

KINH TẾ - XÃ HỘI

PHÂN TÍCH VỊ THẾ CẠNH TRANH CỦA HỆ THỐNG BẾN CẢNG CONTAINER TẠI HẢI PHÒNG TỪ 2011-2019, ỨNG DỤNG MA TRẬN BOSTON CONSULTING GROUP

A STRATEGIC POSITIONING ANALYSIS OF CONTAINER TERMINAL SYSTEM IN HAI PHONG, 2011-2019, AN APPLICATION OF BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX

PHẠM THỊ YẾN*, PHẠM THỊ MAI PHƯƠNG

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

Email liên hệ: phamyen@vamaru.edu.vn

Tóm tắt

Cảng biển là cửa ngõ quan trọng phục vụ xuất nhập khẩu hàng hoá và tạo động lực phát vùng. Trong đó cảng biển Hải Phòng gắn liền với vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc thực hiện vai trò cửa ngõ quốc tế và chức năng trung chuyển. Nhiều bến cảng container mới và hiện đại được ra đời nhằm phục vụ lượng hàng container thông qua cảng Hải Phòng tăng mạnh. Sự cạnh tranh trong hệ thống trở nên ngày càng gay gắt ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh của các bến cảng. Do đó, nghiên cứu áp dụng Ma trận Boston Consulting Group (BCG) nhằm đánh giá sự dịch chuyển vị thế cạnh tranh trong khoảng thời gian nghiên cứu từ 2011 đến 2019 và từ đó thấy được tiềm lực phát triển của các bến cảng container tại Hải Phòng. Kết quả cho thấy vị thế cạnh tranh của các bến cảng thay đổi đáng kể qua thời gian nghiên cứu và hiện thị trường bến cảng container Hải Phòng hiện được dẫn đầu bởi HICT, Tân Vũ, VIP Green Port và một loạt các bến cảng nhỏ đang chứng kiến sự sụt giảm mạnh về thị phần và tốc độ tăng trưởng.

Từ khóa: Cạnh tranh, thị phần, vị thế cạnh tranh, bến cảng container, Hải Phòng.

Abstract

Seaports are an important gateway for import and export of goods and creating a driving force for regional development. In which, Hai Phong seaport associated with the northern key economic region performs the role of an international gateway port and transshipment function. Many new and modern container terminals were established to accommodate the strong increase in container throughput of Hai Phong port. The competition in the system has become fierce. Therefore, the study to apply the Boston Consulting

Group (BCG) Matrix to evaluate the changes of competitive position in the research period from 2011 to 2019 and thereby having insights into the potential development of container terminals in Hai Phong. The results show that the competitive position of the terminals has changed significantly over the time of research and the Hai Phong container terminal market is currently led by HICT, Tan Vu, VIP Green Port and a series of small terminals is witnessing a sharp decline in market share and growth.

Keywords: Competition, strategic positioning analysis, container terminal, Hai Phong.

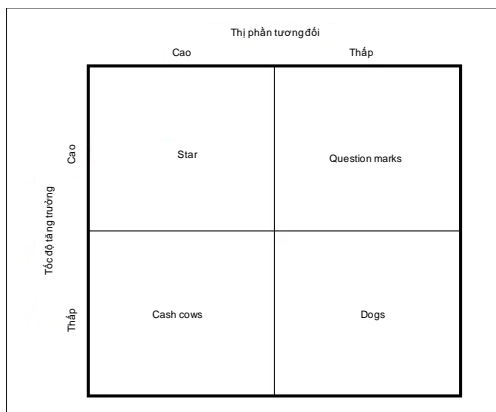
1. Đặt vấn đề

Cảng biển Hải Phòng là cảng biển lớn nhất khu vực miền Bắc góp phần giúp thành phố Hải Phòng trở thành trung tâm logistics của khu vực phía Bắc và cả nước. Nhiều bến cảng container mới và hiện đại được ra đời nhằm phục vụ lượng hàng container thông qua cảng Hải Phòng tăng mạnh, đặc biệt bến cảng container HICT, bến cảng nước sâu đầu tiên tại khu vực phía Bắc, được khai trương vào năm 2018. Điều này tạo ra sự cạnh tranh gay gắt, ảnh hưởng mạnh đến vị thế cạnh tranh giữa các bến cảng trong hệ thống. Chính vì vậy, nhiều nghiên cứu về sự cạnh tranh giữa các bến cảng container tại Hải Phòng đã được thực hiện. Tiêu biểu như, nghiên cứu của hai tác giả Nguyễn Minh Đức và Phạm Thị Yến (2019) sử dụng ma trận BCG và phân tích tình thế đánh giá vị trí của bến cảng trong hệ thống từ 2015 đến 2017 của 13 bến cảng [1]. Gần đây, nhóm tác giả Đặng Công Xương và cộng sự (2020) đã đề xuất bộ tiêu chí đánh giá xếp hạng năng lực cạnh tranh các bến cảng container tại Hải Phòng [2].

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại còn thiếu đánh giá về vị thế cạnh tranh của hệ thống bến cảng container tại Hải Phòng với sự tham gia của bến cảng mới HICT, bến cảng có nhiều ưu thế hơn các bến cảng

cũ, và sự dịch chuyển vị thế cạnh tranh của các bến cảng trong hệ thống qua thời gian. Vì vị thế cạnh tranh trong một khoảng thời gian là cần thiết để cho thấy rõ sự thay đổi để từ đó để có cái nhìn rõ nét hơn về sự cạnh tranh trong hệ thống, từ đó xây dựng định hướng trong tương lai, các quyết định chiến lược như là phát huy lợi thế hoặc là rút khỏi thị trường [3]. Do đó, nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá vị thế cạnh tranh của toàn bộ 15 bến cảng container tại Hải Phòng trong giai đoạn từ năm 2011 đến năm 2019 dựa trên ma trận BCG. Nghiên cứu sử dụng phương pháp đồng thời phân tích động (dynamic analysis) và phân tích tĩnh (static analysis) để có cái nhìn rõ hơn về biến động vị thế cạnh tranh của các bến cảng trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh qua thời gian nghiên cứu.

2. Ứng dụng ma trận BCG



Bảng 1. Sản lượng thông qua các bến cảng container tại Hải Phòng, 2011-2019

Đơn vị tính: Nghìn TEU

STT	Bến cảng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Nam Hải	313	232	252	201	269	220	167	146	143
2	Đoạn Xá	227	244	238	214	235	121	55	43	35
7	Transvina	127	105	81	80	113	71	63	72	9
3	Green Port	373	396	347	276	301	297	280	324	284
4	Chùa Vẽ	551	446	401	378	315	270	250	260	302
5	128 Tân Cảng	75	89	130	135	201	209	243	140	270
6	Hải An	110	183	277	309	323	293	310	256	315
8	189 Tân Cảng	-	-	-	110	135	169	200	138	106
9	Đình Vũ	440	456	516	575	629	649	661	657	540
10	Tân Vũ	467	518	639	624	704	788	856	904	992
11	VIP Green Port	-	-	-	-	165	350	520	659	639
12	PTSC Đình Vũ	76	155	241	265	238	245	255	315	350
13	Nam Hải Đình Vũ	-	-	-	277	464	526	640	570	445
14	Nam Đình Vũ	-	-	-	-	-	-	-	185	329
15	HICT	-	-	-	-	-	-	-	65	419
	Tổng	2759	2824	3122	3444	4092	4209	4500	4736	5177

Nguồn: Hiệp hội cảng biển Việt Nam và Cảng vụ Hải Phòng

Ma trận BCG là công cụ hữu hiệu để đánh giá vị thế cạnh tranh của bến cảng container [4] (Hình 1). Phương pháp xem xét thị phần và tốc độ tăng trưởng của mỗi doanh nghiệp trên thị trường để từ đó đưa ra các quyết định chiến lược. Chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng đo lường mức độ thu hút của ngành dựa trên khái niệm chu kỳ kinh doanh bao gồm 4 giai đoạn giới thiệu, tăng trưởng, trưởng thành và suy giảm để xây dựng các kế hoạch chiến lược. Bên cạnh đó, để xác định điểm mạnh của doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh, chỉ tiêu thị phần tương đối với đối thủ cạnh tranh cần được xác định để thấy được mối quan hệ giữa thị phần và khả năng sinh lời.

Đối với cảng biển, ma trận BCG được xây dựng dựa trên thị phần tương đối trên thị trường và mức tăng trưởng về sản lượng hàng hóa thông qua các bến cảng [5]. Phương pháp phân chia các bến cảng trên thị trường thành 4 nhóm: (1) nhóm “Question marks” là nhóm bến cảng có nhiều tiềm năng trong tương lai về tăng trưởng nhưng thị phần tương đối không ổn định; (2) nhóm “Stars” là nhóm có tiềm năng trong tương lai với tốc độ tăng trưởng và thị phần cao trên thị trường; (3) nhóm “Cash cows” là bến cảng ở giai đoạn ổn định; (4) nhóm “Dogs” là bến cảng có ít hoặc không có kỳ vọng cho sự phát triển [6].

3. Kết quả nghiên cứu

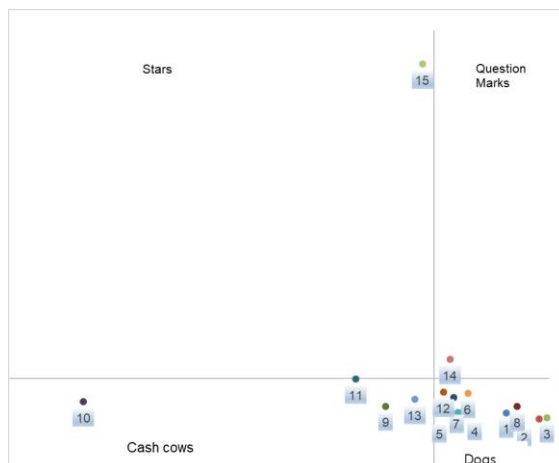
Số liệu xây dựng ma trận BCG được thu thập từ Hiệp hội cảng biển Việt Nam và Cảng vụ Hải Phòng

bao gồm sản lượng thông qua của tất cả các bến cảng container tại Hải Phòng từ 2011-2019 (Bảng 1).

Bảng 2. Thị phần tương đối của các bến cảng container tại Hải Phòng

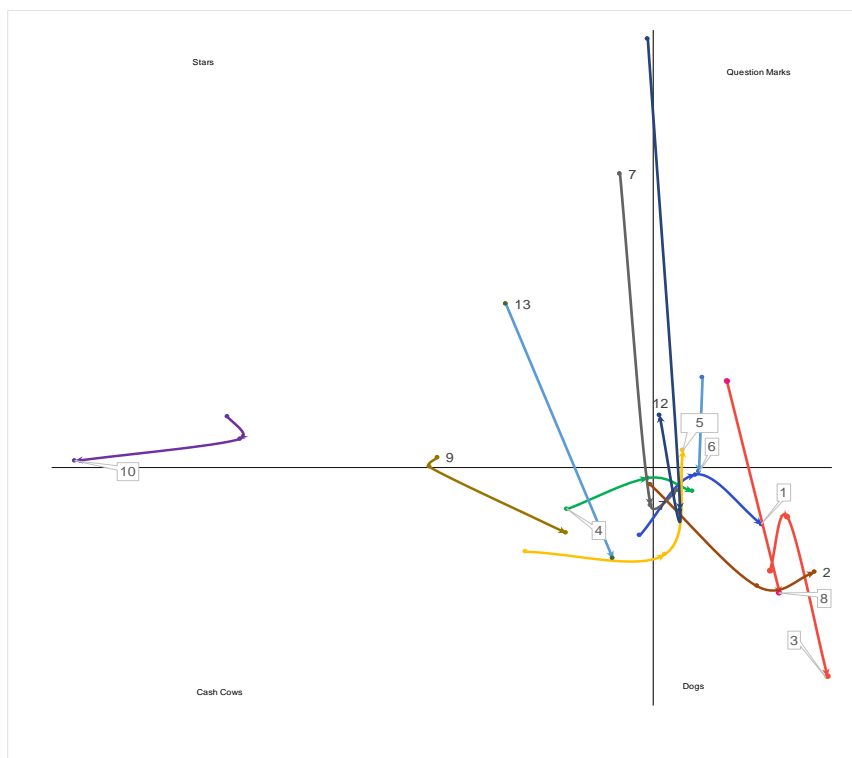
Bến cảng	Năm 2013	Năm 2016	Năm 2019
Nam Hải (1)	0,39	0,28	0,14
Đoạn Xá (2)	0,37	0,15	0,04
Transvina (3)	0,13	0,09	0,01
Green Port (4)	0,54	0,38	0,29
Chùa Vẽ (5)	0,63	0,34	0,30
128 Tân Cảng (6)	0,20	0,27	0,27
Hải An (7)	0,43	0,37	0,32
189 Tân Cảng (8)	0,00	0,21	0,11
Đình Vũ (9)	0,81	0,82	0,54
Tân Vũ (10)	1,24	1,21	1,55
PTSC Đình Vũ (12)	0,38	0,31	0,35
Nam Hải Đình Vũ (13)	0,00	0,67	0,45

Hình số 2 biểu thị vị trí của các bến cảng container tại Hải Phòng được phân định vào các nhóm dựa trên thị phần tương đối (Bảng 2) và tốc độ tăng trưởng trung bình từ năm 2011 đến năm 2019. Xét về thị phần trên thị trường, bến cảng Tân Vũ chiếm có thị phần lớn nhất, theo sau đó là VIP Green Port, Đình Vũ, Nam Hải Đình Vũ và HICT. Tuy nhiên, Tân Vũ, VIP



Hình 2. Vị thế cạnh tranh của các bến cảng container tại Hải Phòng

Green Port, Đình Vũ, Nam Hải Đình Vũ lại thuộc nhóm “Cash cows” - nhóm ghi nhận các bến cảng đang giai đoạn ổn định với tốc độ tăng trưởng giảm dần. Chỉ có bến cảng HICT thuộc nhóm “Stars” với tốc độ tăng trưởng cao nhất ở mức hơn 500% do mới đưa vào khai thác và ghi nhận sản lượng thông qua từ nửa cuối 2018. Nam Đình Vũ cũng là bến cảng ghi nhận tốc độ tăng trưởng nhanh mặc dù mới ghi nhận sản lượng thông qua từ 2018, tuy nhiên với thị phần tương đối thấp so với bến cảng lớn nên Nam Đình Vũ



Hình 3. Sự thay đổi vị thế cạnh tranh của các bến cảng container tại Hải Phòng, 2011-2019

nằm ở nhóm “Question Marks”. Các bến cảng còn lại nằm ở nhóm “Dogs”.

Nhằm phân tích sự thay đổi vị thế cạnh tranh của các bến cảng qua thời gian, phân tích động (dynamic analysis) được thực hiện để bổ sung cho phân tích tĩnh (static analysis). Do đó, ba khoảng thời gian được lựa chọn như sau: từ 2011 đến 2013, từ 2014 đến 2016, và từ 2017 đến 2019. Hình 3 cho thấy sự dịch chuyển về vị thế cạnh tranh của 12 bến cảng container qua ít nhất hai khoảng thời gian nghiên cứu bởi thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng thay đổi đáng kể qua thời gian. Trong ba khoảng thời gian nghiên cứu, bến cảng Tân Vũ và Transvian không có sự thay đổi về nhóm vị thế cạnh tranh. Về mặt thị phần thị trường tương đối, bến cảng Tân Vũ luôn nắm giữ vị trí cao nhất trong khoảng thời gian nghiên cứu. Tuy nhiên, vị thế cạnh tranh của bến cảng có xu hướng giảm dần mặc dù vị trí của bến cảng vẫn ở nhóm “Stars” ở cả 3 giai đoạn do tốc độ tăng trưởng có xu hướng giảm. Ngược lại với bến cảng Tân Vũ, bến cảng Transvina được xếp vào nhóm “Dogs” ở cả ba thời kỳ nghiên cứu với tốc độ tăng trưởng giảm và thị phần tương đối thấp nhất thị trường.

Với tốc độ tăng trưởng giảm nhanh, Đình Vũ, Nam Hải Đình Vũ mất vị thế “Stars” ở giai đoạn đầu và giai đoạn thứ 2 và chuyển sang nhóm “Cash cows” ở giai đoạn thứ 3. Bến cảng Hải An đã mất vị thế là một “Stars” trên thị trường trong giai đoạn 2011-2013. Do tốc độ tăng trưởng giảm mạnh và thị phần tương đối nhỏ trên thị trường nên vị thế cạnh tranh của bến cảng Hải An dịch chuyển sang nhóm “Cash cows” và cuối cùng hiện được xếp ở nhóm “Dogs” với ít tiềm năng phát triển. Ngược lại, vị thế cạnh tranh của bến cảng PTSC đã có khởi đầu là ở nhóm “Stars” sau đó dịch chuyển sang nhóm “Dogs” do sự sụt giảm mạnh về tốc độ tăng trưởng và thị phần tương đối trên thị trường, nhưng hiện tại được xếp vào nhóm “Question marks” với tốc độ tăng trưởng được hồi phục nhưng thị phần còn chưa ổn định. Tương tự với bến cảng Hải An, bến cảng Chùa Vẽ đã có sự dịch chuyển qua 3 nhóm trong 3 giai đoạn từ nhóm “Cash cows” qua nhóm “Dogs” và đến nhóm “Question Marks” do tốc độ tăng trưởng giảm 28,5% trong giai đoạn 2 sau đó tăng lên 20,8% ở giai đoạn cuối với thị phần tương đối giảm mạnh qua thời gian nghiên cứu. Mặc dù, thị phần tương đối của hai bến cảng container 128 Tân Cảng và 189 Tân Cảng không nhiều thay đổi nhưng do tốc độ tăng trưởng giảm mạnh nên hai bến cảng này đã dịch chuyển từ nhóm “Question Marks” sang nhóm “Dogs”. Hai bến cảng Green Port, Nam Hải dịch chuyển từ nhóm “Cash cows” sang nhóm “Dogs”

do sự tốc độ tăng trưởng và thị phần thị trường tương đối thấp.

4. Kết luận

Cảng biển Hải Phòng có vị trí và ý nghĩa quan trọng đối với vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc và cả nước. Nghiên cứu đã đánh giá vị thế cạnh tranh của tất cả các bến cảng container tại Hải Phòng thông qua ma trận BCG dựa trên tốc độ tăng trưởng trung bình và thị phần tương đối từ 2011 đến 2019. Theo đó, thị trường bến cảng container Hải Phòng hiện được dẫn đầu bởi HICT, Tân Vũ, VIP Green Port, Nam Hải Đình Vũ, Đình Vũ và Nam Đình Vũ. Một loạt các bến cảng nhỏ với hạn chế về cơ sở vật chất và vị trí địa lý nằm sâu phía thượng nguồn sông Cấm và phía trong cầu Bạch Đằng đang chứng kiến sự sụt giảm mạnh về thị phần và tốc độ tăng trưởng trong hệ thống.

Với kết quả này, nghiên cứu cho thấy vị thế cạnh tranh của các bến cảng trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh. Từ đó góp phần giúp các quản lý khai thác cảng và lập chính sách đưa ra các quyết định chiến lược, chính sách phù hợp sẽ được hình thành góp phần việc phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý, cải thiện toàn hệ thống. Mặc dù, nghiên cứu đã chỉ ra vị thế cạnh tranh của các bến cảng container tại Hải Phòng thông qua ma trận BCG thông qua tốc độ tăng trưởng trung bình và thị phần tương đối tuy nhiên nghiên cứu còn hạn chế chưa chỉ ra nguyên nhân và yếu tố tác động đến sự thay đổi vị thế cạnh tranh nên cần được thực hiện ở các nghiên cứu tiếp theo. Ngoài ra, nghiên cứu cần lặp lại vì hiện nay bến số 5, số 6 khu bến cảng Lạch Huyện đã được phê duyệt xây dựng. Khi các bến cảng hiện đại này được đưa khai thác chắc chắn sẽ có tác động đến vị thế cạnh tranh của các bến cảng container hiện nay tại Hải Phòng.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Hàng hải Việt Nam trong đề tài mã số DT20-21.76.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Minh Đức, Phạm Thị Yên, *Ứng dụng phương pháp Boston Consulting Group (BCG) và Hierarchical Cluster Analysis trong phân tích so sánh các bến cảng container khu vực Hải Phòng*. Tạp chí Khoa học Công nghệ Hàng hải, tr.91-94, Số 58, 2019.
- [2] Đặng Công Xường, Nguyễn Minh Đức, Nguyễn Thị Nga, *Nghiên cứu xây dựng bộ tiêu chí đánh giá xếp hạng năng lực cạnh tranh các bến cảng container tại Hải Phòng*, Tạp chí Khoa học Công nghệ Hàng hải, tr.64-69, Số 61, 2020.

- [3] Fleisher, C.S, Bensoussan, B., *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, FT Press: Pearson Education, 2007.
- [4] Haezendock, E., Verbeke, A., Coeck, C., *Strategic positioning analysis for seaports*, Research in Transport Economics, Vol. 16, pp. 141-169, 2006.
- [5] Notteboom, T., *Concentration and load center development in the Europe container port system*, Journal of Transport Geography, Vol.5, No.2, pp.99-119, 1997.
- [6] Day, G.S., “*Diagnosing the Product Portfolio*”, Journal of Marketing, Vol.41, No.3, pp.29-38, 1977.

Ngày nhận bài:	09/3/2021
----------------	-----------

Ngày nhận bản sửa:	18/3/2021
--------------------	-----------

Ngày duyệt đăng:	22/3/2021
------------------	-----------