

MAI LÊ XUÂN HOA

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU
QUẢ KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC BÀI
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY
NINH**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành : Tổ chức và quản lý vận tải – Mã ngành: 8840103

Chuyên ngành: Quản trị Logistics và vận tải đa phương thức

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: 1. PGS. TS. ĐÌNH GIA HUY
2. TS. NGUYỄN VĂN TIẾN**

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 4 năm 2026

MAI LÊ XUÂN HOA

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO
HIỆU QUẢ KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC
BÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY
NINH**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành : Tổ chức và quản lý vận tải – Mã ngành: 8840103

Chuyên ngành: Quản trị Logistics và vận tải đa phương thức

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 4 năm 2026

BỘ XÂY DỰNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Số: 260410-13/QĐ-UTH-SĐH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

TP. Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 4 năm 2026

QUYẾT ĐỊNH

Về việc thành lập Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ

HIỆU TRƯỞNG

TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Căn cứ Quyết định số 66/2001/QĐ-TTg ngày 26/4/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quy chế Tổ chức và hoạt động của Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh ban hành theo Nghị quyết số 14/NQ-HĐTĐHGTVT ngày 11/01/2021 của Hội đồng Trường;

Căn cứ Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ thạc sĩ ban hành kèm theo Quyết định số 33/QĐ-ĐHGTVT ngày 12/01/2022 của Hiệu trưởng Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quyết định số 251006-04/QĐ-UTH-SĐH, ngày 06/10/2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh về việc giao đề tài tốt nghiệp đối với các lớp chương trình đào tạo thạc sĩ;

Theo đề nghị của Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học.

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành Tổ chức và quản lý vận tải (mã số 8840103), chuyên ngành Quản trị Logistics và vận tải đa phương thức đối với học viên **Mai Lê Xuân Hoa** với đề tài: “Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng - Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh”, người hướng dẫn: PGS. TS. Đinh Gia Huy; TS. Nguyễn Văn Tiến, gồm các ông (bà) có tên sau:

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1. PGS. TS. Nguyễn Xuân Phương | Trường ĐH GTVT TP.HCM | Chủ tịch Hội đồng; |
| 2. GS. TS. Phạm Kỳ Quang | Trường ĐHHH Việt Nam | Ủy viên, phản biện; |
| 3. PGS. TS. Nguyễn Hoàng Phương | Học viện Chính trị KV II | Ủy viên, phản biện; |
| 4. TS. Bùi Văn Cường | Trường ĐH GTVT TP.HCM | Ủy viên; |
| 5. TS. Phạm Thái Hoàng | Trường ĐH GTVT TP.HCM | Ủy viên, thư ký. |

Điều 2. Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký. Các ông (bà) Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học, Trưởng phòng Kế hoạch - Tài vụ và ông (bà) có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. /

Nơi nhận:

- Như Điều 2;
- Hiệu trưởng (để b/c);
- Lưu: VT, VĐTSDH (Tú: 05b).



NGUYỄN TS. Lê Văn Vang

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Đại diện người hướng dẫn: PGS. TS. Đinh Gia Huy

Đề án tốt nghiệp thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh ngày 25 tháng 04 năm 2026

Thành phần Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ gồm:

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. PGS. TS. Nguyễn Xuân Phương | Chủ tịch Hội đồng; |
| 2. GS. TS. Phạm Kỳ Quang | Ủy viên, phản biện; |
| 3. PGS. TS. Nguyễn Hoàng Phương | Ủy viên, phản biện; |
| 4. TS. Bùi Văn Cường | Ủy viên; |
| 5. TS. Phạm Thái Hoàng | Ủy viên, thư ký. |

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đề án tốt nghiệp thạc sĩ với đề tài: “Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh” là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện.

Các số liệu, thông tin và kết quả phân tích trong đề án được thu thập từ những nguồn đáng tin cậy, được trích dẫn rõ ràng, trung thực và tuân thủ đầy đủ các quy định về trích dẫn tài liệu khoa học. Những nội dung, đánh giá và đề xuất giải pháp trong đề án là kết quả của quá trình nghiên cứu độc lập, không sao chép hay vi phạm bất kỳ quy định nào về liên chính học thuật.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường và pháp luật về tính trung thực, chính xác và nguyên bản của toàn bộ nội dung trong đề án này.

TP.HCM, ngày 01 tháng 04 năm 2026



Mai Lê Xuân Hoa

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS. TS. Đinh Gia Huy và TS. Nguyễn Văn Tiến – những người hướng dẫn đã tận tình chỉ bảo, định hướng khoa học và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp thạc sĩ. Sự tận tâm, trách nhiệm và những góp ý quý báu của quý Thầy là nền tảng quan trọng giúp tôi hoàn thành nghiên cứu này.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Trường Đại học Giao thông Vận tải Thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là Viện Sau Đại học, cùng quý Thầy Cô của ngành Tổ chức và Quản lý vận tải, chuyên ngành Quản trị Logistics và Vận tải đa phương thức. Những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm quý báu được truyền đạt trong suốt thời gian học tập là hành trang quan trọng cho quá trình nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp của tôi.

Bên cạnh đó, tôi xin cảm ơn Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh cùng các cá nhân đã hỗ trợ, cung cấp thông tin và tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành đề tài: “Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh”.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời tri ân đến gia đình, bạn bè và đồng nghiệp – những người luôn đồng hành, động viên và tạo động lực để tôi nỗ lực vượt qua khó khăn trong suốt quá trình học tập và hoàn thành đề án.

TP.HCM, ngày 01 tháng 04 năm 2026



Mai Lê Xuân Hoa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	ix
DANH MỤC HÌNH ẢNH	x
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ICD VÀ HIỆU QUẢ KHAI THÁC ICD	6
1.1 Tổng quan nghiên cứu	6
1.2 Cơ sở lý thuyết.....	10
1.2.1 Khái niệm và vai trò của ICD	10
1.2.2 Khái niệm về logistics và chuỗi cung ứng.....	12
1.2.3 Khái niệm về hiệu quả khai thác ICD	13
1.2.4 Mối quan hệ giữa ICD, logistics và phát triển kinh tế.....	15
1.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất	16
1.3.1 Căn cứ xây dựng mô hình nghiên cứu.....	16
1.3.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	17
1.3.3 Căn cứ và tiêu chí đánh giá hiệu quả khai thác ICD	18
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC BÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY NINH	20
2.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Tân Cảng Tây Ninh	20
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	20

2.1.2	Chức năng, nhiệm vụ	21
2.1.3	Cơ cấu tổ chức	22
2.1.4	Cơ cấu lao động của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh	30
2.1.5	Cơ sở vật chất, kỹ thuật của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh.....	31
2.1.6	Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh năm 2024	33
2.2	Giới thiệu về ICD Tân Cảng – Mộc Bài	35
2.3	Thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài.....	38
2.3.1	Sản lượng và năng lực khai thác.....	38
2.3.2	Hoạt động vận hành và quản lý	43
2.3.3	Chất lượng dịch vụ	46
2.4	Đánh giá chung	48
2.4.1	Những kết quả đạt được.....	48
2.4.2	Những tồn tại và hạn chế	49
2.4.3	Nguyên nhân của những tồn tại	50
2.5	Kết quả khảo sát chuyên gia về hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài ...	52
2.5.1	Thống kê mô tả về nhóm chuyên gia.....	52
2.5.2	Đánh giá của các chuyên gia	53
TÓM TẮT CHƯƠNG 2		56
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC BÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY NINH.....		58
3.1	Giải pháp hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật và triển khai giai đoạn 2 theo mô hình đầu tư phân kỳ linh hoạt.....	58
3.1.1	Cơ sở của giải pháp	58

3.1.2	Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	58
3.1.3	Lộ trình thực hiện	59
3.1.4	Điều kiện thực hiện giải pháp	59
3.1.5	Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp	60
3.1.6	Kiến nghị	60
3.1.7	Dự kiến kết quả đạt được	60
3.1.8	Tính khả thi	61
3.2	Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực	61
3.2.1	Cơ sở của giải pháp	61
3.2.2	Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	62
3.2.3	Lộ trình thực hiện	62
3.2.4	Điều kiện thực hiện giải pháp	63
3.2.5	Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp	63
3.2.6	Kiến nghị	63
3.2.7	Kết quả dự kiến đạt được	64
3.2.8	Tính khả thi	64
3.3	Nhóm giải pháp mở rộng thị trường và tăng cường truyền thông	64
3.3.1	Cơ sở của giải pháp	64
3.3.2	Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	65
3.3.3	Lộ trình thực hiện	65
3.3.4	Điều kiện thực hiện giải pháp	66
3.3.5	Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp	66
3.3.6	Kiến nghị	66
3.3.7	Kết quả dự kiến đạt được	66

3.3.8 Tính khả thi	67
3.4 Nhóm giải pháp cải thiện phối hợp liên ngành và cơ chế chính sách.....	67
3.4.1 Cơ sở của giải pháp	67
3.4.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	67
3.4.3 Lộ trình thực hiện	68
3.4.4 Điều kiện thực hiện giải pháp.....	68
3.4.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp.....	68
3.4.6 Kiến nghị	69
3.4.7 Kết quả dự kiến đạt được.....	69
3.4.8 Tính khả thi	69
3.5 Giải pháp tăng cường an toàn lao động, an ninh và bảo vệ môi trường.....	69
3.5.1 Cơ sở của giải pháp	69
3.5.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	70
3.5.3 Lộ trình thực hiện	70
3.5.4 Điều kiện thực hiện giải pháp.....	71
3.5.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp.....	71
3.5.6 Kiến nghị	71
3.5.7 Kết quả dự kiến đạt được.....	71
3.5.8 Tính khả thi	72
3.6 Giải pháp phát triển dịch vụ quản lý container rỗng và sửa chữa container	72
3.6.1 Cơ sở của giải pháp	72
3.6.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp	72
3.6.3 Lộ trình thực hiện	73
3.6.4 Điều kiện thực hiện giải pháp.....	73

3.6.5	Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp.....	73
3.6.6	Kiến nghị	74
3.6.7	Kết quả dự kiến đạt được.....	74
3.6.8	Tính khả thi.....	74
3.7	Kiến nghị.....	74
3.7.1	Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước.....	74
3.7.2	Kiến nghị đối với chính quyền địa phương.....	75
3.7.3	Kiến nghị đối với Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn.....	75
TÓM TẮT CHƯƠNG 3		76
KẾT LUẬN		78
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		80
PHỤ LỤC A		83
PHỤ LỤC B.....		84
PHỤ LỤC C		87

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG ANH	NGHĨA TIẾNG VIỆT
1	ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
2	CFS	Container Freight Station	Trạm tập kết hàng hóa từ chủ hàng để đóng vào container
3	CK		Cửa khẩu
4	CO ₂	Carbon dioxide	Khí cacbonic
5	CTCP		Công ty Cổ phần
6	ĐHVT		Điều hành vận tải
7	EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
8	GDP	Gross Domestic Product	Tổng Sản Phẩm Quốc Nội
9	GMS	Greater Mekong Subregion	Tiểu vùng sông Mekong mở rộng
10	HC		Hành chính
11	HĐQT		Hội đồng quản trị
12	ICD	Inland Container Depot	Cảng cạn
13	KCN		Khu công nghiệp
14	KS		Kiểm soát
15	KT		Kế toán
16	KTCG		Kỹ thuật cơ giới
17	KHKD		Kế hoạch kinh doanh
18	LĐTL		Lao động tiền lương
19	MCDM	Multi-Criteria Decision Making	Phương pháp Ra quyết định đa tiêu chí
20	OPA	Ordinal Priority Approach	Phương pháp ưu tiên thứ tự
21	TCKT		Tài chính kế toán
22	TCLĐ		Tổ chức lao động
23	TCT		Tổng Công ty
24	TCHC		Tổ chức hành chính
25	TEU	Twenty-foot Equivalent Unit	Đơn vị tương đương 20 feet
26	TNHH		Trách nhiệm hữu hạn
27	TP.HCM		Thành phố Hồ Chí Minh
28	TTOTS		
29	TTHQ		Thủ tục hải quan
30	USD	United States Dollar	Đồng đô la Mỹ
31	WMS	Warehouse Management System	Hệ thống Quản lý Kho hàng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh tại thời điểm 31/12/2024	30
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh năm 2024	33
Bảng 2.3: Thống kê sản lượng giai đoạn tháng 07-11/2025	39

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1: Logo Công ty Cổ phần Tân Cảng - Tây Ninh	20
Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức điều hành của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh.....	22
Hình 2.3: Lễ khánh thành ICD	36
Hình 2.4: Quy hoạch mặt bằng tổng thể ICD Tân Cảng – Mộc Bài	37
Hình 2.5: Khách hàng đến sử dụng dịch vụ tại ICD	40
Hình 2.6: Hệ thống xe nâng và xe đầu kéo tại ICD.....	41
Hình 2.7: Khu vực bãi chứa container.....	41
Hình 2.8: Trung tâm điều hành ICD.....	44
Hình 2.9: Hệ thống Gate tại ICD.....	45

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, hoạt động logistics của Việt Nam phát triển mạnh mẽ nhờ quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và sự gia tăng nhanh chóng của thương mại hàng hóa qua biên giới. Tuy nhiên, hệ thống hạ tầng logistics nhìn chung vẫn còn nhiều hạn chế, đặc biệt là ở khu vực cửa khẩu và các tuyến vận tải kết nối giữa Việt Nam và Campuchia. Việc khai thác hiệu quả hệ thống ICD đóng vai trò hết sức quan trọng nhằm giảm áp lực cho các cảng biển, tối ưu chi phí logistics và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

ICD Tân Cảng – Mộc Bài, do Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh quản lý, được xem là một trong những dự án trọng điểm trong chiến lược mở rộng mạng lưới logistics của Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn, đồng thời là mắt xích quan trọng trong hành lang kinh tế Việt Nam – Campuchia. Tuy nhiên, thực tế khai thác ICD vẫn chưa đạt được kỳ vọng: sản lượng hàng hóa còn thấp, dịch vụ chưa đa dạng, mức độ thu hút khách hàng còn hạn chế, và cơ sở hạ tầng kết nối chưa khai thác hết tiềm năng. Những tồn tại này làm giảm hiệu quả hoạt động và ảnh hưởng đến vai trò của ICD trong chuỗi logistics khu vực.

Trong bối cảnh doanh nghiệp logistics phải cạnh tranh ngày càng gay gắt, đặc biệt là xu hướng chuyển dịch hàng hóa sang các cửa khẩu và ICD khu vực Tây Ninh, việc nghiên cứu để đánh giá đúng thực trạng và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài là vô cùng cần thiết. Kết quả nghiên cứu không chỉ giúp doanh nghiệp hoàn thiện quy trình vận hành, tối ưu nguồn lực mà còn đóng góp vào sự phát triển chung của hệ sinh thái logistics địa phương.

Chính vì vậy, đề tài “Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh” mang tính cấp thiết cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn, phù hợp với định hướng phát triển ngành logistics và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu tổng quát

Nghiên cứu, đánh giá thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh; từ đó đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, góp phần phát triển hệ thống logistics khu vực Tây Ninh và chuỗi cung ứng khu vực biên giới Việt Nam – Campuchia.

2.2 Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về ICD và hiệu quả khai thác ICD trong chuỗi logistics.

Phân tích, đánh giá thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài trên các khía cạnh: cơ sở hạ tầng, dịch vụ logistics, lưu lượng hàng hóa, khả năng kết nối vận tải, công nghệ và chất lượng dịch vụ.

Xác định các yếu tố ảnh hưởng và những tồn tại, hạn chế trong hoạt động khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài.

Đề xuất nhóm giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn trước mắt và định hướng phát triển lâu dài.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh, bao gồm:

Hoạt động kinh doanh và cung cấp dịch vụ logistics tại ICD.

Công tác tổ chức quản lý và vận hành khai thác.

Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, công nghệ phục vụ khai thác ICD.

Hiệu quả khai thác ICD xét theo các chỉ tiêu kinh doanh, sản lượng, chất lượng dịch vụ và khả năng kết nối vận tải.

Các yếu tố nội tại và ngoại cảnh ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của ICD.

4. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài trên các phương diện:

- Hoạt động cung cấp dịch vụ logistics và vận tải container.
- Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị khai thác.
- Quản lý vận hành, công nghệ và chất lượng dịch vụ.
- Hiệu quả sản xuất – kinh doanh và khả năng cạnh tranh của ICD.

Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài thuộc Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh và các đối tác, khách hàng có liên quan trong khu vực tỉnh Tây Ninh và tuyến biên giới Việt Nam – Campuchia.

Về thời gian: Số liệu và tình hình hoạt động được thu thập và phân tích trong giai đoạn 2023 – 2024, đồng thời đề xuất giải pháp định hướng đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu về hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài, đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Thứ nhất, phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng để tổng hợp thông tin từ các nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo nội bộ của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh, các tài liệu chuyên ngành, nghiên cứu khoa học và văn bản liên quan đến lĩnh vực logistics và khai thác ICD. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát chuyên gia và các bên liên quan trực tiếp đến hoạt động của ICD.

Thứ hai, phương pháp phân tích và tổng hợp được áp dụng để xử lý các số liệu về sản lượng container, kết quả hoạt động kinh doanh, cơ cấu lao động, hoạt động vận hành và chất lượng dịch vụ tại ICD. Thông qua đó, đề tài đánh giá thực trạng khai thác ICD trên các khía cạnh chính như sản lượng và năng lực khai thác, hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ.

Thứ ba, phương pháp khảo sát chuyên gia được sử dụng nhằm thu thập ý kiến đánh giá về hiệu quả khai thác ICD và các yếu tố ảnh hưởng. Đối tượng khảo sát bao gồm cán bộ quản lý, nhân sự vận hành, cơ quan hải quan và khách hàng sử dụng dịch vụ. Kết quả khảo sát được tổng hợp và phân tích để làm cơ sở đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp.

Thứ tư, phương pháp thống kê mô tả được sử dụng để trình bày và phân tích dữ liệu thông qua các bảng biểu và chỉ tiêu thống kê, giúp phản ánh xu hướng biến động của các chỉ tiêu như sản lượng, doanh thu, năng suất khai thác và mức độ hài lòng của khách hàng.

Thứ năm, phương pháp so sánh được áp dụng nhằm đánh giá sự thay đổi của các chỉ tiêu qua các giai đoạn khác nhau, từ đó làm rõ xu hướng phát triển và mức độ hiệu quả khai thác của ICD trong giai đoạn nghiên cứu.

Trên cơ sở kết hợp các phương pháp nghiên cứu trên, đề tài đảm bảo việc đánh giá hiệu quả khai thác ICD được thực hiện một cách khách quan, khoa học và phù hợp với thực tiễn hoạt động của ICD Tân Cảng – Mộc Bài.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

6.1 Ý nghĩa khoa học

Góp phần bổ sung và hoàn thiện cơ sở lý luận về vai trò của ICD trong hệ thống logistics và chuỗi cung ứng hàng hóa xuất nhập khẩu tại Việt Nam.

Xây dựng khung phân tích hiệu quả khai thác ICD dựa trên các chỉ tiêu về kinh tế, kỹ thuật và chất lượng dịch vụ, có thể vận dụng cho các nghiên cứu tương tự.

Đưa ra cơ sở khoa học cho việc đánh giá tác động của các yếu tố nội tại và môi trường kinh doanh đối với hoạt động khai thác ICD.

Kết quả nghiên cứu giúp phát triển thêm các luận cứ chuyên sâu phục vụ công tác hoạch định chính sách và chiến lược phát triển ngành logistics.

6.2 Ý nghĩa thực tiễn

Cung cấp bức tranh toàn diện và cập nhật về thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài, giúp doanh nghiệp nhận diện rõ điểm mạnh, hạn chế và cơ hội phát triển.

Các giải pháp đề xuất có tính khả thi, góp phần:

- Nâng cao hiệu quả khai thác cơ sở hạ tầng và thiết bị
- Tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong lĩnh vực logistics
- Nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng khách hàng
- Phát triển hoạt động vận tải biên giới và chuỗi logistics Việt Nam – Campuchia

Hỗ trợ Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh định hướng chiến lược phát triển ICD trong giai đoạn tới, đặc biệt trong bối cảnh tuyến cao tốc TP.HCM – Mộc Bài và khu kinh tế cửa khẩu đang được đầu tư mạnh mẽ.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài lời cam đoan, lời cảm ơn, mục lục, các danh mục bảng biểu, từ viết tắt, mở đầu, kết luận và các tài liệu tham khảo, kết cấu của khóa luận gồm 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về ICD và hiệu quả khai thác ICD.

Chương 2: Thực trạng hoạt động khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh.

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ICD VÀ HIỆU QUẢ KHAI THÁC ICD

1.1 Tổng quan nghiên cứu

Theo nghiên cứu của Vu Yen Mai, Huu Tuyen Duong và Sy Sua Tu, chất lượng dịch vụ tại các cảng cạn (ICD) ở vùng Đồng bằng sông Hồng hiện chỉ đạt mức “chấp nhận được” và chưa tương xứng với vai trò của ICD trong hệ thống logistics. Nghiên cứu sử dụng kết hợp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ ICD [1]. Kết quả cho thấy bốn yếu tố chính bao gồm vị trí và khả năng tiếp cận, cơ sở vật chất – hạ tầng, quy trình và công tác quản lý, cùng với nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải cải thiện đồng bộ các yếu tố này nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hướng tới phát triển bền vững ICD tại Việt Nam.

Theo Lam Canh Nguyen và Theo Notteboom, việc lựa chọn vị trí ICD đóng vai trò then chốt trong hiệu quả khai thác hệ thống cảng – hinterland tại các quốc gia đang phát triển. Nghiên cứu đề xuất khung phân tích đa tiêu chí (MCDM), trong đó tích hợp quan điểm của nhiều bên liên quan để xác định tiêu chí, gán trọng số và đánh giá các phương án vị trí ICD [2]. Kết quả áp dụng cho trường hợp Việt Nam cho thấy các yếu tố như kết nối giao thông, khoảng cách đến cảng biển và mức độ phối hợp giữa các bên liên quan có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động của ICD. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc triển khai khung phân tích này trong thực tiễn vẫn phụ thuộc nhiều vào thể chế và năng lực quản lý.

Theo nghiên cứu của Nguyen Canh Lam, Nguyen Minh Duc và Quach Thi Ha, các cảng cạn đóng vai trò quan trọng trong việc tiết kiệm chi phí logistics trong hệ thống cảng và vùng phụ cận tại Việt Nam [3]. Thông qua phương pháp tiếp cận chi phí dựa trên hoạt động (activity-based costing), nghiên cứu chỉ ra rằng ICD giúp giảm đáng kể chi phí vận chuyển, chi phí lưu kho và chi phí xử lý container tại cảng biển. Kết quả khẳng định rằng việc phát triển ICD không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp logistics mà còn góp phần nâng cao hiệu quả vận hành toàn bộ chuỗi logistics quốc gia.

Theo Viet Duc Bui và Hoang Phuong Nguyen, hệ thống ICD mang lại nhiều lợi ích quan trọng đối với logistics bền vững, đặc biệt là trong việc giảm ùn tắc container tại cảng biển, giảm phát thải CO₂ và thúc đẩy phát triển khu vực hinterland [4]. Nghiên cứu cho thấy ICD đóng vai trò như một mắt xích trung gian giúp tối ưu luồng hàng hóa, giảm áp lực lên hạ tầng cảng biển và hỗ trợ các mục tiêu phát triển xanh. Tuy nhiên, hiệu quả này chỉ có thể đạt được khi ICD được quy hoạch hợp lý và kết nối đồng bộ với các phương thức vận tải khác.

Theo Lam Canh Nguyen, Vinh V. Thai, Duc Minh Nguyen và Mai Dong Tran, vai trò của dry port trong mối quan hệ cảng biển – hinterland cần được đánh giá từ góc độ đa bên liên quan [5]. Nghiên cứu xây dựng khung khái niệm và tiến hành khảo sát thực nghiệm tại Việt Nam, cho thấy đặc điểm của ICD như vị trí, chất lượng dịch vụ và khả năng kết nối có ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức về hiệu quả hoạt động của các bên liên quan như hãng tàu, doanh nghiệp logistics và cơ quan quản lý nhà nước. Kết quả cho thấy sự thiếu đồng bộ trong phát triển ICD có thể làm giảm hiệu quả chung của toàn bộ hệ thống logistics.

Theo Nguyễn Thái Ân và cộng sự, hiệu quả hoạt động của các cảng cạn tại khu vực Đông Nam Bộ có sự khác biệt đáng kể giữa các ICD [6]. Nghiên cứu áp dụng phương pháp OPA (Ordinal Priority Approach) để đánh giá và xếp hạng hiệu quả hoạt động dựa trên các tiêu chí như vị trí địa lý, dịch vụ logistics, tính kịp thời và mức độ đóng góp kinh tế. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho việc so sánh, xếp hạng và hỗ trợ ra quyết định trong quản lý và đầu tư phát triển hệ thống ICD.

Theo Trí Nhân Cam, hệ thống ICD tại Việt Nam còn tồn tại nhiều hạn chế khi so sánh với các mô hình thành công tại các quốc gia Đông Nam Á như Indonesia, Malaysia và Thái Lan [7]. Nghiên cứu cho thấy sự thiếu đồng bộ trong phân bố ICD cũng như hạn chế trong kết nối vận tải đa phương thức là những rào cản chính đối với hiệu quả khai thác. Từ đó, tác giả đề xuất Việt Nam cần học hỏi kinh nghiệm từ các mô hình ICD trong khu vực ASEAN nhằm nâng cao hiệu quả và hướng tới phát triển bền vững hệ thống cảng cạn.

Theo V. Roso, việc triển khai mô hình cảng cạn (dry port) chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố then chốt như vị trí địa lý, hạ tầng giao thông, chính sách và mức độ phối hợp giữa các bên liên quan [8]. Nghiên cứu chỉ ra rằng dry port có vai trò quan trọng trong việc giảm ùn tắc tại cảng biển, nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng và thúc đẩy vận tải liên phương thức. Tuy nhiên, tác giả cũng nhấn mạnh rằng việc thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các stakeholder có thể làm giảm đáng kể hiệu quả khai thác dry port.

Theo Theo Notteboom và Jean-Paul Rodrigue, dry port là một cấu phần không thể tách rời trong hệ thống vận tải liên phương thức hiện đại tại châu Âu và Bắc Mỹ [9]. Nghiên cứu so sánh hai khu vực này cho thấy dry port góp phần tối ưu hóa vận tải đường sắt, giảm chi phí logistics và tăng năng lực cạnh tranh cho cảng biển. Tuy nhiên, hiệu quả của dry port phụ thuộc lớn vào mức độ tích hợp với mạng lưới giao thông quốc gia và khu vực.

Theo E. Kurtuluş và İ. B. Çetin, việc tối ưu hóa vị trí và phân bổ hoạt động logistics của ICD cần được xem xét đồng thời dưới góc độ kinh tế và môi trường [10]. Nghiên cứu sử dụng mô hình lập trình nguyên hỗn hợp đa mục tiêu để đánh giá các phương án phát triển ICD, trong đó nhấn mạnh khả năng giảm phát thải CO₂ và nâng cao hiệu quả vận hành logistics. Kết quả cho thấy các quyết định quy hoạch ICD có thể đóng góp đáng kể vào mục tiêu phát triển logistics bền vững nếu được thiết kế hợp lý.

Theo Y. C. Tsao và T. V. Thanh, hoạt động của dry port có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của các cảng biển container [11]. Nghiên cứu chỉ ra rằng chất lượng hạ tầng, dịch vụ logistics và mức độ phối hợp liên ngành là những yếu tố quyết định hiệu quả của dry port. Kết quả cho thấy việc phát triển dry port đồng bộ có thể giúp cảng biển mở rộng vùng phục vụ và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường logistics.

Theo D. Ambrosino và A. Sciomachen, vị trí của dry port trong mạng lưới logistics đa phương thức có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả vận hành tổng thể [12]. Nghiên cứu sử dụng mô hình toán học để tối ưu hóa vị trí dry port và luồng vận chuyển container. Kết quả cho thấy việc lựa chọn vị trí phù hợp giúp giảm chi phí vận tải, cải thiện thời gian giao nhận và nâng cao hiệu quả khai thác mạng lưới logistics.

Theo S. Hanaoka và M. B. Regmi, dry port đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy vận tải liên phương thức tại khu vực châu Á [13]. Nghiên cứu cho thấy dry port giúp giảm sự phụ thuộc vào vận tải đường bộ, từ đó giảm chi phí logistics và tác động tiêu cực đến môi trường. Tuy nhiên, tác giả cũng chỉ ra rằng hiệu quả của dry port tại các nước đang phát triển vẫn bị hạn chế bởi hạ tầng giao thông và thể chế chưa hoàn thiện.

Theo A. K. Y. Ng và J. Tongzon, dry port không chỉ là một giải pháp logistics mà còn là động lực thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội vùng [14]. Nghiên cứu cho thấy dry port góp phần tạo việc làm, thu hút đầu tư và hỗ trợ tăng trưởng GDP địa phương thông qua việc giảm chi phí logistics và tăng cường kết nối hinterland. Vai trò này đặc biệt rõ nét tại các quốc gia đang phát triển.

Theo J. J. Mwemezi và Y. Huang, hiệu quả khai thác ICD tại các quốc gia đang phát triển như Tanzania còn gặp nhiều hạn chế [15]. Nghiên cứu khảo sát quan điểm của các bên liên quan cho thấy các vấn đề chính bao gồm hạ tầng giao thông yếu kém, thủ tục hành chính phức tạp và thiếu đầu tư công nghệ. Những hạn chế này làm giảm vai trò của ICD trong việc giảm ùn tắc cảng biển và thúc đẩy thương mại nội địa.

Theo A. Gharehgozli và cộng sự, việc tích hợp ICD vào hệ thống cảng biển ngoài khơi giúp tối ưu hóa vận chuyển liên terminal [16]. Nghiên cứu xây dựng mô hình tối ưu hóa nhằm giảm chi phí vận hành tổng thể và thời gian xử lý container. Kết quả cho thấy ICD đóng vai trò quan trọng trong việc giảm ùn tắc tại cảng chính và nâng cao hiệu quả của mạng lưới logistics đa phương thức.

Theo K. Kramberger và cộng sự, thiết kế mạng lưới dry port cần được thực hiện một cách đồng bộ với quy hoạch vận tải quốc gia [17]. Nghiên cứu áp dụng mô hình thiết kế mạng lưới để tối ưu hóa vị trí và kết nối dry port trong hệ thống logistics châu Âu. Kết quả cho thấy việc lựa chọn vị trí dry port phù hợp giúp giảm chi phí vận chuyển và nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cung ứng.

Theo A. Akinade, hoạt động ICD tại Nigeria chịu ảnh hưởng nặng nề bởi sự phụ thuộc vào các mô hình khai thác cũ (path dependence) [18]. Nghiên cứu chỉ ra rằng các chính sách lỗi thời, hạ tầng lạc hậu và quản lý kém hiệu quả là những rào cản chính đối

với hiệu quả khai thác ICD. Tác giả đề xuất tái cấu trúc hệ thống ICD nhằm nâng cao năng suất và khả năng hội nhập vào chuỗi logistics khu vực.

Theo U. Laptaned, ICD có tiềm năng trở thành trung tâm logistics xuyên biên giới tại khu vực giao thoa Đông Dương [19]. Nghiên cứu trường hợp cho thấy việc phát triển ICD tại khu vực này giúp thúc đẩy thương mại khu vực, giảm chi phí vận tải và cải thiện kết nối vận tải đa phương thức. Tuy nhiên, hiệu quả khai thác ICD phụ thuộc lớn vào sự hợp tác giữa các quốc gia và cơ chế chính sách chung.

Theo P. Liu và cộng sự, phát triển dry port có mối quan hệ tích cực với tăng trưởng kinh tế vùng [20]. Nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy dựa trên dữ liệu dài hạn tại Trung Quốc cho thấy dry port góp phần tạo việc làm, thu hút đầu tư và thúc đẩy tăng trưởng GDP địa phương. Kết quả khẳng định vai trò của dry port như một công cụ quan trọng trong chiến lược phát triển cân bằng vùng.

Theo M. Zhang và cộng sự, chính sách định giá carbon có tác động đáng kể đến lựa chọn phương thức vận tải container nội địa [21]. Nghiên cứu mô hình hóa trường hợp Hà Lan cho thấy việc áp dụng carbon pricing thúc đẩy chuyển dịch từ vận tải đường bộ sang vận tải thông qua dry port và các phương thức bền vững hơn. Kết quả cho thấy dry port không chỉ góp phần giảm phát thải CO₂ mà còn duy trì hiệu quả kinh tế của hệ thống logistics.

1.2 Cơ sở lý thuyết

1.2.1 Khái niệm và vai trò của ICD

a. Khái niệm

ICD (Inland Container Depot) nghĩa là cảng cạn, cảng khô hay cảng nội địa. Khái niệm cảng ICD cũng được quy định rõ trong luật pháp Việt Nam. Cụ thể tại Điều 4, bộ luật hàng hải Việt Nam: “Cảng cạn là một bộ phận thuộc kết cấu hạ tầng giao thông vận tải, là đầu mối tổ chức vận tải gắn liền với hoạt động của cảng biển, cảng đường thủy nội địa, cảng hàng không, cửa khẩu đường bộ, ga đường sắt, đồng thời còn giữ chức năng như cửa khẩu đối với các loại hàng hóa xuất nhập khẩu bằng đường biển”.

Sự ra đời của cảng ICD đã giúp giải quyết các tình trạng ùn ứ hàng hóa, thông quan và giải phóng hàng nhanh hơn. Việc kiểm soát cũng trở nên dễ dàng hơn với các dịch vụ lưu kho bãi, đóng gói và thủ tục hải quan. Qua đó, ICD đã trực tiếp làm gia tăng hiệu quả trong xuất nhập khẩu.

b. Vai trò của ICD

Nơi thông quan hàng hóa trong nội địa: Hàng hóa thực hiện xuất nhập khẩu khi hoàn thành thủ tục tại cảng biển, những công việc thông quan sẽ gồm: giám định, kiểm tra, bốc xếp hàng... Khi có quyết định thông quan thì hàng mới được xếp lên tàu vận chuyển (hàng xuất khẩu) hoặc về kho của chủ hàng (hàng nhập khẩu). Nhưng khi thực hiện các nghiệp vụ thông quan tại ICD, khả năng thông quan cho hệ thống cảng biển sẽ được tăng lên. Đồng thời, số lượng hàng hóa tồn đọng được giảm tải và nâng cao năng lực hiện tại của cảng.

Nơi tập kết Container & hàng hóa: Cảng ICD thuộc trong nội địa nên có thể thuận tiện tập kết các Container và hàng hóa. Qua đó, chủ hàng hoặc bên vận chuyển có thể chuẩn bị từ trước các công việc liên quan đến nghiệp vụ xuất nhập khẩu. Điều này hỗ trợ các chủ hàng gần cảng ICD bổ sung thêm lựa chọn linh động trong vấn đề vận chuyển và lưu trữ hàng hóa xuất nhập khẩu. Địa điểm ngay gần với kho của chủ hàng để tiết kiệm thời gian và chi phí vận chuyển.

“Cánh tay” nối dài của cảng biển: Thông thường, hàng hóa sẽ được tập trung tại Cảng biển để chuẩn bị cho hoạt động xuất khẩu hoặc nhập khẩu. Tuy nhiên diện tích của cảng biển thường bị giới hạn trong khi hàng hóa có nhu cầu làm dịch vụ thông quan và các dịch vụ liên quan lại ngày càng tăng cao. Vậy nên cảng cạn ICD ra đời như một cánh tay nối dài của Cảng biển, là một xu thế phát triển tất yếu. Theo đó, các cảng cạn ICD được xây dựng tại khu vực nội địa không giáp biển, diện tích rộng lớn với đầy đủ các dịch vụ đi kèm như lưu trữ, đóng gói, làm thủ tục hải quan... như cảng biển thực thụ.

c. Những đặc điểm chính của cảng ICD

Cấu trúc chính của cảng ICD: Cảng ICD thường có diện tích rất lớn và bao gồm nhiều khu vực, gắn liền với các chức năng/dịch vụ khác nhau như:- Bãi chuyên chứa Container (Container Yard/Marshalling Yard);

- Cổng giao nhận các Container;
- Khu vệ sinh Container;
- Điểm/khu vực thu gom hàng lẻ (Kho CFS);
- Khu vực kho ngoại quan;
- Khu vực văn phòng, gắn liền với các thủ tục hành chính;
- Khu vực dành cho các phương tiện di chuyển;
- Nhà xưởng sửa chữa tàu, Container,...;
- Khu vực đóng gói, tái chế hàng hóa;
- Khu vực diễn ra hoạt động thông quan.

Những dịch vụ chính của ICD trong Logistics: Những dịch vụ thường có trong các cảng cạn ICD tại Việt Nam:

- Dịch vụ lưu trữ hàng hóa, kho hải quan, kho CFS;
- Dịch vụ bãi chứa Container (Container có hàng, Container rỗng, Container hàng lạnh,...);
- Dịch vụ đóng gói hàng hóa, bốc dỡ Container;
- Trung chuyển hàng siêu trường, siêu trọng, hàng hóa khác...;
- Làm thủ tục hải quan.

1.2.2 Khái niệm về logistics và chuỗi cung ứng

Logistics là một bộ phận quan trọng trong hoạt động sản xuất – kinh doanh, liên quan đến quá trình hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm soát dòng chảy của hàng hóa, dịch vụ và thông tin từ điểm xuất phát đến điểm tiêu thụ cuối cùng. Theo quan điểm

hiện đại, logistics không chỉ dừng lại ở hoạt động vận chuyển và lưu kho, mà còn bao gồm dự báo nhu cầu, quản trị tồn kho, xử lý đơn hàng, đóng gói, phân phối và quản lý thông tin. Mục tiêu cốt lõi của logistics là đảm bảo “đúng sản phẩm – đúng số lượng – đúng chất lượng – đúng nơi – đúng thời điểm – đúng khách hàng – đúng chi phí”, góp phần tối ưu hóa hiệu quả vận hành của doanh nghiệp.

Bên cạnh logistics, chuỗi cung ứng (supply chain) được hiểu là toàn bộ mạng lưới các tổ chức, cá nhân, nguồn lực và hoạt động liên quan đến việc sản xuất, vận chuyển và phân phối sản phẩm từ nhà cung cấp nguyên liệu đến người tiêu dùng cuối cùng. Chuỗi cung ứng bao gồm nhiều chủ thể như nhà sản xuất, nhà cung ứng, doanh nghiệp logistics, đơn vị phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng. So với logistics, chuỗi cung ứng có phạm vi rộng hơn, bao trùm cả hoạt động hoạch định nguồn cung, sản xuất, quản trị mối quan hệ với nhà cung ứng, phân phối và dịch vụ khách hàng.

Mối quan hệ giữa logistics và chuỗi cung ứng mang tính bổ trợ lẫn nhau. Logistics là một bộ phận cấu thành của chuỗi cung ứng, đảm nhiệm vai trò vận hành dòng chảy vật chất và thông tin. Trong khi đó, chuỗi cung ứng là khung quản lý tổng thể, điều phối các hoạt động từ đầu vào đến đầu ra, nhằm nâng cao hiệu quả toàn hệ thống. Khi logistics được tổ chức hiệu quả, chi phí trong chuỗi cung ứng được tối ưu, mức độ phối hợp giữa các doanh nghiệp được cải thiện và khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường được nâng cao.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế và toàn cầu hóa, cả logistics và chuỗi cung ứng đều đóng vai trò then chốt đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như sự phát triển bền vững của ngành logistics quốc gia. Vì vậy, việc hiểu rõ và vận dụng đúng các khái niệm này là cơ sở quan trọng để đánh giá và đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả khai thác trong lĩnh vực logistics.

1.2.3 Khái niệm về hiệu quả khai thác ICD

Hiệu quả khai thác ICD được hiểu là mức độ sử dụng hợp lý các nguồn lực của ICD (bao gồm cơ sở hạ tầng, thiết bị xếp dỡ, kho bãi, nhân lực, hệ thống công nghệ thông tin và quy trình vận hành) nhằm đạt được mục tiêu tối ưu hóa năng suất, giảm chi

phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của ICD trên thị trường logistics. Một ICD được đánh giá có hiệu quả khi nó đảm bảo được các tiêu chí như:

a. Nhóm chỉ tiêu hiệu quả xử lý hàng hóa

Nhóm chỉ tiêu hiệu quả xử lý hàng hóa dùng để đánh giá khả năng ICD trong việc tiếp nhận, phân loại và xử lý container trong quá trình khai thác. Các chỉ tiêu quan trọng gồm sản lượng hàng hóa thông qua, thời gian xử lý container, vòng quay bãi và tỷ lệ ứn tắc bãi. Sản lượng hàng hóa thông qua (tính bằng TEU/năm) phản ánh quy mô và mức độ khai thác thực tế của ICD so với công suất thiết kế. Thời gian xử lý container thể hiện tốc độ tác nghiệp và mức độ phối hợp giữa các bộ phận. Vòng quay bãi cho biết khả năng tận dụng diện tích bãi, trong khi tỷ lệ ứn tắc bãi cho thấy mức độ quá tải trong khai thác. Các chỉ tiêu này giúp đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động cốt lõi của ICD trong xử lý hàng hóa.

b. Nhóm chỉ tiêu về dịch vụ

Nhóm chỉ tiêu về dịch vụ phản ánh chất lượng dịch vụ mà ICD cung cấp cho khách hàng và đối tác logistics. Các chỉ tiêu thường được sử dụng gồm thời gian phục vụ khách hàng, tỷ lệ đúng hạn, tỷ lệ sai sót trong quá trình giao nhận và mức độ hài lòng của khách hàng. Thời gian phục vụ phản ánh tốc độ và sự thuận tiện khi khách hàng thực hiện các thủ tục tại ICD. Tỷ lệ đúng hạn thể hiện tính chuyên nghiệp và khả năng đáp ứng cam kết dịch vụ. Tỷ lệ sai sót trong chứng từ hoặc xử lý hàng hóa là chỉ báo quan trọng cho chất lượng nghiệp vụ. Cuối cùng, mức độ hài lòng của khách hàng giúp ICD đánh giá trải nghiệm dịch vụ từ góc nhìn người sử dụng, từ đó cải thiện quy trình và nâng cao chất lượng phục vụ.

c. Nhóm chỉ tiêu về khai thác và sử dụng thiết bị

Nhóm chỉ tiêu này giúp đánh giá hiệu quả sử dụng hệ thống máy móc và thiết bị xếp dỡ tại ICD. Các chỉ tiêu bao gồm hệ số sử dụng thiết bị, thời gian hoạt động – nhàn rỗi của máy móc, tần suất bảo trì – sửa chữa và chi phí vận hành thiết bị. Hệ số sử dụng thiết bị phản ánh mức độ khai thác thực tế so với công suất thiết kế. Thời gian máy hoạt động và nhàn rỗi cho biết ICD có phân bổ thiết bị hợp lý hay không. Tần suất bảo trì,

sửa chữa thể hiện tình trạng kỹ thuật của thiết bị và chất lượng quản lý bảo dưỡng. Bên cạnh đó, chi phí vận hành thiết bị là yếu tố quan trọng để đo lường tính kinh tế trong quá trình khai thác. Hiệu quả sử dụng thiết bị cao sẽ góp phần giảm chi phí, tăng năng suất và đảm bảo hoạt động ICD diễn ra liên tục, an toàn.

d. Nhóm chỉ tiêu về năng suất

Nhóm chỉ tiêu năng suất phản ánh hiệu quả lao động và mức độ khai thác thiết bị trong quá trình vận hành ICD. Các chỉ tiêu phổ biến gồm năng suất xếp dỡ container, năng suất lao động, năng suất thiết bị và năng suất khai thác bãi. Năng suất xếp dỡ thể hiện số lượng container được xử lý trong một đơn vị thời gian, từ đó đánh giá tốc độ tác nghiệp của ICD. Năng suất lao động cho biết hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân sự dựa trên sản lượng hàng hóa mà mỗi lao động tạo ra. Năng suất thiết bị đánh giá hiệu quả sử dụng từng loại máy móc theo thời gian. Cuối cùng, năng suất khai thác bãi cho thấy mức độ sử dụng diện tích bãi trong năm. Các chỉ tiêu năng suất là cơ sở quan trọng để ICD đánh giá hiệu quả vận hành tổng thể, xác định điểm mạnh – điểm yếu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác.

1.2.4 Mối quan hệ giữa ICD, logistics và phát triển kinh tế

ICD (Inland Container Depot) đóng vai trò là mắt xích quan trọng trong hệ thống logistics quốc gia khi thực hiện chức năng tiếp nhận, lưu trữ, đóng/rút hàng, trung chuyển container và hỗ trợ thủ tục hải quan ngay tại khu vực nội địa. Sự hiện diện của ICD giúp giảm tải cho các cảng biển, rút ngắn thời gian làm hàng, tối ưu hóa vận tải đường bộ và đường thủy, đồng thời tạo điều kiện để doanh nghiệp tiếp cận các dịch vụ logistics chất lượng cao mà không cần di chuyển hàng hóa đến khu vực cảng. Vì vậy, ICD được xem như một điểm gom hàng chiến lược và là nhân tố quan trọng trong quá trình hoàn thiện chuỗi cung ứng.

Trong lĩnh vực logistics, ICD giữ vai trò tăng cường tính kết nối và nâng cao hiệu quả vận hành của chuỗi logistics nội địa và xuyên biên giới. ICD giúp doanh nghiệp tối ưu chi phí vận tải, giảm thời gian giao nhận, hạn chế ùn tắc tại cảng biển và tạo điều kiện để phân bổ dòng container hợp lý hơn trên toàn hệ thống. Khi ICD hoạt động hiệu

quả, các dịch vụ logistics liên quan như vận tải đa phương thức, kho bãi, phân phối, dịch vụ hải quan và các dịch vụ giá trị gia tăng khác cũng phát triển theo. Nhờ vậy, ICD không chỉ hỗ trợ hoạt động vận tải mà còn thúc đẩy sự liên kết đồng bộ giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng như hãng tàu, doanh nghiệp xuất nhập khẩu, đơn vị vận tải và cơ quan quản lý nhà nước.

Mối quan hệ giữa ICD và phát triển kinh tế thể hiện rõ ở tác động lan tỏa mà ICD tạo ra cho khu vực và quốc gia. Việc hình thành và khai thác hiệu quả ICD giúp giảm chi phí logistics, tăng năng lực cạnh tranh của hàng hóa xuất nhập khẩu, thu hút đầu tư vào các khu công nghiệp, khu kinh tế cửa khẩu và các trung tâm thương mại. Đồng thời, ICD góp phần tạo việc làm, thúc đẩy phát triển hạ tầng giao thông, gia tăng nguồn thu cho địa phương và tạo động lực phát triển các ngành dịch vụ liên quan. Đối với các khu vực biên giới như Tây Ninh – nơi có ICD Tân Cảng Mộc Bài – ICD còn đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy thương mại qua biên giới, phát triển hành lang kinh tế Việt Nam – Campuchia và hỗ trợ chiến lược phát triển logistics quốc gia.

Tóm lại, ICD, logistics và phát triển kinh tế có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ và tác động lẫn nhau. ICD là nền tảng hỗ trợ logistics vận hành hiệu quả; logistics là động lực thúc đẩy thương mại; và sự phát triển của thương mại – dịch vụ chính là yếu tố làm gia tăng nhu cầu mở rộng mạng lưới ICD. Khi cả ba yếu tố này được khai thác đồng bộ, chúng tạo ra sự phát triển kinh tế bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và hỗ trợ quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

1.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.3.1 Căn cứ xây dựng mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào tổng quan các nghiên cứu trước đây, có thể thấy hiệu quả khai thác ICD chịu tác động bởi nhiều nhóm yếu tố khác nhau. Cụ thể, nghiên cứu của Vu Yen Mai và cộng sự (2020) cho thấy các yếu tố như cơ sở hạ tầng, quy trình quản lý và nguồn nhân lực có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng dịch vụ ICD. Trong khi đó, nghiên cứu của Nguyen và Notteboom nhấn mạnh vai trò của kết nối giao thông và vị trí trong hiệu quả khai thác cảng cạn.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về logistics và chuỗi cung ứng cũng chỉ ra rằng yếu tố công nghệ và hệ thống quản lý thông tin đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí logistics.

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước và kết hợp với đặc điểm thực tế của ICD Tân Cảng – Mộc Bài, đề tài xác định các nhóm yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác bao gồm: (1) cơ sở hạ tầng và trang thiết bị, (2) công nghệ và quản lý, (3) quy trình vận hành, (4) nguồn nhân lực, và (5) kết nối vận tải.

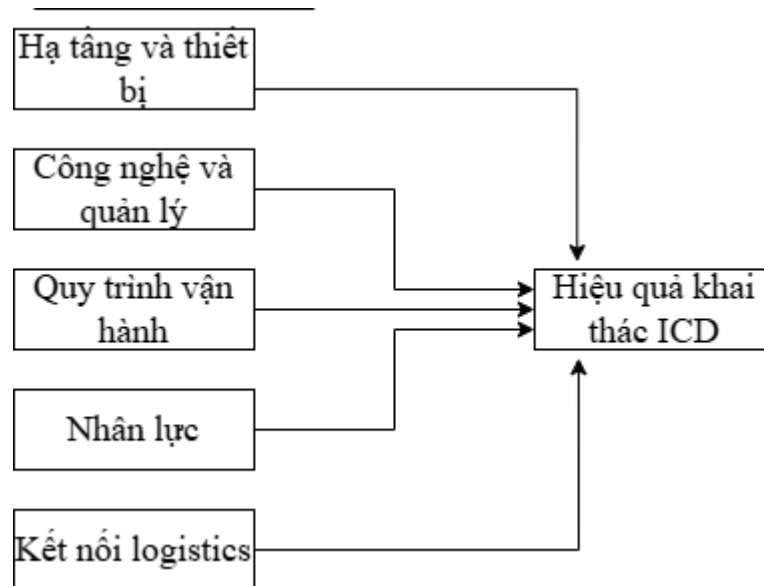
Hiệu quả khai thác ICD được đánh giá thông qua các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động, bao gồm sản lượng và năng lực khai thác, hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ. Từ đó, mô hình nghiên cứu được xây dựng nhằm phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và hiệu quả khai thác ICD trong bối cảnh thực tiễn tại khu vực nghiên cứu.

1.3.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Để nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài, đề tài đề xuất một mô hình nghiên cứu tập trung vào các yếu tố chính ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hiệu quả khai thác. Trong mô hình này, các yếu tố đầu vào bao gồm: cơ sở hạ tầng và trang thiết bị, công nghệ và quản lý, quy trình và vận hành, nhân lực và đào tạo, cũng như kết nối vận tải và logistics. Cụ thể, cơ sở hạ tầng và trang thiết bị bao gồm quy mô kho bãi, bãi container, hệ thống bốc xếp và phương tiện vận tải; công nghệ và quản lý đề cập đến hệ thống quản lý kho (WMS), quản lý thông tin vận tải và ứng dụng công nghệ thông tin; quy trình và vận hành liên quan đến các thủ tục nhập – xuất container, quy trình hải quan và sự phối hợp giữa các bộ phận; nhân lực và đào tạo tập trung vào năng lực, kỹ năng vận hành và đào tạo quản lý ICD; kết nối vận tải và logistics bao gồm mạng lưới đường bộ, đường sắt, mối liên kết giữa cảng biển, ICD và khách hàng.

Các yếu tố này được coi là các nhân tố quyết định trực tiếp hoặc gián tiếp tới hiệu quả khai thác ICD, được đánh giá thông qua các chỉ tiêu như sản lượng hàng hóa (TEU), năng suất bốc xếp, thời gian giải phóng hàng, chi phí vận hành, chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng. Mô hình này cho phép thu thập dữ liệu từ khảo sát, số

liệu thực tế và đánh giá mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng với hiệu quả khai thác, từ đó làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác. Ngoài ra, mô hình có thể mở rộng bằng cách xem xét các yếu tố môi trường bên ngoài như chính sách hải quan, quy định pháp lý và mức độ cạnh tranh từ các ICD khác trong khu vực, nhằm đảm bảo tính khả thi và bền vững trong triển khai thực tiễn.



Nguồn: Tác giả, 2026

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.3.3 Căn cứ và tiêu chí đánh giá hiệu quả khai thác ICD

Hiệu quả khai thác ICD được đánh giá thông qua các nhóm chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động, bao gồm: (i) sản lượng và năng lực khai thác, (ii) hiệu quả vận hành và quản lý, và (iii) chất lượng dịch vụ. Các chỉ tiêu này phản ánh toàn diện mức độ khai thác, khả năng vận hành và mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng của ICD trong thực tế.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 trình bày cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu liên quan đến cảng cạn (ICD) và hiệu quả khai thác ICD. Các nghiên cứu trước đây tập trung vào chất lượng dịch vụ ICD, lựa chọn vị trí cảng cạn, vai trò trong giảm chi phí logistics, lợi ích môi trường, phát triển vùng phụ cận cảng, cũng như các mô hình ICD thành công ở Đông Nam Á, cung cấp nền tảng cho việc phân tích và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác. Cơ sở lý thuyết làm rõ khái niệm ICD, vai trò của ICD như điểm thông quan nội địa, nơi tập kết container và cánh tay nối dài của cảng biển, đồng thời mô tả cấu trúc và các dịch vụ chính của ICD như bãi chứa, kho CFS, kho ngoại quan, và thủ tục hải quan. Bên cạnh đó, khái niệm logistics và chuỗi cung ứng được trình bày, nhấn mạnh mối quan hệ hỗ trợ giữa vận hành dòng chảy vật chất – thông tin và quản lý tổng thể chuỗi cung ứng. Hiệu quả khai thác ICD được đánh giá thông qua các nhóm chỉ tiêu về hiệu quả xử lý hàng hóa, dịch vụ, khai thác thiết bị và năng suất, giúp xác định điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội cải thiện. Chương này cũng làm rõ mối quan hệ giữa ICD, logistics và phát triển kinh tế, nhấn mạnh vai trò của ICD trong việc giảm chi phí, thúc đẩy thương mại, kết nối chuỗi cung ứng, phát triển hạ tầng, tạo việc làm và thu hút đầu tư. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu đề xuất tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả khai thác ICD, phục vụ cho việc thu thập dữ liệu, phân tích mối quan hệ nhân quả và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC BÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY NINH

2.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Tân Cảng Tây Ninh

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Tên Công ty:

- Tên tiếng Việt: CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG - TÂY NINH
- Tên giao dịch: CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG - TÂY NINH
- Tên tiếng Anh: TAN CANG - TAY NINH JOINT STOCK COMPANY

Địa chỉ:

- Trụ sở chính: Cảng cạn Tân Cảng – Mộc Bài, Đường 6A, Xã Bến Cầu, Tỉnh Tây Ninh, Việt Nam.
- Văn phòng đại diện: Phòng A215 toà nhà thương vụ, cổng B cảng Cát Lái, đường Lê Phụng Hiểu, phường Cát Lái, TP.HCM.
- Số điện thoại: 089877111



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Hình 2.1: Logo Công ty Cổ phần Tân Cảng - Tây Ninh

Các mốc lịch sử quan trọng:

- 22/04/2016 Thành lập Công ty TNHH Tân Cảng – Tây Ninh
- 07/06/2019 Chuyển đổi từ Công ty TNHH thành Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh
- 24/05/2021 Quy hoạch dự án cảng cạn đầu tiên tại Tây Ninh

Vị trí địa lí của ICD Tân Cảng – Tây Ninh:

Nằm tiếp giáp các KCN thuộc Tây Ninh và Bình Dương

Kết nối các tuyến giao thông Đường Xuyên Á, CK quốc tế Mộc Bài

Kết nối tuyến vận chuyển đường bộ với cảng quốc tế Cái Mép, Cát Lái, thị xã Bavet, tỉnh Svay Rieng Campuchia.

Chức năng hoạt động: Thực hiện nhiệm vụ khai thác dịch vụ ICD tại cửa khẩu thuộc tỉnh Tây Ninh (Cửa khẩu Mộc Bài, Xa Mát,...), Cung cấp dịch vụ logistics bằng đường bộ qua Campuchia, khu vực tỉnh Tây Ninh và các vùng lân cận như: tỉnh Long An, tỉnh Bình Phước, huyện Củ Chi, huyện Hóc Môn,...

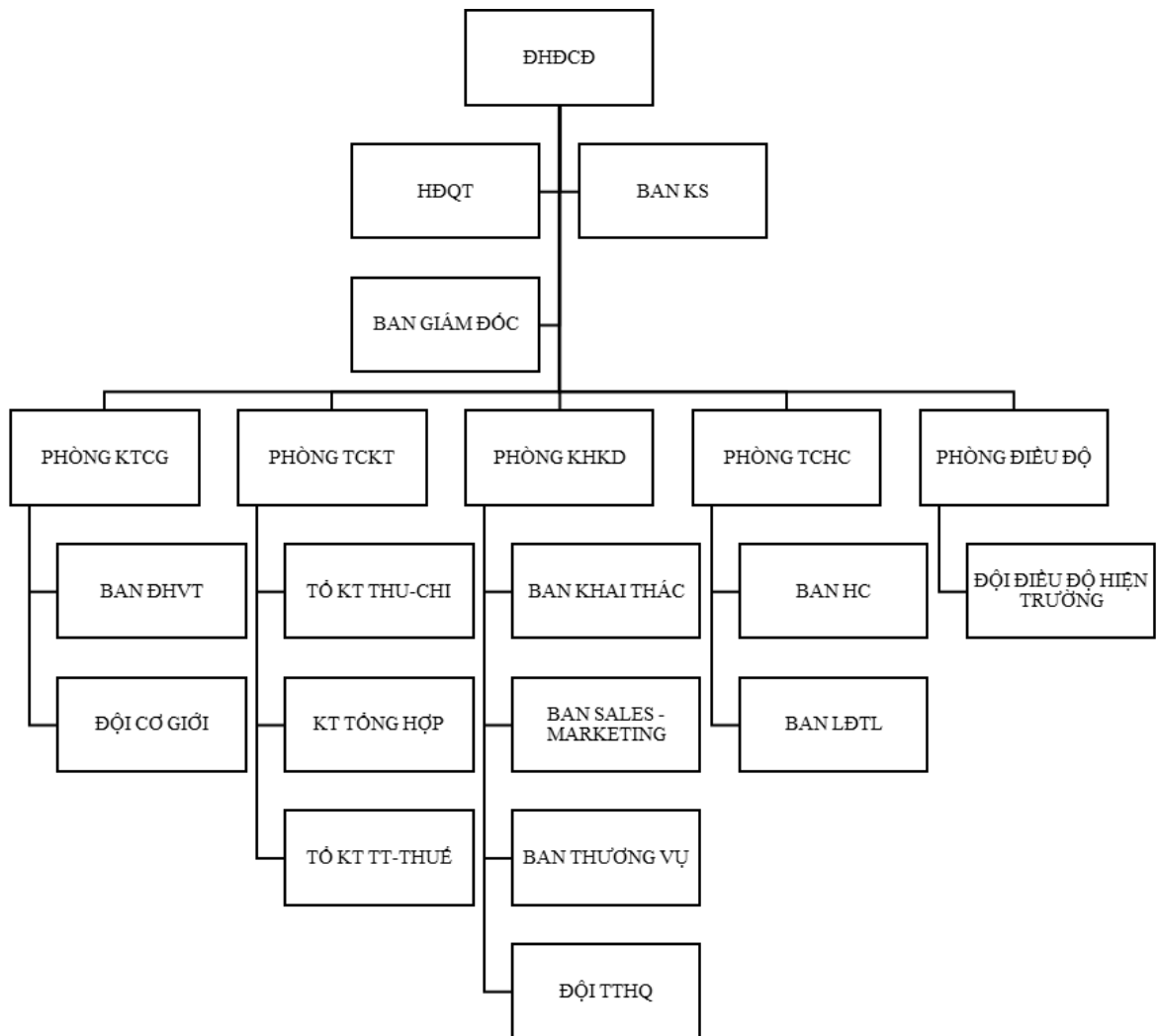
Ngành nghề kinh doanh:

- Dịch vụ vận chuyển và giao nhận hàng hóa quá cảnh Việt Nam – Campuchia
- Dịch vụ cho thuê kho – bãi, kho ngoại quan, CFS và khai thác ICD
- Dịch vụ khai thuê hải quan, giao nhận hàng hóa
- Khai thác các dịch vụ container
- Cho thuê hạ tầng khu công nghiệp
- Vận tải nội địa và quốc tế, vận chuyển hàng hóa, container bằng đường bộ, đường sắt và thủy nội địa
- Vận tải đa phương thức

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ

Hiện nay Công ty đang cung cấp dịch vụ chính là vận chuyển container hàng và rỗng, xếp dỡ container ở Cảng, đóng và rút container tại bãi.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức điều hành của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh

a. Giám đốc:

Quản lý và điều hành chung mọi hoạt động của Công ty, trực tiếp phụ trách các công tác tổ chức, nhân sự, tài chính, kế hoạch đầu tư của Công ty.

Ký nhận vốn và các nguồn lực khác do Tổng Công ty giao để quản lý, sử dụng theo mục tiêu, nhiệm vụ được Tổng Công ty giao.

Sử dụng có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn theo phương án được Tổng Công ty phê duyệt. Xây dựng phương án phát triển sản xuất trình Tổng Công ty phê duyệt và tổ chức thực hiện phương án đó.

Xây dựng & tổ chức thực hiện kế hoạch dài hạn, hàng năm và dự án đầu tư mới, đầu tư chiều sâu và dự án đầu tư với nước ngoài, phương án liên doanh, liên kết kinh doanh với các đơn vị trong và ngoài Tổng Công ty; Kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, vật lực;

Thiết lập chính sách, mục tiêu chất lượng, an toàn chất lượng phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh và dịch vụ của đơn vị, Tổng Công ty và Nhà nước.

Xây dựng, trình Tổng Công ty phê duyệt kế hoạch lao động, các định mức kinh tế kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm, đơn giá tiền lương, Quy chế trả lương, thưởng, đơn giá và định mức trong xây dựng chuyên ngành phù hợp với các quy định chung của Tổng Công ty, của Nhà nước.

b. Phó Giám đốc kinh doanh

Trực tiếp quản lý, điều hành công tác thương mại

Giúp việc cho Giám đốc trong các công tác thương mại và phát triển dịch vụ bao gồm:

- + Xây dựng, duy trì và phát triển mạng lưới thông tin marketing, chiến lược marketing và tạo quan hệ tốt với khách hàng, bạn hàng, đối tác phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- + Tổ chức, chỉ đạo và giám sát công tác chào giá đấu thầu kinh doanh dịch vụ của Công ty và của Tổng Công ty (khi được phân công) đảm bảo tận dụng tối đa nguồn lực trong và ngoài Công ty với hiệu quả cao nhất.

- + Chỉ đạo và giám sát công tác chuẩn bị, đàm phán ký kết hợp đồng kinh doanh dịch vụ với khách hàng, đối tác, theo quy định của Tổng Công ty và của Nhà nước.

- + Nghiên cứu, đề xuất và tổ chức triển khai phát triển các sản phẩm dịch vụ mới, các dự án lớn của Công ty và Tổng Công ty.

+ Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh dịch vụ dài hạn, hàng năm trên cơ sở nhu cầu và tiềm năng thị trường, sử dụng tối đa nguồn lực trong và ngoài Công ty vv...

+ Tham gia xây dựng và phát triển sự hợp tác, liên danh, liên kết với các đối tác bên ngoài để không ngừng nâng cao năng lực dịch vụ, phát triển sản xuất.

+ Tham mưu cho Giám đốc trong công tác đầu tư mua sắm các phương tiện mới nhằm nâng cao năng lực sản xuất, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Giám đốc Công ty.

c. Phó Giám đốc Tổ chức sản xuất:

Tham mưu cho Giám đốc về mặt kỹ thuật trong việc xây dựng kế hoạch dài hạn, hàng năm và dự án đầu tư mới, đầu tư chiều sâu và phương án liên doanh, phối hợp kinh doanh với các đơn vị trong Công ty, bên ngoài.

Tham mưu cho Giám đốc trong việc xây dựng, các định mức kinh tế kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm và định mức trong xây dựng chuyên ngành phù hợp với các quy định chung của Công ty và của Nhà nước.

Tham mưu cho Giám đốc xây dựng cơ cấu tổ chức, phù hợp với tình hình sản xuất của đơn vị, trình Giám đốc xem xét, quyết định.

Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được Giám đốc Công ty ủy quyền.

Trực tiếp phụ trách công tác kỹ thuật, cung ứng vật tư, điều độ sản xuất, an toàn lao động, an toàn môi trường và bảo vệ an ninh quốc phòng. Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được Giám đốc ủy quyền.

Trực tiếp phụ trách công tác kỹ thuật – vật tư, công tác an ninh quốc phòng, tìm kiếm cứu nạn.

Tham mưu cho Giám đốc Công ty sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực hiện có của đơn vị.

d. Phó Giám đốc Công tác Đảng, Công tác Chính trị

Phó Giám đốc phụ trách Công tác Đảng, Công tác Chính trị là người giúp Giám đốc Công ty lãnh đạo, chỉ đạo và tổ chức thực hiện toàn diện công tác xây dựng Đảng, công tác chính trị tư tưởng, công tác tổ chức cán bộ, công tác quần chúng và công tác chính sách; đồng thời bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, góp phần xây dựng doanh nghiệp ổn định, phát triển bền vững.

e. Phòng hành chính nhân sự

+ Chức năng:

Phòng hành chính nhân sự là bộ phận quản lý nhân sự của công ty, có nhiệm vụ thực hiện các công việc như tuyển dụng, bố trí nhân sự, tiền lương, chế độ chính sách, chế độ bảo hiểm, kỷ luật, khen thưởng và đề bạt.

+ Nhiệm vụ:

Thực hiện cố vấn cho Giám đốc về cách sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả để mang lại lợi ích cho công ty.

Có nhiệm vụ thực thi các chế độ chính sách mà Nhà nước quy định đối với người lao động.

Thanh toán tiền lương theo đúng quy định.

Tiến hành thực hiện các nghiệp vụ hành chính như: văn thư, tiếp nhận và vận chuyển công văn, làm việc với báo chí, mua sắm trang thiết bị phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

f. Phòng Tài chính – kế toán

+ Chức năng:

Có trách nhiệm và giải quyết các vấn đề liên quan đến tài chính và công tác hạch toán kế toán.

Quản lý chặt chẽ và phân phối sử dụng các nguồn vốn hiệu quả.

Cần chuẩn bị vốn bằng tiền cho kinh doanh, đầu tư và thanh toán.

Có trách nhiệm ghi chép, thanh toán và phản ánh tình hình sử dụng vật tư, tiền vốn và tài sản trong tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Nhiệm vụ:

Tiến hành tổ chức thực hiện công việc kế toán theo chế độ kế toán đúng pháp luật và phù hợp với hoạt động của công ty.

Đề phòng, ngăn chặn những hành vi vi phạm đến chính sách kinh tế tài chính của Nhà nước.

Kiểm tra định kỳ và đưa ra những phân tích về các hoạt động kinh tế, tài chính trong doanh nghiệp.

Cần tiến hành đánh giá hiệu quả kinh doanh của Công ty từng theo định kỳ.

g. Phòng Kế hoạch - Kinh doanh:

+ Chức năng:

Là bên tham mưu giúp Ban Giám đốcวางแผน định những phương án sản xuất kinh doanh của toàn Công ty ngắn hạn, dài hạn hoặc trong từng thương vụ kinh doanh cụ thể.

Phối hợp với các đơn vị trực thuộc và các phòng chức năng khác của Công ty để xây dựng các phương án kinh doanh và tài chính cho doanh nghiệp.

Trực tiếp nghiên cứu khách hàng, nguồn hàng, thị trường, trong và ngoài nước để xúc tiến thương mại.

Là bên trực tiếp theo dõi và quản lý về hiệu quả sử dụng thương hiệu của Công ty.

Thực hiện đàm phán và ký kết hợp đồng với khách hàng, hoạt động then chốt mang lại doanh thu cho Doanh nghiệp.

Liên kết với các bộ phận và phòng ban liên quan để cung cấp các dịch vụ đầy đủ nhất cho Khách hàng.

+ Nhiệm vụ:

Có nhiệm vụ lên kế hoạch định hướng sản xuất hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Đồng thời theo dõi tình hình thực hiện các kế hoạch để kịp thời đề xuất lên Ban Tổng giám đốc để điều chỉnh kế hoạch sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn.

Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường và tiếp thị, mục đích là thu hút thêm khách hàng tiềm năng để phát triển kinh doanh.

Có nhiệm vụ bám sát, theo dõi và nắm bắt tình hình thị trường để tham mưu cho Ban Giám đốc trong việc đàm phán tiến tới ký kết các hợp đồng kinh tế.

Nghiên cứu theo dõi những chủ trương chính sách, đặc biệt là thuế của Nhà nước để tổ chức triển khai và thực hiện đúng quy định.

Có trách nhiệm dự thảo và lập các hợp đồng thương mại.

Thực hiện các chế độ báo cáo thống kê theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu của Ban Tổng Giám đốc Công ty.

Làm công việc cung cấp chứng từ, hóa đơn tài chính cho Công ty.

Đảm bảo thực hiện chức năng quản lý thương hiệu của Công ty. Đồng thời theo dõi và báo cáo lại cho Ban Tổng Giám đốc về các công tác xúc tiến thương mại và quảng bá thương hiệu.

h. Phòng Điều hành Kỹ thuật – Cơ giới

+ Chức năng:

Lập kế hoạch điều độ cho điều hành dịch vụ, điều hành tiến trình cơ giới, vận chuyển, xếp dỡ, giám sát tình trạng phương tiện, nghiệm thu & hoàn thành dịch vụ, tiếp nhận & xử lý khiếu nại khách hàng

+ Nhiệm vụ:

Tiếp nhận kế hoạch từ kinh doanh, lập kế hoạch điều hành: lịch trình; phương án; phương tiện; nhân sự; chi phí, triển khai kế hoạch, phân công nhiệm vụ cho cơ giới và

bốc xếp, chốt kế hoạch & lịch sửa chữa, bảo trì phương tiện với bộ phận kỹ thuật, lập kế hoạch dự phòng rủi ro phương tiện và nhân sự cơ giới.

Sắp xếp - điều phối phương tiện và nhân sự thực hiện dịch vụ theo kế hoạch, cập nhật, điều chỉnh kế hoạch, thay đổi phương án điều hành dịch vụ khi có sự thay đổi, điều động nhân sự thay thế / bổ sung khi khuyết hoặc rủi ro ngoài dự kiến, trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn nghiệp vụ đối với nhân sự cơ giới, nắm bắt, tiếp nhận rủi ro và xử lý rủi ro trong suốt tiến trình dịch vụ, cấp phát, quản lý, nghiệm thu toàn bộ chi phí khâu cơ giới - làm hàng (ngoài nguyên - nhiên liệu).

Xây dựng và thực thi quy trình tiếp nhận, sử dụng, bảo quản phương tiện, thiết bị kỹ thuật, định kỳ theo lịch phối hợp với kỹ thuật tiến hành đánh giá tình trạng phương tiện, theo dõi, quản lý hạn đăng kiểm, bảo hiểm hồ sơ pháp lý phương tiện, quản lý việc ghi chép nhật ký sử dụng phương tiện của lái xe, giám sát, đôn đốc thực hiện quy trình xử lý phương tiện gặp rủi ro.

Xác nhận theo dõi tiến trình dịch vụ của cả phương tiện và nhân sự, ký nhận, kiện toàn hoàn thiện hồ sơ cho từng lệnh sản xuất (dịch vụ), thống kê báo cáo số liệu cơ giới điều hành từng ca ngày, cấp phát và lưu trữ hồ sơ hoàn thiện đơn hàng với kinh doanh, kế toán, khách hàng, xác nhận hoàn thành dịch vụ với khách hàng, tổng hợp - quyết toán chi phí khâu cơ giới - làm hàng (ngoài nguyên nhiên liệu).

Tiếp nhận - xử lý khiếu nại đúng quy trình tiêu chuẩn quan hệ khách hàng tại hiện trường, giải thích hồ sơ - tài liệu khi được khách hàng yêu cầu, cập nhật - chuyển tiếp thông tin phản ánh / khiếu nại của khách hàng tới kinh doanh.

i. Phòng Điều độ

+ Chức năng

Phòng Điều độ là bộ phận tham mưu và trực tiếp tổ chức điều hành hoạt động khai thác tại ICD, có chức năng lập kế hoạch, điều phối phương tiện, thiết bị và nhân lực phục vụ các hoạt động tiếp nhận, xếp dỡ, lưu bãi và giao nhận container; bảo đảm hoạt động khai thác diễn ra liên tục, an toàn và hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

+ Nhiệm vụ

Lập và triển khai kế hoạch điều độ xe ra vào ICD, bao gồm xe container, xe tải và các phương tiện vận tải khác; tổ chức phân luồng giao thông nội bộ, hạn chế ùn tắc và bảo đảm an toàn trong khu vực cảng cạn.

Lập kế hoạch và điều phối hoạt động nâng hạ container, bố trí hợp lý xe nâng, cầu container, xe đầu kéo và rơ-moóc theo từng ca làm việc, bảo đảm tiến độ xếp dỡ và tối ưu hóa năng suất thiết bị.

Tổ chức điều hành công tác làm hàng tại ICD, bao gồm tiếp nhận container vào bãi, sắp xếp vị trí lưu bãi, xuất – nhập container, phục vụ kiểm hóa, đóng rút hàng tại kho CFS và kho ngoại quan theo đúng quy trình nghiệp vụ.

Thực hiện và phối hợp tổ chức công tác sửa chữa, vệ sinh và cước container, bảo đảm container đủ điều kiện kỹ thuật, sạch sẽ và đáp ứng tiêu chuẩn trước khi giao cho khách hàng hoặc đưa vào khai thác.

Tiếp nhận container từ khách hàng, hãng tàu và các đơn vị vận tải; tổ chức giao container cho khách hàng đúng thời gian, đúng chủng loại và đúng tình trạng kỹ thuật theo hợp đồng, chứng từ và kế hoạch điều độ.

Phối hợp với các phòng ban liên quan (Kế hoạch kinh doanh, Kỹ thuật cơ giới, Tài chính – Kế toán, Hải quan...) trong quá trình tổ chức khai thác, xử lý các phát sinh nghiệp vụ trong hoạt động điều độ.

Theo dõi, cập nhật và báo cáo tình hình khai thác, sản lượng nâng hạ, tình trạng phương tiện và thiết bị; đề xuất các giải pháp điều chỉnh kế hoạch điều độ nhằm nâng cao hiệu quả khai thác và chất lượng dịch vụ.

Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Ban Giám đốc Công ty.

2.1.4 Cơ cấu lao động của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh tại thời điểm 31/12/2024

Đvt: Người

STT	Phân loại	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Theo chức năng	75	100,00
1.1	Ban giám đốc	5	6,67
1.2	Phòng Tổ chức Hành chính	7	9,33
1.3	Phòng Tài chính kế toán	8	10,67
1.4	Phòng Kế hoạch kinh doanh	15	20,00
1.5	Phòng Điều hành Kỹ thuật cơ giới	24	32,00
1.6	Phòng Điều độ	16	21,33
2	Theo trình độ	75	100,00
2.1	Thạc sĩ	6	8,00
2.2	Đại học	53	70,67
2.3	Cao đẳng	2	2,67
2.4	Trung cấp	14	18,67
3	Theo giới tính	75	100,00
3.1	Nam	62	82,67
3.2	Nữ	13	17,33
4	Theo độ tuổi	75	100,00
4.1	23-30	20	26,67
4.2	30-40	44	58,67
4.3	40 trở lên	11	14,67

Nguồn: Phòng TCLĐ TCT

Tại thời điểm 31/12/2024, Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh có tổng số 75 lao động. Xét theo chức năng công tác, lực lượng lao động tập trung chủ yếu tại các bộ phận trực tiếp phục vụ hoạt động khai thác và điều hành sản xuất. Trong đó, Phòng Điều hành Kỹ thuật cơ giới chiếm tỷ trọng lớn nhất với 24 người, tương ứng 32,00%, tiếp theo là Phòng Điều độ với 16 người, chiếm 21,33%, và Phòng Kế hoạch kinh doanh với

15 người, chiếm 20,00%. Điều này cho thấy cơ cấu lao động của Công ty được tổ chức phù hợp với đặc thù doanh nghiệp logistics – khai thác cảng, trong đó ưu tiên nhân lực cho các khâu điều hành, kỹ thuật và sản xuất trực tiếp. Lực lượng quản lý cấp Ban Giám đốc chiếm tỷ trọng nhỏ (6,67%), phản ánh bộ máy quản lý tương đối tinh gọn.

Xét theo trình độ chuyên môn, lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất với 53 người, tương ứng 70,67%, cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của Công ty ở mức khá cao, đáp ứng yêu cầu chuyên môn trong hoạt động logistics và quản lý khai thác. Bên cạnh đó, số lao động có trình độ thạc sĩ chiếm 8,00%, góp phần nâng cao năng lực quản lý và tham mưu. Lao động trình độ trung cấp và cao đẳng chiếm 21,34%, chủ yếu bố trí tại các vị trí nghiệp vụ kỹ thuật, vận hành và hỗ trợ sản xuất, phù hợp với yêu cầu thực tế của Công ty.

Xét theo giới tính, lao động nam chiếm tỷ trọng áp đảo với 82,67%, trong khi lao động nữ chỉ chiếm 17,33%. Cơ cấu này phản ánh đúng đặc thù ngành nghề khai thác cảng, logistics và kỹ thuật cơ giới, vốn đòi hỏi cường độ lao động cao, điều kiện làm việc đặc thù và thời gian làm việc linh hoạt.

Xét theo độ tuổi, lực lượng lao động của Công ty tương đối trẻ, trong đó nhóm tuổi từ 30 đến 40 chiếm tỷ trọng cao nhất với 58,67%, tiếp theo là nhóm từ 23 đến 30 tuổi chiếm 26,67%. Đây là độ tuổi có sức khỏe tốt, kinh nghiệm làm việc tương đối vững và khả năng thích ứng cao với yêu cầu công việc. Nhóm lao động từ 40 tuổi trở lên chiếm 14,67%, đóng vai trò quan trọng trong việc truyền đạt kinh nghiệm và đảm nhiệm các vị trí quản lý, giám sát.

Nhìn chung, cơ cấu lao động của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh tại thời điểm 31/12/2024 được tổ chức tương đối hợp lý, phù hợp với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh và định hướng phát triển của Công ty, đồng thời tạo nền tảng thuận lợi cho việc nâng cao hiệu quả khai thác và năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

2.1.5 Cơ sở vật chất, kỹ thuật của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh

CTCP Tân Cảng – Tây Ninh sở hữu hệ thống cơ sở vật chất hiện đại và đồng bộ, phục vụ đầy đủ các hoạt động khai thác cảng cạn (ICD) và dịch vụ logistics nội địa.

Cảng được quy hoạch hợp lý với các khu chức năng rõ ràng, bao gồm bãi chứa container (container yard), kho hàng hóa lẻ (CFS), kho ngoại quan, khu văn phòng, bãi đỗ xe vận tải, khu vực bảo dưỡng thiết bị và các tiện ích hỗ trợ khác. Các khu vực này được thiết kế nhằm tối ưu hóa dòng chảy hàng hóa, nâng cao hiệu quả vận hành và đảm bảo an toàn trong quá trình lưu trữ, bốc xếp và vận chuyển container.

Trang thiết bị của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh được đầu tư đồng bộ, hiện đại, bao gồm hệ thống cầu RTG, xe nâng container (reach stacker, forklift), xe kéo container và rơ-moóc, kết hợp với các phương tiện hỗ trợ vận tải và bốc xếp khác. Hệ thống quản lý thông tin hiện đại (WMS/TTOS) giúp giám sát tình trạng container, quản lý kho bãi và tối ưu hóa quy trình khai thác. Nhờ đó, cảng có khả năng xử lý lượng container lớn, giảm ùn tắc, rút ngắn thời gian quay vòng bãi và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

Đặc biệt, ICD Tân Cảng – Mộc Bài, thuộc quản lý của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh, là một trong những hạng mục trọng điểm, đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển mạng lưới logistics tại khu vực biên giới Tây Ninh – Campuchia. ICD này có tổng diện tích khoảng 16,5 ha, trong đó bãi container, kho CFS, kho ngoại quan và các khu vực phụ trợ được bố trí hợp lý để phục vụ việc tập kết, lưu trữ và phân phối hàng hóa xuất – nhập khẩu. Trang thiết bị tại ICD Mộc Bài bao gồm cầu RTG, 5 xe nâng reach stacker, 50 đầu kéo và 50 rơ-moóc, cùng hệ thống quản lý thông tin hiện đại hỗ trợ hoạt động bốc xếp và lưu trữ container. Cơ sở vật chất và trang thiết bị này giúp ICD Mộc Bài vận hành hiệu quả, đáp ứng khối lượng hàng hóa lớn, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vận hành và thời gian giải phóng hàng. Đồng thời, ICD còn tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tiếp cận dịch vụ logistics chất lượng cao, thúc đẩy thương mại qua biên giới, hỗ trợ phát triển hạ tầng và tăng cường hiệu quả chuỗi cung ứng trong khu vực.

Bên cạnh hệ thống cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại, CTCP Tân Cảng – Tây Ninh còn ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin trong công tác quản lý và khai thác ICD thông qua việc sử dụng đồng thời hai phần mềm TTOS và Thái Sơn. Trong đó, phần mềm TTOS (Terminal Operating System) được sử dụng làm hệ thống quản lý khai

thác cảng cạn, hỗ trợ theo dõi và điều hành toàn bộ quy trình tiếp nhận, lưu bãi, bốc xếp và giao nhận container. TTOS cho phép quản lý chi tiết vị trí container trong bãi, tình trạng container, lịch điều độ phương tiện, cũng như kiểm soát thời gian lưu bãi và năng suất khai thác, qua đó giúp tối ưu hóa sử dụng mặt bằng, giảm ùn tắc và nâng cao hiệu quả vận hành ICD.

Song song với đó, phần mềm Thái Sơn được Công ty sử dụng để phục vụ công tác kết nối dữ liệu hải quan và quản lý thủ tục điện tử, đặc biệt trong các nghiệp vụ liên quan đến hàng hóa xuất nhập khẩu, kho ngoại quan và kho CFS. Phần mềm này hỗ trợ khai báo hải quan điện tử, quản lý chứng từ, hóa đơn và theo dõi tình trạng thông quan của lô hàng, giúp rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, giảm sai sót nghiệp vụ và nâng cao tính minh bạch trong hoạt động logistics.

Việc kết hợp sử dụng TTOS và Thái Sơn tạo nên một hệ thống quản lý tương đối đồng bộ giữa khâu khai thác – điều hành ICD và thực hiện thủ tục hải quan – chứng từ, góp phần nâng cao năng lực quản lý, tăng cường khả năng kiểm soát dòng chảy hàng hóa và cải thiện chất lượng dịch vụ logistics của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh. Đây cũng là một trong những yếu tố quan trọng giúp Công ty nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong bối cảnh phát triển logistics hiện đại.

2.1.6 Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh năm 2024

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh năm 2024

Đơn vị tính: Đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	So sánh (%)	Chênh lệch (+/-)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	156,120,098,821	242,442,702,704	155.29	86,322,603,883
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	156,120,098,821	242,442,702,704	155.29	86,322,603,883
3	Giá vốn hàng bán	145,055,271,980	223,461,522,565	154.05	78,406,250,585
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	11,064,826,841	18,981,180,139	171.55	7,916,353,298

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	So sánh (%)	Chênh lệch (+/-)
5	Doanh thu hoạt động tài chính	195,796,136	895,777,560	457.51	699,981,424
6	Chi phí tài chính	144,931,420	728,329,221	502.53	583,397,801
-	- Trong đó: Chi phí lãi vay	115,917,311	156,320,824	134.86	40,403,513
7	Chi phí bán hàng	201,340,000	510,491,614	253.55	309,151,614
8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	8,738,294,675	12,489,070,242	142.92	3,750,775,567
9	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	2,176,056,882	6,149,066,622	282.58	3,973,009,740
10	Chi phí khác	3,000	1,175,080,562	39,169,352.07	1,175,077,562
11	Lợi nhuận khác	-3,000	-1,175,080,562	39,169,352.07	-1,175,077,562
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2,176,053,882	4,973,986,060	228.58	2,797,932,178
13	Chi phí thuế TNDN hiện hành	470,298,839	1,276,384,417	271.40	806,085,578
14	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	1,705,755,043	3,697,601,642	216.77	1,991,846,599

Nguồn: Phòng Tài chính kế toán

Căn cứ số liệu so sánh kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023–2024 cho thấy, CTCP Tân Cảng – Tây Ninh duy trì được xu hướng tăng trưởng tương đối ổn định trong năm 2024, mặc dù bối cảnh hoạt động logistics và vận tải vẫn chịu nhiều tác động từ biến động thị trường và chi phí đầu vào.

Về sản lượng khai thác, năm 2024 Công ty đạt 40.118 TEU, tăng 2.271 TEU so với năm 2023, tương ứng mức tăng 6,00%. Mức tăng này phản ánh sự cải thiện trong công tác tổ chức khai thác, mở rộng nguồn hàng và duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện hữu, đồng thời cho thấy năng lực khai thác của Công ty tiếp tục được phát huy hiệu quả.

Về doanh thu, tổng doanh thu năm 2024 đạt 289.265 triệu đồng, tăng 18.366 triệu đồng so với năm 2023, tương ứng mức tăng 6,78%. Trong đó, doanh thu cung cấp dịch vụ chiếm tỷ trọng chủ yếu và tăng 6,75%, cho thấy hoạt động kinh doanh cốt lõi của Công ty vẫn giữ vai trò quyết định. Doanh thu từ hoạt động tài chính tuy chiếm tỷ trọng

nhỏ nhưng tăng mạnh 14,94%, góp phần bổ sung nguồn thu và cải thiện hiệu quả tài chính chung.

Về chi phí, tổng chi phí năm 2024 đạt 279.471 triệu đồng, tăng 17.875 triệu đồng so với năm 2023, tương ứng mức tăng 6,83%. Trong cơ cấu chi phí, giá vốn hàng bán tăng 7,21%, phù hợp với mức tăng sản lượng và quy mô hoạt động. Đáng chú ý, chi phí quản lý doanh nghiệp giảm 151 triệu đồng (giảm 0,87%), phản ánh nỗ lực của Công ty trong việc kiểm soát chi phí quản lý và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn. Tuy nhiên, chi phí hoạt động tài chính tăng mạnh (tăng 413 triệu đồng, tương ứng 205,47%), cho thấy áp lực từ chi phí vốn, lãi vay hoặc các nghĩa vụ tài chính phát sinh trong quá trình mở rộng hoạt động.

Về kết quả lợi nhuận, lợi nhuận trước thuế năm 2024 đạt 9.795 triệu đồng, tăng 493 triệu đồng so với năm 2023 (tăng 5,30%). Lợi nhuận sau thuế đạt 7.836 triệu đồng, tăng 613 triệu đồng, tương ứng mức tăng 8,49%. Mức tăng lợi nhuận cao hơn tốc độ tăng doanh thu cho thấy hiệu quả kinh doanh của Công ty có sự cải thiện nhất định, đặc biệt trong công tác kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả khai thác.

Nhìn chung, kết quả hoạt động kinh doanh của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh năm 2024 được đánh giá là tích cực, thể hiện ở sự tăng trưởng đồng đều về sản lượng, doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, việc chi phí hoạt động tài chính gia tăng nhanh cũng đặt ra yêu cầu Công ty cần tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chi phí vốn, tối ưu cơ cấu tài chính và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực trong thời gian tới, nhất là trong bối cảnh mở rộng đầu tư và phát triển các dự án logistics mới.

2.2 Giới thiệu về ICD Tân Cảng – Mộc Bài

ICD Tân Cảng – Mộc Bài là một trong những cảng cạn (Inland Container Depot – ICD) quan trọng của CTCP Tân Cảng – Tây Ninh, đóng vai trò chiến lược trong hệ thống logistics tại khu vực Tây Nam Bộ và hành lang kinh tế Việt Nam – Campuchia. Cảng được xây dựng nhằm giải quyết các vấn đề về tắc nghẽn hàng hóa tại cảng biển, giảm chi phí vận tải và nâng cao hiệu quả xuất nhập khẩu cho các doanh nghiệp trong

và ngoài nước. Việc hình thành ICD Tân Cảng – Mộc Bài góp phần tối ưu hóa dòng hàng hóa, rút ngắn thời gian lưu thông và hỗ trợ phát triển kinh tế vùng biên giới.

Về vị trí địa lý, ICD Tân Cảng – Mộc Bài nằm gần cửa khẩu quốc tế Mộc Bài, tỉnh Tây Ninh, cách trung tâm TP.HCM khoảng 100 km. Vị trí này kết nối trực tiếp với tuyến quốc lộ 22 và mạng lưới đường bộ, đường thủy nội địa, giúp ICD trở thành điểm trung chuyển thuận tiện cho hàng hóa xuất nhập khẩu giữa Việt Nam và Campuchia. Với vị trí chiến lược này, ICD giảm tải cho các cảng biển ở TP.HCM và hỗ trợ doanh nghiệp tiết kiệm chi phí vận tải, rút ngắn thời gian giải phóng container.



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.3: Lễ khánh thành ICD

Cơ sở vật chất và trang thiết bị của ICD Tân Cảng – Mộc Bài được đầu tư hiện đại, đáp ứng nhu cầu khai thác và cung cấp dịch vụ logistics đa dạng. Cảng có bãi chứa container (Container Yard) chia thành khu vực chứa container hàng và container rỗng, với sức chứa hàng nghìn TEU. Kho hàng lẻ (CFS) phục vụ đóng gói, tập kết và phân phối hàng lẻ, giúp chủ hàng thực hiện nghiệp vụ xuất nhập khẩu thuận tiện. Kho ngoại

quan cho phép lưu trữ hàng hóa chưa thông quan, giảm áp lực cho cảng biển. Bên cạnh đó, ICD còn được trang bị các loại xe nâng, cần cẩu, xe gom container, băng chuyền và hệ thống công nghệ thông tin như WMS, quản lý vận tải, giám sát container trực tuyến, đảm bảo hoạt động diễn ra liên tục, nhanh chóng và an toàn.

ICD Tân Cảng – Mộc Bài cung cấp đa dạng dịch vụ logistics, bao gồm nhận và tập kết container xuất – nhập khẩu, lưu kho container và hàng lẻ, thực hiện thủ tục hải quan, đóng gói, bốc xếp, trung chuyển hàng hóa và hỗ trợ vận tải đa phương thức. Các dịch vụ này giúp doanh nghiệp giảm chi phí, tối ưu hóa quy trình vận hành và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Vai trò của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong chuỗi logistics và phát triển kinh tế là rất quan trọng. Cảng đóng vai trò như cánh tay nối dài của cảng biển, giảm tải cho các cảng TP.HCM và nâng cao hiệu quả vận hành của hệ thống logistics nội địa. Sự hiện diện của ICD giúp rút ngắn thời gian giải phóng container, giảm chi phí logistics, thúc đẩy phát triển các khu công nghiệp, trung tâm thương mại và dịch vụ logistics tại Tây Ninh. Đồng thời, ICD tạo việc làm, phát triển hạ tầng và đóng góp vào nguồn thu ngân sách địa phương. Với vị trí chiến lược, cơ sở vật chất hiện đại và dịch vụ đa dạng, ICD Tân Cảng – Mộc Bài là mắt xích quan trọng trong phát triển logistics bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.



Nguồn: Trục ban sản xuất

Hình 2.4: Quy hoạch mặt bằng tổng thể ICD Tân Cảng – Mộc Bài

2.3 Thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài

2.3.1 Sản lượng và năng lực khai thác

ICD Tân Cảng – Mộc Bài chính thức đưa vào khai thác từ ngày 09/07/2025 và được định hướng trở thành trung tâm logistics cửa khẩu quan trọng của Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn. Với vị trí nằm trên trục biên giới Mộc Bài – Bavet, ICD giữ vai trò then chốt trong việc kết nối dòng lưu chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu giữa Việt Nam và Campuchia, đồng thời hỗ trợ giảm tải cho các cảng cửa ngõ khu vực Đông Nam Bộ.

Mặc dù thời gian khai thác còn ngắn, nhưng ICD đã từng bước hình thành nền tảng hoạt động ban đầu, bao gồm thiết lập quy trình tiếp nhận – giao nhận hàng hóa, hoàn thiện cơ cấu tổ chức vận hành, và thử nghiệm các mô hình phối hợp vận tải với doanh nghiệp trong khu vực. Bên cạnh hoạt động khai thác hàng container, ICD cũng phát triển các dịch vụ kho bãi, kiểm hóa, gom hàng lẻ và trung chuyển hàng hóa phục vụ nhu cầu thương mại biên giới.

Tuy nhiên, do mới vận hành, ICD còn đang trong giai đoạn hiệu chỉnh hệ thống hạ tầng, quy trình nội bộ và cơ chế kết nối với các đơn vị trong chuỗi cung ứng. Một số hoạt động khai thác chưa đạt mức ổn định về sản lượng, đồng thời phụ thuộc đáng kể vào tốc độ tăng trưởng nhu cầu vận tải biên giới trong những tháng đầu triển khai.

Nhìn chung, thực trạng khai thác giai đoạn đầu cho thấy ICD Tân Cảng – Mộc Bài đang từng bước hoàn thiện, tạo nền tảng ban đầu cho việc phát triển trở thành trung tâm logistics cấp vùng trong tương lai gần.

Do mới bắt đầu đưa vào vận hành từ tháng 7/2025, sản lượng hàng hóa thông qua ICD Tân Cảng – Mộc Bài hiện vẫn ở mức thử nghiệm và đang trong quá trình tăng dần theo từng tháng. Các lô hàng đầu tiên chủ yếu là hàng trung chuyển và hàng xuất đi Campuchia, tập trung vào các nhóm hàng tiêu dùng, nguyên phụ liệu sản xuất và hàng nông sản. Sản lượng tăng chậm nhưng đều theo tiến độ mở rộng mạng lưới khách hàng và khả năng tiếp nhận phương tiện vận tải.

Bảng 2.3: Thống kê sản lượng giai đoạn tháng 07-11/2025

DVT: Teu

STT	Chỉ tiêu	Tháng 07/2025	Tháng 08/2025	Tháng 09/2025	Tháng 10/2025
1	Sản lượng thông qua	350	422	476	525
2	Sản lượng nâng hạ	290	312	420	475

Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh

Dữ liệu cho thấy sản lượng khai thác của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn từ tháng 07 đến tháng 10/2025 có xu hướng tăng trưởng liên tục, phản ánh sự ổn định ban đầu trong hoạt động vận hành sau thời điểm đưa vào khai thác.

Thứ nhất, về sản lượng hàng hóa thông qua, sản lượng tăng từ 350 TEU trong tháng 07/2025 lên 525 TEU vào tháng 10/2025, tương ứng mức tăng tuyệt đối 175 TEU và tốc độ tăng trưởng khoảng 50%. Tốc độ tăng đều qua từng tháng (tăng 72 TEU trong tháng 08, 54 TEU trong tháng 09 và 49 TEU trong tháng 10) cho thấy sản lượng đang dần ổn định nhờ mạng lưới khách hàng được mở rộng, quy trình khai thác ngày càng hoàn thiện và sự gia tăng đều đặn của nhu cầu vận tải biên giới. Điều này phản ánh hiệu quả bước đầu trong việc thu hút nguồn hàng và sự tin tưởng của doanh nghiệp đối tác.

Thứ hai, về sản lượng nâng hạ, chỉ tiêu này cũng ghi nhận xu hướng tăng trưởng tích cực. Sản lượng nâng hạ tăng từ 290 lượt trong tháng 07 lên 475 lượt trong tháng 10, mức tăng tuyệt đối 185 lượt, tương ứng mức tăng hơn 63%. Trong đó, mức tăng mạnh nhất diễn ra vào tháng 09/2025 (tăng 108 lượt so với tháng trước), cho thấy sự gia tăng nhanh về nhu cầu sử dụng dịch vụ xếp dỡ tại ICD, đồng thời phản ánh tốc độ hoàn thiện và khai thác tốt hơn của hệ thống thiết bị, nhân lực và quy trình nâng hạ.

Nhìn chung, cả hai chỉ tiêu đều thể hiện xu hướng tăng trưởng bền vững, phù hợp với giai đoạn đầu vận hành khi ICD Tân Cảng – Mộc Bài còn nhiều dư địa mở rộng. Mức tăng sản lượng đều qua các tháng phản ánh rằng ICD đang dần khẳng định vai trò là điểm trung chuyển hàng hóa quan trọng tại khu vực biên giới Mộc Bài, đồng thời

chứng minh hiệu quả của chiến lược mở rộng dịch vụ và thu hút khách hàng trong giai đoạn ngay sau khi khai trương.



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.5: Khách hàng đến sử dụng dịch vụ tại ICD

Về năng lực khai thác, ICD sở hữu hệ thống hạ tầng cơ bản đáp ứng yêu cầu vận hành giai đoạn đầu: khu vực bãi chứa container, kho CFS, kho ngoại quan, khu kiểm hóa, cùng các tuyến đường nội bộ phục vụ xe tải và xe đầu kéo. Các trang thiết bị xếp dỡ như xe nâng, cầu container, xe đầu kéo đã được đưa vào sử dụng với công suất còn nhiều dư địa để mở rộng khi sản lượng tăng lên trong các quý tiếp theo.



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.6: Hệ thống xe nâng và xe đầu kéo tại ICD



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.7: Khu vực bãi chứa container

Mặc dù ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã bắt đầu đưa vào khai thác thử nghiệm từ tháng 7/2025, song đến ngày 18/12/2025, Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn mới chính thức công bố đưa Cảng cạn Tân Cảng – Mộc Bài (TCMB) vào vận hành. Sự kiện này đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong chiến lược phát triển hạ tầng logistics và thương mại xuyên biên giới giữa Việt Nam và Campuchia, đồng thời khẳng định vai trò của ICD Tân Cảng – Mộc Bài như một mắt xích then chốt trong chuỗi cung ứng khu vực phía Nam.

ICD Tân Cảng – Mộc Bài tọa lạc trong Khu kinh tế cửa khẩu Mộc Bài, trên trục Quốc lộ 22 – tuyến kết nối ngắn nhất giữa Thành phố Hồ Chí Minh và thủ đô Phnom Penh (Campuchia), đồng thời nằm trên hành lang kinh tế Tiểu vùng sông Mekong mở rộng (GMS). Với vị trí là cửa khẩu đường bộ lớn nhất phía Nam, Mộc Bài giữ vai trò trung chuyển chiến lược đối với dòng hàng hóa xuất nhập khẩu Việt Nam – Campuchia. Trong bối cảnh kim ngạch thương mại song phương duy trì tốc độ tăng trưởng cao, đạt khoảng 10,4 tỷ USD trong 11 tháng đầu năm 2025 và dự kiến đạt 12 tỷ USD cho cả năm, nhu cầu phát triển một trung tâm logistics cửa khẩu hiện đại là yêu cầu mang tính tất yếu.

Việc chính thức đưa ICD Tân Cảng – Mộc Bài vào vận hành không chỉ đáp ứng nhu cầu tập kết, kiểm tra, giám sát hàng hóa xuất nhập khẩu, mà còn góp phần hoàn thiện chuỗi cung ứng logistics tại khu vực biên giới Tây Ninh. Cảng cạn đóng vai trò hỗ trợ giảm áp lực cho các cảng cửa ngõ khu vực Đông Nam Bộ, đồng thời rút ngắn quãng đường vận chuyển, giảm chi phí logistics và nâng cao hiệu quả luân chuyển hàng hóa xuyên biên giới.

Về năng lực khai thác trong giai đoạn đầu, ICD Tân Cảng – Mộc Bài được đầu tư hệ thống hạ tầng đồng bộ với bãi container, kho CFS, kho ngoại quan, khu kiểm hóa và hệ thống giao thông nội bộ phục vụ xe đầu kéo và xe tải. Khi kết hợp với xu hướng phát triển hạ tầng khu vực, đặc biệt là dự án cao tốc TP.HCM – Mộc Bài trong tương lai gần, thời gian vận chuyển dự kiến được rút ngắn đáng kể, qua đó tạo điều kiện để ICD nâng cao công suất khai thác và mở rộng quy mô hoạt động.

Bên cạnh đó, trong khuôn khổ lễ công bố chính thức, Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh đã ký kết các thỏa thuận hợp tác với các đối tác chiến lược trong lĩnh vực logistics và kho vận, hướng đến việc phát triển đồng bộ các dịch vụ kho bãi, lưu trữ, trung chuyển và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý – giám sát hoạt động ICD. Điều này góp phần củng cố nền tảng khai thác, nâng cao năng lực phục vụ khách hàng và tăng cường tính kết nối của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong chuỗi cung ứng khu vực.

Trong giai đoạn 2026–2030, ICD Tân Cảng – Mộc Bài được định hướng trở thành trung tâm cung cấp dịch vụ logistics xuyên biên giới hàng đầu tại khu vực Tây Ninh và các cửa khẩu quốc tế Việt Nam – Campuchia. Trọng tâm là khai thác tối đa công suất giai đoạn 1 với vai trò điểm tập kết, kiểm tra và giám sát hàng hóa xuất nhập khẩu, đồng thời từng bước mở rộng quy mô giai đoạn 2 nhằm đa dạng hóa mặt hàng thông qua, đặc biệt là các nhóm hàng xuất khẩu chủ lực như hạt điều, hạt nhựa, đá vôi, sản phẩm từ vôi và cà phê hòa tan.

Như vậy, xét trong bối cảnh chính thức vận hành và định hướng phát triển trung – dài hạn, sản lượng và năng lực khai thác của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu tuy còn ở mức khiêm tốn nhưng đang hình thành nền tảng vững chắc. Đây là cơ sở quan trọng để ICD từng bước nâng cao vai trò trung tâm logistics cửa khẩu, thúc đẩy thương mại xuyên biên giới và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế – logistics của tỉnh Tây Ninh cũng như khu vực phía Nam trong thời gian tới.

2.3.2 Hoạt động vận hành và quản lý

Ngay sau khi chính thức đưa vào khai thác từ ngày 09/07/2025, ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã triển khai các hoạt động vận hành theo mô hình quản lý tập trung, hướng đến bảo đảm tính an toàn, liên tục và hiệu quả trong chuỗi dịch vụ logistics tại khu vực biên giới. Toàn bộ quy trình khai thác được tổ chức theo tiêu chuẩn của hệ thống Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn, trong đó chú trọng sự đồng bộ giữa hạ tầng kỹ thuật, thiết bị xếp dỡ, công nghệ thông tin và nguồn nhân lực. Trong giai đoạn từ tháng 07 đến tháng 10/2025, ICD đã xử lý tổng cộng 1.773 TEU hàng hóa thông qua, với 1.497 lượt nâng hạ, phản ánh khả năng tổ chức khai thác ổn định ngay từ giai đoạn đầu vận hành.



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.8: Trung tâm điều hành ICD

Trong giai đoạn đầu, ICD tập trung thiết lập nền tảng quy trình khai thác bao gồm các khâu tiếp nhận – xử lý – giao nhận hàng hóa, điều độ phương tiện, quản lý bãi và kiểm soát luồng hàng. Các hoạt động này được triển khai theo quy trình khép kín, góp phần rút ngắn thời gian chờ đợi của phương tiện và giảm thiểu sai sót trong quá trình giao nhận. Dữ liệu khai thác cho thấy sản lượng hàng hóa thông qua tăng từ 350 TEU trong tháng 07/2025 lên 525 TEU trong tháng 10/2025, cho thấy hiệu quả bước đầu của mô hình tổ chức và điều hành vận hành tại ICD.

Công tác điều độ được thực hiện thông qua phần mềm TTOS (Terminal Operating System) – hệ thống lõi trong quản lý khai thác ICD. TTOS cho phép theo dõi và quản lý toàn bộ vòng đời container, từ thời điểm tiếp nhận vào bãi, bố trí vị trí lưu bãi, lập kế hoạch nâng hạ, cho đến khi giao container cho khách hàng. Thông qua TTOS, bộ phận điều độ có thể cập nhật thời gian thực (real-time) tình trạng container, mật độ bãi và trạng thái thiết bị, qua đó tối ưu hóa việc phân bổ xe nâng, xe đầu kéo và nhân lực theo từng ca làm việc. Nhờ ứng dụng TTOS, sản lượng nâng hạ tăng từ 290 lượt trong tháng 07 lên 475 lượt trong tháng 10/2025, phản ánh khả năng khai thác thiết bị ngày càng hiệu quả và ổn định hơn.

Về công tác quản lý hành chính và thủ tục, ICD Tân Cảng – Mộc Bài sử dụng phần mềm Thái Sơn để phục vụ kết nối hải quan điện tử và quản lý hồ sơ xuất nhập khẩu, đặc biệt đối với hàng hóa qua kho CFS và kho ngoại quan. Phần mềm này hỗ trợ khai báo hải quan, quản lý chứng từ, hóa đơn và theo dõi tình trạng thông quan của từng lô hàng, giúp rút ngắn thời gian xử lý thủ tục và giảm thiểu sai sót trong khâu nghiệp vụ. Việc tích hợp dữ liệu giữa TTOS và Thái Sơn cho phép ICD kiểm soát chặt chẽ luồng hàng hóa từ khâu khai thác bãi đến hoàn tất thủ tục pháp lý, tạo nên một hệ thống quản lý tương đối đồng bộ và minh bạch.



Nguồn: Phòng điều hành

Hình 2.9: Hệ thống Gate tại ICD

Bên cạnh đó, ICD còn triển khai hệ thống Gate tự động kết hợp với TTOS nhằm kiểm soát phương tiện ra vào ICD. Thông tin về xe, container và tình trạng chứng từ được đối chiếu tự động tại cổng, giúp giảm thời gian làm thủ tục cho mỗi lượt xe và hạn

chế ùn tắc trong giờ cao điểm. Theo đánh giá nội bộ, việc áp dụng hệ thống Gate và phần mềm quản lý đã góp phần rút ngắn thời gian xử lý xe ra/vào, nâng cao mức độ chính xác và an toàn trong kiểm soát khai thác.

Về tổ chức nhân sự, ICD bố trí đội ngũ nhân viên vận hành theo hướng chuyên môn hóa cao, bao gồm các bộ phận điều độ bãi, vận hành thiết bị, kiểm hóa và dịch vụ khách hàng. Nhân sự được đào tạo và vận hành theo quy trình, tiêu chuẩn nội bộ của Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn, bảo đảm khả năng phối hợp nhịp nhàng giữa con người và hệ thống công nghệ trong quá trình khai thác.

Tuy nhiên, do thời gian vận hành còn ngắn, một số quy trình vẫn đang trong quá trình hiệu chỉnh để phù hợp hơn với đặc thù lưu lượng hàng hóa và điều kiện khai thác tại khu vực cửa khẩu Mộc Bài. Các thách thức chủ yếu bao gồm việc phối hợp liên ngành tại cửa khẩu, mức độ đồng bộ giữa hạ tầng ICD và hạ tầng giao thông kết nối, cũng như việc khai thác tối ưu công suất thiết bị trong bối cảnh sản lượng đang tăng dần.

Nhìn chung, hoạt động vận hành và quản lý của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu cho thấy sự chủ động, bài bản và định hướng phát triển bền vững. Việc ứng dụng đồng thời TTOS trong khai thác vận hành và phần mềm Thái Sơn trong quản lý thủ tục, chứng từ đã tạo nền tảng quan trọng để ICD nâng cao hiệu quả khai thác, tăng tính minh bạch trong quản lý và từng bước mở rộng quy mô dịch vụ logistics trong thời gian tới.

2.3.3 *Chất lượng dịch vụ*

Trong giai đoạn đầu đưa vào khai thác, chất lượng dịch vụ tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài từng bước được hình thành và hoàn thiện, dựa trên các tiêu chí cốt lõi của hệ thống Tân Cảng Sài Gòn như tính an toàn, độ chính xác, thời gian xử lý nhanh và sự đồng bộ trong chuỗi chăm sóc khách hàng. Mặc dù thời gian vận hành còn ngắn, nhưng các dịch vụ được cung cấp tại ICD đã bước đầu đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp tại khu vực cửa khẩu, đặc biệt là nhóm khách hàng thường xuyên có hoạt động xuất nhập khẩu qua Campuchia.

Trước hết, về thời gian xử lý, ICD đã áp dụng các quy trình tiếp nhận – nâng hạ – giao nhận hàng hóa theo tiêu chuẩn nội bộ, giúp rút ngắn đáng kể thời gian chờ đợi so với mô hình kho bãi truyền thống. Việc sử dụng hệ thống điều độ tự động và quản lý dữ liệu theo thời gian thực cho phép hạn chế tình trạng ùn ứ phương tiện, đồng thời đảm bảo tính nhất quán trong xử lý lệnh giao hàng, nhập bãi và trung chuyển. Điều này góp phần cải thiện đáng kể trải nghiệm của doanh nghiệp vận tải trong giai đoạn đầu sử dụng dịch vụ.

Về tính chính xác trong nghiệp vụ, ICD triển khai đồng bộ hệ thống quản lý bãi, hệ thống quét mã container và các phần mềm lưu kho nhằm giảm thiểu nguy cơ sai lệch thông tin. Các thao tác kiểm hóa, đối chiếu chứng từ và kiểm soát số liệu được thực hiện theo quy trình chuẩn hóa, đảm bảo hàng hóa được xử lý đúng chủng loại, đúng vị trí và đúng thời gian theo yêu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, hệ thống camera giám sát toàn bộ khu vực bãi và cổng ra vào góp phần nâng cao độ an toàn và minh bạch trong quá trình khai thác.

Ngoài ra, dịch vụ hỗ trợ khách hàng tại ICD được đánh giá là nhanh chóng và mang tính chuyên nghiệp nhờ đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản. Bộ phận chăm sóc khách hàng duy trì cơ chế phản hồi trực tiếp qua điện thoại, email và cổng thông tin điện tử, giúp giải quyết nhanh các vướng mắc phát sinh trong quá trình giao dịch. Sự chủ động trong phối hợp giữa bộ phận vận hành, dịch vụ khách hàng và lực lượng chức năng tại cửa khẩu giúp nâng cao hiệu quả phục vụ, tạo sự tin tưởng cho doanh nghiệp đối tác.

Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ vẫn còn một số hạn chế do đặc thù giai đoạn khởi đầu. Một số dịch vụ giá trị gia tăng như phân loại hàng hóa, kiểm định, chiếu xạ hoặc dịch vụ kho lạnh chưa được triển khai đầy đủ, dẫn đến phạm vi phục vụ còn hạn chế. Bên cạnh đó, do lưu lượng hàng hóa chưa lớn, một số quy trình dịch vụ chuyên sâu chưa phát huy tối đa hiệu quả, cần thời gian để điều chỉnh theo nhu cầu thực tế của thị trường biên giới.

Tổng thể, chất lượng dịch vụ tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn sau khai trương đã cơ bản đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp, đồng thời thể hiện định hướng phát

triển theo chuẩn mực hiện đại, an toàn và chuyên nghiệp. Đây là nền tảng quan trọng để ICD tiếp tục hoàn thiện, mở rộng dịch vụ và nâng cao năng lực cạnh tranh trong những năm tiếp theo.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Những kết quả đạt được

Mặc dù mới chính thức đưa vào khai thác từ tháng 7/2025, ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã đạt được nhiều kết quả tích cực, tạo nền tảng quan trọng cho giai đoạn phát triển tiếp theo. Trước hết, ICD đã bước đầu hình thành được hệ thống vận hành tương đối ổn định, đáp ứng yêu cầu cơ bản của hoạt động logistics tại khu vực biên giới. Các quy trình tiếp nhận, xử lý và giao nhận hàng hóa được thiết lập theo tiêu chuẩn của hệ thống Tân Cảng Sài Gòn, góp phần đảm bảo tính an toàn, chính xác và minh bạch trong toàn bộ quá trình khai thác.

Thứ hai, sản lượng khai thác ghi nhận xu hướng tăng trưởng liên tục qua từng tháng. Số liệu thống kê từ tháng 07 đến tháng 10/2025 cho thấy sản lượng thông qua đã tăng từ 350 TEU lên 525 TEU, trong khi sản lượng nâng hạ tăng từ 290 lượt lên 475 lượt. Điều này phản ánh hiệu quả trong công tác thu hút khách hàng, mở rộng nguồn hàng và dần ổn định hoạt động khai thác ngay trong giai đoạn đầu vận hành.

Thứ ba, ICD đã xây dựng được môi trường quản lý hiện đại dựa trên nền tảng số hóa. Các hệ thống như quản lý bãi, giám sát ra/vào cổng, điều độ thiết bị và lưu trữ thông tin điện tử được đưa vào ứng dụng đồng bộ, giúp nâng cao năng lực kiểm soát, rút ngắn thời gian xử lý và giảm thiểu sai sót nghiệp vụ. Việc áp dụng công nghệ ngay từ giai đoạn đầu tạo tiền đề quan trọng để ICD trở thành trung tâm logistics có tính tự động hóa cao trong tương lai.

Thứ tư, công tác tổ chức nhân sự và chăm sóc khách hàng cũng đạt được những tín hiệu khả quan. Đội ngũ nhân viên vận hành được đào tạo theo quy trình chuẩn hóa, thể hiện tính chuyên nghiệp trong giao tiếp và xử lý nghiệp vụ. Bộ phận chăm sóc khách hàng duy trì cơ chế phản hồi nhanh chóng, góp phần nâng cao mức độ hài lòng của doanh nghiệp sử dụng dịch vụ.

Cuối cùng, sự phối hợp giữa ICD và các lực lượng chức năng tại cửa khẩu—bao gồm hải quan, biên phòng và cơ quan quản lý địa phương—tương đối hiệu quả, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình kiểm soát hàng hóa và phương tiện. Sự liên kết này giúp ICD duy trì tính ổn định trong những tháng đầu khai thác và giảm thiểu các điểm nghẽn trong chuỗi lưu chuyển hàng hóa xuyên biên giới.

Những kết quả đạt được cho thấy ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã từng bước khẳng định vai trò là đầu mối logistics quan trọng tại khu vực biên giới Tây Ninh. Giai đoạn đầu vận hành tuy còn nhiều thách thức, nhưng các kết quả này là minh chứng cho định hướng phát triển đúng đắn, tạo nền tảng vững chắc cho việc mở rộng quy mô và nâng cao năng lực khai thác trong thời gian tới.

2.4.2 Những tồn tại và hạn chế

Bên cạnh những kết quả tích cực trong giai đoạn đầu vận hành, ICD Tân Cảng – Mộc Bài vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định, xuất phát từ đặc thù của một cơ sở logistics mới đưa vào khai thác cũng như điều kiện thực tế tại khu vực cửa khẩu.

Trước hết, quy mô sản lượng còn khiêm tốn, chưa tương xứng với tiềm năng của khu vực biên giới Mộc Bài và mục tiêu chiến lược của hệ thống Tân Cảng Sài Gòn. Mặc dù sản lượng tăng dần qua các tháng, nhưng tổng sản lượng vẫn ở mức thấp, chưa đủ để khai thác tối ưu công suất thiết bị và hạ tầng đã đầu tư. Điều này dẫn đến hiệu suất sử dụng bãi, cần cầu và phương tiện nâng hạ chưa cao.

Thứ hai, một số quy trình vận hành vẫn đang trong giai đoạn hiệu chỉnh, do thời gian đưa vào khai thác còn ngắn. Một số khâu như điều độ phương tiện, bố trí bãi, kiểm soát ra vào cổng và xử lý chứng từ đôi khi chưa đồng bộ, làm phát sinh thời gian chờ hoặc gây khó khăn cho doanh nghiệp mới sử dụng dịch vụ. Sự thiếu ổn định hoàn toàn của quy trình có thể ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng trong giai đoạn đầu.

Thứ ba, hệ thống dịch vụ giá trị gia tăng còn hạn chế, khi các dịch vụ như kho lạnh, kiểm định, phân loại, chiếu xạ, đóng rút ruột container hoặc dịch vụ logistics tích hợp

chưa được triển khai đầy đủ. Việc thiếu đa dạng dịch vụ khiến ICD chưa thể thu hút các nhóm khách hàng có yêu cầu cao về chuỗi dịch vụ khép kín hoặc hàng hóa chuyên biệt.

Thứ tư, kết nối hạ tầng giao thông chưa thật sự thuận lợi, đặc biệt trên các tuyến đường dẫn vào ICD. Một số đoạn đường có tình trạng xuống cấp hoặc năng lực thông hành còn thấp, dễ gây ùn tắc trong giờ cao điểm. Điều này phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả vận tải, làm tăng thời gian di chuyển của phương tiện và hạn chế khả năng thu hút doanh nghiệp vận tải ngoại tỉnh hoặc doanh nghiệp Campuchia.

Thứ năm, mức độ phối hợp liên ngành tại cửa khẩu còn phụ thuộc nhiều vào cơ chế điều hành chung, dẫn đến một số thời điểm xuất hiện tình trạng chậm trễ trong kiểm tra, giám sát phương tiện và hàng hóa. Khi ICD phụ thuộc vào nhiều đơn vị quản lý khác nhau (hải quan, biên phòng, lực lượng chức năng địa phương), quá trình khai thác dễ gặp những điểm nghẽn ngoài tầm kiểm soát của đơn vị vận hành.

Cuối cùng, hoạt động truyền thông và tiếp thị dịch vụ chưa thật sự mạnh, khiến mức độ nhận biết của thị trường về ICD vẫn còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút nguồn hàng ổn định, đặc biệt trong giai đoạn cạnh tranh với các ICD và kho bãi đã có thương hiệu lâu năm trong khu vực.

Những tồn tại này là đặc trưng của một ICD mới đi vào hoạt động và cần thời gian để hoàn thiện. Tuy nhiên, việc nhận diện rõ các hạn chế trong giai đoạn hiện tại là cơ sở quan trọng để đơn vị đưa ra các giải pháp cải thiện, nâng cao hiệu quả khai thác và tăng cường năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

2.4.3 Nguyên nhân của những tồn tại

Những tồn tại và hạn chế trong giai đoạn đầu vận hành tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài xuất phát từ nhiều nguyên nhân mang tính khách quan và chủ quan, gắn liền với bối cảnh triển khai dự án và điều kiện thực tế tại khu vực cửa khẩu.

Trước hết, thời gian đưa vào khai thác còn ngắn (từ 09/07/2025) khiến ICD chưa có đủ thời gian để hoàn thiện toàn bộ quy trình vận hành cũng như đánh giá và điều chỉnh các phương thức khai thác. Việc xây dựng quy trình logistics đòi hỏi chu kỳ thử

nghiệm – hiệu chỉnh liên tục, do đó giai đoạn đầu thường không tránh khỏi những bất cập trong điều độ phương tiện, phân bổ bãi và quản lý dòng hàng.

Thứ hai, sản lượng hàng hóa ban đầu còn thấp là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến hiệu suất khai thác hạ tầng và thiết bị chưa cao. Với lượng hàng chưa đủ lớn, ICD khó thực hiện tối ưu hóa công suất, dẫn đến chi phí khai thác bình quân trên mỗi container còn cao, đồng thời hạn chế khả năng đầu tư mở rộng ngay trong giai đoạn đầu.

Thứ ba, hệ thống dịch vụ giá trị gia tăng chưa hoàn thiện phần lớn bắt nguồn từ chiến lược khai thác theo lộ trình. Trong giai đoạn đầu, đơn vị ưu tiên vận hành các dịch vụ cốt lõi như nâng hạ, lưu bãi và giao nhận. Các dịch vụ chuyên sâu như kho lạnh, phân loại, kiểm định hay logistics tích hợp cần thời gian đầu tư thêm về hạ tầng và nhân lực, dẫn đến độ bao phủ dịch vụ chưa cao.

Thứ tư, hạ tầng giao thông kết nối khu vực ICD còn hạn chế, do phụ thuộc vào tình trạng đầu tư và nâng cấp của các tuyến đường địa phương. Các tuyến huyết mạch dẫn vào ICD chưa được đồng bộ hoàn toàn, khiến phương tiện vận tải khó tiếp cận trong những thời điểm cao điểm, làm giảm tính hấp dẫn của ICD đối với doanh nghiệp.

Thứ năm, cơ chế phối hợp liên ngành tại khu vực cửa khẩu Mộc Bài còn phức tạp, liên quan đến nhiều đơn vị quản lý khác nhau (hải quan, biên phòng, kiểm dịch,...). Sự thiếu đồng bộ hoặc khác biệt về thủ tục giữa các lực lượng có thể gây phát sinh thời gian chờ hoặc điểm nghẽn trong quá trình kiểm soát phương tiện và hàng hóa, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ tại ICD.

Thứ sáu, công tác truyền thông và marketing dịch vụ chưa được ưu tiên, do đơn vị tập trung nguồn lực cho hoạt động vận hành trong giai đoạn đầu. Việc chưa đẩy mạnh quảng bá khiến nhiều doanh nghiệp trong và ngoài tỉnh chưa nhận biết đầy đủ về lợi thế của ICD, làm hạn chế khả năng thu hút nguồn hàng ổn định.

Cuối cùng, tác động từ bối cảnh thị trường cũng ảnh hưởng đến tốc độ phát triển của ICD. Lưu lượng hàng hóa qua khu vực Tây Ninh phụ thuộc vào tình hình thương mại Việt Nam – Campuchia, các chính sách kiểm tra chuyên ngành, và xu hướng dịch

chuyên chuỗi cung ứng. Những yếu tố này có thể gây biến động nguồn hàng trong ngắn hạn, đặc biệt trong giai đoạn ICD mới hoạt động.

Các nguyên nhân trên cho thấy những tồn tại trong giai đoạn hiện tại của ICD Tân Cảng – Mộc Bài mang tính tất yếu đối với một đơn vị logistics mới đưa vào khai thác. Việc nhận diện chính xác nguyên nhân giúp định hướng xây dựng các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và tăng cường năng lực cạnh tranh trong các giai đoạn tiếp theo.

2.5 Kết quả khảo sát chuyên gia về hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài

2.5.1 Thống kê mô tả về nhóm chuyên gia

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên gia nhằm thu thập dữ liệu định tính phục vụ đánh giá thực trạng khai thác và hiệu quả vận hành ICD Tân Cảng – Mộc Bài. Tổng số chuyên gia tham gia phỏng vấn là 25 người, được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, đảm bảo đại diện cho các nhóm đối tượng có liên quan trực tiếp đến hoạt động của ICD.

Nhóm chuyên gia được chia thành 4 nhóm chính, bao gồm:

- Nhóm nhân sự trong Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh: gồm 8 chuyên gia (chiếm khoảng 32%), là cán bộ quản lý, điều hành khai thác và nhân sự kỹ thuật trực tiếp tham gia vận hành ICD Tân Cảng – Mộc Bài. Đây là nhóm có hiểu biết sâu về quy trình nội bộ, công nghệ khai thác và các vấn đề vận hành thực tế của ICD.
- Nhóm chuyên gia thuộc cơ quan Hải quan: gồm 5 chuyên gia (chiếm khoảng 20%), là cán bộ trực tiếp tham gia công tác kiểm tra, giám sát và thông quan hàng hóa tại khu vực cửa khẩu Mộc Bài. Nhóm này cung cấp góc nhìn quản lý nhà nước, đặc biệt liên quan đến thủ tục hải quan, phối hợp liên ngành và hiệu quả thông quan tại ICD.
- Nhóm khách hàng phía Việt Nam: gồm 6 chuyên gia (chiếm khoảng 24%), đại diện cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu và doanh nghiệp logistics thường xuyên sử dụng dịch vụ của ICD Tân Cảng – Mộc Bài. Nhóm này phản ánh đánh giá của thị trường nội địa về chất lượng dịch vụ, thời gian xử lý và chi phí logistics.

– Nhóm khách hàng phía Campuchia: gồm 6 chuyên gia (chiếm khoảng 24%), là đại diện các doanh nghiệp logistics và chủ hàng Campuchia có hoạt động xuất nhập khẩu qua cửa khẩu Mộc Bài. Nhóm này cung cấp góc nhìn xuyên biên giới, phản ánh hiệu quả hợp tác logistics giữa Việt Nam và Campuchia.

Kinh nghiệm và vị trí công tác của chuyên gia

– Xét về kinh nghiệm công tác, phần lớn các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều có thời gian làm việc trong lĩnh vực logistics, xuất nhập khẩu hoặc quản lý nhà nước từ 5 năm trở lên. Cụ thể, khoảng 60% chuyên gia có kinh nghiệm từ 5–10 năm, 28% có kinh nghiệm trên 10 năm, và chỉ khoảng 12% có kinh nghiệm dưới 5 năm. Điều này cho thấy nhóm chuyên gia có mức độ am hiểu chuyên môn và thực tiễn tương đối cao, đảm bảo độ tin cậy cho dữ liệu thu thập.

– Về vị trí công tác, các chuyên gia chủ yếu giữ các vị trí quản lý cấp trung, quản lý khai thác, cán bộ nghiệp vụ hải quan, trưởng bộ phận logistics hoặc đại diện doanh nghiệp. Việc lựa chọn các chuyên gia ở những vị trí này giúp đảm bảo thông tin thu thập không chỉ phản ánh góc nhìn vận hành mà còn bao quát cả khía cạnh quản lý và chiến lược.

2.5.2 Đánh giá của các chuyên gia

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn các chuyên gia thuộc bốn nhóm đối tượng gồm nhân sự nội bộ Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh, cơ quan Hải quan, khách hàng phía Việt Nam và khách hàng phía Campuchia, các ý kiến thu thập được phản ánh tương đối đầy đủ thực trạng khai thác và hiệu quả vận hành ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu đi vào hoạt động. Nội dung đánh giá của chuyên gia được tổng hợp theo đúng bốn nhóm chủ đề đã thiết kế trong bảng câu hỏi, bao gồm: hiệu quả khai thác và ứng dụng công nghệ; khả năng thích ứng linh hoạt trong khai thác; cơ sở hạ tầng và phát triển nguồn nhân lực; hợp tác biên giới và vị thế cạnh tranh.

a. Đánh giá về hiệu quả khai thác và ứng dụng công nghệ

Theo ý kiến của các chuyên gia, việc ứng dụng công nghệ tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài bước đầu đã hỗ trợ tích cực cho công tác điều phối và khai thác thiết bị xếp dỡ như

RTG và reach stacker. Các hệ thống quản lý ICD, bao gồm WMS, hệ thống cổng (Gate System) và E-Depot, được đánh giá là góp phần nâng cao khả năng kiểm soát luồng container, giảm thao tác thủ công và hỗ trợ công tác điều hành bãi trong điều kiện lưu lượng hàng hóa tăng dần.

Tuy nhiên, nhiều chuyên gia cho rằng hiệu quả của công nghệ trong giai đoạn đầu vận hành chưa thể hiện đầy đủ do một số hệ thống vẫn đang trong quá trình hoàn thiện và cần thời gian để ổn định. Việc ứng dụng các công nghệ số hóa như quét mã container và giám sát thời gian thực tuy đã mang lại cải thiện nhất định về tính minh bạch và khả năng theo dõi lô hàng, nhưng vẫn còn phụ thuộc vào mức độ đồng bộ dữ liệu và năng lực vận hành của nhân sự. Do đó, các chuyên gia cho rằng hiệu quả khai thác thiết bị và hệ thống công nghệ cần được tiếp tục theo dõi và tối ưu trong các giai đoạn tiếp theo.

b. Đánh giá về khả năng thích ứng linh hoạt trong khai thác

Đối với nhóm nội dung về khả năng thích ứng linh hoạt, các chuyên gia đánh giá ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã có những nỗ lực nhất định trong việc điều chỉnh kế hoạch khai thác khi lưu lượng hàng hóa biên giới biến động, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm. Việc điều phối thiết bị xếp dỡ và tổ chức bãi chứa được nhận định là tương đối linh hoạt trong phạm vi điều kiện hạ tầng và nguồn lực hiện có.

Tuy vậy, các chuyên gia cũng chỉ ra rằng khả năng thích ứng của ICD vẫn chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố khách quan, bao gồm điều kiện kết nối giao thông khu vực cửa khẩu, sự phối hợp liên ngành trong hoạt động xuất nhập khẩu và các yêu cầu kiểm soát đặc thù đối với hàng hóa biên giới. Những yếu tố này có thể làm giảm mức độ chủ động của ICD trong việc điều chỉnh kế hoạch khai thác, nhất là khi xảy ra tình trạng lưu lượng tăng đột biến trong thời gian ngắn.

c. Đánh giá về cơ sở hạ tầng và phát triển nguồn nhân lực

Theo đánh giá của các chuyên gia, hệ thống bãi chứa container và kho CFS hiện tại của ICD Tân Cảng – Mộc Bài cơ bản đáp ứng được nhu cầu khai thác trong giai đoạn đầu vận hành. Tuy nhiên, trong bối cảnh sản lượng hàng hóa dự kiến tiếp tục tăng, một

số chuyên gia cho rằng năng lực hạ tầng hiện hữu có thể trở thành yếu tố hạn chế nếu không có kế hoạch mở rộng hoặc tối ưu hóa khai thác bãi trong tương lai.

Về nguồn nhân lực, các chuyên gia nhận định đội ngũ nhân sự tại ICD đã có khả năng vận hành các thiết bị xếp dỡ và hệ thống quản lý số hóa ở mức cơ bản. Tuy nhiên, để đáp ứng yêu cầu của một ICD biên giới hiện đại, công tác đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhân sự, đặc biệt là kỹ năng vận hành công nghệ và phối hợp liên ngành, cần được tăng cường hơn nữa. Một số ý kiến cho rằng quá trình chuyển đổi số trong vận hành ICD vẫn gặp những khó khăn nhất định do sự khác biệt về trình độ và thói quen làm việc của nhân sự.

d. Đánh giá về hợp tác biên giới và vị thế cạnh tranh

Đối với nhóm nội dung liên quan đến hợp tác biên giới và vị thế cạnh tranh, các chuyên gia cho rằng ICD Tân Cảng – Mộc Bài có những lợi thế nhất định trong việc thu hút nguồn hàng xuất nhập khẩu qua cửa khẩu Mộc Bài nhờ vị trí địa lý thuận lợi và sự tham gia của doanh nghiệp có kinh nghiệm trong lĩnh vực khai thác cảng và logistics.

Tuy nhiên, các chuyên gia cũng chỉ ra rằng ICD hiện vẫn chưa khai thác hết tiềm năng hợp tác biên giới do còn tồn tại những hạn chế trong phối hợp giữa các cơ quan chức năng, sự khác biệt về quy trình và thủ tục giữa hai phía Việt Nam – Campuchia, cũng như mức độ kết nối với các đối tác logistics khu vực. Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến thời gian xử lý hàng hóa và cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ, từ đó tác động đến vị thế cạnh tranh của ICD trong khu vực.

e. Đánh giá tổng hợp

Tổng hợp ý kiến của các chuyên gia cho thấy các nội dung được thiết kế trong bảng câu hỏi đã phản ánh đúng những khía cạnh cốt lõi liên quan đến hiệu quả vận hành ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu hoạt động. Các đánh giá tập trung vào những vấn đề mang tính thực tiễn cao như hiệu quả ứng dụng công nghệ, khả năng linh hoạt trong khai thác, năng lực hạ tầng – nhân lực và mức độ hợp tác biên giới. Đây là cơ sở quan trọng để tác giả tiếp tục phân tích sâu hơn và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả khai thác ICD trong các chương tiếp theo của nghiên cứu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Qua việc khảo sát và phân tích thực trạng hoạt động khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài thuộc Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh, chương này đã cung cấp cái nhìn toàn diện về bối cảnh hình thành, phát triển và vận hành hiện tại của đơn vị. Từ lịch sử hình thành năm 2016 với tư cách công ty TNHH, chuyển đổi thành công ty cổ phần năm 2019, đến việc đưa ICD vào khai thác chính thức từ tháng 7/2025, Công ty đã khẳng định vị thế là một mắt xích quan trọng trong hệ thống logistics của Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn tại khu vực biên giới Tây Ninh – Campuchia. Với vị trí chiến lược gần cửa khẩu quốc tế Mộc Bài, kết nối các tuyến giao thông trọng yếu và khu công nghiệp lân cận, ICD không chỉ hỗ trợ giảm tải cho các cảng biển mà còn thúc đẩy thương mại biên giới, cung cấp đa dạng dịch vụ như lưu kho container, bốc xếp hàng hóa, khai thuê hải quan và vận tải đa phương thức.

Về cơ cấu tổ chức và nguồn lực, Công ty được tổ chức chặt chẽ với Ban Giám đốc và các phòng ban chuyên môn như Tài chính – Kế toán, Kế hoạch – Kinh doanh, Kỹ thuật – Cơ giới, đảm bảo hiệu quả quản lý và vận hành. Nguồn nhân lực với 75 lao động tại thời điểm 31/12/2024 chủ yếu tập trung vào bộ phận sản xuất trực tiếp (79,79%), với tỷ lệ nam giới cao (89,36%) và trình độ trung cấp chiếm ưu thế (70,21%), phản ánh đặc thù ngành logistics nặng về lao động tay chân. Cơ sở vật chất hiện đại bao gồm bãi chứa container, kho CFS, kho ngoại quan và trang thiết bị như cầu RTG, xe nâng reach stacker, hỗ trợ năng lực khai thác lên đến hàng nghìn TEU. Kết quả kinh doanh năm 2024 cho thấy sự tăng trưởng ấn tượng, với doanh thu thuần đạt 242,442 tỷ đồng (tăng 155,29% so với năm 2023), lợi nhuận sau thuế 3,697 tỷ đồng (tăng 216,77%), dù đối mặt với cạnh tranh gay gắt và biến động thị trường hậu đại dịch.

Về thực trạng khai thác ICD, sản lượng giai đoạn 7-10/2025 tăng dần từ 350 TEU lên 525 TEU, phản ánh xu hướng ổn định ban đầu. Hoạt động vận hành áp dụng công nghệ số hóa như hệ thống WMS và Gate System, đảm bảo an toàn và hiệu quả, song vẫn tồn tại hạn chế như sản lượng thấp, dịch vụ giá trị gia tăng chưa đa dạng, kết nối hạ tầng giao thông chưa đồng bộ và phối hợp liên ngành còn phức tạp. Đánh giá chung nhấn mạnh các kết quả đạt được như tăng trưởng sản lượng và quản lý hiện đại, nhưng

cũng chỉ ra tồn tại do thời gian vận hành ngắn và yếu tố khách quan như biến động thương mại biên giới.

Kết quả khảo sát 20 chuyên gia cho thấy sự đồng thuận cao về tiềm năng của ICD, với khuyến nghị tập trung hoàn thiện quy trình vận hành, tối ưu hóa hạ tầng, mở rộng dịch vụ và đẩy mạnh marketing để thu hút nguồn hàng. Những phân tích này không chỉ làm rõ thực trạng mà còn làm nền tảng khoa học cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả khai thác ICD trong chương tiếp theo, góp phần thúc đẩy phát triển bền vững logistics khu vực biên giới, hỗ trợ kinh tế địa phương và tăng cường năng lực cạnh tranh quốc gia.

CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KHAI THÁC ICD TÂN CẢNG – MỘC BÀI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TÂN CẢNG – TÂY NINH

3.1 Giải pháp hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật và triển khai giai đoạn 2 theo mô hình đầu tư phân kỳ linh hoạt

3.1.1 Cơ sở của giải pháp

Cơ sở hình thành giải pháp xuất phát từ thực trạng công suất thiết kế giai đoạn 1 của ICD đạt khoảng 247.000 TEU/năm nhưng sản lượng khai thác thực tế giai đoạn đầu còn thấp và chưa ổn định. Điều này phản ánh đặc điểm của một ICD mới đi vào vận hành, khi nguồn hàng chưa hình thành chuỗi logistics cố định và doanh nghiệp vẫn duy trì thói quen thông quan truyền thống tại cửa khẩu.

Trong khi đó, xu hướng tăng trưởng thương mại Việt Nam – Campuchia, cùng với việc phát triển hạ tầng giao thông kết nối khu vực Tây Ninh – TP.HCM trong thời gian tới, sẽ tạo điều kiện để sản lượng container qua khu vực Mộc Bài gia tăng mạnh trong trung hạn. Nếu ICD không chuẩn bị năng lực hạ tầng tương ứng, nguy cơ quá tải cục bộ, giảm chất lượng dịch vụ và mất lợi thế cạnh tranh là rất rõ ràng. Ngược lại, nếu đầu tư mở rộng ngay khi sản lượng chưa đạt ngưỡng ổn định sẽ tạo áp lực chi phí cố định lớn, làm giảm hiệu quả tài chính.

Do đó, cơ sở cốt lõi của giải pháp là cân bằng giữa yêu cầu chuẩn bị năng lực tăng trưởng và kiểm soát rủi ro tài chính thông qua mô hình đầu tư phân kỳ linh hoạt theo ngưỡng sản lượng thực tế.

3.1.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Giải pháp tập trung vào ba nội dung chính. Thứ nhất là tái cấu trúc và tối ưu hóa mặt bằng khai thác hiện hữu nhằm nâng cao hệ số sử dụng bãi trước khi mở rộng diện tích. Điều này bao gồm việc phân khu chức năng rõ ràng giữa bãi container hàng, bãi rỗng và khu dịch vụ hỗ trợ; điều chỉnh luồng di chuyển nội bộ để giảm giao cắt và ùn tắc.

Thứ hai là xây dựng cơ chế “ngưỡng kích hoạt đầu tư”. Cụ thể, khi hệ số sử dụng bãi đạt từ 70% công suất thiết kế trong ba quý liên tiếp thì mới triển khai mở rộng từng phần của giai đoạn 2. Việc mở rộng được thực hiện theo từng hạng mục nhỏ, có đánh giá hiệu quả sau mỗi hạng mục trước khi tiếp tục đầu tư.

Thứ ba là kết hợp mở rộng vật lý với đầu tư công nghệ quản lý bãi (Yard Management System) nhằm tăng năng suất khai thác trên mỗi mét vuông diện tích. Công nghệ giúp tối ưu vị trí xếp container, rút ngắn thời gian tìm kiếm, giảm chi phí vận hành và trì hoãn nhu cầu mở rộng diện tích trong ngắn hạn.

Phương thức triển khai được thực hiện theo nguyên tắc: đầu tư từng phần – đánh giá – điều chỉnh – tiếp tục đầu tư, thay vì triển khai đồng loạt toàn bộ giai đoạn 2.

3.1.3 Lộ trình thực hiện

Trong giai đoạn 2025–2026 (ngắn hạn), ICD tập trung tối ưu hóa công suất hiện hữu, hoàn thiện quy trình vận hành và ứng dụng công nghệ quản lý bãi. Không thực hiện mở rộng diện tích lớn trong giai đoạn này mà ưu tiên thuê bổ sung thiết bị nếu cần thiết nhằm giảm áp lực khấu hao.

Giai đoạn 2027–2028 (trung hạn), nếu sản lượng đạt ngưỡng kích hoạt đầu tư, ICD bắt đầu mở rộng từng phần khu bãi container hàng, bổ sung thiết bị xếp dỡ tương ứng với mức tăng trưởng thực tế. Sau mỗi hạng mục đầu tư phải có đánh giá hiệu quả tài chính và vận hành.

Sau năm 2028 (dài hạn), khi sản lượng tăng trưởng ổn định trên 20%/năm và hệ thống giao thông kết nối được hoàn thiện đồng bộ, ICD có thể triển khai toàn bộ phần còn lại của giai đoạn 2, bao gồm mở rộng khu dịch vụ logistics giá trị gia tăng.

Lộ trình này được rà soát định kỳ mỗi sáu tháng để đảm bảo phù hợp với biến động thị trường.

3.1.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp hiệu quả, ICD cần đảm bảo ba điều kiện. Thứ nhất là nguồn vốn trung hạn đủ linh hoạt để phân bổ theo từng giai đoạn đầu tư, tránh phụ thuộc hoàn

toàn vào vốn vay ngắn hạn. Thứ hai là hệ thống báo cáo sản lượng, chi phí và hiệu suất thiết bị phải chính xác và minh bạch để làm cơ sở ra quyết định đầu tư. Thứ ba là sự phối hợp với chính quyền địa phương trong nâng cấp hạ tầng giao thông kết nối, đảm bảo đồng bộ giữa hạ tầng nội bộ và hạ tầng bên ngoài.

3.1.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí của giải pháp được phân bổ theo từng giai đoạn, không tập trung một lần. Giai đoạn ngắn hạn chủ yếu phát sinh chi phí tái cấu trúc mặt bằng và đầu tư hệ thống quản lý công nghệ, mức chi phí tương đối thấp so với đầu tư xây dựng mới. Giai đoạn trung và dài hạn mới phát sinh chi phí mở rộng diện tích và mua sắm thiết bị.

Nguồn lực thực hiện bao gồm vốn tự có của doanh nghiệp, vốn vay trung hạn và nguồn nhân lực kỹ thuật hiện hữu. Do đầu tư theo từng phần và gắn với ngưỡng sản lượng thực tế, áp lực tài chính được phân tán theo thời gian, giúp tăng tính khả thi.

Về tổng thể, giải pháp có tính khả thi cao vì không đòi hỏi thay đổi đột biến về cấu trúc tổ chức mà chủ yếu điều chỉnh phương thức đầu tư và quản trị tài sản.

3.1.6 Kiến nghị

Để giải pháp được triển khai hiệu quả, cần kiến nghị cơ quan quản lý địa phương tiếp tục hoàn thiện hệ thống giao thông kết nối cửa khẩu và tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính cho hoạt động logistics. Đồng thời, ICD cần kiến nghị cơ quan hải quan phối hợp cải tiến quy trình kiểm hóa, tạo thuận lợi cho việc gom hàng và lưu bãi container.

Ngoài ra, ban lãnh đạo ICD cần ban hành quy chế nội bộ về ngưỡng kích hoạt đầu tư nhằm đảm bảo quyết định mở rộng dựa trên dữ liệu thực tế, tránh tác động từ yếu tố chủ quan.

3.1.7 Dự kiến kết quả đạt được

Nếu triển khai đúng lộ trình, giải pháp sẽ giúp nâng hệ số sử dụng bãi lên mức tối ưu trước khi mở rộng, giảm chi phí cố định trên mỗi container, đồng thời đảm bảo ICD

sẵn sàng đáp ứng khi sản lượng tăng mạnh. Về dài hạn, ICD sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện hiệu quả khai thác tài sản và gia tăng lợi nhuận bền vững.

Quan trọng hơn, giải pháp giúp chuyển tư duy từ “mở rộng quy mô bằng mọi giá” sang “mở rộng có kiểm soát dựa trên hiệu quả”, phù hợp với đặc thù của một ICD mới đi vào hoạt động và còn trong giai đoạn hình thành thị trường.

3.1.8 Tính khả thi

Giải pháp này có tính khả thi cao do phù hợp với thực trạng khai thác của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu vận hành, khi sản lượng còn thấp và chưa sử dụng hết công suất thiết kế. Việc triển khai theo mô hình đầu tư phân kỳ giúp doanh nghiệp hạn chế rủi ro tài chính và tránh tình trạng đầu tư dư thừa hạ tầng.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh là đơn vị thuộc Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn, có lợi thế về kinh nghiệm khai thác cảng và khả năng huy động nguồn lực, do đó có đủ điều kiện để triển khai giải pháp trong thực tế.

Tuy nhiên, hiệu quả của giải pháp phụ thuộc vào tốc độ tăng trưởng sản lượng và sự cải thiện của hạ tầng giao thông kết nối khu vực. Do đó, việc triển khai cần được theo dõi và điều chỉnh linh hoạt theo tình hình thực tế.

3.2 Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực

3.2.1 Cơ sở của giải pháp

Cơ sở hình thành giải pháp xuất phát từ thực trạng cơ cấu doanh thu của ICD hiện nay chủ yếu phụ thuộc vào dịch vụ nâng hạ và lưu bãi container, trong khi tỷ trọng dịch vụ giá trị gia tăng còn thấp. Điều này làm cho biên lợi nhuận chưa cao và mức độ gắn kết khách hàng chưa bền vững. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực của ICD có đặc điểm là lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn, trình độ trung cấp chiếm đa số, do đó năng lực chuyên môn và kỹ năng dịch vụ cần được chuẩn hóa để đáp ứng yêu cầu phát triển dịch vụ logistics trọn gói.

Trong bối cảnh cạnh tranh tại khu vực cửa khẩu ngày càng gia tăng, nếu ICD không mở rộng danh mục dịch vụ và nâng cao chất lượng nhân sự, khả năng giữ chân khách hàng dài hạn và nâng cao lợi nhuận sẽ bị hạn chế. Vì vậy, giải pháp cần tập trung đồng

thời vào hai trụ cột: đa dạng hóa dịch vụ giá trị gia tăng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3.2.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Giải pháp thứ nhất là phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng dựa trên hạ tầng sẵn có như kho CFS và kho ngoại quan. Các dịch vụ bao gồm đóng – rút ruột container, gom hàng lẻ (LCL), khai thuê hải quan và hỗ trợ hoàn thiện chứng từ xuất nhập khẩu. Phương thức triển khai là thực hiện từng bước, bắt đầu từ quy mô thử nghiệm, đánh giá hiệu quả trước khi mở rộng toàn diện.

Giải pháp thứ hai là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo nội bộ có hệ thống. Nội dung đào tạo tập trung vào kỹ năng vận hành thiết bị xếp dỡ an toàn, tối ưu hóa quy trình khai thác và nâng cao kỹ năng phục vụ khách hàng. Phòng Hành chính – Nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng chương trình đào tạo hàng quý và phối hợp với Tổng công ty tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn.

Cả hai giải pháp được triển khai trên nguyên tắc sử dụng tối đa nhân sự hiện có, hạn chế tuyển dụng mới lớn nhằm kiểm soát chi phí.

3.2.3 Lộ trình thực hiện

Từ quý I/2026, ICD xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực và tiến hành các khóa đào tạo nội bộ định kỳ. Đồng thời, từ quý II/2026, Phòng Kế hoạch – Kinh doanh thực hiện khảo sát nhu cầu khách hàng khu vực biên giới để đánh giá tiềm năng phát triển dịch vụ giá trị gia tăng.

Từ quý IV/2026, triển khai thử nghiệm dịch vụ đóng – rút ruột container và khai thuê hải quan ở quy mô hạn chế. Đến năm 2027, sau khi đánh giá hiệu quả vận hành và phản hồi khách hàng, dịch vụ được mở rộng chính thức thông qua hợp tác với các đối tác địa phương.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo và hiệu suất dịch vụ được thực hiện hàng năm đến năm 2030 để đảm bảo cải tiến liên tục.

3.2.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Giải pháp yêu cầu sự cam kết của Ban Giám đốc trong việc ưu tiên phát triển dịch vụ giá trị gia tăng thay vì chỉ tập trung vào sản lượng nâng hạ. Đồng thời, cần đảm bảo hệ thống quản lý nội bộ minh bạch để đánh giá hiệu quả đào tạo và hiệu suất nhân viên.

Ngoài ra, sự phối hợp với Tổng công ty trong đào tạo chuyên môn và sự hợp tác với đại lý hải quan, doanh nghiệp logistics địa phương là điều kiện quan trọng để triển khai dịch vụ mới hiệu quả.

3.2.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí triển khai chủ yếu bao gồm chi phí đào tạo, chi phí tổ chức khảo sát thị trường và chi phí vận hành thử nghiệm dịch vụ mới. Do tận dụng cơ sở vật chất và nhân sự hiện có, tổng chi phí đầu tư ban đầu không lớn và có thể phân bổ trong ngân sách hoạt động hàng năm.

Nguồn lực thực hiện bao gồm đội ngũ nhân viên hiện hữu, sự hỗ trợ chuyên môn từ Tổng công ty và quan hệ hợp tác với đối tác địa phương. Tính khả thi của giải pháp cao vì không yêu cầu đầu tư hạ tầng mới lớn mà chủ yếu là tái cấu trúc hoạt động và nâng cao năng lực nội bộ.

3.2.6 Kiến nghị

ICD cần kiến nghị Tổng công ty tiếp tục hỗ trợ đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ logistics và tạo điều kiện chia sẻ kinh nghiệm quản trị từ các ICD khác trong hệ thống. Đồng thời, kiến nghị cơ quan hải quan phối hợp đơn giản hóa thủ tục cho dịch vụ khai thuê và gom hàng tại ICD nhằm tạo thuận lợi cho khách hàng.

Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo ICD cần ban hành cơ chế khuyến khích nội bộ, gắn kết quả đào tạo với đánh giá hiệu suất và thu nhập của người lao động để tạo động lực cải thiện chất lượng dịch vụ.

3.2.7 Kết quả dự kiến đạt được

Đến năm 2028, tỷ trọng doanh thu từ dịch vụ giá trị gia tăng dự kiến đạt khoảng 25% tổng doanh thu ICD; thu hút thêm 20–30 khách hàng thường xuyên từ Campuchia; nâng tỷ suất lợi nhuận gộp lên khoảng 15%.

Về nguồn nhân lực, mục tiêu đạt 80% nhân viên có chứng chỉ chuyên ngành, giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 10% và tăng năng suất lao động tối thiểu 20%. Các kết quả này sẽ góp phần nâng sản lượng nâng hạ bình quân lên khoảng 600 lượt/tháng và củng cố năng lực cạnh tranh của ICD trong trung hạn.

3.2.8 Tính khả thi

Giải pháp có tính khả thi cao do không đòi hỏi đầu tư lớn về hạ tầng mà chủ yếu dựa vào nguồn lực nội bộ. Trong bối cảnh ICD đang trong giai đoạn đầu vận hành, việc nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực nhân sự là yếu tố then chốt giúp cải thiện hiệu quả khai thác.

Ngoài ra, với lợi thế thuộc hệ thống Tân Cảng Sài Gòn, doanh nghiệp có thể tận dụng kinh nghiệm và chương trình đào tạo sẵn có để triển khai giải pháp một cách hiệu quả.

3.3 Nhóm giải pháp mở rộng thị trường và tăng cường truyền thông

3.3.1 Cơ sở của giải pháp

Trong giai đoạn đầu vận hành, sản lượng thông qua ICD chưa tương xứng với công suất thiết kế do nguồn hàng chưa ổn định và mức độ nhận diện thương hiệu tại khu vực biên giới còn hạn chế. Mặc dù ICD có lợi thế vị trí gần cửa khẩu Mộc Bài và khả năng kết nối với các khu công nghiệp tại Tây Ninh và Bình Dương, nhưng lợi thế này chưa được chuyển hóa thành thị phần thực tế.

Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp xuất nhập khẩu Campuchia và khu vực biên giới vẫn duy trì phương thức vận chuyển trực tiếp qua cửa khẩu mà chưa khai thác tối đa vai trò trung chuyển của ICD. Bên cạnh đó, hoạt động truyền thông hiện nay chủ yếu ở mức cơ bản, chưa hình thành chiến lược marketing bài bản. Do đó, việc xây dựng giải

pháp mở rộng thị trường gắn với chính sách giá cạnh tranh và tăng cường truyền thông là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao sản lượng và vị thế cạnh tranh.

3.3.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Giải pháp thứ nhất tập trung thu hút nguồn hàng ổn định thông qua chính sách giá linh hoạt và phát triển mạng lưới khách hàng. ICD xây dựng cơ chế ưu đãi giảm 10–15% phí lưu bãi đối với hợp đồng mới có cam kết sản lượng tối thiểu, đồng thời thiết lập chính sách chiết khấu theo sản lượng lũy tiến nhằm khuyến khích khách hàng duy trì hợp tác dài hạn.

Phó Giám đốc Kinh doanh chịu trách nhiệm tổ chức đội ngũ hiện có tiếp cận trực tiếp các doanh nghiệp xuất nhập khẩu tại Tây Ninh, Bình Dương và khu vực Campuchia giáp biên. Phương thức triển khai dựa trên tiếp xúc trực tiếp, ký kết thỏa thuận nguyên tắc và theo dõi định kỳ sản lượng thực tế.

Giải pháp thứ hai là tăng cường hoạt động truyền thông với ngân sách hợp lý. Nội dung bao gồm xây dựng website chính thức của ICD, cập nhật thông tin dịch vụ minh bạch, tham gia hội nghị kết nối thương mại Việt Nam – Campuchia và duy trì quảng bá định kỳ trên các kênh mạng xã hội chuyên ngành logistics. Truyền thông được thực hiện theo hướng tập trung, không dàn trải, ưu tiên khu vực biên giới.

3.3.3 Lộ trình thực hiện

Từ quý I/2026, ICD triển khai xây dựng website và chuẩn hóa bộ tài liệu giới thiệu dịch vụ. Từ quý II/2026, tiến hành khảo sát khách hàng tiềm năng và xây dựng chính sách giá ưu đãi phù hợp với từng nhóm doanh nghiệp.

Từ quý III/2026, chính thức áp dụng chương trình ưu đãi giá cho hợp đồng mới. Đồng thời, từ năm 2026–2028, thực hiện chiến dịch tiếp cận khách hàng và đánh giá hiệu quả theo từng quý.

Đến năm 2027, mục tiêu đạt mức sản lượng 1.000 TEU/tháng nếu điều kiện thị trường thuận lợi, tạo nền tảng mở rộng thị phần bền vững đến năm 2028.

3.3.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Giải pháp yêu cầu sự chủ động của bộ phận kinh doanh trong việc tiếp cận thị trường thay vì chờ đợi nguồn hàng tự phát sinh. Đồng thời, chính sách giá ưu đãi phải được tính toán dựa trên phân tích chi phí thực tế để đảm bảo không làm suy giảm lợi nhuận dài hạn.

Ngoài ra, sự phối hợp giữa bộ phận khai thác và bộ phận kinh doanh là điều kiện cần thiết để đảm bảo cam kết sản lượng đi kèm với chất lượng dịch vụ ổn định.

3.3.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí triển khai bao gồm chi phí xây dựng và duy trì website, chi phí tham gia hội chợ, hội nghị kết nối và chi phí ưu đãi giá trong giai đoạn đầu. Do sử dụng đội ngũ hiện tại, giải pháp không phát sinh chi phí tuyển dụng lớn.

Nguồn lực thực hiện chủ yếu là nhân sự kinh doanh hiện hữu và ngân sách trích từ doanh thu hoạt động hàng năm. Tính khả thi của giải pháp cao do không đòi hỏi đầu tư hạ tầng mới, đồng thời phù hợp với điều kiện tài chính hiện tại của doanh nghiệp.

3.3.6 Kiến nghị

ICD cần kiến nghị các cơ quan địa phương hỗ trợ tổ chức hội nghị kết nối doanh nghiệp định kỳ nhằm tạo điều kiện tiếp cận khách hàng mới. Đồng thời, kiến nghị Tổng công ty hỗ trợ truyền thông thương hiệu trong hệ thống để nâng cao uy tín khi tiếp cận doanh nghiệp Campuchia.

Ban lãnh đạo ICD cần ban hành cơ chế giám sát hiệu quả chương trình ưu đãi, tránh tình trạng giảm giá kéo dài làm ảnh hưởng đến cấu trúc lợi nhuận.

3.3.7 Kết quả dự kiến đạt được

Đến năm 2027, sản lượng thông qua dự kiến đạt khoảng 1.000 TEU/tháng nếu điều kiện thị trường thuận lợi; đạt tối thiểu 50 hợp đồng khách hàng ổn định; nâng thị phần khu vực biên giới lên mức 15–20%.

Hoạt động truyền thông dự kiến nâng mức độ nhận diện thương hiệu lên khoảng 70% trong nhóm doanh nghiệp xuất nhập khẩu địa phương, thu hút trung bình 40 khách

hàng mới mỗi năm và góp phần tăng doanh thu toàn ICD khoảng 25% so với giai đoạn trước triển khai.

3.3.8 Tính khả thi

Giải pháp có tính khả thi cao do phù hợp với thực trạng nguồn hàng còn hạn chế của ICD. Việc tăng cường truyền thông và mở rộng thị trường không đòi hỏi đầu tư lớn về hạ tầng mà chủ yếu dựa vào hoạt động kinh doanh và quan hệ đối tác.

Đồng thời, vị trí cửa khẩu Mộc Bài mang lại lợi thế lớn trong phát triển thị trường xuyên biên giới, tạo điều kiện thuận lợi để triển khai giải pháp.

3.4 Nhóm giải pháp cải thiện phối hợp liên ngành và cơ chế chính sách

3.4.1 Cơ sở của giải pháp

Hoạt động của ICD tại khu vực biên giới không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại của doanh nghiệp mà còn chịu tác động trực tiếp từ cơ chế phối hợp giữa các cơ quan chức năng như hải quan, biên phòng, kiểm dịch và chính quyền địa phương. Thực tế cho thấy thời gian thông quan và quy trình xử lý hồ sơ còn phụ thuộc nhiều vào sự phối hợp giữa các đơn vị, dẫn đến khả năng phát sinh chậm trễ hoặc thiếu đồng bộ.

Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các cửa khẩu ngày càng gia tăng, nếu ICD không chủ động thúc đẩy cơ chế phối hợp liên ngành nhằm rút ngắn thời gian thông quan và giảm chi phí thủ tục cho khách hàng thì lợi thế cạnh tranh sẽ bị suy giảm. Do đó, việc tăng cường phối hợp và đề xuất cơ chế chính sách phù hợp là một yêu cầu mang tính chiến lược.

3.4.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Giải pháp thứ nhất tập trung xây dựng cơ chế phối hợp định kỳ giữa ICD và các cơ quan chức năng tại cửa khẩu Mộc Bài. Nội dung bao gồm tổ chức họp liên ngành hàng quý để trao đổi vướng mắc phát sinh trong quá trình thông quan, thống nhất quy trình xử lý và đề xuất cải tiến thủ tục.

ICD chủ động đề xuất áp dụng mô hình “một cửa” trong xử lý hồ sơ đối với hàng hóa thông qua ICD, tiến tới tích hợp dữ liệu điện tử giữa doanh nghiệp và cơ quan quản

lý nhà nước. Phương thức triển khai dựa trên cơ sở quan hệ hợp tác hiện có và sự hỗ trợ chuyên môn từ Tổng công ty.

Giải pháp thứ hai là huy động nguồn lực và chính sách hỗ trợ thông qua việc xây dựng đề án xin hưởng ưu đãi đầu tư từ địa phương, đồng thời tìm kiếm cơ hội hợp tác công – tư (PPP) với doanh nghiệp Campuchia trong lĩnh vực logistics trung chuyển.

3.4.3 Lộ trình thực hiện

Từ quý III/2026, ICD tổ chức các cuộc họp định kỳ với cơ quan hải quan và biên phòng nhằm thống nhất cơ chế phối hợp. Từ năm 2027, đề xuất chính thức mô hình “một cửa” trong xử lý thủ tục đối với hàng hóa thông qua ICD.

Đến năm 2028, từng bước tích hợp hệ thống dữ liệu điện tử và chuẩn hóa quy trình trao đổi thông tin giữa ICD và cơ quan chức năng. Song song đó, từ quý IV/2026, Phòng Tài chính – Kế toán lập đề án xin vốn vay ưu đãi phục vụ mở rộng hoạt động, triển khai ký kết hợp tác PPP từ năm 2027 và theo dõi hiệu quả đến năm 2030.

3.4.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Điều kiện tiên quyết là sự đồng thuận và hỗ trợ từ UBND tỉnh Tây Ninh và các cơ quan chức năng tại cửa khẩu. Bên cạnh đó, ICD cần có đội ngũ nhân sự đủ năng lực làm đầu mối phối hợp và chuẩn bị hồ sơ đề xuất chính sách.

Ngoài ra, cần đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động tài chính để tạo cơ sở thuyết phục khi đề xuất ưu đãi hoặc hợp tác đầu tư.

3.4.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí triển khai chủ yếu là chi phí hành chính, tổ chức họp liên ngành và xây dựng hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử. So với lợi ích mang lại, chi phí này tương đối thấp.

Nguồn lực thực hiện bao gồm Ban Giám đốc, Phòng Tài chính – Kế toán và sự hỗ trợ từ Tổng công ty. Tính khả thi của giải pháp ở mức trung bình đến cao, phụ thuộc vào mức độ hợp tác của cơ quan quản lý nhà nước, nhưng có cơ sở thực hiện do ICD đã có quan hệ phối hợp sẵn có tại địa phương.

3.4.6 Kiến nghị

ICD kiến nghị UBND tỉnh Tây Ninh xem xét hỗ trợ xây dựng cơ chế thông quan nhanh đối với hàng hóa qua ICD nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh khu vực cửa khẩu. Đồng thời, kiến nghị cơ quan hải quan phối hợp triển khai mô hình “một cửa” và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong xử lý hồ sơ.

Đối với Tổng công ty, ICD đề nghị tiếp tục hỗ trợ chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm triển khai cơ chế phối hợp tại các ICD khác trong hệ thống.

3.4.7 Kết quả dự kiến đạt được

Nếu giải pháp được triển khai đồng bộ, thời gian thông quan dự kiến giảm xuống dưới 3 giờ/lô hàng; sản lượng hàng quá cảnh tăng khoảng 30% vào năm 2028; tỷ lệ khiếu nại khách hàng giảm xuống dưới 5%.

Về tài chính, dự kiến huy động thêm 20–30% nguồn vốn đầu tư thông qua chính sách ưu đãi và hợp tác PPP; giảm chi phí tài chính khoảng 10%; góp phần nâng lợi nhuận sau thuế đạt khoảng 5 tỷ đồng/năm vào năm 2030.

3.4.8 Tính khả thi

Giải pháp có tính khả thi ở mức tương đối do phụ thuộc vào nhiều bên liên quan. Tuy nhiên, trong bối cảnh Nhà nước đang thúc đẩy cải cách thủ tục hành chính và chuyển đổi số, việc cải thiện phối hợp liên ngành là hoàn toàn khả thi.

ICD có thể chủ động trong việc đề xuất và phối hợp nhằm nâng cao hiệu quả khai thác.

3.5 Giải pháp tăng cường an toàn lao động, an ninh và bảo vệ môi trường

3.5.1 Cơ sở của giải pháp

Hoạt động khai thác ICD tiềm ẩn nhiều rủi ro về tai nạn lao động do đặc thù vận hành xe nâng, xe đầu kéo, cầu container và lưu chuyển hàng hóa liên tục trong khu vực bãi. Bên cạnh đó, vị trí gần cửa khẩu quốc tế khiến yêu cầu về an ninh, phòng chống buôn lậu, gian lận thương mại và kiểm soát hàng hóa càng trở nên chặt chẽ. Ngoài ra, vấn đề môi trường như bụi, tiếng ồn, nước thải sinh hoạt và chất thải rắn nếu không

được kiểm soát tốt có thể ảnh hưởng đến uy tín doanh nghiệp và khả năng mở rộng hoạt động sau này.

Thực tế tại nhiều ICD cho thấy chỉ cần một sự cố nghiêm trọng về tai nạn lao động hoặc vi phạm môi trường cũng có thể làm gián đoạn hoạt động khai thác, phát sinh chi phí bồi thường lớn và ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh doanh nghiệp. Do đó, xây dựng hệ thống quản lý an toàn – an ninh – môi trường (HSE) bài bản là yêu cầu cấp thiết, mang tính phòng ngừa dài hạn.

3.5.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Trước hết, ICD cần rà soát toàn bộ quy trình vận hành thiết bị xếp dỡ, ban hành quy chuẩn an toàn nội bộ thống nhất cho từng vị trí công việc như lái xe nâng, nhân viên điều độ, bảo vệ bãi. Mỗi vị trí phải có bảng mô tả công việc kèm tiêu chuẩn an toàn bắt buộc, quy định rõ trách nhiệm và chế tài xử lý vi phạm. Đồng thời, tổ chức đào tạo định kỳ 6 tháng/lần về an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy cho toàn bộ nhân viên.

Về an ninh, cần nâng cấp hệ thống camera giám sát toàn khu vực bãi, lắp đặt thiết bị kiểm soát ra vào bằng thẻ từ hoặc mã QR cho nhân viên và phương tiện. Quy trình giao nhận container phải được ghi nhận điện tử nhằm hạn chế sai sót và gian lận. ICD phối hợp chặt chẽ với lực lượng hải quan, biên phòng để kiểm soát hàng hóa có nguy cơ cao.

Về môi trường, thực hiện phân loại chất thải tại nguồn, ký hợp đồng xử lý chất thải nguy hại với đơn vị được cấp phép; lắp đặt hệ thống thu gom nước thải và định kỳ quan trắc môi trường theo quy định của địa phương. Đồng thời, trồng bổ sung cây xanh trong khuôn viên ICD nhằm giảm bụi và tiếng ồn.

3.5.3 Lộ trình thực hiện

Trong 6 tháng đầu năm 2026, ICD hoàn thành việc rà soát và ban hành quy trình an toàn nội bộ, tổ chức tập huấn cho toàn bộ nhân sự. Đồng thời tiến hành khảo sát và lập dự toán nâng cấp hệ thống camera, kiểm soát ra vào.

Từ năm 2027, triển khai lắp đặt đồng bộ hệ thống giám sát an ninh, thực hiện quan trắc môi trường định kỳ và duy trì đào tạo an toàn hàng năm. Đến năm 2028–2029, hoàn

thiện hệ thống quản lý HSE theo hướng chuẩn hóa và tích hợp vào quy trình vận hành chung của doanh nghiệp.

3.5.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Điều kiện tiên quyết là sự cam kết mạnh mẽ của Ban Giám đốc trong việc đặt an toàn và môi trường lên hàng đầu, không chạy theo sản lượng bằng mọi giá. Đồng thời, cần bố trí cán bộ chuyên trách HSE hoặc giao nhiệm vụ cụ thể cho một phòng ban chịu trách nhiệm chính.

Ngoài ra, phải đảm bảo nguồn ngân sách đầu tư ban đầu cho hệ thống giám sát và đào tạo, cũng như duy trì kiểm tra nội bộ thường xuyên.

3.5.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí đầu tư bao gồm nâng cấp camera, hệ thống kiểm soát ra vào, tập huấn an toàn và quan trắc môi trường định kỳ. Tổng mức đầu tư ước tính ở mức trung bình so với quy mô ICD, song lợi ích mang lại là giảm thiểu rủi ro pháp lý và tài chính lớn trong tương lai.

Nguồn lực thực hiện gồm đội ngũ quản lý nội bộ, nhân viên kỹ thuật và sự hỗ trợ từ cơ quan chức năng địa phương. Tính khả thi cao vì các biện pháp này phù hợp với quy định pháp luật hiện hành và không đòi hỏi công nghệ quá phức tạp.

3.5.6 Kiến nghị

ICD kiến nghị cơ quan quản lý địa phương hỗ trợ hướng dẫn thủ tục môi trường và phối hợp tập huấn an toàn phòng cháy chữa cháy. Đồng thời, đề nghị Tổng công ty chia sẻ kinh nghiệm quản lý HSE tại các ICD khác để áp dụng phù hợp với điều kiện thực tế.

3.5.7 Kết quả dự kiến đạt được

Nếu triển khai đồng bộ, tỷ lệ tai nạn lao động dự kiến giảm xuống dưới 1%/năm; không phát sinh sự cố môi trường nghiêm trọng; nâng cao uy tín doanh nghiệp đối với khách hàng và cơ quan quản lý. Về dài hạn, hệ thống quản lý HSE ổn định sẽ tạo nền tảng vững chắc cho việc mở rộng quy mô khai thác và thu hút thêm khách hàng lớn.

3.5.8 Tính khả thi

Giải pháp có tính khả thi cao do phù hợp với yêu cầu bắt buộc trong hoạt động logistics. Việc triển khai có thể thực hiện từng bước với chi phí hợp lý và không ảnh hưởng lớn đến hoạt động hiện tại.

Đồng thời, đây là xu hướng tất yếu trong phát triển logistics bền vững.

3.6 Giải pháp phát triển dịch vụ quản lý container rỗng và sửa chữa container

3.6.1 Cơ sở của giải pháp

Hoạt động khai thác container rỗng là một trong những nguồn doanh thu tiềm năng đối với các ICD khu vực cửa khẩu. Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp xuất nhập khẩu tại khu vực Tây Ninh và vùng lân cận phải điều chuyển container rỗng từ TP. Hồ Chí Minh hoặc các ICD lớn, làm phát sinh chi phí vận chuyển và kéo dài thời gian giao hàng. Nếu ICD Tân Cảng – Mộc Bài phát triển tốt dịch vụ lưu bãi và cấp container rỗng, doanh nghiệp có thể giảm chi phí logistics đáng kể.

Bên cạnh đó, xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng và tăng trưởng thương mại biên giới Việt Nam – Campuchia tạo điều kiện thuận lợi cho ICD mở rộng tệp khách hàng. Tuy nhiên, hiện nay mức độ nhận diện thương hiệu và hoạt động tiếp cận thị trường của ICD còn hạn chế, chưa khai thác hết tiềm năng khu vực.

Do đó, việc xây dựng giải pháp phát triển dịch vụ container rỗng gắn với chiến lược mở rộng thị trường là yêu cầu cần thiết nhằm tăng sản lượng, nâng cao doanh thu và cải thiện vị thế cạnh tranh.

3.6.2 Nội dung và phương thức triển khai giải pháp

Trước hết, ICD cần làm việc với các hãng tàu và đơn vị vận tải để ký thỏa thuận đưa container rỗng về lưu bãi thường xuyên tại ICD. Nội dung hợp tác bao gồm chính sách phí lưu bãi ưu đãi, cam kết đảm bảo an toàn container và thời gian cấp phát nhanh chóng cho khách hàng. Song song đó, ICD xây dựng khu vực bãi riêng cho container rỗng, bố trí quản lý bằng mã số và phần mềm theo dõi nhằm hạn chế thất thoát và nhầm lẫn.

Về mở rộng thị trường, ICD cần thành lập tổ kinh doanh chuyên trách, thực hiện khảo sát các doanh nghiệp sản xuất, chế biến nông sản, cao su, dệt may tại Tây Ninh, Bình Dương và khu vực giáp biên Campuchia. Hoạt động tiếp cận bao gồm gửi thư chào dịch vụ, tổ chức hội nghị khách hàng, giới thiệu lợi thế giảm chi phí khi sử dụng container rỗng tại ICD.

Ngoài ra, ICD nên tăng cường quảng bá trên nền tảng số, cập nhật website, cung cấp thông tin minh bạch về giá dịch vụ và quy trình giao nhận, tạo sự thuận tiện cho khách hàng tra cứu.

3.6.3 Lộ trình thực hiện

Trong 6 tháng đầu năm 2026, ICD tiến hành làm việc với ít nhất 2–3 hãng tàu để ký kết thỏa thuận cung ứng container rỗng. Đồng thời, hoàn thiện khu vực lưu bãi chuyên biệt và chuẩn hóa quy trình cấp phát container.

Từ năm 2027, triển khai chiến dịch tiếp cận khách hàng khu vực Tây Ninh và vùng lân cận, tổ chức hội nghị khách hàng thường niên. Giai đoạn 2028–2030, mở rộng hợp tác sang các doanh nghiệp Campuchia và đa dạng hóa dịch vụ logistics đi kèm như lưu kho, đóng rút hàng.

3.6.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Điều kiện quan trọng là ICD phải đảm bảo diện tích bãi đủ lớn và hệ thống quản lý container chính xác, minh bạch. Đồng thời, cần có đội ngũ kinh doanh có kỹ năng đàm phán và hiểu rõ thị trường biên giới.

Ngoài ra, cần sự phối hợp từ các hãng tàu và đơn vị vận tải trong việc điều chuyển container rỗng về ICD.

3.6.5 Chi phí, nguồn lực và tính khả thi của giải pháp

Chi phí bao gồm cải tạo bãi container rỗng, đầu tư phần mềm quản lý, chi phí marketing và tổ chức hội nghị khách hàng. Mức đầu tư không quá lớn so với khả năng tài chính hiện tại của ICD.

Nguồn lực thực hiện chủ yếu từ nội bộ doanh nghiệp, bao gồm Phòng Kinh doanh và Phòng Khai thác. Tính khả thi cao do nhu cầu container rỗng tại khu vực biên giới là có thật và đang tăng dần theo tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu.

3.6.6 Kiến nghị

ICD kiến nghị Tổng công ty hỗ trợ kết nối với các hãng tàu lớn nhằm tăng nguồn container rỗng về ICD. Đồng thời, đề nghị địa phương tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính khi mở rộng dịch vụ logistics hỗ trợ.

3.6.7 Kết quả dự kiến đạt được

Nếu triển khai hiệu quả, sản lượng container rỗng lưu bãi dự kiến tăng 25–35% sau 2 năm; doanh thu dịch vụ tăng tương ứng 20–30%; số lượng khách hàng mới tăng bình quân 10–15% mỗi năm. Về dài hạn, ICD có thể trở thành điểm trung chuyển container rỗng quan trọng tại khu vực cửa khẩu, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh bền vững.

3.6.8 Tính khả thi

Giải pháp có tính khả thi ở mức khá do phù hợp với xu hướng phát triển dịch vụ logistics tích hợp. Trong giai đoạn đầu, ICD có thể triển khai quy mô nhỏ để thử nghiệm thị trường, sau đó mở rộng khi nhu cầu tăng.

Việc tận dụng hạ tầng sẵn có giúp giảm chi phí đầu tư và nâng cao hiệu quả khai thác.

3.7 Kiến nghị

3.7.1 Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước

Cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách hỗ trợ phát triển hệ thống ICD, đặc biệt là các chính sách liên quan đến thủ tục hải quan, logistics và kết nối vận tải. Đồng thời, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin nhằm rút ngắn thời gian thông quan, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động khai thác ICD.

3.7.2 Kiến nghị đối với chính quyền địa phương

Cần tăng cường đầu tư và hoàn thiện hạ tầng giao thông kết nối khu vực ICD Tân Cảng – Mộc Bài, đặc biệt là các tuyến đường kết nối với cửa khẩu và hệ thống logistics khu vực. Đồng thời, tạo điều kiện thuận lợi về quỹ đất, quy hoạch và môi trường đầu tư nhằm hỗ trợ phát triển hoạt động ICD.

3.7.3 Kiến nghị đối với Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn

Cần tiếp tục hỗ trợ về công nghệ, quản lý và đào tạo nguồn nhân lực cho ICD Tân Cảng – Mộc Bài. Đồng thời, tăng cường kết nối hệ thống ICD với mạng lưới cảng biển và logistics của Tổng công ty nhằm nâng cao hiệu quả khai thác và khả năng cạnh tranh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã tập trung xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng tại khu vực cửa khẩu và xu hướng phát triển mạnh mẽ của ngành logistics biên giới. Trên cơ sở phân tích thực trạng ở Chương 2, các giải pháp được đề xuất không mang tính lý thuyết chung chung mà xuất phát từ những hạn chế cụ thể về cơ sở hạ tầng, năng lực quản lý, phối hợp liên ngành, an toàn khai thác và khả năng mở rộng thị trường.

Trước hết, nhóm giải pháp về đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng và trang thiết bị xếp dỡ hướng tới mục tiêu tăng năng lực khai thác bãi, giảm thời gian xử lý container và nâng cao chất lượng dịch vụ. Việc cải thiện điều kiện khai thác không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình vận hành mà còn tạo nền tảng để ICD thu hút thêm sản lượng hàng hóa trong những năm tới. Đây được xem là giải pháp mang tính nền tảng, tạo cơ sở vật chất cho các giải pháp khác triển khai hiệu quả.

Tiếp theo, nhóm giải pháp hoàn thiện công tác quản lý, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin góp phần chuẩn hóa quy trình điều hành, hạn chế sai sót và nâng cao năng suất lao động. Trong bối cảnh chuyển đổi số là xu thế tất yếu của ngành logistics, việc đầu tư vào con người và hệ thống quản trị sẽ quyết định năng lực cạnh tranh dài hạn của ICD.

Bên cạnh đó, giải pháp tăng cường phối hợp liên ngành và đề xuất cơ chế chính sách phù hợp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với một ICD hoạt động tại khu vực cửa khẩu. Việc rút ngắn thời gian thông quan, cải thiện tính minh bạch và đồng bộ trong xử lý thủ tục không chỉ giúp giảm chi phí cho khách hàng mà còn nâng cao vị thế của ICD trong chuỗi cung ứng khu vực.

Ngoài yếu tố tăng trưởng, Chương 3 cũng nhấn mạnh vai trò của giải pháp nâng cao an toàn lao động, an ninh và bảo vệ môi trường. Đây là điều kiện tiên quyết để đảm bảo hoạt động khai thác ổn định, hạn chế rủi ro pháp lý và duy trì uy tín doanh nghiệp. Phát triển bền vững phải song hành với đảm bảo an toàn và tuân thủ quy định pháp luật.

Cuối cùng, nhóm giải pháp phát triển dịch vụ container rỗng và mở rộng thị trường khách hàng được xác định là hướng đi chiến lược nhằm gia tăng doanh thu và khai thác tối đa tiềm năng thương mại biên giới. Việc chủ động kết nối với hãng tàu, mở rộng tệp khách hàng và đẩy mạnh hoạt động marketing sẽ giúp ICD từng bước khẳng định vai trò là điểm trung chuyển quan trọng trong khu vực.

Nhìn chung, các giải pháp được đề xuất có mối liên hệ chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau và được xây dựng kèm theo lộ trình, điều kiện thực hiện, nguồn lực và kết quả dự kiến cụ thể. Nếu được triển khai đồng bộ, nhất quán và có sự cam kết mạnh mẽ từ Ban lãnh đạo cùng sự hỗ trợ của các cơ quan chức năng, ICD Tân Cảng – Mộc Bài hoàn toàn có cơ sở để nâng cao hiệu quả hoạt động, gia tăng sản lượng, cải thiện lợi nhuận và phát triển bền vững trong giai đoạn 2026–2030.

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu đề tài “Nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh”, luận văn đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về cảng cạn (ICD) và hiệu quả khai thác ICD, đồng thời phân tích toàn diện thực trạng hoạt động của ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong giai đoạn đầu vận hành (từ tháng 7/2025).

Kết quả nghiên cứu cho thấy, dù mới đưa vào khai thác, ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã đạt được những thành tựu bước đầu đáng ghi nhận: sản lượng thông qua tăng đều từ 350 TEU (tháng 7/2025) lên 525 TEU (tháng 10/2025), quy trình vận hành được số hóa cơ bản, chất lượng dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng biên giới và nhận được đánh giá tích cực từ các chuyên gia. Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh với cơ cấu tổ chức chặt chẽ, nguồn nhân lực ổn định và cơ sở vật chất hiện đại đã tạo nền tảng vững chắc để ICD phát triển thành trung tâm logistics cửa khẩu quan trọng khu vực Tây Ninh – Campuchia.

Tuy nhiên, thực trạng cũng bộc lộ một số hạn chế điển hình của ICD mới vận hành: sản lượng còn thấp so với công suất thiết kế, dịch vụ giá trị gia tăng chưa đa dạng, quy trình một số khâu chưa hoàn toàn ổn định, kết nối hạ tầng giao thông và phối hợp liên ngành còn tồn tại điểm nghẽn, cùng với hoạt động truyền thông – marketing chưa mạnh dẫn đến độ nhận diện thương hiệu còn hạn chế. Những tồn tại này chủ yếu xuất phát từ thời gian khai thác ngắn và các yếu tố khách quan của thị trường logistics biên giới.

Trên cơ sở phân tích thực trạng và ý kiến chuyên gia, luận văn đã đề xuất hệ thống giải pháp cụ thể, khả thi, phù hợp với năng lực hiện tại của Công ty, bao gồm: hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật và ứng dụng công nghệ số, nâng cao chất lượng dịch vụ cùng nguồn nhân lực, mở rộng thị trường và truyền thông, cải thiện phối hợp liên ngành, đồng thời bổ sung các giải pháp gần gũi như tăng cường an toàn – an ninh và phát triển dịch vụ quản lý container rỗng, sửa chữa container. Các giải pháp được xây dựng với lộ trình rõ ràng từ năm 2026-2030, tận dụng tối đa nguồn lực nội bộ và sự hỗ trợ từ Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn, hướng tới mục tiêu tăng dần sản lượng, nâng cao doanh thu và lợi nhuận, khẳng định vị thế của ICD trong chuỗi logistics biên giới.

Những kết quả nghiên cứu và giải pháp đề xuất không chỉ có ý nghĩa thực tiễn đối với Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh trong việc nâng cao hiệu quả khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài, mà còn góp phần thúc đẩy phát triển logistics khu vực biên giới Tây Ninh, hỗ trợ mục tiêu tăng trưởng thương mại Việt Nam – Campuchia, giảm tải cho các cảng biển khu vực Đông Nam Bộ và đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Tây Ninh nói riêng và cả nước nói chung.

Trong quá trình nghiên cứu, dù đã nỗ lực nhưng luận văn không tránh khỏi những hạn chế nhất định như thời gian thu thập số liệu còn ngắn (chỉ đến tháng 11/2025), phạm vi khảo sát chuyên gia chưa rộng. Đây sẽ là cơ sở để các nghiên cứu tiếp theo mở rộng, cập nhật dữ liệu dài hạn hơn và đánh giá hiệu quả thực tế sau khi các giải pháp được triển khai.

Tác giả hy vọng rằng các kết quả và giải pháp đề xuất trong luận văn sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh, Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn và các cơ quan quản lý nhà nước trong việc phát triển bền vững hệ thống ICD và logistics biên giới Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] V. Y. Mai, H. T. Duong, and S. S. Tu, “Exploring service quality of inland container depot—empirical evidence from the Red River Delta, Vietnam,” *J. Int. Port Develop.*, vol. 8, no. 12, Oct. 2024.
- [2] L. C. Nguyen and T. Notteboom, “A multi-criteria approach to dry port location in developing economies with application to Vietnam,” *Asian J. Shipp. Logist.*, vol. 32, no. 1, pp. 23–32, Mar. 2016.
- [3] L. C. Nguyen, M. D. Nguyen, and T. H. Quach, “Defining the role of dry ports in saving logistics cost within Vietnamese port-hinterland system,” *Asian J. Shipp. Logist.*, vol. 37, no. 4, pp. 321–332, Dec. 2021.
- [4] V. D. Bui and H. P. Nguyen, “The role of the inland container depot system in developing a sustainable transport system,” *Int. J. Knowl.-Based Develop.*, vol. 13, no. 4, pp. 412–429, 2023.
- [5] L. C. Nguyen, V. V. Thai, D. M. Nguyen, and M. D. Tran, “Evaluating the role of dry ports in the port-hinterland settings: Conceptual framework and the case of Vietnam,” *Asian J. Shipp. Logist.*, vol. 37, no. 4, pp. 307–320, Dec. 2021.
- [6] T. Â. Nguyễn, T. D. Ung, T. L. Võ, and T. T. Nguyễn, “Đánh giá hiệu quả hoạt động một số cảng cạn khu vực Đông Nam Bộ,” *Tạp chí Khoa học Giao thông Vận tải*, 2025. (in press)
- [7] N. C. Trí, “Hệ thống cảng cạn: Mô hình thành công từ Đông Nam Á và hướng đi cho Việt Nam,” *Tạp chí Công Thương*, Feb. 2025.
- [8] V. Y. Mai, H. T. Duong, and S. S. Tu, “Exploring service quality of inland container depot—empirical evidence from the Red River Delta, Vietnam,” *J. Int. Port Develop.*, vol. 8, no. 12, Oct. 2024.
- [9] L. Q. Đạt, “Đánh giá thực trạng hoạt động của các cảng cạn (cảng container nội địa) tại Việt Nam và đề xuất giải pháp,” *Tạp chí Công Thương*, Jun. 2023.

- [10] N. C. Trí, “Hệ thống cảng cạn: Mô hình thành công từ Đông Nam Á và hướng đi cho Việt Nam,” *Tạp chí Công Thương*, Feb. 2025.
- [11] L. C. Nguyen and T. Notteboom, “Dry ports as extensions of maritime deep-sea ports: A case study of Vietnam,” *J. Int. Logist. Trade*, vol. 14, no. 1, pp. 65–88, 2016.
- [12] L. C. Nguyen, V. V. Thai, and D. M. Nguyen, “Evaluating the role of dry ports in the port-hinterland settings: Conceptual framework and the case of Vietnam,” *Asian J. Shipp. Logist.*, vol. 37, no. 4, pp. 307–320, Dec. 2021.
- [13] V. Roso, “Factors influencing implementation of a dry port,” *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, vol. 38, no. 10, pp. 782–799, 2008.
- [14] T. Notteboom and J. P. Rodrigue, “Dry ports in European and North American intermodal rail systems: Two of a kind?,” *Res. Transp. Bus. Manag.*, vol. 5, pp. 4–15, 2012.
- [15] E. Kurtuluş and İ. B. Çetin, “Optimizing inland container logistics and dry port location-allocation from an environmental perspective,” *Comput. Ind. Eng.*, vol. 171, Sep. 2022, Art. no. 108467.
- [16] Y. C. Tsao and T. V. Thanh, “The impact of dry port operations on container seaports competitiveness,” *Marit. Policy Manag.*, vol. 46, no. 1, pp. 4–23, 2019.
- [17] D. Ambrosino and A. Sciomachen, “Location of mid-range dry ports in multimodal logistic networks,” *Procedia Soc. Behav. Sci.*, vol. 108, pp. 118–128, 2014.
- [18] S. Hanaoka and M. B. Regmi, “Promoting intermodal freight transport through dry ports in Asia,” *Transp. Policy*, vol. 18, no. 5, pp. 732–740, 2011.
- [19] A. K. Y. Ng and J. Tongzon, “The role of dry ports in regional development,” *Marit. Policy Manag.*, vol. 37, no. 6, pp. 567–583, 2010.
- [20] P. Q. Hùng, “Thực trạng và giải pháp về hoạt động khai thác cảng cạn,” Thesis, Đại học Bình Dương, Việt Nam.

- [21] J. J. Mwemezi and Y. Huang, “Perspective of the Tanzanian on inland container depot,” *J. Transp. Geogr.*, vol. 25, pp. 112–120, 2012.
- [22] A. Gharehgozli et al., “Inter-terminal transportation for an offshore port integrating an inland container depot,” *Transp. Res. E, Logist. Transp. Rev.*, vol. 170, Feb. 2023, Art. no. 103270.
- [23] K. Kramberger et al., “Dry port location and network design,” *Transp. Res. Procedia*, vol. 30, pp. 123–132, 2018.
- [24] A. Akinade, “Restructuring Old-Path Dependence in Inland Container Depots in the Nigerian Maritime Industry,” Ph.D. dissertation, Walden Univ., 2020.
- [25] U. Laptaned, “Developing Inland Container Depot (ICD) for the Indo-China Intersection Logistics Center,” Thesis, 2007.
- [26] P. Liu et al., “Dry port development and regional economic growth,” *Transp. Res. A, Policy Pract.*, vol. 150, pp. 1–15, 2021.
- [27] M. Zhang et al., “Inland container transportation in the Netherlands: Impacts of carbon pricing,” *Transp. Res. D, Transp. Environ.*, vol. 41, pp. 1–14, 2015.

PHỤ LỤC A

CÁCH THỨC PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Phòng vấn chuyên gia là một phương pháp quan trọng giúp thu thập thông tin chi tiết và những nhận định chuyên sâu về thực trạng khai thác ICD Tân Cảng – Mộc Bài. Để đánh giá toàn diện về hiệu quả khai thác ICD trong giai đoạn khởi đầu vận hành (từ tháng 7/2025 đến nay), nghiên cứu tiến hành phỏng vấn với 20 chuyên gia thuộc các lĩnh vực quản lý vận hành ICD, khai thác thiết bị, logistics biên giới, quản lý nhà nước, dịch vụ khách hàng và các bên liên quan khác. Các đối tượng, phương pháp và câu hỏi phỏng vấn đã được thiết kế nhằm đảm bảo tính khách quan, đầy đủ và chính xác trong việc thu thập thông tin.

Đối tượng và cách thức phỏng vấn

1. Đối tượng phỏng vấn:

Bao gồm các chuyên gia nhân sự trong Công ty, chuyên gia Hải Quan, chuyên gia Khách hàng phía Việt Nam, chuyên gia Khách hàng phía Campuchia.

2. Phương thức phỏng vấn:

- Phỏng vấn trực tiếp tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài hoặc trụ sở Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh sẽ được thực hiện đối với các chuyên gia làm việc trực tiếp tại đơn vị, giúp tạo điều kiện thuận lợi để quan sát thực tế và trao đổi sâu về vận hành.
- Phỏng vấn trực tuyến qua nền tảng Zoom hoặc Microsoft Teams được áp dụng cho các chuyên gia thuộc Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn, hãng tàu quốc tế và đối tác Campuchia.

3. Thời gian thực hiện:

- Các cuộc phỏng vấn sẽ được tổ chức trong vòng 3-4 tuần với thời gian mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 30 – 45 phút.

4. Ghi chép và phân tích:

Toàn bộ nội dung phỏng vấn được ghi âm (với sự đồng ý của chuyên gia) và ghi chép chi tiết để đảm bảo tính chính xác, làm cơ sở cho việc mã hóa, phân tích định tính và trích dẫn trong nghiên cứu.

PHỤ LỤC B

CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Dưới đây là các câu hỏi được sử dụng trong quá trình phỏng vấn nhằm đánh giá các khía cạnh cụ thể về thực trạng khai thác và hiệu quả vận hành ICD Tân Cảng – Mộc Bài của Công ty Cổ phần Tân Cảng – Tây Ninh. Các câu hỏi được phân nhóm theo chủ đề để đảm bảo thu thập thông tin toàn diện, tập trung vào giai đoạn khởi đầu vận hành từ tháng 7/2025 đến nay.

1. Hiệu quả khai thác và ứng dụng công nghệ

Theo ông/bà, những cải tiến công nghệ nào đã giúp ICD Tân Cảng – Mộc Bài nâng cao năng lực khai thác thiết bị (cầu RTG, reach stacker) trong giai đoạn đầu vận hành?

Hệ thống quản lý ICD thông minh (WMS, Gate System, E-Depot) đóng vai trò như thế nào trong quá trình vận hành và điều phối thiết bị xếp dỡ tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài?

Việc ứng dụng công nghệ số hóa (quét mã container, giám sát thời gian thực) có mang lại hiệu quả thực tế như mong đợi khi kết hợp với thiết bị xếp dỡ không? Nếu có hoặc không, xin vui lòng chia sẻ thêm lý do?

Theo ông/bà, mức độ ứng dụng công nghệ tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài hiện nay đã đạt tiêu chuẩn của các ICD biên giới khu vực Đông Nam Á chưa? Những khía cạnh nào cần tiếp tục cải tiến để nâng cao năng suất khai thác?

Ông/bà có đề xuất nào về các công nghệ mới hoặc mô hình vận hành có thể giúp ICD Tân Cảng – Mộc Bài tối ưu hóa hơn nữa hiệu suất khai thác thiết bị trong tương lai gần?

2. Khả năng thích ứng linh hoạt trong khai thác

Ông/bà đánh giá như thế nào về khả năng điều phối và thích ứng của ICD Tân Cảng – Mộc Bài khi lưu lượng hàng hóa biên giới tăng đột biến trong các giai đoạn cao điểm?

Những biện pháp nào đã được ICD áp dụng để duy trì sự linh hoạt trong quản lý vận hành thiết bị xếp dỡ và bãi chứa?

Theo ông/bà, có những yếu tố nào vẫn gây cản trở đến tính linh hoạt trong việc điều chỉnh kế hoạch khai thác tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài (ví dụ: phối hợp liên ngành, hạ tầng giao thông kết nối)?

Để nâng cao hơn nữa tính linh hoạt trong điều hành ICD, ông/bà có đề xuất nào liên quan đến cải thiện quy trình vận hành hoặc đầu tư thêm vào công nghệ?

3. Cơ sở hạ tầng và phát triển nguồn nhân lực

Theo ông/bà, hệ thống bãi chứa container và kho CFS hiện tại của ICD Tân Cảng – Mộc Bài có đáp ứng đủ nhu cầu lưu trữ và xử lý hàng hóa biên giới trong bối cảnh sản lượng đang tăng dần không? Nếu chưa, đâu là nguyên nhân chính?

Việc mở rộng hạ tầng giai đoạn 2 có phải là giải pháp khả thi trong tương lai để hỗ trợ khai thác ICD hiệu quả hơn không? Nếu có, những yếu tố nào cần được xem xét để đảm bảo hiệu quả đầu tư?

Đội ngũ nhân sự tại ICD hiện nay có đủ năng lực để vận hành thiết bị hiện đại và hệ thống quản lý số hóa không?

Theo ông/bà, công tác đào tạo và nâng cao trình độ nhân sự tại ICD Tân Cảng – Mộc Bài đã phù hợp với yêu cầu khai thác ICD biên giới trong ngành logistics hiện đại chưa? Nếu chưa, đâu là những kỹ năng cần được bổ sung hoặc cải thiện?

Việc chuyển đổi số trong vận hành ICD có gặp phải rào cản từ phía nhân lực không? Nếu có, ông/bà có đề xuất gì để thúc đẩy quá trình này?

4. Hợp tác biên giới và vị thế cạnh tranh

Ông/bà đánh giá như thế nào về vị thế cạnh tranh của ICD Tân Cảng – Mộc Bài so với các ICD/kho bãi biên giới khác trong khu vực Việt Nam – Campuchia, đặc biệt về năng lực khai thác và dịch vụ logistics?

ICD Tân Cảng – Mộc Bài có lợi thế gì trong việc thu hút nguồn hàng xuất nhập khẩu biên giới và các đối tác logistics khu vực?

Hiện nay, những yếu tố nào đang khiến ICD Tân Cảng – Mộc Bài chưa khai thác hết tiềm năng hợp tác biên giới (ví dụ: phối hợp hải quan, biên phòng, đối tác Campuchia)?

Để nâng cao vị thế cạnh tranh và tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp, hãng tàu biên giới, ông/bà có đề xuất chiến lược nào cho ICD Tân Cảng – Mộc Bài trong thời gian tới, tập trung vào cải thiện hiệu quả khai thác và chất lượng dịch vụ?

PHỤ LỤC C
CÂU TRẢ LỜI CỦA CHUYÊN GIA

STT	Mã CG	Nhóm chuyên gia	Công nghệ & khai thác thiết bị	Linh hoạt khai thác	Hạ tầng & bãi	Nhân lực	Hợp tác biên giới & dịch vụ
1	E01	Nội bộ Công ty	WMS & Gate hỗ trợ điều phối RTG tốt hơn thủ công	Điều chỉnh ca kíp được khi cao điểm	Bãi đủ giai đoạn đầu	Nhân sự cần đào tạo số	Phối hợp liên ngành còn chậm
2	E02	Nội bộ Công ty	Hệ thống còn chưa đồng bộ dữ liệu	Linh hoạt hạn chế khi ứn cửa khẩu	Có nguy cơ quá tải	Thiếu kỹ năng CNTT	Dịch vụ GTGT còn ít
3	E03	Nội bộ Công ty	Thiết bị mới, năng suất ổn định	Phụ thuộc giao thông ngoài ICD	Bãi bố trí hợp lý	Lao động tay nghề trung bình	Cần tăng chăm sóc KH
4	E04	Nội bộ Công ty	Công nghệ hỗ trợ giám sát tốt	Điều hành còn thủ công một số khâu	CFS đáp ứng cơ bản	Cần đào tạo dịch vụ	Tiềm năng hàng Campuchia lớn
5	E05	Nội bộ Công ty	Gate giảm ứn xe	Khó ứng phó giờ cao điểm	Hạ tầng ổn định	Nhân lực đủ số lượng	Thiếu liên kết đối tác
6	E06	Nội bộ Công ty	Chưa khai thác hết tính năng WMS	Điều chỉnh kế hoạch còn chậm	Bãi còn dư công suất	Thiếu kỹ năng xử lý phát sinh	Cần mở dịch vụ container rộng

STT	Mã CG	Nhóm chuyên gia	Công nghệ & khai thác thiết bị	Linh hoạt khai thác	Hạ tầng & bãi	Nhân lực	Hợp tác biên giới & dịch vụ
7	E07	Nội bộ Công ty	Hệ thống giúp giảm sai sót	Linh hoạt trung bình	Hạ tầng mới, tốt	Nhân sự ổn định	Marketing chưa hiệu quả
8	E08	Hải quan	Công nghệ hỗ trợ giám sát	Phụ thuộc phối hợp liên ngành	Mặt bằng kiểm tra đủ	Nhân lực ICD phối hợp tốt	Cần mô hình “một cửa”
9	E09	Hải quan	Hệ thống điện tử hữu ích	Cao điểm dễ ùn	Cần linh hoạt bố trí bãi	Nhân sự ICD hợp tác tốt	Cần đồng bộ quy trình
10	E10	Hải quan	Giảm thủ công	Linh hoạt chưa cao	Hạ tầng cơ bản	Phụ thuộc con người	Nên chuẩn hóa phối hợp
11	E11	Hải quan	Theo dõi container thuận tiện	Khó xử lý phát sinh nhanh	Bãi kiểm tra hạn chế	Cần đầu mối rõ ràng	Cần trao đổi dữ liệu
12	E12	Hải quan	Hỗ trợ quản lý luồng hàng	Cần quy trình rõ	Phù hợp giai đoạn đầu	Nhân sự ICD cần đào tạo	Hợp tác còn thủ công
13	E13	Hải quan	Ứng dụng CNTT cần mở rộng	Linh hoạt phụ thuộc cửa khẩu	Hạ tầng đủ dùng	Nhân sự phối hợp được	Cần hợp liên ngành
14	E14	KH Việt Nam	Xử lý nhanh hơn ra cảng	Cao điểm còn chờ	Bãi gọn, dễ tiếp cận	Nhân viên hỗ trợ tốt	Dịch vụ còn thiếu
15	E15	KH Việt Nam	Minh bạch thông tin hơn	Vẫn phát sinh chờ	Hạ tầng ổn định	Phục vụ chấp nhận	Giá cạnh tranh

STT	Mã CG	Nhóm chuyên gia	Công nghệ & khai thác thiết bị	Linh hoạt khai thác	Hạ tầng & bãi	Nhân lực	Hợp tác biên giới & dịch vụ
16	E16	KH Việt Nam	Hệ thống theo dõi hữu ích	Chưa linh hoạt cao điểm	Bãi đủ dùng	Nhân sự thân thiện	Thiếu dịch vụ trọn gói
17	E17	KH Việt Nam	Giảm thời gian làm hàng	Chờ gate lúc cao điểm	Hạ tầng tốt	Nhân viên cần chuyên nghiệp hơn	Cần ưu đãi dài hạn
18	E18	KH Việt Nam	Công nghệ hỗ trợ	Phụ thuộc thủ tục	Hạ tầng ổn	Nhân lực ổn	Truyền thông yếu
19	E19	KH Việt Nam	Vận hành ổn định	Khó khi tắc biên	Bãi thuận tiện	Nhân viên nhiệt tình	Tiềm năng lớn
20	E20	KH Campuchia	Thuận tiện theo dõi hàng	Phụ thuộc cửa khẩu	Gần biên giới	Nhân viên hỗ trợ được	Cần hướng dẫn rõ
21	E21	KH Campuchia	Dễ kiểm soát container	Cao điểm chậm	Hạ tầng tốt	Cần hỗ trợ song ngữ	Thiếu container rỗng
22	E22	KH Campuchia	Công nghệ hữu ích	Chưa linh hoạt	Bãi rộng	Nhân sự ổn	Rất cần dịch vụ rỗng
23	E23	KH Campuchia	Minh bạch thông tin	Phát sinh xử lý chậm	Hạ tầng ổn	Giao tiếp còn hạn chế	Cần đầu mối rõ
24	E24	KH Campuchia	Hệ thống dễ dùng	Phụ thuộc thủ tục	Thuận tiện vận chuyển	Nhân viên hỗ trợ	Dịch vụ còn đơn giản
25	E25	KH Campuchia	Hỗ trợ quản lý hàng tốt	Cao điểm ảnh hưởng	Bãi phù hợp	Nhân lực ổn	Nếu cải thiện sẽ dùng lâu dài