Phương pháp luận: Việc sử dụng Fuzzy AHP mới chỉ dừng lại ở việc xác định tầm quan trọng của các nhân tố. Các nghiên cứu sau có thể kết hợp thêm phương pháp TOPSIS hoặc VIKOR để xếp hạng các phương án lựa chọn Incoterms cụ thể dựa trên các nhân tố đã xác định, từ đó đưa ra mô hình hỗ trợ quyết định tự động cho doanh nghiệp.

Tính thời điểm: Kết quả nghiên cứu chịu ảnh hưởng bởi bối cảnh biến động địa chính trị hiện tại

(X3.6). Việc theo dõi định kỳ sự thay đổi trọng số của các nhân tố này trong các giai đoạn kinh tế khác nhau sẽ giúp hoàn thiện mô hình quản trị rủi ro dài hạn cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Hàng hải Việt Nam trong đề tài mã số: **DT25-26.138.**

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] V. Avsar và O. Batmaz (2022), *Legal, Financial, and Strategic Forces in Cross-border Delivery Terms*, Emerging Markets Finance and Trade, Vol.58, No.13, pp.3609-3621.
doi: 10.1080/1540496X.2022.2051811.
- [2] J. Davis và J. Vogt (2021), *Hidden Supply Chain Risk and Incoterms®: Analysis and Mitigation Strategies*, Journal of Risk and Financial Management, Vol.14, No.12, p.619.
doi: 10.3390/jrfm14120619.
- [3] A. Hajdukiewicz và B. Pera (2021), *Factors affecting the choice of Incoterms: The case of companies operating in Poland*, International Entrepreneurship Review, Vol.7, No.4, pp.35-50.
doi: 10.15678/IER.2021.0704.03.
- [4] International Chamber of Commerce (ICC) (2019), *Incoterms® 2020: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms*, Paris: ICC Services.
- [5] M. Mańkowska và M. Pettersen-Sobczyk (2024), *Artificial Intelligence in Optimizing the Selection of Incoterms Rules in Cross-Border Trade. State of Knowledge and Needs for Further Research*, trong 32nd International Conference on Information Systems Development (ISD2024 Gdańsk, Poland).
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1591&context=isd2014>.
- [6] H. Soga (2021), *An Exploratory Analysis of the Factors Affecting Incoterms Selection from the Perspective of Firm Characteristics*, International Journal of Japan Association for Management Systems, Vol.13, No.1, pp.9-14.
doi:10.14790/ijams.13.9.
- [7] Đ. Stojanović và J. Ivetić (2020), *Possibilities of using Incoterms clauses in a country logistics performance assessment and benchmarking*, Transport Policy, Vol.98, pp.217-228.
doi: 10.1016/j.tranpol.2020.03.012.

- [8] J. Suraraksa, C. Amchang, và N. Sawatwong (2020), *Decision-Making on Incoterms 2020 of Automotive Parts Manufacturers in Thailand*, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.7, No.10, pp.461-470.
doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.461.
- [9] T. D. Unal và I. Metin (2021), *Do the factors affecting Incoterms® selection differ for exporters and importers? A Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) application*, LogForum, Vol.17, No.2, pp.299-309.
doi: 10.17270/J.LOG.2021.585.
- [10] S. Yaakub, L. Y. Szu, S. Arbak, và N. A. Halim (2018), *INCOTERMS Selection Factors and Its Effect on Export Performance*, Journal of Advanced Research in Business, Marketing, and Supply Chain Management, Vol.2, No.1, pp.9-18.
<https://jarims.aibma.org/images/vol22018/sbppg9-18.pdf>.
- [11] J.-H. Yang (2021), *A Study on the Reasonable Choice and Utilization of Incoterms 2020 Rules from the Perspective of Logistics and Supply Chain Management*, Journal of Korea Trade, Vol.25, No.1, pp.152-168.
doi: 10.35611/jkt.2021.25.1.152.
- [12] Dalkey, N., & Helmer, O. (1963), *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. Management Science, Vol.9(3), pp.458-467.
doi:10.1287/mnsc.9.3.458
- [13] Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.
- [14] Zadeh, L. A. (1965). *Fuzzy sets. Information and Control*, Vol.8(3), pp.338-353.
[https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X).

Ngày nhận bài:	09/03/2026
Ngày nhận bản sửa:	17/03/2026
Ngày duyệt đăng:	18/03/2026