

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG  
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ  
CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI**

-----\*\*\*-----



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

Đề tài:

**PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH  
DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG  
VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP  
KINH TẾ QUỐC TẾ**

**Sinh viên thực hiện : Nguyễn Thu Phương**  
**Lớp : Anh 18**  
**Khoá : 44H**  
**Giáo viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Thanh Minh**

**Hà Nội, tháng 05 năm 2009**

## MỤC LỤC

<b>LỜI NÓI ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT CHO VIỆC PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</b>	<b>4</b>
<i>1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong giai đoạn 2003 - 2008.....</i>	<i>11</i>
<b>1.2. Cơ sở lý thuyết cho việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế .....</b>	<b>14</b>
<i>1.2.1. Giới thiệu chung về môi trường kinh doanh.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2. Hội nhập kinh tế quốc tế về hàng không với các nước trong khu vực và trên thế giới .....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.3. Công cụ phân tích và dự báo .....</i>	<i>20</i>
<b>CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Phân tích môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</b>	<b>22</b>

2.1.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài .....	22
2.1.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	39
<b>2.2. Dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài .....	45
2.2.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong.....	55
<b>2.3. Tổng hợp cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</b>	<b>59</b>
2.3.1. Các cơ hội và nguy cơ.....	59
2.3.2. Các điểm mạnh và điểm yếu.....	60
2.3.3. Ma trận SWOT đối với Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....	62
<b>CHƯƠNG 3 ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN .....</b>	<b>64</b>
<b>MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM VÀ MỘT SỐ KIẾN NGHỊ .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</b>	<b>64</b>
3.1.1. Phân tích các tình huống chiến lược .....	64
3.1.2. Một số định hướng chiến lược chủ yếu cho Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....	76
<b>3.2. Một số kiến nghị nhằm phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....</b>	<b>81</b>
3.2.1. Kiến nghị ở cấp độ vĩ mô .....	81
3.2.2. Kiến nghị ở cấp độ vi mô .....	83
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>91</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>93</b>

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1: Đội máy bay đang được khai thác của Vietnam Airlines .....	12
Bảng 2 : Kết quả tổng hợp hoạt động sản xuất kinh doanh .....	13
Bảng 3: Ước tính thực hiện kế hoạch hàng không năm 2008 .....	35
Bảng 4: Cơ cấu lao động của Vietnam Airlines giai đoạn 2005 - 2008 .....	42
Bảng 5 : Chỉ tiêu đánh giá nguồn vốn kinh doanh của công ty .....	44
Bảng 6: Dự báo thị trường vận tải hành khách Việt Nam 2009-2010.....	54
Bảng 7: Dự báo thị trường vận tải hàng hóa Việt Nam 2009-2010 .....	54
Bảng 8: Kế hoạch phát triển đội máy bay hành khách của VNA .....	67
Hình 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của TCT HKVN.....	9
Hình 2: Môi quan hệ trong môi trường kinh doanh.....	17
Biểu đồ 1: Giá dầu thế giới 3/2008 – 3/2009 .....	25
Biểu đồ 2: Dự báo tăng trưởng kinh tế thế giới do IMF đưa ra .....	48

## DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Tiếng Anh</b>	<b>Tiếng Việt</b>
TCT HKVN		Tổng công ty Hàng không Việt Nam
VASCO	Vietnam Air Services Company	Công ty bay dịch vụ hàng không
VNA	Vietnam Airlines	Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam
ASEAN	Association of South-East Asia Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
APEC	Asia Pacific Economic Co-operation	Diễn đàn Hợp tác kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương
WTO	World Trade Organization	Tổ chức Thương mại Thế giới
IMF	International Monetary Fund	Quỹ Tiền tệ Quốc tế
WB	World Bank	Ngân hàng Thế giới
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	Tổ chức Du lịch Thế giới
ICAO	International Civil Aviation Organization	Hiệp hội Hàng không Dân dụng Quốc tế
IATA	International Air Transport Association	Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế
CLMV	Cambodia, Laos, Myanmar and Vietnam	Tiểu vùng hợp tác Campuchia, Lào, Mianma, Việt Nam

# LỜI NÓI ĐẦU

## 1. Sự cần thiết của đề tài

Vận tải hàng không là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của nước ta, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế, xã hội, phục vụ cho yêu cầu an ninh quốc phòng, là một trong những công cụ quan trọng để thực hiện chính sách hợp tác, hội nhập kinh tế khu vực và trên thế giới và đường lối đối ngoại mở cửa “Việt Nam muốn làm bạn với tất cả các nước”.

Trước xu thế hội nhập toàn cầu, Việt Nam đã lần lượt tham gia vào các khối ASEAN, APEC, AFTA và gần đây (01/2007) đã chính thức trở thành thành viên của WTO. Sự kiện đó đã mở ra nhiều cơ hội cho ngành vận tải hàng không Việt Nam nói chung và Tổng công ty Hàng không Việt Nam nói riêng, nhưng đồng thời những rủi ro, thách thức trong môi trường cạnh tranh có tính quốc tế năng động cũng rất phức tạp, gây nhiều ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Điều này đòi hỏi Tổng công ty Hàng không Việt Nam phải biết phát huy, tận dụng triệt để các điểm mạnh và hạn chế được những yếu kém của mình để có thể tạo ra một bước thay đổi về chất, cho phép Tổng công ty tiếp tục phát triển nhanh, vững chắc trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đồng thời trở thành một hãng hàng không quốc tế hoạt động có hiệu quả và có sức cạnh tranh cao trong khu vực, góp phần thúc đẩy nền kinh tế quốc dân.

Nhận thức được vấn đề trên, em đã chọn đề tài “**Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế**” làm đề tài Khoá luận Tốt nghiệp.

## 2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu các yếu tố của môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập bằng phân tích SWOT, từ đó

đưa ra dự báo trong ngắn hạn và đề xuất, kiến nghị một số giải pháp nhằm phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là cơ sở lý thuyết cho việc phân tích và dự báo và các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh – bao gồm môi trường bên trong nội bộ Tổng công ty và môi trường bên ngoài (môi trường kinh doanh quốc tế, nền kinh tế quốc dân, môi trường cạnh tranh ngành...) tác động đến doanh nghiệp. Các số liệu nghiên cứu ở chương 2 được giới hạn chủ yếu trong giai đoạn 2006 – 3/2009, các dự báo và đề xuất ở chương 3 được giới hạn đến năm 2012.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng các phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phân tích thống kê, phân tích SWOT (Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Nguy cơ), phương pháp so sánh và tổng hợp.

### **5. Kết cấu của Khoá luận:** gồm Lời nói đầu, Kết luận và 3 chương:

**Chương 1:** Giới thiệu chung về Tổng công ty Hàng không Việt Nam và Cơ sở lý thuyết cho việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam

**Chương 2:** Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế

**Chương 3:** Định hướng chiến lược phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam và một số kiến nghị.

Do hiểu biết và kiến thức còn hạn chế, thời gian nghiên cứu hạn hẹp trong khi đề tài lại liên quan đến nhiều lĩnh vực nên bài viết không thể tránh khỏi những sai sót. Qua đây, em cũng xin gửi lời cảm ơn đến cô giáo - Tiến sĩ Nguyễn Thị Thanh Minh đã hướng dẫn, chỉ bảo nhiệt tình, giúp đỡ em hoàn thành Khoá luận này, và các cán bộ Ban Kế hoạch thị trường - Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đã giúp đỡ và cung cấp những tài liệu quý báu, tạo

điều kiện để em hoàn thành Khoá luận một cách tốt nhất. Em kính mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô, các bạn cũng như tất cả những ai quan tâm để đề tài ngày càng được hoàn thiện.



# **CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT CHO VIỆC PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

## **1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

### **1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

#### **1.1.1.1. Thông tin chung**

*Tên doanh nghiệp:* Tổng công ty Hàng không Việt Nam

*Tên giao dịch quốc tế:* VIETNAM AIRLINES CORPORATION

*Tên viết tắt:* VIETNAM AIRLINES

*Hình thức pháp lý:* Tổng công ty Hàng không Việt Nam là một TCT Nhà nước, hoạt động theo luật doanh nghiệp Nhà nước, do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập, hoạt động theo mô hình công ty mẹ con theo quyết định số 372/Q Đ – TTg ngày 4 tháng 4 năm 2003.

*Biểu tượng:* Bông sen vàng



*Địa chỉ:* Trụ sở chính Tổng công ty Hàng không Việt Nam

200 Nguyễn Sơn, quận Long Biên, Hà Nội, Việt Nam

*Điện thoại:* (84-4) 8732732

*Fax:* (84.4) 2700222

*Email:* [vna@hdq.vietnamair.com.vn](mailto:vna@hdq.vietnamair.com.vn)

*Website:* <http://www.vietnamairlines.com.vn/>

### **1.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển**

Lịch sử ngành hàng không dân dụng Việt Nam được bắt đầu từ ngày 15 tháng 1 năm 1956, khi Thủ tướng Chính phủ nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa ký Nghị định số 666/TTg thành lập Cục Hàng không Dân dụng Việt Nam. Với một đội máy bay nhỏ bé 5 chiếc, hàng không Việt Nam mở đường bay quốc tế đầu tiên tới Bắc Kinh.

Năm 1976, Cục Hàng không dân dụng Việt Nam đổi tên thành Tổng cục Hàng không dân dụng Việt Nam. Cũng trong năm đó Tổng cục Hàng không dân dụng Việt Nam bắt đầu đi vào hoạt động thường xuyên, chuyên chở 21.000 hành khách trong đó 7.000 hành khách trên chuyến bay quốc tế và 3.000 tấn hàng hoá.

Năm 1993, Tổng cục Hàng không dân dụng Việt Nam đổi tên thành Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam và là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Cục Hàng không dân dụng Việt Nam.

Ngày 27 tháng 5 năm 1995 theo quyết định số 328/TTg của Thủ tướng Chính phủ, Tổng công ty Hàng không Việt Nam được thành lập, với tư cách là một tập đoàn kinh doanh vận tải hàng không có quy mô lớn nhất của đất nước. TCT có chức năng và nhiệm vụ chính là kinh doanh các dịch vụ về vận tải hàng không đối với hành khách và hàng hóa trong nước và quốc tế, bao gồm xây dựng chiến lược phát triển, đầu tư, xây dựng, huy động nguồn vốn, thuê và mua mới máy bay, bảo dưỡng sửa chữa thiết bị, xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu phục vụ cho hoạt động kinh doanh của TCT; liên doanh phối hợp với các tổ chức kinh tế khác, đa dạng hóa đầu tư. Từ đó đến nay, TCT HKVN đã đạt được sự tăng trưởng vững chắc trong kinh doanh vận chuyển hành khách và các loại hình dịch vụ khác.

TCT HKVN lấy vận tải hàng không làm lĩnh vực kinh doanh cơ bản và chủ yếu là do Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) phụ trách và đảm nhiệm khai thác. Công ty bay dịch vụ VASCO thực hiện chức

năng bay dịch vụ phục vụ nền kinh tế quốc dân và bay thuê chuyên. Vì năng lực còn hạn chế và thị trường còn nhỏ bé nên hoạt động của VASCO chưa có hiệu quả kinh tế. Trục thuộc TCT có các đơn vị hạch toán độc lập, các đơn vị hạch toán phụ thuộc và các đơn vị sự nghiệp.

Các đơn vị hạch toán phụ thuộc TCT là:

1. Hãng hàng không quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines)
2. Công ty bay dịch vụ hàng không (VASCO)
3. Xi nghiệp Thương mại mặt đất Nội Bài
4. Xi nghiệp Thương mại mặt đất Đà Nẵng
5. Xi nghiệp Thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất
6. Xi nghiệp máy bay A75
7. Xi nghiệp máy bay A76

Các đơn vị hạch toán độc lập gồm:

1. Công ty giao nhận hàng hoá Tân Sơn Nhất
2. Công ty cung ứng xăng dầu hàng không
3. Công ty xuất nhập khẩu hàng không
4. Công ty nhựa cao cấp hàng không
5. Công ty in hàng không
6. Công ty xuất nhập khẩu lao động hàng không
7. Công ty cung ứng dịch vụ hàng không
8. Công ty xây dựng công trình hàng không
9. Công ty vận tải ô tô hàng không
10. Công ty cổ phần suất ăn hàng không Nội Bài
11. Công ty cổ phần dịch vụ hàng hoá

Đơn vị sự nghiệp: Viện Khoa học Hàng không

## **1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và đặc điểm sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

### **1.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

TCT HKVN có các chức năng và nhiệm vụ như:

- Tiến hành hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải hàng không đối với hàng hoá và hành khách trong nước và quốc tế theo các chính sách, kế hoạch phát triển hàng không dân dụng do Nhà nước đề ra.
- Xây dựng các chiến lược phát triển, đầu tư, huy động các nguồn vốn, thuê và mua sắm máy bay, bảo dưỡng, sửa chữa và đại tu các thiết bị, xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị, phụ tùng, nguyên nhiên vật liệu phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của TCT.
- Liên doanh liên kết với doanh nghiệp khác theo pháp luật và chính sách của Nhà nước và tiến hành thực hiện các loại hình và lĩnh vực kinh doanh khác phù hợp với các quy định của pháp luật.
- Nhận và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn được cấp, phát triển mở rộng nguồn vốn của Nhà nước, bao gồm cả vốn đầu tư vào các doanh nghiệp kinh tế ngoài hàng không khác; nhận và khai thác tài nguyên, đất đai, thương quyền và các nguồn lực khác do Nhà nước giao.
- Tổ chức định hướng quản lý công tác nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ và công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công nhân viên trong TCT.

### **1.1.2.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

#### ***a) Ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty Hàng không Việt Nam***

- Vận chuyển bằng đường hàng không (đây là lĩnh vực kinh doanh cơ bản) đối với hành khách, hành lý, hàng hóa, bưu kiện, bưu phẩm, thư từ.
- Bảo dưỡng và đại tu máy bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị hàng không và các thiết bị kỹ thuật khác, đảm bảo cho kinh doanh đồng thời cung ứng các

dịch vụ kỹ thuật phụ tùng cho các hãng hàng không trong nước và nước ngoài khác.

- Xuất khẩu, nhập khẩu máy bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị ngành hàng không và những mặt hàng khác theo quy định của pháp luật.

- Cung cấp các dịch vụ khác như dịch vụ thương mại mặt đất, các dịch vụ tại nhà ga hành khách và hàng hóa, dịch vụ vận chuyển và lưu giữ hàng hóa, dịch vụ thương mại như bán hàng miễn thuế tại các ga hàng không và tại các tỉnh, thành phố, các dịch vụ bến đỗ cho máy bay tại các cảng hàng không, sân bay và các dịch vụ khác theo quy định của pháp luật.

- Dịch vụ làm đại lý cho các hãng hàng không, nhà sản xuất máy bay, động cơ, thiết bị, phụ tùng máy bay, các công ty vận tải, du lịch trong và ngoài nước.

- Các dịch vụ hàng không khác như bay chụp ảnh địa hình, địa chất, bay hiệu chuẩn các đài dẫn đường hàng không, sửa chữa bảo dưỡng đường điện cao thế, bay phục vụ tìm kiếm và khai thác dầu khí, trồng và bảo vệ rừng, bay tìm kiếm cứu nạn, cấp cứu y tế, bay phục vụ cho nhiệm vụ chính trị, kinh tế, an ninh quốc phòng của đất nước.

- Sản xuất chế biến và cung cấp xuất, nhập khẩu hàng hóa phục vụ trên máy bay, các phương tiện phục vụ cho dây chuyền vận tải tại các cảng hàng không; xuất nhập khẩu và cung ứng xăng dầu cho các hãng hàng không trong nước và quốc tế khác tại các sân bay và các cảng hàng không có thể.

- Dịch vụ tài chính và cho thuê tài chính.

- In, tư vấn xây dựng và xây dựng, xuất khẩu lao động và các dịch vụ về khoa học công nghệ.

- Đầu tư trực tiếp hoặc gián tiếp ra nước ngoài.

- Mua và bán doanh nghiệp.

- Góp vốn, mua cổ phần hoặc nhượng lại vốn góp, bán cổ phần theo quy định của pháp luật.

- Các lĩnh vực, ngành nghề khác theo quy định.

***b) Cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý của TCT HKVN***

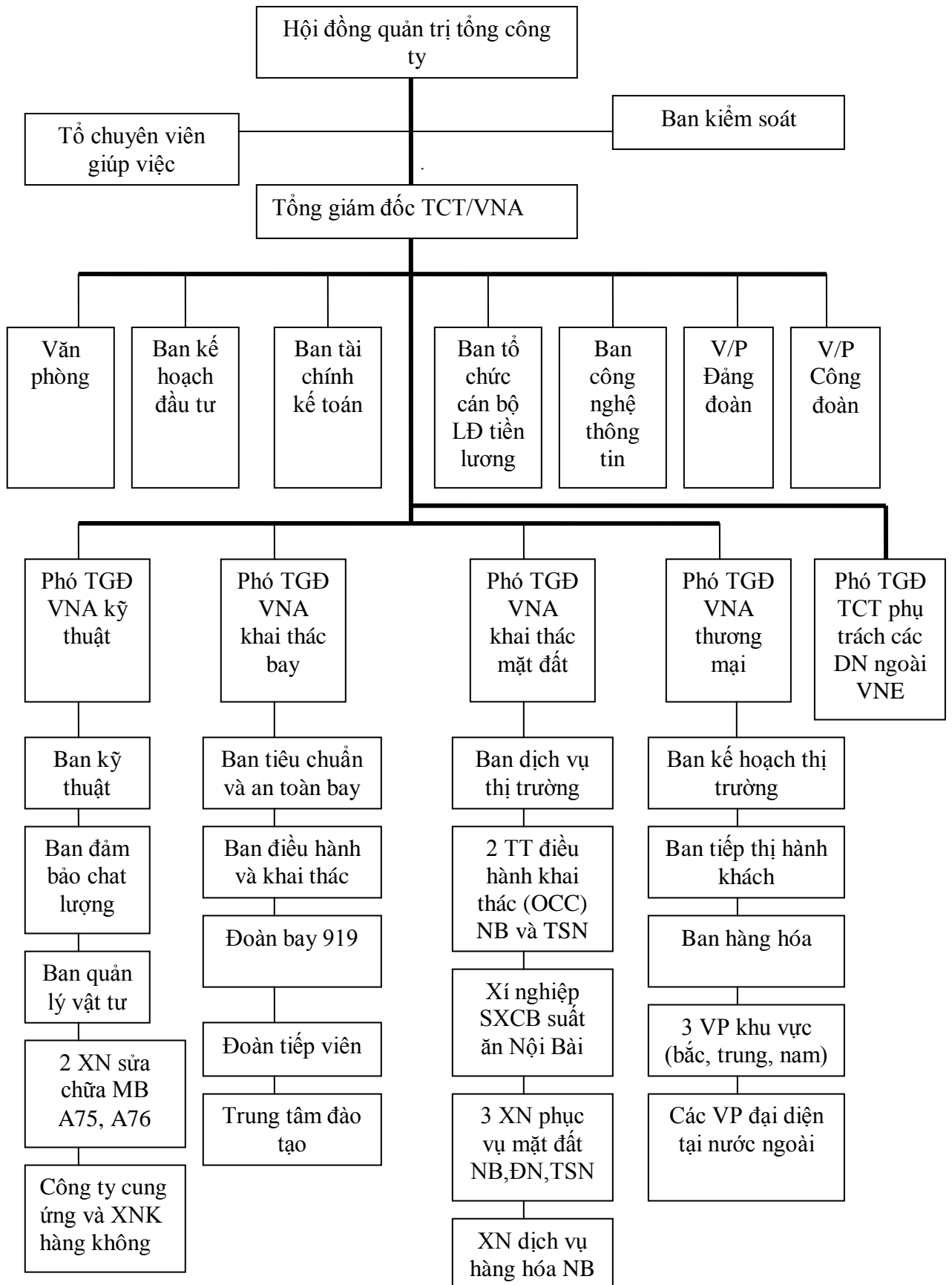
- **Cơ cấu tổ chức:** TCT HKVN là công ty mẹ, bao gồm các cơ quan đơn vị sau:

- Khối văn phòng và các ban chuyên môn nghiệp vụ
- Các đơn vị phụ thuộc (7)
- Các đơn vị hạch toán độc lập (11)
- Đơn vị sự nghiệp (1)

Mô hình quản trị của TCT HKVN là mô hình Trực tuyến - Chức năng

**Hình 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của TCT HKVN**

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch Tổng hợp)*



- **Cơ chế quản lý:**

- *Hội đồng quản trị:* Là hội đồng đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước tại TCT, có quyền nhân danh TCT để giải quyết mọi vấn đề liên quan đến việc xác định và thực hiện mục tiêu chiến lược, nhiệm vụ và quyền lợi của TCT. Đồng thời, Hội đồng quản trị còn là cơ quan đại diện cho chủ sở hữu đối với các công ty con do TCT đầu tư toàn bộ vốn và đại diện sở hữu phần vốn góp của TCT đầu tư ở các doanh nghiệp khác.

- *Tổng giám đốc:* Là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động của TCT theo các kế hoạch và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, phù hợp với Điều lệ tổng công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược; chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về thực hiện các quyền và mục tiêu được giao.

- Theo điều lệ tổ chức và hoạt động của TCT HKVN, TCT là công ty mẹ có quyền chi phối tức là quyền tác động đến các công ty con, công ty bị chi phối về điều lệ hoạt động, về nhân sự cao cấp, tổ chức bộ máy quản trị, phương thức sản xuất, thương hiệu, thị trường, chiến lược và định hướng kinh doanh, định hướng đầu tư và các quyết định khác được quy định trong Điều lệ công ty con, công ty bị chi phối hoặc theo thỏa thuận giữa TCT với công ty con, công ty bị chi phối đó.

### **1.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong giai đoạn 2003 - 2008**

#### **1.1.3.1. Đặc điểm về sản phẩm kinh doanh**

TCT HKVN lấy vận tải hàng không làm lĩnh vực kinh doanh chính, gồm có vận chuyển hành khách và hàng hóa. Đây là sản phẩm dịch vụ vận chuyển tương đối cao cấp ở Việt Nam nhưng đang dần được phổ biến. Hiệu quả kinh doanh của TCT được đánh giá qua 2 chỉ tiêu chính đó là:

- Hiệu quả xét về mặt tài chính



- Hiệu quả về mặt kinh tế - xã hội của các hoạt động đầu tư

TCT HKVN cung ứng và phát triển tất cả các dịch vụ vận chuyển hàng không. Mạng đường bay của VNA tính đến thời điểm này gồm có mạng bay nội địa (18 điểm) và mạng bay quốc tế. TCT đang tiếp tục phát triển các dịch vụ hàng hóa không đồng bộ như khai thác mặt đất, ga hành khách, kho hàng và cung ứng suất ăn nhằm khai thác triệt để các lợi thế của mình, không ngừng nâng cao tỉ trọng bán dịch vụ cho các hãng hàng không nước ngoài. Ngoài ra, dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa máy bay cũng đang được đầu tư mạnh.

### 1.1.3.2. Cơ sở vật chất

Tài sản chủ yếu của VNA nói riêng và của TCT HKVN nói chung là đội máy bay, trong đó gồm có đội máy bay thuê và máy bay chủ sở hữu. Tính đến tháng 12/2008, đội máy bay của VNA gồm có:

**Bảng 1: Đội máy bay đang được khai thác của Vietnam Airlines**

Loại máy bay	Số lượng	Số ghế	Số ghế hạng C	Số ghế hạng Y
Boing 777_200	4	338	32	306
	4	307	25	282
	1	325	35	290
	1	395	12	283
Airbus A330	1	320	36	284
	3	266	24	242
Airbus A320	10	192	0	162
Airbus A321	13	184	16	168
Fokker 70	2	79	0	79
ATR72	10	65	0	65

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Ưu điểm nổi bật của đội máy bay do VNA khai thác là có tuổi khá trẻ. Tuy nhiên, so sánh với mức bình quân các hãng khác trong khu vực, đội máy bay của VNA thua kém hẳn về số lượng máy bay, ghế (tải) cung ứng, tầm bay và tỷ trọng máy bay chủ sở hữu.

### 1.1.3.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty

Kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của TCTHK VN trong 5 năm trở lại đây được thể hiện qua bảng tính.

**Bảng 2 : Kết quả tổng hợp hoạt động sản xuất kinh doanh  
giai đoạn 2004 - 2008**

*(Đơn vị tính: Tỷ đồng)*

<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tổng doanh thu	12302,69	14649,63	17698,18	19556,65	26659,32
Tổng chi phí	11724,81	14092,97	17358,84	19199,30	26419,10
Lợi nhuận trước thuế	577,90	556,65	339,33	357,35	240,22

*(Nguồn: Tổng hợp báo cáo tài chính năm 2008)*

Ta có thể thấy rằng, tổng doanh thu của TCT tăng trưởng theo từng năm, nhưng đồng thời tổng chi phí cũng tăng theo và tăng nhanh hơn tổng doanh thu một cách tương đối vào 3 năm gần đây nhất (2006, 2007, 2008) do đó tổng lợi nhuận có chiều hướng đi xuống trong 3 năm 2006, 2007, 2008. Đây là dấu hiệu xấu và có thể lý giải như: các khó khăn về cạnh tranh, giá nguyên vật liệu tăng cao, giá thuê máy bay, phí công cao vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến tăng trưởng và lợi nhuận của TCT.

## **1.2. Cơ sở lý thuyết cho việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế**

### **1.2.1. Giới thiệu chung về môi trường kinh doanh**

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp chứa đựng các loại nhân tố khác nhau, các nhân tố này tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp theo những chiều hướng tích cực hay tiêu cực. Môi trường kinh doanh được chia thành hai loại: Môi trường bên trong và Môi trường bên ngoài.

#### **1.2.1.1. Môi trường bên trong**

Môi trường bên trong là bối cảnh thuộc nội bộ doanh nghiệp, ở đây chứa đựng những yếu tố có thể kiểm soát được hay cũng có thể nói môi trường bên trong chứa đựng những yếu tố chủ quan của công ty, doanh nghiệp có thể kiểm soát được để quản lý hoạt động kinh doanh của mình. Các nhân tố có thể kiểm soát được thuộc môi trường bên trong có thể kể ra là:

- Tình hình tài chính
- Trình độ công nghệ
- Đội ngũ cán bộ, nhân viên của doanh nghiệp
- Các quyết định từ các cấp thuộc doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh v.v...

Trong các nhân tố có thể kiểm soát được thì những quyết định từ các cấp thuộc doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng hơn cả, vì những quyết định đưa ra đúng hay sai sẽ có ảnh hưởng tốt hay xấu đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### **1.2.1.2. Môi trường bên ngoài**

Môi trường bên ngoài là thị trường đối với doanh nghiệp, là nơi chứa đựng hàng loạt các yếu tố khác nhau rất phức tạp, không lệ thuộc và không bị doanh nghiệp chi phối. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có rất nhiều và

thuộc loại các yếu tố không kiểm soát được. Có thể phân các yếu tố không kiểm soát được thành các nhóm khác nhau tùy theo tính chất của chúng như:

- Những yếu tố thuộc môi trường kinh tế: Tình hình kinh tế chung, mức thu nhập, phân bố thu nhập theo các tầng lớp xã hội, phân bố chi phí trong thu nhập của những người tiêu dùng, giá cả...

- Những yếu tố thuộc môi trường chính trị - pháp luật: Những yếu tố thuộc môi trường này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của doanh nghiệp như các luật lệ, các cơ quan Nhà nước, các tổ chức xã hội có uy tín... Trong số những yếu tố này thì luật pháp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng vì luật pháp điều tiết hoạt động kinh doanh, giải quyết mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhau, bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, bảo vệ lợi ích của toàn xã hội trước sự hoạt động của các doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận đã coi thường lợi ích chung toàn xã hội.

- Những yếu tố thuộc môi trường xã hội và nhân khẩu: Bao gồm các vấn đề về dân số, sự phát triển dân số, mật độ dân cư, cơ cấu dân số theo giới tính, lứa tuổi, quy mô gia đình, các giai đoạn trong cuộc sống gia đình... Chính những sự thay đổi này dẫn đến những thay đổi về nhu cầu đối với các hàng hoá và dịch vụ của các doanh nghiệp trên thị trường.

- Những yếu tố thuộc môi trường văn hoá: Đó là những thói quen, tập quán mang tính chất truyền thống, tín ngưỡng, thái độ của con người đối với bản thân, với người khác và với cộng đồng, đối với thể chế xã hội...

- Những yếu tố thuộc môi trường khoa học kỹ thuật: Những tiến bộ về công nghệ và kỹ thuật dẫn đến xuất hiện những công nghệ mới làm cho năng suất cao hơn, chất lượng sản phẩm được đổi mới, xuất hiện những sản phẩm mới có năng lực cạnh tranh cao hơn, đáp ứng nhu cầu nâng cao chất lượng cuộc sống của người tiêu dùng.

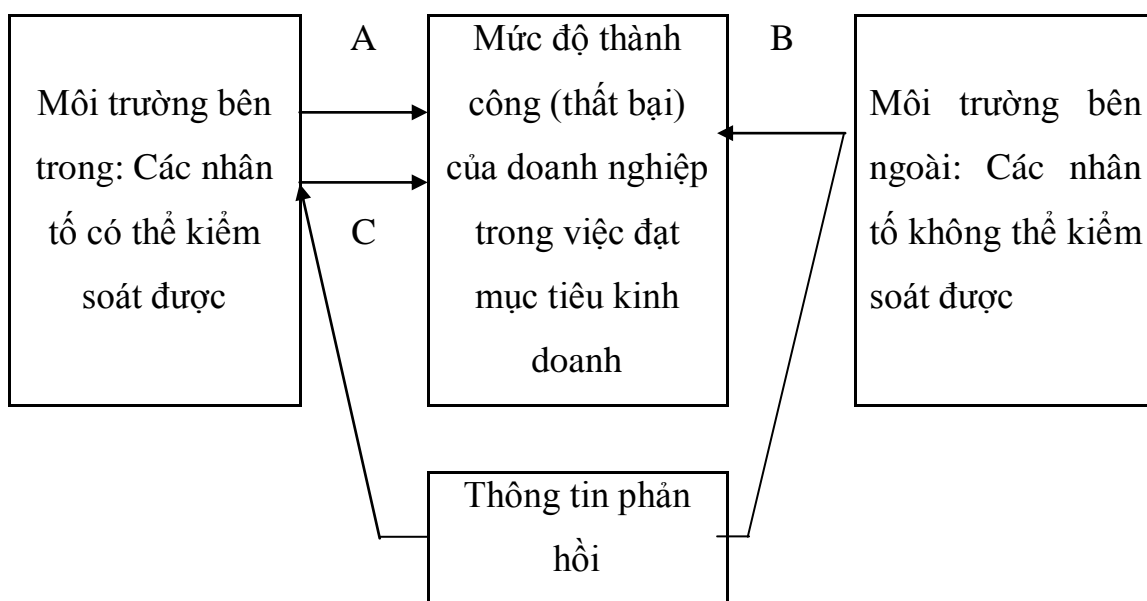
- Môi trường tự nhiên: Bao gồm các yếu tố như tài nguyên, đất đai, vấn đề ô nhiễm môi trường... là những vấn đề có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp, có ảnh hưởng đến các sản phẩm mà doanh nghiệp đưa ra thị trường, liên quan đến giá thành và lợi nhuận. Do vậy mà doanh nghiệp không thể coi thường ảnh hưởng của những yếu tố thuộc môi trường này được.

Những yếu tố thuộc về môi trường kinh doanh có ý nghĩa quan trọng đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp phải nghiên cứu, phân tích và theo dõi thường xuyên việc xuất hiện những cơ hội hay hiểm họa trong môi trường kinh doanh.

### **1.2.1.3. Mối quan hệ giữa Môi trường bên trong và Môi trường bên ngoài**

Những yếu tố của môi trường bên trong là những yếu tố thuộc về sự kiểm soát chủ quan của doanh nghiệp, còn những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tồn tại khách quan. Quá trình hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường cũng là quá trình tương tác của các yếu tố thuộc hai môi trường. Mức độ thành công hay thất bại của doanh nghiệp tùy thuộc rất nhiều vào việc doanh nghiệp có theo sát thị trường, thu thập các thông tin phản hồi từ thị trường để điều tiết các yếu tố thuộc môi trường bên trong cho thích ứng với những yếu tố khách quan không kiểm soát được của môi trường bên ngoài hay không? Mối quan hệ giữa hai môi trường được thể hiện qua hình 2 dưới đây:

**Hình 2: Mối quan hệ trong môi trường kinh doanh**



*A - Hoạt động chủ quan của doanh nghiệp*

*B - Ảnh hưởng của các nhân tố không kiểm soát được*

*C - Sự điều tiết để thích ứng*

## **1.2.2. Hội nhập kinh tế quốc tế về hàng không với các nước trong khu vực và trên thế giới**

### **1.2.2.1 Hợp tác song phương**

Về hợp tác song phương, tính đến tháng 12/2005, Việt Nam đã đàm phán và ký kết hiệp định chính phủ về hàng không dân dụng với 56 quốc gia và vùng lãnh thổ. Hệ thống hiệp định chính phủ về vận tải hàng không Việt Nam ký với nước ngoài là khuôn khổ pháp lý quan trọng điều tiết quan hệ hàng không song phương giữa Việt Nam và các đối tác, đảm bảo cân bằng quyền lợi quốc gia, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp vận tải hàng không Việt Nam phát triển và tham gia vào thị trường vận tải hàng không khu vực và trên thế giới.

Đặc biệt, ngày 4/12/2003 Việt Nam và Hoa Kỳ đã ký kết hiệp định hàng không mang nội dung của một hiệp định theo mô hình “bầu trời mở” với những điều khoản chung được hiện đại hoá phù hợp với yêu cầu hiện hành

của cộng đồng hàng không quốc tế và một số quy định đặc biệt xác lập những hạn chế nhằm cân bằng quyền lợi hai bên trong bối cảnh ưu thế về khai thác và cạnh tranh thuộc về các doanh nghiệp Hoa Kỳ.

#### **1.2.2.2. Hợp tác đa biên**

Trong hợp tác đa biên hàng không dân dụng, Việt Nam là quốc gia thành viên tham gia tích cực các diễn đàn hợp tác quan trọng của ICAO, chủ động tham gia quá trình hợp tác và hội nhập ASEAN, APEC và chuẩn bị các điều kiện theo yêu cầu đàm phán gia nhập WTO.

##### **a) Theo cơ chế hợp tác ASEAN**

Tháng 1/1996, ASEAN thiết lập cơ chế hợp tác giao thông vận tải STOM/ATM (Hội nghị quan chức cấp cao giao thông vận tải/ Hội nghị bộ trưởng giao thông vận tải ASEAN) cũng là lúc Việt Nam tham gia hợp tác sâu rộng trên diễn đàn này. Việt Nam đã chủ động trong đàm phán và có cam kết mở cửa thị trường dịch vụ vận tải hàng không theo Hiệp định khung ASEAN về dịch vụ (AFAS) ở mức độ cao nhất; sẵn sàng đàm phán mở cửa thị trường đối với các dịch vụ hỗ trợ vận tải hàng không trước đây chưa được đưa vào lộ trình tự do hoá. Việt Nam đã tham gia xây dựng và ký Biên bản ghi nhớ ASEAN về vận tải hàng hoá hàng không - bước đầu tiên thực hiện tự do hoá loại hình vận chuyển này. Hội nghị cấp cao lần thứ 10 tháng 11/2004 tại Lào đã xác định mục tiêu: Xây dựng thị trường hàng không thống nhất trong ASEAN vào năm 2015 bằng ký kết Hiệp định đa biên ASEAN về vận tải hàng không, thay thế cho hệ thống Hiệp định hàng không song phương hiện hành giữa các nước thành viên.

Trong quá trình tìm kiếm các mô hình và giải pháp thực hiện hợp tác và hội nhập ASEAN theo hướng tự do hoá vận tải hàng không, Việt Nam có sáng kiến thành lập tiểu vùng hợp tác bốn nước Campuchia, Lào, Mianma, Việt Nam (CLMV), một bộ phận của hợp tác ASEAN. Việt Nam và các nước thuộc tiểu vùng đã chính thức ký kết Hiệp định đa biên CLMV về vận tải

hàng không ngày 4/12/2003, làm cơ sở pháp lý thay thế Hiệp định hàng không song phương giữa các nước CLMV. Tiểu vùng hợp tác vận tải hàng không CLMV đã xây dựng chương trình hành động dài hạn, xác định các bước đi cụ thể của tiểu vùng về tự do hoá vận tải hàng không, các biện pháp và nội dung hợp tác giúp đỡ lẫn nhau trong các lĩnh vực an ninh, an toàn hàng không, quản lý khai thác sân bay, khai thác vận chuyển hàng không...

### **b) Theo cơ chế hợp tác APEC**

Ngành hàng không dân dụng Việt Nam đã công bố kế hoạch hành động quốc gia về vận tải hàng không, trong đó xác định lộ trình tự do hoá dịch vụ trong lĩnh vực vận tải hàng không đến năm 2020. Việt Nam khẳng định tự do hoá vận tải hàng không trong APEC phải được thực hiện trên cơ sở tự nguyện, phù hợp với các mục tiêu trong tuyên bố Bogor và trình độ phát triển cơ sở hạ tầng ngành hàng không dân dụng và năng lực vận chuyển của doanh nghiệp vận chuyển hàng không của mỗi nền kinh tế thành viên.

### **c) Theo cơ chế hợp tác WTO**

Trải qua gần 12 năm rông rãi với biết bao công sức, trí tuệ cho quá trình đàm phán cùng với những thành tựu về cải cách kinh tế, cải cách hành chính trong nước, cuối cùng chúng ta đã đạt được mục tiêu quan trọng là gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO). Ngày 11/01/2007, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 và các cam kết gia nhập WTO của Việt Nam bắt đầu có hiệu lực.

Đối với dịch vụ vận tải hàng không, WTO không điều chỉnh về vận tải hàng hóa và vận tải hành khách bằng đường hàng không mà chỉ điều chỉnh về một số dịch vụ hỗ trợ như tiếp thị và bán sản phẩm hàng không, đặt giữ chỗ bằng máy tính và dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa máy bay. Cam kết của Việt Nam về các dịch vụ nói trên rất thông thoáng phù hợp với thực tiễn của ngành hàng không và nhằm mục tiêu thu hút đầu tư để phát triển dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa máy bay ở Việt Nam.



### 1.2.3. Công cụ phân tích và dự báo

Để phân tích và dự báo môi trường kinh doanh, em lựa chọn phương pháp phân tích SWOT. SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ) - là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là công cụ cực kỳ hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Nói một cách hình ảnh, SWOT là khung lý thuyết mà dựa vào đó, chúng ta có thể xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức, một công ty, phân tích các đề xuất kinh doanh hay bất cứ ý tưởng nào liên quan đến quyền lợi của doanh nghiệp. Và trên thực tế, việc vận dụng SWOT trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu... đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.



Như vậy, phân tích SWOT là phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp phải đối mặt (các cơ hội và nguy cơ) cũng như các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp (các mặt mạnh và mặt yếu).

Doanh nghiệp xác định các cơ hội và nguy cơ thông qua phân tích dữ liệu về thay đổi trong các môi trường: kinh tế, tài chính, chính trị, pháp lý, xã hội và cạnh tranh ở các thị trường nơi doanh nghiệp đang hoạt động hoặc dự định thâm nhập. Các cơ hội có thể bao gồm tiềm năng phát triển thị trường,

khoảng trống thị trường, gần nguồn nguyên liệu hay nguồn nhân công rẻ và có tay nghề phù hợp. Các nguy cơ đối với doanh nghiệp có thể là thị trường bị thu hẹp, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, những thay đổi về chính sách có thể xảy ra, bất ổn về chính trị ở các thị trường chủ chốt hay sự phát triển công nghệ mới làm cho các phương tiện và dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp có nguy cơ trở nên lạc hậu.

Với việc phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, các mặt mạnh về tổ chức doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được trước các đối thủ cạnh tranh (năng lực chủ chốt của doanh nghiệp) như có nhiều nhà quản trị tài năng, có công nghệ vượt trội, thương hiệu nổi tiếng, có sẵn tiền mặt, doanh nghiệp có hình ảnh tốt trong mắt công chúng hay chiếm thị phần lớn trong các thị trường chủ chốt. Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm và kỹ năng, nguồn lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Đó có thể là mạng lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế hay sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh.

## **CHƯƠNG 2:**

# **PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

### **2.1. Phân tích môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

#### **2.1.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài**

##### **2.1.1.1. Môi trường kinh doanh quốc tế**

Hàng không là một trong những ngành kinh doanh bị ảnh hưởng và chịu sự tác động rất lớn của môi trường kinh doanh quốc tế. Các yếu tố quốc tế hiện nay có ảnh hưởng tới TCT HKVN là:

##### **a) Ảnh hưởng của nền chính trị thế giới**

Tình hình an ninh, chính trị thế giới trong những năm qua diễn biến hết sức phức tạp, gây ảnh hưởng trực tiếp tới thị trường hàng không thế giới cũng như Việt Nam. Khi mà thế kỉ 21 mới bắt đầu được 9 năm thì thế giới đã xuất hiện rất nhiều yếu tố tiềm ẩn sẵn sàng có thể xảy ra ngoài những dự báo của TCT. Chiến tranh và nguy cơ chiến tranh: Cuộc chiến Mỹ tiến hành ở Irac, Afganistan, căng thẳng tại Triều Tiên, Iran, Trung Đông...; Khủng bố: điển hình là sự kiện 11 tháng 9 năm 2001 tại Mỹ mà phương tiện khủng bố chính là những chiếc máy bay chở khách... Các cuộc biểu tình, bạo loạn, lật đổ, đảo chính có nguy cơ xảy ra thường xuyên hơn.

Vận tải hàng không là ngành có mối quan hệ cực kì nhạy cảm với những biến động của môi trường chính trị thế giới. Chẳng hạn, chỉ sau sự kiện 11/9/2001 xảy ra được vài tuần, hàng loạt hãng hàng không điều đứng bên bờ vực phá sản, phải dựa vào vào sự hỗ trợ của nhà nước mà kể cả những hãng

hàng không khổng lồ của Mỹ như United Airlines, American Airlines. Cũng tại sự kiện 11/9/2001 mà trong năm 2002, các hãng hàng không trên thế giới đã thua lỗ tới 13 tỉ USD mà hàng không Mỹ chịu thiệt hại nặng nề nhất: 9 tỉ USD. Do đó, với mỗi sự kiện xảy ra đều đặt TCT vào những thách thức không nhỏ.

### **b) Các quy định pháp luật của mỗi quốc gia, luật pháp và thông lệ quốc tế**

Với đặc điểm là tham gia kinh doanh trên phạm vi lớn, không chỉ bó hẹp trong thị trường nội địa nên khi tham gia kinh doanh vận tải hàng không, TCT HKVN phải tuân thủ theo quy định luật pháp của mỗi quốc gia và các thông lệ quốc tế.

Việt Nam đã là thành viên của Hiệp hội hàng không dân dụng quốc tế ICAO vào năm 1980 và phải tuân theo những quy định tiêu chuẩn nghiêm ngặt của tổ chức này (gồm 18 phụ ước).

Ngoài ra, khi tham gia cung cấp dịch vụ trên lãnh thổ một quốc gia nào, TCT cũng phải tuân theo các quy định về pháp luật của mỗi quốc gia kể cả các quy định này đôi khi nằm trong chính sách bảo hộ cho vận tải hàng không nội địa của nước chủ nhà.

Phù hợp với các quy định của WTO, Luật Hàng không dân dụng Việt Nam năm 2006 đã mở cửa tự do kinh doanh đối với dịch vụ bán sản phẩm vận chuyển hàng không (bán vé), kể cả sản phẩm của của hãng hàng không nước ngoài, dịch vụ hệ thống đặt giữ chỗ bằng máy tính. Hãng hàng không không khai thác các chuyến bay trực tiếp đến Việt Nam (off-line) vẫn được phép mở văn phòng bán vé tại Việt Nam. Cụ thể như sau:

- Đối với dịch vụ bán và tiếp thị sản phẩm hàng không, các hãng hàng không nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ tại Việt Nam thông qua văn phòng bán vé của mình hoặc các đại lý tại Việt Nam

- Đối với dịch vụ đặt, giữ chỗ bằng máy tính, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải sử dụng mạng viễn thông công cộng dưới sự quản lý của nhà chức trách viễn thông Việt Nam.
- Đối với dịch vụ bảo dưỡng và sửa chữa máy bay, cho phép thành lập liên doanh trong đó phần vốn góp của nước ngoài không vượt quá 51%. Sau 5 năm kể từ khi gia nhập cho phép thành lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

*(Nguồn: Luật Hàng không dân dụng Việt Nam 2006)*

### c) Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội quốc tế

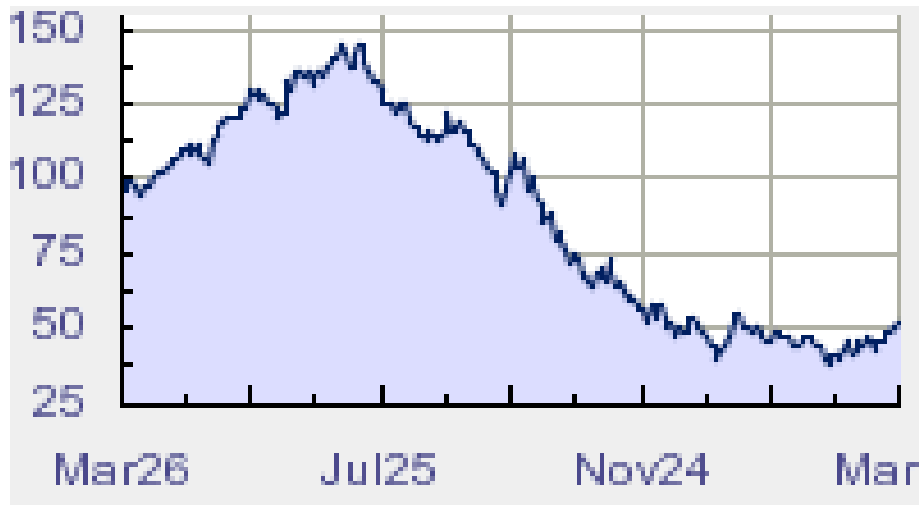
#### Ảnh hưởng của nền kinh tế thế giới

Mặc dù mức độ tăng trưởng kinh tế thế giới giai đoạn 2003-2007 là trên 4% (căn cứ theo số liệu của WB và IMF), IMF vừa hạ mức dự báo tốc độ tăng trưởng của kinh tế thế giới năm 2009 xuống chỉ còn 0,5% sau 3 tháng cuối năm 2008 đầy khó khăn khi thị trường tài chính toàn cầu lâm vào tình trạng căng thẳng cực độ. Nền kinh tế thế giới đang ở giai đoạn suy thoái, tạo ra những khó khăn rất lớn cho TCT HKVN do số lượng hành khách đi du lịch, công tác... bằng máy bay sụt giảm nhanh chóng vì giá vé máy bay tương đối đắt hơn so với các dịch vụ vận tải khác.

Giá nguyên vật liệu, đặc biệt là giá xăng dầu nói chung và giá nguyên liệu bay nói riêng, có những diễn biến hết sức phức tạp trong thời gian vừa qua. Năm 2008, nửa đầu năm, giá dầu thế giới ở mức cao đỉnh điểm, nhưng đến nửa cuối năm giá dầu liên tục giảm mạnh. Giá dầu thế giới đã giảm 72% từ mức 147,27 USD/thùng hồi tháng 7/2008 xuống còn xấp xỉ 40 USD/thùng vào thời điểm cuối năm 2008 và dao động quanh mức 40 – 50USD/thùng trong quý I năm 2009. Mức giá cao ngất ngưỡng của giá dầu khiến người ta khó chấp nhận, tuy nhiên mức giá xuống quá thấp cũng khiến người ta ngỡ ngàng. Do vậy, giá nhiên liệu bất ổn cũng làm cho TCT khó dự đoán được chi phí vận chuyển cũng như các khoản lợi nhuận.

**Biểu đồ 1: Giá dầu thế giới 3/2008 – 3/2009**

Đơn vị: USD



(Nguồn: <http://oil-price.net>)

### **Ảnh hưởng của yếu tố văn hoá, xã hội quốc tế**

Dịch bệnh: dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp (SARS), dịch cúm gia cầm (bird flu), dịch sốt vàng da và gần đây nhất là dịch cúm lợn (swine flu) ... có ảnh hưởng rất lớn đến lượng người đi lại. Khi có dịch bệnh hoành hành, hành khách đi lại bằng máy bay phải qua các khâu kiểm tra thân nhiệt, hoặc phải chịu các biện pháp hạn chế hành khách từ vùng có dịch của các quốc gia... gây bất tiện và làm giảm số lượng khách đi lại bằng máy bay, điều này tác động xấu lên môi trường kinh doanh của VNA.

Ngành Du lịch thế giới: Các số liệu tổng kết công bố ngày 8/12 của Tổ chức Du lịch Thế giới cho thấy, trong năm 2008 tăng trưởng của ngành Du lịch thế giới đã xuống mức khoảng 2%. Trong bản báo cáo, các nhà chức trách của Tổ chức Du lịch Thế giới đánh rằng, ngành Du lịch thế giới năm 2008 đã gặp nhiều khó khăn và trong năm 2009 cũng có ít triển vọng sáng sủa. Nguyên nhân dẫn tới sự suy giảm là do tác động của khủng hoảng tài chính, kéo theo sự giảm sút kinh tế của các nước phát triển.

Năm 2008 là năm có nhiều biến động bất lợi đối với hoạt động du lịch. Trên thế giới, tình hình xung đột vũ trang, bất ổn chính trị diễn ra ở nhiều nơi.

Hoạt động du lịch trên toàn cầu gặp nhiều khó khăn do tác động của khủng hoảng tài chính. Sự sụt giảm của ngành du lịch được nhận thấy rõ ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Một số quốc gia du lịch hàng đầu trong khu vực ASEAN như Thái Lan, Malaysia, Singapore số lượng khách du lịch giảm sút rõ rệt.

Từ đó có thể thấy, môi trường kinh doanh của TCT HKVN đang gặp rất nhiều khó khăn, trong tình hình hiện nay, TCT đang gặp nhiều trở ngại trong việc duy trì và phát triển thị trường.

#### **d) Ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật công nghệ**

Hiện nay sự phát triển công nghệ trong lĩnh vực vận tải hàng không là ấn tượng và có tính đột phá nhất trong các loại hình giao thông vận tải. Các dòng sản phẩm mới ra đời tập trung vào độ an toàn, tiện nghi, thân thiện với môi trường và khả năng chuyên chở (điển hình là “khách sạn bay” A380 đã có chuyến bay khai thác đầu tiên vào ngày 25/10/2007).

Ngoài sự phát triển của công nghệ sản xuất tàu bay thì các công nghệ khác phục vụ cho ngành công nghiệp hàng không cũng rất phát triển. Trên thế giới, việc các sân bay hiện đại ra đời đã đáp ứng được nhu cầu cho các máy bay mới đồng thời tạo lập được các trung tâm trung chuyển mới như hệ thống công nghệ thông tin, nối mạng toàn cầu internet, thanh toán qua mạng, thương mại điện tử...

Trong điều kiện mà các yếu tố công nghệ có sự phát triển rất lớn như vậy, TCT HKVN phải cố gắng rất nhiều để có thể theo kịp với tốc độ phát triển của thế giới.

#### **2.1.1.2. Môi trường kinh doanh trong nước**

##### **a) Tác động của nhân tố kinh tế quốc dân**

Năm 2008, nền kinh tế Việt Nam phải trải qua những cơn bão giá tàn khốc hồi đầu năm, sự suy giảm của tốc độ tăng trưởng kinh tế nói chung, đi kèm với đó là sự khó khăn, đình đốn của nhiều doanh nghiệp. Theo số liệu mà

Vụ Thống kê tài sản quốc gia, Tổng cục thống kê đưa ra thì năm 2008, tỷ lệ lạm phát ở Việt Nam ước khoảng 22,97%, cao hơn nhiều mức Quốc hội đề ra là dưới 8,5-9% trong kế hoạch phát triển kinh tế xã hội năm 2008. Trong khi đó, tốc độ tăng trưởng GDP thực tế tính theo đơn vị tiền tệ quốc gia của Việt Nam năm này là 6,23% (theo số liệu của Tổng cục thống kê), thấp hơn mức Quốc hội đề ra là trên 7%. Những lo ngại về lạm phát tăng tốc nhanh trong năm 2007 và nửa đầu năm 2008 đã khiến Chính phủ quyết định thực hiện các biện pháp thắt chặt tiền tệ và tài chính cũng như tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu đã khiến kinh tế tăng trưởng chậm hơn dự kiến. Tuy nhiên, năm 2008, GDP bình quân đầu người lần đầu tiên vượt mốc 1.000 USD, đạt 1.024 USD. Mức thu nhập bình quân đầu người tăng lên nhanh chóng, đặc biệt là nhóm người có thu nhập cao và đây là yếu tố rất thuận lợi cho sự phát triển của thị trường vận tải hàng không.

Cũng trong năm 2008, giá xăng dầu bắt đầu vận hành theo cơ chế thị trường. Kể từ ngày 16/9/2008, các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu được tự quyền quyết định giá bán lẻ đối với mặt hàng xăng dầu; tính chung cho cả năm, giá xăng trong nước đã 2 lần tăng và 10 lần giảm.

Vào hồi tháng 7, giá dầu thế giới lên tới 147 USD/thùng đã khiến giá xăng trong nước tăng lên mức kỷ lục 19.000 đồng/lít, thuế nhập khẩu mặt hàng này còn 0% (trước đó tăng từ 13.000 đồng/lít năm 2007 lên 14.500 đồng/lít vào tháng 2/2008). Về sau này, giá dầu thế giới giảm dần và hiện còn dưới 40 USD/thùng. Giá xăng do đó trong nước được điều chỉnh giảm theo, còn 11.000 đồng/lít, thuế nhập khẩu tăng lên kịch trần 40%. Giá xăng dầu biến động mạnh trong năm 2008 là một yếu tố không thuận lợi của môi trường kinh doanh, gây rất nhiều khó khăn cho ngành vận tải hàng không nói chung và TCT HKVN nói riêng.

Theo số liệu do Tổng cục thống kê công bố ngày 27/03/2009, trong quý I năm 2009, mức tăng trưởng kinh tế của Việt Nam chỉ đạt 3,1%, chưa bằng



phân nửa so với mức 7,5% của cùng thời kỳ năm ngoái. Đây là mức tăng trưởng thấp nhất kể từ đầu năm 1999, khi Việt Nam bắt đầu công bố các số liệu về tăng trưởng kinh tế của từng quý. 3,1% cũng là mức thấp hơn dự báo của nhiều nhà kinh tế cho quý đầu của năm 2009. Kinh tế suy thoái, lượng khách sử dụng phương tiện vận tải hàng không sụt giảm đáng kể do chi phí đi lại bằng máy bay là tương đối cao so với các phương tiện khác, làm thị trường kinh doanh vận tải hàng không bị thu hẹp. Đây là tác động bất lợi đến môi trường kinh doanh của TCT HKVN.

Bên cạnh đó, về đầu tư toàn xã hội: Đầu tư trong năm 2008 đã tăng chóng mặt lên đến mức tăng 11,2%. Mặc dù có những mối quan ngại về nền kinh tế đang xấu đi nhưng đầu tư trực tiếp nước ngoài đăng ký vào Việt Nam vẫn tăng mạnh. Luồng vốn FDI được duyệt lên đến 64 tỷ USD, gấp 3 lần năm 2007. Tuy nhiên trên thực tế vốn giải ngân thực sự ít hơn nhiều, chỉ khoảng 11 tỷ USD. Trong năm 2009 nguồn vốn FDI vào Việt Nam đã có sự suy giảm rõ rệt do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Thống kê 3 tháng đầu năm 2009, Việt Nam chỉ thu được 2,1 tỷ USD đầu tư nước ngoài. Số tiền cam kết cho các dự án đã khởi động dự tính đạt 6 tỷ USD trong ba tháng đầu năm, thấp hơn so với năm ngoái tới 40%. Trong khi đó đầu tư công khó có khả năng tăng trở lại do thâm hụt ngân sách của Việt Nam đang ở mức rất cao. Các doanh nghiệp đang gặp khó khăn cả về vốn lẫn đầu ra sản phẩm nên họ cũng không mặn mà với việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Điều này khiến cho tổng mức đầu tư toàn xã hội sẽ suy giảm mạnh trong năm 2009, làm giảm số lượng người có nhu cầu ra-vào Việt Nam trong thời gian tới.

Trước tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu, tình hình kinh tế - xã hội trong nước cũng gặp nhiều khó khăn, thách thức, ngành du lịch Việt Nam cũng đã bị ảnh hưởng trực tiếp. Theo số liệu của Tổng cục du lịch, trong 6 tháng đầu năm 2008, lượng khách quốc tế đến Việt Nam vẫn tăng 8,1% so

với cùng kỳ năm 2007, nhưng cộng dồn 11 tháng năm 2008, lượng khách quốc tế chỉ tăng 1,1% so với 11 tháng năm 2007, đạt 3.877.745 lượt. Nhiều thị trường có lượng khách quốc tế đến Việt Nam tăng trong nhiều năm qua, sang năm 2008 bị giảm sút như: Hàn Quốc giảm 4,5%, Nhật Bản giảm 5,9%, Đài Loan giảm 2,1%. Tuy nhiên, một số thị trường vẫn tăng trưởng như: Trung Quốc tăng 14,7%, Mỹ tăng 1,7%, Úc tăng 3,8%, Malaysia tăng 13,5%, Singapore tăng 14,3%.

Nền kinh tế thế giới và Việt Nam đang gặp khó khăn khiến người dân thắt chặt chi tiêu cho du lịch. Mức độ suy giảm khách du lịch diễn ra trên toàn thế giới và các nước lân cận đều sụt giảm, có nước tăng trưởng âm. Đối với Việt Nam, tuy không sụt giảm mạnh nhưng sự tăng trưởng đã chậm lại đáng kể, dù sao vẫn còn tăng trưởng. Đây cũng là một nhân tố bên ngoài gây thách thức rất lớn đến môi trường kinh doanh của TCT HKVN.

Về hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam đang thực hiện chủ động và có hiệu quả quá trình hội nhập quốc tế, ngày càng nâng cao uy tín trong ASEAN, APEC và đã gia nhập WTO, tăng cường quan hệ song phương và đa phương trong khuôn khổ khu vực và toàn cầu, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa của kinh tế thế giới. Cùng với đó, ngành hàng không trong thời gian vừa qua cũng có những bước đi tham gia vào xu thế hội nhập theo lộ trình cụ thể của chính phủ và tiến tới tự do hóa thị trường vận tải hàng không tại Việt Nam.

Các yếu tố kinh tế quốc dân đều được đánh giá là đang ở giai đoạn đầy khó khăn đối với sự phát triển của ngành vận chuyển hàng không nói chung và của TCT HKVN nói riêng.

#### **b) Tác động của các nhân tố luật pháp và quản lý nhà nước về kinh tế**

Thị trường vận tải hàng không sẽ có sự thay đổi cơ bản trước sức ép về toàn cầu hóa và tự do hóa. Trước đây, Nhà nước đã và đang thi hành chính sách bảo hộ hợp lý các hãng hàng không trong nước bằng việc chỉ cho phép các hãng hàng không trong nước khai thác trên thị trường nội địa, còn thị

trường quốc tế thực hiện chính sách điều tiết với nguyên tắc đảm bảo khả năng cung ứng thực tế giữa hãng hàng không của Việt Nam và nước ngoài theo tỷ lệ cân bằng theo nguyên tắc trao đổi thương quyền. Nhưng với xu thế hiện nay thì thị trường hàng không Việt Nam tiếp tục được mở rộng, chính phủ từng bước nới lỏng việc quản lý đối với các hãng hàng không và có những khuyến khích và ủng hộ bay đến các điểm du lịch ở Việt Nam.

Môi trường pháp lý đối với sự phát triển của hàng không còn ở trong giai đoạn hình thành, chưa đồng bộ, cần phải tiếp tục hoàn thiện. Luật hàng không dân dụng Việt Nam đã ra đời, có hiệu lực từ 1/1/2007. Các nội dung trong luật được đánh giá là đã phản ánh xu hướng và thực tế phát triển hàng không Việt Nam trong bối cảnh hội nhập cộng đồng hàng không khu vực và thế giới. Điểm nổi bật trong Luật hàng không dân dụng Việt Nam là cho phép các thành phần kinh tế tham gia thành lập các hãng hàng không, các nhà đầu tư nước ngoài cũng có thể tham gia thành lập các hãng hàng không tại Việt Nam với số vốn góp lên đến 49%. Đây là cơ hội nhưng cũng là thách thức lớn đối với TCT HKVN.

Những điểm mới trong lĩnh vực vận chuyển hàng không trong Luật Hàng không dân dụng Việt Nam 2006:

**Về kinh doanh vận chuyển hàng không**: Các hãng hàng không có thể được thành lập dưới các hình thức doanh nghiệp Nhà nước, công ty cổ phần, công ty tư nhân, bao gồm cả doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài theo các quy định của pháp luật về doanh nghiệp, với điều kiện ngành kinh doanh chính là vận chuyển hàng không. Luật năm 2006 quy định rõ kinh doanh vận chuyển hàng không là ngành kinh doanh có điều kiện, phải được Bộ Giao thông vận tải cấp giấy phép sau khi được Thủ tướng Chính phủ đồng ý. Một điểm mới của Luật năm 2006 là việc bỏ quy định về ưu tiên phát triển hãng hàng không quốc gia, thể hiện chính sách đối xử bình đẳng giữa các hãng hàng không của Việt Nam, giữa các thành phần kinh tế trong hoạt động kinh

doanh vận chuyển hàng không. Như vậy, môi trường kinh doanh của TCT HKVN ngày càng mang tính cạnh tranh gay gắt, VNA phải cạnh tranh bình đẳng không chỉ với các hãng hàng không nước ngoài mà còn với các hãng hàng không nội địa được thành lập.

Khác với Luật năm 1995 và 1991, Luật năm 2006 quy định rõ thủ tục cấp quyền vận chuyển hàng không (gọi tắt là thương quyền), bao gồm quyền vận chuyển nội địa và quyền vận chuyển quốc tế và các vấn đề cụ thể khác liên quan đến khai thác vận chuyển hàng không như giá cước vận chuyển hàng không, vận chuyển hỗn hợp, vận chuyển kế tiếp, đơn giản hóa thủ tục trong vận chuyển hàng không, vận chuyển kết hợp nhiều điểm, báo cáo số liệu thống kê, bán vé, đặt giữ chỗ bằng máy tính, xuất vận đơn hàng không thứ cấp. Quy định của Luật năm 2006 về cấp thương quyền quốc tế đảm bảo sự phát triển và đáp ứng nhu cầu của thị trường hàng không của Việt Nam, đảm bảo sự công bằng, bình đẳng giữa các hãng hàng không Việt Nam và nước ngoài, khuyến khích các loại hình khai thác thường lệ, không thường lệ nhằm đáp ứng nhu cầu phục vụ du lịch, thương mại.

Về quyền vận chuyển nội địa, Luật năm 2006 vẫn tuân thủ nguyên tắc của Công ước Chicago chỉ giành cho các hãng hàng không Việt Nam, đồng thời quy định hãng hàng không nước ngoài được tham gia vận chuyển trong những trường hợp đặc biệt.

Xu hướng tự do hóa vận chuyển hàng không được thể hiện qua chế định quản lý giá cước vận chuyển hàng không quốc tế. Các hãng hàng không chỉ có nghĩa vụ thông báo về giá cước trên đường bay quốc tế nếu được Bộ Giao thông vận tải yêu cầu, trừ trường hợp Hiệp định quốc tế có quy định khác. Về giá cước vận chuyển hàng không nội địa, kế thừa chính sách bảo hộ người tiêu dùng của Luật năm 1991 và 1995, Luật năm 2006 quy định giá cước vận chuyển nội địa do các hãng hàng không tự quyết định trong khu giá do Bộ Tài chính phối hợp với Bộ Giao thông vận tải quy định. Như vậy, VNA

có thể áp dụng chính sách giá linh hoạt nhằm thu hút khách sử dụng dịch vụ của mình.

**Về hợp đồng vận chuyển hàng không**: Về nội dung, nhằm chuẩn hóa các quy định về quyền và nghĩa vụ và những vấn đề liên quan đến việc ký kết và thực hiện hợp đồng vận chuyển theo tiêu chuẩn mới nhất của của quốc tế, nâng cao sức cạnh tranh của thị trường vận chuyển hàng không Việt Nam, Luật năm 2006 chuẩn hóa toàn bộ các quy định của Công ước Môn-trê-an về Thống nhất một số các quy tắc vận chuyển hàng không quốc tế năm 1999, so với Luật năm 1991, 1995 chuẩn hóa các quy định của Công ước Vác-sa-va năm 1929 được sửa đổi bởi Nghị định thư Lahay năm 1955.

#### **c) Tác động của nhân tố kỹ thuật công nghệ**

Hàng không dân dụng là một ngành đòi hỏi ứng dụng nhiều kỹ thuật cao, chính xác và công nghệ hiện đại. Là một thành viên của hiệp hội hàng không quốc tế, tham gia vào các đường bay quốc tế, TCT cũng phải tuân thủ những quy định, yêu cầu về kỹ thuật, công nghệ chung theo quốc tế trong lĩnh vực vận chuyển hàng không. Trong hơn 10 năm trở lại đây, được sự ưu đãi tạo điều kiện phát triển của chính phủ, TCT đã có những bước phát triển vượt bậc trong việc đổi mới và ứng dụng nhiều thành tựu khoa học kỹ thuật, công nghệ tiên tiến nhất của ngành hàng không trên thế giới. VNA được nghi nhận là một hãng hàng không có đội máy bay trẻ và hiện đại với tham vọng trở thành hãng hàng không lớn thứ 2 Đông Nam Á sau Singapore. Tốc độ phát triển nhanh, tuy nhiên, khi so sánh với nhiều hãng hàng không khác, yếu tố kỹ thuật và công nghệ của TCT vẫn còn nhiều hạn chế cần phải khắc phục.

#### **d) Ảnh hưởng của các nhân tố văn hóa xã hội**

Việt Nam là một đất nước đông dân, hiện nay dân số Việt Nam trên 85 triệu người, đứng thứ 12 trên thế giới, là một quốc gia có dân số trẻ trong điều kiện mức sống đang ngày càng cao.

Ngoài ra, Việt Nam là một đất nước có số lượng người sinh sống xa tổ quốc lớn. Cộng đồng Việt kiều gồm 3,5 triệu người ngày càng có nhu cầu về thăm quê hương và người thân, bạn bè, đầu tư làm ăn trong nước là một nguồn khách ổn định và giàu tiềm năng cho vận chuyển hàng không.

#### **e) Ảnh hưởng của nhân tố tự nhiên**

Là một quốc gia có vị trí địa lý tương đối thuận lợi cho sự phát triển của vận tải hàng không, Việt Nam có địa hình hẹp, trải dài trên 1200 dặm, nhiều cảnh quan thiên nhiên và di tích lịch sử nổi tiếng thế giới. Bên cạnh đó nền văn hóa đặc sắc, phong phú, đa dạng và lịch sử đấu tranh anh dũng, hào hùng của dân tộc cũng tạo nên sự hấp dẫn của nước ngoài, tiềm năng du lịch vô cùng to lớn. Tuy nhiên do chưa được phát triển đồng bộ và đầu tư đúng mức nên sức thu hút vẫn chưa cao.

Việt Nam nằm ở khu vực Đông Nam Á, thuộc khu vực Châu Á Thái Bình Dương – một khu vực trải dài trên một vùng địa lý mênh mông, được bao bọc bởi đại dương và được đánh giá là khu vực phát triển kinh tế năng động nhất thế giới. Trong khu vực thường ngăn cách với nhau bằng biển do đó đi lại bằng đường hàng không là một sự lựa chọn thuận lợi nhất.

#### **g) Môi trường cạnh tranh ngành**

##### ***i) Khách hàng***

- **Đối với vận chuyển hành khách:**

Nhìn chung, khách hàng của ngành vận tải hàng không có khả năng hoặc sẵn sàng chi trả cao để đổi lấy việc sử dụng dịch vụ vận tải hàng không có ưu điểm nhanh chóng, tiện nghi và thuận lợi. TCT dựa trên tiêu chí nguồn tiền chi trả, phân loại thành hai đối tượng khách hàng chủ yếu như sau:

– Khách hàng tự trả tiền: Khách hàng tự bỏ tiền của mình ra để sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng không vì các lý do cá nhân như du lịch, thăm người thân, đi lao động..., do đó yếu tố giá cước là yếu tố quan trọng quyết định lựa chọn nhà vận chuyển.

– Khách hàng được trả tiền: Khách hàng sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng không vì mục đích công việc chung mà được các tổ chức, doanh nghiệp hoặc Nhà nước chi trả. Do đó, họ quan tâm tới chất lượng phục vụ khi lựa chọn nhà vận chuyển.

- **Đối với vận chuyển hàng hóa:**

Thực tiễn cho thấy các hàng hóa được vận chuyển bằng đường hàng không thông thường có những đặc điểm chính như sau:

- Hàng hóa có thể tích, khối lượng và số lượng ở giới hạn nhất định.
- Hàng hoá cần vận chuyển nhanh chóng và an toàn.
- Hàng hoá có cự ly vận chuyển dài
- Hàng hoá có giá trị cao

Dựa vào những đặc điểm đó, TCT phân chia khách hàng thành hai đối tượng chính, đó là các đại lý vận chuyển và các khách hàng riêng lẻ.

- Đối với các đại lý vận chuyển, do yêu cầu giới hạn về chi phí nên giá cước và mức độ tiện lợi, phù hợp là hai yếu tố quan trọng nhất khi xem xét nhà vận chuyển.
- Đối với khách hàng riêng lẻ, thời gian vận chuyển nhanh chóng và chất lượng dịch vụ (như điều kiện lưu giữ bảo quản, tính bảo mật riêng tư, an toàn, thủ tục...) là những yếu tố chính trong việc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng không.

Kể từ sau năm 1991, kinh tế Việt Nam bước sang cơ chế kinh tế thị trường mở cửa, thị trường vận tải hàng không Việt Nam có sự tăng trưởng cao và tương đối ổn định. Trong năm 2008, TCT thực hiện số lượng vận chuyển như sau:

**Bảng 3: Ước tính thực hiện kế hoạch hàng không năm 2008**

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Thực hiện 2007</b>	<b>Kế hoạch 2008</b>	<b>Ước thực hiện 2008</b>
I	Vận chuyển HK				
1	HK vận chuyển	H/Khách	7.446.388	8.462.988	8.478.670
	Quốc tế	-	3.375.172	3.717.954	3.637.243
	Nội địa	-	4.071.215	4.745.033	4.841.426
2	Thị phần	%	64,7	65,4	64,2
	Quốc tế	-	47,0	47,1	45,7
	Nội địa	-	94,1	94,0	92,5
3	HK luân chuyển	1000K.km	13.249.798	14.979.310	14968795
	Quốc tế	-	10.110.502	11.269.856	11.113.173
	Nội địa	-	3.139.295	3.709.454	3.855.622
4	Ghế suất	%	78,8	78,3	82,2
	Quốc tế	-	76,1	76,3	78,7
	Nội địa	-	88,9	84,9	93,6
II	Vận chuyển HH				
1	HH vận chuyển	Tấn	116.992	131.382	125.548
	Quốc tế	-	47.129	53.362	44.933
	Nội địa	-	69.863	78.020	80.614
2	Thị phần	%	46,8	47,8	43,7
	Quốc tế	-	32,7	28,0	22,5
	Nội địa	-	92,5	92,2	92,1
3	HH luân chuyển	1000T.Km	278.713	313.096	280.830
	Quốc tế	-	204.285	229.209	194.225
	Nội địa	-	74.428	83.837	86.604

*(Nguồn: Tờ trình kế hoạch 2009)*

Nếu chỉ nhìn vào những con số đó, kết quả phát triển kinh doanh tương đối khả quan. Tuy nhiên, khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh lớn khác trong



khu vực, VNA hiện nay thua kém khoảng 4 - 5 lần về khối lượng vận chuyển khách hàng và thua kém từ 7 đến 16 lần về khối lượng luân chuyển khách/km.

**ii) Các đối thủ cạnh tranh trong ngành**

Hàng không Việt Nam đã hội nhập với ngành hàng không thế giới, các rào cản đang được loại bỏ nhanh chóng theo xu thế chung. Trong những năm gần đây, Việt Nam đã dần cho phép mọi hãng hàng không tham gia kinh doanh khai thác, nhất là thị trường nội địa. Mặc dù hiện nay thị phần vận tải hành khách của TCT HKVN đang duy trì ở mức cao trên cả đường bay quốc tế và nội địa nhưng số lượng các đối thủ cạnh tranh đang vận động gia nhập thị trường ngày một nhiều.

• **Trên đường bay quốc tế:**

Hầu hết các hãng hàng không hàng đầu trên thế giới đều có mặt và cạnh tranh trực tiếp với VNA. Đến nay đã có 32 hãng hàng không quốc tế tham gia cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa và hành khách đến và đi từ Việt Nam. Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của VNA phần lớn là những hãng hàng không danh tiếng hàng đầu trong khu vực và một số hãng giá hàng không giá rẻ như:

- Châu Âu: Air France (Pháp), Lufthansa (Đức), Aeroflot (Nga), Vladivostok Air (Nga).
- Trung Á: Uzbekistan Airways (Uzbekistan).
- Đông Á:

Section 1.01 Các hãng hàng không của Đài Loan: Uni Air, Eva Air, China Airlines, P.E.Air Transportation.

Section 1.02 Các hãng hàng không Trung Quốc: China Southern Airlines, Shanghai Airlines, China Eastern Yunnan, Viva Macau

Section 1.03 Hong Kong: Cathay Pacific, Hongkong Airlines

Section 1.04 Nhật Bản: Japan Airlines, All Nippon Airlines.

Section 1.05 Hàn Quốc: Korean Air, Asiana Airlines.

- Đông Nam Á: Malaysia Airlines, Garuda (Indonesia), Philippines Airlines, Singapore Airlines, Tiger Airlines, Thai Airways, Khome Airlines (Campuchia), Nok Air (Thailand), Lion Air (Indonesia) AirAsia (Malaysia) Cebu Pacific (Philippines)
- Mỹ: United Airlines.
- Châu Úc: Qantas Airlines.
- Ngoài ra các hãng hàng không hàng đầu thế giới khác không có đường bay trực tiếp đến Việt Nam nhưng cũng có văn phòng đại diện như: British Airlines (Anh), Emirates (Các tiểu vương quốc Ả rập thống nhất), American Airlines, Continental Airlines (Mỹ).

- **Trên đường bay nội địa:**

Trong giai đoạn hiện nay, hiện có 4 doanh nghiệp đang khai thác trên thị trường đường bay nội địa là Vietnam Airlines, Jetstar Airlines, Indochina Airlines và công ty bay dịch vụ VASCO. Trong đó, VNA điều phối một phần tải nhỏ cho Công ty bay dịch vụ VASCO. Indochina Airlines là hãng hàng không tư nhân đầu tiên tại Việt Nam mới gia nhập thị trường vận tải nội địa từ cuối năm 2008. Nhưng đặc biệt, Jetstar Airlines - trước đây là Pacific Airlines là một công ty con của TCT HKVN được xây dựng theo mục tiêu phối hợp hoạt động nhằm tạo ra các rào cản không cho các đối thủ ra nhập thị trường và ngăn việc hình thành các hãng hàng không khác trong nước thì nay đã chuyển chủ sở hữu. Jetstar Airlines bắt đầu hoạt động theo mô hình “hàng không giá rẻ” và cạnh tranh trực tiếp với TCT. Ngoài ra, còn có VietJet đang chuẩn bị nhảy vào khai thác thị trường hàng không Việt Nam.

- **Đối với vận chuyển hàng hóa:**

Cạnh tranh ngày một lớn trên thị trường vận tải hàng hóa với sự gia tăng tần suất bay của các hãng giao nhận nổi tiếng thế giới như DHL,

Fedex, UPS, đồng thời nhiều hãng đối thủ cạnh tranh giảm giá vận chuyển để lấp đầy tải.

### ***iii) Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn***

Xu thế mở cửa và hội nhập của Việt Nam, chính phủ chủ trương thực hiện chính sách “mở cửa bầu trời” cho phép các hãng hàng không mới khác được tham gia khai thác trên thị trường Việt Nam, việc cạnh tranh giành giật và nắm giữ thị phần rất quyết liệt. Do đó, TCT cần chuẩn bị những điều kiện tốt nhất, nâng cao năng lực cạnh tranh và tận dụng tối đa lợi thế sẵn có để sẵn sàng cho các cuộc cạnh tranh sẽ diễn ra mạnh trong tương lai.

Tuy nhiên, theo chính sách của Nhà nước trong giai đoạn hiện nay, thị trường nội địa sẽ là thị trường riêng của các hãng hàng không Việt Nam hoặc phía Việt Nam có cổ phần (các hãng Vietnam Airlines, Jetstar Airlines, VASCO, Indochina Airlines).

### ***iv) Sức ép từ phía các nhà cung cấp***

Nhà cung cấp máy bay và phụ tùng bay: Trên thế giới hiện nay chỉ có 2 nhà cung cấp chủ yếu máy bay chở khách phản lực thân rộng là Boeing (của Mỹ) và Airbus (của liên minh châu Âu). Đây là ngành sản xuất đòi hỏi rất cao về kỹ thuật, công nghệ và nguồn vốn... Các nhà sản xuất đều có chính sách hỗ trợ đào tạo chuyển giao công nghệ cho bên mua hoặc sử dụng. Nguồn cung cấp vật tư phụ tùng máy bay cũng được thực hiện thông qua dịch vụ sau bán hàng của các nhà sản xuất và các đại lý của nhà sản xuất. Do đó, áp lực của các nhà cung cấp về phương tiện bay là không cao.

Nguồn cung cấp nhiên liệu bay cũng trở nên khó lường do giá dầu mỏ trên thế giới có sự biến động mạnh. Trong năm 2008, TCT đã phải chịu thua lỗ khi giá nhiên liệu lên quá cao và một trong những biện pháp tình thế là tăng phụ thu xăng dầu vào giá cước vận chuyển. Đây là yếu tố không thể thương lượng riêng.

Các dịch vụ hỗ trợ khác như bảo hiểm, khai thác điểm đỗ, sân bay, an ninh... cũng có xu hướng tăng giá do tình hình chính trị thế giới có nhiều bất ổn hơn.

#### **v) Các sản phẩm thay thế**

So với các phương tiện vận chuyển thay thế khác như đường bộ, đường sắt và đường thủy có lợi thế về khối lượng vận chuyển lớn, chi phí thấp, thích hợp với việc vận chuyển các hàng hóa khối lượng lớn, công kênh, vận tải hàng không lại có lợi thế về thời gian vận chuyển nhanh, an toàn, tiện nghi ở khoảng cách dài dành người có thu nhập cao hoặc sẵn sàng chi trả; hay vận chuyển các hàng hóa gọn nhẹ, có giá trị lớn, cần thời gian vận chuyển ngắn. Vì vậy, trong các phân khúc thị trường của vận tải hàng không đã lựa chọn thì khả năng thay thế của các sản phẩm này là không cao, nhất là trên những đường bay quốc tế.

### **2.1.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp**

#### **2.1.2.1. Hoạt động marketing**

Hoạt động marketing của TCT được đánh giá là khá mạnh và bài bản, được các ban chuyên môn của khối thương mại phụ trách.

Ban kế hoạch thị trường, Ban tiếp thị hành khách và Ban tiếp thị hàng hóa là nơi phụ trách chính các hoạt động tiếp thị quảng cáo, xây dựng hình ảnh và thương hiệu. Chiến lược thực hiện là tập trung quảng bá các sản phẩm dịch vụ đang là thế mạnh, là lợi thế cạnh tranh của TCT. Trong khi đó, Ban thương mại phối hợp với Ban điều hành bay và Đoàn bay 919 phụ trách trong việc thiết kế và phát triển các sản phẩm dịch vụ mới (xây dựng đường bay, kế hoạch bay).

Chiến lược xây dựng hình ảnh và thương hiệu Vietnam Airlines được thực hiện qua 3 hoạt động chính là:

**Hoạt động quảng cáo:** VNA là doanh nghiệp Nhà nước đầu tiên của Việt Nam có các hoạt động quảng cáo và xúc tiến một cách chuyên nghiệp ra

nước ngoài. TCT đã bỏ ra hàng triệu USD để thực hiện quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và các ấn phẩm hàng đầu tại các thị trường mục tiêu. Điển hình là việc từ những năm 2003, TCT đã trở thành doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên chi đến 4 triệu USD để đăng quảng cáo đều đặn trong một thời gian dài trên kênh truyền hình Mỹ CNN và tuần báo Times với thông điệp “Bringing Vietnamese culture to the world” (mang văn hóa Việt Nam ra thế giới). Đến nay hình ảnh của VNA đã xuất hiện trên các kênh truyền hình hàng đầu như Discovery, Nikkei CNBC (Nhật), CNN, Chanel (Australia)..., trên các tạp chí như Fortune, Times, Newsweek, và trên các chương trình xúc tiến thương mại du lịch đến Việt Nam.

**Các hoạt động phối hợp:** TCT với lợi thế là có nhiều văn phòng đại diện tại nước ngoài đã kết hợp với Tổng cục Du lịch tài trợ và tổ chức các hoạt động văn hóa, liên hoan du lịch, thể thao lớn... cả trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, TCT còn chủ động hợp tác với các khách sạn, các nhà tổ chức xây dựng nhiều gói sản phẩm dịch vụ đa dạng và đồng bộ mà trong đó, VNA là nhà vận chuyển hành khách.

**Các chương trình khuyến mại lớn:** TCT đang triển khai các chương trình khuyến mại như chương trình khách hàng lớn, chương trình thương gia Việt Nam, chương trình Bông sen vàng (Golden Lotus Program) nhằm lôi kéo khách hàng đến với dịch vụ vận tải của mình.

Ngoài việc tiến hành quảng bá thì VNA cũng chú trọng xây dựng hệ thống phân phối rộng khắp. Song song với các đại lý bán vé trực tiếp thông thường, VNA tiến hành bán vé điện tử qua mạng internet, chất lượng phục vụ và sự tiện lợi ngày càng nâng cao, tiếp cận với thế giới.

Trong những năm gần đây, được tạo điều kiện ưu đãi phát triển từ Chính phủ, hình ảnh và vị thế của VNA được nâng tầm cao mới. Từ chỗ là một hãng hàng không chưa được biết đến trong khu vực, đến nay VNA đã được đánh giá là hãng hàng không có tốc độ phát triển nhanh, ổn định, bước

đầu xác lập được vị thế trong khu vực và tạo dựng được hình ảnh với khách hàng. Từ năm 2003, VNA đã đổi logo mới với hình ảnh bông sen vàng, đánh dấu một bước đổi mới của VNA về chất lượng dịch vụ, công nghệ. So với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp, VNA có hình ảnh và danh tiếng lớn hơn các hãng hàng không trong tiểu vùng Campuchia – Lào – Malaysia – Việt Nam (CLMV), nhưng so với các đối thủ trên thị trường khu vực và xuyên lục địa thì VNA vẫn còn nhỏ bé.

#### **2.1.2.2. Khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển**

**Nghiên cứu ứng dụng:** Hoạt động nghiên cứu khoa học công nghệ kỹ thuật của TCT chủ yếu chỉ hạn chế ở việc nghiên cứu ứng dụng các thành tựu khoa học, làm chủ công nghệ hàng không thế giới, đảm bảo tự tổ chức khai thác và bảo dưỡng kỹ thuật cho đội máy bay của VNA, đáp ứng được theo các tiêu chuẩn kỹ thuật, an toàn và thông lệ quốc tế.

**Nghiên cứu và phát triển sản phẩm:** Đây được coi là một trong những hoạt động quan trọng của TCT, nghiên cứu mở thêm các đường bay mới, sắp xếp lịch bay tối ưu hóa, hợp lý, thuận tiện với chi phí tối thiểu, hướng tới cung cấp các sản phẩm dịch vụ hàng không đồng bộ.

Tốc độ phát triển cao nhưng chất lượng dịch vụ của VNA vẫn còn thua kém các hãng hàng không lớn trong khu vực về nhiều mặt, đặc biệt là trình độ ngoại ngữ và khả năng giao tiếp, tiếp cận với khách hàng. Mạng lưới đường bay của VNA phần lớn vẫn là trong nước và trong khu vực. Thị phần có được của VNA chủ yếu vẫn là do cơ chế điều tiết song phương chứ chưa thực sự có được từ năng lực cạnh tranh của bản thân.

### 2.1.2.3. Về nguồn nhân lực

**Thực trạng:** Ta có bảng minh họa cho số liệu về lao động của TCT

**Bảng 4: Cơ cấu lao động của Vietnam Airlines giai đoạn 2005 - 2008**

*Đơn vị tính: Người*

<b>Cơ cấu lao động</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>1. Lao động trực tiếp</b>	5.889	6.495	6.848	7.213
Khối kỹ thuật	1.209	1.269	1.305	1.374
Khối thương mại	2.819	3.022	3.198	3.368
Khối khai thác	1.860	2.204	2.344	2.469
<b>2. Lao động gián tiếp</b>	3.017	3.131	3.242	3.414
Khối kỹ thuật	352	365	378	398
Khối thương mại	1.498	1.573	1.651	1.739
Khối khai thác	558	604	613	646
Khối tham mưu	577	587	598	630
<b>Tổng cộng</b>	8.906	9.625	10.091	10.628

*(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ LĐ tiền lương)*

Số lượng lao động trong các năm liên tục tăng đều phần nào cho thấy sự tăng trưởng, phát triển của TCT ít nhất là về mặt số lượng, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai. Theo bảng thống kê trên, cơ cấu lao động đang có sự chuyển dịch. Số lượng lao động tăng lên theo chiều hướng tăng mạnh hơn ở khối lao động trực tiếp so với khối lao động gián tiếp. Tỷ trọng lao động có trình độ đại học hoặc tương đương là trên 60%, một tỷ lệ cho thấy hàm lượng lao động chất xám là rất cao.

Trọng tâm nguồn nhân lực ở khối vận tải hàng không là lực lượng phi công, kỹ thuật viên, tiếp viên hàng không và cán bộ quản lý.

- Phi công: Hiện tại TCT HKVN có 271 phi công Việt Nam, mới chỉ đáp ứng khoảng 60% nhu cầu khai thác bay. Số còn lại phải thuê phi công

nước ngoài. Tuy nhiên, theo kế hoạch phát triển đội máy bay đến năm 2012 thì lực lượng phi công còn thiếu hụt là rất nhiều.

- Tiếp viên: Hiện có hơn 1.427 người, hàng năm tiếp tục bổ sung thêm khoảng 200 tiếp viên. Về cơ bản, TCT vẫn có khả năng tuyển dụng và đào tạo tiếp viên, đáp ứng được nhu cầu khai thác của TCT ở hiện tại lẫn trong tương lai.
- Kỹ thuật viên máy bay: Hiện TCT có khoảng 987 kỹ sư và kỹ thuật viên máy bay (chưa tính nguồn bổ sung khoảng 99 kỹ sư và 195 kỹ thuật viên). Đội ngũ này cũng mới chỉ đáp ứng được về số lượng nhưng chưa đáp ứng tốt được về yêu cầu. Số người có chứng chỉ khai thác các loại máy bay chỉ chiếm 25% và hầu hết là các chứng chỉ bậc thấp.
- Cán bộ nhân viên thương mại dịch vụ: Số lượng và chất lượng tạm thời đáp ứng được yêu cầu khai thác hiện nay của TCT và phục vụ các hãng hàng không nước ngoài đến Việt Nam. Nhưng nguồn lực chuẩn bị cho việc hoạch định kế hoạch, chính sách, phát triển thị trường còn thiếu, nhất là nguồn lực phụ trách tại các văn phòng chi nhánh tại nước ngoài.

**Công tác phát triển đội ngũ lao động:** TCT HKVN đã chú trọng đầu tư phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng được nhu cầu phát triển của mình. Trong đó, các công tác trọng tâm là đào tạo lại, đào tạo mới phi công, kỹ thuật viên, đào tạo nâng cao cán bộ quản lý, đào tạo bổ sung tiếp viên. Ban tổ chức lao động tiền lương và các ban liên quan kết hợp tiến hành công tác tuyển dụng.

**Chính sách đãi ngộ:** Chính sách tiền lương, phân phối thu nhập của TCT chưa thực sự trở thành đòn bẩy khuyến khích lao động có chất lượng cao và hiệu quả duy trì làm việc tại TCT. TCT phải đối mặt với tình trạng “rò rỉ chất xám” và tổn thất chi phí khi nhiều người lao động sau khi được đào tạo lại không muốn làm việc cho TCT. Nhiều công ty con, đơn vị chưa xây dựng



quy trình hệ thống làm việc, tác phong làm việc thiếu chuyên nghiệp, hiện đại và kỷ luật lao động chưa nghiêm.

#### **2.1.2.4. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp**

TCT HKVN đang được chủ trương xây dựng thành tập đoàn kinh tế mạnh của Nhà nước, hoạt động theo mô hình công ty mẹ, công ty con - TCT HKVN với các đơn vị thành viên (7 đơn vị hạch toán phụ thuộc, 11 đơn vị hạch toán độc lập, 1 đơn vị sự nghiệp) như đã giới thiệu phần 1.1.1.2 chương 1.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức: xem Hình 1 (Chương 1)

#### **2.1.2.5. Tình hình tài chính của doanh nghiệp**

Hiện tại, vốn và tài sản của TCT HKVN còn rất nhỏ bé so với yêu cầu của một hãng hàng không quốc tế. Ngoài ra cơ cấu vốn và tài sản cũng không hợp lý. Ta có thể thấy rõ quy mô và cơ cấu vốn của TCT qua bảng sau:

**Bảng 5 : Chỉ tiêu đánh giá nguồn vốn kinh doanh của công ty**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tổng nguồn vốn	Tỷ đồng	10.367,3	16.902,9	17.160,1	22.609,7	23.287,3
Vốn chủ sở hữu	-	3.511,6	3.744,4	4.148,1	5.332,4	5.492,3
Vốn vay	-	6855,7	13.158,4	13.012,0	17.277,2	17.795,0
Tổng nợ phải trả/vốn CSH	Lần	1,95	3,51	3,14	3,24	3,34

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo tài chính 2008)

Trong những năm gần đây, nguồn vốn kinh doanh của TCT đã tăng rất nhanh và nhiều. Tuy nhiên việc tăng mạnh này lại do nguồn vốn vay. Với nguồn vốn này, TCT đã mạnh dạn đầu tư lớn vào việc mua và thuê đội máy bay để đáp ứng nhu cầu tăng mạnh của thị trường vận tải hàng không. Xem xét trên tỉ số tổng nợ phải trả/vốn chủ sở hữu thì đây là một con số đáng lưu ý. Tỉ số này khá cao và thể hiện sự phát triển của TCT là chưa bền vững. Đây là

hạn chế và khó khăn rất lớn của TCT khi phải phát triển cả bề rộng lẫn chiều sâu cho giai đoạn sắp tới. Một mặt để phát triển cần có vốn, nhiều đơn vị, công ty thành viên phải đi vay vốn với khối lượng lớn làm chi phí vốn tăng cao, dẫn tới tăng giá thành sản phẩm dịch vụ, làm giảm khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Mặt khác, nếu không vay vốn với khối lượng lớn thì không thể phát triển nhanh được. TCT đã chấp nhận rủi ro cao để phát triển.

Về sử dụng nguồn vốn, trong thời gian qua, TCT đã, đang và sẽ sử dụng phần lớn vào việc phát triển đội máy bay cho VNA nhằm nâng cao tỷ lệ máy bay sở hữu, trẻ hóa đội bay; phát triển hạ tầng kỹ thuật, khai thác dịch vụ mặt đất, tăng năng suất hệ thống bán, phát triển các trung tâm điều hành, giao dịch thương mại. Song song với việc trang bị cho cơ sở vật chất thì một phần vốn không nhỏ của TCT được sử dụng cho công tác đào tạo phi công, tiếp viên, kỹ sư, thợ bậc cao và nâng cao trình độ cán bộ quản lý.

## **2.2. Dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế**

### **2.2.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài**

#### **2.2.1.1 Môi trường kinh doanh quốc tế**

##### **a) Ảnh hưởng của nền chính trị thế giới**

Tình hình an ninh chính trị thế giới đang và sẽ có nhiều diễn biến phức tạp tại nhiều nơi trên thế giới trong những năm tới. Khủng hoảng kinh tế toàn cầu, đi cùng với đó là chiến tranh cục bộ, xung đột dân tộc, tôn giáo, xung đột lợi ích giữa các quốc gia, khủng bố, dịch bệnh...đang xảy ra với tính chất ngày càng phức tạp khó lường. Dự báo trong một vài năm tới chưa thể giải quyết chấm dứt ngay được. Việc duy trì hoạt động và phát triển mạng lưới đường bay, chủ yếu là đường bay thế giới vì thế sẽ có sự ảnh hưởng lớn: nhiều chuyến bay tới các vùng có diễn biến phức tạp phải bay vòng sang đường khác, hoặc phải giảm bớt tần suất bay, hoặc tạm hủy chuyến do lượng khách giảm đột ngột hay an ninh không đảm bảo. Những sự việc đó thường

xuân xảy ra hoặc tiềm ẩn qua các năm nhưng mức độ và tính chất luôn khác nhau đòi hỏi ngành hàng không phải có cách đối phó linh hoạt và phù hợp. Tuy nhiên, xét theo thực tế hiện nay, thị trường chính của VNA là khu vực Đông Á – Thái Bình Dương sẽ ở mức ít nghiêm trọng hơn.

#### **b) Các quy định pháp luật của mỗi quốc gia, luật pháp và thông lệ quốc tế**

Khi Việt Nam chính thức gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, các quy định luật pháp của mỗi quốc gia và thông lệ quốc tế sẽ có ảnh hưởng lớn đến VNA khi tham gia quá trình hội nhập và mở cửa thị trường. TCT sẽ phải đối mặt với nhiều tranh chấp trong thương mại quốc tế hơn nữa. Một vấn đề đặt ra là cần phải nâng cao trình độ hiểu biết về luật pháp, đặc biệt là các thông lệ, điều ước quốc tế. Khi mà Việt Nam còn chưa gia nhập WTO thì TCT đã phải gánh chịu một bài học rất sâu sắc đó là vụ thua kiện luật sư Maurizio (một luật sư người Ý) với số tiền kỉ lục là 5,2 triệu euro vào năm 2006 (Nguồn: [http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2006/06/0606\\_06\\_vnairlines.shtml](http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/story/2006/06/0606_06_vnairlines.shtml)).

Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam khác được đối xử công bằng khi tham gia vào thị trường của các nước thành viên WTO. Đây là điều kiện thuận lợi trong việc giải quyết tranh chấp thương mại mà TCT cần tận dụng để có lợi thế hơn trong giải quyết tranh chấp thương mại, do tiếp cận được hệ thống giải quyết tranh chấp công bằng và hiệu quả của WTO, tránh tình trạng bị các nước lớn gây sức ép trong các tranh chấp thương mại quốc tế.

Bên cạnh đó TCT sẽ phải đối mặt với nhiều hơn nữa các quy định, rào cản của thị trường các nước. Mặc dù đã có chính sách tự do hóa nhưng nó không thể loại trừ được các chính sách bảo hộ của nhà nước. Một số hình thức bảo hộ phổ biến nhất hiện nay là đưa ra các hạn chế về cấp phép bay, tiến hành kiểm tra giám sát về mặt kỹ thuật và các trở ngại khác: số lượng chuyến bay, sức chở, thương quyền đối với các nhà chuyên chở nước ngoài. Rõ ràng

trong nhiều trường hợp, TCT sẽ phải đối mặt với nhiều quy định không có lợi cho mình.

Ví dụ như theo quy định của Mỹ, các hãng hàng không không muốn thực hiện vận chuyển thuê chuyến từ Mỹ thì phải đặt cọc tại ngân hàng một khoản tiền không được tính lãi suất bằng giá trị của dịch vụ thuê chuyến đó đến khi hoàn thành dịch vụ nói trên. Và việc hãng hàng không bị chiếm dụng một phần vốn luân chuyển cũng có nghĩa là bị mất một phần trong khoản tiền đặt cọc của mình.

Ngoài ra còn một hình thức bảo hộ tương đối phổ biến nữa là các hãng hàng không nội địa được luật pháp ưu tiên trong việc chiếm phần thị trường trong nước. Ví dụ cũng như ở Mỹ, Bộ luật ra đời từ năm 1974 và có hiệu lực cho tới nay quy định rằng các công chức Mỹ chỉ được sử dụng dịch vụ của các hãng hàng không Mỹ.

Do đó, khi tham gia hội nhập, “tự do hóa” chỉ mang tính tương đối và chúng ta bắt buộc phải chấp nhận các luật chơi chung. Cái khó là hàng không Việt Nam phải phấn đấu để đáp ứng được tất cả các yêu cầu quốc tế.

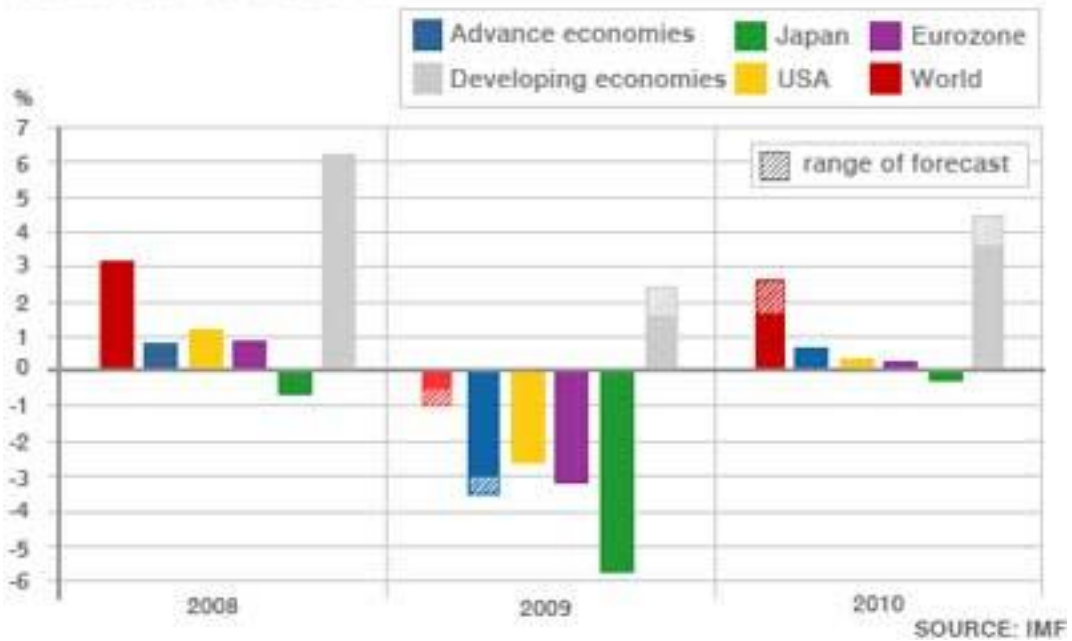
### **c) Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội quốc tế**

Gia nhập WTO đồng nghĩa với việc Việt Nam chính thức tham gia vào cuộc đua trên sân chơi chung để cùng phát triển với thời đại. Và các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội quốc tế có ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế Việt Nam nói chung và TCT HKVN nói riêng.

Kinh tế thế giới sẽ suy giảm 0,5-1% trong năm 2009, sự sụt giảm toàn cầu đầu tiên trong vòng 60 năm qua, đó là dự báo do IMF đưa ra. Cuộc khủng hoảng tài chính kéo dài đã phá vỡ các hoạt động kinh tế toàn cầu. IMF cho rằng, toàn bộ nền kinh tế thế giới sẽ suy giảm và dự báo sản lượng của các nền kinh tế phát triển sẽ giảm 3 - 3,5% trong năm 2009 và chỉ tăng trưởng 0 - 0,5% trong năm 2010.

**Biểu đồ 2: Dự báo tăng trưởng kinh tế thế giới do IMF đưa ra**

**WORLD GROWTH FORECAST**



*Nguồn: BBC/IMF*

Theo IATA, các hãng hàng không trên thế giới sẽ thua lỗ khoảng 4,7 tỷ USD trong năm 2009 do suy thoái toàn cầu làm giảm nhu cầu vận chuyển hành khách và hàng hóa. “Tình trạng ngành công nghiệp hàng không rất ảm đạm. Nhu cầu tụt giảm nhanh chóng hơn so với dự đoán vài tháng trước. Tuy giá nhiên liệu giảm nhưng nhu cầu đi lại ít và doanh thu tụt dốc. Ngành công nghiệp này hiện đang nằm trong sự săn sóc đặc biệt”, trích lời Tổng giám đốc IATA Giovanni Bisignani ngày 24/3/2009.

IATA - đại diện cho 230 hãng hàng không, trong đó có British Airways, Cathay Pacific, United Airlines, và Emirates - cũng nâng ước tính về thiệt hại của ngành hàng không quốc tế trong năm 2008 lên tới 8,5 tỷ USD từ dự đoán 8 tỷ USD trước đó. Dự đoán mới nhất được thực hiện trên cơ sở quan điểm rằng nền kinh tế và nhu cầu vận tải đường không sẽ chạm đáy vào giữa năm 2009 trước khi bắt đầu hồi phục. IATA cũng trông chờ các triển vọng tốt hơn vào cuối năm nay hoặc đầu năm 2010.

Các hãng hàng không châu Á - Thái Bình Dương sẽ tiếp tục chịu tác động nặng nề nhất từ khủng hoảng kinh tế toàn cầu và dự đoán sẽ thông báo thua lỗ 1,7 tỷ USD, cao hơn nhiều so với ước tính trước đó là 1,1 tỷ USD trong năm 2009, theo IATA. Các hãng ở châu Âu được dự đoán sẽ thua lỗ 1 tỷ USD trong năm 2009 vì suy thoái sẽ tiếp tục ảnh hưởng tới cả kinh tế và nhu cầu đi lại trên toàn thế giới.

Về ngành du lịch thế giới, sau 4 năm tăng trưởng mạnh, ngành du lịch thế giới đã tăng trưởng chậm lại trong năm 2008 với tỉ lệ 2% và sẽ "giậm chân tại chỗ" khi xoay quanh mức 0% trong năm 2009, theo dự báo của Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO). Ngành du lịch thế giới đang trải qua một trong những giai đoạn khó khăn nhất trong lịch sử khi viễn cảnh tăng trưởng ngành du lịch năm 2009 rất đáng ngại. Cùng với đó là nguy cơ dịch bệnh có thể xảy ra và rất khó lường. Ngành du lịch thế giới sẽ chưa thể khởi sắc trong sáu tháng đầu năm 2009. Hàng loạt vụ cắt giảm việc làm tại nhiều ngành nghề đã khiến công ăn việc làm trở thành mối quan tâm hàng đầu của người dân các nước. Dù vậy, tổ chức này cho rằng khi kinh tế khởi sắc trở lại, du lịch sẽ là lĩnh vực đầu tiên tăng vọt. Chính vì vậy, UNWTO vẫn duy trì mức dự báo 1,6 tỉ người sẽ đi du lịch trên thế giới vào năm 2020.

Hiện tại, khách du lịch vẫn không từ bỏ kế hoạch du lịch, nhưng họ có khuynh hướng tìm đến các hãng hàng không giá rẻ, chọn các điểm đến gần nhà hơn và chọn chương trình tham quan ngắn ngày để có thể duy trì kế hoạch du lịch.

Về giá nguyên vật liệu trong năm 2009, theo dự báo của Cơ quan Năng lượng Quốc tế, giá dầu thế giới sẽ hạ nhiệt vào năm 2009 do giá dầu quá cao hiện nay sẽ hạn chế nhu cầu sử dụng dầu mỏ trên thế giới, nhất là ở các nước phát triển.

Như vậy, khủng hoảng kinh tế toàn cầu làm cho thị trường hàng không suy giảm mạnh, cạnh tranh giữa các hãng hàng không ngày càng trở nên

quyết liệt hơn trên cả đường bay nội địa và quốc tế sẽ làm suy giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của TCT HKVN.

#### **d) Ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật công nghệ**

Yếu tố kỹ thuật và công nghệ của thế giới phát triển rất nhanh. Các hãng hàng không liên tục cho ra đời nhiều thế hệ máy bay mới có hệ số kỹ thuật cao hơn, tiện dụng hơn, kinh tế hơn. Du khách đi máy bay có thể được chứng kiến một đỉnh cao mới của ngành hàng không dân dụng trong năm 2009, với chuyến bay đầu tiên của máy bay phản lực chở khách thân rộng “Boeing 787 Dreamliner” dự kiến vào Quý II/2009. Đây là loại máy được đặt mua nhiều nhất trước khi được lắp ráp hàng loạt trong lịch sử hàng không dân dụng thế giới. Kết hợp với động cơ đời mới nhất, Dreamliner ít tạo ra tiếng ồn và tiết kiệm nhiên liệu hơn nhiều so với các loại máy bay chở khách cùng loại. Không những thế, hành khách còn có thể đi lại thoải mái hơn trên máy bay và còn được thụ hưởng nhiều ánh sáng thiên nhiên hơn vì cửa sổ của Boeing 787 rộng gấp rưỡi cửa sổ của các máy bay chở khách phản lực cùng loại.

Công nghệ hàng không phát triển nhanh sẽ giúp cho TCT HKVN có điều kiện lựa chọn công nghệ hàng không mới để phát triển đội tàu bay của mình với lợi thế là người đi sau.

### **2.2.1.2. Môi trường kinh doanh trong nước**

#### **a) Ảnh hưởng của nền kinh tế quốc dân**

Kinh tế Việt Nam trong thời gian tới sẽ gặp nhiều khó khăn hơn và sẽ không thể nào đạt được chỉ tiêu do chính phủ đề ra là tăng trưởng 6,5% trong năm 2009.

Tổng cục thống kê cũng dự báo là tổng sản phẩm nội địa của Việt Nam cả năm 2009 sẽ chỉ đạt từ 4,8 đến 5,6%. Nhiều tổ chức quốc tế như IMF và WB trước đó cũng đã đưa ra những mức dự báo trong khoảng từ 4 đến 5%. Riêng Economist Intelligence Unit, cơ quan tư vấn và nghiên cứu thuộc tập

đoàn báo chí The Economist, thậm chí còn dự báo mức tăng trưởng của Việt Nam chỉ có 0,3% trong năm nay, một dự báo đã gây rất nhiều tranh cãi.

Rõ ràng là sau một giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ, kinh tế Việt Nam nay phải bằng lòng với một mức tăng khiêm tốn. Đây là những dự báo không hề tốt đẹp cho TCT.

Ngành du lịch Việt Nam vẫn đặt ra mục tiêu sẽ đạt con số 4,5 triệu lượt khách quốc tế trong năm 2009. Mặc dù tình hình kinh tế thế giới đã và đang ảnh hưởng xấu, làm giảm lượng khách quốc tế đến Việt Nam, nhưng phân tích những dòng khách đến Việt Nam thời gian qua cho thấy ngành du lịch còn nhiều khả năng đạt mục tiêu trên. Việt Nam còn nhiều tiềm năng phát triển du lịch. Việt Nam vẫn là vùng đất lạ hấp dẫn nhiều du khách, như có những địa danh, món ẩm thực nổi tiếng. Đặc biệt, hiện nay nhu cầu du lịch nước ngoài của người dân các nước ASEAN rất lớn. Với sự cam kết và đồng lòng đưa ra các chương trình du lịch hấp dẫn với các nước ASEAN, Việt Nam có thể thu hút được lượng khách tương đối lớn để có thể bù đắp sự sụt giảm từ những thị trường xa hơn. Đây là một trong nhiều lý do mà chúng ta có thể kỳ vọng.

Tại Diễn đàn du lịch ASEAN (ATF 2009) tháng 1/2009 vừa qua tại Hà Nội, Việt Nam nhận được những cam kết của các nước như Thái Lan, Singapore, Malaysia nhằm tăng dòng khách trao đổi giữa các nước. Cũng tại diễn đàn này, đại biểu các nước ASEAN đã đi đến sự đồng thuận về việc xây dựng ASEAN trở thành điểm đến chung và xây dựng ngành du lịch ASEAN năng động. Diễn đàn này hứa hẹn một năm du lịch đầy triển vọng và thành công đối với các nước ASEAN nói chung và Việt Nam nói riêng. Đây là một tín hiệu tốt dự báo lượng khách du lịch từ các nước ASEAN sẽ tăng lên trong thời gian tới.

Mạng giao thông trên bộ của Việt Nam đang và sẽ được quan tâm đầu tư phát triển, đó là trục đường sắt nối giữa các nước ASEAN với Trung Quốc và hòa mạng với trục đường sắt Liên Á; Chính phủ đang đầu



tư và huy động nguồn vốn xây để xây dựng đường bộ và đường sắt cao tốc Bắc-Nam. Ngoài ra, Chính phủ cũng quan tâm đầu tư cơ sở hạ tầng của vận chuyển đường hàng không. Kết cấu hạ tầng các cảng hàng không sẽ được nâng cấp theo kịp nhu cầu phát triển của thị trường. Như vậy giai đoạn tiếp theo sẽ đặt nền móng cho việc xây dựng các nút giao thông đa phương tiện “Đường bộ – Đường sắt – Đường hàng không”. Điều này đặt ra cho TCT những cơ hội đồng thời cũng là thách thức khi khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn hơn cho nhu cầu đi lại của mình.

### **b) Tác động của các nhân tố luật pháp và quản lý Nhà nước về kinh tế**

Thị trường hàng không nội địa tiếp tục được phi điều tiết hóa, các hạn chế liên quan đến việc thành lập các hãng hàng không mới, cấp chứng chỉ và thương quyền khai thác, thủ tục phê duyệt giá cước và kinh doanh các dịch vụ hàng không đồng bộ sẽ từng bước được nới lỏng, tiến tới xóa bỏ vào năm 2010 để phù hợp với các quy định của WTO

Ngành vận tải hàng không không chịu sự điều chỉnh bởi các quy định trực tiếp của WTO, song là thành viên chính thức của tổ chức này mang đến cho Việt Nam nhiều cơ hội phát triển kinh tế, đặc biệt là lĩnh vực du lịch, đầu tư, thương mại... và đây là các cơ hội lớn của TCT. Lộ trình hội nhập kinh tế của Việt Nam tiếp tục được đẩy mạnh với việc triển khai thực hiện hầu hết các nghĩa vụ quan trọng trong khuôn khổ Hiệp định tự do thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ và các cam kết gia nhập WTO, thế và lực của đất nước được nâng cao hơn, mở ra nhiều cơ hội và điều kiện thuận lợi cho sự phát triển.

### **c) Ảnh hưởng của các nhân tố văn hóa xã hội**

Việt Nam là đất nước có dân số đông và tốc độ tăng trưởng dân số rất cao. Dự báo đến năm 2010 dân số nước ta là 94,7 triệu người và đến năm 2020 là 104,2 triệu người (theo Ủy ban điều tra dân số), trong điều kiện mức sống ngày càng được nâng cao như hiện nay thị trường hàng không hứa hẹn có sự phát triển vượt bậc.

Tình hình chính trị xã hội tiếp tục ổn định, Việt Nam vẫn được đánh giá là điểm đến an toàn trên thế giới, đây cũng là một thuận lợi lớn cho TCT.

#### **d) Ảnh hưởng của nhân tố tự nhiên**

Với vị trí địa lý dài và hẹp, Việt Nam thích hợp cho việc xây dựng mạng đường bay nội địa theo kiểu trục nan với các trục tụ điểm là Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh, đồng thời thuận tiện cho việc giao lưu với các nước trong khu vực.

Mọi nhận định chung đều cho rằng đang có xu thế các trung tâm vận chuyển hàng không đang dịch chuyển về Đông Á và Đông Nam Á. Đây cũng là một thị trường có nhiều hãng hàng không lâu đời, nổi tiếng thế giới về kinh nghiệm kinh doanh và giàu tiềm năng tài chính nên mức độ cạnh tranh cũng rất quyết liệt. Lý do chủ yếu là nơi đây đang tập trung nhiều nền kinh tế mới phát triển năng động, sự tăng lên của thu nhập bình quân đầu người đã khuyến khích luồng khách du lịch, nghỉ ngơi. Bên cạnh đó là các nước Đông Nam Á không ngừng phát triển nền công nghiệp du lịch thu hút cả khách du lịch quốc tế và khách du lịch nội vùng.

Với vị trí địa lý là trung tâm của khu vực, Việt Nam có đủ điều kiện tự nhiên để có thể trở thành một trung tâm trung chuyển mới.

### **2.2.1.3. Môi trường cạnh tranh ngành**

#### **a) Khách hàng**

Trong tương lai, đặc điểm về khách hàng (cả hành khách và hàng hóa) không có gì thay đổi so với hiện tại. Các phân tích dự đoán gần đây nhất về nhu cầu khách hàng trong tương lai của VNA như sau:

- Khách hàng ngày càng muốn nhu cầu được thỏa mãn ngay tức khắc
- Khách hàng yêu cầu chất lượng tốt nhất
- Khách hàng muốn mọi thứ phải theo yêu cầu của họ
- Khách hàng muốn dịch vụ ưu tiên

- Khách hàng muốn mức giá hợp lý nhất (không phải là rẻ nhất)

TCT HKVN đã vận dụng những phương pháp dự báo đang được áp dụng rộng rãi để dự báo thị trường vận chuyển hành khách và hàng hóa trong giai đoạn 2009-2010. Kết quả dự báo như sau:

**Bảng 6: Dự báo thị trường vận tải hành khách Việt Nam 2009-2010**

Năm	Khách luân chuyển						Hành khách			
	Quốc tế		Nội địa		Tổng cộng		Quốc tế	Nội địa	Tổng cộng	
	1000 kh.km	% tăng	1000 kh.km	% tăng	1000 kh.km	% tăng	Khách	Khách	Khách	% tăng
2009	10.200.924	14,5	2.512.855	5,5	12.713.779	12,6	2.777.243	3.242.223	6.019.466	8,0
2010	11.899.723	16,7	2.639.187	5,0	14.538.910	14,4	3.083.861	3.415.709	6.499.570	8,0

(Nguồn: Chiến lược phát triển của TCT 2010)

**Bảng 7: Dự báo thị trường vận tải hàng hóa Việt Nam 2009-2010**

Năm	Quốc tế		Nội địa		Tổng cộng	
	Tấn	Tăng(%)	Tấn	Tăng(%)	Tấn	Tăng(%)
2009	53.595	9,0	37.307	5,0	90.902	7,0
2010	58.419	9,0	30.172	5,0	97.591	7,0

(Nguồn: Chiến lược phát triển của TCT 2010)

#### **b) Các đối thủ cạnh tranh trong ngành và các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Đối với vận tải hàng không quốc tế, Việt Nam hiện nay được coi là một thị trường tiềm năng của khu vực. Cùng với chính sách mở cửa của Việt Nam trong thời gian tới, thị trường hàng không Việt Nam sẽ được khai thác một cách mạnh mẽ, sẽ thu hút rất nhiều hãng hàng không lớn ồ ạt vào khai thác.

Trên đường bay nội địa cũng sẽ có những áp lực cạnh tranh mới. Tại Việt Nam, Jetstar Pacific là đại diện cho các hoạt động kinh doanh và quyền lợi của các hãng hàng không hoạt động dưới thương hiệu Jetstar. Jetstar Pacific là hãng hàng không lớn thứ hai ở Việt Nam, đồng thời là hãng hàng không giá rẻ duy nhất, được đổi tên từ Pacific Airlines (từ ngày 23/5/2008),

đánh dấu một bước phát triển mới của thị trường hàng không Việt Nam. Indochina Airlines là hãng hàng không tư nhân đầu tiên tại Việt Nam mới gia nhập thị trường vận tải nội địa từ cuối năm 2008. Ngoài ra, còn có VietJet đang chuẩn bị nhảy vào khai thác thị trường hàng không Việt Nam.

Như vậy, các đối thủ cạnh tranh trong ngành cũng như các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cũng tăng lên nhanh chóng, cả về số lượng cũng như chất lượng tạo ra một môi trường cạnh tranh khốc liệt, đây là nhân tố vừa giúp cho TCT có nhiều điều kiện trở nên lớn mạnh nhưng cũng đồng thời là một thách thức to lớn.

### **c) Sức ép từ phía nhà cung cấp**

Trong thời gian tới, những sức ép của các nhà cung cấp vẫn là rất lớn đối với TCT. Về cơ bản, giá cả của các nhà cung cấp (nguyên vật liệu, tàu bay, bảo hiểm, dịch vụ bến đỗ, sân bay...) sẽ tiếp tục tăng lên.

### **d) Các sản phẩm thay thế**

Nhìn chung, trong một vài năm tới, các sản phẩm di chuyển thay thế (đường bộ, đường thủy, đường sắt) của dịch vụ hàng không dân dụng sẽ có những bước phát triển khá đáng kể. Tính trong thị trường nội địa, tuyến đường cao tốc Bắc-Nam, đường sắt cao tốc Bắc - Nam... sẽ được xây dựng mới và tăng khả năng cạnh tranh của các sản phẩm này. Tuy nhiên, đối tượng khách hàng của TCT với các sản phẩm thay thế là khá tách biệt do đó ảnh hưởng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty sẽ là không đáng kể.

## **2.2.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong**

### **2.2.2.1. Môi trường Marketing**

Các hoạt động quảng cáo hình ảnh sẽ được TCT HKVN kết hợp với Tổng cục Du lịch tiếp tục đẩy mạnh cả ở những thị trường truyền thống và các thị trường mới. Chiến lược quảng cáo của TCT là tập trung vào các sản phẩm và các thế mạnh là lợi thế cạnh tranh của mình như đội máy bay mới (B777 và B787 sắp nhập về) với các dịch vụ được nâng cấp.

Các dịch vụ đồng loạt sẽ được phát triển mạnh ở các lĩnh vực phục vụ mặt đất, phục vụ hàng hóa, suất ăn hàng không và các dịch vụ khác, đáp ứng tối đa nhu cầu của TCT và không ngừng tăng tỷ trọng cung ứng ra bên ngoài.

#### **2.2.2.2. Khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển**

Trong thời gian tới, hoạt động nghiên cứu và phát triển của TCT vẫn chủ yếu là cố gắng làm chủ các công nghệ hàng không thế giới. Ngoài ra, TCT HKVN còn có kế hoạch tham gia sản xuất phụ tùng, lắp ráp một số bộ phận cho máy bay. Đây là kế hoạch táo bạo nhưng cần thiết để xây dựng một ngành công nghiệp hàng không ở Việt Nam.

Phát triển công tác nghiên cứu và triển khai theo hướng đi từ thấp đến cao cụ thể là:

- Khuyến khích các tập thể, cá nhân tìm hiểu các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh của TCT để tập dượt nghiên cứu.
- Nghiên cứu các vấn đề do thực tiễn sản xuất kinh doanh của TCT đặt ra theo đơn đặt hàng của các cơ quan, đơn vị.
- Nghiên cứu đón đầu những vấn đề xảy ra trong quá trình sản xuất kinh doanh của TCT để chủ động giải quyết có hiệu quả.
- Hợp tác với các cơ quan, cá nhân trong nước và nước ngoài giải quyết những vấn đề theo đơn đặt hàng từ bên ngoài TCT.

#### **2.2.2.3. Về nguồn nhân lực**

TCT đang có những đầu tư mạnh cho vấn đề đào tạo nguồn nhân lực. Kế hoạch đến năm 2012 như sau:

- Đối với người lái: Thực tế đang đặt ra những yêu cầu bức thiết, khẩn cấp trong việc đào tạo phi công cơ bản. Hàng năm, TCT cố gắng đưa được từ 40-60 học viên dự khóa bay đi đào tạo phi công cơ bản ở nước ngoài, nhằm mục tiêu đáp ứng được 70-80% nhu cầu phi công đến năm 2012. Trước nhu cầu cấp thiết về lực lượng người lái, TCT đang tiến hành đàm phán với

tập đoàn World Airlines Services để hợp tác đào tạo phi công, tạo cơ sở cho việc thực hiện kế hoạch xây dựng trung tâm đào tạo phi công hàng đầu thế giới tại Việt Nam.

- Đối với tiếp viên hàng không: Trong các năm tới, công ty tiếp tục đào tạo khoảng 300 tiếp viên/năm để bổ sung và thay thế cho các tiếp viên nghỉ theo chế độ tại trung tâm huấn luyện bay.

- Đối với kỹ sư máy bay: TCT đang thực hiện đồng bộ các giải pháp như hàng năm liên tục tuyển khoảng 20-40 kỹ sư cơ khí hàng đầu tốt nghiệp Đại học Bách khoa Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh để đưa đi đào tạo nước ngoài. Tuyển chọn 20 - 40 kỹ sư điện, điện tử viễn thông của các trường đào tạo danh tiếng của Việt Nam để đưa đi đào tạo thành kỹ sư điện - điện tử máy bay. Bên cạnh đó, hàng năm TCT sẽ chọn 20 - 40 nhân viên kỹ thuật máy bay đưa đi đào tạo theo tiêu chuẩn Châu Âu JAR-66 và Mỹ FAR 65.

- Đối với thợ máy bay: Hàng năm tuyển chọn số học sinh tốt nghiệp các trường dạy nghề, trung cấp kỹ thuật đào tạo thành thợ máy bay. Sau một thời gian công tác và tích lũy kinh nghiệm, có thể chọn một số xuất sắc đi đào tạo tại nước ngoài.

Ngoài ra, TCT còn chủ động thành lập trung tâm huấn luyện kỹ thuật theo tiêu chuẩn FAR/JAR147 để đào tạo nhân viên kỹ thuật theo tiêu chuẩn FAR/JAR66 cho VNA và các nước khác trong khu vực.

Như vậy với việc chú trọng đầu tư cho nguồn nhân lực của TCT trong những năm tới, dự báo sẽ vẫn đáp ứng được nhu cầu phát triển của TCT chỉ ít là về mặt số lượng. Tuy nhiên về mặt chất lượng nguồn nhân lực lại là một vấn đề khác. Về cơ cấu lao động, đến năm 2012 TCT cần tới 750 phi công, 3.200 tiếp viên và 2.350 kỹ sư và thợ kỹ thuật.

#### **2.2.2.4. Cơ cấu tổ chức**

Trong thời gian tới TCT sẽ có những thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức theo hướng tập đoàn với những nội dung chủ yếu sau:

- Cổ phần hóa VNA: theo mục tiêu của TCT là cổ phần hóa VNA trong năm 2009, cho phép các thành phần kinh tế khác tham gia cổ phần hóa với tỷ lệ được xác định theo từng thời kỳ, không quá 30% vào năm 2015.
- Một số công ty mới sẽ được thành lập như Công ty tin học hàng không, Công ty du lịch, Công ty bảo hiểm, Công ty kỹ thuật.
- Phát triển công ty bay dịch vụ VASCO theo định hướng là công ty bay gom tụ nội địa, khu vực cho VNA hoặc công ty bay giá rẻ.

#### **2.2.2.5. Tình hình tài chính**

Từ nay đến năm 2012, TCT HKVN cần một lượng vốn lớn để đầu tư mua sắm tàu bay, trang thiết bị kỹ thuật, nâng cấp và đào tạo con người. Mặt khác, đối với hoạt động khai thác vận chuyển của một hãng hàng không, chi phí cho mỗi chuyến bay là rất lớn và kết quả khai thác mỗi chuyến bay lại phụ thuộc theo thời tiết và rất nhạy cảm với những biến cố chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội. Do vậy, yêu cầu đòi hỏi một hãng hàng không phải có một nguồn tài chính đủ mạnh để có thể duy trì được hoạt động của mình trong mùa thấp điểm, trên những đường bay chưa mang lại lợi nhuận trực tiếp.

Cơ sở hạ tầng hiện nay còn lạc hậu, yếu kém, nhất là các sân bay quốc tế, đây là khó khăn chung ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động vận tải hàng không. Tuy trong thời gian qua đã có những cải thiện song cơ sở vật chất của ngành hàng không dân dụng còn chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của TCT. Việc phát triển hệ thống sân bay, hiện đại hóa trang thiết bị kỹ thuật, đội tàu bay khai thác đòi hỏi phải có sự đầu tư vốn lớn và đồng bộ với kỹ thuật công nghệ cao, con người có chuyên môn và trình độ quản lý phù hợp. Ngoài ra, tốc độ hoàn vốn trong TCT cũng như các doanh nghiệp hàng không khác là chậm, đòi hỏi có thời gian đầu tư ban đầu dài từ 5 – 10 năm.

Như vậy, vấn đề tài chính và khả năng đầu tư vốn là một khó khăn, thách thức lớn đối với TCT HKVN trong quá trình phát triển của mình.

## **2.3. Tổng hợp cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

### **2.3.1. Các cơ hội và nguy cơ**

#### **2.3.1.1. Các cơ hội**

- Lộ trình hội nhập đang được đẩy mạnh với việc triển khai hầu hết các nghĩa vụ quốc tế đã cam kết trong thời gian tới.
- Thị trường khách du lịch tiếp tục có sự tăng trưởng tốt. Việt Nam là một đất nước đông dân với mức sống đang ngày một nâng cao. Cùng với đó thì thị trường vận tải hàng không cũng được dự báo là có mức tăng trưởng tốt.
- TCT tiếp tục được sự quan tâm, hỗ trợ của Chính phủ, các Bộ, ngành, đặc biệt trong đầu tư phát triển đội máy bay sở hữu và đảm bảo đội máy bay khai thác tạo điều kiện thuận lợi để phát triển sản xuất kinh doanh.
- Vị trí địa lý tương đối thuận lợi cho cả vận chuyển trên đường bay nội địa cũng như quốc tế.

#### **2.3.1.2. Các nguy cơ**

- Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đã và đang tác động mạnh mẽ lên nền kinh tế Việt Nam và gây ảnh hưởng nặng nề tới tất cả các chủ thể trong nền kinh tế từ các doanh nghiệp, người lao động và gia đình của họ khiến tình trạng của nền kinh tế xấu đi trông thấy. Theo số liệu do Tổng cục thống kê công bố ngày 27/03/2009, trong quý I năm nay, mức tăng trưởng kinh tế của Việt Nam chỉ đạt 3,1%, đây là mức tăng trưởng thấp nhất kể từ đầu năm 1999.
- Cạnh tranh trực tiếp liên tục gia tăng trên cả đường bay quốc tế và nội địa. Số lượng các hãng hàng không giá rẻ bay vào Việt Nam ngày càng tăng lên rõ rệt.



- Giá xăng dầu nói chung và giá nguyên liệu bay nói riêng biến động thất thường, khó dự đoán, thị trường máy bay cho thuê, phi công khan hiếm, giá thuê cao.
- Tình hình an ninh trật tự của thế giới trong những năm tới sẽ có những diễn biến phức tạp, gây ảnh hưởng tới thị trường vận tải hàng không thế giới.

### **2.3.2. Các điểm mạnh và điểm yếu**

#### **2.3.2.1. Các điểm mạnh**

- Có đội máy bay tương đối hiện đại, tuổi thọ trẻ so với các hãng hàng không trong tiểu vùng CLMV và một số hãng hàng không khác trong khu vực.
- Có mạng đường bay quốc tế khu vực gắn kết với mạng đường bay nội địa, thường được khai thác với tần suất cao và chủ yếu là bay thẳng.
- Có chất lượng dịch vụ khá so với hãng hàng không trong tiểu vùng CLMV, đội ngũ nhân viên trẻ, có năng lực phục vụ và bản sắc.
- Có thị phần khai thác trong nước lớn.
- Có dịch vụ đồng bộ, hỗ trợ trong dây truyền vận tải hàng không như thương mại mặt đất, bảo dưỡng tàu bay; có chất lượng dịch vụ khá so với hãng hàng không trong tiểu vùng CLMV.

#### **2.3.2.2. Các điểm yếu**

- Quy mô năng lực cạnh tranh của TCT còn có nhiều hạn chế
- Khả năng tài chính yếu kém
- Máy bay của VNA thường là máy bay nhỏ, khó có điều kiện cung ứng các dịch vụ trên không với dịch vụ cao, giá thành khai thác cao, chất lượng dịch vụ nối chuyển tại Nội Bài và Tân Sơn Nhất còn kém, sản phẩm hợp tác quốc tế còn hạn chế.

- Kết cấu hạ tầng cảng hàng không chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của thị trường vận tải hàng không Việt Nam. Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất đã gần đạt mức công suất tối đa; kết cấu hạ tầng của các sân bay địa phương chỉ mới đáp ứng được nhu cầu khai thác tối thiểu bằng các loại máy bay nhỏ.
- Tuy có tiến bộ trong việc xây dựng đội ngũ lao động, nhưng chất lượng, cơ cấu đội ngũ cán bộ, lao động của TCT chưa đáp ứng được nhu cầu, năng suất lao động còn thấp.
- Giá và chính sách giá còn kém linh hoạt so các hãng hàng không trên thị trường khu vực và xuyên lục địa.
- Chi phí quản lý cao, hình ảnh và danh tiếng còn nhỏ bé so với các hãng hàng không trên thị trường khu vực và xuyên lục địa.

### 2.3.3. Ma trận SWOT đối với Tổng công ty Hàng không Việt Nam

<p>Các yếu tố nội bộ TCT.</p> <p>Các yếu tố môi trường kinh doanh.</p>	<p>I. Các điểm mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thị phần khai thác lớn.</li> <li>2. Mạng đường bay phù hợp.</li> <li>3. Đội máy bay trẻ và hiện đại.</li> <li>4. Có dịch vụ đồng bộ.</li> <li>5. Chi phí nhân công rẻ.</li> </ol>	<p>II. Các điểm yếu (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Khả năng tài chính yếu kém.</li> <li>2. Máy bay nhỏ.</li> <li>3. Cơ sở hạ tầng không đồng bộ.</li> <li>4. Lực lượng lao động không đảm bảo về chất lượng.</li> <li>5. Hình ảnh và danh tiếng còn nhỏ bé, chi phí quản lý cao.</li> <li>6. Giá và các chính sách giá kém linh hoạt.</li> <li>7. Quy mô và năng lực cạnh tranh có nhiều hạn chế.</li> </ol>
<p>I. Cơ hội (O).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lộ trình hội nhập được thực hiện.</li> <li>2. Thị trường tiếp tục tăng cao.</li> <li>3. Có sự ủng hộ của chính</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mở rộng thị trường, phát triển mạng đường bay</li> <li>• Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranh thủ các nguồn huy động vốn</li> <li>• Tăng cường hợp tác và liên minh</li> </ul>

phủ. 4. Vị trí địa lí, văn hóa, xã hội của VN thuận lợi.	vụ	trong vận tải hàng không
<p style="text-align: center;">II. Nguy cơ (T).</p> 1. Nền kinh tế Việt Nam cũng như thế giới trải qua cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. 2. Cạnh tranh gay gắt trên đường bay quốc tế 3. Giá các yếu tố đầu vào biến động lớn 4. Tình hình chính trị thế giới diễn biến phức tạp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giữ vững thị phần trên những thị trường truyền thống</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thực hành tiết kiệm triệt để trên mọi lĩnh vực</li> </ul>

**CHƯƠNG 3:**  
**ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN**  
**MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY**  
**HÀNG KHÔNG VIỆT NAM VÀ MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

**3.1. Định hướng phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

**3.1.1. Phân tích các tình huống chiến lược**

**3.1.1.1. Tình huống chiến lược OS (Cơ hội - Điểm mạnh)**

**a) Mở rộng thị trường cung ứng, phát triển thị trường và mạng đường bay.**

***i) Đặc điểm của tình huống***

Vận tải hàng không Việt Nam đang ở trong xu thế toàn cầu hóa trên thế giới và tiến trình hội nhập ngày một sâu rộng của Việt Nam. Kinh tế xã hội đang phát triển mạnh mẽ, nhu cầu vận chuyển vận tải hàng không dự báo còn tăng rất mạnh ở Việt Nam; thị trường vận tải du lịch hàng không có sự tăng trưởng tốt; đi đôi với nó là vị trí địa lý của Việt Nam rất thuận lợi để trở thành một trung tâm trung chuyển của khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. VNA có lợi thế phần lớn thị phần khai thác trên các mạng đường bay lớn tương đối ổn định, với đội máy bay trẻ, đa dạng chủng loại và hiện đại. Trong bối cảnh kinh tế thế giới đang suy yếu, vận tải hàng không bị đang bị cạnh tranh quyết liệt, TCT nên thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung bằng cách giữ vững, duy trì thị trường hiện đang nắm giữ, kết hợp từng bước tìm kiếm thị trường mới một cách chắc chắn.

***ii) Mục tiêu chiến lược***

- Thành phố Hồ Chí Minh, với vị trí địa lý thuận lợi, kinh tế xã hội phát triển rất nhanh, thị trường lớn, TCT xây dựng nơi đây trở thành trung

tâm trung chuyển và điểm đến của vận tải hành khách, hàng hóa của tiểu vùng CLMV.

- Mở rộng hơn, đưa Việt Nam trở thành một trung tâm trung chuyển hàng không của khu vực Châu Á – Thái Bình Dương.

### *iii) Các giải pháp chủ yếu*

- **Giữ vững và duy trì thị trường hiện tại**

Hiện tại VNA đang chiếm giữ tới 80% thị trường hàng không nội địa và thị trường quốc tế phần lớn là khu vực Châu Á- Thái Bình Dương. Khu vực thị trường quốc tế này đang đem lại doanh thu khá tốt cho VNA, trong khi thị trường nội địa đem lại lợi ích về mặt kinh tế, chính trị, xã hội cho đất nước. Trong bối cảnh kinh tế thế giới đang suy giảm và chưa có dấu hiệu hồi phục, nhu cầu vận chuyển hành khách, vận tải hàng hóa vì thế cũng sụt giảm. Thị phần sụt giảm, thị trường thu hẹp, các hãng hàng không tăng cường khả năng cạnh tranh để duy trì và tồn tại. Vì thế, việc giữ vững, duy trì thị trường hiện có là điều vô cùng quan trọng không chỉ đối với VNA mà với tất cả các doanh nghiệp khác.

Để thực hiện điều này, VNA cần nâng cao chất lượng dịch vụ đi vào chiều sâu. Cần tìm hiểu, nghiên cứu, dự báo và triển khai nhanh những dịch vụ gia tăng theo nhu cầu của khách hàng và thị trường hiện tại nhằm giữ chân khách hàng tiếp tục sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Đảm bảo việc cung ứng dịch vụ không những theo kịp mà còn đi trước nhu cầu. Đồng thời, VNA cần có chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng đã từng nhiều lần sử dụng dịch vụ của mình. Xúc tiến giới thiệu cho những khách hàng đang sử dụng dịch vụ của mình sang những loại hình dịch vụ mới phù hợp với họ hơn.

- **Mở rộng thị trường và phát triển mạng đường bay**

Để đạt được mục tiêu đề ra, cần quy hoạch phát triển mạng đường bay quốc tế và quốc nội theo mô hình trục - nan, ưu tiên phát triển đường bay đến các thị trường nguồn, trọng điểm, phục vụ trước mắt là phát triển kinh tế và

du lịch Việt Nam sau đó dần đưa Việt Nam trở thành trung tâm trung chuyển mới. Kế hoạch phát triển mạng đường bay của VNA là:

– Với đường bay nội địa:

Thực hiện chính sách công cộng hóa sản phẩm vận tải hàng không nội địa và tiếp tục tái cấu trúc lại mạng đường bay này theo các định hướng đã được quy hoạch. Hiện nay, VNA đang thực hiện khai thác 18 điểm đến trên đường bay này.

- Với đường bay quốc tế:

Mạng đường bay tiểu vùng CLMV: Tăng tần suất bay và sử dụng các loại máy bay có trọng tải lớn hơn (150-180 ghế thay thế cho loại máy bay 70 ghế) trên đường bay giữa Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh với Phnom-Pênh và Xiêm Rệp (Campuchia) và cố gắng tăng tần suất bay trên đường bay xuyên Đông Dương (Hà Nội – Viên Chăn – Phnom-Pênh – TP. Hồ Chí Minh) lên 7 chuyến/tuần. Ngoài ra cần nghiên cứu và mở đường bay tới thủ đô Răng-gun của Mi-an-ma.

Mạng đường bay khu vực Đông Bắc Á: Sử dụng các loại máy bay thân rộng (250 - 300 ghế trở lên) và tăng cường tần suất bay đến thủ đô và các thành phố lớn của Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan và Hồng Kông. Đồng thời nghiên cứu mở thêm đường bay mới giữa sân bay Đà Nẵng với các điểm đến của Đông Bắc Á.

Mạng đường bay khu vực Nam Á, Đông Nam Á và Nam Thái Bình Dương: Củng cố và hoàn thiện lịch bay đến các thủ đô của các nước Đông Nam Á. Từng bước hoàn thiện sản phẩm lịch bay 2 chuyến một ngày trên các đường bay từ Thành phố Hồ Chí Minh đi Băng Cốc, Kua-a-la-Lăm-pơ, Xing-ga-po, Gia-cac-ta và tăng cường tần suất khai thác giữa Hà Nội và Đà Nẵng với các điểm này đồng thời khai thác các đường bay đến Úc (Xít-Nây, Men-Bơn) và Ấn Độ (Bom Bay, Niu Đê-Li) bằng các loại máy bay thân rộng (250 - 300 ghế) để tăng hiệu quả khai thác và các lợi thế cạnh tranh.

Mạng đường bay xuyên lục địa: tiếp tục sử dụng loại máy bay thân rộng Boeing 777-200ER thực hiện các chuyến bay đến Pháp, Đức, Nga đồng thời hoàn tất các điều kiện cũng như thủ tục để mở đường bay thẳng đến Mỹ và Anh.

- **Phát triển đội máy bay**

Nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, mở rộng mạng lưới đường bay và nâng cao chất lượng phục vụ, TCT cần tập trung nguồn lực đầu tư phát triển đội máy bay theo hướng hiện đại hóa và tăng tỉ lệ máy bay sở hữu, đa dạng về chủng loại và đủ về mặt số lượng cho phù hợp với yêu cầu đặc thù của từng thị trường khu vực. Đến năm 2010, kế hoạch phát triển đội máy bay hành khách của VNA như sau:

**Bảng 8: Kế hoạch phát triển đội máy bay hành khách của VNA**

*Đơn vị: Chiếc*

Năm	Tầm ngắn	Tầm ngắn trung	Tầm trung	Tầm trung xa	Tầm xa	Tổng số
2009	14	32	9	4	8	67
2010	14	37	12	6	9	78
2011-2015	17	45	18	8	12	100
2016-2020	20	52	22	10	16	120

*(Nguồn: Quy hoạch đội bay 2010 và định hướng 2020)*

Phát triển đội máy bay như trên cần phải có phương án vay vốn thích hợp nhằm đảm bảo để giảm thiểu rủi ro khả năng chi trả; đồng thời phải có phương án khai thác, sử dụng máy bay sao cho tối ưu và hiệu quả nhất.

**b) Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ vận chuyển hàng không**

***i) Đặc điểm của tình huống***

Trong thời điểm hiện tại, khủng hoảng kinh tế tài chính thế giới vẫn chưa hồi phục, nhu cầu giảm bớt trong khi các hãng cạnh tranh mạnh bằng yếu tố giá thành và chất lượng phục vụ. Mặc dù tốc độ tăng trưởng của TCT



vẫn dương 2 con số nhưng lại giảm so với các năm trước. TCT có điểm mạnh là thị phần khai thác lớn, nhất là thị trường bay nội địa; đội máy bay trẻ và hiện đại và cung cấp các dịch vụ đồng bộ. Vì những lý do đó, TCT thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung, tập trung vào việc nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và tăng sự khác biệt hóa dịch vụ và các chính sách tiếp thị, thiết kế sản phẩm, dịch vụ trung chuyển tốt để tạo nên sức cạnh tranh lâu dài và tăng trưởng bền vững.

### ***ii) Mục tiêu chiến lược***

- Đưa VNA trở thành hãng hàng không đứng thứ 2 Đông Nam Á và nằm trong số 20 hãng hàng không được ưu chuộng nhất châu Á về chất lượng dịch vụ trên không cũng như ở mặt đất.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ đạt tiêu chuẩn 4 sao – chất lượng dịch vụ đạt mức khá và đồng đều trên mọi lĩnh vực.

### ***iii) Các giải pháp chủ yếu***

- **Tăng cường đa dạng hóa các sản phẩm cung ứng**

Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, phát triển hệ thống các sản phẩm vận chuyển hàng không theo các định hướng thị trường, và liên kết với các dịch vụ khác một cách đồng bộ nhằm tạo nên sự khác biệt hóa, đồng thời tạo được sự thích ứng với các phân đoạn thị trường mục tiêu và các thị trường khác nhau.

Đối với vận chuyển tải hành khách, tiêu chuẩn hóa hệ thống các sản phẩm phong phú, với các yếu tố đặc trưng là lịch bay đa dạng, thuận tiện, đúng giờ, cung cách phục vụ thể hiện bản sắc dân tộc Việt Nam. TCT cần thực hiện liên kết với các công ty du lịch lữ hành, khách sạn để xây dựng, xúc tiến chương trình du lịch, để đẩy mạnh hoạt động vận chuyển hành khách.

Đối với vận chuyển hàng hóa, một mặt giữ vững thị phần nội địa hiện có, tránh rơi thị phần vào tay các hãng chuyên chở giao nhận chuyên nghiệp mới nhảy vào thị trường Việt Nam như DHL, FedEx... Một mặt nghiên cứu

cách thức phù hợp để từng bước mở rộng khai thác cho các luồng hàng hóa lớn từ Việt Nam đi Đông Bắc Á, Châu Âu và Bắc Mỹ.

- **Tăng năng lực hệ thống phân phối**

Hệ thống phân phối phải được nâng cấp cả bề rộng và bề sâu. Tăng năng lực hệ thống phân phối theo hướng chuyên nghiệp hóa, điện tử hóa sử dụng hiệu quả các kỹ thuật và kênh bán với các định hướng chủ yếu như: nâng cao nghiệp vụ nhân viên bán; tạo điều kiện thuận tiện, đa dạng cho khách hàng sử dụng dịch vụ; đa dạng về giá vé theo từng nhóm đối tượng khách hàng và theo từng mùa trong năm; đẩy mạnh các chương trình tiếp thị và liên kết phân phối với các hãng hàng không quốc tế khác.

- **Nâng cao chất lượng dịch vụ của VNA**

Đối với các sản phẩm dịch vụ trên máy bay, trên các chuyến bay nội địa và khu vực CLMV, khách hàng có khả năng chi trả thấp và cạnh tranh là không nhiều nên VNA sẽ cung cấp dịch vụ tối thiểu hợp lý theo hình mẫu dịch vụ trên các chuyến bay quốc tế ngắn của các hãng hàng không châu Âu; tập trung phát triển dịch vụ trên các chuyến bay quốc tế đường dài với chất lượng cao như video, báo chí, audio... đảm bảo tính chất hoàn thiện và ổn định.

Với dịch vụ mặt đất, nâng cấp chất lượng dịch vụ tại các sân bay quốc tế (Nội Bài, Tân Sơn Nhất, Đà Nẵng) theo hướng phục vụ chuyên nghiệp theo quy trình hoàn thiện, bảo đảm tính thuận lợi và an toàn cao cho cả hành khách và hành lý. Ngoài ra, phải tăng cường chất lượng phục vụ cho khách nối chuyến tại các sân bay quốc tế này.

- **Nâng cao công tác an toàn an ninh**

Thực hiện quy trình kiểm tra chặt chẽ máy bay trước và sau khi bay. Tăng cường theo chiều sâu công tác kiểm tra và quy trình kiểm tra nghiêm ngặt trong các khâu phục vụ chuyến bay như an ninh hành khách, quản lý hành lý, hàng hóa, xuất ăn, tra nạp xăng dầu, bảo dưỡng, sửa chữa và các khâu liên quan. Tăng cường an ninh trên không cũng như mặt đất.

Thiết lập hệ thống đảm bảo an toàn bay theo hướng tự động hóa làm nâng cao chất lượng điều hành bay, tổ lái, tiếp viên.

### **3.1.1.2. Tình huống chiến lược OW (Cơ hội - Điểm yếu)**

#### **a) Tranh thủ các nguồn huy động vốn**

##### ***i) Đặc điểm của tình huống***

TCT có thể kết hợp tận dụng các cơ hội nền kinh tế Việt Nam ít chịu ảnh hưởng suy thoái kinh tế thế giới và đang dần hồi phục, lộ trình hội nhập đang được thực hiện và tranh thủ sự ủng hộ, tạo điều kiện của chính phủ để khắc phục những yếu kém về khả năng tài chính của mình.

##### ***ii) Mục tiêu chiến lược***

- Trong giai đoạn 2008-2012 TCT cần phải thu hút khoảng 1.650 triệu USD tiền vốn. Trong đó:
  - Đầu tư phát triển cho đội máy bay 1.300 triệu USD
  - Mua động cơ khí tài là 50 triệu USD
  - Các dịch vụ khác 300 triệu USD
- Đa dạng hóa cơ cấu sở hữu vốn và đa dạng hóa các nguồn huy động vốn ngoài vốn vay bằng cách phát hành cổ phiếu, trái phiếu.
- Phát triển, tích lũy vốn sở hữu theo mô hình và quy mô tập đoàn kinh tế; bảo toàn phát triển nguồn vốn chủ sở hữu đạt trên 30% tổng vốn kinh doanh.

##### ***iii) Các giải pháp chủ yếu***

- **Các giải pháp tăng nguồn vốn chủ sở hữu**

Huy động vốn tự có cho đầu tư phát triển góp phần tăng trưởng bền vững, ổn định và giảm thiểu chi phí sử dụng vốn. Vốn tự có là không lớn, do đó cần phải sử dụng hiệu quả, hợp lý và đảm bảo từ nguồn tích lũy từ lợi nhuận giữ lại để bổ sung vào vốn điều lệ. Đây là giải pháp rất quan trọng vì có sự tác động tương quan giữa hiệu quả kinh doanh và khả năng huy động

vốn. Nếu kết quả kinh doanh đạt hiệu quả kém thì không chỉ làm giảm khả năng tích lũy từ nội bộ mà còn làm giảm khả năng huy động vốn từ bên ngoài. Hiệu quả kinh doanh kém thì khả năng vay vốn, tăng vốn cổ phần hay trái phiếu là rất khó khăn. Do vậy việc đảm bảo duy trì và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh là yếu tố đặc biệt quan trọng.

TCT thực hiện cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên thông qua phát hành cổ phiếu hoặc trái phiếu trên thị trường trong và ngoài nước. Biến TCT thành doanh nghiệp hoạt động theo cơ chế công ty cổ phần. Nghiên cứu các điều kiện kinh tế, pháp lý về việc cổ phần hóa đối với doanh nghiệp vận tải hàng không. Giải pháp này một mặt sẽ thu hút vốn đầu tư đáng kể từ bên ngoài mà phía TCT vẫn không bị mất quyền kiểm soát, quản lý; đồng thời TCT có thể tiếp cận với cơ chế và phương pháp quản lý tiên tiến, công khai, minh bạch, giúp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- **Các giải pháp huy động vốn trên thị trường vốn**

Chủ động tham gia vào các thị trường vốn thương mại trong và ngoài nước, nhất là thị trường nước ngoài do Việt Nam được đánh giá rất cao về khả năng phát triển. Lựa chọn các hình thức, giải pháp huy động vốn khả thi với chi phí vốn phù hợp nhất và chấp nhận được.

Tranh thủ sự ủng hộ tối đa hiện nay của Chính phủ. Chính phủ thông qua các cơ chế, chính sách để tạo nguồn vốn kinh doanh đầu tư cho TCT trong việc tăng tỷ lệ của đội máy bay sở hữu, mua mới và nâng cấp nhiều trang thiết bị hiện đại. Ngoài hỗ trợ về vốn, cần đề nghị Chính phủ bảo lãnh đối với các khoản vay vốn tín dụng xuất khẩu, ưu tiên ngoại tệ cho các dự án đầu tư phát triển đội máy bay.

Tranh thủ các cơ hội tài trợ ưu đãi, thu hút các nguồn vốn ODA, FDI... vốn hợp tác và hỗ trợ của các tổ chức quốc tế, các nhà sản xuất và cung ứng để đảm bảo các nguồn vốn cho các dự án đào tạo phi công cơ bản, cán bộ kỹ thuật và cán bộ khai thác, cán bộ quản lý.

Thực hiện các dự án liên doanh liên kết để đầu tư vào một số dự án có tính khả thi, có khả năng thu hút vốn.

## **b) Tăng cường hợp tác và liên minh trong vận tải hàng không**

### ***i) Đặc điểm của tình huống***

Để khắc phục các điểm yếu của TCT như khả năng tài chính hạn chế, cơ sở hạ tầng kỹ thuật không đồng bộ và còn lạc hậu, lực lượng lao động không đảm bảo chất lượng nghiệp vụ, hình ảnh và danh tiếng còn nhỏ bé thì TCT cần tận dụng triệt để các thời cơ lộ trình hội nhập được đẩy mạnh, nền kinh tế đang có tín hiệu hồi phục lạc quan.

### ***ii) Mục tiêu chiến lược***

- Tranh thủ các nguồn vốn đầu tư, xúc tiến đẩy mạnh việc chuyển giao, ứng dụng công nghệ cùng với việc từng bước tìm kiếm, mở rộng ra thị trường mới.
- Chủ động tham gia hội nhập và quá trình tự do hóa vận tải hàng không.
- Đa dạng hóa các hình thức hợp tác theo hướng đôi bên cùng có lợi để mở rộng thị trường quốc tế.

### ***iii) Các giải pháp chủ yếu***

- **Tham gia thành lập các liên minh tiếp thị và thiết kế kết nối mạng đường bay toàn cầu**

Trong thời gian đầu, TCT sẽ hợp tác song phương với một số hãng hàng không lớn trong các khu vực tại các thị trường cơ bản trong việc tăng sự hỗ trợ, kết nối, trung chuyển phối hợp mạng lưới đường bay và liên minh trên một số đường bay. Thông qua việc liên minh tiếp thị, khả năng bán, thị phần đồng thời với doanh thu của TCT sẽ được tăng lên.

Thành công ban đầu của TCT trong các hình thức hợp tác song phương, đa phương cũng như sự xích lại gần nhau hơn về chất lượng nghiệp vụ đội ngũ lao động, văn hóa và cách thức quản lý giữa các hãng hàng không tiên

tiến khác trên thế giới tạo điều kiện cho VNA tham gia đầy đủ, tích cực vào các liên minh hàng không toàn cầu trong tương lai trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh và cạnh tranh của ngành vận tải hàng không thế giới.

- **Hợp tác trong lĩnh vực đầu tư**

Hợp tác và liên kết với các đối tác nước ngoài có tiềm năng và tiềm lực về vốn, công nghệ và thế mạnh thị trường nhằm tăng khả năng cạnh tranh cho các dịch vụ của TCT trên thị trường trong nước và quốc tế, từng bước thâm nhập đầu tư vào các lĩnh vực có khả năng sinh lời cao khác.

Chính sách hội nhập quốc tế được mở rộng hơn với các đối tác là các hãng trong và ngoài hàng không để có thể bổ sung, củng cố hạng mục các sản phẩm, dịch vụ của TCT, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc hợp tác với các thành viên trong và ngoài nước về lĩnh vực xăng dầu, dịch vụ tại các cảng hàng không, khách sạn, du lịch, lữ hành, thương mại, tài chính... sẽ được tăng cường. Các chương trình phối hợp về cung ứng và mua sắm cũng là nội dung hợp tác nhằm giành lợi thế trong đàm phán về chất lượng và giá cả.

TCT có các hợp tác với các tổ chức, chính phủ nước ngoài, với sự bảo lãnh của Chính phủ Việt Nam. Đây là cơ hội tốt để có được sự hỗ trợ tốt và sử dụng vốn ODA xây dựng trung tâm đào tạo của TCT tại TP Hồ Chí Minh, chương trình đào tạo người lái, lực lượng kỹ thuật và các cán bộ quản lý ở các trung tâm đào tạo trong và ngoài nước.

- **Hợp tác cung ứng khí tài kỹ thuật và bảo dưỡng sửa chữa máy bay**

Chọn lựa, đàm phán với các đối tác đang sử dụng các loại máy bay và các loại phương tiện kỹ thuật khác gần giống như VNA (Boeing777, Airbus A320, A330, ATR-72...) về kho vật tư kỹ thuật dùng chung để giảm thiểu chi phí dự trữ, bảo quản và chuyên giao công nghệ. Sự hợp tác này nhằm đáp ứng được đầy đủ yêu cầu về cung ứng vật tư kịp thời trong điều kiện tốt nhất với chi phí tối thiểu và liên minh dài hạn về việc sửa chữa bảo dưỡng đại tu máy bay.

### **3.1.1.3. Tình huống chiến lược ST (Điểm mạnh – Nguy cơ)**

#### **Giữ vững thị phần trên những thị trường truyền thống**

##### ***i) Đặc điểm của tình huống***

TCT đã có thị phần lớn, thị phần nội địa chiếm hơn 80% là thị trường chủ yếu của TCT. Trong khi thị trường này đang được mở cửa cho nhiều hãng hàng không khác thay thế, nguy cơ khả năng cạnh tranh gay gắt trên thị trường ở các phân khúc là rất cao. TCT cần giữ vững được thị phần trên những đường bay truyền thống bằng những điểm mạnh là có mạng đường bay phù hợp, tần suất bay nhiều, có cung cấp các dịch vụ đồng bộ, chi phí nhân công rẻ một cách tương đối và một đội máy bay trẻ và hiện đại.

##### ***ii) Mục tiêu chiến lược***

Giữ vững được thị phần vận chuyển TCT với cả hàng hóa và hành khách:

- Trên đường bay nội địa và khu vực CLMV trên 80%.
- Trên đường bay quốc tế là trên 50%.

##### ***iii) Các giải pháp chủ yếu***

TCT cần thực hiện chiến lược kinh doanh chi phí thấp, làm giảm giá thành, nâng cao tỉ lệ lợi nhuận trên giá thành, tạo ưu thế cạnh tranh trong ngắn hạn.

Chiến lược này thực hiện trên cơ sở nâng cao năng suất hiệu quả lao động, đầu tư và sử dụng hiệu quả và tối ưu nhất các thiết bị, phương tiện, cơ sở vật chất, khai thác và cung cấp các dịch vụ một cách đồng bộ, xây dựng mạng đường bay phù hợp. Chiến lược này đặc biệt có ý nghĩa đối với thị trường trong nước và CLMV do khả năng chi trả của khách hàng trong khu vực này là không cao, bên cạnh đó là sức ép từ phía các sản phẩm thay thế đối với TCT là khá lớn.

### **3.1.1.4. Tình huống chiến lược WT (Điểm yếu – Nguy cơ)**

#### **Thực hành tiết kiệm triệt để trên mọi lĩnh vực**

##### ***i) Đặc điểm của tình huống***

Do nguy cơ cạnh tranh sẽ trở nên gay gắt trong thời gian tới cùng với việc giá các yếu tố đầu vào tăng cao, tình hình chính trị thế giới có những bất ổn (có thể ảnh hưởng trực tiếp đến giá nguyên vật liệu, khách hàng, doanh thu, lợi nhuận của TCT) trong khi TCT có một năng lực tài chính yếu kém, chi phí quản lý cao, vì vậy TCT cần phải có một chiến lược để thực hành tiết kiệm triệt để trên mọi lĩnh vực.

##### ***ii) Mục tiêu chiến lược***

- Tích lũy bổ sung nguồn vốn tích lũy nội bộ của TCT.
- Tăng các chỉ số hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

##### ***iii) Các giải pháp chủ yếu***

- **Tiết kiệm chi phí:**

Tiết kiệm vốn kinh doanh bao gồm các giải pháp tiết kiệm vốn lưu động bằng tiền dự trữ trên tài khoản, tối ưu hóa lượng dự trữ kho, triển khai thực hiện việc quản lý toàn cầu, hệ thống thanh toán để quản lý tốt các khoản công nợ và giảm số dư các khoản công nợ phải thu.

Thực hiện những biện pháp tài chính để làm giảm chi phí chuyển đổi các đồng tiền thanh toán.

Xây dựng một định mức chi phí và giảm chi phí ở tất cả các khâu của quá trình quản lý. Thực hiện khoán chi đối với một số khoản chi phí quản lý.

Sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đặc biệt là đội máy bay (phát huy nội lực). Đây là giải pháp quan trọng nhất trong chính sách tiết kiệm.

- **Tận dụng tối đa các nguồn thu**

Đi đôi với việc cắt giảm chi phí tối đa, TCT cũng cần phải thực hiện những biện pháp tăng thu đúng, đủ, kịp thời các khoản phải thu, trong đó đặc



biệt lưu ý giải pháp đó là tăng thu các khoản thu qua khách hàng, phối hợp giữa việc cơ cấu, phân bổ chỗ với hệ thống bán và phân phối sản phẩm và tăng các hệ số sử dụng ghế, tải. Đặc biệt, sau khi đưa đội máy bay mới đầu tư, hiện đại hơn, TCT cần thiết phải có biện pháp để tăng thu tương đương với các khoản đã chi tăng thêm cho đầu tư.

### **3.1.2. Một số định hướng chiến lược chủ yếu cho Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

#### **3.1.2.1. Quan điểm phát triển của các doanh nghiệp vận tải hàng không Việt Nam**

Chiến lược phát triển vận tải của Việt Nam được thiết kế, quy hoạch tổng thể, trong đó vận tải hàng không có vai trò rất quan trọng. Các doanh nghiệp vận tải hàng không sẽ phát triển theo định hướng đã xây dựng, đi cùng là chiến lược phát triển du lịch và quy hoạch phát triển thị trường gắn với kết cấu hạ tầng hàng không.

Quy mô của thị trường còn khá nhỏ bé so với nhiều thị trường khác trên thế giới, trong khi mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng giữa các hãng vận tải. Vì vậy chính sách hạn chế số lượng doanh nghiệp vận tải hàng không ở Việt Nam ở mức hợp lý, tránh phát triển manh mún với quy mô nhỏ, sức cạnh tranh quốc tế yếu kém.

Các doanh nghiệp vận tải hàng không sẽ phát triển theo hướng chuyên môn hóa theo loại hình và theo thị trường hoạt động, nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh theo từng mảng thị trường mục tiêu: nâng cao chất lượng dịch vụ, chuyên nghiệp hóa, tối ưu hóa chi phí và hoạt động kinh doanh có hiệu quả thực sự. Đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh là kinh doanh có lãi, đồng thời thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ khác đã được xác định và giao phó về kinh tế chính trị, văn hóa xã hội, an ninh quốc phòng...

Dựa trên tiêu chí lấy an toàn và hiệu quả làm mục tiêu chính, các doanh nghiệp vận tải hàng không được định hướng rõ về công nghệ máy bay từ ba

dòng công nghệ hàng đầu hiện nay là Mỹ, Nga và Tây Âu đồng thời nâng cao uy tín và chất lượng dịch vụ, phục vụ khách hàng. Đồng thời hướng vào các nhiệm vụ kinh tế, chính trị, xã hội, an ninh và quốc phòng.

Các doanh nghiệp vận tải hàng không phát triển trong khuôn khổ xây dựng hướng đi của TCT HKVN về hỗ trợ khách hàng, kỹ thuật, khai thác, tiếp thị; vừa hỗ trợ bổ sung lẫn nhau, vừa tránh việc cạnh tranh trực tiếp với nhau, để có thể cạnh tranh và hoạt động có hiệu quả đối với các hãng hàng không của nước ngoài khác, đảm bảo khả năng phát triển lâu dài cho từng doanh nghiệp kết hợp với việc ưu tiên đầu tư phát triển cho VNA để sớm theo kịp với các hãng hàng không tiên tiến khác trong khu vực và trên thế giới.

### **3.1.2.2. Định hướng phát triển của TCT trong những năm tới**

TCT HKVN đang hướng tới phát triển thành mô hình tập đoàn kinh tế mạnh với trọng tâm chính là vận tải hàng không. Hiện TCT có hai doanh nghiệp vận tải hàng không là VNA và VASCO có định hướng phát triển như sau:

#### **a) Đối với Vietnam Airlines**

Giai đoạn 2010-2015, mong muốn đưa VNA trở thành một hãng hàng không lớn mạnh trong khu vực Đông Nam Á, xây dựng bản sắc phục vụ riêng, có uy tín và kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở chiến lược rõ ràng về khách hàng, thị trường và năng lực quản lý tài chính. Tiến hành cổ phần hóa theo chủ trương của Nhà nước để huy động nguồn vốn phát triển bên ngoài. Vẫn để VNA là hãng hàng không quốc gia Việt Nam với cổ phần Nhà nước chiếm phần lớn để quản lý điều hành.

Đến năm 2010, VNA hình thành mạng đường bay trải rộng hợp lý với đội máy bay, phục vụ được yêu cầu phát triển kinh tế xã hội của đất nước và hội nhập với thế giới. Ước tính vận chuyển trung bình trên 10 triệu lượt hành khách và trên 150 nghìn tấn hàng hóa một năm; có đội máy bay khai thác trẻ, thuộc các dòng có công nghệ hiện đại (Mỹ, Nga và Tây Âu ); đảm bảo được

nguồn nội lực phụ trách và đảm nhiệm việc bảo dưỡng, kiểm tra, đại tu và khai thác các loại máy bay hiện đại một cách hiệu quả; đáp ứng được đầy đủ tất cả các tiêu chuẩn trong an toàn bay theo thông lệ quốc tế; chất lượng của sản phẩm và dịch vụ được nâng cao, mang được bản sắc văn hóa của đất nước Việt Nam. VNA đầu tư vốn và công nghệ vào các doanh nghiệp công nghệ vận tải hàng không theo mô hình công ty mẹ – công ty con, đầu tư vốn vào các doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác nhằm mục đích sinh lời. VNA có khả năng tài chính công khai, minh bạch, kinh doanh có hiệu quả, ước doanh thu đạt 1,6 tỉ USD, lợi nhuận trước thuế đạt 74 triệu USD. Các mục tiêu cụ thể như sau:

- **Thị trường:** Đối với thị trường quốc tế, mạng đường bay của VNA sẽ bao gồm các chuyến bay với các điểm đến chính là khu vực Đông Nam Á, Đông Bắc Á, Nam Thái Bình Dương. Riêng thị trường CLMV trước mắt sẽ vẫn là VNA phụ trách khai thác và sau đó chuyển giao dần cho VASCO. VNA đang tiến hành khai thác đường bay thẳng tới nhiều thành phố lớn ở Châu Âu và Bắc Mỹ. Các đường bay này hiện hiệu quả khai thác chưa cao nhưng tương lai sẽ là mục tiêu lớn của VNA, ngoài việc lợi ích kinh doanh, nó cũng mang lại nhiều lợi ích về mặt kinh tế xã hội, chính trị trong tương lai gần.

Trên thị trường nội địa, VNA chủ yếu khai thác tuyến trực HAN–HPH–DAN–HCM (Hà Nội–Hải Phòng–Đà Nẵng–TP.Hồ Chí Minh) và các điểm du lịch chính như Huế, Nha trang, Phú Quốc, Côn Đảo, Điện Biên.

- **Đội máy bay:** Đến năm 2010, dự kiến đội máy bay của VNA gồm có:
  - 13 máy bay loại 330 ghế cho tầm trung và tầm xa: Khai thác trên các đường bay ở tầm trung-xa và xa thuộc các khu vực như Đông Bắc Á, Châu Âu, Châu Úc và Bắc Mỹ. Khai thác loại máy bay thế hệ mới Boeing 777 tỏ ra ưu việt theo các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật so với các loại máy bay tương đương là Airbus A340-500.

- 10 máy bay loại 250 ghế (Boeing B767, Airbus A330 và các loại tương đương): Khai thác trên các đường bay tầm trung và đường bay khu vực nội địa tuyến trục.

- 24 máy bay loại 150 ghế (Airbus A320, A321 và các loại tương đương): Khai thác chủ yếu đường bay tầm ngắn hoặc trung ngắn thuộc các khu vực như Đông Nam Á, Đông Dương, Nam Trung Quốc và trong nước. Theo kế hoạch sẽ được phát triển để thay thế bằng các dòng máy bay tầm ngắn.

- 9 máy bay loại 70 ghế (ATR, Forkker 70 và các loại tương đương): Khai thác chủ yếu ở các đường bay đến các sân bay địa phương nhỏ và không đủ điều kiện kỹ thuật tiếp nhận máy bay lớn. Sẽ được chuyển cho lần lượt VASCO.

• **Các chỉ tiêu chất lượng của VNA:**

- Trở thành hãng hàng không đứng thứ 2 Đông Nam Á và top 20 hãng hàng không được ưa chuộng nhất ở châu Á trên tiêu chí chất lượng dịch vụ trên không và trên mặt đất.

- Là một trong những hãng hàng không hàng đầu Đông Nam Á được khách công vụ chọn.

- Trở thành một trong những doanh nghiệp thu hút nhân tài hàng đầu ở Việt Nam nhờ có ưu thế quy mô hoạt động lớn mạnh, hình ảnh là một ngành công nghệ cao, hiện đại, với sự hứng thú trong công việc, mức thu nhập cao, ổn định, nhiều cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp.

**b) Đối với VASCO**

Giai đoạn từ nay đến năm 2010 sẽ tổ chức, sắp xếp lại bộ máy hoạt động và tăng cường đầu tư cho cơ sở vật chất và con người, tạo dựng được thị trường theo định hướng công ty mẹ con với 100% vốn của TCT HKVN, và sẽ tiến hành bay gom tụ nội địa cho VNA.

- Đối với thị trường bay dịch vụ: Nhiệm vụ được giao cho công ty bay dịch vụ VASCO tiếp tục duy trì, giữ vững và mở rộng các thị trường bay truyền thống (bay chụp ảnh, bay địa chất). Cùng với đó là mở rộng sang các thị trường bay dịch vụ khác: trồng rừng, bảo dưỡng, sửa chữa đường điện cao thế bắc nam, bay thuê, bay không thường lệ theo yêu cầu của nền kinh tế quốc dân với cơ sở là đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

- Đối với thị trường bay vận chuyển hành khách hàng hóa: VASCO được VNA chuyển giao khai thác mạng đường bay địa phương (Buôn Mê Thuột, Play-ku, Rạch Giá, Hải Phòng, Cần Thơ, Nà Sản...) và tiểu vùng CLMV tuyến ngắn, đảm bảo khả năng hỗ trợ gom khách hàng cho VNA với vai trò tích cực của hãng hàng không gom tụ khu vực. Khai thác đường bay Đà Nẵng và Hà Nội/ T.P Hồ Chí Minh sẽ chỉ ở mức tối thiểu để chuyên sân và bảo dưỡng máy bay.

### **c) Kế hoạch phát triển mạng đường bay**

Cần xác định rõ mạng đường bay giữa các doanh nghiệp vận tải hàng không Việt Nam một cách hợp lý đảm bảo cho khả năng phát triển của mỗi đơn vị và tạo điều kiện phối hợp giữa các đơn vị này một cách tối ưu.

Xây dựng một mạng đường bay của VNA theo mô hình trục-nan với tần suất khai thác bay cao, với dịch vụ trung chuyển tốt tại hai trung tâm chính là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, tạo lợi thế cạnh tranh đối với luồng vận chuyển quốc tế đi, đến Việt Nam, tham gia khai thác thị trường trung chuyển đi, đến Đông Dương, Đông Nam Á, từng bước đưa Việt Nam trở thành trung tâm trung chuyển hàng đầu khu vực.

Xây dựng mạng đường bay nội địa là trọng tâm, tiến tới có lợi nhuận trên đường bay này, mạng đường bay Đông Nam Á và Đông Bắc Á là mạng đường bay chính, đem lại lợi nhuận chủ yếu cho VNA.

Phát triển có lựa chọn các đường bay trực tuyến lục địa đến các thị trường trọng điểm, tần suất bay trung bình nhằm trợ giúp cho mạng đường

bay khu vực là chính, cùng với đó là mở rộng, phát triển các luồng vận chuyển lớn, các thị trường mục tiêu về lâu dài.

Tham gia liên kết, liên minh và kết nối mạng đường bay với các hãng hàng không để mở rộng thị trường hoạt động trên thị trường quốc tế, tận dụng các ưu thế để khắc phục các hạn chế chủ quan của mình.

### **3.2. Một số kiến nghị nhằm phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam**

#### **3.2.1. Kiến nghị ở cấp độ vĩ mô**

Bất cứ một doanh nghiệp hoạt động ở lĩnh vực nào cũng đều phải chịu sự tác động của Nhà nước. Doanh nghiệp sẽ được Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi để phát triển mục trường kinh doanh với các chính sách ưu đãi nếu doanh nghiệp đó hoạt động trong lĩnh vực được Nhà nước ưu tiên phát triển. Trong định hướng phát triển kinh tế đất nước, Nhà nước ta đó xác định rừ vai trò của ngành dịch vụ vận tải hàng không, đó là một ngành kinh tế mũi nhọn cần được quan tâm, là ngành thu được nhiều ngoại tệ cho đất nước, là cửa ngõ, là bộ mặt của nền kinh tế. Vỡ vậy, khi thấy được tầm quan trọng của vận tải hàng không thờ Nhà nước cần cú những chính sách, khuôn khổ pháp lý chặt chẽ, đảm bảo tạo một mục trường kinh doanh thuận lợi, hấp dẫn các nhà kinh doanh vận tải hàng không trong và ngoài nước. Để mở rộng dịch vụ vận tải hàng không, đặc biệt là hàng không quốc tế thờ Nhà nước đúng vai trò hết sức quan trọng.

##### **3.2.1.1. Nhà nước cần tạo môi trường vĩ mô thuận lợi cho hoạt động vận tải hàng không phát triển**

- Kiện toàn lại hệ thống văn bản pháp luật, tạo dựng hàng lang pháp lý cho vận tải bằng đường hàng không hoạt động một cách tối ưu nhất;
- Định hướng và ban hành các chính sách tổng thể và phối hợp phát triển du lịch và hàng không với nhau. Đầu tư mạnh và đồng bộ cho sự phát triển cơ sở hạ tầng, đặc biệt là hệ thống các cảng hàng không, sân bay. Trong

đó ưu tiên việc đầu tư cho các sân bay nhỏ nội địa để có thể tiếp nhận máy bay và các loại máy bay cỡ lớn vào ban đêm;

- Giữ vững xã hội ổn định, lành mạnh, minh bạch để thu hút khách quốc tế đến và đơn giản hóa các thủ tục thị thực, xuất nhập cảnh;
- Cần thiết nói lỏng và dần dần xóa bỏ cơ chế về định giá mức giá trần.

### **3.2.1.2 Nhà nước cần sớm xây dựng lộ trình hội nhập vận tải hàng không**

- Xây dựng chính sách tự do hóa vận tải hàng không theo một lộ trình phù hợp để nhằm bảo vệ cho lợi ích quốc gia, hỗ trợ các hãng hàng không khác phát triển, đồng thời tạo ra một môi trường cạnh tranh bình đẳng và công bằng cho tất cả các hãng hàng không tham gia trên thị trường;
- Từng bước nói lỏng việc hạn chế thành lập hãng hàng không mới đồng thời từng bước nói lỏng, tiến tới xóa bỏ việc quản lý với giá cước vận tải hàng không nội địa để giá được hình thành trên thị trường với cơ sở cung – cầu và các đường bay trong nước có thể cân đối được giữa doanh thu – chi phí theo cơ chế thị trường.

### **3.2.1.3. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ tài chính, chính sách đầu tư để phát triển nhanh đội tàu bay sở hữu của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.**

- Nhà nước hỗ trợ TCT bằng các cách như bảo lãnh đối với các khoản vay tín dụng xuất khẩu, vay thương mại và ưu tiên không kết hối ngoại tệ để thực hiện các dự án đầu tư phát triển cho đội tàu bay;
- Cho TCT nghiên cứu và triển khai các hình thức huy động vốn như phát hành trái phiếu, bán cổ phần, kể cả cho đối tác nước ngoài trong giới hạn;
- Hoạt động kinh doanh vận tải hàng không có tính đặc thù riêng biệt, Nhà nước cần xây dựng quy chế mua sắm đặc biệt về việc đầu tư mua bán máy bay, vật tư phụ tùng và các thiết bị khác;

- Hỗ trợ các hãng hàng không trong nước trước tình hình biến của động giá cả nhiên liệu bằng các chính sách thuế với xăng dầu hàng không nhập khẩu. Cho phép giảm thuế nhập khẩu xăng dầu xuống còn 0%.

#### **3.2.1.4. Kiến nghị bộ giao thông vận tải:**

Các cảng hàng không, sân bay quốc tế (Nội Bài & Tân Sơn Nhất) là các sân bay cửa ngõ quốc tế của Việt Nam cũng như của khu vực Đông Dương, do đó cần phải khẳng định được rõ vai trò và vị trí của VNA tại các cảng hàng không và các sân bay quốc tế này bằng các cách sau:

- VNA có lợi thế cạnh tranh trên chính sân nhà – sân bay căn cứ của mình, vì vậy cần tạo điều kiện để VNA có nhiều hơn nữa ưu thế so với các hãng hàng không cùng khai thác khác tại các sân bay này, chẳng hạn như về việc cung cấp các dịch vụ bay...
- Giá dịch vụ tại các cảng hàng không, hiện nay chỉ có một người cung cấp (các cảng hàng không), do đó việc định giá cần dựa trên cơ sở thương lượng giữa hai bên và cần có trọng tài phân xử khi thương lượng không có kết quả. Bên cạnh đó cần có chính sách ưu đãi với hãng hàng không sử dụng dịch vụ nhiều tại các cảng hàng không, nhất là đối với VNA – hãng hàng không đóng góp 60-70% doanh thu cho hai cảng Tân Sơn Nhất và Nội Bài.

#### **3.2.2. Kiến nghị ở cấp độ vi mô**

Khác với các yếu tố của môi trường bên ngoài, môi trường bên trong nội bộ TCT là một nhân tố TCT có thể tự điều chỉnh, đổi mới để phù hợp, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Để mở rộng hoạt động vận tải hàng không, bên cạnh sự bảo lãnh, giúp đỡ của nhà nước thì chính bản thân TCT HKVN phải có những biện pháp phù hợp nhằm phát triển môi trường kinh doanh của mình.



### **3.2.2.1. Đầu tư phát triển đội máy bay**

Đội máy bay có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dịch vụ và hoạt động kinh doanh của một hãng hàng không. Hiện nay 68,4% của VNA là máy bay thuê, gây khó khăn lớn trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh một cách ổn định lâu dài, nhất là chi phí khai thác sẽ cao. Vì vậy, giải pháp về cơ cấu, số lượng, hình thức thuê mua máy bay để phù hợp với thực trạng, đem lại hiệu quả đối với VNA là rất cần thiết. Các loại máy bay mà VNA xác định đầu tư trong thời gian tới như sau:

Loại máy bay 15 – 30 chỗ: Khai thác đường bay tuyến lẻ nội địa với tần suất cao. Trong những năm gần đây, do chất lượng dịch vụ của các phương tiện vận tải khác được nâng cao, giá cả phù hợp số đông khách hàng nên các tuyến bay lẻ nội địa của VNA đang bị mất dần thị phần. Vì vậy, đầu tư sở hữu đội máy bay loại 15 – 30 chỗ, đi kèm nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng tần suất bay và điểm đến sẽ đảm bảo cho VNA giữ vững thị trường này.

Loại 70 chỗ: Chủ yếu dùng để khai thác các đường bay ngắn nội địa tới các điểm du lịch, kết hợp khai thác một số đường bay quốc tế ngắn trong khu vực.

Loại 150 chỗ: Là lực lượng bay chủ yếu tới các nước ASEAN, khu vực Đông Bắc Á và tuyến trục chính Bắc - Nam trong thị trường nội địa do khả năng lấp đầy ghế cao với tần suất bay trung bình.

Loại 330 chỗ: Loại máy bay này có tầm bay trung bình, phục vụ cho các đường bay trong khu vực có dung lượng thị trường cao; cho các đường bay thẳng đến các thị trường Tây Âu, Đông Âu, Úc, Bắc Mỹ khi tần suất bay chưa đạt 1 chuyến/ ngày.

Loại 420 chỗ: Là loại máy bay có tầm bay xuyên lục địa tới Tây Âu khi tần suất đạt 1 chuyến/ngày và tới Bắc Mỹ khi dung lượng thị trường có thể lấp đầy chuyến bay.

Đầu tư phát triển đội máy bay đòi hỏi một số lượng vốn rất lớn, VNA cần lựa chọn kết hợp cùng một lúc nhiều hình thức thuê và thuê mua đội máy bay hợp lý, đảm bảo cân đối giữa hiệu quả đầu tư ngắn hạn và dài hạn. Cụ thể, phương án thuê máy bay lớn tầm xa với thời hạn không quá 5 năm một hợp đồng và thuê mua máy bay tầm trung và nhỏ với thời hạn nhỏ hơn 20 năm một hợp đồng sẽ phù hợp với điều kiện của VNA hiện nay. Đặc biệt đối với hình thức thuê mua mang lại hiệu quả tốt do vốn đầu tư ban đầu không lớn (mỗi năm từ 5 – 10% giá trị của máy bay cần thuê mua) và sau thời hạn thuê mua, những máy bay đó sẽ thuộc quyền sở hữu của VNA. Như vậy, VNA có được phần lớn máy bay sở hữu để khai thác và nếu cần thiết có thể bán chúng đi để có một phân vốn tiếp tục cho kế hoạch thuê mua tiếp theo.

#### **3.2.2.2. Đầu tư tăng cường công tác marketing**

Giải pháp tăng cường công tác marketing có vai trò tích cực trong việc thúc đẩy khả năng mở rộng thị trường. Mục đích của giải pháp này là nhằm vào cả hai thị trường trong và ngoài nước nhưng chú trọng thị trường nước ngoài hơn.

Công tác tiếp thị, việc đa dạng hoá các hình thức bán vé và các hình thức kinh doanh... có thể coi là tấm lưới vô hình giữ chân khách hàng. Chiến lược này tạo cho khách hàng nhiều tùy chọn với đường bay, giờ bay, giá cả, dịch vụ phù hợp. Cụ thể các giải pháp là:

Mạng lưới bán sản phẩm dịch vụ phải phát triển rộng khắp trong các thành phố, các khách sạn, công ty du lịch, các công sở... có tiềm năng về khách đi máy bay và ở các tỉnh xa thành phố trung tâm.

Thực hiện chiến lược tiếp thị từ xa qua fax, điện thoại, gửi thư quảng cáo, giới thiệu về các chương trình khuyến mại, dịch vụ giao vé tận nhà... Cách thức tiến hành này chi phí rất thấp và có thể quảng cáo tới số lượng lớn các khách hàng trong thời gian ngắn.

Với thị trường nước ngoài, TCT cần đầu tư mạnh vào việc phát triển hệ thống cung cấp thông tin, bán vé, hỗ trợ dịch vụ qua mạng tại các thị trường có công nghệ thông tin phát triển. Đây là xu hướng tất yếu của hầu hết ngành nghề kinh doanh, tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng sử dụng dịch vụ. Chi phí giảm đáng kể nhờ khả năng phân phối sản phẩm rộng khắp trên mạng không qua trung gian mà còn thu được một nguồn lợi thông qua việc bán đấu giá sản phẩm hàng không hoặc giá rẻ trên những chuyến bay vắng khách vào mùa thấp điểm.

### **3.2.2.3. Nâng cao năng lực tài chính**

So với các hãng khác trong khu vực, năng lực tài chính của TCT vẫn còn hạn chế thua kém nhiều. TCT HKVN cần có những chính sách nhằm tăng năng lực tài chính như sau:

Tăng tiềm lực về tài chính bằng cách mở rộng nguồn thu và quản lý chặt chẽ doanh thu, đảm bảo hàng tháng các đơn vị phải nắm được số thu của mình; thường xuyên theo dõi các khoản nợ để xử lý kịp thời; xây dựng giá thành, điểm hoà vốn cho từng sản phẩm, dịch vụ; kiểm soát chặt chẽ các quỹ, vốn đầu tư vào các doanh nghiệp khác và lợi nhuận thu được từ nguồn vốn góp; thường xuyên phân tích kinh tế tài chính để xác định hiệu quả sử dụng vốn trong từng tháng, quý, năm. Đi kèm là kiểm soát chặt chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Đối với tài sản cố định phải tính đúng giá trị, phân loại theo các loại nhu cầu thu hồi vốn nhanh và thu hồi vốn chậm trong hạn mức. Sớm xây dựng đề án về công ty tài chính để trình cấp có thẩm quyền quyết định. Giai đoạn trước mắt, TCT phải quản lý tập trung về tài chính, hạch toán công đoạn cho các xí nghiệp thành viên trong dây chuyền dịch vụ đồng bộ. Sau đó, TCT từng bước giao quyền tự chủ về tài chính và sản xuất kinh doanh cho từng đơn vị này.

Tận dụng mọi khả năng huy động vốn. Tuy được sự hỗ trợ, bảo lãnh vay vốn của Nhà nước, bản thân doanh nghiệp phải chủ động tạo nguồn vốn kinh doanh từ cả nguồn vốn trong nước và nguồn vốn nước ngoài. Đầu tư vào lĩnh vực hàng không đòi hỏi cơ sở vật chất và kỹ thuật hiện đại nên phải dựa vào nguồn vốn nước ngoài, nhưng về lâu dài cần chú trọng huy động nguồn vốn trong nước để tránh bị lệ thuộc. Việc huy động nguồn vốn trong nước có thể thông qua các hình thức:

Huy động vốn từ các ngân hàng thương mại thông qua hình thức vay. Hiện nay ngân hàng giảm lãi suất cho vay nên việc sử dụng nguồn vốn vay này để đầu tư vào cơ sở vật chất kỹ thuật có nhiều thuận lợi.

Huy động vốn từ cán bộ công nhân viên trong TCT bằng việc phát hành tín phiếu, trái phiếu, cổ phiếu đại chúng. Lượng vốn nhàn rỗi trong bộ phận nếu tận dụng được là rất lớn. Có nhiều cái lợi như: thời hạn thanh toán nợ tín phiếu, trái phiếu cho cán bộ công nhân viên sẽ không khắt khe như ngân hàng; TCT có thể chủ động hơn trong việc sử dụng vốn. Ngoài ra, còn gắn thêm sự ràng buộc và trách nhiệm của các cán bộ công nhân viên đối với TCT.

Tận dụng mọi cơ hội vay vốn phát triển đội máy bay thông qua bảo lãnh của các tổ chức tín dụng. Huy động vốn bằng chính lợi nhuận tích lũy được.

Ngoài việc huy động vốn trong nước thì vốn vay nước ngoài là nguồn vốn quan trọng. Do được Nhà nước bảo lãnh, TCT có thể vay vốn với khối lượng lớn. Tuy nhiên khi vay nhiều như vậy, áp lực về chi phí vốn là rất cao, có thể gây nguy hiểm đến tình hình tài chính, khả năng thanh toán của TCT.

#### **3.2.2.4. Đổi mới công nghệ và đầu tư công nghệ thông tin**

TCT cần tiêu chuẩn hoá và đồng bộ hóa hệ thống thông tin, cơ sở dữ liệu của TCT HKVN. Hạ tầng cơ sở kỹ thuật đồng bộ với hệ thống chương trình ứng dụng, phần cứng và phần mềm, bảo đảm tốt nhất các yêu cầu của quá trình quản lý kinh doanh, điều hành khai thác bay, kỹ thuật thương mại,

tài chính và quản lý tổng hợp. Thành lập trung tâm công nghệ thông tin hàng không để chủ động xây dựng hệ thống công nghệ thông tin hiện đại.

Từng bước tập trung thay thế công nghệ cũ theo hướng hiệu quả với chi phí chấp nhận được. Theo kế hoạch đến năm 2015, phải đánh giá phương tiện công nghệ cũ để tính toán có nên tiếp tục sử dụng hay không và thay thế theo hướng hiệu quả bằng các công nghệ tiên tiến nhất.

Phát triển đội máy bay hiện đại, đầu tư hiện đại hoá cơ sở bảo dưỡng máy bay và các cơ sở liên quan một cách đồng bộ. Ứng dụng công nghệ thông tin theo hướng tổ chức mạng máy vi tính toàn TCT để thuận lợi cho việc theo dõi quản lý, trước hết là trong lĩnh vực thương mại, thị trường, điều hành khai thác, kỹ thuật, tài chính và quản lý.

#### **3.2.2.5. Cải cách cơ cấu quản lý nguồn nhân lực**

TCT HKVN là doanh nghiệp Nhà nước, Nhà nước đứng sau bảo hộ nên cơ cấu quyền lực vẫn mang tính tập trung về tay Nhà nước. Thông thường, một công ty có tính định hướng về khách hàng thì việc tổ chức bộ máy quản lý sẽ không tập trung quyền lực vào một ai đó, mà theo xu hướng phân tán với kết cấu mạng thông tin theo nguyên lý tổ ong; như vậy trách nhiệm sẽ được phân bổ tới từng thành viên trong công ty. Để trở thành một doanh nghiệp định hướng về khách hàng thì nhất thiết cần phải có sự thay đổi lớn về phân chia quyền lực tới các nhân viên tuyến đầu. Thực tế cho thấy khách hàng không quan tâm đến ai là Chủ tịch Hội đồng quản trị, ai là Giám đốc, hay bất cứ người lãnh đạo nào khác mà họ chỉ quan tâm tới dịch vụ và lợi ích mà doanh nghiệp mang lại cho họ.

Đối với cấp lãnh đạo: Đào tạo về kỹ năng và nghiệp vụ quản lý cho cấp lãnh đạo theo chiến lược quy hoạch cán bộ dài hạn với chương trình cụ thể. Mời các chuyên gia giảng dạy những chương trình theo yêu cầu của công việc. Cử cán bộ đi học ở nước ngoài. Việc đào tạo gồm 3 lĩnh vực: trình độ lý luận, trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý.

TCT cần có nhóm chuyên gia giỏi, có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý kinh doanh vận tải hàng không chuyên nghiên cứu phục vụ cho việc định hướng đào tạo. Bên cạnh đó là phân loại, phân cấp các đối tượng cần được đào tạo, bao gồm những đối tượng chưa được đào tạo, trước khi đề bạt, hoặc đang nhiệm chức để có phương thức đào tạo lại, đào tạo nâng cao, đào tạo bồi dưỡng, duy trì... một cách phù hợp.

Hiện nay nguồn cung cấp nhân lực chủ yếu của ngành hàng không là lượng sinh viên tốt nghiệp của trường Hàng Không, sinh viên trường Đại học Ngoại ngữ, Kinh tế, Bách khoa... Tuy nhiên lực lượng lao động này đều phải qua đào tạo từ 3 đến 6 tháng trước khi đảm nhiệm công việc chính thức. Như vậy TCT vẫn phải đào tạo lại cho phù hợp với công việc thực tế. Vì vậy, để giảm thiểu thời gian và chi phí đào tạo, TCT HKVN nên kết hợp với các chương trình đào tạo của các trường đại học và trung học chuyên nghiệp, đào tạo đội ngũ lao động tương lai của mình ngay từ đầu. Khi tốt nghiệp, họ có thể vào làm việc cho TCT ngay mà không phải trải qua một thời gian đào tạo lại.

Cần nhanh chóng phát triển đội ngũ phi công lái máy bay và thợ sửa chữa máy bay lành nghề, giảm phụ thuộc vào yếu tố thuê nước ngoài. Thường xuyên tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tại chỗ nhưng phải gắn với kế hoạch sản xuất, không làm ảnh hưởng đến kế hoạch khai thác.

#### **3.2.2.6. Về vấn đề tuyển dụng và đào tạo phi công**

Phi công là lực lượng lao động kỹ thuật cao, có trình độ, có kỹ năng và có sức khỏe tốt. Việc đào tạo đòi hỏi phải có thời gian dài cũng như kinh phí lớn. Theo chiến lược phát triển đội máy bay đến năm 2012, TCT cần thêm nhiều lực lượng lao động này. Trong khi thị trường cho thuê phi công đang khan hiếm, chi phí thuê phi công nước ngoài lại tốn kém hơn nhiều so với phi công Việt Nam, đi kèm với đó là những yêu cầu đòi hỏi khắt khe; việc TCT

chủ động đào tạo phi công Việt Nam là rất cần thiết trong kế hoạch phát triển ổn định, lâu dài.

TCT phải thừa nhận một khó khăn là hàng năm không thể tìm kiếm đủ và đưa nhiều học viên đi đào tạo phi công vì những yêu cầu khắt khe về sức khỏe, trí tuệ, kỹ năng đối với lực lượng này. Với thị trường lao động trong nước hơn 40 triệu người là rất lớn, việc tìm kiếm, tuyển chọn phải được đẩy mạnh. Hiện nay, TCT mới chỉ đang tiến hành quá trình tuyển dụng học viên dự khóa phi công duy nhất một lần trong năm tại 2 thành phố lớn Hà Nội và TP Hồ Chí Minh. Điều này chắc chắn làm lãng phí một lượng lớn những ứng cử viên đủ điều kiện tại các vùng miền khác - nơi mà thông tin, thời điểm chưa đến với họ, cũng như là kinh phí hạn hẹp để họ có thể trực tiếp tham gia ứng tuyển. Vì vậy, TCT cần mở rộng việc tìm kiếm, tuyển dụng trên khắp cả nước với nhiều đợt trong năm. Đi kèm với đó là tạo điều kiện về tài chính cho những ứng viên có đủ điều kiện tham gia ứng tuyển đào tạo. Chắc chắn, việc tìm kiếm, đào tạo phi công Việt Nam về lâu dài sẽ mang lại hiệu quả ổn định, phát triển về lâu dài hơn là phi công thuê nước ngoài.

## KẾT LUẬN

Công cuộc đổi mới và hội nhập kinh tế thế giới trong hai thập kỷ qua đã và đang tạo ra những lợi thế cho sự phát triển của ngành vận tải hàng không – lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Lĩnh vực vận tải hàng không Việt Nam với lực lượng nòng cốt là Hãng hàng không quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) đã có những bước phát triển vượt bậc cả về quy mô lẫn chất lượng, góp phần không nhỏ vào công cuộc xây dựng đất nước. Tuy nhiên, trong thời kỳ kinh tế suy thoái hiện nay cùng với cơ chế thị trường làm cho cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc nghiên cứu, phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam đóng vai trò hết sức quan trọng, giúp Tổng công ty nhìn nhận được điểm mạnh, điểm yếu của mình và các cơ hội cũng như nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Thông qua quá trình hoàn thành Khoá luận này, em đã tìm hiểu, nghiên cứu và phân tích những vấn đề sau:

- Tổng quan về quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Khái quát về môi trường kinh doanh, phân tích SWOT.
- Đi sâu phân tích môi trường kinh doanh, bao gồm môi trường bên trong nội bộ Tổng công ty Hàng không Việt Nam và các nhân tố của môi trường bên ngoài tác động đến Tổng công ty trong bối cảnh kinh tế, chính trị, xã hội hiện nay, từ đó đưa ra các dự báo về môi trường kinh doanh của Tổng công ty trong thời gian tới.
- Nghiên cứu các tình huống chiến lược đối với Tổng công ty Hàng không Việt Nam dựa trên phân tích SWOT, đưa ra một số định hướng, chiến lược phát triển đối với Vietnam Airlines và VASCO.



- Đề xuất các kiến nghị ở góc độ vĩ mô, vi mô nhằm phát triển môi trường kinh doanh của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Trải qua các giai đoạn phát triển, Tổng công ty Hàng không Việt Nam đã từng bước tạo lập và bước đầu khẳng định vị thế trên thị trường vận tải hàng không khu vực và thế giới, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu về vận tải hàng không cũng như mục đích lợi ích kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội của đất nước.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Thị Hiền (2005), *Xuất nhập khẩu dịch vụ của Việt Nam trong quá trình hội nhập*, Khoa Kinh tế Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
2. Phan Vũ Hiền: Phó cục trưởng cục hàng không dân dụng Việt Nam, (2007), *Những kết quả bước đầu trong quá trình hội nhập quốc tế của hàng không Việt Nam*.
3. Vũ Sỹ Tuấn (2004), *Kinh nghiệm phát triển vận tải hàng không ở một số nước trên thế giới và bài học đối với sự phát triển vận tải hàng không Việt Nam*, Tạp chí kinh tế đối ngoại 3/2004, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
4. Ban Tài chính kế toán Tổng công ty Hàng không Việt Nam, *Báo cáo tài chính năm 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.
5. Đại học Ngoại Thương Hà Nội (2000), *Giáo trình Marketing lý thuyết*, NXB Giáo dục.
6. Hội đồng quản trị Tổng công ty Hàng không Việt Nam, *Chiến lược phát triển dài hạn đến năm 2010 của Tổng công ty Hàng không Việt Nam*.
7. *Luật Hàng không dân dụng Việt Nam (2006)*.
8. Thỏa thuận kí kết giữa Tổng công ty Hàng không Việt Nam và Tổng cục du lịch Việt Nam (5/2007), *Thỏa thuận về hợp tác xúc tiến du lịch VN*.
9. Thông tin Hàng không số 37/2008, *Tình hình hoạt động của VASCO*, Viện khoa học hàng không.
10. Thông tin hàng không (9/2006), *Kế hoạch phát triển đội máy bay đến năm 2010*.

11. Tổ chức Thương mại Thế giới (2006), *Biểu cam kết cụ thể về dịch vụ của WTO*, Ban công tác về việc gia nhập WTO của Việt Nam.
12. Tổng công ty Hàng không Việt Nam, *Quy hoạch đội bay đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*.
13. Tổng công ty Hàng không Việt Nam, *Kế hoạch hoạt động kinh doanh trong giai đoạn 2003-2008*.
14. Viện khoa học hàng không (2005), *Đánh giá nguồn lực hàng không Việt Nam*.
15. IATA (1997), *Asia Pacific Transport Forecast 1980 – 2010*.
16. ICAO (2007), *Annual Report of the Council*.
17. Stephen Shaw (Jul 30, 2007), *Airline Marketing and Management (5<sup>th</sup> edition)*, Ashgate Publishing Limited, USA.
18. Rigas Doganis (Dec 20, 2005), *The Airline Business*, Routledge, USA.
19. Stephen Holloway (Aug 2003), *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing Limited, USA.
20. Website Vietnam Airlines, *Tình hình sản xuất kinh doanh năm 2008 của Tổng công ty Hàng không Việt Nam*, <http://www.vietnamairlines.com>.
21. Website Báo điện tử - Đảng cộng sản Việt Nam (25/03/2009), *Đưa Vietnam Airlines trở thành hãng hàng không có tầm cỡ trong khu vực*, [http://www.cpv.org.vn/cpv/Modules/Preview/PrintPreview.aspx?co\\_id=30066&cn\\_id=332564](http://www.cpv.org.vn/cpv/Modules/Preview/PrintPreview.aspx?co_id=30066&cn_id=332564).
22. Website BBC (16/03/2009), *Kinh tế Việt Nam tăng trưởng 0,3%*, [http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/2009/03/090316\\_viet\\_growth\\_rate.shtml](http://www.bbc.co.uk/vietnamese/vietnam/2009/03/090316_viet_growth_rate.shtml).
23. Website Kinh tế đầu tư (25/03/2009), *Toàn cảnh kinh tế Việt Nam năm 2008 và dự báo 2009*, <http://www.sanotc.com/News/ViewItem.aspx?item=334622>.