

**LIÊN MINH TRONG VẬN TẢI BIỂN – CHIẾN LƯỢC TỐT NHẤT  
CHO ĐỘI TÀU CONTAINER VIỆT NAM**  
SHIPPING ALLIANCES –THE BEST STRATEGY FOR  
VIETNAM CONTAINER FLEET

**TS. NGUYỄN HỮU HÙNG  
KS. NGUYỄN MINH ĐỨC**  
*Khoa Kinh tế VTB, Trường ĐHHH*

**Tóm tắt**

Kinh doanh vận tải biển là một ngành chứa đựng nhiều biến động và cạnh tranh gay gắt giữa các hãng tàu tham gia vào thị trường. Mặc dù mỗi hãng tàu có vị thế, năng lực và tầm nhìn khác nhau, nhưng họ vẫn có thể cùng hợp tác dưới hình thức liên minh chiến lược. Hình thức liên minh này giữa các hãng tàu định tuyến không chỉ phù hợp với các quy định quốc tế về chống độc quyền mà còn mang lại nhiều lợi ích cho cả các thành viên tham gia và khách hàng của họ. Bài báo này sẽ giới thiệu về ích lợi mà liên minh chiến lược có thể mang lại cho các hãng tàu định tuyến, đồng thời đề xuất thành lập liên minh đối với hãng tàu container Việt Nam trên tuyến nội địa trong thời gian tới.

**Abstract**

Shipping industry is so volatile and the competition among players in shipping market is also extremely critical. Although shipping companies have different capacity, market positions, and development strategies, they have a chance to co-operate by so called strategic alliances. This method applied by shipping lines is not only suitable with international regulations of competition but also helpful for every partners as well as their customers. In this paper, we focus on potential advantages of strategic alliances to shipping lines, and propose to set up a Alliance for Vietnamese container fleet on domestic route in the future.

**Key words:** liner, container, strategic alliances.

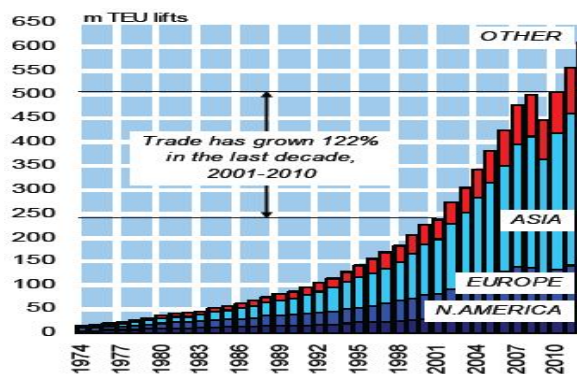
**1. Những thách thức đối với các hãng vận tải định tuyến**

Cùng với tiến trình toàn cầu hóa và sự phát triển của nền kinh tế thế giới, thương mại container đã chứng kiến sức tăng trưởng vũ bão trong hơn hai thập kỷ vừa qua. Từ đầu thập kỷ 90 của thế kỷ trước, thương mại container thế giới là hơn 100 triệu TEU đã đạt 250 triệu TEU năm 2001 và tiếp tục lên đến 500 triệu TEU năm 2010. Châu Á cũng dần vươn lên trở thành khu vực đứng đầu về thương mại container với hơn một nửa sản lượng của toàn thế giới..

Sự phát triển đó cũng kéo theo áp lực cực lớn từ phía khách hàng đối với các hãng vận tải biển. Các khách hàng có xu hướng lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ có thời gian vận tải nhanh và chính xác, giá cước thấp, tần suất dịch vụ dày đặc hơn và thường xuyên hơn, tàu mẹ vào cảng trực tiếp (giúp giảm chi phí feeder và nâng cao bảo đảm an toàn cho hàng hóa), vận tải door-to-door liền mạch, hệ thống định vị container chính xác, thủ tục xếp hàng lên tàu đơn giản, nhanh gọn, hệ thống dịch vụ toàn cầu và linh hoạt...

Tất cả những yêu cầu trên của khách hàng đều hợp lý và xuất phát từ khả năng có thể đáp ứng được của một số nhà vận tải có tiềm lực kinh tế, tuy nhiên tính hiệu quả cục bộ của các hãng khi thực hiện đầy đủ yêu cầu của khách hàng chắc chắn sẽ không cao, thậm chí phải duy trì một khoản nợ lớn để tồn tại trong điều kiện giá cả cạnh tranh và nguồn hàng biến động.

Để đáp ứng tốt nhất các yêu cầu kể trên của khách hàng, các hãng vận tải biển đã thực hiện nhiều biện pháp nhằm tăng năng lực cạnh tranh, giành thị phần và tồn tại trong ngành công nghiệp được đánh giá là bất ổn và tiềm ẩn quá nhiều rủi ro. Xét về khía cạnh chiến lược quản lý, các hãng vận tải chuyên tuyến có thể thực hiện một trong hai lựa chọn: một là liên minh chiến lược hoặc hai

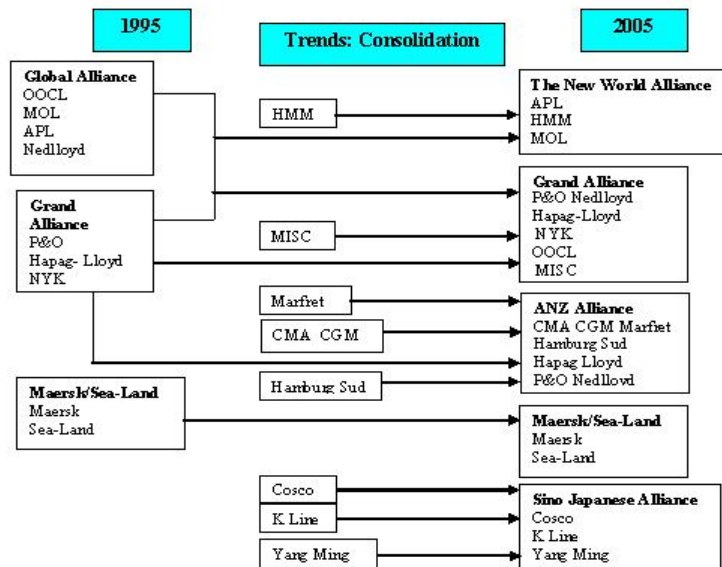


**Hình 1. Thương mại container quốc tế.**  
Nguồn: Clarkson Research Services.

là sáp nhập và bổ sung. Trong phạm vi bài báo này, nhóm tác giả tập trung vào xu thế liên minh chiến lược, xu thế đã phần nào chứng tỏ được lợi ích đối với các thành viên tham gia trên thế giới trong thời gian qua và hoàn toàn có thể áp dụng đối với các hãng tàu trong nước.

**2. Xu thế liên minh trong vận tải container định tuyến và lợi ích cho các thành viên**

Liên kết giữa các công ty vận tải biển chuyên tuyến không mới mà đã diễn ra hơn một thế kỷ. Năm 1875, công hội vận tải biển đầu tiên được thành lập trên tuyến vận tải giữa Vương quốc Anh và Calcuta, Ấn Độ. Sau đó, các hãng tàu lập nên hình thức liên minh chiến lược cho phép các thành viên chia sẻ năng lực vận tải và slot ở cảng. Từ 1990, khi Sealand và Maersk giới thiệu hệ thống liên minh và bắt đầu chia sẻ phương tiện vận tải trên Đại Tây Dương và Thái Bình Dương, liên minh chiến lược đã trở nên ngày càng phổ biến. Từ đó đến nay, trên toàn thế giới, các hãng vận tải chuyên tuyến dần hợp lại với nhau để hình thành các liên minh chiến lược ngày một lớn hơn, như thể hiện trong hình 2 sau đây.



**Hình 2. Xu thế liên minh trong vận tải biển thế giới.**

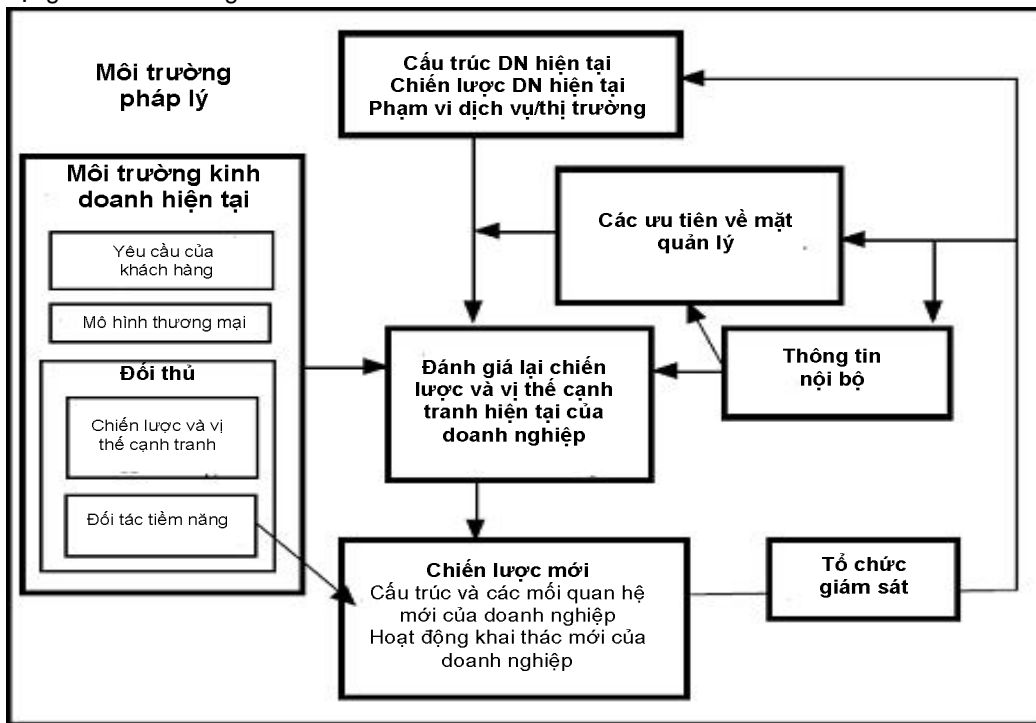
Trong phạm vi ngành vận tải biển, liên minh được hiểu là một thỏa thuận khai thác kết hợp giữa hai hay nhiều hãng vận tải, theo đó các thành viên đóng góp nguồn lực về tài sản của mình để cùng thực hiện một chiến lược mang lại lợi nhuận cho tất cả các bên. Tuy nhiên, các thông tin nhạy cảm như bí mật thương mại, không được chia sẻ vì các thành viên vẫn là các thực thể riêng biệt và duy trì sự cạnh tranh lẫn nhau. Lợi ích mà liên minh mang lại cho các hãng vận tải có thể kể đến như sau:

- Giảm chi phí chuyển đi nhờ cùng khai thác đội tàu với tổng trọng tải lớn hơn so với khi từng hãng tàu tiến hành khai thác riêng lẻ. Đặc biệt là giải quyết được vấn đề thừa thiếu vỏ container và chi phí cơ hội của lượng container không được vận chuyển khi chia sẻ slot giữa các hãng tàu tham gia liên minh;
- Khai thác tối đa sức chở các tàu của nhau, giảm chi phí đầu tư đội tàu mà vẫn giữ nguyên chất lượng dịch vụ bằng việc giảm số tàu phải đưa vào khai thác trên tuyến cũng như giảm chi phí đầu tư, nâng cao hiệu quả khai thác cơ sở hạ tầng bến cảng;
- Nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc tăng tần suất chuyển đi, mở rộng phạm vi phục vụ về mặt địa lý và chất lượng dịch vụ mà từng thành viên cung cấp;
- Nâng cao vị thế của hãng tàu trong quan hệ với chủ hàng và cảng biển nơi phục vụ tàu. Giảm thiểu sự cạnh tranh giữa các hãng trong liên minh;
- Duy trì ổn định giá cước trên tuyến, kết nối nhanh với mạng lưới Feeder, Giảm thời gian ứ đọng hàng và tiết kiệm chi phí tồn kho của hàng hóa;

**3. Đề xuất thành lập liên minh chiến lược đối với các hãng vận tải container Việt Nam tuyến nội địa**

Liên minh trong vận tải biển mang lại những lợi thế rõ ràng cho các doanh nghiệp vận tải biển tham gia, nhưng đồng thời cũng đặt ra không ít vấn đề khó khăn phải đòi hỏi sự đồng bộ phối hợp giải quyết. Các vấn đề cơ bản đặt ra là:

- Xác định chiến lược quản lý của doanh nghiệp, lựa chọn mô hình liên minh, sáp nhập, bổ sung hay liên doanh bằng cách nghiên cứu mô hình hiện tại của doanh nghiệp và các yếu tố tác động của môi trường kinh doanh.



Hình 3. Mô hình tái cấu trúc doanh nghiệp.

- Nếu như hình thức liên minh chiến lược là phù hợp với doanh nghiệp, vấn đề cần quan tâm tiếp theo sẽ là xác định đối tác liên minh và số lượng thành viên trong liên minh. Vấn đề này cần nghiên cứu và phân tích hệ thống để thiết lập liên minh.

- Xác định cơ chế hoạt động của liên minh bao gồm: cơ chế điều hành quản lý, tổ chức, chia sẻ tài nguyên và phân chia lợi nhuận/chi phí. Vấn đề này nên áp dụng lý thuyết trò chơi và mô hình thuật toán tối ưu.

- Nâng cao và duy trì niềm tin giữa các thành viên trong liên minh. Trong một môi trường kinh doanh đầy biến động và khi các thành viên tham gia liên minh vẫn là những thực thể kinh tế độc lập, vẫn có những bí mật về thông tin và vẫn có cạnh tranh lẫn nhau thì niềm tin là yếu tố cực kỳ quan trọng để duy trì liên minh.

Việt Nam, hiện nay có 12 hãng tàu container hoạt động chủ yếu trên tuyến nội địa Bắc – Nam và một số ít các tuyến ngắn trong khu vực Đông Á. Năng lực hiện thời của đội tàu container Việt Nam mới chỉ đạt gần 22.000 Teu (600.236 DWT), còn thiếu trầm trọng so với nhu cầu phát triển theo các quy hoạch đã được lập trong thời gian qua. Mặc dù, vận tải container tuyến nội địa chiều hàng Nam- Bắc thường xảy ra tình trạng quá tải với đội tàu vào mùa cao điểm, nhưng lại cạnh tranh khốc liệt trong những mùa thấp điểm, nhiều tàu còn lãng phí sức chở, đặc biệt là tàu cỡ lớn (đạt khoảng 60% năng lực). Đội tàu container Việt Nam hiện nay chủ yếu là tàu cỡ dưới 1000 TEU và chỉ mới chỉ chiếm thị phần nhỏ trong thị trường vận tải container hàng xuất nhập khẩu. Trong khi đó, Quy hoạch phát triển vận tải biển Việt Nam đến năm 2020 định hướng năm 2030 được Thủ tướng chính phủ phê duyệt năm 2009 đề ra mục tiêu phát triển đội tàu vận chuyển container ven biển nội địa Việt Nam đến năm 2020 đạt 1,71 triệu DWT cỡ từ 200 Teu đến 1.000 Teu; đi các nước châu Á sử dụng cỡ tàu từ 500 - 3.000 TEU; đi các nước châu Âu, châu Mỹ, châu Phi sử dụng cỡ tàu cỡ từ 4.000 - 6.000 TEU và tàu lớn hơn khi có điều kiện. Điều này đặt ra thử thách không nhỏ cho ngành vận tải biển Việt Nam và các hãng tàu cũng cần xem xét vấn đề liên minh như một giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh, giành thị phần và đáp ứng nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Để thành lập liên minh trước mắt không dễ dàng, vì các chủ tàu Việt Nam chưa sẵn sàng hợp tác chia sẻ quyền lợi, mặc dù đã từ lâu họ biết rõ sự bất lợi của cạnh tranh tự do và thiếu lãnh

manh trên thị trường này. Do vậy, các hãng tàu trên tuyến trong nước trước hết phải thay đổi tư chiến lược ngắn hạn sang chiến lược phát triển bền vững, Hiệp hội chủ tàu cần tích cực vận động các chủ tàu hợp tác với nhau để thành lập một liên minh, trước mắt có thể hình thành một Trung tâm điều phối vận tải container nội địa với chức năng như một công ty Logistic container đường biển. Trung tâm này sẽ tính toán cân bằng cung cầu trên từng tuyến, lựa chọn cỡ tàu tối ưu cho mỗi tuyến, xác định tần suất chạy tàu, phân vùng hoạt động cho các hãng tàu, phân phối hàng hoá tối ưu trên các tàu, sử dụng tối đa sức chở của các tàu thông qua đổi chỗ (Swapt Slot) không hạn chế. Các chủ tàu thành viên cùng giám sát và cùng thực hiện các mục tiêu chung. Các chủ hàng hoặc các nhà môi giới có thể giao dịch với trung tâm để thuê tàu vận chuyển hàng hoá.

*Nhiệm vụ của Trung tâm điều phối là :*

- Tối ưu hoá công tác vận chuyển container từ cảng đến cảng bằng các mô hình toán, vì lượng cầu xác định tương đối rõ ràng thông qua mức tăng trưởng hàng hóa nội địa hàng năm và chính sách bảo hộ vận tải nội địa của Nhà nước.

- Tư vấn cho các chủ tàu cung cấp tàu trên các tuyến một cách có lợi.

- Lập biểu đồ vận hành và phối hợp lịch vận hành cho các tàu.

- Xây dựng biểu cước thống nhất trên các tuyến nội địa, chống lại sự đim giá của chủ hàng và phá giá của các chủ tàu. Xây dựng mức phụ phí: BAF, bắt cân đối chiều, chống tắc nghẽn,...

- Quảng bá dịch vụ tới công chúng.

- Tiếp nhận thông tin hàng hoá từ các chủ tàu, các chủ hàng.

- Thống kê hàng hoá vận chuyển theo các hãng, các tàu trên các tuyến.

- Thông báo kịp thời tình hình vận tải của các tàu cho chủ tàu biết.

- Thông báo kết quả tài chính với bên liên minh, cân bằng lợi ích giữa các bên.

- Dự báo nhu cầu vận chuyển trong tương lai.

*Nhiệm vụ của các chủ tàu đối với trung tâm:*

- Cung cấp và duy trì một số lượng tàu theo khả năng tài chính.

- Cung cấp vỏ container đủ theo lượng cầu đã xác định dự kiến.

- Quản lý kỹ thuật đối với các tàu.

- Lập kế hoạch sửa chữa, cung cấp vật tư và cung ứng phẩm cho tàu.

Sau mỗi một năm hoạt động, các hãng tàu thành viên sẽ đánh giá lợi ích của việc tham gia liên minh trên các mặt tài chính, mức chất tải và năng suất của tàu, sức cạnh tranh và uy tín với khách hàng, mức tiết kiệm chi phí quản lý vỏ container. Thông qua đó để tìm ra các giải pháp khắc phục yếu kém còn tồn tại và định hướng gia nhập liên minh trên các tuyến khác trong khu vực và trên thế giới trong tương lai cho đội tàu container Việt Nam.

Trong thời gian qua, đội tàu container Việt Nam đang được kinh doanh theo 2 hình thức truyền thống là khai thác trực tiếp và cho thuê định hạn. Thực tế cho thấy việc cho thuê tàu định hạn chỉ giải quyết vấn đề tạm thời về sự dư thừa tàu do ta chưa khai thác tuyến nước ngoài, nhưng do tình hình tăng năng lực đội tàu của nước ngoài để họ càng củng cố uy tín và năng lực hơn. Do vậy, thời gian tới nên mạnh dạn áp dụng chiến lược liên minh trên tuyến nội địa nhằm khai thác tối đa tiềm năng của các hãng tàu, giảm thiểu sự lãng phí năng lực vận tải và mức độ cạnh tranh lẫn nhau, thông qua mô hình liên minh để xác định rõ hơn nhu cầu tàu trên tuyến nhằm định hướng chiến lược đầu tư phát triển và tái cơ cấu đội tàu container cho tất cả các chủ tàu của Việt Nam, hạn chế việc đầu tư thiếu cơ sở khoa học và thực tiễn dẫn đến lãng phí đầu tư công, ảnh hưởng đến tình hình tài chính chung của quốc gia và sự phát triển của nền kinh tế quốc dân.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1] Cục Hàng hải Việt Nam, *Báo cáo tổng kết năm 2010 và triển khai nhiệm vụ năm 2011*

[2] Quyết định 1601/QĐ-TTg/2009 phê duyệt Quy hoạch phát triển vận tải biển Việt Nam đến năm 2020 và định hướng đến 2030

[3] Hua-an Lu, James Cheng, Tai-shen Lee, *An Evaluation of strategic alliances in liner shipping – an emperical study of CKYH*, 2006, Journal of Marine Science and Technology.

[4] D.K.Ryoo, H.A.Thanopoulou, *Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asian container carriers*, 1999, Maritime Policy and Management.

[5] Chen Ji Hong, Zhen Hong, *Planning & Decision making model for liner shipping with container slot exchange under shipping alliance*, 2010, Journal of Wuhan Univeristy of Technology.

[6] Edward J.Sheppard, David Seidman, *Ocean shipping alliances: the wave of the future*, 2001, International journal of Maritime Economics.

**Người phản biện: TS. Vũ Trụ Phi**