

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

-----

**NGUYỄN BÁ HẠNH**

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA XÍ NGHIỆP**  
**THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT TÂN SƠN NHẤT**  
**ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS-TS VŨ CÔNG TUẤN

**Thành Phố Hồ Chí Minh - Năm 2007**

# MỤC LỤC

**Trang**

<b>Trang phụ bìa</b>	
<b>Lời cam đoan</b>	
<b>Mục lục</b>	
<b>Danh mục các bảng</b>	
<b>Danh mục các hình</b>	
<b>Mở đầu</b>	<b>1</b>
<b>Chương 1 : Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp</b>	<b>4</b>
1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh:	4
1.1.1 Định nghĩa về chiến lược kinh doanh	4
1.1.2 Phân loại chiến lược	5
1.1.3 Các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược	6
1.2 Quá trình quản trị chiến lược	11
1.2.1 Phân tích môi trường:	11
1.2.2 Xác định chiến lược- Công cụ ma trận SWOT	20
1.2.3 Lựa chọn chiến lược	21
<b>Chương 2: Phân tích môi trường kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất</b>	<b>28</b>
2.1 Tổng quan về hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất.	28
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	28
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ, kinh doanh của Xí nghiệp Thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất	28
2.1.3 Cơ cấu tổ chức	29
2.1.4 Các dịch vụ chủ yếu của Xí nghiệp TMMĐ - Tân Sơn Nhất	31
2.1.5 Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp	31

2.2	Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài	32
2.2.1	Môi trường vĩ mô	32
2.2.2	Môi trường vi mô	38
2.2.3	Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)	43
2.3	Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp	44
2.3.1	Hoạt động của bộ phận Marketing	44
2.3.2	Hoạt động của bộ phận Nhân sự	45
2.3.3	Hoạt động của bộ phận Tài chính- kế toán	46
2.3.4	Hoạt động của bộ phận Sản xuất tác nghiệp	47
2.3.5	Hoạt động của bộ phận Quản trị chất lượng	48
2.3.6	Hoạt động của bộ phận Nghiên cứu và phát triển	49
2.3.7	Phân tích hoạt động của bộ phận mua hàng:	49
2.3.8	Hoạt động của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp	50
2.3.9	Những điểm mạnh của công ty (S- Strengths)	50
2.3.10	Những điểm yếu của công ty (W- Weakness)	51
2.3.11	Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE)	52
<b>Chương 3 : Chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp thương mại</b>		<b>54</b>
<b>mặt đất Tân Sơn Nhất đến năm 2015</b>		
3.1	Mục tiêu phát triển của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất đến năm 2015	54
3.1.1	Mục tiêu tổng quát	54
3.1.2	Mục tiêu cụ thể	54
3.1.3	Quan điểm xây dựng giải pháp	54
3.2	Căn cứ xây dựng chiến lược (Ma trận SWOT)	55
3.3	Lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)	57
3.3.1	Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-O	57
3.3.2	Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-T	59
3.3.3	Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm W-O	61
3.3.4	Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm W-T	63

<b>3.4</b>	<b>Giải pháp thực hiện chiến lược</b>	<b>65</b>
3.4.1	Nhóm giải pháp phát huy điểm mạnh	65
3.4.2	Nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu	66
3.4.3	Nhóm giải pháp nắm bắt cơ hội	68
3.4.4	Nhóm giải pháp vượt qua thách thức	70
3.5	Kiến nghị	71
3.5.1	Đối với Nhà nước	71
<b>3.5.2</b>	<b>Đối với cơ quan chủ quản</b>	<b>72</b>
	<b>Kết luận</b>	<b>76</b>
	<b>Tài liệu tham khảo</b>	<b>78</b>
	<b>Phụ lục</b>	

## DANH MỤC CÁC HÌNH

**Hình 1.1** Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược

**Hình 1.2:** Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

**Hình 1.3** Mô hình cấp chiến lược:

**Hình 1.4:** Mô hình 5 lực tác động của Michael E.Porter

**Hình 2.1:** Sơ đồ tổ chức của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất

## DANH MỤC CÁC BẢNG

**Bảng 1.1:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

**Bảng 1.2:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

**Bảng 1.3:** Ma trận SWOT

**Bảng 1.4** Ma trận QSPM

**Bảng 2.1:** Sản lượng phục vụ của Xí nghiệp qua các năm

**Bảng 2.2:** Kết quả kinh doanh của Xí nghiệp qua các năm

**Bảng 2.3** Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE)

**Bảng 2.4 :** Cơ cấu vốn qua các năm

**Bảng 2.5:** Ma trận yếu tố bên trong (IFE)

**Bảng 3.1** Ma trận SWOT

**Bảng 3.2** Ma trận QSPM cho nhóm S-O

**Bảng 3.3** Ma trận QSPM cho nhóm S-T

**Bảng 3.4** Ma trận QSPM cho nhóm W-O

**Bảng 3.5** Ma trận QSPM cho nhóm W-T

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do lựa chọn đề tài:

Hàng không là ngành kinh tế kỹ thuật cao, chịu ảnh hưởng không chỉ chính sách của nhà nước và còn phụ thuộc vào chính sách của khu vực và quốc tế. Sự biến động của tình hình kinh tế chính trị của quốc tế và khu vực, sẽ trực tiếp hoặc gián tiếp tác động lên hoạt động khai thác hàng không. Tổng công ty hàng không Việt nam (Vietnam Airlines), trong quá trình phát triển của mình vươn cánh bay đến các chân trời mới thì cũng đồng thời phải đón nhận những cơ hội, thách thức cạnh tranh và vì vậy càng tung cánh bay xa, càng phải cạnh tranh quyết liệt .

Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam, trong quá trình phát triển của mình đã đóng góp đáng kể cho công tác phục vụ hành khách đi máy bay và phục vụ khách hàng sử dụng dịch vụ hàng không. Bên cạnh đó Xí nghiệp luôn là cơ sở để Tổng công ty hàng không Việt Nam thương thảo các hợp đồng thương mại mặt đất tại các nơi có điểm đến. Tuy nhiên trong xu thế mở cửa thị trường cung ứng dịch vụ hàng không, tại Sân bay Tân Sơn Nhất đã xuất hiện thêm đối thủ cạnh tranh. Điều này đặt ra yêu cầu cho Xí nghiệp những khó khăn đáng kể, khách hàng đưa ra những yêu sách cao hơn, Xí nghiệp chịu sức ép lớn hơn trong việc giữ vững thị phần và giành những khách hàng mới.

Điều này thúc đẩy Xí nghiệp phải thể hiện được vai trò của mình trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ trong dây chuyền phục vụ hành khách của Tổng công ty hàng không Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty trong khai thác hàng không và để đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng không ngừng của khách hàng . Thông qua quá trình học tập và từ thực tế ở đơn vị công tác, tôi xin được chọn xây dựng đề tài “Chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất đến năm 2015” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp bậc học Cao học Quản trị kinh doanh của mình.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu:

Dựa trên cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh, tác giả đã nghiên cứu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất, trong bối cảnh chung của Tổng Công ty hàng không Việt Nam, cùng với việc tìm hiểu, phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất để xác định các mặt mạnh, yếu, cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong thời gian qua, từ đó xây dựng định hướng chiến lược phát triển và các giải pháp thực hiện cho Xí nghiệp trong thời gian tới.

### **3. Phạm vi nghiên cứu:**

Đề tài tập trung nghiên cứu hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất từ năm 2000 đến 2006 , tập trung đánh giá giai đoạn từ năm 2004 đến nay ( là thời gian tại Sân bay Tân Sơn Nhất xuất hiện Công ty phục vụ mặt đất thuộc Cụm cảng hàng không sân bay miền Nam), cùng xem xét đồng thời với chiến lược phát triển của Tổng Công ty hàng không Việt Nam trong chiến lược phát triển chung của đất nước. Đề tài chỉ phân tích những vấn đề tổng quát phục vụ cho việc xây dựng chiến lược phát triển của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất, không đi sâu vào các vấn đề có tính chất chuyên ngành.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn đã sử dụng phương pháp nghiên cứu của khoa học kinh tế, chú trọng các phương pháp lịch sử , phương pháp thống kê mô tả, phương pháp tổng hợp - phân tích để phân tích đánh giá, từ đó rút ra những kết luận mang tính lý luận và thực tiễn phù hợp với điều kiện thực tế của ngành.

### **5. Đóng góp của luận văn:**

Luận văn đã hệ thống hoá cơ sở lý luận về vấn đề hoạch định chiến lược kinh doanh, trên cơ sở các phân tích đánh giá cụ thể, xây dựng chiến lược hoạt động cho Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất trong những năm tới, vạch ra giải pháp cụ thể và đưa ra một số kiến nghị đối với Nhà nước, với Ngành.

### **6. Kết cấu của luận văn:**

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, phụ lục , tài liệu thống kê, luận văn gồm 3 chương :

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích môi trường kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất

Chương 3: Chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất đến năm 2015



# Chương 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

### 1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh:

#### 1.1.1. Định nghĩa về chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là một khái niệm được xây dựng lâu dài bằng những mức độ khác nhau, nhằm định nghĩa cho hoạt động hoạch định tương lai của tổ chức. Qua quá trình lâu dài, những định nghĩa này cơ bản đáp ứng giải thích đầy đủ nhất làm sáng tỏ các khái niệm về kinh tế, dưới đây là một số định nghĩa tiêu biểu:

- Theo Fred R. David định nghĩa: “Chiến lược kinh doanh có thể được định nghĩa như là nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra”.
- Theo Michael E. Porter, giáo sư của Đại học Harvard cho rằng “Chiến lược kinh doanh là sự sáng tạo ra vị thế giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Chiến lược kinh doanh là sự lựa chọn, đánh đổi trong cạnh tranh, chiến lược kinh doanh là tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty”.
- Theo Garry D. Smith, Danny R. Arnold và Bobby R. Bizzell “Quản lý chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”.

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các yếu tố môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp trước vận hội mới. Điều này cho

phép xác định các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của công ty và trên cơ sở đó hướng tổ chức vươn tới.

Dẫu vậy, điều kiện môi trường luôn thay đổi, quản trị chiến lược là liên tục kiểm soát đánh giá những thay đổi bên trong và bên ngoài để có thể thực hiện những điều chỉnh thích hợp, môi trường thay đổi, các doanh nghiệp phải thích nghi được với những thay đổi đó, sự thay đổi liên tục làm thích nghi với hoàn cảnh để tồn tại qua biến động và phát triển là yêu cầu cao nhất cho hoạt động quản trị chiến lược.

### **1.1.2. Phân loại chiến lược**

Căn cứ vào những khái niệm và đặc điểm trên của chiến lược kinh doanh, việc phân loại chiến lược có thể được phân theo các tiêu thức như sau:

*Căn cứ vào phạm vi, chiến lược kinh doanh được chia làm 2 loại:*

*Loại thứ nhất:* Chiến lược chung hay còn gọi là chiến lược tổng quát, chiến lược chung của doanh nghiệp thường được đề cập tới những vấn đề quan trọng nhất, bao trùm nhất và có ý nghĩa lâu dài có tính quyết định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp

*Loại thứ hai:* Chiến lược bộ phận, đây là chiến lược cấp hai. Loại chiến lược bộ phận này gồm: Chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược phân phối và chiến lược giao tiếp và khuếch trương.

*Căn cứ vào hướng tiếp cận, chiến lược kinh doanh được chia làm 4 loại:*

*Loại thứ nhất:* Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt .Việc hoạch định chiến lược ở đây là không dàn trải các nguồn lực, chỉ tập trung cho những hoạt động có ý nghĩa quyết định trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp .

*Loại thứ hai:* Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối. Bắt đầu từ sự phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp mình so với đối thủ cạnh tranh , tìm ra những điểm đặc trưng của mình làm chỗ dựa cho chiến lược kinh doanh.

*Loại thứ ba:* Chiến lược sáng tạo tấn công. Việc xây dựng được tiếp cận theo cách luôn tập trung những vấn đề vẫn được coi là phổ biến, khó làm khác được để đặt câu hỏi “tại sao?”, nhằm xét lại những điều tưởng như đã kết luận.

*Loại thứ tư:* Chiến lược khai thác các mức độ tự do. Là cách xây dựng chiến lược không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm vào khai thác khả năng có thể có của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

### **1.1.3. Các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược**

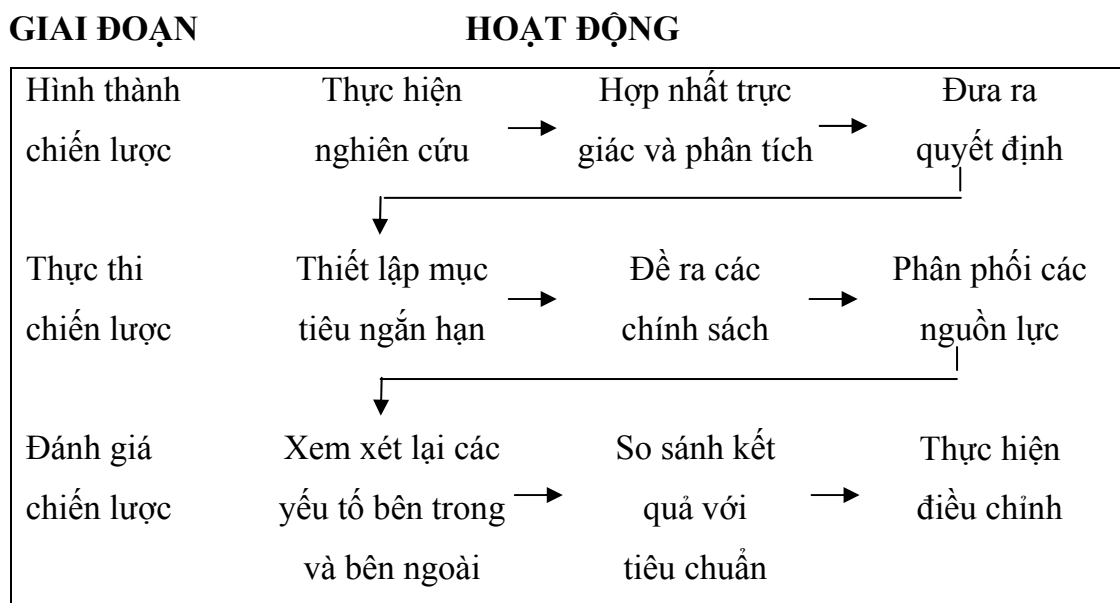
#### **+ Các giai đoạn quản trị chiến lược**

##### ***Giai đoạn hình thành chiến lược:***

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng kinh doanh. Thông qua thực hiện điều tra nghiên cứu môi trường và tổ chức để xác định các mặt mạnh và mặt yếu bên trong của tổ chức và các cơ hội, nguy cơ bên ngoài tổ chức mang lại, đề ra các mục tiêu dài hạn, xây dựng những chiến lược phát triển của tổ chức cũng như những chiến lược thay thế của tổ chức khi tình hình có thể thay đổi ngoài dự báo. Trong giai đoạn hình thành chiến lược, tổ chức phải tập hợp được đầy đủ các cơ sở, điều kiện để có thể xác định được mục tiêu cụ thể trong tương lai của tổ chức và xây dựng kế hoạch chiến lược khả thi để hướng đến mục tiêu đó.

##### ***Giai đoạn thực hiện chiến lược***

Các hoạt động cơ bản của thực hiện chiến lược là thiết lập các mục tiêu ngắn hạn, đưa ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên. Việc thực hiện chiến lược bao gồm việc phát triển các nguồn lực, các nguồn vốn chiến lược, các chương trình, môi trường văn hoá và đồng thời kết hợp với việc động viên nhân viên bằng các chính sách đãi ngộ, chính sách khen thưởng và cách xác định mục tiêu dài hạn cùng với mục tiêu hàng năm. Vấn đề lớn nhất là động viên các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức cùng thấu đạt được tinh thần hướng đích của tổ chức, làm việc nhiệt tình, hăng say nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra thông qua kết quả hoạt động từng ngày. Việc thực thi chiến lược còn bao gồm hoạt động marketing, nghiên cứu - phát triển và bảo vệ môi trường.

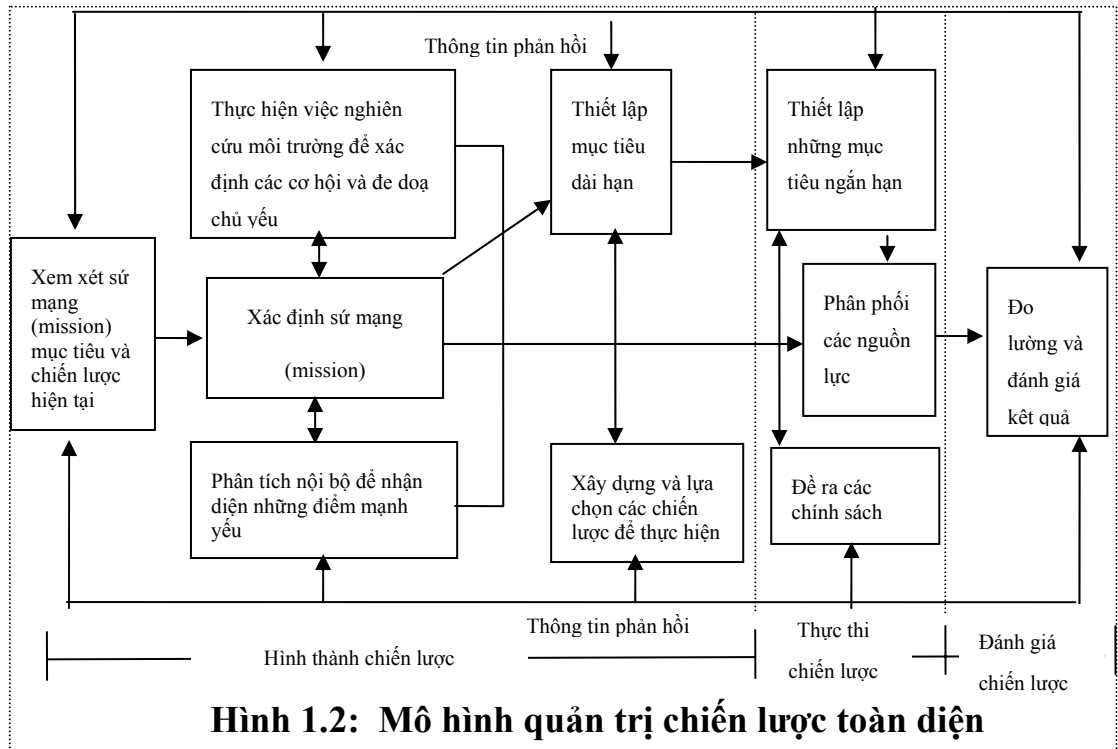


**Hình 1.1 Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược**

### ***Đánh giá kiểm tra chiến lược***

Việc thực hiện đánh giá kiểm tra chiến lược nhằm xem xét hoạt động quản trị chiến lược của tổ chức, đo lường kết quả đạt được, đánh giá lại các yếu tố cơ sở của chiến lược hiện tại và thực hiện các hoạt động điều chỉnh chiến lược, việc kiểm tra chiến lược sẽ cho phép tổ chức có đầy đủ hình ảnh về những thành tựu và những khiếm khuyết mà tổ chức đang gặp phải. Điều đó cho phép tổ chức nhận diện đầy đủ vị thế của tổ chức trong bối cảnh chung và những nhiệm vụ mà tổ chức phải giải quyết để hướng đến mục tiêu của tổ chức hay nhằm xây dựng mục tiêu ở tầm mức mới của tổ chức. Sự phát hiện các mặt yếu kém của tổ chức trong kết hợp của guồng máy phần đầu vì mục tiêu có tác động to lớn làm cho guồng máy vận hành nhịp nhàng hơn, tốt hơn và như vậy góp phần làm giảm thời gian đạt được mục tiêu của tổ chức.

### **+ Mô hình quản trị chiến lược toàn diện**

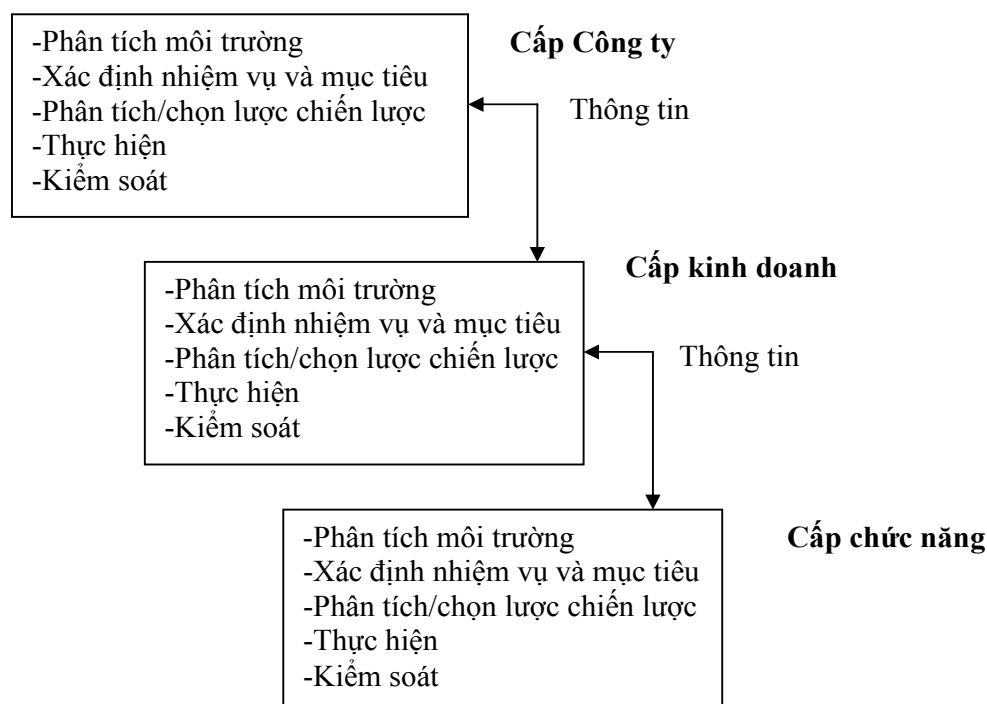


### + Quản trị chiến lược (Strategic Management)

Quản trị chiến lược có thể có ở nhiều tầm mức khác nhau trong tổ chức, thông thường có 3 cấp độ:

#### *Chiến lược cấp công ty:*

Là một kiểu mẫu được thiết lập ở cấp công ty, vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh của công ty theo đuổi cũng như phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt mục tiêu của công ty.



**Hình 1.3 Mô hình cấp chiến lược:**

***Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)***

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty. Nếu như công ty hoạt động đơn ngành thì chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được coi là chiến lược cấp công ty.

***Chiến lược cấp chức năng:***

Chiến lược cấp chức năng hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

**+ Vai trò của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp**

Ưu điểm:

- Quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, qua đó tổ chức có thể thấy rõ những cơ hội và thuận lợi trong kinh doanh, để đưa ra các chiến lược, chính sách phát triển phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

- Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi. Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị dự báo những bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại cũng như tương lai, dựa trên những tiềm lực của mình, doanh nghiệp sẽ dễ chủ động đối phó với những tình huống bất trắc này.
- Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp, việc kiểm soát phân bổ nguồn lực sẽ làm tăng tính hiệu quả và nâng cao năng lực của tổ chức.
- Giúp đáp ứng hài hoà các nhu cầu của tổ chức. Thông qua đó lôi kéo các nhà quản trị các cấp của tổ chức vào quá trình quản trị chiến lược và tạo sự cộng hưởng để đạt tới mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức.

Nhược điểm:

- Việc thiết lập quá trình quản trị mất nhiều thời gian và công sức và đòi hỏi tâm tư duy cao độ.
- Các chiến lược thường được lập ra trong hoàn cảnh cụ thể, do đó nếu lý tưởng hoá chiến lược đã được xây dựng sẽ làm cho tổ chức trở nên chậm chạp khó thay đổi và có thể là nguy cơ đến vận mệnh của tổ chức nếu không được bổ sung, sửa đổi theo các thông tin bổ sung.
- Do giới hạn nên khả năng dự báo có thể khác nhiều với thực tế, dễ làm cho các nhà quản trị xem nhẹ vai trò của dự báo. Điều này có thể làm cho tính định hướng chiến lược của tổ chức thiếu sự bền vững tương đối.
- Quá trình quản trị chiến lược mang tính đồng bộ, nếu các giai đoạn không được coi trọng đúng mức sẽ làm cho quá trình quản trị chiến lược chỉ mang tính hình thức.

## **1.2. Quá trình quản trị chiến lược**

Quá trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên và liên tục đòi hỏi có sự tham gia của các thành viên trong tổ chức. Một sự thay đổi bất kỳ nào trong mô hình có thể dẫn đến một sự thay đổi trong các thành phần khác. Do đó hoạt động xây dựng, thực thi và đánh giá chiến lược phải được thực hiện liên tục. Quản trị chiến lược tốt phụ thuộc nhiều vào sự am tường các điều kiện môi trường

mà tổ chức đang gặp phải. Các yếu tố môi trường có ảnh hưởng liên tục đến cả quá trình quản lý chiến lược và vì vậy chiến lược phải hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường dự kiến.

### **1.2.1. Phân tích môi trường:**

Các yếu tố môi trường có tác động to lớn đến tổ chức, chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các bước của quá trình quản trị chiến lược. Do đó việc hoạch định chiến lược phải dựa trên cơ sở nghiên cứu, phân tích các điều kiện môi trường của tổ chức. Đặc điểm của môi trường là nằm bên ngoài doanh nghiệp mà nhà quản trị không kiểm soát được, nhưng chúng lại ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Phải xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường của tổ chức để làm rõ yếu tố môi trường nào có ảnh hưởng đến quyết định của tổ chức.

#### **1.2.1.1. Phân tích môi trường bên ngoài:**

##### **1.2.1.1.1. Môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị và chính phủ, xã hội, tự nhiên, công nghệ kỹ thuật và cạnh tranh

#### **1. Yếu tố kinh tế:**

Đây là yếu tố quan trọng thu hút sự quan tâm của những nhà đầu tư, có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Sự tác động của môi trường này có tính chất trực tiếp hơn so với những yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Một số yếu tố căn bản thường được doanh nghiệp quan tâm là: Xu hướng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP), lãi suất và xu hướng lãi xuất trong nền kinh tế, xu hướng của tỷ giá hối đoái, xu hướng tăng giảm của thu nhập khả dụng, xu hướng chi tiêu của người dân, mức độ lạm phát, xu hướng thất nghiệp, điều kiện kinh tế của các quốc gia nước ngoài liên quan.

#### **2. Yếu tố chính phủ và chính trị:**

Yếu tố chính trị và luật pháp ngày càng có ảnh hưởng lớn lao đến hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm hệ thống pháp luật hiện hành, các quan điểm, đường lối chính sách, mức trợ cấp của chính phủ, các xu hướng chính trị, các thay đổi của luật thuế trong nước cũng như thế giới. Sự lệ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng trên



phạm vi toàn thế giới giữa các nền kinh tế, thị trường, chính phủ và các tổ chức đòi hỏi công ty phải xem xét các ảnh hưởng có thể có của các biến số chính trị đối với việc xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh.

### **3. Yếu tố xã hội**

Những sự thay đổi của các yếu tố này có ảnh hưởng quan trọng đến các sản phẩm/dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ.

*Yếu tố văn hoá - xã hội* : Bao gồm các chuẩn mực, giá trị chấp nhận được trong xã hội có nền văn hoá cụ thể. Các khía cạnh văn hoá xã hội có ảnh hưởng to lớn tới hoạt động kinh doanh như những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống và nghề nghiệp, những phong tục, tập quán truyền thống, những quan tâm và ưu tiên của xã hội, trình độ nhận thức chung của xã hội.

*Yếu tố dân số*: Là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến những yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những vấn đề dân số: Tổng dân số xã hội, tỷ lệ tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp và mức độ phân phối thu nhập, tuổi thọ và tỷ lệ sinh sản tự nhiên, các xu hướng chuyển dịch dân số ở các vùng.

### **4. Yếu tố tự nhiên:**

Bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, tài nguyên thiên nhiên, sự trong sạch của môi trường, các điều kiện tự nhiên đôi khi trở thành yếu tố quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ. Ngày nay sự suy giảm điều kiện môi trường sống đang làm công chúng hết sức quan tâm đến việc bảo tồn thiên nhiên và chất lượng môi trường tự nhiên.

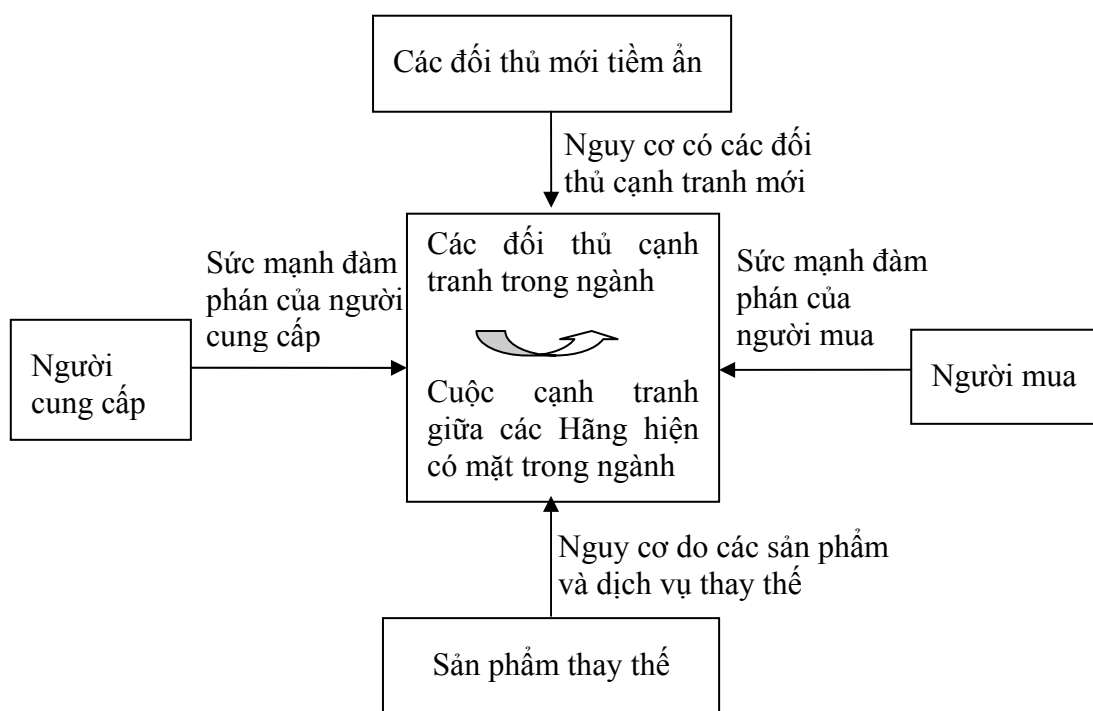
### **5. Yếu tố công nghệ và kỹ thuật:**

Đây là một trong những yếu tố năng động và chứa đựng nhiều cơ hội cũng như đe dọa đối với doanh nghiệp. Sự tiến bộ của khoa học-kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm/dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh, khách hàng. Quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của những tổ chức còn bị ảnh hưởng bởi quá trình đưa công nghệ mới từ

phòng thí nghiệm ra áp dụng trên thị trường cũng như việc lựa chọn công nghệ đầu tư cho tương lai.

#### 1.2.1.1.2. Môi trường vi mô

Môi trường vi mô là những yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh có ảnh hưởng trực tiếp lên doanh nghiệp và doanh nghiệp phải chấp nhận nó. Để đề ra chiến lược thành công thì phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó.



**Hình 1.4: Mô hình 5 lực tác động của Michael E.Porter**

Các áp lực cạnh tranh tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành kinh doanh, bao gồm:

1. Đe dọa của đối thủ cạnh tranh: Đối thủ cạnh tranh sử dụng các biện pháp để tranh đua nhằm gia tăng hay giữ thị phần.
2. Sức mạnh đàm phán của người mua: Người mua có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống, hay đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

3. Sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp: Nhà cung cấp có thể làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp bằng cách tăng giá, hay giảm chất lượng yếu tố cung cấp, hay giảm mức độ dịch vụ đi kèm.
4. Đối thủ mới tiềm ẩn: Đối thủ mới tham gia kinh doanh, có thể làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và nguồn lực cần thiết.
5. Nguy cơ từ những sản phẩm thay thế: Phần lớn sản phẩm thay thế là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ, muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

#### **1.2.1.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE (External Factor Evaluation)**

Ma trận này cho phép doanh nghiệp tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu. địa lý, chính trị, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Việc xây dựng ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài cần trải qua 5 bước sau đây:

**Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến sự thành công trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên ngoài, bao gồm cả cơ hội và đe dọa.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Mức phân loại được xác định bằng cách so sánh những nhà cạnh tranh thành công với những nhà cạnh tranh không thành công. Tuy nhiên tổng số mức phân loại được ấn định cho các nhân tố phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công, thể hiện cách thức mà doanh nghiệp phản ứng với yếu tố này. Trong đó 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng kém.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng .

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng điểm quan trọng của tổ chức.

**Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

<i>Các yếu tố bên ngoài</i>	<i>Mức quan trọng</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số điểm quan trọng</i>
<i>Liệt kê các yếu tố bên ngoài</i>			
<i>Tổng cộng</i>			

Bất kể số cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được thể hiện trong ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài: Tổng số điểm quan trọng lớn nhất mà một tổ chức có thể có là 4.0 và thấp nhất là 1.0. Tổng số điểm quan trọng là 4.0 cho thấy tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Tổng số điểm quan trọng là 1.0 cho thấy những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc không hạn chế được các mối đe dọa từ bên ngoài.

#### **1.2.1.2. Phân tích môi trường bên trong ( Nội bộ) IFE (Internal Factor Evaluation)**

Quá trình phát triển chiến lược của tổ chức là việc đầu tư để phát triển các lợi thế cạnh tranh, để phát triển được các lợi thế thì đòi hỏi phải hiểu biết môi trường nội bộ điều này có ý nghĩa to lớn và hết sức cần thiết. Quá trình phân tích môi trường nội bộ là nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của công ty , qua đó xác định các năng lực cần thiết mà doanh nghiệp cần nắm giữ để nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

##### **1.2.1.2.1. Hoạt động của bộ phận Marketing**

Các vấn đề về hệ thống thông tin Marketing, hiệu quả hoạt động marketing và các chức năng của marketing để làm rõ hoạt động marketing của một doanh nghiệp. Bao gồm các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, mức đa dạng của sản phẩm, khả năng thu thập thông tin cần thiết về thị trường, thị phần hoặc tiêu thị phân, cơ cấu mặt hàng, dịch vụ và khả năng mở rộng, chu kỳ sống của các sản phẩm chính, tỉ lệ lợi nhuận so với doanh số sản phẩm/dịch vụ, kênh phân phối, số lượng, phạm vi và mức độ kiểm soát...

##### **1.2.1.2.2. Hoạt động của bộ phận Nhân sự:**

Phân tích đánh giá hoạt động của bộ phận nhân sự cần xem xét quy mô và cơ cấu nhân sự hiện tại so với nhu cầu của các khâu công việc, khả năng hoàn thành công việc của các thành viên trong tổ chức, chính sách tuyển dụng, huấn luyện, việc

sử dụng nguồn nhân lực, chính sách tiền lương, khả năng khai thác sáng kiến trong tập thể người lao động, triển vọng về quản trị nhân sự trong tương lai, mối quan hệ giữa các nhà quản trị với người thừa hành. Trình độ chuyên môn bình quân của nhân viên cần nâng cao đến mức nào, cơ cấu lao động mà tổ chức cần tuyển dụng thêm.

#### **1.2.1.2.3. Hoạt động của bộ phận Tài chính- kế toán**

Khi xây dựng các chiến lược cần xác định những điểm mạnh và yếu về tài chính của tổ chức. Khả năng thanh toán, các khoản nợ, vốn lưu động, lợi nhuận, số lượng vốn, lượng tiền mặt, và vốn cổ phần thường của công ty có thể làm cho một số chiến lược trở nên khả thi hơn. Phân tích các chỉ số tài chính là phương pháp sử dụng nhiều nhất để xác định điểm mạnh và yếu của tổ chức về đầu tư, tài chính và tiền lãi cổ phần.

#### **1.2.1.2.4. Hoạt động của bộ phận Sản xuất tác nghiệp**

Cần đánh giá những hoạt động tạo ra sản phẩm/dịch vụ, mức độ hài lòng của khách hàng, các loại quy trình sản xuất và hoạt động trong doanh nghiệp, những công nghệ được lựa chọn để sử dụng trong từng quy trình hoạt động, cách thức bố trí các phương tiện, sắp xếp định vị các thiết bị, năng suất lao động, mức dự trữ nguyên vật liệu, quản trị các yếu tố đầu vào, khả năng nâng cao tay nghề nhân viên, phương pháp kiểm tra chất lượng, kiểm soát chi phí...

#### **1.2.1.2.5. Hoạt động của bộ phận Quản trị chất lượng**

Việc đánh giá phân tích hoạt động quản trị chất lượng căn cứ: Doanh nghiệp có hệ thống quản trị chất lượng hay chưa, những tiêu chuẩn áp dụng có phù hợp yêu cầu của thị trường không, đối tượng và phương pháp quản trị chất lượng của doanh nghiệp, phản ứng của khách hàng và hoạt động xử lý các phản hồi của khách hàng, những chi phí nghiên cứu nhu cầu và sửa chữa các sai sót của hệ thống.

#### **1.2.1.2.6. Hoạt động của bộ phận Nghiên cứu và phát triển**

Đánh giá hoạt động nghiên cứu và phát triển trong việc phát hiện và ứng dụng những thành tựu khoa học để nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo lợi thế cạnh tranh, những nhiệm vụ, mục tiêu nghiên cứu và phát triển hiện tại, những hình thức nghiên cứu và phát triển hiện tại, mối quan hệ giữa nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, những dự định sản xuất trong thời gian tới, những thiết bị mới đang

được sử dụng, chu kỳ thay đổi công nghệ, tính thích nghi giữa nguồn nhân lực và công nghệ mới, sự thu thập thường xuyên thông tin về công nghệ mới, khả năng phát triển sản phẩm mới của doanh nghiệp.

#### **1.2.1.2.7. Phân tích hoạt động của bộ phận mua hàng:**

Phân tích hoạt động mua hàng sẽ giúp nhà quản trị nhận diện tương quan giữa doanh nghiệp với từng nhà cung cấp, tiềm năng khai thác các nguồn cung cấp các yếu tố đầu vào. Doanh nghiệp có khả năng hội nhập về phía sau với nhà cung cấp nào, khả năng kiểm soát nguồn cung cấp, khả năng tìm kiếm nguồn cung cấp với mức giá thấp

#### **1.2.1.2.8. Hoạt động của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp:**

Phân tích những mặt nổi bật và yếu kém của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp, sự phù hợp của hệ thống thông tin, phương tiện thu thập thông tin môi trường kinh doanh, những khả năng mở rộng, nâng cao độ tin cậy của hệ thống thông tin, khả năng dự báo các diễn biến về các yếu tố môi trường, chi phí quản lý hệ thống thông tin tại bộ phận chức năng, những ưu thế cũng như mức độ hiện đại hóa.

#### **1.2.1.2.9. Ma trận nội bộ (IFE)**

Tương tự như ma trận EFE, căn cứ vào kết quả các đánh giá các yếu tố nội bộ, việc lập ma trận IFE cũng được xây dựng theo 5 bước như sau:

**Bước 1:** Lập danh mục các yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến sự thành công trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên trong, bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu .

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Mức phân loại được xác định bởi sự ảnh hưởng của yếu tố đó đến tổ chức trong hoạt động chung của ngành. Tổng số mức phân loại được ấn định cho các nhân tố phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất (1 điểm), điểm yếu nhỏ nhất (2 điểm), điểm mạnh nhỏ nhất (3 điểm), điểm mạnh lớn nhất (4 điểm) .

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định tổng số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng điểm quan trọng của tổ chức.

**Bảng 1.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**

<i>Các yếu tố bên trong</i>	<i>Mức quan trọng</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số điểm quan trọng</i>
<i>Liệt kê các yếu tố nội tại</i>			
<i>Tổng cộng</i>			

Số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1.0 đến cao nhất là 4.0 và số điểm trung bình là 2.5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2.5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2.5 cho thấy công ty có thể mạnh về nội bộ.

### 1.2.2. Xác định chiến lược- Công cụ ma trận SWOT

Đây là giai đoạn kết hợp của quá trình hình thành chiến lược. Các chiến lược được xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những điểm mạnh- điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Các phương án chiến lược này sẽ được lựa chọn để có những phương án tối ưu và khả thi nhất.

**Bảng 1.3: Ma trận SWOT**

SWOT	Các cơ hội (Opportunities)	Các nguy cơ (Threats)
	1. 2. Liệt kê các cơ hội	1. 2. Liệt kê các nguy cơ
Những điểm mạnh (Strengths) 1. 2. Liệt kê những điểm mạnh	Các chiến lược S-O 1. 2. Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng các cơ hội	Các chiến lược S-T 1. 2. Vượt qua những khó khăn bằng tận dụng những điểm mạnh
Những điểm yếu (weakness) 1. 2. Liệt kê những điểm yếu	Các chiến lược W-O 1. 2. Hạn chế các mặt yếu để tận dụng các cơ hội	Các chiến lược W-T 1. 2. Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa

Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội- nguy cơ (Ma trận SWOT), là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược sau:

- Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (S-O): Sử dụng những điểm mạnh bên trong doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược điểm yếu-cơ hội (W-O): nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong doanh nghiệp bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược điểm mạnh- nguy cơ (S-T): Sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh đi hay giảm thiểu ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.
- Chiến lược điểm yếu- nguy cơ (W-T): Là chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những đe dọa từ bên ngoài.

### **1.2.3. Lựa chọn chiến lược**

Chiến lược của doanh nghiệp thường ảnh hưởng nhiều đến các doanh nghiệp đầu tư vào nhiều lĩnh vực, tuy nhiên nó cũng thích hợp với doanh nghiệp chỉ tham gia vào một ngành kinh doanh, tuy nội dung có khác nhau nhưng việc lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp đòi hỏi Ban Giám đốc của doanh nghiệp luôn phải trả lời 3 câu hỏi:

- Chúng ta để lại những dạng kinh doanh nào ?
- Chúng ta rút ra khỏi những dạng kinh doanh nào ?
- Chúng ta tham gia vào những dạng kinh doanh mới nào?

#### **1.2.3.1. Các loại chiến lược chủ yếu**

Mỗi phương án chiến lược đều là sự theo đuổi thông qua nỗ lực bên trong hoặc bên ngoài, tùy từng cách thức mà có loại khác nhau, tuy nhiên chiến lược tổng quát cấp công ty sẽ bao gồm các loại như sau:

##### **1.2.3.1.1 Những chiến lược tăng trưởng tập trung:**

Đây là chiến lược tập trung vào việc cải tiến các sản phẩm-dịch vụ mà thị trường hiện có. Việc theo đuổi chiến lược này công ty phải giành hết mọi khả năng đối với sản phẩm, dịch vụ hiện có nhằm làm tốt hơn các công việc hiện đang tiến hành. Điều này còn có thể được cụ thể hoá thông qua 3 phương án:

*Thâm nhập thị trường:* Tìm cách tăng trưởng các sản phẩm hiện đang sản xuất trên thị trường hiện có bằng việc tăng cường các nỗ lực trong hoạt động



marketing hay giành thêm thị phần bằng cách mua lại hay kiểm soát nhiều hơn một hoặc nhiều hơn các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình.

*Phát triển thị trường* : Tìm cách tăng trưởng bằng việc thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm hay dịch vụ mà công ty hiện có.

*Phát triển sản phẩm*: Tìm cách tăng trưởng bằng việc phát triển sản phẩm mới để tiêu thụ trong các thị trường mà công ty đang hoạt động.

#### **1.2.3.1.2 Những chiến lược phát triển hội nhập:**

Chiến lược này nhằm liên kết với các hãng đang kinh doanh mạnh mà đang do dự hay không có khả năng triển khai các chiến lược tăng trưởng tập trung. Sự kết hợp này phù hợp với mục tiêu và các chiến lược dài hạn đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty và cho phép phát huy khả năng kỹ thuật của công ty.

*Hội nhập dọc ngược chiều*: Là tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với các nguồn cung ứng nguyên liệu. Hội nhập ngược chiều phù hợp với tiêu chí chuyển trọng tâm phí tổn hiện thời thành trọng tâm lợi nhuận tiềm tàng.

*Hội nhập dọc thuận chiều*: Tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ gắn với thị trường đích, có thể bằng việc thành lập các cơ sở sản xuất của mình, các lực lượng bán hàng như hệ thống bán sỉ hay bán lẻ.

#### **1.2.3.1.3 Những chiến lược tăng trưởng đa dạng :**

Chiến lược này thích hợp với những doanh nghiệp không thể đạt mục tiêu tăng trưởng với các sản phẩm hiện thời , theo đuổi một chiến lược đa dạng hoá là thay đổi đặc tính của kinh doanh, là đặt ra và thực hiện những chiến lược riêng biệt

*Đa dạng hoá đồng tâm*: Tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng đến các thị trường mới với các sản phẩm mới, phù hợp về công nghệ và marketing hoặc các sản phẩm hiện có có thể mang lại hiệu quả vượt dự kiến.

*Đa dạng hoá ngang:* Tìm cách tăng trưởng bằng việc hướng vào thị trường hiện có bằng những sản phẩm mới mà có công nghệ không liên quan đến các sản phẩm hiện đang sản xuất.

*Đa dạng hoá kết hợp:* Tìm sự tăng trưởng bằng việc hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới không liên quan về mặt công nghệ đến sản phẩm hiện đang sản xuất.

#### **1.2.3.1.4 Những chiến lược suy giảm**

Đây là sự sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh và khi không có cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, cũng có thể áp dụng khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội khác hấp dẫn hơn cơ hội mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

*Sự chỉnh đốn đơn giản:* Đây là sự lùi bước và tổ chức lại nhằm giảm bớt các bộ phận không mang lại hiệu quả hoặc các vấn đề khó khăn do liên quan đến điều kiện môi trường.

*Thu lại vốn đầu tư:* Thực hiện việc nhượng bán hoặc đóng cửa một số doanh nghiệp trực thuộc nhằm thay đổi nội dung hoạt động. Việc này còn có thể thực hiện khi hoạt động của bộ phận trở nên tồi tệ hay không có triển vọng phù hợp với các doanh nghiệp thành viên khác.

*Thu hoạch:* Tìm cách tăng vòng luân chuyển tiền vì mục đích trước mắt, việc này nhằm giảm chi phí và tăng thu nguồn tiền, thông qua thái hời công nhân, không mua thêm nguyên vật liệu, giảm giá bán, tăng cường biện pháp tận thu, tiết giảm chi phí và thu hồi vốn đầu tư.

*Giải thể:* Đây là biện pháp bắt buộc khi doanh nghiệp không còn đủ khả năng cạnh tranh trong ngành mà mình hoạt động, cũng như không đủ nguồn lực cần thiết để theo đuổi các chiến lược khả quan khác.

#### **1.2.3.1.5 Những chiến lược hướng ngoại:**

Doanh nghiệp có thể theo đuổi con đường tăng trưởng bằng việc thực hiện các phương án chiến lược hướng ngoại.

*Sáp nhập:* Sự sáp nhập diễn ra khi hai hay nhiều hơn doanh nghiệp kết hợp với nhau tạo thành công ty mới. Đây là quá trình thương thảo tự nguyện giữa các doanh nghiệp để thành lập công ty mới với cơ cấu tổ chức và nội dung hoạt động có những thay đổi khác.

*Mua lại:* Đây là quá trình một doanh nghiệp mua lại một doanh nghiệp khác để thu hút, bổ sung thêm các các lĩnh vực mà doanh nghiệp đang hoạt động. Hoạt động mua lại sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng thực hiện được chiến lược của mình với mạng lưới kinh doanh sẵn có.

*Liên doanh:* Sự liên doanh của hai hay nhiều doanh nghiệp nhằm thực thi những công việc mà một doanh nghiệp riêng lẻ không thể làm được trong khi quyền sở hữu vẫn giữ nguyên, hoạt động này sẽ tạo thuận lợi rất lớn khi muốn tham gia vào các thị trường nước ngoài.

#### **1.2.3.1.6 Những chiến lược hỗn hợp và những doanh nghiệp thực hiện dưới tiềm năng**

Những doanh nghiệp này thường có vị thế yếu trong cạnh tranh do đó phải sử dụng những chiến lược mang tính điều chỉnh, có thể đồng thời thực hiện nhiều chiến lược khác nhau hoặc thực hiện tuần tự theo thời gian.

#### **1.2.3.2. Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)**

Ma trận QSPM là công cụ cho phép các nhà chiến lược đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã xác định. Việc thiết lập ma trận QSPM cần theo 6 bước sau đây:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội, mối đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh yếu bên trong ở cột bên trái, các thông tin này được lấy từ ma trận EFE và IFE. Nên lấy tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

**Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này tương tự như trong ma trận EFE và IFE.

**Bước 3:** Nghiên cứu các ma trận và xác định các chiến lược có thể thay thế mà doanh nghiệp nên xem xét để thực hiện. Ghi lại các chiến lược này trên hàng

đầu tiên của ma trận QSPM. Tập hợp các chiến lược này thành các nhóm riêng biệt nếu có thể.

**Bước 4:** Xác định điểm số hấp dẫn, đó là giá trị bằng số biểu thị tính hấp dẫn tương đối mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược có thể thay thế.

**Bước 5:** Tính tổng số điểm hấp dẫn bằng việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn (chỉ xét về yếu tố thành công quan trọng bên cạnh).

**Bước 6:** Tính cộng các số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Cộng tổng điểm hấp dẫn biểu thị chiến lược nào hấp dẫn nhất trong mỗi nhóm chiến lược có khả năng thay thế.

**Bảng 1.4 Ma trận QSPM**

Các Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược trong nhóm chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		chiến lược 3		
		A S	T A S	A S	T AS	A S	T A S	
<i>Các Yếu tố Bên trong</i>								
Liệt kê các điểm mạnh yếu của doanh nghiệp								
<i>Các yếu tố bên ngoài</i>								
Liệt kê các cơ hội và nguy cơ bên ngoài								
Cộng tổng số điểm hấp dẫn								

(AS- Số điểm hấp dẫn, TAS- Tổng số điểm hấp dẫn)

*Kết luận* : Căn cứ vào ma trận trên ta lựa chọn chiến lược có TAS lớn nhất

## **Tóm tắt chương 1**

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh cạnh tranh. Quá trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên, liên tục và bởi sự tham gia của mọi thành viên trong doanh nghiệp nhằm hướng mọi nỗ lực và nguồn lực, tạo nên sức mạnh cộng hưởng cho việc thực hiện chiến lược là yêu cầu cần thiết cho thành công của doanh nghiệp.

Để có thể có một chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn phát triển, nhà quản trị cần phân tích môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài nhằm tìm ra những cơ hội, đe dọa, các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Qua đó tận dụng và phát huy các điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu trong việc khai thác cơ hội và né tránh những đe dọa của môi trường, chiến lược đưa ra cần phải dựa trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh, nhưng phải mang tính thực tiễn và cụ thể, đóng vai trò định hướng cho các bộ phận chức năng, được các thành viên trong doanh nghiệp thấu hiểu, đồng cảm và chuyển thành kế hoạch hành động cụ thể của bộ phận trong khối đoàn kết vì mục tiêu chung của tổ chức.

Định hướng chiến lược là hết sức cần thiết đối với một doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Vì vậy, doanh nghiệp phải xây dựng định hướng chiến lược, và chỉ với định hướng chiến lược phù hợp mới có thể giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững chắc trong điều kiện nguồn lực luôn có giới hạn.

**Chương 2**

**PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA XÍ NGHIỆP**

**THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT TÂN SƠN NHẤT**

**2.1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất.**

**2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất tên gọi tiếng Anh là Tan Son Nhat International Airport Ground Services (Viết tắt –TIAGS). Là doanh nghiệp nhà nước được thành lập theo quyết định số 442/CAAV của Cục Hàng không dân dụng Việt Nam ngày 01/06/1993, với tên gọi ban đầu là Xí nghiệp phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất trực thuộc Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam.

Ngày 27/5/1995 Thủ tướng Chính phủ ký quyết định số 328/TTg thành lập Tổng Công ty Hàng không Việt Nam trên cơ sở Hãng hàng không quốc gia Việt Nam và một số đơn vị khác thuộc ngành hàng không, ngày 30/6/1997 Chủ tịch Hội đồng quản trị Tổng công ty Hàng không Việt Nam đã ký quyết định số 1031/HĐQT đổi tên Xí nghiệp thành **Xí nghiệp Thương Mại Mặt Đất Tân Sơn Nhất**.

**2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn nhất.**

**2.1.2.1. Chức năng:**

Chức năng chính là cung cấp những dịch vụ phục vụ mặt đất đồng bộ trong dây chuyền vận tải hàng không tại sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất. Ngoài ra, Xí nghiệp còn cung ứng cho các khách hàng một số dịch vụ như: Giao trả hành lý đến tận nhà (Baggage Delivery Service – BDS), Giữ hành lý cho hành khách tại sân bay (Left Baggage Service – LBS), Sửa chữa thiết bị chất xếp (Unit Load Device – ULD) cho Tổng công ty Hàng không Việt Nam

**2.1.2.2. Nhiệm vụ:**

Lập kế hoạch sản xuất kinh doanh phục vụ kỹ thuật, thương mại mặt đất cho các chuyến bay của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam và các Hãng hàng không khác, tổ chức thực hiện khi được phê duyệt.

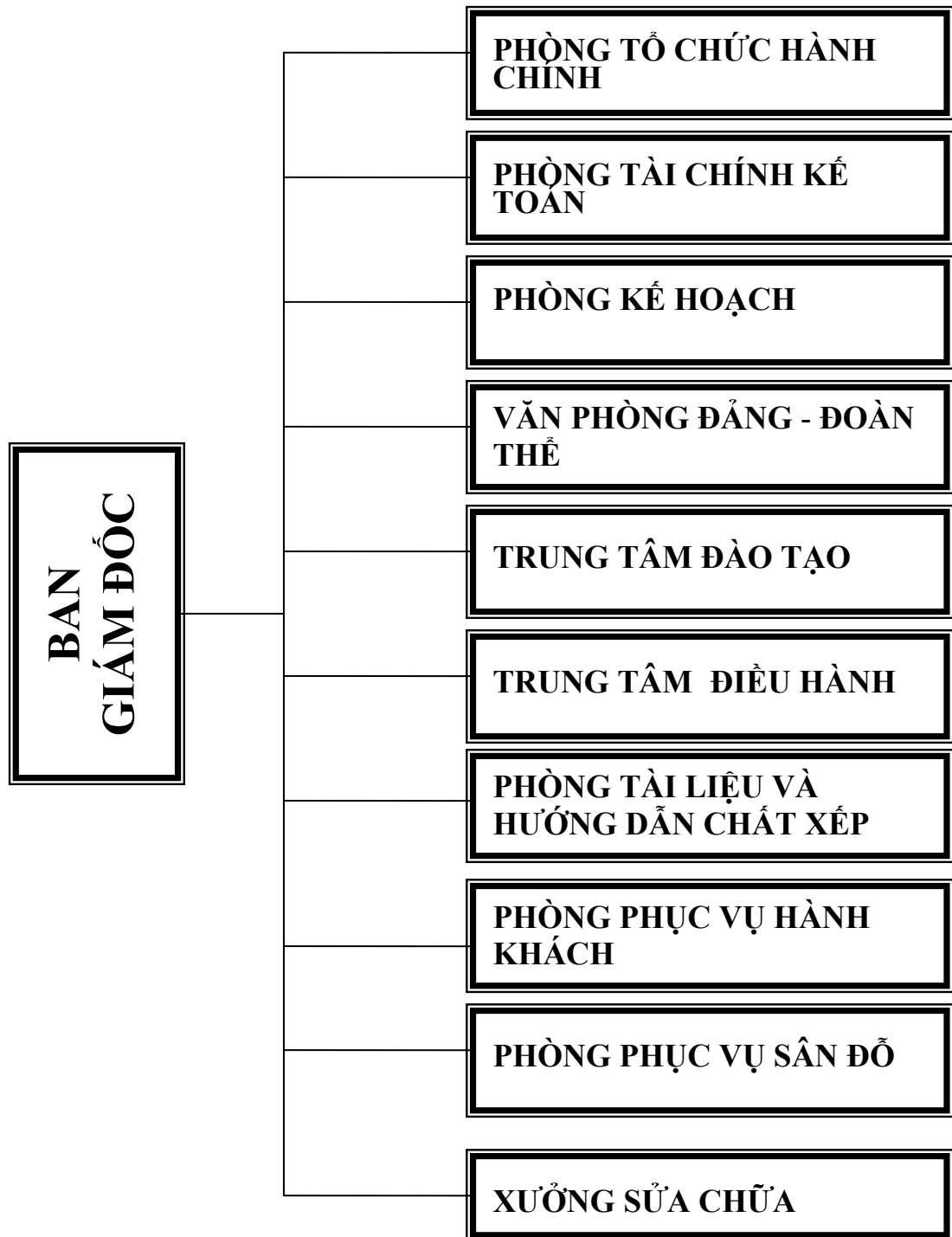
Tổ chức thực hiện phục vụ kỹ thuật, thương mại bao gồm : dịch vụ kỹ thuật máy bay tại sân đậu, thủ tục hành khách, hành lý, dịch vụ chất xếp hành lý - hàng hoá - bưu kiện trên máy bay, vệ sinh máy bay, thủ tục tài liệu chuyến bay, sửa chữa bảo dưỡng các trang thiết bị kỹ thuật, xe đặc chủng và các dịch vụ khác có liên quan đến dây chuyền phục vụ kỹ thuật, thương mại cho máy bay của Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam và các Hãng hàng không khác.

Đảm bảo cung cấp dịch vụ mặt đất đầy đủ, kịp thời, đúng tiêu chuẩn cho các chuyến bay theo kế hoạch và lịch bay hàng ngày. Quan hệ với các đơn vị liên quan tại sân bay đảm bảo phục vụ hành khách chu đáo, an toàn. Thực hiện cung cấp dịch vụ mặt đất cho các chuyến bay chuyên cơ.

Tham gia xây dựng qui trình, qui phạm, tiêu chuẩn, định mức phục vụ kỹ thuật, thương mại cho máy bay. Kiến nghị với các cơ quan chức năng của Hãng ban hành sửa đổi, bổ sung các tiêu chuẩn, định mức phục vụ kỹ thuật, thương mại cho máy bay.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức**

**Sơ đồ tổ chức của Xí nghiệp TMMĐ - Tân Sơn Nhất** (*Xem trang sau* )



**Hình 2.1: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT TÂN SƠN NHẤT**

#### **2.1.4. Các dịch vụ chủ yếu của Xí nghiệp TMMĐ - Tân Sơn Nhất**



Dịch vụ chủ yếu của Xí nghiệp bao gồm 6 mảng :

- 1/ Dịch vụ phục vụ hành khách.
- 2/ Dịch vụ kỹ thuật sân đỗ.
- 3/ Dịch vụ vệ sinh máy bay.
- 4/ Dịch vụ tài liệu và hướng dẫn chất xếp.
- 5/ Dịch vụ phục vụ hành lý.
- 6/ Dịch vụ tìm kiếm hành lý thất lạc.

### 2.1.5. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp

Hoạt động của Xí nghiệp trên nền tảng là phục vụ các chuyến bay, do đó sự phát triển của ngành hàng không với sự tăng trưởng trong vận chuyển hành khách và tăng trưởng số chuyến bay đồng thời đem lại sự lớn mạnh của Xí nghiệp. Sự tăng trưởng kinh tế đất nước thông qua lượng vốn đầu tư nước ngoài và hoạt động sản xuất kinh doanh trong nước, cùng với hoạt động kinh tế đối ngoại đã là động lực thu hút các Hãng hàng không quốc tế tham gia hoạt động trong thị trường Việt Nam và khu vực, bên cạnh đó hoạt động của Hãng hàng không Việt nam cũng tăng trưởng tương xứng. Tốc độ phát triển của ngành hàng không qua các năm thông qua Sân bay Tân Sơn Nhất đều tăng, do đó sản lượng phục vụ của Xí nghiệp cũng liên tục tăng trưởng .

**Bảng 2.1: Sản lượng phục vụ của Xí nghiệp qua các năm**

<b>Nội dung</b>	<b>Chuyến bay (lượt)</b>	<b>Hành khách (lượt)</b>	<b>Hành lý (tấn)</b>	<b>Hàng hoá (tấn)</b>	<b>Bưu kiện (tấn)</b>
Năm 2000	32.804	3.699.422	64.283	86.218	2.974
Năm 2001	39.070	4.319.369	72.818	94.178	2.600
Năm 2002	44.862	5.317.105	95.184	138.699	2.490
Năm 2003	44.465	5.065.239	86.629	174.286	2.682
Năm 2004	53.877	6.249.157	104.006	199.242	3.171
Năm 2005	58.925	7.234.422	118.229	208.369	3.557
Năm 2006	60.854	7.562.506	121.149	212.591	2.386

*Nguồn: TIAGS, 2006*

Hoạt động phục vụ mặt đất hàng không là ngành mang tính chất tương hỗ cho hoạt động khai thác hàng không, sự tăng trưởng hoạt động khai thác hàng không sẽ tạo môi trường hoạt động hết sức thuận lợi cho phục vụ mặt đất. Chính vì vậy trong những năm qua cùng với sự trỗi dậy của hoạt động hàng không trong khu vực, với số chuyến bay đi đến Sân bay Tân Sơn Nhất ngày một nhiều làm cho hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp có những bước tiến hết sức ấn tượng. Được sự quan tâm hỗ trợ của Nhà nước, cùng với những chủ trương mạnh mẽ của cơ quan chủ quản, bên cạnh những nỗ lực của tập thể cán bộ nhân viên Xí nghiệp, những năm qua doanh thu và thu nhập của Xí nghiệp đã tăng trưởng đáng kể.

**Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của TIAGS qua các năm (không tính Vietnam airlines)**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Doanh thu</b>	153,8	173,33	228,43	250,88	287,97	338,20	302,65
<b>Chi</b>	89,7	98,16	121,67	123,34	134,52	139,73	163,48
<b>Chênh lệch</b>	23,5	75,17	106,76	127,54	153,45	198,47	139,17

*Nguồn: TIAGS, 2006*

## 2.2. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài

### 2.2.1. Môi trường vĩ mô

#### 2.2.1.1. Yếu tố kinh tế

Kinh tế Việt nam trong thời gian qua có sự tăng trưởng tốt, mức tăng trưởng GDP qua các năm như sau: Năm 2000 là 6,75%, năm 2001 là 6,8%, năm 2002 là 7,04%, năm 2003 là 7,24% ,năm 2004 là 7,4% ,năm 2005 là 8,4%, năm 2006 là 8,2% dự kiến mức tăng trưởng bình quân đạt 7,5 đến 8% trong những năm tiếp theo.

Việt nam đã có nhiều chính sách đổi mới mạnh mẽ tạo thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của tất cả các thành phần kinh tế.

Việt nam đã từng bước thực hiện chương trình kích cầu đầu tư thông qua xây dựng cơ sở hạ tầng cho các khu công nghiệp, các vùng trọng điểm kinh tế. Thay đổi chính sách đầu tư hướng đến tạo thuận lợi cho nhà đầu tư, đưa ra nhiều cam kết làm lành mạnh hoá môi trường đầu tư trong và ngoài nước, nhiều biện pháp áp dụng mạnh mẽ giảm thời gian thẩm định dự án cũng như cấp giấy phép đầu tư cho doanh nghiệp, Với những nỗ lực không mệt mỏi, Việt Nam đã tạo điều kiện tốt cho các loại hình doanh nghiệp tham gia hoạt động phát triển kinh tế đất nước.

Sự trỗi dậy của kinh tế khu vực Đông Nam Á và kinh tế Việt nam sau thời kỳ khủng hoảng kinh tế 1997-1998 là sự trở lại của các nhà đầu tư nước ngoài. Năm 2003, Việt nam thu hút được 1,45 tỷ USD vốn đầu tư nước ngoài, năm 2004, Việt Nam thu hút được hơn 1,6 tỷ USD vốn đầu tư nước ngoài (FDI). Năm 2005, Việt Nam tăng cường mở cửa đón các nhà đầu tư và thúc đẩy tự do hoá thương mại ước tính có tới 5,4 tỷ USD vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài. Năm 2006 thu hút được trên 9,9 tỷ USD, tốc độ thu hút đầu tư vẫn sẽ tiếp tục gia tăng.

Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam (TP Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa-Vũng Tàu, Tây Ninh, Bình Phước, Long An) chiếm 58,2% tổng vốn Đầu tư nước ngoài đăng ký và 49,6% vốn thực hiện của cả nước. Về mặt thương mại, dịch vụ, thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm xuất nhập khẩu lớn nhất nước. Kim ngạch xuất nhập khẩu của thành phố ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước. Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm tài chính ngân hàng lớn nhất Việt Nam, thành phố dẫn đầu cả nước về số lượng ngân hàng và doanh số quan hệ tài chính - tín dụng. Thành phố Hồ Chí Minh luôn khẳng định vai trò là một trung tâm kinh tế, tài chính, thương mại, dịch vụ của cả nước; là hạt nhân của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và cả nước theo chiến lược công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

#### **2.2.1.2. Yếu tố chính trị và chính phủ.**

Việt Nam là đất nước có sự ổn định về chính trị, hệ thống luật kinh tế đã được ban hành khá hoàn chỉnh. Trong những năm qua Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản, luật cũng như nghị định, thông tư đã tạo nên một cách cơ bản hành lang pháp lý ổn định cho hoạt động kinh doanh.

Ngày 20/12/2006 Tổng thống Mỹ đã ký ban hành quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn (PNTR) với Việt Nam, từ ngày 11/1/2007, Việt Nam chính thức là thành viên của tổ chức thương mại Thế giới – WTO, mở ra cho các doanh nghiệp cơ hội mở rộng cũng như mang lại nhiều thách thức cho hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế toàn cầu hoá.

Chính sách bầu trời mở của Nhà nước ta cho phép các doanh nghiệp hoạt động hàng không trong và ngoài nước có điều kiện mở rộng hoạt động nhất là sau khi luật hàng không dân dụng được ban hành mới năm 2006. Điều này cho phép hoạt động hàng không trong nước tiếp tục tiếp cận mạnh mẽ với sự phát triển chung của khu vực và thế giới.

Sự kiện 11 tháng 9 năm 2001 là trang đen tối cho hoạt động hàng không của tất cả các nước, việc đi lại bằng đường hàng không thực sự bị thách thức bởi vấn đề an ninh và an toàn, nhưng tình hình an ninh chính trị tại nước ta được giữ vững là điều kiện tốt cho hoạt động du lịch, thương mại và hoạt động hàng không đi đến Việt Nam.

Hội chứng suy hô hấp cấp (SARS), và cuộc chiến IRAQ lại lần nữa tấn công đến hoạt động của ngành hàng không và lần này thì không trừ một Hãng hàng không nào. Nhờ những nỗ lực của Nhà nước Việt Nam và hỗ trợ của các tổ chức Quốc tế, Việt Nam đã nhanh chóng lấy lại niềm tin và đã trở thành điểm đến an toàn cho khách du lịch.

Cùng với sự phát triển của nhu cầu dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu đi lại của công chúng, với sự tham gia của các Hãng hàng không giá rẻ, đã thực sự mang lại một không khí mới cho hoạt động hàng không tại Việt Nam nói chung và tại Sân bay Tân Sơn Nhất nói riêng. Đây chính là thách thức của các Hãng hàng không khai thác trên hành trình, và đồng thời ảnh hưởng đến hoạt động phục vụ mặt đất.

Cùng với yêu cầu tăng cường an ninh quốc gia, chính phủ các nước ngày càng đưa ra các yêu cầu kiểm soát, cung cấp cụ thể thông tin cá nhân của hành khách đi máy bay với những yêu cầu không ngừng được nâng cao đặt ra hàng loạt các vấn đề mà Hãng hàng không và công ty phục vụ mặt đất phải đáp ứng.

#### **2.2.1.3. Những yếu tố xã hội**

Việt Nam có nền văn hoá truyền thống lâu đời, với truyền thống hiếu khách và thân thiện, Việt nam ngày càng có ảnh hưởng lớn đến bạn bè khắp năm châu. Với tỷ lệ người dân biết chữ cao đạt 94%, cho phép chúng ta tự hào về một nước Việt Nam đầy tiềm năng để phát triển kinh tế đất nước.

Sân bay Tân Sơn nhất là cửa ngõ giao lưu văn hoá giữa Việt Nam và các nền văn hoá khác trên thế giới, bên cạnh nền văn hoá thuần việt là tính đa dạng văn hoá của con người khi thông qua cửa khẩu này. Cũng chính là điểm giao lưu nên các nền văn hoá ảnh hưởng nhiều đến đội ngũ nhân viên tham gia tiếp xúc, trực tiếp phục vụ khách hàng.

Việt Nam đang trong giai đoạn thuận lợi nhất trong lịch sử đất nước sau khi cùng một lúc đã thiết lập quan hệ ngoại giao với 167 nước, quan hệ thương mại với khoảng 100 nước và là thành viên của hầu hết các tổ chức khu vực và quốc tế quan trọng. Việt Nam cũng đã ký 57 hiệp định hàng không với các quốc gia, vùng lãnh thổ, đây là cơ sở cho hoạt động hàng không tại Việt Nam nói chung và tại Sân bay Tân Sơn Nhất nói riêng có nhiều tiềm năng phát triển.

#### **2.2.1.4. Những yếu tố tự nhiên:**

Sân bay Tân Sơn Nhất tọa lạc ngay giữa Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế của cả nước, là điểm đến gần nhất với các địa phương lân cận và vùng kinh tế trọng điểm phía nam. Sân bay Tân Sơn Nhất được thế giới biết đến với cái tên Sài Gòn - SGN, đây là điều thuận lợi cho việc gây ấn tượng đến khách hàng khi có chương trình khai thác đến Sân bay Tân Sơn Nhất. Đây là lý do cho thấy việc các nhà đầu tư nước ngoài đến với Việt Nam thông qua cửa ngõ Sân bay Tân Sơn Nhất nhiều hơn các cửa khẩu khác của đất nước.

Cùng với sự phát triển chung của đất nước, Sân bay Tân Sơn nhất cũng có nhu cầu phải mở rộng, nâng cấp để đáp ứng nhu cầu vận tải hàng không, tuy nhiên do bị bao quanh bởi quá trình đô thị hoá của Thành phố Hồ Chí Minh do đó làm cản trở khả năng phát triển và mở rộng.

#### **2.2.1.5. Yếu tố công nghệ**

Do sự cạnh tranh mạnh mẽ trong kỹ thuật hàng không và nhằm đáp ứng nhu cầu đi lại ngày một tăng và cũng hướng đến tiết kiệm chi phí cho các Hãng hàng không, các Hãng chế tạo máy bay đã chế ra nhiều loại máy bay có tính năng siêu việt mới, các loại máy bay có tầm bay xa, sức chứa lớn lần lượt ra đời đáp ứng yêu cầu khai thác và mục tiêu tiết giảm chi phí của các Hãng hàng không, điều này đặt ra những yêu cầu dịch vụ hỗ trợ tương ứng đáp ứng nhu cầu khai thác của các loại máy bay này.

Hàng loạt thành tựu của công nghệ tiếp tục được đưa vào áp dụng trong ngành hàng không như hệ thống đọc hộ chiếu và giấy tờ du lịch, hệ thống khai báo giấy phép xuất nhập cảnh, hệ thống đọc hành lý, hệ thống phân loại hành lý, các chương trình tích hợp rút gọn đến mức đơn giản các thao tác nghiệp vụ của nhân viên hàng không, để hành khách có thể tự làm thủ tục hàng không đã là bước tiến mạnh mẽ để ngành hàng không thoả mãn các nhu cầu đi lại của hành khách. Cùng đó là chương trình vé điện tử (electronic ticket – e-ticket) cho phép hành khách không phải đến phòng vé đặt giữ chỗ mà chỉ cần thông qua mạng internet để sắp xếp hành trình của mình, đây là chương trình bắt buộc của IATA (Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế) dành cho các thành viên của mình áp dụng từ năm 2008. Sự triển khai làm thủ tục thông qua mạng internet, và việc loại bỏ vé in giấy sẽ tiết kiệm nhiều chi phí cho các Hãng hàng không, đồng thời tạo cho hành khách có điều kiện tham gia ngay vào quá trình làm thủ tục tại sân bay, làm giảm bớt áp lực cho nhân viên và giảm thời gian cho hành khách chờ đợi tại sân bay.

Sự áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý công dân của các nước, tạo sự đi lại dễ dàng cho người dân, tạo thuận lợi cho công dân khi đi lại bằng đường hàng không.

## **2.2.2. Môi trường vi mô**

### **2.2.2.1. Khách hàng**

Xí nghiệp có 2 đối tượng khách hàng, đó là khách hàng là Hãng hàng không mua dịch vụ của Xí nghiệp, và khách hàng là hành khách đi máy bay sử dụng dịch vụ do Xí nghiệp trực tiếp cung cấp. Xí nghiệp luôn đặt mục tiêu thỏa mãn không ngừng nhu cầu của khách hàng, thông qua hoạt động ký kết các cam kết tiêu chuẩn chất lượng trong cung ứng dịch vụ giữa Xí nghiệp với các Hãng hàng không, hiện nay đã đàm phán và ký kết xong với 8 Hãng hàng không đang sử dụng dịch vụ của Xí nghiệp, các đối tác khác đang được xúc tiến và đàm phán.

Mặt khác, nhu cầu đi lại của hành khách đi máy bay cũng đã thay đổi khá nhiều, do đó để đáp ứng yêu cầu phục vụ khách hàng đi máy bay, Hãng hàng không không ngừng đưa ra những sản phẩm mới để phục vụ hành khách của mình. Bên cạnh đó cách tổ chức kinh doanh của các Hãng hàng không cũng có những thay đổi đáng kể, việc thành lập các liên minh khai thác hàng không hiện nay đang chứng tỏ những thế mạnh của mình đối với các thành viên trong hiệp hội và là lợi thế đáng kể cho các Hãng hàng không khai thác trên thị trường. Sự kết hợp này không chỉ thể hiện trong khi khai thác chuyến bay mà còn dần mở rộng ra trên cả việc kết hợp với các Hãng du lịch, các loại hình vận tải hành khách khác, từ đó các yêu cầu của khách hàng đối với Xí nghiệp cũng trở nên đa dạng và liên tục thay đổi.

Hoạt động khai thác hàng không bên cạnh thế mạnh của các Hãng hàng không truyền thống, phục vụ cho đối tượng hành khách mua vé thông thường, đó là sự tăng trưởng và mở rộng các Hãng hàng không giá rẻ với sự tiết kiệm chi phí ở mức cao nhất cho cả chi phí khai thác và chi phí phục vụ hành khách, điều này sẽ là sức ép đáng kể cho Xí nghiệp khi muốn chiếm giữ thị phần và xây dựng định hướng chiến lược.

### **2.2.2.2. Nhà cung cấp**

Nhà cung cấp của Xí nghiệp gồm các đơn vị trong dây chuyền của Tổng công ty hàng không Việt nam, như Công ty phục vụ hàng hoá Tân Sơn Nhất, Văn phòng khu vực miền Nam, Công ty in Hàng không, Công ty Xuất nhập khẩu hàng

không AIRIMEX, Ban điều hành bay, Trung tâm huấn luyện bay, Ban dịch vụ thị trường, Ban Hàng hoá .... Là những đầu mối cung cấp các sản phẩm để cung ứng cho chuyến bay. Đây là những đơn vị có ảnh hưởng nhiều đến chất lượng cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Các sản phẩm cung cấp có sự ổn định về chất lượng và thời gian, các ý kiến khiếu nại từ khách hàng được các nhà cung cấp xem xét nghiêm túc và kịp thời.

Thiết bị mạng, hệ thống đường truyền, thiết bị đầu cuối, mặt bằng khai thác, hệ thống phòng làm việc do Cụm cảng hàng không miền Nam cung cấp, đây là đơn vị duy nhất cung ứng các yếu tố kỹ thuật và tiện nghi trong phục vụ hành khách. Những đòi hỏi của khách hàng và những nhược điểm trong khai thác nhà ga hoàn toàn lệ thuộc vào đơn vị cung ứng các trang bị trên, làm ảnh hưởng nhiều đến khả năng hoạt động và phục vụ khách hàng, các vấn đề này sinh không được giải quyết, xử lý nhanh chóng.

Chương trình phần mềm làm thủ tục hành khách được Tổng công ty thuê từ đối tác nước ngoài, các phần mềm kiểm soát khác của các Hãng luôn có sự nâng cấp, điều chỉnh tạo nên sự không tương thích, các vướng mắc về chương trình phần mềm chậm được xử lý, do đó thường xuyên gây khó khăn cho hoạt động phục vụ hành khách của Xí nghiệp.

Công an cửa khẩu, hải quan là đơn vị thực hiện chức trách theo luật định, không phải là đơn vị dịch vụ, nên việc phục vụ hành khách đi máy bay luôn gặp những trở ngại nhất định làm ảnh hưởng kết quả hoạt động phục vụ hành khách nói chung.

### **2.2.2.3. Đối thủ cạnh tranh**

Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới, cùng với quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức kinh tế trong ngành hàng không, năm 2004 Cụm cảng hàng không miền Nam đã thành lập Công ty phục vụ mặt đất Sài Gòn với tên viết tắt là SAGS. Cụm cảng hàng không miền Nam được giao quản lý, khai thác cơ sở hạ tầng Sân bay Tân Sơn Nhất, việc SAGS ra đời đi liền đó là sự thiếu rạch ròi trong quản lý và khai thác đã mang lại cho Xí nghiệp hàng loạt những khó khăn. Đó là những bất cập



giữa quản lý và khai thác, giữa lực lượng phục vụ với Hãng hàng không là người đang hưởng dịch vụ được cung cấp không trọn vẹn.

Đối thủ cạnh tranh hoàn toàn có các khả năng cung cấp các loại dịch vụ mà Xí nghiệp đang cung cấp. Bên cạnh đó do là đơn vị mới, do đó đối thủ cạnh tranh đang trong giai đoạn tổ chức hệ thống, mô hình tổ chức nhỏ gọn nên hoạt động quản trị cũng dễ dàng, các vấn đề nảy sinh có thể được đưa ra xử lý nhanh chóng và đúng đối tượng. Đồng thời bộ khung của SAGS có nguồn gốc từ Xí nghiệp nên có được những kinh nghiệm mà Xí nghiệp đã trải qua để né tránh không gặp phải những yếu kém, và tạo một phong cách mới trong phục vụ khách hàng. Là đơn vị mới nên trang thiết bị cũng được đầu tư mới, các sự cố kỹ thuật chưa từng gặp phải, chi phí bảo trì bảo dưỡng thấp, với lượng khách hàng ít, đối thủ hoàn toàn có thể tung hết năng lực để phục vụ khách hàng hiện có tạo dấu ấn tốt hơn đến khách hàng tiềm năng.

Tuy vậy sự cạnh tranh giữa Xí nghiệp và SAGS chưa thực sự mang tính cạnh tranh với đầy đủ ý nghĩa, bên cạnh đó hoạt động khai thác dịch vụ mặt đất hàng không của hai đơn vị tuy khác về đơn vị chủ quản nhưng đều là doanh nghiệp nhà nước, chịu sự chi phối của các quy định chung của Nhà nước và của ngành, do đó có thể nói mức cạnh tranh thấp, chưa có ý nghĩa đáng kể.

#### **2.2.2.4. Đối thủ mới tiềm ẩn**

Công ty hàng không cổ phần Pacific Airlines cũng đã thành lập đơn vị phục vụ mặt đất phục vụ cho chính Hãng, đơn vị phục vụ mặt đất của Hãng tuy mới chỉ phục vụ cho riêng Hãng nhưng đây cũng sẽ là đối thủ cạnh tranh trong tương lai của Xí nghiệp khi điều kiện đã chín muồi.

Sự mở cửa bầu trời và khai thác hàng không sẽ cho phép nhiều tổ chức mới tham gia vào thị trường, đây rõ ràng là thách thức đáng kể cho hoạt động của Xí nghiệp. Sự phát triển của các công ty du lịch với lượng khách lớn sẽ có thể làm xuất hiện thêm những Hãng hàng không mới tham gia khai thác, sự khai thác hàng không mới sẽ là một bước tiếp theo để hình thành nên những công ty mặt đất khác

nhằm phục vụ cho Hãng hàng không đó, và tiếp tục cạnh tranh giành thị phần dịch vụ mặt đất.

#### **2.2.2.5. Sản phẩm thay thế:**

Hiện nay cùng với sự phát triển vượt trội của công nghệ một số công đoạn trong phục vụ mặt đất có thể được thay thế như : Hệ thống tự làm thủ tục, làm thủ tục hàng không trên mạng internet, làm cân bằng trọng tải tập trung tại trung tâm chính, không áp dụng làm thủ tục chuyển bay, những hoạt động này sẽ thay thế cho các dịch vụ như phục vụ hành khách, cân bằng trọng tải, hay máy bay sẽ vào ống lồng không sử dụng xe cầu thang khách. Chương trình làm thủ tục suốt hành khách đi máy bay nhiều chặng không sử dụng dịch vụ làm thủ tục tại điểm trung chuyển nữa, hoặc chuyển bay không cung cấp suất ăn nên không sử dụng dịch vụ vệ sinh máy bay. Trong xu thế tiên bộ của ngành hàng không và với mục tiêu tiết giảm các chi phí, việc các Hãng hàng không tiến tới sử dụng những tiện ích của công nghệ thông tin thay thế cho các dịch vụ đang phải thuê mướn làm cho áp lực cạnh tranh tác động mạnh mẽ lên Xi nghiệp.

Một xu thế nữa là hệ thống làm thủ tục hàng không của các Hãng có thể được đưa vào áp dụng, điều này tác động lên hoạt động của Xi nghiệp về việc cung cấp nguồn lực thật tốt để có thể chiếm lĩnh và làm chủ hệ thống đó.

#### **2.2.2.6. Các cơ hội đối với công ty (O- oportunities)**

- Kinh tế đất nước phát triển ổn định qua các năm và sự ổn định chính trị của đất nước hấp dẫn đầu tư.

- Hàng không Việt Nam được chính phủ quan tâm hỗ trợ đầu tư và phát triển mạng bay cùng với chính sách bầu trời mở tạo thuận lợi cho việc gia nhập thị trường của các Hãng hàng không mới.

- Chính sách thu hút đầu tư của Nhà nước tạo thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các nước tại Việt Nam dễ dãi, nhịp độ tăng trưởng GDP của đất nước ổn định

- Sự tăng trưởng trong hoạt động hàng không nói chung và của Hàng không Việt Nam nói riêng đang tiếp tục tăng mạnh.

- Thu nhập của người dân tăng đáng kể, mạng lưới giao thông đường bộ và đường sắt chậm phát triển.

- Sự gia nhập các liên minh kinh tế của Đất nước, Sự tham gia các liên minh hàng không của Hàng không Việt Nam cho phép hoạt động Hàng không chia sẻ các lợi ích cùng nhau.

- Có mối quan hệ gắn bó với nhiều khách hàng tạo sự liên kết chặt chẽ với các đối tác.

- Được sự quan tâm, hỗ trợ của Tổng công ty hàng không Việt Nam về đầu tư phát triển và hợp tác song phương.

- Sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và công nghệ.

#### **2.2.2.7. Các mối đe dọa đối với công ty (T- Threat)**

- Sự trì trệ của các ngành trong việc tạo thuận lợi cho hoạt động đầu tư và phát triển kinh tế. Cung cách phục vụ theo thói quen không được thường xuyên đổi mới, nâng cao.

- Sự phản ứng chậm chạp trước biến đổi của môi trường và thị trường.

- Sự lệ thuộc vào Tổng công ty trong các hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tổ chức trở nên cồng kềnh và kém hiệu quả do sử dụng không hợp lý nguồn lực, chi phí cho hoạt động gián tiếp tăng cao.

- Sự bất bình đẳng trong khai thác sử dụng nguồn lực chung tại Sân bay.

- Sự thiếu đầy đủ, trọn vẹn trong dây chuyền phục vụ.

- Hạ tầng pháp lý chưa hoàn chỉnh, các chính sách, quy định của pháp luật chưa thống nhất, thường xuyên thay đổi, cơ chế quản lý còn bất cập.

- Kỹ thuật công nghệ, trang thiết bị nhanh chóng lạc hậu.

- Sự cạnh tranh gay gắt về giá

- Sự nhận thức không đầy đủ của đội ngũ cán bộ nhân viên về cạnh tranh, sự xuất hiện thêm các đối thủ cạnh tranh.

- Sự bất ổn về tình hình kinh tế, chính trị trong khu vực và thế giới.

#### **2.2.3. Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE):**

**Bảng 2.3 Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE)**

TT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1.	Nền kinh tế, chính trị ổn định và phát triển	0.1	3	0.3
2.	Chính sách bảo vệ sản xuất của Chính phủ	0.1	4	0.4
3.	Sự gia nhập các hiệp định thương mại chung của đất nước	0.08	3	0.24
4.	Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật	0.1	3	0.3
5.	Quan hệ đối ngoại, đầu tư mở rộng	0.12	3	0.36
6.	Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ	0.07	4	0.28
7.	Hạ tầng pháp lý chưa hoàn chỉnh	0.09	3	0.27
8.	Sự tham gia khai thác của Hãng hàng không mới	0.06	3	0.18
9.	Cơ sở hạ tầng chưa hoàn chỉnh	0.08	3	0.24
10.	Hoạt động của ngành du lịch yếu	0.1	2	0.2
11.	Sự hỗ trợ của Tổng Công ty	0.1	4	0.4
	<b>Tổng cộng</b>	1		3.17

*Nguồn : Theo Tác giả*

*Nhận xét:* Kết quả trên cho ta thấy tổng số điểm đạt được là 3.17 trên mức trung bình là 0.67, cho thấy khả năng phản ứng trước các yếu tố bên ngoài của Xi nghiệp là khá tốt trong nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội, và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài.

### **2.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp**

#### **2.3.1. Hoạt động của bộ phận Marketing**

Xi nghiệp đã chú trọng đến hoạt động marketing, hoạt động tìm hiểu nhu cầu thị trường, xem xét các khả năng triển khai đáp ứng các yêu cầu dịch vụ của khách hàng, tìm kiếm các khách hàng mới, các khách hàng tiềm năng, thường xuyên tiếp

xúc, trao đổi với người có trọng trách của các Hãng, các cơ quan liên quan, tìm hiểu đánh giá chất lượng sản phẩm cung ứng cũng như mong đợi của khách hàng. Tuy mới được thành lập từ tháng 2 năm 2006 nhưng bộ phận Marketing đã có nhiều kết quả đáng khích lệ. Hoạt động quảng bá thương hiệu của Xí nghiệp đã được triển khai thông qua nhiều hoạt động được khách hàng đánh giá cao. Xí nghiệp cũng đã đầu tư xây dựng thành công chương trình giới thiệu về hoạt động của Xí nghiệp thông qua các hình ảnh cụ thể, để khách hàng khi đến với Xí nghiệp có cái nhìn toàn cảnh về Xí nghiệp một cách đầy đủ và rõ ràng. Tuy vậy hoạt động của ngành hàng không mang tính chất đặc thù và phục vụ mặt đất trong ngành hàng không thì hết sức đặc thù, do đó công tác marketing đối với dịch vụ phục vụ mặt đất cũng khó khăn không kém so với việc cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Do đó cần có những chương trình dài hơi để quảng bá hình ảnh của Xí nghiệp.

### **2.3.2. Hoạt động của bộ phận Nhân sự**

Cùng với sự tăng trưởng mạnh mẽ của Ngành Hàng không và của Tổng công ty hàng không Việt Nam, thời gian qua Xí nghiệp đã có sự tăng trưởng về số lượng trong các năm qua nhằm đáp ứng kịp thời sự phát triển của thị trường vận chuyển hàng không.

Đội ngũ lao động của Xí nghiệp có 359 trình độ đại học và cao đẳng trong tổng số 1281 người (tính đến 31 tháng 12 năm 2006). Đội ngũ nhân viên trực tiếp tiếp xúc với hành khách đều được trải qua đợt tuyển dụng kỹ càng cả về ngoại hình và trí tuệ cũng như định hướng nghề nghiệp, sau khi tuyển dụng, tùy vào vị trí công tác mà nhân viên phải trải qua quá trình đào tạo từ 3 đến 5 tháng trước khi được bố trí công việc. Đây là ngành có tính đặc thù và có tính kỹ thuật cao, do đó theo tiêu chuẩn khai thác của Tổ chức hàng không Thế giới (ICAO) và Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA) thì đội ngũ lao động trực tiếp phải đảm bảo được tiêu chuẩn hành nghề, phải có đầy đủ các chứng chỉ nghiệp vụ chuyên môn theo yêu cầu, điều này được Xí nghiệp thực hiện nghiêm túc và đầy đủ.

Đối với Xí nghiệp, đội ngũ lao động gián tiếp và đặc biệt là đội ngũ quản lý, giám sát trước khi được bổ nhiệm phải hội đủ các tiêu chuẩn và trải qua các lớp

huấn luyện tập trung theo đúng sơ đồ đào tạo của Xí nghiệp. Qua quá trình phát triển của Xí nghiệp cho thấy lực lượng quản lý có đủ năng lực hỗ trợ, điều hành tất cả các hoạt động kinh doanh dịch vụ của Xí nghiệp.

Xí nghiệp đã xây dựng và áp dụng thành công dự án phân tích và đánh giá thực hiện công việc đi kèm chính sách phân phối thu nhập, thay thế cho cách động viên cán bộ công nhân viên trước đây và đã đạt được những kết quả tốt. Việc thay đổi cách thức đánh giá và cách phân chia thu nhập theo các nước tiên tiến, cho phép Xí nghiệp tổ chức tốt hơn cung cách làm việc của cán bộ, nhân viên và nâng cao được năng suất lao động trong đơn vị.

### 2.3.3. Hoạt động của bộ phận Tài chính- kế toán

Xí nghiệp là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng Công ty hàng không Việt Nam, thực hiện phương thức thanh toán khấu trừ nội bộ. Toàn bộ vốn của Xí nghiệp do Tổng Công ty cung cấp hay điều chuyển, tất cả các khoản đầu tư lớn thực hiện theo quy định của Tổng Công ty, Xí nghiệp chỉ thực hiện việc chi trả và đầu tư những trang thiết bị theo phân cấp và chi phục vụ hoạt động phục vụ bay hàng ngày. Cùng nằm trong dây chuyền phục vụ hành khách của Tổng công ty, thời gian qua Xí nghiệp luôn được đảm bảo hoạt động cung cấp dịch vụ cho hành khách và khách hàng sử dụng dịch vụ của Xí nghiệp.

**Bảng 2.4 : Cơ cấu vốn qua các năm**

Đơn vị tính : tỷ đồng

<b>Cơ cấu vốn</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Vốn cố định</b>	73,6	62,26	64,32	52,95	62,44	105,9	110,5
<b>Vốn đầu tư</b>	18,8	6,7	21,3	7,7	28,0	38,92	25,4
<b>Vốn lưu động</b>	23,5	28,97	35,41	45,67	52,91	64,19	70,0

*Nguồn : TIAGS, 2006*

### 2.3.4. Hoạt động của bộ phận Sản xuất tác nghiệp

Với 6 dịch vụ hiện có, hoạt động phục vụ hành khách đi máy bay của Xí nghiệp đã thực sự đóng góp đáng kể vào dây chuyền phục vụ hành khách. Qua quá trình phát triển, các quy trình chuyên môn của từng dịch vụ được quy định cụ thể,

đảm bảo kiểm soát được toàn bộ quá trình phục vụ tại các khâu. Các trang thiết bị hiện đại nhất luôn được quan tâm trang bị. Xí nghiệp thường xuyên xem xét hoàn thiện các quy trình phối hợp hoạt động giữa các phân đoạn công việc, tạo nên sự thống nhất trong cả tổ chức, sử dụng tốt nhất những nguồn lực, hợp lý hoá sản xuất nâng cao năng suất phục vụ cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng.

Qua theo dõi đánh giá điểm đánh giá chất lượng mà các Hãng hàng không điều tra trên số hành khách của Hãng, qua các năm chỉ số điểm về phục vụ mặt đất đều tăng cả về các nội dung về chuyên môn và cả về nội dung liên quan đến cảm nhận của hành khách khi sử dụng dịch vụ. Điều này cho thấy khách hàng cơ bản thoả mãn với những dịch vụ mà Xí nghiệp đang cung cấp. Bên cạnh đó, qua việc thăm dò sáu tháng một lần đối với các Hãng hàng không về sự thoả mãn chất lượng dịch vụ do Xí nghiệp cung cấp, điểm số thoả mãn dịch vụ luôn tăng qua các năm (*Xem phụ lục 5*).

Tuy vậy hầu hết tuổi thọ của các trang thiết bị đều cao và đã đến thời kỳ hết khấu hao, các trang thiết bị được đầu tư theo đợt, do đó việc hư hỏng luôn tập trung theo nhóm, mặt khác thiết bị chuyên dùng của ngành hàng không thường có giá rất cao, ngân khoản đầu tư thiết bị theo từng đợt để thay thế là rất lớn nên rất khó để bảo vệ kế hoạch đầu tư trước cơ quan Tổng Công ty trong khi đó yêu cầu dịch vụ đối với khách hàng luôn được đề cao không ngừng, đây là vấn đề ảnh hưởng rất lớn đến công tác của Xí nghiệp.

Theo danh mục các phần việc trong bộ hợp đồng chuẩn của IATA (*Xem phụ lục 7*) đối với phục vụ mặt đất có nhiều mục do yếu tố quản lý nhà nước, do phân quyền giữa các đơn vị trong Tổng công ty nên Xí nghiệp chưa được thực hiện toàn bộ, gây khó khăn cho Xí nghiệp trong giải thích với khách hàng và khi đàm phán hợp đồng.

### **2.3.5. Hoạt động của bộ phận Quản trị chất lượng**

Cùng với yêu cầu nâng cao năng lực quản lý điều hành, Xí nghiệp đã tiến hành xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, hiện nay

Xí nghiệp là đầu mối cùng Tổng công ty hàng không Việt Nam được cấp chứng chỉ an toàn chất lượng IOSA của IATA (Chứng chỉ an toàn chất lượng - Tổ chức vận tải hàng không thế giới). Để nâng cao năng lực của cán bộ, nhân viên trong Xí nghiệp, các sai lỗi, khiếm khuyết của hệ thống và yếu kém trong vận hành của hệ thống đều được các đơn vị xem xét nghiêm túc, có đánh giá hoạt động khắc phục phòng ngừa và các hành động áp dụng đều được kiểm chứng hiệu quả.

Tháng 4 năm 2006, Xí nghiệp đã được chính thức công nhận là thành viên của IGHC (Hiệp hội các công ty phục vụ mặt đất - tổ chức thành viên của IATA), đứng trước nhu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ, Xí nghiệp đã chủ động thực hiện chương trình đo lường việc thực hiện tiêu chuẩn cung ứng dịch vụ theo AHM804 của IATA, chuẩn bị từng bước tiến tới thực hiện AHM600 liên quan đến an toàn trong khai thác dịch vụ mặt đất.

### **2.3.6. Hoạt động của bộ phận Nghiên cứu và phát triển**

Ban Giám đốc đã có những đầu tư tìm tòi mạnh mẽ trong các hoạt động quản trị, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh, các phòng ban được tổ chức theo nghiệp vụ cụ thể không chồng chéo và đan xen. Bên cạnh đó hoạt động của các đơn vị trực tiếp còn được theo dõi, đánh giá thông qua hoạt động điều hành thường xuyên. Hàng loạt các biện pháp nhằm thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng đã được áp dụng như cung cấp miễn phí dịch vụ phục vụ khách tàn tật, lưu giữ thảm phục vụ khách hạng C, cung cấp dịch vụ phục vụ khách thương gia trọn gói.

Trong điều kiện hoạt động phục vụ tại Sân bay Tân Sơn Nhất phát triển nhanh, Ban Lãnh đạo đã có những động thái mạnh mẽ như lập các đội nhóm chuyên phục vụ cho nhóm khách hàng, triển khai sử dụng đồng phục của Hãng hàng không khi cung ứng dịch vụ cho Hãng đó, tạo ấn tượng tốt đẹp đến hành khách đi máy bay và tạo thêm cảm giác thân thiện giữa các bộ phận trong dây chuyền phục vụ.

### **2.3.7. Phân tích hoạt động của bộ phận mua hàng:**

Ngoại trừ một số vật phẩm phục vụ cho hoạt động thông thường có giá trị thấp được mua từ các nhà thầu trong nước, hầu hết các vật tư, phụ tùng và trang thiết bị đều phải mua từ nước ngoài với các sản phẩm hợp tiêu chuẩn kỹ thuật của tổ



chức IATA. Do đó hầu hết các vật tư này đều đạt chuẩn khai thác của ngành. Tuy nhiên do phải nhập ngoại (do trong nước chưa có cơ sở nào có đầy đủ chứng nhận quy định), nên thời gian đặt hàng lâu dẫn đến lượng vật tư dự phòng lớn (do dự trù sửa chữa hư hỏng phát sinh kịp đưa thiết bị vào khai thác). Mặt khác cơ cấu trang thiết bị của Xí nghiệp có nhiều loại, nhiều xuất xứ nên từng vật tư, thiết bị phải đặt hàng theo từng nhà sản xuất tương ứng mà không thể lựa chọn giải pháp thay thế khác. Mặt khác một số thiết bị và dịch vụ được thuê từ cơ quan khác, có chất lượng không tương xứng với dây chuyền phục vụ của Xí nghiệp làm ảnh hưởng ít nhiều đến năng lực của Xí nghiệp.

Để có thể tập trung tốt nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược, nhất thiết Xí nghiệp chỉ nên lựa chọn 1 hoặc 2 nhà thầu nước ngoài để cung cấp thiết bị và vật tư nhằm làm giảm số xuất xứ trang thiết bị, làm giảm vật tư dự trữ và giảm thời gian cũng như chi phí đặt hàng.

### **2.3.8. Hoạt động của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp**

Hiện nay Xí nghiệp đã có nhiều chương trình phần mềm kiểm soát thông tin phục vụ bay và các hoạt động khác hết sức thông dụng. Hệ thống thông tin nội bộ được xây dựng và sử dụng hiệu quả, cơ chế báo cáo cụ thể và rõ ràng. Trong những cố gắng của mình, Xí nghiệp đã thiết kế thành công chương trình kiểm soát tài liệu của hệ thống chất lượng trên máy tính, làm giảm khối lượng tài liệu đồ sộ và là cách rất tốt để chuyển tải thông tin đến người lao động.

Xí nghiệp còn không ngừng chú trọng xem xét mức chất lượng cung ứng cho khách hàng thông qua việc duy trì chương trình tham khảo ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ định kỳ 6 tháng/lần, thường kỳ họp với đại diện Hãng hàng không để xem xét các vấn đề phát sinh, bàn bạc phương cách sửa chữa các khuyết điểm của việc cung ứng dịch vụ.

Xí nghiệp còn được thừa hưởng sản phẩm từ kênh thông tin phản hồi trong nội bộ Tổng Công ty hàng không Việt Nam, đây là những thông tin rất bổ ích để nâng cao chất lượng phục vụ và tìm kiếm cơ hội cải tiến.

### **2.3.9. Những điểm mạnh của công ty (S- Strengths)**

- Đội ngũ nhân viên trẻ hoá, nhanh nhẹn, được đào tạo cơ bản, có tinh thần học hỏi.

- Cơ cấu tổ chức ổn định, các quan hệ công việc của các thành phần chặt chẽ và cụ thể. Dây chuyền sản xuất đồng bộ và vận hành nhịp nhàng.

- Hệ thống trao đổi thông tin đã được hình thành và vận hành ổn định, có hệ thống trao đổi thông tin qua mạng điện tử hiện đại.

- Các sản phẩm dịch vụ của đơn vị là những dịch vụ cần thiết, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Uy tín chất lượng sản phẩm, dịch vụ được khách hàng chấp nhận,

- Thị phần chiếm đa số tại Sân bay, mức cung ứng dịch vụ cao, đáp ứng tần suất phục vụ lớn, chất lượng dịch vụ cung ứng luôn ổn định và đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.

- Hoạt động kiểm soát tài chính tin cậy.

- Có thâm niên lâu năm và kinh nghiệm trong cung ứng dịch vụ mặt đất.

- Có mối quan hệ làm ăn gắn bó với nhiều khách hàng

- Ban lãnh đạo có kinh nghiệm, trình độ và năng lực quản lý, có tâm huyết, có phẩm chất đạo đức và thích nghi với kinh tế thị trường.

- Có hệ thống quản lý chất lượng được công nhận

- Có hệ thống đánh giá khuyến khích nhân viên vận hành tốt.

### **2.3.10. Những điểm yếu của công ty (W- Weakness)**

- Lệ thuộc Tổng công ty về vốn, đầu tư.

- Thiết bị có tuổi thọ trung bình cao chậm được thay thế.

- Giá phục vụ bị giới hạn bởi Tổng công ty, kém linh hoạt.

- Hoạt động marketing còn yếu, chưa xứng tầm. Hoạt động nghiên cứu phát triển chưa được chú trọng đúng mức.

- Chưa chủ động trong quan hệ và làm đối tác trung gian hợp đồng chuẩn.

- Lề lối làm việc của các đơn vị chưa tương xứng với nhau, chưa phù hợp.

- Trình độ quản lý của một bộ phận cán bộ còn thấp.

- Chính sách thu nhập kém hấp dẫn.

### 2.3.11. Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE)

**Bảng 2.5: Ma trận yếu tố bên trong (IFE)**

TT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng của yếu tố	Phân loại	Tổng điểm
1.	Dịch vụ của Xí nghiệp đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng	0.1	3	0.3
2.	Dịch vụ của Xí nghiệp đã tạo được uy tín trên thị trường	0.12	4	0.48
3.	Hệ thống quản trị chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và IOSA	0.05	3	0.15
4.	Hệ thống thông tin đã được điện toán hoá	0.05	4	0.2
5.	Có mối quan hệ tốt với khách hàng	0.08	4	0.32
6.	Thiết bị có tuổi thọ cao	0.07	3	0.21
7.	Cơ cấu chịu chi phối của Tổng công ty Hàng không Việt Nam	0.06	3	0.18
8.	Đội ngũ nhân viên được đào tạo cơ bản	0.1	4	0.4
9.	Dịch vụ hỗ trợ hướng đến khách hàng	0.07	3	0.21
10.	Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	0.1	3	0.3
11.	Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính tốt	0.05	3	0.15
12.	Chương trình quảng bá tốt	0.05	2	0.1
13.	Đội ngũ quản lý chưa đáp ứng tốt yêu cầu	0.05	3	0.15
14.	Dịch vụ chưa trọn gói	0.05	2	0.10
	Tổng số	1		3.25

*Nguồn : Theo Tác giả*

*Nhận xét:* Kết quả trên cho ta thấy tổng số điểm đạt được là 3.25 trên mức trung bình là 0.75 cho thấy các yếu tố bên trong của Xí nghiệp là khá tốt, tuy nhiên dịch vụ chưa trọn gói theo bộ hợp đồng chuẩn nên vẫn có những bất lợi cho Xí nghiệp khi tiếp xúc với khách hàng mới.

### **Tóm tắt chương 2**

Kinh tế Việt nam trong thời gian qua có sự tăng trưởng tốt, Nhà nước ta đã xây dựng tốt hành lang pháp lý cũng như có nhiều biện pháp mạnh mẽ đảm bảo an ninh, an toàn, khuyến khích đầu tư. Với nền văn hiến lâu đời cùng truyền thống hiếu khách và thân thiện, Việt Nam luôn là điểm đến an toàn và là đối tác tin cậy của các nước và các tổ chức quốc tế.

Sự ra đời của đơn vị cung cấp dịch vụ mặt đất tương tự đã mang lại cho Xí nghiệp hàng loạt những khó khăn. Trong khi cơ quan quản lý hoạt động tại Sân bay là đơn vị thực hiện chức trách theo luật định không phải là đơn vị dịch vụ nên việc phục vụ hành khách đi máy bay luôn gặp những trở ngại nhất định làm ảnh hưởng kết quả hoạt động phục vụ hành khách .

Tuy vậy, Xí nghiệp đã chú trọng đến các hoạt động trong nội bộ, đội ngũ nhân viên được đào tạo đầy đủ và có hệ thống đánh giá thực hiện công việc tốt có thể kiểm soát tốt việc cung ứng dịch vụ của đơn vị. Xí nghiệp có sự đầu tư kỹ cho tương lai .

Sự phân tích thấu đáo môi trường bên ngoài và bên trong của Xí nghiệp đã cho chúng ta thấy rõ hơn những cơ hội và thách thức mà Xí nghiệp đang phải đối diện cũng như những điểm mạnh, yếu mà Xí nghiệp đang có. Đồng thời qua các bảng EFE và IFE chúng ta thấy mức phản ứng cũng như khả năng phản ứng của Xí nghiệp đối với các yếu tố ảnh hưởng.

Hoạt động cung ứng dịch vụ mặt đất hàng không luôn là một phần trong dây chuyền phục vụ hành khách đi máy bay và do đó luôn ảnh hưởng đến việc thoả mãn nhu cầu dịch vụ của khách hàng. Sự liên hệ chặt chẽ giữa khai thác bay và khai thác mặt đất luôn mang lại nhiều cơ hội và thách thức nhưng luôn là những tín hiệu đo lường các đối tác tin cậy.

**Chương 3**  
**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI**  
**MẶT ĐẤT TÂN SƠN NHẤT ĐẾN NĂM 2015**

**3.1. Mục tiêu phát triển của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất đến năm 2015**

**3.1.1. Mục tiêu tổng quát:**

Xây dựng Xí nghiệp thành đơn vị cung ứng dịch vụ mặt đất hàng đầu tại Việt Nam và khu vực, luôn dẫn đầu về mức thoả mãn chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng, giữ vững thị phần và không ngừng giành thêm khách hàng mới. Giữ vững mục tiêu phục vụ an toàn - đúng giờ cho các chuyến bay đi và đến Sân bay Tân Sơn Nhất. Phát triển đội ngũ nhân viên lành nghề có kỹ năng chuyên môn cao, đội ngũ quản lý vững mạnh, đủ năng lực phục vụ dịch vụ mặt đất cho tất cả các nhu cầu của khách hàng.

**3.1.2. Mục tiêu cụ thể:**

Cung ứng dịch vụ phục vụ trên 14 triệu hành khách đi máy bay với khoảng 90.000 lượt chuyến bay/năm vào năm 2015, đảm bảo cung ứng trên 75% thị phần dịch vụ mặt đất cho các Hãng hàng không tại Sân bay Tân Sơn Nhất. Doanh thu từ phục vụ trừ Vietnam airlines tăng 6% đến 7,3% /năm đủ đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của hoạt động hàng không từ 12% đến 16% hàng năm.

**3.1.3. Quan điểm xây dựng giải pháp**

*Quan điểm 1:* Phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu trong hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất.

*Quan điểm 2:* Nắm bắt cơ hội, vượt qua thách thức trong hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp khi Việt Nam đã gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO).

*Quan điểm 3:* Phù hợp với chiến lược phát triển của Tổng Công ty hàng không Việt Nam đến năm 2015.

### 3.2. Căn cứ xây dựng chiến lược (Ma trận SWOT)

Từ kết quả phân tích ở chương 2 ta có ma trận SWOT như sau

**Bảng 3.1 Ma trận SWOT**

<b>SWOT</b>	<p><b>Các cơ hội (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Thị trường tăng trưởng cao.</li> <li>2.Có sự quan tâm đầu tư của Nhà nước, cơ quan chủ quản.</li> <li>3.Khoa học, công nghệ phát triển vượt bậc.</li> <li>4.Thu nhập của cư dân trong nước tăng lên.</li> <li>5.Đầu tư nước ngoài tăng</li> <li>6.Sự ổn định chính trị và an ninh xã hội của đất nước tốt</li> <li>7.Khách hàng tham gia các liên minh.</li> </ol>	<p><b>Các đe dọa (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sự trì trệ, chậm đổi mới của các ngành.</li> <li>2.Hỗ trợ, bảo hộ của Nhà nước giảm dần</li> <li>3.Sự lệ thuộc cao vào Tổng công ty</li> <li>4.Giá nhiên liệu biến động, giá thuê mặt bằng tăng</li> <li>5.Tình hình kinh tế – chính trị – xã hội trên thế giới phức tạp.</li> <li>6.Công nghệ nhanh chóng bị lạc hậu.</li> <li>7.Các đối tượng cạnh tranh tiềm năng thâm nhập thị trường</li> </ol>
<p><b>Các điểm mạnh (S) – ưu thế</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Có lịch sử phục vụ lâu dài cho các Hãng .</li> <li>2.Có nhiều khách hàng sử dụng dịch vụ.</li> <li>3.Phong cách phục vụ có bản sắc riêng.</li> <li>4.Có dịch vụ đồng bộ, hỗ trợ đầy đủ.</li> <li>5.Đội ngũ nhân viên gắn bó với nghề nghiệp</li> <li>6.Hoạt động có hiệu quả và luôn hướng đến</li> </ol>	<p><b>Kết hợp S-O</b></p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub> ,S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>,S<sub>7</sub> ,S<sub>8</sub>,S<sub>9</sub> + O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>, O<sub>7</sub></p> <p>Phát huy ưu thế để tạo sự bứt phá về dịch vụ =&gt;</p> <p><b>Chiến lược phát triển thị trường</b></p> <p>S<sub>2</sub>,S<sub>4</sub> ,S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub> + O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>5</sub>, Đầu tư nghiên cứu và triển khai các dịch vụ mới đáp ứng yêu cầu của khách hàng =&gt; <b>Chiến lược phát triển sản phẩm mới.</b></p>	<p><b>Kết hợp S-T</b></p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>8</sub>, S<sub>9</sub> + T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>,T<sub>4</sub>,T<sub>5</sub>,T<sub>6</sub>,T<sub>7</sub>,</p> <p>Nâng cao năng lực phục vụ và chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng, =&gt; <b>Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm.</b></p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>3</sub>,S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, + T<sub>1</sub>, T<sub>5</sub></p> <p>Liên kết với các đơn vị cung ứng dịch vụ khác nhau tạo nên dịch vụ</p>

<p>khách hàng.</p> <p>7. Hoạt động kiểm soát tài chính tin cậy</p> <p>8. Hệ thống chất lượng được công nhận</p> <p>9. Hệ thống đánh giá động viên tốt</p>	<p>S<sub>3</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>9</sub> + O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>5</sub></p> <p>Đầu tư phát triển nguồn nhân lực tiếp cận các thành tựu khoa học đáp ứng yêu cầu của khách hàng =&gt; <b>Chiến lược hội nhập về phía trước.</b></p>	<p>hoàn hảo =&gt; <b>Chiến lược đa dạng hoá liên kết.</b></p> <p>S<sub>4</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>8</sub>, + T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>7</sub>,</p> <p>Tập trung đào tạo nhân viên sử dụng tốt năng lực hiện có, tăng cường hoạt động tìm hiểu đón đầu nhu cầu của khách hàng =&gt; <b>Chiến lược phát triển sản phẩm mới .</b></p>
<p><b>Các điểm yếu (W)</b></p> <p>1. Vốn, tài sản, đầu tư phụ thuộc công ty mẹ.</p> <p>2. Trang thiết phục vụ mặt đất có tuổi thọ lớn.</p> <p>3. Không chủ động về địa bàn, điều kiện làm việc.</p> <p>4. Chính sách giá kém hấp dẫn</p> <p>5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển, tiếp thị yếu.</p> <p>6. Lề lối làm việc chưa đồng bộ, chậm thay đổi .</p> <p>7. Thu nhập kém hấp dẫn</p>	<p><b>Kết hợp W-O</b></p> <p>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>, + O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub></p> <p>Tăng cường ngân sách đầu tư mới trang thiết bị hợp lý =&gt; <b>Chiến lược đầu tư đổi mới thiết bị.</b></p> <p>W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>7</sub> + O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub></p> <p>Đầu tư nghiên cứu nhu cầu của khách hàng và tăng cường hoạt động chăm sóc khách hàng, để tiếp tục mở rộng thị trường =&gt; <b>Chiến lược phát triển thị trường.</b></p> <p>W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>7</sub> + O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub></p> <p>Tìm cách kiểm soát nguồn cung cấp đảm bảo chủ động về giá =&gt; <b>Chiến lược hội nhập về phía sau.</b></p>	<p><b>Kết hợp W-T</b></p> <p>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>+T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub></p> <p>Cung ứng thêm các dịch vụ thiết yếu phát sinh =&gt; <b>chiến lược phát triển sản phẩm mới.</b></p> <p>W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>7</sub> + T<sub>1</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>5</sub></p> <p>Thường xuyên tổ chức bồi dưỡng tay nghề cho nhân viên và trình độ quản lý khai thác cho cán bộ quản lý các cấp =&gt; <b>Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.</b></p> <p>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub> + T<sub>4</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>7</sub></p> <p>Hợp tác với các đơn vị để cung ứng dịch vụ trọn vẹn để làm giảm các khó khăn =&gt; <b>Chiến lược hội nhập ngang.</b></p>

Qua ma trận SWOT trên ta thấy có từng nhóm chiến lược cho các sự kết hợp như sau

- **Nhóm chiến lược kết hợp S-O bao gồm**

- 1) Phát triển thị trường
- 2) Phát triển sản phẩm mới
- 3) Hội nhập về phía trước

- **Nhóm chiến lược kết hợp S-T bao gồm**

- 1) Khác biệt hoá sản phẩm
- 2) Đa dạng hoá liên kết
- 3) Phát triển sản phẩm mới

- **Nhóm chiến lược kết hợp W-O bao gồm**

- 1) Đầu tư đổi mới thiết bị
- 2) Phát triển thị trường
- 3) Hội nhập về phía sau

- **Nhóm chiến lược kết hợp W-T bao gồm**

- 1) Phát triển sản phẩm mới
- 2) Phát triển nguồn nhân lực
- 3) Hội nhập ngang

### 3.3. Lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)

#### 3.3.1. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-O

**Bảng 3.2 Ma trận QSPM cho nhóm S-O**

Các Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phát triển thị trường		Phát triển sản phẩm mới		Hội nhập về phía trước		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>								
1. Dịch vụ của Xí nghiệp	3	4	12	4	12	3	9	



đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng								
2. Dịch vụ của Xí nghiệp đã tạo được uy tín trên thị trường	4	3	12	4	16	4	16	
3. Hệ thống quản trị chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và IOSA	4	3	12	3	12	4	16	
4. Hệ thống thông tin đã được điện toán hoá	4	3	12	3	12	3	12	
5. Có mối quan hệ tốt với khách hàng	3	4	12	4	12	3	9	
6. Thiết bị có tuổi thọ cao	3	3	9	3	9	3	9	
7. Cơ cấu chịu chi phối của Tổng công ty	3	3	9	2	6	2	6	
8. Đội ngũ nhân viên được đào tạo cơ bản	4	4	16	4	16	4	16	
9. Dịch vụ hỗ trợ hướng đến khách hàng	3	3	9	3	9	3	9	
10. Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	4	3	12	3	12	3	12	
11. Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính tốt	2	2	4	3	6	3	6	
12. Chương trình quảng bá tốt	1	3	3	3	3	3	3	
13. Đội ngũ quản lý chưa đáp ứng tốt yêu cầu	2	2	4	2	4	2	4	

14. Dịch vụ chưa trọn gói	3	3	9	3	9	2	6	
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
15. Nền kinh tế, chính trị ổn định và phát triển	4	4	16	4	16	4	16	
16. Chính sách bảo vệ sản xuất của Chính phủ	3	3	9	3	9	3	9	
17. Sự gia nhập các hiệp định thương mại chung của đất nước	3	3	9	3	9	4	12	
18. Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật trên thế giới	4	2	8	3	12	3	12	
19. Quan hệ đối ngoại, đầu tư mở rộng	4	4	16	4	16	3	12	
20. Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ	3	3	9	4	12	3	9	
21. Hệ thống pháp lý chưa hoàn chỉnh	3	3	9	4	12	1	3	
22. Sự tham gia khai thác của Hãng hàng không mới	2	4	8	3	6	2	4	
23. Cơ sở hạ tầng chưa hoàn chỉnh	1	2	2	2	2	3	3	
24. Hoạt động của ngành du lịch yếu	2	3	6	4	8	4	8	
25. Sự hỗ trợ của Tổng Công ty	3	3	9	3	9	2	6	
<b>Cộng tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>236</b>		<b>249</b>		<b>227</b>	

*AS- Số điểm hấp dẫn, TAS- Tổng số điểm hấp dẫn*

*Nguồn : Theo Tác giả*

Nhận xét : Qua phân tích ma trận QSPM của nhóm S-O ta thấy **chiến lược phát triển sản phẩm mới** có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là 249 trong khi **chiến lược phát triển thị trường** có TAS là 236 do đó trong giai đoạn này Xí nghiệp nên tập trung cho **chiến lược phát triển sản phẩm mới** trong dài hạn và **chiến lược phát triển thị trường** trong ngắn hạn.

### 3.3.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm S-T

**Bảng 3.3 Ma trận QSPM cho nhóm S-T**

Các Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Khác biệt hoá sản phẩm		Đa dạng hoá liên kết		Phát triển sản phẩm mới		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>								
1. Dịch vụ của Xí nghiệp đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng	3	4	12	3	9	3	9	
2. Dịch vụ của Xí nghiệp đã tạo được uy tín trên thị trường	4	4	16	3	12	3	12	
3. Hệ thống quản trị chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và IOSA	4	4	16	4	16	4	16	
4. Hệ thống thông tin đã được điện toán hoá	4	3	12	3	12	3	12	
5. Có mối quan hệ tốt với khách hàng	3	4	12	4	12	4	12	
6. Thiết bị có tuổi thọ cao	3	3	9	2	6	2	6	
7. Cơ cấu chịu chi phối của Tổng công ty	3	3	9	2	6	3	9	
8. Đội ngũ nhân viên được đào tạo cơ bản	4	4	16	4	16	4	16	
9. Dịch vụ hỗ trợ hướng đến khách hàng	3	4	12	3	9	3	9	

10. Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	4	4	16	3	12	3	12	
11. Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính tốt	2	3	6	3	6	3	6	
12. Chương trình quảng bá tốt	1	2	2	3	3	2	2	
13. Đội ngũ quản lý chưa đáp ứng tốt yêu cầu	2	3	6	3	6	3	6	
14. Dịch vụ chưa trọn gói	3	3	9	4	12	4	12	
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
15. Nền kinh tế, chính trị ổn định và phát triển	4	3	12	3	12	3	12	
16. Chính sách bảo vệ sản xuất của Chính phủ	3	2	6	2	6	3	9	
17. Sự gia nhập các hiệp định thương mại chung của đất nước	3	3	9	4	12	3	9	
18. Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật trên thế giới	4	3	12	3	12	3	12	
19. Quan hệ đối ngoại, đầu tư mở rộng	4	3	12	4	16	3	12	
20. Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ	3	4	12	3	9	2	6	
21. Hệ thống pháp lý chưa hoàn chỉnh	3	2	6	2	6	1	3	
22. Sự tham gia khai thác của Hãng hàng không mới	2	3	6	3	6	3	6	
23. Cơ sở hạ tầng chưa hoàn chỉnh	1	3	3	3	3	3	3	
24. Hoạt động của ngành du lịch yếu	2	2	4	2	4	2	4	
25. Sự hỗ trợ của Tổng Công ty	3	2	6	3	9	3	9	
<b>Cộng tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>241</b>		<b>232</b>		<b>224</b>	

*Nguồn : Theo Tác giả*

Nhận xét : Qua phân tích ma trận QSPM của nhóm S-T ta thấy **chiến lược khác biệt hoá sản phẩm** có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là 241 trong khi **chiến lược đa dạng hoá liên kết** có TAS là 232 do đó trong giai đoạn này Xí nghiệp nên tập trung cho **chiến lược khác biệt hoá sản phẩm** trong dài hạn và **chiến lược đa dạng hoá liên kết** trong ngắn hạn.

### 3.3.3. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm W-O

**Bảng 3.4: Ma trận QSPM cho nhóm W-O**

Các Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Đầu tư đổi mới thiết bị		Phát triển thị trường		Hội nhập về phía sau.		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>								
1. Dịch vụ của Xí nghiệp đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng	3	3	9	3	9	3	9	
2. Dịch vụ của Xí nghiệp đã tạo được uy tín trên thị trường	4	3	12	3	12	3	12	
3. Hệ thống quản trị chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và IOSA	4	3	12	2	8	3	12	
4. Hệ thống thông tin đã được điện toán hoá	4	3	12	3	12	2	8	
5. Có mối quan hệ tốt với khách hàng	3	3	9	4	12	3	9	
6. Thiết bị có tuổi thọ cao	3	4	12	2	6	3	9	

7. Cơ cấu chịu chi phối của Tổng công ty	3	3	9	2	6	2	6	
8. Đội ngũ nhân viên được đào tạo cơ bản	4	4	16	3	12	3	12	
9. Dịch vụ hỗ trợ hướng đến khách hàng	3	3	9	4	12	3	9	
10. Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	4	3	12	4	16	4	16	
11. Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính tốt	2	3	6	2	4	2	4	
12. Chương trình quảng bá tốt	1	2	2	3	3	2	2	
13. Đội ngũ quản lý chưa đáp ứng tốt yêu cầu	2	3	6	4	8	3	6	
14. Dịch vụ chưa trọn gói	3	3	9	2	6	2	6	
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
15. Nền kinh tế, chính trị ổn định và phát triển	4	3	12	3	12	3	12	
16. Chính sách bảo vệ sản xuất của Chính phủ	3	3	9	3	9	3	9	
17. Sự gia nhập các hiệp định thương mại chung của đất nước	3	4	12	4	12	3	9	
18. Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật trên thế giới	4	4	16	3	12	2	8	
19. Quan hệ đối ngoại, đầu tư mở rộng	4	3	12	3	12	3	12	

20. Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ	3	3	9	4	12	4	12	
21. Hệ thống pháp lý chưa hoàn chỉnh	3	3	9	4	12	4	12	
22. Sự tham gia khai thác của Hãng hàng không mới	2	4	8	3	6	3	6	
23. Cơ sở hạ tầng chưa hoàn chỉnh	1	3	3	3	3	2	2	
24. Hoạt động của ngành du lịch yếu	2	2	4	2	4	2	4	
25. Sự hỗ trợ của Tổng Công ty	3	3	9	3	9	2	6	
<b>Cộng tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>238</b>		<b>229</b>		<b>212</b>	

*Nguồn : Theo Tác giả*

Nhận xét : Qua phân tích ma trận QSPM của nhóm W-O ta thấy **chiến lược đầu tư đổi mới thiết bị** có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là 238 trong khi **chiến lược phát triển thị trường** có TAS là 229 do đó trong giai đoạn này Xí nghiệp nên tập trung cho **chiến lược đầu tư đổi mới thiết bị** trong dài hạn và **chiến lược phát triển thị trường** trong ngắn hạn.

### 3.3.4. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM cho nhóm W-T

**Bảng 3.5** Ma trận QSPM cho nhóm W-T

Các Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phát triển sản phẩm mới		Phát triển nguồn nhân lực		Hội nhập ngang		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>Các yếu tố bên trong</b>								

1. Dịch vụ của Xí nghiệp đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng	3	4	12	3	9	3	9	
2. Dịch vụ của Xí nghiệp đã tạo được uy tín trên thị trường	4	4	16	4	16	3	12	
3. Hệ thống quản trị chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và IOSA	4	3	12	3	12	3	12	
4. Hệ thống thông tin đã được điện toán hoá	4	2	8	4	16	3	12	
5. Có mối quan hệ tốt với khách hàng	3	3	9	3	9	3	9	
6. Thiết bị có tuổi thọ cao	3	2	6	3	9	1	3	
7. Cơ cấu chịu chi phối của Tổng công ty	3	3	9	3	9	2	6	
8. Đội ngũ nhân viên được đào tạo cơ bản	4	3	12	4	16	3	12	
9. Dịch vụ hỗ trợ hướng đến khách hàng	3	3	9	3	9	3	9	
10. Ban giám đốc có năng lực, trình độ chuyên môn cao	4	3	12	3	12	4	16	
11. Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính tốt	2	2	4	3	6	2	4	
12. Chương trình quảng bá tốt	1	2	2	3	3	2	2	
13. Đội ngũ quản lý chưa đáp ứng tốt yêu cầu	2	3	6	4	8	3	6	



14. Dịch vụ chưa trọn gói	3	3	9	3	9	4	12	
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>								
15. Nền kinh tế, chính trị ổn định và phát triển	4	3	12	3	12	3	12	
16. Chính sách bảo vệ sản xuất của Chính phủ	3	2	6	3	9	4	12	
17. Sự gia nhập các hiệp định thương mại chung của đất nước	3	3	9	3	9	3	9	
18. Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật trên thế giới	4	3	12	4	16	4	16	
19. Quan hệ đối ngoại, đầu tư mở rộng	4	3	12	3	12	3	12	
20. Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ	3	3	9	4	12	4	12	
21. Hệ thống pháp lý chưa hoàn chỉnh	3	2	6	3	9	2	6	
22. Sự tham gia khai thác của Hãng hàng không mới	2	2	4	3	6	2	4	
23. Cơ sở hạ tầng chưa hoàn chỉnh	1	2	2	4	4	2	2	
24. Hoạt động của ngành du lịch yếu	2	3	6	2	4	3	6	
25. Sự hỗ trợ của Tổng Công ty	3	3	9	3	9	2	6	
<b>Cộng tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>213</b>		<b>245</b>		<b>221</b>	

*Nguồn : Theo Tác giả*

Nhận xét : Qua phân tích ma trận QSPM của nhóm W-T ta thấy **chiến lược phát triển nguồn nhân lực** có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là 245 trong khi **chiến lược hội nhập ngang** có TAS là 221, do đó trong giai đoạn này Xí nghiệp nên tập trung cho **chiến lược phát triển nguồn nhân lực** trong dài hạn và **chiến lược hội nhập ngang** trong ngắn hạn.

### 3.4. Giải pháp thực hiện chiến lược

#### 3.4.1. Nhóm giải pháp phát huy điểm mạnh

##### 1) *Hoạt động theo tiêu chí về dịch vụ mặt đất của các sân bay quốc tế:*

Xí nghiệp phải tập trung không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ. Tổ chức tham quan học tập, so sánh công tác phục vụ mặt đất tại Tân Sơn Nhất với các sân bay có chất lượng phục vụ cao như Sân bay quốc tế Hồng Kông, Singapore, Chard De Gaule (Pháp), Frankfurt (Liên bang Đức)... bên cạnh đó thông qua việc tham dò ý kiến khách hàng hằng kỳ đáng giá mức thoả mãn sự mong đợi của khách hàng để tìm kiếm thêm cơ hội đổi mới chất lượng dịch vụ cung ứng.

##### 2) *Quan tâm đến nhóm khách hàng có nhu cầu chất lượng dịch vụ cao:*

Với lượng khách hàng lớn, tập trung làm tăng chất lượng dịch vụ của nhóm khách hàng có tiêu chuẩn cao trước, tập trung đáp ứng tiêu chuẩn hoá cho các liên minh hàng không như One World, Star Alliance, Sky Team đảm bảo các Hãng hàng không thuộc từng liên minh được phục vụ với chất lượng như nhau đáp ứng yêu cầu sản phẩm dịch vụ tương xứng. Bằng việc tổ chức huấn luyện, đào tạo và phổ cập sản phẩm của khách hàng đến từng cán bộ nhân viên, gắn trách nhiệm cá nhân nhân viên trong việc trực tiếp cung ứng dịch vụ cho khách hàng.

##### 3) *Phát huy hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO*

Giữ vững và nâng cao hệ thống quản lý chất lượng, bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ, nhân viên thường xuyên về định hướng chất lượng và nguyên tắc vận hành của hệ thống chất lượng, thông qua các phương tiện đánh giá của hệ thống

quản trị an toàn chất lượng kiểm soát việc tuân thủ, vận hành của hệ thống và tính hiệu lực của hệ thống.

4) *Hoàn thiện công tác đánh giá khuyến khích nhân viên*

Tiếp tục triển khai, làm mới hệ thống đánh giá khuyến khích nhân viên, xem xét điều chỉnh tiêu chí đánh giá cho phù hợp hơn với hoàn cảnh thực tế, bồi dưỡng kỹ năng đánh giá cho cán bộ quản lý, đảm bảo thấu suốt các nguyên tắc cơ bản của đánh giá và thông qua đánh giá tạo điều kiện cho người được đánh giá có định hướng hoàn thiện và phát triển bản thân mình.

5) *Tăng cường công tác đào tạo nhân viên và cán bộ quản lý*

Ban lãnh đạo phải đầu tư sức lực phát triển đội ngũ nhân viên mạnh về chất, vững về tinh thần, thông qua việc tổ chức các chương trình đào tạo, huấn luyện, hội thi, tham quan học hỏi để người nhân viên có sự nhận thức tốt hơn về trách nhiệm cá nhân và những điểm yếu tồn tại mà cần phải nhanh chóng hoàn thiện. Tiếp tục hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân viên không chỉ giới về chuyên môn, mà cần phải am hiểu văn hoá của khách hàng nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong bối cảnh đất nước tham gia ngày càng nhiều hoạt động thương mại thế giới. Tập trung làm tốt công tác bổ nhiệm và bố trí cán bộ, chuẩn hoá đội ngũ cán bộ để thực sự thấu hiểu được nhu cầu của khách hàng cũng như khả năng động viên, khuyến khích nhân viên.

### **3.4.2. Nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu**

1) *Hoàn thiện hoạt động của bộ phận Marketing*

Tập trung nâng cấp hoạt động bộ phận marketing, quan tâm nhiều hơn đánh giá của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ được cung ứng, phân tích, so sánh chất lượng dịch vụ của đơn vị với đối thủ cạnh tranh để có sự điều chỉnh hay thay đổi thích đáng sản phẩm dịch vụ của mình, thăm dò khách hàng nhu cầu sử dụng những sản phẩm dịch vụ mới.

2) *Đẩy mạnh đầu tư thiết bị có chất lượng*

Tập trung xây dựng các dự án đầu tư thiết bị mới đảm bảo đủ cơ sở thiết bị và thay thế các thiết bị cũ để có thể đáp ứng được tốt tốc độ tăng trưởng 10-12% số chuyến bay hàng năm. Đồng thời xem xét giảm số Hãng cung cấp trang thiết bị, đảm bảo các thiết bị sử dụng có cùng quy tắc sử dụng như nhau không gây nhầm lẫn cho người thao tác, điều khiển đảm bảo an toàn trong khi tiếp cận, phục vụ chuyến bay.

3) *Xây dựng biểu giá dịch vụ linh hoạt*

Xây dựng trình Tổng công ty phê duyệt biểu giá phục vụ mặt đất linh hoạt hơn, trao cho Xí nghiệp khoảng giá rộng hơn để có thể thương thảo với khách hàng tốt hơn nhất là đối với những khách hàng mới. Có thể tính giá cho từng dịch vụ để khách hàng có thể lựa chọn dịch vụ muốn sử dụng trong điều kiện thực tế của khách hàng.

4) *Chuyên nghiệp hoá các công đoạn trong quy trình dịch vụ*

Xiết chặt hơn nữa việc chấp hành các quy định tại đơn vị, từng bước chuyên nghiệp hoá từng công đoạn công việc tiến tới chuyên nghiệp hoá cả dây chuyền phục vụ. Bồi dưỡng kỹ năng thực hành của nhân viên, áp dụng các chính sách phục vụ của từng khách hàng cho nhóm nhân viên trực tiếp phục vụ, tiến tới xây dựng chuẩn mực cao hơn của xí nghiệp trong cung ứng dịch vụ cho khách hàng.

5) *Chủ động trong đàm phán các hợp đồng dịch vụ*

Xúc tiến đàm phán với các đơn vị cung ứng một phần dịch vụ trong dây chuyền phục vụ hành khách, ký kết các hợp đồng phụ về cung cấp xăng dầu cho chuyến bay, cung cấp dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng máy bay, cung cấp phòng đợi cho khách hạng nhất và cung cấp xe chở khách từ nhà ga ra máy bay...thông qua hợp đồng phục vụ mặt đất chuẩn của IATA để quá trình tiếp xúc, ký kết hợp đồng và đảm bảo chất lượng dịch vụ với khách hàng mới được thương thảo trực tiếp một lần.

6) *Nâng cao trình độ giao tiếp tiếng Anh và khả năng xử lý của cán bộ*

Bên cạnh các nhân viên trực tiếp phục vụ hành khách nói được tiếng Anh thì phải có kế hoạch bồi dưỡng, thay thế để cán bộ của một số bộ phận không trực tiếp tiếp xúc với hành khách nhưng có liên hệ với khách hàng phải nói được tiếng Anh để tạo cho quá trình trao đổi thông tin nhanh chóng giữa khách hàng là đại diện Hãng hàng không với đơn vị trước các yêu cầu dịch vụ. Tập trung bồi dưỡng kỹ năng xử lý các vấn đề trong phục vụ cho cán bộ trực, cùng với đó là gửi các cơ sở bên ngoài đào tạo cho đội ngũ cán bộ những kỹ năng cần thiết trong quản lý, tạo cho họ có đủ kiến thức để thực sự tự tin trong điều hành, quản lý hoạt động của đơn vị mình.

7) *Xây dựng phương án quỹ lương hợp lý*

Xây dựng phương án trình Tổng công ty thống nhất hình thức chi trả quỹ lương hàng năm cho người lao động thay cho hàng quý như hiện nay, trên cơ sở đó xác định mức thu nhập thường xuyên của nhân viên hàng tháng tạo nên sự an tâm chắc chắn của người lao động về thu nhập .

### **3.4.3. Nhóm giải pháp nắm bắt cơ hội**

1) *Nhanh chóng áp dụng công nghệ tiên tiến*

Tiếp thu những thành tựu khoa học kỹ thuật, đầu tư áp dụng những công nghệ mới trong ngành hàng không. Đáp ứng những thay đổi trong phục vụ và đi lại của ngành hàng không, làm cho năng lực phục vụ của Xí nghiệp được tăng lên, tạo điều kiện để hành khách có thể tham gia vào tiến trình phục vụ của Xí nghiệp tạo nên sự liên kết thân thiện giữa phía phục vụ và phía được phục vụ. Sự tương tác này đáp ứng được các yêu cầu quản lý của nhà chức trách địa phương, giúp cho hành khách không phải tốn chi phí để thực hiện hành trình nếu giấy tờ không đầy đủ, mà còn giúp cho Hãng hàng không tránh được những khoản phạt do chuyên chở hành khách không hợp lệ.

2) *Xây dựng khu vực phục vụ đối với nhóm khách hàng có nhu cầu cao*

Đầu tư mở rộng khu vực làm việc, nâng cao khả năng phục vụ của Xí nghiệp đủ đáp ứng nhu cầu đi lại cao của hành khách, đón đầu các xu thế đi lại của người dân. Xây dựng các khu vực phục vụ khách có nhu cầu cao với phong

cách khác biệt, cung cấp cho hành khách những tiện nghi vượt trội so với hành khách khác, trước mắt tập trung phục vụ cho Hãng không Việt nam và mở rộng phục vụ cho các Hãng khác.

3) *Nâng cao nghiệp vụ của nhân viên đáp ứng yêu cầu của các Hãng*

Xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên phục vụ cho Hãng nhằm hiểu biết tốt chính sách phục vụ của Hãng, triển khai việc áp dụng hệ thống làm thủ tục của các Hãng hàng không theo chuyến bay của Hãng, tạo thuận lợi cho khách hàng đi máy bay có nhiều chặng trên nhiều hành trình không phải làm thủ tục hàng không nhiều lần, đồng thời đáp ứng được yêu cầu bảo mật hoạt động khai thác của các Hãng, và tạo chủ động cho các Hãng khi cung cấp các sản phẩm riêng biệt cho khách hàng của mình.

Triển khai rộng rãi trong tổ chức về giá trị của khách hàng khi tham gia các liên minh hàng không, thông qua hoạt động phổ biến kiến thức và tìm hiểu về các liên minh này giúp cho nhân viên thấu hiểu tầm quan trọng của các liên minh đến sự hưng thịnh của Xí nghiệp.

**3.4.4. Nhóm giải pháp vượt qua thách thức**

1) *Thay đổi mô hình tổ chức của Xí nghiệp*

Trên cơ sở quyết định số 259/2006/QĐ-TTg ngày 13 tháng 11 năm 2006 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty mẹ - Tổng công ty hàng không Việt nam, Xí nghiệp nhanh chóng xây dựng đề án tổ chức lại mô hình theo hướng công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, từ đó Xí nghiệp có điều kiện chủ động trong việc định hình đường lối phát triển cũng như tổ chức hoạt động kinh doanh trong điều kiện thực tế.

2) *Nâng cao nhận thức về cạnh tranh đối với Xí nghiệp*

Đẩy mạnh tuyên truyền cho cán bộ, nhân viên thấu hiểu hoàn cảnh trước mắt và lâu dài của Xí nghiệp trong điều kiện khai thác tại Sân bay Tân Sơn Nhất, để mọi người hình dung đầy đủ hoàn cảnh thực tế và có trách nhiệm trong việc xây dựng Xí nghiệp, cũng như bảo vệ quyền lợi của bản thân mình. Tập trung làm mới tổ chức với cách nghĩ khác, làm khác với sự đổi mới không ngừng

theo kịp đà tăng trưởng của nhu cầu. Kiểm soát chặt chẽ việc sử dụng nguồn lực tại các đơn vị trong điều kiện nguồn lực bị hạn chế .

3) *Sử dụng hiệu quả trang thiết bị đã có*

Tổ chức sử dụng trang thiết bị hiệu quả, sử dụng tối đa công suất thiết bị, tiến hành kiểm tra bảo trì thiết bị vào thời gian thấp điểm, đảm bảo không ảnh hưởng đến năng lực phục vụ và đồng thời thiết bị không có thời gian rảnh rỗi. Tập trung đảm bảo phục vụ với mức độ an toàn cao nhất, ngăn chặn việc làm mất an ninh, an toàn trong phục vụ bay, đảm bảo phục vụ các chuyến bay đúng giờ và đúng tiêu chuẩn phục vụ mặt đất đã cam kết, tạo niềm tin bền vững cho hành khách đi máy bay và Hãng hàng không sử dụng dịch vụ.

### **3.5. Kiến nghị**

#### **3.5.1. Đối với Nhà nước**

1) *Nhanh chóng ban hành quy chế phối hợp hoạt động du lịch*

Nhà nước cần xây dựng đồng bộ hoạt động điều hành giữa các ngành trong cung ứng hạt động du lịch. Du lịch của đất nước phải được liên kết chặt chẽ với các ngành, các lĩnh vực khác. Phải thực sự tạo ra một môi trường hoạt động lành mạnh với các tiêu chí rõ ràng của từng ngành trong sự điều hoà chung của đất nước bằng chính sách và pháp luật. Xây dựng thể chế hành chính công và cơ quan công quyền thực sự hướng đến người dân, hướng đến đối tượng bị điều chỉnh. Mọi sự thay đổi về cách thức, quy định phải được tham khảo ý kiến của nhân dân, các biện pháp cải tiến nâng cao hiệu quả cũng cần có sự góp ý của cơ quan liên quan để tránh các thiếu sót trong vận dụng và áp dụng trong thực tế.

2) *Chi tiết hoá việc thực hiện luật hàng không (sửa đổi) 2006*

Đối với Bộ Giao thông vận tải và Cục hàng không cần nhanh chóng hình thành bộ máy của cơ quan chuyên môn theo luật hàng không năm 2006, trên cơ sở tách biệt chức năng quản lý với chức năng khai thác của cơ quan quản lý sân bay, đảm bảo có sự theo dõi quản lý của cơ quan độc lập đối với các đơn vị hoạt động trên địa bàn sân bay, không để cho vai trò kinh doanh lấn át chức

năng quản lý của cơ quan quản lý sân bay như hiện nay. Tạo nên sự bình đẳng nhất định giữa các đơn vị khai thác với tiêu chí cùng hướng đến khách hàng.

3) *Nâng cao năng lực quản lý hoạt động hàng không dân dụng*

Hoạt động khai thác hàng không là ngành đặc thù, việc mở cửa thị trường là vấn đề tất yếu, tuy nhiên hoạt động này phải được kiểm soát và điều tiết trên cơ sở luật lệ của đất nước. Điều này thể hiện chủ quyền lãnh thổ và quyền tài phán quốc gia, do đó đề nghị Bộ Giao thông vận tải và Cục Hàng không phải có tính toán giới hạn khả năng khai thác của các Sân bay để quyết định việc tham gia khai thác hàng không của một Hãng hàng không nhằm khai thác tốt nhất điều kiện hiện có tại các sân bay và khai thác hiệu quả đường bay. Tổ chức xác định và gắn trách nhiệm khai thác sân bay cho đơn vị cụ thể và lập kênh thông tin để xử lý các vấn đề phát sinh giữa các đơn vị do quá trình khai thác gặp phải .

4) *Đẩy mạnh cải cách hành chính trong xuất nhập cảnh*

Đối với Bộ công an và Tổng cục hải quan cần nhanh chóng áp dụng các công nghệ hiện đại trong việc làm thủ tục xuất nhập cảnh , chủ động yêu cầu các Hãng hàng không khi chở khách đi, đến phải gửi các thông tin về hành khách trước khi máy bay đi hay đến, làm cho việc giải phóng hành khách trở nên nhanh chóng mà vẫn đảm bảo kiểm soát được an ninh của đất nước, tạo thuận lợi cho sự đi lại của người dân, tăng khả năng thông qua của Sân bay.

### **3.5.2. Đối với cơ quan chủ quản**

1) *Nhanh chóng xác định mô hình chuyển đổi doanh nghiệp*

Tổng công ty cần tổ chức lại mô hình của Xí nghiệp theo hướng thành lập công ty phục vụ mặt đất , tạo điều kiện cho đơn vị chủ động trong sản xuất kinh doanh và đầu tư, nâng cấp trang thiết bị đáp ứng yêu cầu cung ứng dịch vụ. Nâng cao tính chủ động cho Xí nghiệp trong điều kiện môi trường kinh tế thay đổi liên tục .

2) *Thay đổi quy chế phân phối quỹ lương*



Xác định quỹ lương và các quỹ khác cho đơn vị theo kế hoạch năm để đơn vị chủ động trong việc sử dụng nguồn quỹ, trước mắt là giải quyết vấn đề thu nhập ổn định cho người lao động. Tạo điều kiện để người lao động an tâm làm việc và phục vụ khách hàng với trách nhiệm cụ thể.

3) *Xác định giá hạch toán nội bộ cho Xí nghiệp*

Xác định giá hạch toán nội bộ cho từng chuyến bay của Vietnam Airlines, trên cơ sở đó Xí nghiệp có thêm động lực khi số lượng chuyến bay phục vụ cho Vietnam Airlines tăng, thay đổi toàn bộ cơ cấu thu nhập hiện nay của Xí nghiệp và xác định cụ thể những đóng góp của Xí nghiệp đối với sự lớn mạnh của Tổng công ty, các đơn vị thành viên sẽ có sự bình đẳng khi nhìn nhận quá trình xây dựng và trưởng thành của mình.

4) *Phân cấp cho Xí nghiệp trong đàm phán hợp đồng*

Cho phép Xí nghiệp chủ động trong việc tính toán chi phí của các dịch vụ và xác định mức giá phục vụ đối với từng khách hàng, tạo cho Ban lãnh đạo xí nghiệp những quyền hạn lớn hơn trong đàm phán, ký kết các hợp đồng phục vụ với các đối tác. Cũng đồng thời có thể sẻ chia với khách hàng trong những giai đoạn khó khăn của họ tạo sự liên kết vững bền giữa Xí nghiệp và khách hàng, đảm bảo lợi thế cạnh tranh cho Xí nghiệp trong việc giành lấy các hợp đồng phục vụ.

5) *Tổng công ty hàng không Việt Nam định hướng chiến lược phát triển cho từng thành phần của Tổng Công ty*

Tổng Công ty cần xác định định hướng chiến lược dài hạn với sự đánh giá tốt hơn những thành phần cấu thành của Tổng Công ty, làm cho các chương trình của Tổng Công ty khi đặt ra đều có các chương trình đồng bộ đi theo đáp ứng được yêu cầu khai thác hàng không và dịch vụ mặt đất, tạo nên sự vận hành ổn định của cả Tổng công ty, tránh đi sự méo mó trong xây dựng định hướng và triển khai các chương trình.

6) *Kiên toàn tổ chức bộ máy làm việc của Tổng Công ty*

Tổ chức lại mô hình các cơ quan giúp việc Tổng công ty, đảm bảo phát huy hết vai trò của các cơ quan chức năng, làm vận hành hoạt động điều hành của khối cơ quan Tổng Công ty nhanh nhạy và kịp thời. Lấy việc tạo thuận lợi cho đơn vị cơ sở làm tiêu chuẩn đánh giá công tác điều hành quản lý và chỉ đạo công tác của từng lĩnh vực cụ thể. Xem xét nhanh chóng những yêu cầu phát sinh trong thực tế theo hoàn cảnh của mỗi vùng, tránh dập khuôn máy móc theo một mô hình nhất định.

7) *Đẩy mạnh hoạt động liên doanh giữa công tác phục vụ mặt đất với các Hãng hàng không*

Tiến tới tổ chức liên doanh với công ty phục vụ mặt đất danh tiếng trên thế giới để giữ sự chủ động trên thị trường cung ứng dịch vụ mặt đất, và cũng nhằm tiếp thu những thành tựu khoa học, những phong cách làm việc hiệu quả đã được áp dụng. Trong điều kiện mở cửa thị trường và cùng với những thoả thuận khi gia nhập WTO thì việc đi trước một bước sẽ làm sức mạnh cạnh tranh của Xí nghiệp và của Tổng công ty sẽ tăng lên đáng kể.

8) *Xác định lộ trình cổ phần hoá đối với các thành phần trong Tổng Công ty*

Cùng với tiến trình cổ phần hoá Tổng công ty theo chỉ đạo của Thủ tướng chính phủ, Tổng công ty cần xác định cụ thể tiến trình thực hiện ở các cấp để các đơn vị có sự chủ động trong việc xây dựng các chương trình của mình.

### **Tóm tắt chương 3**

Thông qua ma trận SWOT ta thấy Xí nghiệp có một số chiến lược cho các sự kết hợp S-O, S-T, W-O, W-T, thông qua ma trận QSPM chúng ta cũng đã tìm ra một số chiến lược có tính hấp dẫn cao cho từng loại kết hợp, điều này không chỉ cho ta lựa chọn được chiến lược phù hợp nhất mà còn cho thấy tính thích nghi của Xí nghiệp hiện nay khá cao. Điều đó chứng tỏ Xí nghiệp thực sự có các yếu tố bên trong tốt, những điểm yếu bên trong của Xí nghiệp đã được nhìn thấy và có sự điều chỉnh liên tục.

Bên cạnh những cố gắng của Xí nghiệp, những khó khăn mà Xí nghiệp đang gặp phải có tầm ảnh hưởng khá lớn không chỉ là cách thức làm việc của một bộ phận cơ quan chức năng mà đó là tư duy trì trệ của cơ chế cũ chưa được thay đổi cùng với tiến trình đổi mới của đất nước, những khó khăn này cần nhanh chóng được dẹp bỏ để tạo động lực kích thích năng lực sáng tạo và giải phóng sức sản xuất của cộng đồng, vừa là để phát triển kinh tế đất nước, vừa là để chứng tỏ vị thế của quốc gia trên trường thế giới.

Hoạt động hàng không không chỉ là đôi cánh phục vụ sự đi lại, mà chính nó cần đến những nỗ lực to lớn của các ngành, các cơ quan tạo thuận lợi để công dân đi lại dễ dàng, tạo nên sự thống nhất về hành động của cả hệ thống tổ chức làm động lực thu hút khách quốc tế đến với Việt nam và khách Việt nam đi ra với thế giới.

Bên cạnh đó với vai trò quản lý của cơ quan chủ quản, Tổng công ty cần có những quyết sách thích hợp hơn để động viên được những cố gắng của các thành viên tham gia công tác, cống hiến cho sự nghiệp chung cũng như để xây dựng nước nhà.

## KẾT LUẬN

Chiến lược kinh doanh là hết sức cần thiết cho doanh nghiệp trên bước đường hoạt động của mình, trong điều kiện quốc tế hoá nền kinh tế thì chiến lược kinh doanh càng có ý nghĩa quan trọng trong việc phác hoạ các tiền đề để doanh nghiệp có thể phát huy tốt thế mạnh, cũng như hạn chế tối đa những điểm yếu, để nắm lấy cơ hội và vượt qua thử thách mà môi trường kinh doanh mang lại.

Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất là doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực kinh tế kỹ thuật cao, tuy chưa chịu áp lực cạnh tranh mạnh mẽ nhưng Xí nghiệp đã sớm thấy sẽ phải đối diện với những khó khăn không chỉ từ các doanh nghiệp trong nước mà còn với cả các doanh nghiệp nước ngoài trong việc cung ứng dịch vụ này. Sự định hình chiến lược phát triển của Xí nghiệp là rất cần thiết và có thể mới có thể giúp Xí nghiệp nhìn nhận lại mình thường xuyên trong quá trình xây dựng và phát triển. Những cố gắng của Xí nghiệp trong việc chuẩn bị thế và lực khi bước vào môi trường cạnh tranh là khá to lớn nhưng với những gì xảy ra trong thực tế còn cần một sự cố gắng nhiều hơn nữa với sự đồng cảm tốt hơn nữa trong nội bộ tổ chức từ Ban lãnh đạo đến người lao động trực tiếp.

Qua quá trình phân tích đánh giá, Tác giả đã cơ bản phát hiện ra những mặt tích cực và những mặt yếu kém mà Xí nghiệp đang gặp phải, bên cạnh đó Xí nghiệp cũng đang có những cơ hội và những thách thức phải tranh thủ xử lý để chứng tỏ thế và lực của mình.

Trên cơ sở xem xét ma trận SWOT và đánh giá qua ma trận QSPM, tác giả cũng đã xác định một số chiến lược chính mà Xí nghiệp có thể vận dụng phù hợp với từng sự kết hợp trong từng hoàn cảnh. Đồng thời cũng đã đưa ra các nhóm giải pháp xử lý các vấn đề đang đặt ra cho Xí nghiệp.

Mặc dù vậy, hoạt động hàng không không chỉ chịu ảnh hưởng của điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội trong nước mà còn chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi tình hình kinh tế, chính trị, xã hội của các nước, sự nỗ lực của doanh nghiệp là hết sức cần

thiết nhưng đi theo đó đòi hỏi rất nhiều những hỗ trợ của các ngành, các cấp trong nước. Việt Nam là điểm đến an toàn nhưng để lôi cuốn hành khách trở lại thì đòi hỏi rất nhiều về chất lượng của dịch vụ khác, do đó Nhà nước cần có cơ chế thích hợp để động viên được nguồn lực trong nước tạo được ấn tượng tốt đến chuyến đi của hành khách với mong muốn được phục vụ thêm lần nữa.

Hoạt động hàng không không chỉ là chuyên chở hành khách thông thường mà còn là chuyên tải văn hoá Việt ra thế giới và chuyên tải văn hoá thế giới đến Việt nam, hoạt động hàng không vì thế có đủ sức để vươn xa đôi cánh của mình. Để nâng đôi cánh đó cần được góp phần bởi hoạt động phục vụ mặt đất hàng không. Tác giả luôn mong muốn những đóng góp nhỏ bé của mình trong luận văn này sẽ tiếp tục giúp cho Xí nghiệp có thêm sự vững chãi nâng đôi cánh bay của các hàng hàng không bạn bè, mãi là đối tác tin cậy của nhau.

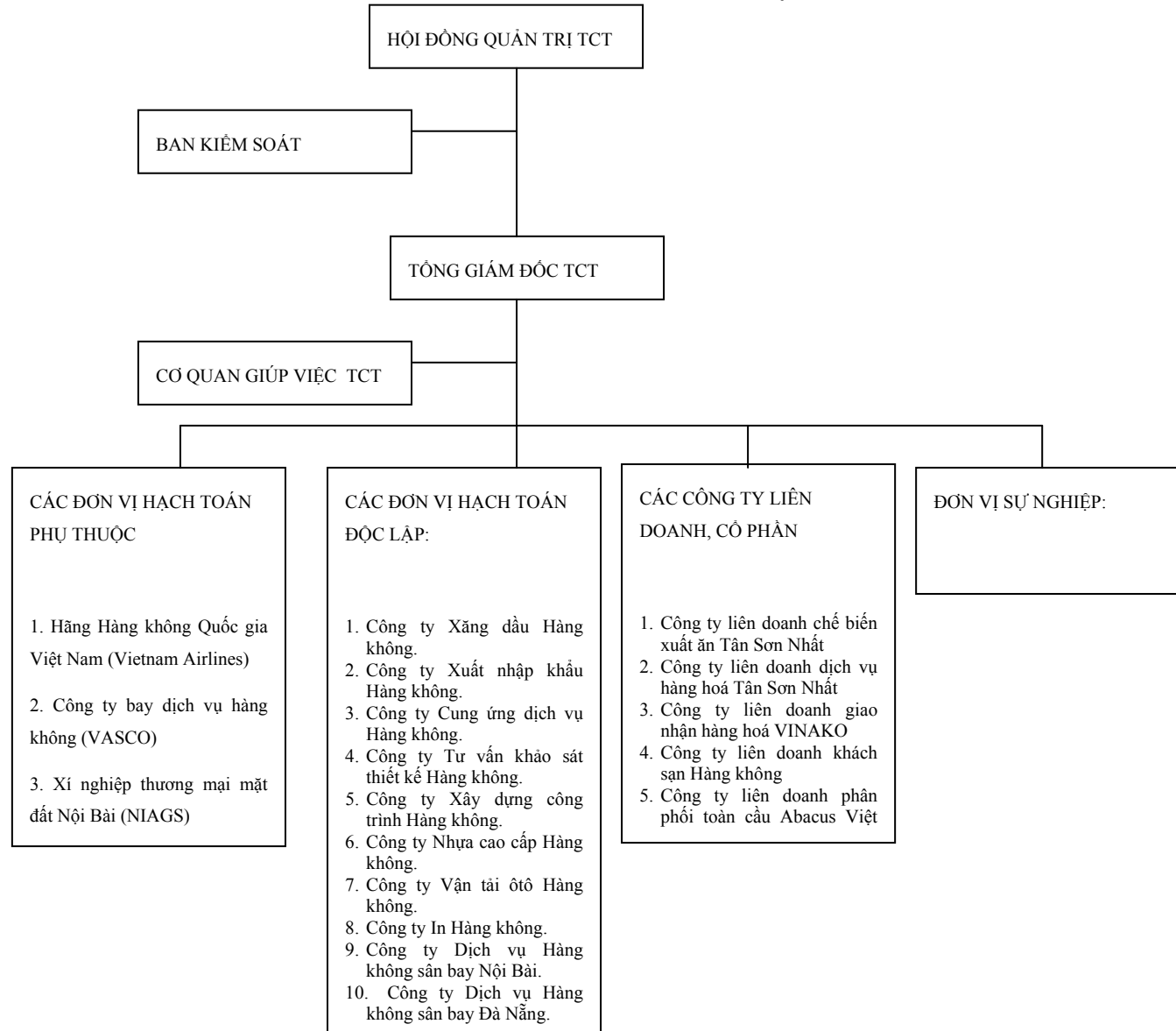
## TÀI LIỆU THAM KHẢO

## Tiếng việt

1. Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam (2003)- Chiến lược và chính sách kinh doanh, Nhà Xuất bản Thống kê.
2. Dương Ngọc Dũng (2006)- Chiến lược kinh doanh theo lý thuyết Michael E.Porter, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Don Taylor- Jeanne Smalling Archer (2004)- Đễ cạnh tranh với những người khổng lồ, Nhà Xuất bản thống kê .
4. Donald Hendon (2005) - Sự thật về những thất bại trong tiếp thị sản phẩm, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
5. Gary D. Smith, Danny R.Anold,Boby R.Bizzell (2003)-Chiến lược và sách lược kinh doanh, Nhà xuất bản thống kê.
6. Geoge J. Boras (2000)-Kinh tế học lao động, Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Fred R. David (2006)- Khái luận về Quản trị chiến lược, Nhà Xuất bản thống kê.
8. Lê Thanh Hà (1998)- Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị doanh nghiệp, Nhà xuất bản trẻ Thành phố Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Trọng Hoài, Nguyễn Văn Ngãi (2005)- Tập bài giảng kinh tế phát triển – Khoa kinh tế phát triển, Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
10. Nguyễn Thanh Hội,Phan Thăng (2001)- Quản trị học, Nhà Xuất bản Thống kê.
11. Hồ Đức Hùng (2000)- Phương pháp quản lý doanh nghiệp, Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
12. Hồ Đức Hùng (2004)- Quản trị Marketing, Viện Nghiên cứu kinh tế phát triển, Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí minh.
13. N. Gregory Mankiw (1996)-Kinh tế vĩ mô, Nhà Xuất bản thống kê.
14. Đồng Thị Thanh Phương (2005)-Quản trị sản xuất và dịch vụ, Nhà xuất bản thống kê.

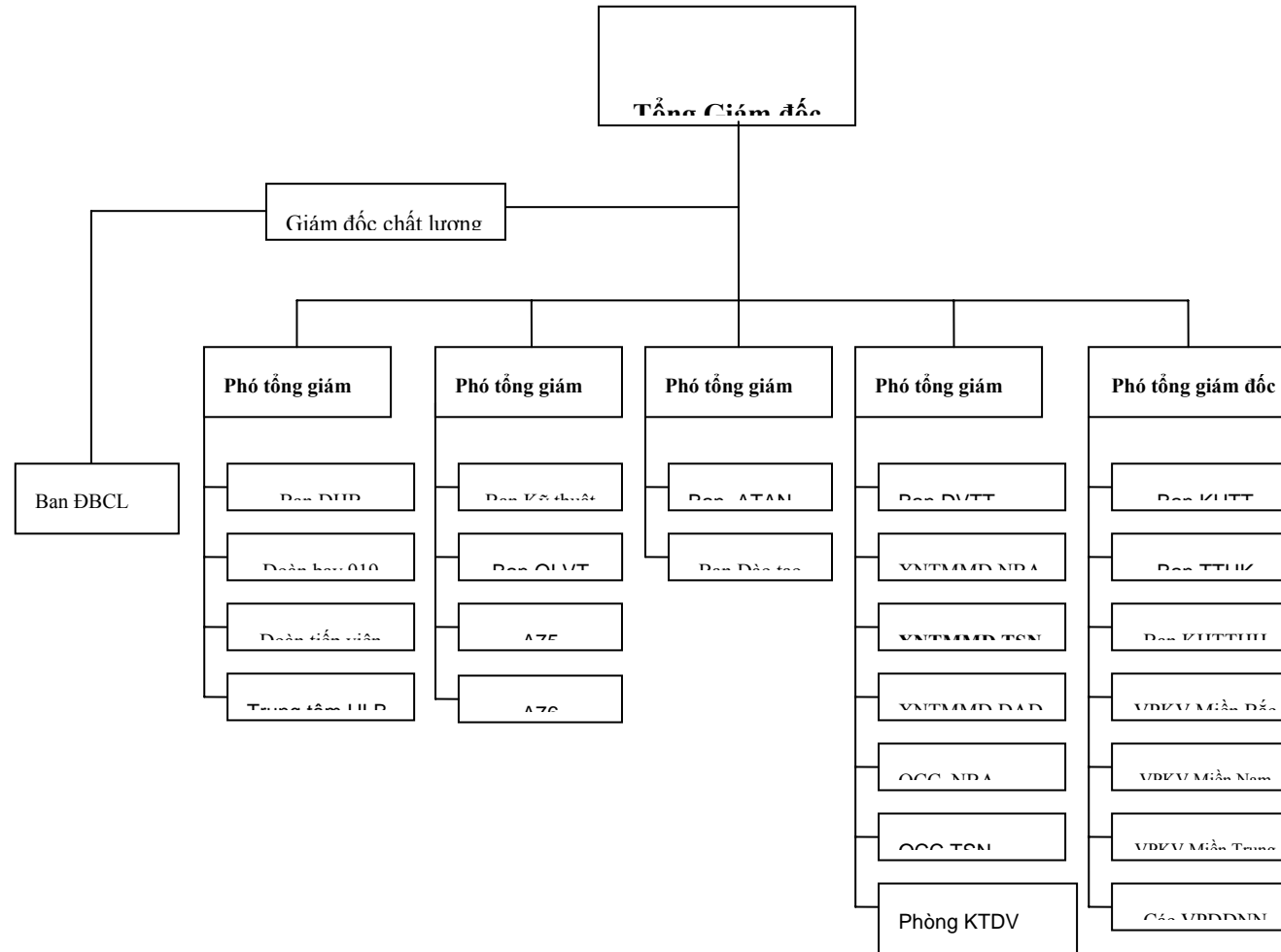
15. Robert S. Pindyck và Daniel L. Rubinfeld (1999)- Kinh tế học vi mô, Nhà xuất bản thống kê.
16. Nguyễn Khắc Thân (1995)- Các công ty xuyên quốc gia hiện đại, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
17. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005)- Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
18. Nguyễn Quang Thu (2005) - Quản trị tài chính căn bản, Nhà xuất bản Thống kê.
19. Vũ Công Tuấn (2002) - Phân tích kinh tế dự án, Nhà Xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh.
20. Vũ Công Tuấn (1999)- Quản trị dự án, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh.
21. W.Chan Kim, Renee Mauborgne (2006), Chiến lược đại dương xanh, Nhà xuất bản tri thức.
22. William Ouchi (1987)-Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu, Viện kinh tế Thế giới-Ủy ban khoa học xã hội Việt Nam.
23. Tổng Công ty hàng không Việt nam (1999)-Chiến lược phát triển đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.
24. Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba, Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá IX Về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước.

## Phụ lục 1 SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM





**Phụ lục 2 SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA KHỐI HẠCH TOÁN PHỤ THUỘC TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM**



## Chú thích phụ lục 1 và 2 :

A75: Xí nghiệp sửa chữa máy bay A75	NBA: Nội Bài
A76: Xí nghiệp sửa chữa máy bay A76	KTDV: Khai thác dịch vụ
ATAN : An toàn - An ninh	OCC: Trung tâm kiểm soát khai thác
DAD: Đà Nẵng	QLVT : Quản lý vật tư
DV&KTMD : Dịch vụ và kỹ thuật mặt đất	TMMĐ : Thương mại mặt đất
DVTT : Dịch vụ thị trường	TSN: Tân sơn nhất
ĐBCL : Đảm bảo chất lượng	THK: Tiếp thị hành khách
ĐHB : Điều hành bay	VPĐDNN: Văn phòng đại diện nước ngoài
HLB : Huấn luyện bay	VPKV: Văn phòng khu vực
KHTT: Kế hoạch thị trường	XN TMMĐ : Xí nghiệp thương mại mặt đất
KHTTHH: Kế hoạch tiếp thị hàng hoá	

**Phụ lục 3****Danh sách hãng hàng không Xí nghiệp đang phục vụ**

<b>Stt</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Tên hãng hàng không</b>	<b>Thuộc nước / lãnh thổ</b>
1.	AF	Air France	Pháp
2.	AY	Finnair	Phần lan
3.	BR	Eva Airways	Đài Loan
4.	CA	Air China	Trung quốc
5.	CI	China Airlines	Đài Loan
6.	CX	Cathay Pacific Airways	Hongkong
7.	CZ	China Southern Airlines	Trung Quốc
8.	FM	Shanghai Airlines	Trung Quốc
9.	FT	Siem Reap Airways	Campuchia
10.	FX	Fedex	Mỹ
11.	GA	Garuda Indonesia Airlines	Indonesia

12.	JL	Japan Airlines	Nhật bản
13.	JQ	Jetstar	Úc
14.	KE	Korean Air	Hàn Quốc
15.	LH	Deutsche Lufthansa Airlines	Đức
16.	MH	Malaysia Airlines	Malaysia
17.	MU	China Eastern Airlines	Trung Quốc
18.	NH	All Nippon Airways	Nhật bản
19.	PR	Philippine Airlines	Philippines
20.	QV	Lao Airlines	Lào
21.	SQ	Singapore Airlines	Singapore
22.	TG	Thai International Airways	Thái Lan
23.	0V	VASCO	Việt Nam
24.	VN	Vietnam Airlines	Việt Nam

Nguồn TIAGS, 2006

### Phụ lục 4

#### Thống kê lao động tại Xí nghiệp qua các năm

Năm	Tổng số lao động	Lao động trực tiếp		Lao động gián tiếp	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
2000	811	753	92.85%	58	7.15%
2001	921	828	93.36%	62	10.4%
2002	988	891	90.2%	97	9.8%
2003	1042	943	90.5%	99	9.5%
2004	1133	1025	90.46 %	108	9.5%
2005	1208	1092	90.39%	116	9.6%
2006	1281	1151	89,8%	130	10,2%

*Nguồn TIAGS, 2006*

### Phụ lục 5

**Bảng điểm chất lượng do khách hàng đánh giá qua các năm**

Hãng	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
CX	76%	78%	82%	94%	78%
PR	82%	72%	80%	84%	82%
NH	70%	80%	74%	84%	81%
AF	90%	86%	84%	84%	78%
BR	86%	78%	78%	82%	73%
LH	66%	78%	82%	82%	70%
VN	82%	72%	74%	78%	68%
CZ	68%	76%	78%	78%	80%
CI	68%	74%	76%	74%	86%
SQ	72%	76%	66%	74%	81%
TG	76%	76%	74%	72%	74%
JL	74%	76%	74%	72%	83%
KE	62%	82%	86%	70%	72%
MH	68%	76%	76%	68%	82%

*Nguồn : TIAGS,2006*

Ghi chú : Năm 2006 có sự điều chỉnh do thay đổi thang điểm đánh giá từ 5 mức lên 7 mức

## Phụ lục 6

### Mẫu thăm dò mức chất lượng cung ứng



Vietnam Airlines

TIAGS

# Quality Performance Survey

*Please use the following scale of measure for your evaluation*

*Very bad*

*Excellent*

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

#### General

1. How would you rate the ground services of TIAGS compared to those of other airports? Please mark the geographical positions of the airports that you used to be a station manager?

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

SouthEast Asia       Asia/ Pacific       Europe       North America

Airport Code .....

2. Which of the following would you like TIAGS to improve in order to enhance the best services? (choose many that apply)

System       Procedures       Staff       TIAGS' policy       Other

\_\_\_\_\_

3. How convenient have you been in the process of contacting to TIAGS?

*3a. How have you contacted to managerial level ?*

*Very difficult*

*Very easy and*

*convenient*

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

*3b. How have you contacted to operational level ?*

*Very difficult* *Very easy and convenient*

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

4. Any new services can be launched by TIAGS ? Please specify.

---



---



---



---

**Preflight**

5. Which would you usually contact with TIAGS duty supervisor/staff in order to provide the flight information?

- ① Direct meeting      ② Telephone      ③ Walkie Talkie      ④ Sitatex      ⑤ Fax      ⑥ Email

6. Please evaluate the rate of receiving and dealing with your airlines' information of TIAGS supervisors/ staff (Be quick, note carefully, catch meaning (and take correct actions), message treatment ...)

Ramp Services	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cabin Cleaning Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Departure Passenger Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Arrival Passenger Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Transit/Transfer Passenger Services	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Lost and Found Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Baggage Handling Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Weight and Balance Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Loading Supervision Service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



## In Flight Handling

7. Which kind of the following services and GSE would you usually use? How would you rate these services?

	<i>Your evaluation</i>	<i>How long does it take since you require service?</i>					<i>Was it acceptable ?</i>		<i>Your suggestion</i>
		No wait-ing	1- 5 min-s	5- 10 mins	10-15 mins	> 15 mins	Yes	No	
Wheelchair service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Hi-lift service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
GPU service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
ACU service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
ASU service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

8. How would you rate our RAMP SERVICES?

*(GSE: Ground Support Equipment)*

Safety in approaching GSE into the aircraft	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cleanliness of GSE	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sufficiency in providing GSE	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Professionalism/ Performance skills of Ramp handler	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict follow the airlines' policy and handling procedure	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Speediness in loading and unloading of containers or pallets, and of Hold 5 baggage and cargo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Punctuality in ramp service delivery	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's communication skill	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Supervisor's ability to handle the irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

#### 9. How would you rate our LOADING SUPERVISION SERVICE?

Safety in loading	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in obtaining information for LIR preparation	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's punctuality at the aircraft	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to respond irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in loading supervision	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Following timing standard	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict following to the airline's loading procedure	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Communicative skill with the airline representative (AR)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Immediately report any irregularities to AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

#### 10. How would you rate our WEIGHT & BALANCE SERVICE?

Efficiency in calculating and distributing traffic load	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in producing loadsheets	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to respond irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability on solving problems under pressure of time	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Immediately report any irregularities to AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Document delivery at the aircraft on time	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Clearness and accuracy in communicating with flight crew and with the airline representative	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Maintain and update Aircraft Handling Manual	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

**11. How would you rate our BAGGAGE SERVICE?**

Accuracy in obtaining information for baggage loading	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in usage of containers for baggage loading	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Proper loading of baggage in containers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Follow the airline's F&C class baggage procedure/policy	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Carefulness in loading (to avoid damages)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Full utilization of container capacity	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to respond irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Immediately report any irregularities to AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's communication skill with AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's ability, co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

**12. How would you rate our CABIN CLEANING SERVICE?**

Punctuality in meeting arrival flights	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Availability of cabin cleaning equipment</b>		<b>①</b>	<b>②</b>	<b>③</b>	<b>④</b>	<b>⑤</b>	<b>⑥</b>
<b>⑦</b>							
Sufficiency of cabin cleaning equipment supply	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cleanness of floor, carpet	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cleanness of seats	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cleanness of lavatory	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Cleanness of kitchen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Professionalism/ Performance skills of cleaning staff	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Speediness in performance of cabin cleaning staff	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Immediately report any irregularities to AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's ability in communication by English	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Efficiency and friendliness of staff	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisory skills in service delivery	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

**13. How would you rate our CABIN CLEANING SERVICE in terms of timing precision?**

<i>According to your record, how long does our cabin cleaning service take?</i>					<i>Was it acceptable?</i>		<i>In your opinion, how does our service compare to the above airport's one?</i>		
					?				
< 15 mins	15- 20 mins	20- 25 mins	25-30 mins	> 30 mins	Yes	No	Worse/ Lower	Similar/ Equal	Better/ Higher

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. How would you rate our CHECK-IN AGENT?**

Politeness, friendliness and attentiveness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Greeting, smiling and calling passengers by names	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to satisfy your airlines/ passengers' requests	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to effectively communicate with passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Knowledge of your airlines' products	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Guiding the next procedures to passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Smiling, seeing off and wishing passengers a nice flight	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in data input and other remarks	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy and sufficiency of information in briefing	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Punctuality in check-in counters openness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Professionalism in First and Business class service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Speediness in check-in	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in travel document and ticket acceptance	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict follow to the airline' policy and procedure	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisors/ Staff's communication skill, co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's ability to handle flights	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Other comments:**

---



---



---

**15. How would you rate our BOARDING AGENT?**

Politeness, friendliness and attentiveness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Greeting, smiling and calling passengers by names	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to satisfy your airlines/ passengers' requests	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to effectively communicate with passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Knowledge of your airlines' products	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy and sufficiency of information in briefing	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Punctuality in gate reader openness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Professionalism in First and Business class boarding service	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict follow to the airline' policy and procedure	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisors/ Staff's communication skill, co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisor's ability to handle flights at gate	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

**16. How would you rate our TRANSIT/ TRANSFER & ARRIVAL HANDLING AGENT?**

Accuracy in obtaining information for flight handling	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Politeness, friendliness and attentiveness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Greeting, smiling and calling pax by names at counters	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to satisfy your airlines/ passengers' requests	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to effectively communicate with passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Knowledge of your airlines' products	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Punctuality on arrival flight for passenger disembarkation	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in travel document and ticket acceptance	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Handling DEPO, UM, MAAS on arrival	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Handling wheelchair passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict following to the airline' policy and procedure	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's communication skill, co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisors' ability to respond irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

#### 17. How would you rate our LOST & FOUND SERVICE?

Politeness, friendliness and attentiveness	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Greeting, smiling and calling passengers by names	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to satisfy your airlines/ passengers' requests	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ability to effectively communicate with passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Knowledge of your airlines' products	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in obtaining information for flight handling	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accuracy in producing PIR, Clear explanation to passengers when filing PIR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict follow to the AHL files, frequently advice of information to passengers	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Strict follow to the airline's policy in handling OHD baggage	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Baggage delivery services on time	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Supervisors' ability to respond irregular situations	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Immediately report any irregularities to AR	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Staff's communication skill, co-operation and enthusiasm	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Other comments:

---



---



---

---

---

**After flight**

18. How would you rate handling jobs after flight?

Accuracy and sufficiency in sending messages relating to passengers

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

Accuracy and sufficiency in sending messages relating to weight

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

Promptitude and sufficiency in storing or delivering flight documents to airlines representative

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦

Other comments:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Airlines Representative

.....

(Signature)

*Thank you for your kind cooperation !*



## **Phụ lục 7**

**(Hợp đồng phục vụ mặt đất chuẩn của IATA- phụ lục A - bản tóm lược)**

### **Annex A – Ground Handling Services Table of contents (IATA - Ground handling agreement, version 2003)**

#### **Section 1 - Representation, Administration and Supervision**

- 1.1 General
- 1.2 Administrative Functions
- 1.3 Supervision and /or Co-ordination of Services Contracted by the Carrier with Third Party(ies)

#### **Section 2 - Passenger Services**

- 2.1 General
- 2.2 Departure
- 2.3 Arrival
- 2.4 Remote / Off Airport Services
- 2.5 Intermodal Transportation by Rail, Road or Sea

#### **Section 3 - Ramp Services**

- 3.1 Baggage Handling
- 3.2 Marshalling
- 3.3 Parking
- 3.4 Cooling and Heating
- 3.5 Ramp to Flight Deck Communication
- 3.6 Loading and Unloading
- 3.7 Starting
- 3.8 Safety Measures
- 3.9 Moving of Aircraft
- 3.10 Exterior Cleaning
- 3.11 Interior Cleaning

- 3.12 Toilet Service
- 3.13 Water Service
- 3.14 Cabin Equipment
- 3.15 Storage of Cabin Material
- 3.16 Catering Ramp Handling
- 3.17 De-Icing / Anti-Icing Services and Snow/Ice Removal

#### **Section 4 - Load Control, Communications and Flight Operations**

- 4.1 Load Control
- 4.2 Communications
- 4.3 Flight Operations
- 4.4 Flight Operations – Flight Preparations at the Airport of Departure
- 4.5 Flight Operations – Flight Preparations at a Point Different from the Airport of Departure
- 4.6 Flight Operations – En-route Flight Assistance
- 4.7 Flight Operations – Post-flight Activities
- 4.8 Flight Operations – En-route Re-despatch
- 4.9 Flight Operations – Crew Administration

#### **Section 5 - Cargo and Mail Services**

- 5.1 Cargo and Mail Handling – General
- 5.2 Customs Control
- 5.3 Irregularities Handling
- 5.4 Document Handling
- 5.5 Physical Handling Outbound / Inbound
- 5.6 Transfer / Transit Cargo
- 5.7 Post Office Mail

#### **Section 6 - Support Services**

- 6.1 Accommodation
- 6.2 Automation / Computer Systems
- 6.3 Unit Load Device (ULD) Control

- 6.4 Fuel Farm (Depot)
- 6.5 Ramp Fuelling / Defuelling Operations
- 6.6 Replenishing of Oils and Fluids
- 6.7 Surface Transport
- 6.8 Catering Services – Liaison and Administration

**Section 7 – Security**

- 7.1 Passenger and Baggage Screening and Reconciliation
- 7.2 Cargo and Post Office Mail
- 7.3 Catering
- 7.4 Aircraft Security
- 7.5 Additional Security Services

**Section 8 - Aircraft Maintenance**

- 8.1 Routine Services
- 8.2 Non-routine Services
- 8.3 Material Handling
- 8.4 Parking and Hangar