

PHÂN TÍCH CẠNH TRANH GIỮA CÁC BẾN CẢNG CONTAINER KHU VỰC LẠCH HUYỆN, HẢI PHÒNG

ANALYSIS ON THE COMPETITION AMONG CONTAINER TERMINALS IN LACH HUYEN AREA, HAIPHONG

NGUYỄN MINH ĐỨC*, ĐỖ THỊ MINH HOÀNG, LÊ MẠNH HƯNG

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

*Email liên hệ: ducnguyen@vamaru.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.65154/jmst.966>

Tóm tắt

Đầu năm 2025, liên tiếp hai bến cảng là Cảng container Quốc tế Hateco Hải Phòng (HHIT) và Cảng quốc tế TIL Cảng Hải Phòng (HTIT) đã khai trương và bắt đầu khai thác, bên cạnh bến Cảng container quốc tế Tân Cảng Hải Phòng (TC-HICT) tại khu vực Lạch Huyện. Trong điều kiện sản lượng container qua Hải Phòng tăng nhanh, việc nghiên cứu đánh giá cạnh tranh giữa các bến container tại Lạch Huyện có ý nghĩa cả về thực tiễn và học thuật. Nghiên cứu này hệ thống hóa lại cơ sở lý luận về các yếu tố năng lực cạnh tranh giữa các bến cảng container, đồng thời tiến hành thu thập số liệu, phân tích thống kê so sánh, qua đó thảo luận các hàm ý chiến lược đối với các nhà khai thác cảng và cơ quan quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy mỗi bến cảng có những lợi thế riêng về các yếu tố năng lực cạnh tranh và không nên phụ thuộc vào chiến lược cạnh tranh bằng giá dịch vụ.

Từ khóa: Cảng Hải Phòng, Lạch Huyện, bến cảng container, cạnh tranh, so sánh đa tiêu chí.

Abstract

In early 2025, two container terminals—Hateco Haiphong International Container Terminal (HHIT) and Haiphong TIL International Terminal (HTIT)—were officially inaugurated and commenced operations, complementing the existing Tan Cang Haiphong International Container Terminal (TC-HICT) in the Lach Huyen area. In the context of rapidly growing container throughput in Haiphong, assessing the competitive dynamics among terminals in Lach Huyen holds both practical and academic significance. This study systematizes the theoretical foundations of competitive capability determinants among container terminals, and conducts data collection and comparative

statistical analysis to discuss strategic implications for terminal operators and regulatory authorities. The findings indicate that each terminal possesses distinct advantages across specific competitive capability factors, and that competition should not rely on service price-based strategies.

Keywords: Haiphong Port, Lach Huyen, container terminal, competition, multi-criteria comparison.

1. Mở đầu

Cảng Hải Phòng là cảng biển đặc biệt, đóng vai trò là cửa ngõ quốc tế cho hàng hóa xuất nhập khẩu bằng đường biển của các tỉnh, thành phố phía Bắc cũng như cả nước. Năm 2009, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam đạt 127 tỷ USD, thì đến 2024, con số này đã đạt 786 tỷ USD và ước tính có thể đạt trên 900 tỷ USD trong năm 2025 [1]. Song song với tốc độ phát triển và hội nhập quốc tế của nền kinh tế đất nước, sản lượng hàng hóa thông qua hệ thống cảng biển Việt Nam, trong đó có cảng biển Hải Phòng cũng ghi nhận những kết quả ấn tượng. Cảng Hải Phòng, cùng với Cảng Thành phố Hồ Chí Minh và Cảng Cái Mép là ba trong số 50 bến cảng hàng đầu thế giới [2]. Xu hướng phát triển về sản lượng thông qua này được kỳ vọng tiếp tục với tốc độ tăng trưởng nhanh và liên tục đến 2030, khi sản lượng container qua khu vực số 1, trong đó có cảng Hải Phòng đạt từ 13 đến 16 triệu TEU [3]. Để đáp ứng nhu cầu thị trường, cơ sở hạ tầng cảng biển tại Hải Phòng cũng liên tục được đầu tư xây dựng, đặc biệt là việc mở rộng các cảng biển có năng lực tiếp nhận tàu vận tải cỡ lớn tại khu vực Nam Đình Vũ và Lạch Huyện. Chỉ trong quý 1 năm 2025, liên tiếp hai bến cảng là Cảng container Quốc tế Hateco Hải Phòng (HHIT) và Cảng quốc tế TIL Cảng Hải Phòng (HTIT) đã khai trương và bắt đầu khai thác, bên cạnh bến Cảng container quốc tế Tân Cảng Hải Phòng (TC-HICT) tại khu vực Lạch Huyện. Việc đưa vào khai thác các bến container tại Lạch Huyện đã tạo điều kiện

đề Hải Phòng tiếp nhận các tuyến vận tải container quốc tế đi châu Âu, châu Mỹ mà không phải trung chuyển qua các cảng khu vực, từ đó làm thay đổi cấu trúc vận tải, chuỗi dịch vụ và cạnh tranh cảng biển trong vùng. Bên cạnh vai trò chiến lược, sự xuất hiện của nhiều nhà khai thác cảng container có năng lực khác nhau trong cùng một khu vực đã tạo ra môi trường cạnh tranh mới. Trong điều kiện sản lượng container qua Hải Phòng tăng nhanh, chiến lược phát triển của thành phố hướng tới trung tâm logistics khu vực và cạnh tranh giữa các cảng trong khu vực Bắc Bộ, việc nghiên cứu đánh giá cạnh tranh giữa các bến container tại Lạch Huyện có ý nghĩa cả về thực tiễn và học thuật.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp so sánh đa tiêu chí, được thực hiện qua các nội dung: Thứ nhất, xác định các yếu tố cạnh tranh dựa trên cơ sở lý luận. Thứ hai, tổng hợp số liệu thống kê và phân tích so sánh các yếu tố cạnh tranh. Thứ ba, phỏng vấn chuyên gia đánh giá so sánh các tiêu chí cạnh tranh của các bến cảng và thảo luận thực trạng cạnh tranh giữa các bến cảng container tại khu vực Lạch Huyện.

2. Cơ sở lý luận về cạnh tranh giữa các bến cảng container

Trong kinh tế cảng biển, mối quan hệ cạnh tranh có thể là cạnh tranh liên cảng (Interport competition) hoặc cạnh tranh nội cảng (Intraport competition). Trường hợp thứ nhất là cạnh tranh giữa các cảng biển (port), trong khi trường hợp thứ hai là cạnh tranh diễn ra bên trong một cảng hay được hiểu cụ thể là cạnh tranh giữa các bến cảng (terminal) trong cùng một khu vực cảng biển [4].

Cạnh tranh nội cảng mang lại một số lợi ích. Thứ nhất, cạnh tranh nội cảng ngăn chặn tình trạng định giá độc quyền. Nói cách khác, mức phí do các nhà khai thác bến cảng trong cùng một khu vực cảng biển áp dụng được kỳ vọng sẽ thấp hơn khi tồn tại cạnh tranh nội cảng. Thứ hai, cạnh tranh nội bộ cảng thúc đẩy chuyên môn hóa, đổi mới và đa dạng hóa. Cạnh tranh giữa các bến cảng trong cùng một cảng biển diễn ra trong cùng một môi trường, tức là cùng chịu các quy định, thị trường lao động và nhà cung cấp giống nhau. Việc chuyên môn hóa các dịch vụ của nhà khai thác bến cảng có khả năng xảy ra cao hơn khi các nhà khai thác hoạt động trong cùng một môi trường so với khi họ hoạt động trong những môi trường khác nhau [5].

Từ tổng quan nghiên cứu lý thuyết, các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh của các bến cảng container thường được gom thành các nhóm điển hình:

- Tiêu chí cơ sở vật chất và hạ tầng: Chiều dài cầu

tàu, độ sâu trước bến, số lượng cầu bờ, diện tích bãi, thiết bị RTG/RMG, công nghệ quản lý, năng lực công và kết nối hậu phương [6].

- Tiêu chí hệ thống logistics kết nối hậu phương: Cạnh tranh giữa các bến cảng container thường trở nên gay gắt khi hậu phương rơi vào tình trạng tranh chấp, nghĩa là chủ hàng hoặc Công ty 3PL đại diện chủ hàng có nhiều lựa chọn cửa ngõ xuất nhập và dòng hàng có thể chuyển dịch theo tổng chi phí logistics, thời gian, độ tin cậy, tần suất tuyến và chất lượng dịch vụ. Vai trò của kết nối hậu phương (đường bộ/đường sắt/thủy nội địa/ICD, hành lang vận tải) có thể như yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh cảng biển cửa ngõ [7].

- Tiêu chí hiệu suất và năng suất: Thời gian phục vụ tàu, thời gian tàu trong cảng, năng suất trang thiết bị xếp dỡ, thời gian giải phóng container, hệ số phục vụ cầu tàu, độ ổn định dịch vụ, mức độ tắc nghẽn. Các chỉ báo hiệu suất khác được hệ thống hóa như năng suất theo thiết bị/lao động,... [8].

- Tiêu chí thị trường và dịch vụ: Mức phí và biểu giá, chất lượng dịch vụ, độ linh hoạt, khả năng tiếp nhận tàu, dịch vụ giá trị gia tăng, mức độ số hóa chứng từ, áp dụng công nghệ, sự ưu tiên của người sử dụng dịch vụ cảng [8].

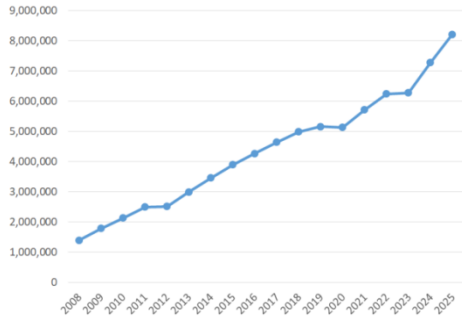
- Tiêu chí hợp tác và quản trị: Mô hình sở hữu, nhượng quyền, hợp tác, mức độ cạnh tranh trong cảng, quan hệ với cơ quan quản lý cảng, chính sách điều tiết. Các yếu tố này giống như điều kiện nền tảng cho một cảng/ bến cảng tổ chức hoạt động kinh doanh, khai thác [9].

3. Tổng quan về thị trường cảng biển tại Hải Phòng

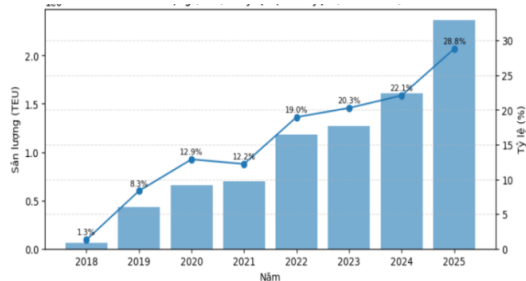
Cảng Hải Phòng hiện có 17 bến cảng container, trong đó, có sự xuất hiện của nhiều doanh nghiệp, tổng công ty khai thác cảng truyền thống, giàu kinh nghiệm và nguồn lực như Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng, Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn, Tập đoàn Gemadept, Công ty cổ phần container Việt Nam (Viconship),... Nếu như năm 2008, sản lượng container qua cảng Hải Phòng chỉ đạt dưới 1,4 triệu TEU thì đến hết năm 2025, con số này đã là 8,2 triệu TEU (Hình 1). Trong 2 năm liên tiếp, 2024 và 2025, mỗi năm, sản lượng container qua cảng tăng thêm trên 1 triệu TEU/năm.

Khu vực Lạch Huyện nằm trên đảo Cát Hải, với bến cảng TC-HICT được bắt đầu khai thác từ năm 2018. Khi đó, sản lượng của bến cảng TC-HICT chỉ khoảng 65.000TEU, chiếm chỉ 1% thị phần Cảng Hải Phòng. Tuy nhiên, các năm tiếp theo, với lợi thế về vị trí và năng lực đón nhận tàu container cỡ lớn, cũng như phục

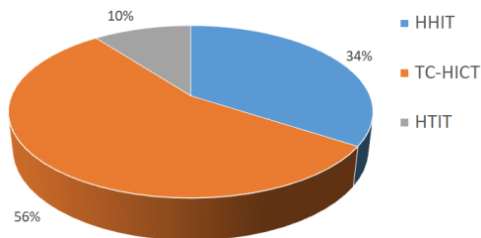
vụ các tuyến dịch vụ trực tiếp xuyên Thái Bình Dương đi bờ tây Hoa Kỳ, sản lượng container của khu vực Lạch Huyện đã liên tục tăng trưởng, chiếm 22% tổng sản lượng của Cảng Hải Phòng năm 2024.



Hình 1. Sản lượng container thông qua Cảng Hải Phòng giai đoạn 2008-2025



Hình 2. Sản lượng container khu vực Lạch Huyện và tỷ lệ trong tổng sản lượng của Cảng Hải Phòng giai đoạn 2008-2025



Hình 3. Thị phần năm 2025 của các bến cảng container tại Lạch Huyện

Đến 2025, với việc bổ sung 4 bến container, khai thác bởi HHIT và HTIT, tổng sản lượng của khu vực Lạch Huyện là 2,3 triệu TEU, chiếm 29% tổng sản lượng Cảng Hải Phòng. Hình 2 và Hình 3 lần lượt thể hiện thị phần sản lượng container của khu vực Lạch Huyện tại Hải Phòng giai đoạn 2008-2025 và thị phần của riêng các bến cảng container tại Lạch Huyện năm 2025.

4. Phân tích so sánh các tiêu chí cạnh tranh giữa các bến cảng container khu vực Lạch Huyện, Hải Phòng

Căn cứ vào cơ sở lý luận về cạnh tranh giữa các bến cảng container, trong nghiên cứu này, các tiêu chí

về cơ sở vật chất và hạ tầng bến cảng, hợp tác chiến lược với hãng tàu ngoại, công nghệ và chuyển đổi số, hệ sinh thái logistics nội địa, giá dịch vụ xếp dỡ container sẽ được phân tích so sánh dựa trên thực trạng của ba bến cảng TC-HICT, HHIT và HTIT.

4.1. Cơ sở vật chất, hạ tầng bến cảng

Một số chỉ tiêu chính thể hiện thực trạng cơ sở vật chất, hạ tầng các bến cảng container tại Lạch Huyện được thể hiện qua Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1. Cơ sở hạ tầng, vật chất các bến cảng container khu vực Lạch Huyện, Hải Phòng

Chỉ tiêu	TC-HICT	HHIT	HTIT
Công suất thiết kế (nghìn TEU)	1.100	2.200	1.100
Số lượng cầu tàu	2	2	2
Số lượng cầu tàu thủy nội địa	1	1	1
Chiều dài cầu tàu (m)	750	900	750
Độ sâu trước bến (m)	-16,0	-16,8	-16,0
Cờ tàu tiếp nhận (TEU)	14.000	18.000	14.000
Tổng diện tích (ha)	57	73	47
Diện tích bãi CY (ha)	41	60	30
Số cần cầu STS	6	9	6
Số cần cầu RTG	24	36	24

Nguồn: Tổng hợp bởi nhóm Tác giả.

Xét về cơ sở vật chất, hạ tầng, bến cảng HHIT có năng lực vượt trội cả về tổng công suất thiết kế, chiều dài cầu tàu, diện tích bãi CY, số lượng cần cầu STS và RTG cũng như năng lực đón nhận tàu biển cỡ lớn.

Cả 3 bến cảng HHIT, HTIT và TC-HICT đều cùng theo đuổi chiến lược xanh hóa hoạt động khai thác, bằng việc đầu tư các trang thiết bị xếp dỡ chạy điện (e-RTG) nhằm giảm phát thải khí nhà kính.

4.2. Hợp tác chiến lược với hãng tàu ngoại

Bến cảng container TC-HICT và HTIT thể hiện mô hình liên doanh giữa doanh nghiệp cảng biển trong nước và đối tác nước ngoài, trong đó, doanh nghiệp cảng biển trong nước sở hữu 51% cổ phần. Đối với TC-HICT, Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn liên doanh với các đối tác nước ngoài là ba hãng tàu MOL (Nhật Bản), Wanhai (Đài Loan) và Itochu (Nhật Bản) với tổng vốn 49%. Với HTIT, Công ty Cổ phần Cảng

Hải Phòng thuộc Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam liên doanh với duy nhất TIL thuộc hãng tàu MSC. Việc các hãng tàu tham gia vào cấu trúc sở hữu tạo nên cơ chế gắn kết lợi ích ở cả hai chiều: hãng tàu hưởng lợi từ việc sử dụng hạ tầng khai thác ổn định, trong khi bến cảng có được nguồn hàng và tuyến vận tải tương đối chắc chắn.

Trong khi đó, HHIT triển khai hợp tác với khối hãng tàu theo hướng hợp tác chiến lược về công nghệ và tư vấn khai thác, tiêu biểu là với APM Terminals. Hình thức hợp tác này không thể hiện qua tỷ lệ góp vốn như TC-HICT mà chủ yếu tập trung vào chuyển giao kinh nghiệm vận hành, chuẩn hóa quy trình và hỗ trợ phát triển mô hình cảng theo định hướng “cảng thông minh”.

4.3. Công nghệ và chuyển đổi số

Tại khu vực Lạch Huyện, TC-HICT là bến cảng nước sâu đầu tiên đi vào khai thác, nên đã sớm hình thành nền tảng công nghệ tương đối hoàn chỉnh: hệ thống TOS hiện đại, khai thác ePort để khách hàng đặt lệnh, tra cứu container, phí, lịch tàu trực tuyến; tích hợp cổng thông tin tra cứu container, manifest, seal, tình trạng thông quan,... trên nền web và ứng dụng di động. Gần đây, TC-HICT triển khai 100% công tự động cho tác nghiệp hạ bãi chờ xuất, bắt buộc lái xe dùng app “HICT Lái xe” để nhận lệnh và khai báo trước, qua đó giảm triệt để khâu kiểm soát thủ công tại cổng, tăng năng suất và an ninh. Có thể xem đây là mô hình “bán tự động” ở khâu cổng và quy trình giao nhận.

HHIT, bắt đầu khai thác từ tháng 2/2025, được thiết kế theo mô hình “cảng xanh - cảng thông minh” ngay từ đầu. Về công nghệ vận hành, HHIT nổi bật với hệ thống đặt lịch phương tiện vận tải (TAS) - lần đầu tiên áp dụng tại Việt Nam - cho phép doanh nghiệp và lái xe đặt lịch vào/ra cảng theo khung giờ, phân luồng trước, giảm ùn tắc, thời gian chờ, qua đó cắt giảm tiêu hao nhiên liệu và phát thải. Cùng với đó là định hướng ứng dụng tự động hóa, AI trong lập kế hoạch xếp dỡ, tối ưu hóa khai thác bãi, kết hợp khai thác năng lượng mặt trời để vận hành hệ thống. So với TC-HICT, HHIT có lợi thế “đi sau” nên thiết kế các module công nghệ đồng bộ, hướng tới mức độ tự động hóa và số hóa cao hơn ngay từ khâu quy hoạch.

Bến cảng HTIT khánh thành và khai thác sau cùng trong số ba bến cảng container tại Lạch Huyện. Sản lượng hàng hóa thông qua của HTIT trong năm 2025 cũng thấp nhất, chỉ khoảng 245.000TEU và chiếm khoảng 10% thị phần của khu vực Lạch Huyện. HTIT hiện cũng ứng dụng hệ thống dịch vụ cảng điện tử (e-Port).

4.4. Hệ sinh thái logistics nội địa

TC-HICT có lợi thế rõ nhất về hệ sinh thái Tân Cảng Sài Gòn. Bên cạnh bến nước sâu tại Lạch Huyện, Tân Cảng đã xây dựng cả một mạng lưới cảng - ICD - depot ở miền Bắc: ICD Tân Cảng - Hải Phòng, Tân Cảng 128, cùng ICD Tân Cảng Quế Võ - được xem là ICD quy mô lớn, hiện đại nhất khu vực, là cánh tay nối dài trực tiếp cho các cảng biển khu vực Hải Phòng. Như vậy, TC-HICT kết nối miền hậu phương theo mô hình “cảng biển + ICD vệ tinh + bãi container”, rất thuận lợi cho cụm công nghiệp Bắc Ninh, Bắc Giang, Thái Nguyên, đồng thời tận dụng luôn đội xe, sà lan, dịch vụ logistics tích hợp của Tân Cảng.

HHIT lại dựa vào một hệ sinh thái khác: Logistics - ICD - bất động sản công nghiệp do chính Hateco xây dựng. Hateco Group đầu tư song song cả cảng biển, logistics, hạ tầng khu công nghiệp và bất động sản, tạo nên một hệ sinh thái từ hậu phương đến Lạch Huyện. Trong đó, ICD Long Biên - cảng cạn nằm ở cửa ngõ Hà Nội, cách cảng Hải Phòng ~100km và cách Lạch Huyện ~122km, được định vị là cánh tay nối dài của hệ thống cảng biển, sân bay, cửa khẩu đường bộ Bắc - Nam. Cùng với hệ thống kho CFS, kho ngoại quan, dịch vụ gom - chia hàng kết nối bằng đường bộ từ Trung Quốc.

Khác với TC-HICT và HHIT, HTIT hưởng lợi từ hệ thống logistics nội địa có gồm mạng lưới cảng biển - cảng sông - kho bãi - đội tàu - logistics - depot - vận tải do Tổng công ty Hàng hải Việt Nam (VIMC) tích lũy và vận hành trong nhiều thập kỷ. HTIT hưởng lợi từ hệ sinh thái đa tầng của VIMC: Cảng truyền thống, vận tải thủy nội địa, đội tàu biển, dịch vụ logistics và khách hàng lâu dài.

4.5. Giá dịch vụ xếp dỡ container

Biểu cước dịch vụ của cả ba bến cảng container tại Lạch Huyện đều được công bố công khai trên cổng thông tin điện tử của doanh nghiệp. Cả ba bến cảng đều có biểu giá dịch vụ công bố trong năm 2025 gần như không có nhiều sự khác biệt [10, 11, 12]. Cụ thể, với dịch vụ xếp dỡ container giữa tàu biển và bãi CY, thuế VAT 8% thì giá dịch vụ đối với container 20', 40' và 45' đều lần lượt là 71,28USD, 104,76USD và 116,64USD cho một container. Điều này cũng thể hiện mức độ nhạy cảm lớn về giá dịch vụ trong cạnh tranh giữa các bến cảng container tại Hải Phòng.

5. Thảo luận

Nhằm đánh giá so sánh các tiêu chí cạnh tranh của các bến cảng container tại khu vực Lạch Huyện, các chuyên gia từ các hãng tàu vận tải biển container, khai

Bảng 2. Tổng hợp thông tin chuyên gia tham gia phỏng vấn

	Hãng tàu	Cảng biển	Logistics	Quản lý nhà nước	Nhà khoa học
Số lượng	2	2	2	1	1
QL cấp cao	1	2	2	1	0
QL cấp trung	1	0	0	0	1
> 20 năm kinh nghiệm	1	2	2	0	0
>30 năm kinh nghiệm	1	0	0	1	1

thác cảng container, logistics xuất nhập khẩu, cơ quan quản lý nhà nước về logistics và nghiên cứu học thuật được lựa chọn tham gia khảo sát phỏng vấn. Các chuyên gia đảm bảo thâm niên công tác trong lĩnh vực liên quan trên 20 năm, giàu kinh nghiệm, hiện đang nắm giữ các chức vụ quản lý cấp trung trở lên trong đơn vị công tác và được phỏng vấn độc lập. Thông tin các chuyên gia tham gia phỏng vấn được tổng hợp trong Bảng 2.

Các chuyên gia được yêu cầu đánh giá so sánh các tiêu chí cạnh tranh của các bến cảng bằng hình thức cho điểm. Điểm số của một yếu tố năng lực cạnh tranh sẽ nhận các giá trị từ 1 đến 5, cụ thể:

- 1 - Tiêu chí cạnh tranh rất yếu so với đối thủ;
- 2 - Tiêu chí cạnh tranh yếu hơn so với đối thủ;
- 3 - Tiêu chí cạnh tranh tương đương với đối thủ;
- 4 - Tiêu chí cạnh tranh lợi thế tương đối hơn so với đối thủ;
- 5 - Tiêu chí cạnh tranh vượt trội so với đối thủ.

Điểm bình quân các tiêu chí cạnh tranh của từng bến cảng được tổng hợp trong Bảng 3.

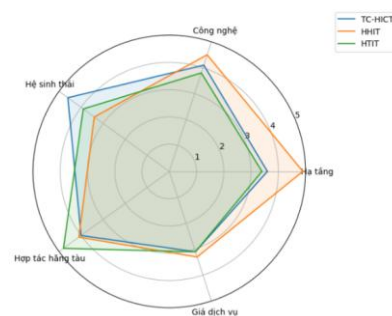
Bảng 3. Tổng hợp điểm bình quân các tiêu chí cạnh tranh của các bến cảng container tại Lạch Huyện

Yếu tố	TC-HICT	HHIT	HTIT
Hạ tầng	3.6	4.9	3.4
Công nghệ	4.1	4.5	3.8
Hệ sinh thái	4.6	3.4	3.9
Hợp tác hãng tàu	4.3	4.1	4.6
Giá dịch vụ	3.1	3.3	3.1

Một đồ thị radar (Hình 4) thể hiện tương quan so sánh các yếu tố năng lực cạnh tranh giữa ba bến cảng container tại Lạch Huyện được thiết lập dựa vào kết quả khảo sát.

Kết quả đánh giá cạnh tranh giữa ba bến TC-HICT, HHIT và HTIT cho thấy cạnh tranh tại Lạch Huyện mang đặc trưng của mô hình “cạnh tranh phi giá” (non-price competition), trong đó các yếu tố chiến lược quyết định năng lực thu hút tuyến tàu và hàng hóa không nằm chủ yếu ở giá dịch vụ mà ở năng lực hạ tầng, mức độ số hóa, hiệu quả của hệ sinh thái logistics nội địa và mối quan hệ chiến lược với các

hãng tàu nước ngoài. Điều này phù hợp với đặc điểm của các cảng cửa ngõ nước sâu (gateway ports) phục vụ tuyến xa, nơi mà giá niêm yết giữa các bến cảng có xu hướng hội tụ và chịu ràng buộc bởi cấu trúc thị trường cũng như quy định cạnh tranh.



Hình 4. Tương quan so sánh các tiêu chí cạnh tranh giữa các bến cảng container tại Lạch Huyện

Thứ nhất, HHIT (liên doanh giữa HATECO - CMA CGM) sở hữu lợi thế vượt trội về hạ tầng và công nghệ khai thác, thể hiện qua điểm số trung bình cao nhất ở cả hai yếu tố. Đồ thị radar cho thấy HHIT tạo ra đỉnh chủ đạo ở hai trục này, phản ánh chiến lược trở thành bến cảng có năng suất và năng lực phục vụ tàu lớn tốt nhất khu vực. Chiến lược này phù hợp với hướng tiếp cận khác biệt hóa sản phẩm dựa trên hiệu năng, nhắm đến các tuyến dịch vụ có tàu cỡ lớn của nhóm hãng tàu thuộc Ocean Alliance. Tuy nhiên, HHIT lại có điểm thấp hơn ở yếu tố hệ sinh thái logistics nội địa và kết nối hậu phương, cho thấy hạn chế trong việc tổ chức chuỗi nội địa, một yếu tố ngày càng quan trọng khi cạnh tranh giữa các bến cảng chuyển dịch từ cầu bến sang chuỗi cung ứng tích hợp.

Thứ hai, TC-HICT nổi bật ở yếu tố hệ sinh thái logistics, đạt điểm bình quân cao nhất (4.6) trong ma trận. Với vai trò thành viên của Tân Cảng Sài Gòn trong hệ thống ICD - depot - đội xe - kho bãi - khai báo hải quan — TC-HICT theo đuổi chiến lược hệ sinh thái logistics tích hợp gắn kết cảng với mạng lưới logistics nội địa, hỗ trợ cả chủ hàng lẫn hãng tàu trong tối ưu hóa chi phí và thời gian. Điều này giúp TC-HICT duy trì sức hút ổn định với các tuyến đi Mỹ và

châu Âu, đồng thời tạo độ bền chiến lược cao vì các nguồn lực này khó bị sao chép trong ngắn hạn. Tuy nhiên, điểm số về hạ tầng và công nghệ của TC-HICT thấp hơn HHIT, cho thấy hạn chế của TC-HICT so với các bên cạnh được đầu tư phát triển về sau.

Thứ ba, HTIT thể hiện rõ lợi thế về quan hệ hãng tàu (điểm 4.6 ở yếu tố hợp tác), dựa trên cấu trúc liên doanh MSC - VIMC - SITC. Chiến lược này làm tăng độ chắc chắn về sản lượng hàng hóa, đặc biệt với các tuyến nội Á và các dịch vụ tuyến xa của MSC. Điểm mạnh này giúp HTIT giảm rủi ro về thị phần nhưng cũng đồng nghĩa mức độ mở thị trường có thể thấp hơn so với mô hình độc lập.

Tổng thể, kết quả cho thấy ba bên cạnh áp dụng ba mô hình cạnh tranh khác biệt, tạo cấu trúc đa cực chiến lược thay vì cạnh tranh thuần nhất. Điều này được xem là lành mạnh cho cảng cửa ngõ, vì giảm nguy cơ đua giá, phân hóa khách hàng theo phân khúc tuyến và tăng mức độ tối ưu hóa chuỗi cung ứng vùng.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã tiến hành phân tích so sánh ba bên cạnh container đang khai thác tại khu vực Lạch Huyện thông qua năm nhóm tiêu chí có tính quyết định đối với năng lực cạnh tranh, gồm: Cơ sở vật chất và hạ tầng cầu bến, công nghệ và mức độ số hóa trong quản lý khai thác, hệ sinh thái dịch vụ logistics nội địa kết nối khu vực hậu phương, mối quan hệ hợp tác với các hãng tàu nước ngoài và mức giá dịch vụ xếp dỡ. Kết quả cho thấy mỗi bên cạnh có một cấu hình năng lực và chiến lược khác nhau, từ đó hình thành thế cạnh tranh mang tính đa cực thay vì cạnh tranh thuần nhất.

HHIT nổi trội về hạ tầng và công nghệ, hướng đến chiến lược phục vụ tàu lớn và các tuyến nằm sâu trên biển. TC-HICT có ưu thế rõ rệt về hệ thống logistics và kết nối hậu phương, qua đó nâng cao khả năng thu hút chủ hàng và duy trì lượng hàng ổn định. HTIT có lợi thế đặc thù về quan hệ với hãng tàu nước ngoài, giúp bảo đảm tuyến dịch vụ và sản lượng nền. Mức giá dịch vụ xếp dỡ giữa các bên cạnh gần như tương đồng, cho thấy cạnh tranh tại Lạch Huyện chủ yếu diễn ra trên các yếu tố phi giá.

Trong bối cảnh Hải Phòng định hướng trở thành trung tâm logistics của khu vực phía Bắc, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng năng lực cạnh tranh bền vững của các bên cạnh không chỉ phụ thuộc vào hạ tầng cầu bến mà còn vào khả năng tổ chức chuỗi logistics phía sau cảng, kết nối với khu công nghiệp và mở rộng quan hệ với hãng tàu. Đây là cơ sở quan trọng để phát triển cụm cảng Lạch Huyện theo hướng đồng bộ và hiệu quả hơn trong thời gian tới.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Hàng hải Việt Nam trong đề tài mã số: **DT25-26.111**.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Công thương (2025), *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam 2025*, NXB Công thương.
- [2] *World Shipping Council*, <https://www.worldshipping.org/top-50-container-ports>, Truy cập tháng 01/2026.
- [3] Thủ tướng Chính phủ (2024), *Quyết định 442/QĐ-TTg Phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống cảng biển Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050*.
- [4] Talley, W. K. (2009), *Port economics*. Routledge.
- [5] De Langen, P. W. & Pallis, A. A. (2006), *Analysis of the benefits of intra-port competition*. International Journal of Transport Economics. Vol.33, No.1.
- [6] Bastug, S., Haralambides, H., Esmer, S., & Eminoğlu, E. (2022), *Port competitiveness: Do container terminal operators and liner shipping companies see eye to eye?*, Marine Policy, Vol.135, p. 104866.
- [7] Martinho, M. (2008), *Port competition and hinterland connections (No. 2008/19)*, OECD Publishing.
- [8] Fleming, D. K., & Baird, A. J. (1999), *Some reflections on port competition in the United States and Europe*, Maritime policy and management, Vol.26, pp.383-394
- [9] Ferrari, C., & Merk, O. (2015), *The governance and regulation of ports: The case of Italy*, International Transport Forum Discussion Paper.
- [10] Công ty TNHH Cảng Container Quốc tế Tân Cảng Hải Phòng (2025), *Quyết định số 259/QĐ-HICT Về việc ban hành Biểu giá dịch vụ cảng biển đối với các chủ tàu (đại lý) vận tải biển quốc tế*.
- [11] Công ty TNHH Cảng container Quốc tế Hateco Hải Phòng (2025), *Quyết định số 08/2025/QĐ-HHIT về việc ban hành Biểu giá dịch vụ cảng biển cung cấp bởi Công ty TNHH Cảng container Quốc tế Hateco Hải Phòng*.
- [12] Công ty TNHH Cảng Quốc tế TIL Hải Phòng (2025), *Quyết định số 87/QĐ-HTIT về việc Ban hành biểu giá dịch vụ cảng biển quốc tế*.

Ngày nhận bài:	12/01/2026
Ngày nhận bản sửa:	30/01/2026
Ngày duyệt đăng:	13/02/2026