

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp. HCM

-----

**TRẦN THANH DUNG**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
VIETNAM AIRLINES TRONG HOẠT ĐỘNG  
VẬN CHUYỂN HÀNG HÓA XUẤT KHẨU**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
GS.TS. VÕ THANH THU**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2008**

# MỤC LỤC

Danh mục chữ viết tắt

Danh mục bảng, biểu đồ

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không

trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	01
1.1    Khái quát về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không .....	01
1.1.1    Khái niệm về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không .....	01
1.1.2    Các sản phẩm vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không....	02
1.1.3    Những đặc điểm cơ bản của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không .....	03
1.1.3.1    Đặc điểm chung của ngành dịch vụ .....	04
1.1.3.2    Đặc trưng của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không.....	05
1.2    Khái quát về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không.....	06
1.2.1    Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh.....	06
1.2.1.1    Khái quát về cạnh tranh .....	06
1.2.1.1.1    Khái niệm về cạnh tranh.....	06
1.2.1.1.2    Các đặc điểm cạnh tranh của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không .....	07
1.2.1.1.2    Khái niệm năng lực cạnh tranh .....	07
1.2.1.1.3    Phân biệt năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh.....	09

1.2.2	Năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu .....	09
1.3	Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu .....	11
1.3.1	Thị phần.....	12
1.3.2	Sản phẩm vận chuyển hàng hóa .....	12
1.3.3	Giá cước vận chuyển.....	14
1.3.4	Kênh phân phối .....	15
1.3.5	Hoạt động bán và tiếp thị.....	15
1.4	Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu .....	16
1.4.1	Môi trường vĩ mô .....	17
1.4.1.1	Môi trường chính trị – xã hội .....	17
1.4.1.2	Môi trường kinh tế.....	17
1.4.1.3	Môi trường văn hóa – xã hội.....	18
1.4.1.4	Môi trường công nghệ .....	18
1.4.2	Môi trường vi mô .....	19
1.4.2.1	Rào cản xâm nhập hay rút lui khỏi thị trường.....	19
1.4.2.2	Sức mạnh mặc cả của người mua.....	19
1.4.2.3	Sức mạnh mặc cả của nhà cung ứng .....	19
1.4.2.4	Mức độ cạnh tranh của ngành vận tải hàng không .....	20
1.4.2.5	Sức mạnh của sản phẩm thay thế.....	20
1.5	Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu – Bài học kinh nghiệm đối với Vietnam Airlines.....	21
	Kết luận chương 1 .....	22

Chương 2: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines	
trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	23
2.1 Giới thiệu về hoạt động vận tải hàng hóa xuất khẩu của VNA.....	23
2.1.1 Giới thiệu tổng quan về VNA .....	23
2.1.2 Giới thiệu hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA .....	24
2.2 Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động	
vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	25
2.2.1 Phân tích các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt	
động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	25
2.2.1.1 Thị phần của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	25
2.2.1.2 Sản phẩm vận chuyển hàng hóa .....	27
2.2.1.3 Giá cước vận chuyển.....	35
2.2.1.4 Kênh phân phối .....	38
2.2.1.5 Hoạt động bán và tiếp thị.....	40
2.2.2 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNA trong	
hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	46
2.2.2.1 Môi trường vĩ mô.....	46
2.2.2.2 Môi trường vi mô.....	51
2.2.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển	
hàng hóa xuất khẩu.....	55
Kết luận chương 2 .....	57
Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động	
vận chuyển hàng hóa xuất khẩu .....	58
3.1 Quan điểm và mục tiêu của giải pháp .....	58
3.1.1 Quan điểm của giải pháp .....	58
3.1.2 Mục tiêu của giải pháp.....	59

3.2	Phân tích SWOT về năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	59
3.3	Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	65
3.3.1	Nhóm giải pháp phát triển sản phẩm dịch vụ .....	65
3.3.1.1	Khai thác máy bay chở hàng .....	65
3.3.1.2	Cải tiến chất lượng dịch vụ .....	66
3.3.2	Nhóm giải pháp về chính sách giá .....	68
3.3.2.1	Giá theo mục tiêu .....	69
3.3.2.2	Liên kết với các hãng hàng không .....	69
3.3.2.3	Cải cách bộ máy tổ chức .....	70
3.3.3	Nhóm giải pháp về kênh phân phối .....	70
3.3.3.1	Phân cấp khách hàng và quản trị mối quan hệ khách hàng.....	71
3.3.3.2	Phát triển kênh phân phối qua mạng .....	74
3.3.3.3	Nâng cao vai trò của nhân viên ở các văn phòng đại diện.....	75
3.3.3.4	Đẩy mạnh hoạt động nhập khẩu tạo nên hệ thống bán toàn mạng .....	75
3.3.4	Nhóm giải pháp về hoạt động bán và tiếp thị.....	76
3.3.4.1	Giải pháp phát triển nguồn nhân lực.....	76
3.3.4.2	Xây dựng hệ thống thông tin.....	77
3.3.4.3	Xây dựng quy trình chăm sóc khách hàng .....	77
3.3.4.4	Giải pháp về quảng cáo .....	78
3.3.4.5	Giải pháp xây dựng thương hiệu .....	78
3.4	Một số kiến nghị.....	79
	Kết luận chương 3 .....	80
	Kết luận	
	Danh mục tài liệu tham khảo	
	Phụ lục	

# DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BR:	Eva Air
CI:	China Airlines
IATA:	International Air Transport Association: Hiệp hội các hãng hàng không vận chuyển quốc tế
JL:	Japan Airlines
KE:	Korean Air
VNA:	Vietnam Airlines
WTO:	World Trade Organization: Tổ chức thương mại thế giới.

# DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU VÀ BIỂU ĐỒ

## Danh mục bảng số liệu

Bảng 2.1: Sản lượng vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA giai đoạn 2001 – 2006. ....	trang 25
Bảng 2.2: Đối tác chính của VNA trong trung chuyển hàng hóa xuất khẩu..	trang 30
Bảng 2.3: So sánh mạng lưới bay của VNA với BR, CI, KE từ Việt Nam ....	trang 31
Bảng 2.4: Tải cung ứng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Châu Âu của VNA, BR, CI, KE năm 2006.....	trang 34
Bảng 2.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.....	trang 56
Bảng 3.1: Ma trận SWOT về năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu .....	trang 63

## Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Thị phần vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA, BR, CI, KE giai đoạn 2004 – 2006.....	trang 26
Biểu đồ 2.2: Sản lượng thị trường và tải cung ứng của VNA giai đoạn 2004 – 2006.....	trang 27
Biểu đồ 2.3: Đánh giá về mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển của VNA, BR, CI, KE.....	trang 27

Biểu đồ 2.4: Đánh giá về thời gian vận chuyển hàng hóa của VNA, BR, CI, KE.....	trang 29
Biểu đồ 2.5: Đánh giá về mạng lưới bay của VNA, BR, CI, KE.....	trang 31
Biểu đồ 2.6: Đánh giá về lượng tải cung ứng của VNA, BR, CI, KE.....	trang 33
Biểu đồ 2.7: Đánh giá về giá cước vận chuyển của VNA, BR, CI, KE .....	trang 36
Biểu đồ 2.8: Đánh giá về hệ thống thông tin của VNA, BR, CI, KE .....	trang 40
Biểu đồ 2.9: Đánh giá về kiến thức nghiệp vụ nhân viên của VNA, BR, CI, KE .....	trang 41
Biểu đồ 2.10: Trình độ học vấn nguồn nhân lực trực tiếp tiếp thị hàng hóa của VNA .....	trang 42
Biểu đồ 2.11: Đánh giá về hiệu quả giải quyết khiếu nại của VNA, BR, CI, KE .....	trang 44s



# PHẦN MỞ ĐẦU

## **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Quá trình khu vực hóa và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới đã và đang thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động xuất nhập khẩu giữa các nước, tạo ra cơ hội mở rộng dung lượng thị trường cho ngành vận tải nói chung và ngành vận tải hàng không nói riêng. Mặc dù là một ngành khá non trẻ so với các ngành vận tải khác, vận tải hàng không quốc tế đang từng bước khẳng định vai trò của mình trong thị trường vận tải thế giới. Đồng hành cùng sự phát triển này, ngành vận tải hàng không của Việt Nam cũng đã có những bước phát triển đáng khích lệ. Sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới – WTO đã tạo tiền đề cho ngành vận tải hàng không nước ta có những bước tiến xa hơn trong tương lai.

Với vai trò là hãng hàng không quốc gia, Vietnam Airlines đã và đang tận dụng những cơ hội mới của đất nước để không ngừng hoàn thiện và vươn ra “sân chơi” toàn cầu. Bên cạnh hoạt động vận chuyển hành khách, hoạt động vận chuyển hàng hóa của Vietnam Airlines, đặc biệt là vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, cũng không ngừng phát triển và đóng góp ngày càng lớn vào doanh thu của Công ty.

Tuy nhiên, Vietnam Airlines cũng đang đứng trước những thách thức to lớn do quá trình hội nhập quốc tế mang lại. Chính sách “mở cửa bầu trời” tạo thuận lợi cho các hãng hàng không quốc tế thâm nhập vào thị trường vận tải hàng hóa xuất khẩu của nước ta. Chỉ trong vòng 4 năm từ năm 2002 đến năm 2006, số lượng hãng hàng không có mặt tại Việt Nam đã tăng từ 19 hãng lên 31 hãng, tạo áp lực cạnh tranh to lớn đối với Vietnam Airlines. Vì thế, nâng cao năng lực cạnh tranh để phát huy

điểm mạnh, hạn chế điểm yếu, đồng thời tận dụng thời cơ và vượt lên thách thức là yêu cầu tất yếu để Vietnam Airlines có thể tồn tại và phát triển.

Từ những lý do trên, tác giả thực hiện đề tài: **“Nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu”** với mong muốn góp phần vào sự phát triển của Vietnam Airlines trong thời gian tới.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Mục tiêu lý luận: Vận dụng các lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh vào hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của Vietnam Airlines.

- Mục tiêu thực tiễn: thông qua việc phân tích những điểm mạnh, điểm yếu cũng như cơ hội và thách thức đối với Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, đề tài đưa ra những nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, từ đó Vietnam Airlines có thể duy trì và phát triển hoạt động này một cách có hiệu quả.

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

Đối tượng nghiên cứu: đề tài tập trung nghiên cứu và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

Phạm vi nghiên cứu: đề tài chỉ tập trung nghiên cứu sâu về lĩnh vực vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của Vietnam Airlines từ Việt Nam và các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong lĩnh vực này.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu của khoa học kinh tế như phương pháp thống kê, mô tả, phân tích, so sánh, tổng hợp... Luận văn có sự kết hợp giữa nghiên cứu lý luận và điều tra thực tế thông qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát

khách hàng để đánh giá năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu. Hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được xây dựng dựa trên phương pháp đối chiếu giữa kết quả khảo sát khách hàng và các yếu tố nguồn lực của Vietnam Airlines.

## **5. Điểm mới của Luận văn**

Luận văn đã vận dụng Lý thuyết về cạnh tranh của Michael Porter và chiến lược Marketing Mix vào việc phân tích và đánh giá thực tiễn năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

Năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được phân tích từ hai góc độ: một là, đánh giá của khách hàng về năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu; hai là, đối chiếu và phân tích những đánh giá của khách hàng nhìn từ góc độ bên trong hãng hàng không. Việc phân tích năng lực cạnh tranh của được thực hiện thông qua các yếu tố: sản phẩm dịch vụ, chính sách giá, kênh phân phối, hoạt động bán và tiếp thị của Vietnam Airlines so với các đối thủ trên thị trường.

## **6. Kết cấu của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và các phụ lục, Luận văn gồm ba chương chính:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.
- Chương 2: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.
- Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

Do hạn chế về trình độ và thời gian nghiên cứu, Luận văn chắc chắn còn nhiều thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của quý Thầy Cô, các chuyên gia trong lĩnh vực hàng không và các bạn để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn GS.TS. Võ Thanh Thu đã tận tình hướng dẫn tác giả thực hiện Luận văn này. Tác giả cũng gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Quý Thầy Cô trường Đại học Kinh tế TP. HCM, Ban Lãnh Đạo Tổng Công ty Hàng Không Việt Nam, các chuyên gia và các bạn đồng nghiệp đã hỗ trợ tác giả trong suốt quá trình thực hiện Luận văn.

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 01 năm 2008

# **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MỘT HÃNG HÀNG KHÔNG TRONG HOẠT ĐỘNG VẬN CHUYỂN HÀNG HÓA XUẤT KHẨU**

## **1.1 Khái quát về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

### **1.1.1 Khái niệm về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tạo ra nhiều cơ hội giao thương cho các nước trên thế giới. Là một nước đang phát triển với tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và tương đối ổn định, Việt Nam đang tích cực tham gia vào quá trình này. Các hoạt động xuất nhập khẩu, đầu tư, liên doanh liên kết giữa Việt Nam với các nước trong khu vực và trên thế giới không ngừng tăng trưởng cả về lượng lẫn về chất.

Cùng với quá trình này là sự phát triển nhanh chóng của ngành hàng không, một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước. Bên cạnh nhu cầu đi lại ngày càng tăng của hành khách trong và ngoài nước, nhu cầu vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không, đặc biệt là vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, cũng không ngừng tăng trưởng. Sản lượng hàng hóa xuất khẩu vận chuyển bằng đường hàng không tăng trung bình khoảng 15-16%/năm trong những năm gần đây. Điều này chứng tỏ thị trường vận tải hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không của Việt Nam là một thị trường rất tiềm năng.

Trong phạm vi của Luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không từ Việt Nam.

Theo định nghĩa của IATA, “nhu cầu vận chuyển hàng hóa hàng không quốc tế là nhu cầu của cá nhân hay tổ chức về việc dịch chuyển những vật từ nước này qua nước khác bằng phương tiện máy bay”. [10,8]

Hàng hóa có thể được vận chuyển trên các máy bay chở khách hay trên các máy bay chuyên dùng để chở hàng. Phần lớn các máy bay chở khách thường được chia làm hai khoang. Khoang trên chiếm khoảng 2/3 thể tích, thường dùng cho hành khách; phần thể tích còn lại ở khoang dưới được dùng để chất hành lý của hành khách và hàng hóa. Để khai thác các chuyến bay một cách tốt nhất, các hãng hàng không thường tận dụng tối đa thể tích ở khoang dưới của máy bay để vận chuyển hàng hóa. Vì vậy, kinh doanh vận tải hàng hóa phụ thuộc rất lớn vào kinh doanh vận tải hành khách.

Tuy nhiên, cùng với sự phát triển nhanh chóng của thị trường vận tải hàng hóa bằng đường hàng không, nhiều hãng hàng không đã khai thác máy bay chuyên dụng để vận chuyển hàng hóa. Thiết kế của các máy bay này thường được điều chỉnh lại để có thể vận chuyển hàng hóa được nhiều nhất. Các máy bay chở hàng có công suất thông thường từ 50 tấn/chuyến đến 70 tấn/chuyến, đặc biệt một số chuyến bay có công suất lên đến 100 tấn/chuyến. [9,67]

### **1.1.2 Các sản phẩm vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

Có ba loại sản phẩm thường được sử dụng:

#### **✓ Sản phẩm vận chuyển cơ bản**

Hãng hàng không chịu trách nhiệm vận chuyển hàng hóa từ sân bay đến sân bay. Đây là sản phẩm vận chuyển truyền thống mà hầu hết các hãng hàng không ngày nay vẫn đang sử dụng. Với sản phẩm này, người gửi hàng chịu trách nhiệm đóng gói, bảo quản, làm thủ tục hải quan... đối với hàng hóa. Trách nhiệm của hãng hàng không chỉ bắt đầu từ khi đại diện hãng hàng không tiếp nhận

hàng từ người gửi hàng ở sân bay đi và kết thúc khi đại diện hãng hàng không giao hàng cho người nhận hàng tại sân bay đến.

✓ ***Sản phẩm vận chuyển kết hợp***

Với sản phẩm này, hãng hàng không cũng vận chuyển hàng hóa từ sân bay đến sân bay. Tuy nhiên, khác với sản phẩm vận chuyển cơ bản, hàng hóa sẽ được vận chuyển bằng cách kết hợp nhiều loại phương tiện vận tải khác nhau. Chẳng hạn, để vận chuyển một lô hàng từ thành phố Hồ Chí Minh đến Geneve – Thụy Sĩ, Vietnam Airlines (VNA) có thể sử dụng máy bay của mình để chuyên chở lô hàng này từ thành phố Hồ Chí Minh đến Paris – Pháp, sau đó dùng xe tải của công ty đối tác tại Paris để tiếp tục vận chuyển lô hàng này đến sân bay Geneve giao cho người nhận hàng. Đây là sản phẩm kết hợp giữa vận tải hàng không và vận tải đường bộ để chuyên chở hàng hóa. Sản phẩm vận tải này rất có lợi trong việc mở rộng mạng lưới hoạt động của các hãng hàng không.

✓ ***Sản phẩm vận chuyển gia tăng***

Hãng hàng không cung cấp các dịch vụ khác cho khách hàng, ngoài trách nhiệm vận chuyển hàng hóa từ sân bay đến sân bay. Các dịch vụ tăng thêm có thể là thu gom hàng hóa tại kho của người gửi hàng, làm thủ tục hải quan cho hàng hóa, giao hàng hóa đến kho của người nhận hàng, hỗ trợ việc đóng gói bao bì... Các hãng hàng không truyền thống ít xây dựng sản phẩm dịch vụ này do những hạn chế về nguồn lực. Tuy nhiên, một số hãng hàng không cũng đã mạnh dạn phát triển các sản phẩm này và trở thành những nhà vận chuyển tiên phong trong việc tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng như FEDEX, DHL, UPS...

**1.1.3 Những đặc điểm cơ bản của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

### 1.1.3.1 Đặc điểm chung của ngành dịch vụ

Hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không là một ngành dịch vụ nên mang đầy đủ những đặc trưng tiêu biểu của một ngành dịch vụ, bao gồm:

✓ ***Tính vô hình***

Sản phẩm của ngành vận tải hàng hóa bằng đường hàng không là việc chuyên chở hàng hóa bằng máy bay từ nơi này đến nơi khác. Chất lượng dịch vụ vận chuyển hàng hóa chỉ có thể nhận biết và cảm nhận thông qua hoạt động của các chuyến bay chứ không thể cầm nắm sản phẩm vận chuyển được.

✓ ***Tính không thể tách rời***

Quá trình sản xuất và sử dụng dịch vụ diễn ra đồng thời. Đặc trưng của ngành vận tải hàng hóa hàng không là sử dụng lượng tải trọng trên các chuyến bay, do đó quá trình cung ứng gắn liền với quá trình sử dụng dịch vụ và theo lịch trình hoạt động của các chuyến bay.

✓ ***Tính không đồng nhất***

Tính không đồng nhất thể hiện ở mức độ dao động lớn về chất lượng dịch vụ. Là sản phẩm mang tính vô hình, dịch vụ vận chuyển hàng hóa là sự kết hợp của rất nhiều yếu tố, trong đó yếu tố con người giữ vai trò rất quan trọng. Sự tương tác của rất nhiều yếu tố tại thời điểm cung ứng và sử dụng dịch vụ vận chuyển làm cho quá trình chuẩn hóa chất lượng dịch vụ trở nên khó khăn hơn.

✓ ***Tính không thể tồn trữ***

Đây là đặc tính đồng hành với tính không thể tách rời của dịch vụ. Việc vận chuyển hàng hóa phải được thực hiện theo đúng thời gian và lịch trình của các chuyến bay. Chúng ta không thể “để dành” tải trên các chuyến bay để chuyên chở hàng hóa một khi chuyến bay đã cất cánh được. Với đặc tính này, hệ số sử



dụng tải trên chuyến bay thể hiện hiệu quả của việc khai thác dịch vụ vận chuyển trên chuyến bay đó.

### **1.1.3.2 Đặc trưng của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

Bên cạnh những đặc điểm chung của ngành dịch vụ nêu trên, hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không còn có những đặc điểm sau:

- ✓ *Vận tải hàng không là phương thức vận tải còn khá non trẻ* so với các phương thức vận tải khác như đường biển, đường sắt, đường bộ.
- ✓ *Tốc độ của vận tải hàng không rất cao, tốc độ khai thác lớn, thời gian vận chuyển nhanh.* Đây là đặc trưng tiêu biểu của vận tải hàng không so với các phương thức vận tải khác. Với tốc độ bay trung bình từ 500 km/giờ đến 700 km/giờ, vận tải hàng không là phương thức vận tải hàng hóa có tốc độ và thời gian vận chuyển nhanh nhất hiện nay.
- ✓ *Vận tải hàng không luôn đòi hỏi sử dụng công nghệ cao.* Vận tải hàng không đòi hỏi độ chính xác và trình độ kỹ thuật rất cao trong toàn bộ quá trình vận hành và hoạt động. Các cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành hàng không như cảng hàng không, máy bay, các trang thiết bị xếp dỡ đều đòi hỏi trình độ công nghệ hiện đại và liên tục được cải tiến. Đây có thể xem là điều kiện tất yếu đảm bảo cho ngành hàng không hoạt động ổn định và phát triển bền vững.
- ✓ *Vận tải hàng không an toàn hơn so với các phương tiện vận tải khác.* Xác suất xảy ra tai nạn hay sự cố trong ngành vận tải hàng không là 0,017%, thấp hơn rất nhiều so với các phương tiện vận tải khác. Đây là kết quả của sự kết hợp giữa công nghệ hiện đại và độ chính xác cao trong quá trình hoạt động.

- ✓ *Vận tải hàng không cung cấp các dịch vụ tiêu chuẩn hơn hẳn so với các phương tiện vận tải khác.* Với những lợi thế về công nghệ, các sản phẩm vận tải hàng không đã và đang vượt trội các sản phẩm vận tải khác xét về tốc độ, thời gian, chất lượng vận chuyển... Chính những ưu điểm này đã giúp các sản phẩm vận tải hàng không đáp ứng được những tiêu chuẩn ngày càng cao của khách hàng.
- ✓ *Phần lớn hàng hóa xuất khẩu được vận chuyển với mục đích thương mại.* Mặc dù có một số loại hàng được vận chuyển bằng đường hàng không là sản phẩm phi thương mại, nhưng theo thống kê của IATA, 98% hàng hóa vận chuyển quốc tế bằng đường hàng không phục vụ mục đích thương mại.

## **1.2 Khái quát về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

### **1.2.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh**

#### **1.2.1.1 Khái quát về cạnh tranh**

##### **1.2.1.1.1 Khái niệm cạnh tranh**

Hình thành và phát triển cùng nền kinh tế thị trường, cạnh tranh được xem là cơ sở và động lực cho sự phát triển. Do đó, có rất nhiều học giả nghiên cứu về cạnh tranh và đưa ra những cách tiếp cận khác nhau đối với khái niệm này.

Theo Các Mác: “Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch” [5,13].

Với cách tiếp cận này, mục tiêu cuối cùng của cạnh tranh là lợi nhuận siêu ngạch của nhà tư bản thông qua việc đấu tranh để tận dụng và khai thác các điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa.

Nhà kinh tế học P.Samuelson lại cho rằng: “Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng, thị trường” [5,14].

Nhìn từ góc độ thị trường, tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm trong tác phẩm “Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp” nhận định “Cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc/và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ cạnh tranh của mình” [6,117].

Với hai cách tiếp cận trên, mục tiêu của cạnh tranh chính là việc lôi kéo, thu hút khách hàng, thị trường bằng cách vượt lên trên đối thủ cạnh tranh.

Dù được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau, có thể nhận thấy nội dung cơ bản của cạnh tranh là quá trình một chủ thể nỗ lực vượt qua đối thủ của mình để đạt được một hay một số mục tiêu nhất định.

#### **1.2.1.1.2 Các đặc điểm cạnh tranh của hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không**

Hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không có một số đặc điểm cạnh tranh sau:

- ✓ Các hãng hàng không đẩy mạnh cạnh tranh thông qua việc nâng cao chất lượng dịch vụ vận chuyển hàng hóa như: mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển, thời gian vận chuyển nhanh, lịch bay thuận tiện, dịch vụ vận chuyển đa dạng...
- ✓ Cạnh tranh về giá vẫn là một trong những phương thức cạnh tranh cơ bản mà các hãng hàng không đang áp dụng.
- ✓ Bên cạnh xu hướng cạnh tranh, các hãng hàng không có xu hướng hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thiện dịch vụ của mình.

#### **1.2.1.2 Khái niệm năng lực cạnh tranh**

Trong quá trình cạnh tranh, có những chủ thể tỏ ra vượt trội, nắm bắt và phát huy rất tốt các thế mạnh của mình để thắng thế cạnh tranh. Trong khi đó, có

những chủ thể khác lại không thể tận dụng các ưu thế của mình một cách hợp lý nên không thể phát triển tương xứng với tiềm năng của mình, thậm chí có thể bị đào thải. Khả năng vận dụng và phát huy các điểm mạnh cũng như hạn chế ảnh hưởng của các điểm yếu, giúp các chủ thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh nhất định được gọi là năng lực cạnh tranh của một chủ thể.

Năng lực cạnh tranh được phân tích dưới 3 cấp độ: năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh của sản phẩm.

Ba cấp độ của năng lực cạnh tranh có mối liên hệ tương hỗ, bổ sung cho nhau. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm cao thường giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường. Ngược lại, doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao cũng tạo lợi thế cho sản phẩm xâm nhập và chiếm lĩnh thị trường. Tương tự, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và của quốc gia cũng có mối quan hệ tương tác, bổ sung cho nhau.

Trong phạm vi bài viết này, tác giả tập trung nghiên cứu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, cụ thể là năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không.

Theo lý thuyết thương mại truyền thống, “năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được xem xét qua lợi thế so sánh về chi phí sản xuất và năng suất” [4,15]. Theo quan điểm này, một doanh nghiệp được coi là có năng lực cạnh tranh khi doanh nghiệp đó có thể sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ với chi phí thấp hơn và với năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Điều này có ý nghĩa thực tiễn lớn trong nền kinh tế thị trường khi các doanh nghiệp chủ yếu cạnh tranh về giá. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của thị trường và cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ với chi phí thấp và năng suất cao.

Nhà kinh tế học Randall cho rằng “năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp giành được và duy trì thị phần trên thị trường với lợi nhuận nhất định” [5,24]. Quan điểm này nhấn mạnh đến hai mục tiêu chính của năng lực cạnh tranh là: (1) giành và duy trì thị phần so với các đối thủ cạnh tranh và (2) thu được một mức lợi nhuận nhất định khi tham gia vào thị trường.

Dù được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, nhìn chung, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu là sự tích hợp của các nguồn nội lực và ngoại lực để duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận thông qua việc định vị lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ trên một thị trường mục tiêu xác định.

### **1.2.1.3 Phân biệt giữa năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh**

Để phân biệt năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp, trước hết chúng ta cần xác định thế nào là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp là lợi thế mà doanh nghiệp đó có được so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách cung cấp cho khách hàng giá trị cao hơn, thông qua việc chào giá thấp hơn hay bằng cách cung cấp cho khách hàng các lợi ích cao hơn của đối thủ cạnh tranh. [4,389]

Như vậy, điểm khác biệt cơ bản giữa lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thể hiện ở chỗ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là những thế mạnh riêng có của doanh nghiệp đó, còn năng lực cạnh tranh là khả năng doanh nghiệp khai thác các nguồn lực vào một môi trường cụ thể.

### **1.2.2 Năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Dựa trên các khái niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu có thể được hiểu như sau:

**Năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu là khả năng hãng hàng không đó kết hợp các yếu tố bên trong và khai thác các yếu tố bên ngoài để tạo ra các lợi thế cạnh tranh so với đối thủ trong việc cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa xuất khẩu và các dịch vụ hỗ trợ khác nhằm duy trì, phát triển thị phần và thu được lợi nhuận.**

Như vậy, năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không chịu sự tác động của các yếu tố bên trong (nội lực) và các yếu tố bên ngoài (ngoại lực) của hãng hàng không. Yếu tố bên trong được hiểu là yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh, trong khi yếu tố bên ngoài thuộc về môi trường lại là yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.

Vận dụng lý thuyết về cạnh tranh của Michael E. Porter và Marketing Mix, các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không bao gồm hai nhóm yếu tố chính sau:

❖ **Nhóm yếu tố cơ sở:**

- ✓ **Tiềm lực tài chính:** thể hiện qua việc mua sắm đội máy bay lớn và hiện đại, số lượng máy bay nhiều, xây dựng mạng lưới bay rộng, hệ thống cơ sở hạ tầng hiện đại, số lượng và quy mô hoạt động của các văn phòng chi nhánh...
- ✓ **Cơ cấu tổ chức:** thể hiện ở cấu trúc của bộ máy tổ chức, cho thấy mức độ đồng bộ và nhất quán của bộ máy tổ chức trong quá trình điều hành, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả truyền tải thông tin, phân quyền... từ đó tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.
- ✓ **Chính sách kinh doanh:** thể hiện năng lực của đội ngũ lãnh đạo thông qua việc xây dựng và triển khai các chiến lược đúng đắn và phù hợp với

tình hình thị trường, đồng thời thể hiện sự nhanh nhạy và uyển chuyển của hãng hàng không trong việc điều chỉnh các chính sách theo các biến động của thị trường.

- ✓ **Công nghệ:** thể hiện thông qua việc triển khai sử dụng an toàn và hiệu quả các loại máy bay hiện đại, khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm vận tải mới, khả năng tiếp cận và ứng dụng các nguồn nghiên cứu và công nghệ mới về vận tải hàng không trên thế giới.
- ✓ **Nguồn nhân lực:** thể hiện thông qua trình độ, kỹ năng và phong cách của đội ngũ nhân viên. Các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và các chính sách khen thưởng, kỷ luật có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

❖ **Nhóm yếu tố trực tiếp**

- ✓ Sản phẩm vận tải.
- ✓ Giá cước vận chuyển.
- ✓ Kênh phân phối.
- ✓ Hoạt động bán và khuyến mãi.

Các yếu tố cơ sở và yếu tố trực tiếp nêu trên được kết hợp với nhau để tạo nên năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, dưới sự tác động của các yếu tố môi trường cụ thể.

### **1.3 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Nhìn từ góc độ khách hàng, các yếu tố trực tiếp là những yếu tố được thể hiện ra bên ngoài và khách hàng có thể cảm nhận, đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không thông qua các yếu tố này. Trong khi đó, các yếu tố cơ sở giữ vai trò nền tảng, cơ sở trong việc hình thành và xây dựng năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không.

Vì vậy, trong phạm vi bài viết này, các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được xây dựng dựa trên các yếu tố trực tiếp, có sự so sánh, đối chiếu với các yếu tố cơ sở, bao gồm:

### **1.3.1 Thị phần**

Thị phần là một tỉ lệ phần trăm cho thấy phần thị trường mà hãng hàng không hiện đang nắm giữ trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh. Tiêu chí thị phần phản ánh năng lực cạnh tranh hiện tại của hãng hàng không, qua đó có thể xác định vị thế của hãng hàng không trên thị trường vận tải so với các đối thủ cạnh tranh.

### **1.3.2 Sản phẩm vận chuyển hàng hóa**

Năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu trước hết được đánh giá thông qua chất lượng của sản phẩm vận tải mà hãng hàng không đó cung cấp cho khách hàng. Chất lượng của sản phẩm vận tải này được thể hiện thông qua một nhóm các tiêu chí sau:

#### **✓ *Mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển***

Mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển là sự đảm bảo về chất lượng hàng hóa trong quá trình vận chuyển. Hàng hóa được vận chuyển bằng đường hàng không thường có giá trị cao hoặc là hàng mau hỏng. Do đó, việc đảm bảo chất lượng hàng hóa trong quá trình vận chuyển là yêu cầu hàng đầu của khách hàng. Sự an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển phụ thuộc vào các yếu tố cơ sở như mức độ phù hợp của máy bay vận chuyển, chất lượng kho bãi, trang thiết bị chất xếp hàng hóa, quy trình chất xếp hàng hóa...

#### **✓ *Thời gian vận chuyển hàng hóa***

Thời gian vận chuyển nhanh là nét đặc thù của vận tải hàng không. Một trong những tiêu chí đầu tiên khách hàng cân nhắc khi quyết định sử dụng dịch



vụ của một hãng hàng không là thời gian vận chuyển. Vì vậy, thời gian vận chuyển có ý nghĩa quyết định đối với năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không. Trên thực tế, thời gian vận chuyển nhanh hay chậm ít phụ thuộc vào tốc độ của máy bay mà phụ thuộc chủ yếu vào thời gian hàng hóa chờ ở sân bay đi, sân bay trung chuyển và sân bay đến.

✓ ***Mạng lưới bay của hãng hàng không***

Mạng lưới bay của hãng hàng không thể hiện mức độ đa dạng về điểm đến mà hãng hàng không có thể cung cấp dịch vụ. Mạng lưới bay của hãng hàng không được ví như mức độ phủ sóng của một mạng điện thoại, và tiêu chí này phụ thuộc rất lớn vào chính sách kinh doanh mà hãng hàng không thực hiện.

✓ ***Lịch bay của hãng hàng không***

Yếu tố lịch bay của hãng hàng không nhấn mạnh đến thời điểm cất cánh và hạ cánh của các chuyến bay cũng như tần suất bay của hãng hàng không đó. Thời điểm cất, hạ cánh của chuyến bay ảnh hưởng đến thời gian khách mang hàng hóa ra sân bay để làm các thủ tục gửi hàng và thời điểm nhận hàng tại điểm đến. Trong khi đó, tần suất bay càng cao thì càng tạo thuận lợi cho khách hàng trong việc lựa chọn chuyến bay thích hợp.

✓ ***Tải cung ứng***

Tải cung ứng phụ thuộc chủ yếu vào loại máy bay chuyên chở. Ví dụ, một máy bay chở khách loại Boeing-777 có lượng tải cung ứng trung bình để vận chuyển hàng hóa là 10 tấn đến 12 tấn. Trong khi đó, một máy bay chở khách loại Airbus-320 chỉ có lượng tải cung ứng cho hàng hóa khoảng 2 tấn đến 3 tấn.

✓ ***Mức độ đa dạng của các sản phẩm vận chuyển***

Mức độ đa dạng của sản phẩm vận tải được phản ánh qua các loại dịch vụ vận chuyển khác nhau như dịch vụ vận chuyển hàng tươi sống, hàng giá trị cao, hàng nguy hiểm... Mức độ đa dạng của sản phẩm vận chuyển phụ thuộc vào khả

năng nghiên cứu phát triển của hãng hàng không và khả năng triển khai sản phẩm đó vào thực tế.

### **1.3.3 Giá cước vận chuyển**

Cạnh tranh về giá cước vận chuyển không phải là cách thức cạnh tranh mới nhưng hiện vẫn được áp dụng trong lĩnh vực vận tải hàng không. Giá cước vận chuyển là một nhân tố rất nhạy cảm, ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của cả khách hàng và của hãng hàng không. Do đó, việc hãng hàng không xây dựng một chính sách giá cước cạnh tranh, linh hoạt theo biến động của thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.

Giá cước vận chuyển được xem xét dưới các góc độ sau:

#### **✓ *Sự đa dạng của các loại giá cước***

Sự đa dạng về giá cước là việc hãng hàng không áp dụng nhiều loại giá khác nhau như giá theo mùa vụ, giá theo tuyến đường, giá theo loại hàng, giá theo đối tượng khách hàngs... nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu vận chuyển của khách hàng. Việc đa dạng hóa về giá giúp hãng hàng không thu hút và duy trì các khách hàng thường xuyên, phát triển các khách hàng mới và đẩy mạnh việc vận chuyển ở những tuyến đường trọng điểm.

#### **✓ *Mức độ cạnh tranh và linh hoạt của giá cước vận chuyển***

Tiêu chí này cho thấy mức độ năng động trong xử lý thông tin và phản hồi với những thay đổi trên thị trường. Mức độ cạnh tranh và linh hoạt về giá cước phụ thuộc vào chính sách kinh doanh của hãng hàng không và sự nhạy bén của nguồn nhân lực trong việc thu thập và xử lý các thông tin của thị trường.

#### **✓ *Cấu trúc bảng giá rõ ràng, dễ hiểu***

Sự rõ ràng và minh bạch trong việc chào giá sẽ tạo cho khách hàng tâm lý tin cậy và thuận tiện khi giao dịch với hãng hàng không. Bên cạnh đó, việc cung cấp thông tin về giá kịp thời và chính xác cũng tạo thuận lợi cho khách hàng khi

tiến hành giao dịch. Sự thông suốt về thông tin nói chung, thông tin về giá nói riêng, phụ thuộc trực tiếp vào cơ cấu tổ chức của hãng hàng không.

#### **1.3.4 Kênh phân phối**

Kênh phân phối giữ vai trò là cầu nối giữa hãng hàng không và khách hàng. Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, kênh phân phối càng có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không. Các hãng hàng không thường xây dựng kênh phân phối bên trong là các văn phòng chi nhánh, văn phòng đại diện và kênh phân phối bên ngoài được thực hiện chủ yếu thông qua các đại lý và công ty giao nhận hàng hóa.

#### **1.3.5 Hoạt động bán và tiếp thị**

Hoạt động bán và tiếp thị của một hãng hàng không được thể hiện qua các yếu tố sau:

##### **✓ *Khả năng tiếp cận thông tin của khách hàng***

Việc minh bạch hóa thông tin và chuyển tải các thông tin một cách chính xác và kịp thời đến khách hàng là rất cần thiết trong quá trình ra quyết định của khách hàng. Điều này phụ thuộc vào bộ máy tổ chức và trình độ ứng dụng công nghệ của hãng hàng không.

##### **✓ *Trình độ nghiệp vụ và phong cách phục vụ của nhân viên***

Là đội ngũ trực tiếp làm việc với khách hàng, trình độ nghiệp vụ và phong cách phục vụ của các nhân viên đặt giữ chỗ, tiếp nhận, chất xếp và giám sát hàng hóa ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ vận chuyển. Nếu đội ngũ nhân viên có trình độ nghiệp vụ vững vàng và phong cách phục vụ tận tình sẽ góp phần không nhỏ trong việc cải tiến chất lượng dịch vụ, từ đó giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.

✓ ***Hiệu quả giải quyết khiếu nại***

Trong quá trình vận chuyển hàng hóa, không tránh khỏi những sự cố như rách vỡ, ướt, mất hàng, chậm trễ... Trong trường hợp này, thái độ và cách thức giải quyết khiếu nại của hãng hàng không ảnh hưởng lớn đến uy tín và hình ảnh của hãng. Việc xây dựng quy trình giải quyết khiếu nại minh bạch và cụ thể, nhân viên giải quyết khiếu nại nhanh chóng và thiện chí sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.

✓ ***Các hoạt động quảng cáo, khuyến mại của hãng hàng không***

Các hoạt động quảng cáo, khuyến mại của hãng hàng không được thực hiện nhằm mục đích kích cầu cũng như xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với một hãng hàng không. Các hoạt động quảng cáo của hãng hàng không có thể được thực hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, tạp chí chuyên ngành... Hoạt động khuyến mại mà các hãng hàng không thường áp dụng là tặng vé thưởng cho khách hàng thường xuyên, tặng coupon vào mùa thấp điểm, chính sách thu hút khách hàng mới, tổ chức các kỳ du lịch, nghỉ mát cho khách hàng, tài trợ các buổi hội chợ, triển lãm trong và ngoài nước...

Việc thực hiện hợp lý các chương trình này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và hình ảnh của hãng hàng không trong tâm trí khách hàng.

✓ ***Thương hiệu của hãng hàng không***

Thương hiệu của hãng hàng không được hiểu là toàn bộ danh tiếng, hình dạng, biểu tượng của hãng để phân biệt với các hãng hàng không khác. Thương hiệu của hãng hàng không không phải được hình thành trong “một sớm một chiều” mà đó là cả một quá trình phấn đấu lâu dài, kiên trì, bền bỉ theo mục tiêu của hãng hàng không. Thương hiệu của hãng hàng không đạt đến giá trị cao khi khách hàng cảm thấy hãnh diện khi thực hiện các giao dịch với hãng hàng

không. Đây là một lợi thế cạnh tranh rất mạnh của hãng hàng không mà các hãng hàng không khác không thể bắt chước.

#### **1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

##### **1.4.1 Môi trường vĩ mô**

###### **1.4.1.1 Môi trường chính trị – xã hội**

Môi trường chính trị – xã hội được xem xét trên các khía cạnh sau:

###### **✓ *Sự ổn định về chính trị – xã hội***

Sự ổn định về chính trị được xem là yếu tố nền tảng cho sự ổn định và tăng trưởng kinh tế một cách bền vững. Sự ổn định về chính trị thể hiện thông qua thể chế chính trị ổn định, rõ ràng, sự lãnh đạo thống nhất của Đảng cầm quyền và mức độ an toàn của xã hội đó.

###### **✓ *Mối quan hệ giữa các chính phủ***

Trên nền tảng của một thể chế chính trị và xã hội ổn định, chính phủ của các nước mở rộng quan hệ bang giao với các nước khác về mặt kinh tế, văn hóa... Những mối quan hệ bang giao này là cơ sở để các doanh nghiệp ở các nước liên kết, hợp tác mạnh mẽ trên các lĩnh vực.

###### **✓ *Hệ thống luật pháp***

Hệ thống pháp luật chi phối trực tiếp mọi hoạt động kinh tế nói chung và hoạt động vận tải hàng hóa xuất khẩu nói riêng. Việc xây dựng một hành lang pháp lý rõ ràng, thông thoáng tạo môi trường thuận lợi và tâm lý yên tâm cho các doanh nghiệp, các nhà đầu tư khi đưa ra các quyết định kinh doanh. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ của chính phủ đối với một ngành hay lĩnh vực cụ thể cũng tạo ra những lợi thế cho doanh nghiệp trên thị trường.

###### **1.4.1.2 Môi trường kinh tế**

Môi trường kinh tế có tác động trực tiếp đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp nói chung và mỗi hãng hàng không nói riêng. Môi trường kinh tế tác động đến hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của một hãng hàng không được xem xét ở các khía cạnh sau:

✓ ***Tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu***

Tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ tăng trưởng của ngành vận tải hàng hóa hàng không xuất khẩu. Các nghiên cứu của IATA đã chứng minh rằng tốc độ tăng trưởng của ngành vận tải hàng hóa bằng đường hàng không thường gấp hai lần tốc độ tăng trưởng GDP của quốc gia đó.

✓ ***Sự biến động của giá dầu thô*** tác động trực tiếp đến chi phí hoạt động của các hãng hàng không.

✓ ***Cơ sở hạ tầng của nền kinh tế*** là điều kiện cần cho sự phát triển của ngành vận tải hàng không.

✓ ***Sự lành mạnh trong môi trường tài chính quốc gia*** tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hợp tác quốc tế của các doanh nghiệp, đặc biệt là các hoạt động kêu gọi đầu tư trong và ngoài nước.

#### **1.4.1.3 Môi trường văn hóa – xã hội**

Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa xã hội có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của một hãng hàng không. Vì thế, các hãng hàng không cần thường xuyên nắm bắt những thay đổi trong môi trường văn hóa, xã hội để có những phản ứng kịp thời với những thay đổi đó. Các yếu tố văn hóa xã hội có thể được xét đến là: trình độ dân trí, các tập quán mua bán của doanh nghiệp hay những đặc trưng văn hóa của một cộng đồng dân cư nhất định...

#### **1.4.1.4 Môi trường công nghệ**

Là lĩnh vực hoạt động có hàm lượng công nghệ rất cao, hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không luôn chịu ảnh hưởng trực

tiếp và mạnh mẽ của những biến đổi công nghệ trên thế giới. Ngày nay, nhờ sự tiến bộ vượt bậc của công nghệ, các hãng hàng không có nhiều cơ hội hơn để tiếp cận với nhiều loại máy bay mới, hiện đại với nhiều tính năng ưu việt. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển của internet, khách hàng có thể dễ dàng có được thông tin về sản phẩm dịch vụ, về giá bán và mạng bay của các hãng hàng không thông qua trang web của các hãng. Cả người gửi hàng và người nhận hàng có thể chủ động theo dõi thông tin về tình trạng lô hàng và chủ động có kế hoạch nhận hàng nhanh nhất.

#### **1.4.2 Môi trường vi mô**

Môi trường vi mô, hay được hiểu là môi trường ngành, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của hãng hàng không. Bất kỳ sự thay đổi của yếu tố nào trong môi trường vi mô cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến năng lực cạnh tranh của hãng hàng không và chi phối tất cả các quyết định quan trọng của hãng. Đặc tính và mức độ cạnh tranh của ngành vận tải hàng không chịu tác động của 5 lực lượng cạnh tranh của mô hình Michael E.Porter, bao gồm: rào cản xâm nhập và rút khỏi thị trường, sức mạnh mặc cả của người mua, sức mạnh mặc cả của nhà cung ứng, sức mạnh của đối thủ cạnh tranh và sức mạnh của sản phẩm thay thế.

##### **1.4.2.1 Rào cản xâm nhập hay rút lui khỏi thị trường**

Đó là việc các hãng hàng không có khả năng tham gia hoạt động tại một thị trường mới hoặc ngừng hoạt động tại một thị trường nhất định. Là ngành kinh doanh đòi hỏi vốn lớn và trình độ công nghệ cao, việc thành lập một hãng hàng không mới hay rút lui khỏi thị trường không phải là một quyết định dễ dàng đối với các nhà đầu tư. Tuy nhiên, với mạng bay ngày càng rộng của các hãng hàng không, việc thành lập chi nhánh mới là một tất yếu.

##### **1.4.2.2 Sức mạnh mặc cả của người mua**

Sức mạnh mặc cả của người mua thể hiện khả năng đàm phán về giá và các điều kiện giao dịch khác của người mua đối với hãng hàng không. Sức mạnh mặc cả của người mua càng lớn khi người mua có nhiều lựa chọn giữa các hãng hàng không và chi phí chuyển đổi hãng hàng không là không lớn.

#### **1.4.2.3 Sức mạnh mặc cả của nhà cung ứng**

Nhà cung ứng trong vận tải hàng không có các dạng sau:

- ✓ *Nhà sản xuất máy bay và các phụ tùng của máy bay*: là nhà cung ứng phương tiện hoạt động cơ bản của hãng hàng không. Mức độ độc quyền trong việc cung cấp máy bay quyết định mức độ phụ thuộc của hãng hàng không vào nhà cung ứng này.
- ✓ *Cụm cảng hàng không ở những nơi hãng hàng không hoạt động*: cung cấp sân bay, kho bãi và các thiết bị khác nhằm đảm bảo quá trình hoạt động của hãng hàng không được phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả. Việc phối hợp chặt chẽ với các nhà chức trách ở các địa phương hoạt động có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của hãng hàng không.
- ✓ Nhà cung ứng còn có thể là *các hãng hàng không đối tác* cung ứng tải trên những tuyến đường hãng hàng không không có chuyến bay trực tiếp.

#### **1.4.2.4 Mức độ cạnh tranh của ngành vận tải hàng không**

Mức độ cạnh tranh trong ngành vận tải hàng không thể hiện qua số lượng hãng hàng không hoạt động trên thị trường và tiềm lực của các hãng hàng không đối thủ. Sự xâm nhập không ngừng của các hãng hàng không nước ngoài cũng như sự lớn mạnh của các hãng hàng không đang hoạt động trên thị trường là những dấu hiệu cho thấy mức độ cạnh tranh trong ngành vận tải hàng không đang ngày một tăng mạnh.



#### **1.4.2.5 Sức mạnh của sản phẩm thay thế**

Sản phẩm thay thế của vận tải hàng hóa hàng không là những sản phẩm có khả năng đáp ứng mục tiêu vận chuyển hàng hóa từ nơi này đến nơi khác. Các sản phẩm thay thế thường gặp là vận tải đường biển, vận tải đường bộ, vận tải đường sắt và đặc biệt là phương thức vận tải kết hợp. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, khả năng cạnh tranh của các sản phẩm vận tải thay thế ngày càng cao, đòi hỏi vận tải hàng không cần có những nỗ lực không ngừng để đạt được những bước tiến vượt bậc.

### **1.5 Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu – Bài học kinh nghiệm đối với VNA**

#### **a. Kinh nghiệm 1**

Cùng với sự ra đời của hàng loạt dự án sản xuất và lắp ráp linh kiện tại Việt Nam như dự án nhà máy sản xuất điện thoại di động của Samsung ở Hà Nội, nhà máy lắp ráp linh kiện của Intel, Honda... Singapore Airlines đã nhanh chóng khai thác máy bay chở hàng Boeing 747 hàng tuần từ Singapore đến Hà Nội, và đi tiếp đến Thượng Hải từ ngày 01/11/2007 để đón đầu cơ hội khai thác luồng hàng giá trị cao này.

#### **✓ Bài học kinh nghiệm với VNA:**

Việc khai thác, nắm bắt và xử lý thông tin kịp thời để đưa ra những quyết định đúng lúc như việc khai thác máy bay chở hàng của Singapore Airlines như trên có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng hàng không.

**b. Kinh nghiệm 2**

Trước khi bắt đầu khai thác các chuyến bay chở hàng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Châu Âu, hãng hàng không Cargo Lux đã tiến hành đàm phán và ký kết hợp đồng vận chuyển với các khách hàng lớn ở Châu Âu chuyên nhập khẩu hàng hóa từ Việt Nam. Do đó, ngay khi chuyến bay đầu tiên của Hãng được khai thác ngày 29/10/2007, Cargo Lux đã có luồng hàng ổn định trên chuyến bay.

**✓ Bài học kinh nghiệm đối với VNA**

Sự chuẩn bị chu đáo và chủ động đón đầu cơ hội, đặc biệt là cơ hội tìm kiếm khách hàng, trước khi tung ra một kế hoạch hành động luôn là điểm mấu chốt cho sự thành công của kế hoạch đó.

**Kết luận chương 1**

Chương 1 đã phân tích những cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không cũng như những đặc điểm cơ bản của hoạt động vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không trong giai đoạn hiện nay. Năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được tạo thành bởi hai nhóm yếu tố: nhóm yếu tố cơ sở và nhóm yếu tố trực tiếp. Nhóm yếu tố cơ sở đóng vai trò nền tảng tạo nên năng lực cạnh tranh của hãng hàng không và nhóm yếu tố trực tiếp thể hiện năng lực cạnh tranh đó ra thị trường. Trên cơ sở đó, hệ thống các tiêu chí đánh giá và các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được xây dựng. Đây chính là cơ sở lý luận cho những phân tích cụ thể hơn ở chương 2 cũng như đề ra những giải pháp trong chương 3 nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

## **CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VIETNAM AIRLINES TRONG HOẠT ĐỘNG VẬN CHUYỂN HÀNG HÓA XUẤT KHẨU**

### **2.1 Giới thiệu về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA**

#### **2.1.1 Giới thiệu tổng quan về VNA**

Năm 1976, Tổng cục Hàng Không dân dụng Việt Nam (viết tắt là Tổng Cục HKDDVN) được hình thành nhằm thực hiện các chức năng quản lý nhà nước và chức năng kinh doanh vận tải hàng không. Ngày 20/04/1993, Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam thành lập, trực thuộc Cục HKDDVN. Để tạo thuận lợi cho việc quản lý và kinh doanh vận tải, ngày 27/05/1996, Tổng công ty Hàng không Việt Nam (tên tiếng Anh là Vietnam Airlines Corporation - VNA) được ra đời (lần thứ 2) theo quyết định số 328/TTG của Thủ tướng Chính phủ. Đây là đơn vị kinh doanh độc lập trong lĩnh vực vận tải hàng không và đang ngày càng đổi mới để phù hợp với các yêu cầu của quá trình hội nhập quốc tế.

Hai lĩnh vực kinh doanh chính của VNA là vận chuyển hành khách và vận chuyển hàng hóa. Từ cuối năm 1994 đến nay, sản lượng vận chuyển hàng hóa tăng nhanh và đóng góp tích cực cho doanh thu của VNA. Trước thực tế đó, ngày 13/12/1994, Tổng giám đốc đã ký quyết định thành lập Ban kế hoạch và tiếp thị hàng hóa. Điều này cho thấy sự đầu tư cần thiết và kịp thời của VNA đối với hoạt động vận chuyển hàng hóa.

Tính đến tháng 31/12/2006, đội tàu bay của VNA gồm 39 chiếc, trong đó có 10 chiếc Boeing 777, 01 chiếc Airbus A330, 06 chiếc Airbus A321, 10 chiếc Airbus A320, 09 chiếc ATR-72 và 02 chiếc Fokker-70. Với tuổi thọ trung bình là 4 năm, đội tàu bay của VNA được đánh giá là tương đối hiện đại so với các hãng hàng không khác hoạt động tại Việt Nam.

Mạng đường bay của VNA gồm 22 điểm nội địa và 24 điểm bay quốc tế trực tiếp đến Châu Á, Châu Âu và Úc (Phụ lục 6). Mạng đường bay nội địa được tổ chức theo mô hình trục – nan, trong đó Hà Nội – Đà Nẵng – thành phố Hồ Chí Minh là ba trục bay chính. Trong các tuyến bay thẳng quốc tế, VNA đặc biệt có lợi thế trên tuyến bay đến Frankfurt (Đức), Moscow (Nga), Melbourne, Sydney (Úc), Osaka (Nhật Bản) do là hãng duy nhất từ Việt Nam bay trực tiếp đến những điểm này.

### **2.1.2 Giới thiệu về hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA**

Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng đường hàng không được xem là một trong những ngành kinh doanh mới ở Việt Nam. Trong thời kỳ bao cấp, hoạt động kinh doanh vận tải hàng không chỉ do duy nhất Hãng không Việt Nam đảm nhận. Vấn đề năng lực cạnh tranh của Hãng vào thời điểm này chưa được chú trọng và hoạt động kinh doanh vận tải hàng hóa cũng chưa được quan tâm nhiều. Vào cuối những năm 80 của thế kỷ 20, ở Việt Nam bắt đầu xuất hiện hai hãng hàng không quốc tế là Air France và Thai Airways. Hai hãng này cũng tập trung vào việc vận chuyển hành khách từ Việt Nam đi Châu Âu, Mỹ và ngược lại. Thị trường vận tải hàng hóa quốc tế giai đoạn này gần như bỏ ngõ. Điều này được giải thích là do kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam trong giai đoạn này còn rất nhỏ, do đó nhu cầu vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không vẫn còn rất hạn chế.

Năm 1995, VNA liên doanh với Korean Air (KE) khai thác máy bay chở hàng đầu tiên từ thành phố Hồ Chí Minh đi Incheon (Hàn Quốc) để nối tiếp đi Châu Âu và Bắc Mỹ. Đây được xem là mốc quan trọng cho sự phát triển của ngành kinh doanh vận tải hàng hóa hàng không quốc tế tại Việt Nam. Đây cũng là thời điểm các công ty giao nhận hàng không rầm rộ ra đời, cho thấy tiềm năng phát

triển mạnh mẽ cũng như mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh này.

Trong giai đoạn 2001 – 2006, thị trường vận tải hàng hóa hàng không tại Việt Nam tăng mạnh, tốc độ tăng trung bình hàng năm ước đạt 15-16%. Sản lượng vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA giai đoạn 2001 – 2006 được cho ở bảng sau:

**Bảng 2.1: Sản lượng vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA giai đoạn 2001 – 2006**

<b>Năm</b>	<b>Sản lượng (tấn)</b>	<b>% tăng trưởng</b>
2001	14.484	16
2002	15.840	09
2003	19.678	24
2004	24.969	27
2005	23.473	-06
2006	25.097	07

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2001 – 2006) [7]

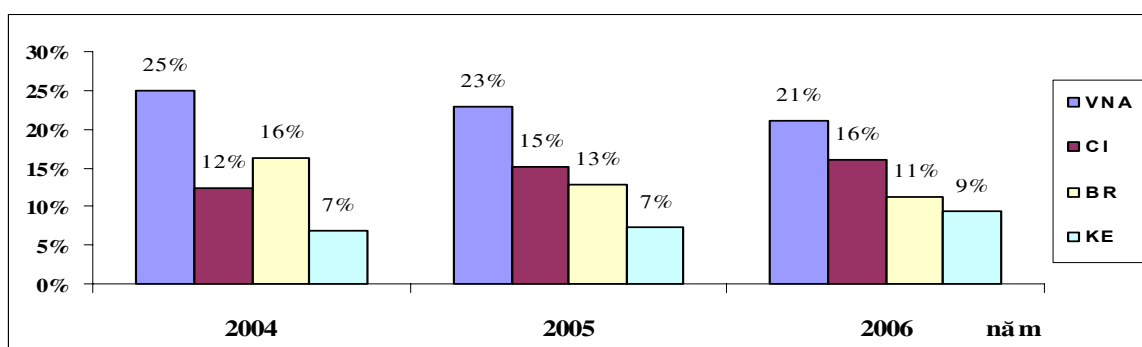
Đây là điều kiện thuận lợi để VNA mở rộng thị trường và quy mô vận chuyển hàng hóa, đặc biệt là vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

## **2.2 Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

### **2.2.1 Phân tích các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

#### **2.2.1.1 Thị phần của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Thị phần của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu so với các đối thủ cạnh tranh chính được thể hiện qua biểu đồ sau:



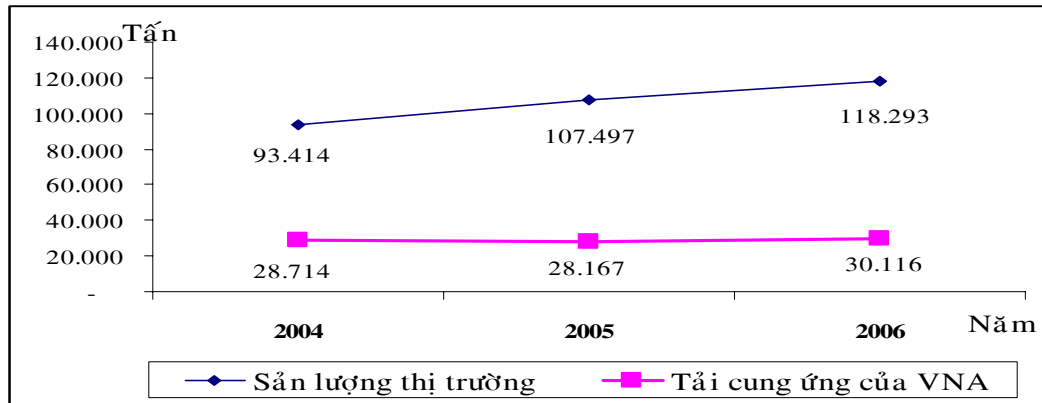
(Nguồn: Tổng hợp báo cáo của Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2004 – 2006) [7]

**Biểu đồ 2.1: Thị phần vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA, BR, CI, KE giai đoạn 2004 – 2006**

Thị phần của VNA trong giai đoạn 2004 – 2006 lần lượt là 25% (2004), 23% (2005) và 21% (2006). Mặc dù VNA vẫn dẫn đầu thị trường về thị phần vận chuyển hàng hóa xuất khẩu song thị phần lại có xu hướng giảm dần qua các năm với mức giảm mỗi năm khoảng 2%. Trong khi đó, thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính, đặc biệt là China Airlines (CI) có sự tăng trưởng đều đặn. Sự suy giảm này có thể được lý giải bởi các nguyên nhân sau:

- ✓ *Số lượng hãng hàng không mới tham gia vào thị trường Việt Nam đang tăng mạnh*, chủ yếu là trên các tuyến bay quốc tế. Năm 2004, ở Việt Nam chỉ có 19 hãng hàng không tham gia vận chuyển thì đến cuối năm 2006 đã có 31 hãng hàng không hoạt động tại thị trường Việt Nam (Phụ lục 4). Mỗi hãng hàng không có lợi thế trên một hay một số tuyến đường nhất định như Japan Airlines (JL), Nippon Airways mạnh về tuyến đường Nhật Bản và Mỹ; CI, Eva Air (BR) và KE lại có lợi thế về tuyến đường Đông Bắc Á, Châu Âu và Mỹ... Do đó, VNA đang gặp khá nhiều khó khăn khi cạnh tranh với nhiều đối thủ trên các tuyến đường khác nhau.
- ✓ *Tốc độ tăng tải cung ứng của VNA chưa tương ứng với tốc độ tăng của sản lượng hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không ở Việt Nam.*

Trong giai đoạn 2004 -2006, trong khi tốc độ tăng trưởng của thị trường đạt từ 10% – 15% thì tải cung ứng của VNA tăng không đáng kể, thậm chí năm 2005, lượng tải cung ứng còn sụt giảm so với năm 2004. Số liệu được thể hiện trong biểu đồ sau:



(Nguồn: Tổng hợp báo cáo Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2004 – 2006) [7]

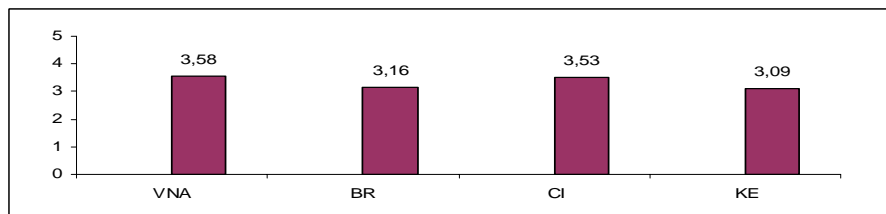
**Biểu đồ 2.2: Sản lượng thị trường và tải cung ứng của VNA giai đoạn 2004 – 2006**

### 2.2.1.2 Sản phẩm vận chuyển hàng hóa

Năng lực cạnh tranh của VNA trước hết được thể hiện qua sản phẩm vận chuyển hàng hóa của VNA so với các hãng hàng không cạnh tranh. Chất lượng sản phẩm vận tải hàng hóa được phân tích qua nhóm các yếu tố sau:

#### 2.2.1.2.1 Sự an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển

VNA đạt điểm khá cao so với các đối thủ ở thị trường Việt Nam trong việc cung cấp dịch vụ vận chuyển an toàn cho hàng hóa, thể hiện ở biểu đồ sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

**Biểu đồ 2.3: Đánh giá về mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển của VNA, BR, CI, KE**

Để đạt được kết quả trên, VNA đã không ngừng cải tiến các yếu tố tác động đến độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển như:

✓ ***Hoàn thiện quy trình chất xếp và bảo quản hàng hóa***

Với những nỗ lực không ngừng trong việc xây dựng và hoàn thiện quy trình chất xếp và bảo quản hàng hóa, VNA đã được IATA công nhận là thành viên chính thức từ ngày 28/02/2007, đồng thời IATA cũng cấp chứng chỉ IOSA về quy trình an toàn trong chất xếp và bảo quản hàng hóa cho VNA. Đây là một lợi thế của VNA trong quá trình cạnh tranh vì chưa có đối thủ nào tại thị trường Việt Nam có chứng chỉ này.

✓ ***Sử dụng loại máy bay hiện đại***

Với 10 chiếc Boeing-777 trong đội máy bay của mình, VNA đã đáp ứng được một số yêu cầu vận chuyển khắt khe như có hệ thống điều chỉnh nhiệt độ từ 10<sup>0</sup>C đến 15<sup>0</sup>C cho từng khoang hàng, có hệ thống thông thoáng khí cho hàng động vật sống... Trong khi đó, hầu hết các hãng hàng không đang hoạt động tại Việt Nam sử dụng máy bay Boeing 767, Airbus 330 và Airbus 321 chưa có hệ thống thông thoáng và điều chỉnh nhiệt độ cho từng khoang. Đây là một lợi thế của VNA trong quá trình cạnh tranh về chất lượng dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, bên cạnh những nỗ lực từ chính bản thân, yếu tố an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển của VNA còn phụ thuộc vào dịch vụ kho bãi và chất xếp tại các sân bay. Tại sân bay Tân Sơn Nhất, các hãng hàng không đều sử dụng dịch vụ của công ty TCS và tại sân bay Nội Bài là công ty NCTS . Thực trạng chất lượng dịch vụ kho bãi tại các sân bay đi được đánh giá như sau:

✓ ***Các trang thiết bị chất xếp của các công ty trên khá hiện đại như đầu kéo, máy xúc, máy nâng – hạ các kiện hàng nặng...***

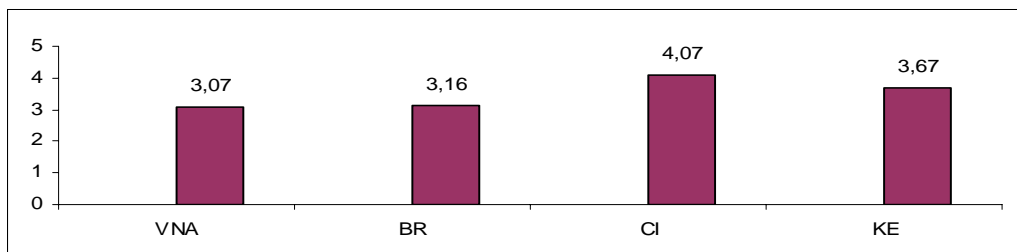


- ✓ **Chất lượng kho bãi còn thấp** do diện tích tương đối hẹp, thiếu mái che và vẫn có nguy cơ bị ngập vào mùa mưa...

Một tín hiệu đáng mừng là trong thời gian tới sẽ có sự xuất hiện một số công ty dịch vụ hàng hóa mới tại các sân bay Tân Sơn Nhất và Nội Bài, phá thế độc quyền của TCS và NCTS, tạo cơ hội cho các hãng hàng không nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

#### 2.2.1.2.2 Thời gian vận chuyển hàng hóa

Thời gian vận chuyển là một trong những yêu cầu hàng đầu của khách hàng khi sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng không. Khách hàng đánh giá yếu tố thời gian trong vận chuyển hàng không có số điểm quan trọng là 4,45. Với tiêu chí này, VNA chỉ đạt mức trung bình thấp so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường Việt Nam.



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

#### **Biểu đồ 2.4: Đánh giá về thời gian vận chuyển hàng hóa của VNA, BR, CI, KE**

Thời gian vận chuyển hàng hóa của VNA chưa được khách hàng đánh giá cao là do một số nguyên nhân sau:

- ✓ **Phụ thuộc vào lượng hành khách trên mỗi chuyến bay**

Hiện nay, thời gian hàng hóa chờ ở sân bay đi của VNA phụ thuộc lớn vào lượng hành khách và hành lý trên chuyến bay do VNA chưa có máy bay chuyên dùng để chở hàng. Hoạt động vận chuyển hàng hóa chỉ được thực hiện trên các chuyến bay chở khách. Chính vì vậy, VNA có thể phải dùng 2 hay 3 chuyến bay

liên tiếp mới có thể vận chuyển toàn bộ một lô hàng lớn. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh chính của VNA như CI, KE, BR đều đã khai thác máy bay chở hàng và họ rất chủ động trong việc sắp xếp thời gian vận chuyển các lô hàng.

✓ ***Phụ thuộc vào các đối tác tại các điểm trung chuyển***

Hiện nay, VNA chưa có tuyến bay thẳng đến Mỹ. Đối với thị trường Châu Âu, Hãng chỉ có chuyến bay trực tiếp từ Việt Nam đến Paris, Frankfurt và Moscow. Để vận chuyển hàng hóa đến các điểm Châu Âu khác, VNA phải sử dụng dịch vụ nối chuyến của các đối tác tại các điểm trung chuyển. Các đối tác chính của VNA tại các điểm trung chuyển như sau:

**Bảng 2.2: Đối tác chính của VNA trong trung chuyển hàng hóa xuất khẩu**

STT	ĐIỂM TRUNG CHUYỂN	ĐỐI TÁC	CHUYỂN TIẾP ĐẾN
1	Incheon	KE, Asiana Airlines	Bắc Mỹ, Châu Âu và Nhật
2	Teipei	CI, BR	Bắc Mỹ
3	Paris, Frankfurt	SCS, DHL	Các điểm Châu Âu khác

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo Tổng công ty Hàng không Việt Nam) [7]

Điều này đã hạn chế tính chủ động của VNA và trong nhiều trường hợp kéo dài thời gian trung chuyển hàng hóa.

Ngược lại, các hãng hàng không cạnh tranh thường có trụ sở chính tại các điểm trung chuyển, ví dụ trụ sở của CI và BR là ở Đài Loan, trụ sở của KE là Hàn Quốc. Do đó, các hãng này rất chủ động trong việc sắp xếp chuyến nối tại các điểm trung chuyển.

✓ ***Hệ thống thông tin chưa hiệu quả tại sân bay đến***

Tại nhiều điểm đến, VNA chưa có văn phòng đại diện hoặc văn phòng đại diện hoạt động chưa hiệu quả, do đó việc thông báo thông tin cho khách hàng

đến nhận hàng vẫn còn chậm trễ, dẫn đến tình trạng hàng hóa phải nằm chờ người nhận hàng ở sân bay đến. Năm 2006, trong tổng số khoảng 3640 lô hàng được vận chuyển từ Việt Nam đến Châu Âu, trung chuyển qua Paris, có đến 923 lô hàng (26%) gặp sự cố về trao đổi thông tin, dẫn đến tình trạng chậm trễ hay thất lạc hàng hóa. Điều này còn xuất phát từ thực trạng ứng dụng công nghệ thông tin chưa tốt của VNA, đã hạn chế đáng kể năng lực cạnh tranh của VNA.

### 2.2.1.2.3 Mạng lưới bay của VNA

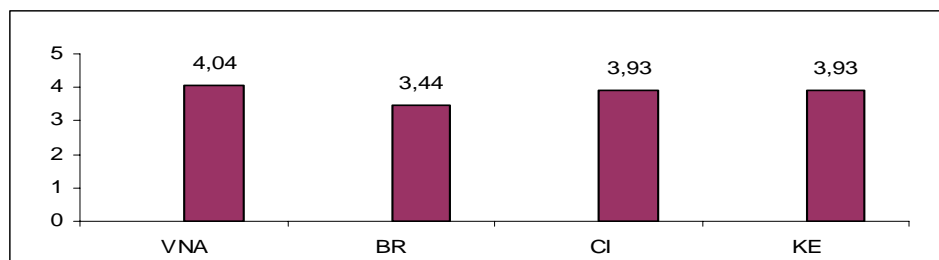
Mạng lưới bay của VNA là khá rộng so với các đối thủ cạnh tranh tại thị trường Việt Nam (Phụ lục 6). Điều này là do VNA là hãng hàng không chủ nhà và chiến lược kinh doanh của VNA hướng tới sự đa dạng về điểm đến. Mạng lưới bay từ Việt Nam của VNA, BR, CI, KE được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.3: So sánh mạng lưới bay của VNA với BR, CI, KE từ Việt Nam**

Hãng hàng không	Số điểm đến trực tiếp từ Việt Nam	Mạng bay chính từ Việt Nam
VNA	24	Bắc Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản và Đông Bắc Á, Úc và New Zealand, Đông Nam Á
CI	1	Bắc Mỹ và Châu Âu
BR	1	Bắc Mỹ và Châu Âu
KE	2	Nhật Bản, Bắc Mỹ và Châu Âu

(Nguồn: Tổng hợp mạng bay của các hãng VNA, CI, BR và KE)

Qua khảo sát, khách hàng đánh giá khá cao những nỗ lực của VNA trong việc đa dạng hóa điểm đến cho hàng, thể hiện ở biểu đồ sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

**Biểu đồ 2.5: Đánh giá về mạng lưới bay của VNA, BR, CI, KE**

Đây là yếu tố khá quan trọng phần tạo nên lợi thế cạnh tranh của VNA trong quá trình vận chuyển.

#### **2.2.1.2.4 Lịch bay của VNA**

Kết quả khảo sát cho thấy, lịch bay của hãng hàng không cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn hãng hàng không vận chuyển với điểm quan trọng trung bình là 3,94. Nhìn chung, yếu tố lịch bay của VNA được khách hàng đánh giá tốt với 4,04 điểm. Đối thủ được đánh giá tốt thứ hai là KE với 3,67 điểm và đối thủ có điểm số thấp nhất trong 04 đối thủ cạnh tranh chính là BR với 2,89 điểm. Lịch bay của VNA có ưu thế hơn lịch bay của các đối thủ cạnh tranh qua hai yếu tố sau:

##### **✓ Thời điểm cất, hạ cánh thuận tiện cho khách hàng.**

Với lợi thế là hãng hàng không quốc gia, có quan hệ chặt chẽ với nhà chức trách và là hãng hàng không mở đường bay trước, thời điểm cất và hạ cánh của các chuyến bay của VNA khá thuận tiện cho khách hàng, đặc biệt là các chuyến bay trực tiếp. Hầu hết các chuyến bay của VNA cất cánh từ Việt Nam vào buổi tối và hạ cánh vào đầu giờ sáng. Thời điểm này rất thuận lợi cho khách hàng vì khách hàng có thể chuẩn bị hàng để vận chuyển trong ngày, đêm hàng được vận chuyển trên chuyến bay và sáng hôm sau người nhận có thể làm các thủ tục cần thiết để nhận hàng ở sân bay đến. Trong khi đó, thời điểm cất cánh đối với các chuyến bay của BR là 10 giờ sáng. Để hàng hóa có thể được vận chuyển trên các chuyến bay này, khách hàng phải chuẩn bị hàng từ tối hôm trước để giao cho hãng hàng không.

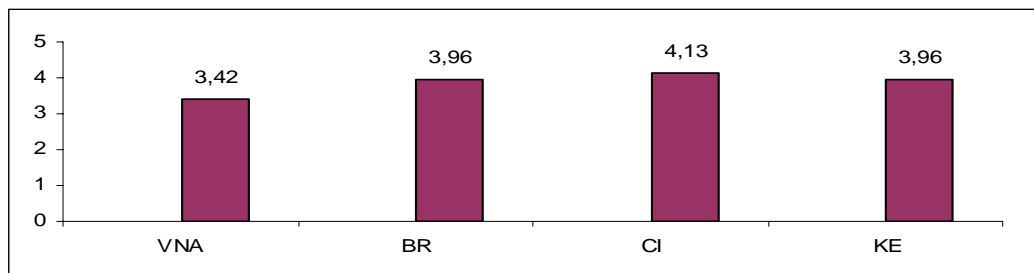
##### **✓ Tần suất bay cao.**

Là hãng hàng không chủ nhà, VNA có tần suất bay khá cao so với các đối thủ cạnh tranh tại thị trường Việt Nam. Ví dụ, đối với tuyến đường bay từ thành phố

Hồ Chí Minh đi Nhật Bản, trung bình mỗi tuần VNA thực hiện 21 chuyến bay trong khi hãng hàng không JL chỉ thực hiện 3 chuyến bay/tuần. Tương tự, với tuyến đường bay từ Hà Nội đi Châu Âu, VNA thực hiện 7 chuyến bay/tuần trong khi CI có 02 chuyến/ tuần và BR có 4 chuyến/tuần. Đây là lợi thế cạnh tranh vượt trội của VNA so với các đối thủ đang hoạt động trên thị trường Việt Nam trong việc đáp ứng thường xuyên hơn nhu cầu vận chuyển của khách hàng.

#### 2.2.1.2.5 Tải cung ứng

Tải cung ứng là một trong 5 yếu tố được khách hàng đánh giá là quan trọng nhất khi quyết định sử dụng sản phẩm của một hãng hàng không với điểm số quan trọng là 4,37. Lượng tải cung ứng của VNA cho hàng hóa là không nhiều so với các đối thủ cạnh tranh chính:



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

#### **Biểu đồ 2.6: Đánh giá về lượng tải cung ứng của VNA, BR, CI, KE.**

Hạn chế về lượng tải cung ứng của VNA so với các đối thủ cạnh tranh thể hiện rõ nhất ở hai thị trường Châu Âu và Bắc Mỹ. Tải cung ứng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Châu Âu của các hãng VNA, BR, CI, KE được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.4: Tải cung ứng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Châu Âu của các hãng VNA, BR, CI, KE năm 2006**

Hãng hàng không	Tải cung ứng/tuần (tấn)
VNA	40
BR	70
CI	80
KE	60

(Nguồn: tổng hợp số liệu từ các hãng hàng không VNA, BR, CI, KE) [7]

Riêng đối với thị trường Bắc Mỹ, do VNA chưa có chuyến bay trực tiếp đến Bắc Mỹ, tải cung ứng của VNA chỉ đạt khoảng 80 tấn/tuần từ Việt Nam đến các điểm trung chuyển như Đài Loan và Hàn Quốc, phần tải nối chuyến từ các điểm trung chuyển đi Bắc Mỹ phụ thuộc hoàn toàn vào các đối tác. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh chính trên tuyến đường này như BR, KE, CI đều có lượng tải cung ứng trên 100 tấn/tuần và khá chủ động về tải từ các điểm trung chuyển đến Bắc Mỹ. Sở dĩ có sự chênh lệch này là do các đối thủ cạnh tranh chính như CI, BR và KE đều sử dụng máy bay chở hàng để vận chuyển hàng hóa từ Việt Nam đi trong khi VNA chỉ sử dụng máy bay chở khách. Đây được xem là một trong những hạn chế lớn nhất của VNA hiện nay.

#### **2.2.1.2.6 Mức độ đa dạng của các sản phẩm vận chuyển**

Mức độ đa dạng về sản phẩm vận chuyển có ý nghĩa nhất định trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng hàng không. Kết quả khảo sát cho thấy yếu tố này giữ điểm số quan trọng là 3,04, chứng tỏ khách hàng rất cân nhắc yếu tố này khi lựa chọn sử dụng dịch vụ của một hãng hàng không. Với yếu tố này, VNA được đánh giá là không có lợi thế so với đối thủ với điểm trung bình

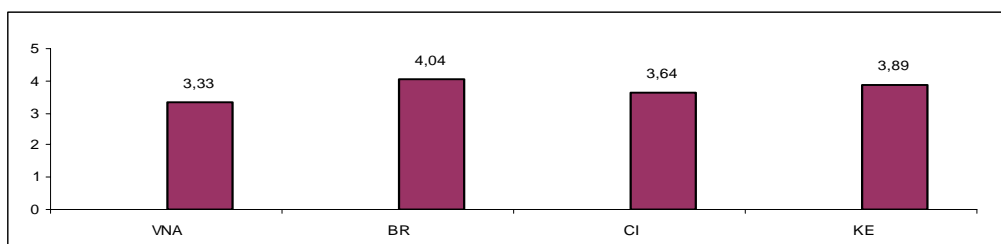
đạt 3,20 điểm. Trong khi đó, đối thủ được đánh giá là có sản phẩm đa dạng nhất là KE với 3,67 điểm, tiếp đến là BR và CI với 3,38 điểm.

Hiện nay, sản phẩm của VNA khá đa dạng nhưng chưa được sử dụng hiệu quả. Mặc dù VNA đã xây dựng được các sản phẩm vận tải sau: vận chuyển hàng hóa thông thường, hàng mau hỏng, hàng nguy hiểm theo quy định của IATA, hàng động vật sống và một số loại vật phẩm đặc biệt khác như túi thư ngoại giao, bưu phẩm, bưu kiện... nhưng VNA chỉ vận chuyển hàng hóa thông thường trên hầu hết các tuyến đường bay. Các sản phẩm còn lại chỉ giới hạn ở một số sân bay mà VNA có đường bay trực tiếp như Tokyo, Osaka, Paris, Frankfurt... Trong khi đó, với lợi thế chủ động về chuyển nối, BR, KE có thể vận chuyển hàng mau hỏng như rau củ quả tươi sống, thủy sản tươi sống và đông lạnh... và động vật sống đến rất nhiều điểm ở Châu Âu và Bắc Mỹ. Điểm yếu này đã hạn chế không ít đến năng lực cạnh tranh của VNA.

Bên cạnh đó, hiện nay VNA chưa xây dựng được sản phẩm vận chuyển nhanh (express service) và vận chuyển hàng có giá trị cao trong khi hầu hết các đối thủ cạnh tranh lớn như KE, CI, BR đều đã có các sản phẩm này. Điều này cũng góp phần hạn chế sự đa dạng của sản phẩm vận chuyển của VNA.

### **2.2.1.3 Giá cước vận chuyển**

Là yếu tố được khách hàng đánh giá là quan trọng nhất khi quyết định sử dụng một hãng hàng không với điểm số quan trọng 4,74, giá cước vận chuyển tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không. Giá cước vận chuyển của VNA được khách hàng đánh giá ở mức thấp so với các đối thủ cạnh tranh chính, được thể hiện qua biểu đồ sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

### Biểu đồ 2.7: Đánh giá về giá cước vận chuyển của VNA, BR, CI, KE

Nguyên nhân khiến giá cước vận chuyển của VNA chưa được khách hàng đánh giá cao là:

#### ✓ Các loại giá cước chưa đa dạng

Hiện nay, VNA có ba loại giá cước chính là giá theo mùa, giá điều chỉnh và giá bất thường.

- *Giá theo mùa*: mỗi năm VNA ban hành hai bảng giá mùa. Bảng giá mùa hè có hiệu lực từ tháng 3 đến tháng 10 và bảng giá mùa đông có hiệu lực từ tháng 10 đến tháng 3 năm tiếp theo.
- *Giá điều chỉnh*: bên cạnh 2 bảng giá mùa hàng năm, VNA còn đưa ra các bảng giá điều chỉnh tùy theo diễn biến trên thị trường và tình hình cạnh tranh. Các bảng giá điều chỉnh này thường thay thế cho bảng giá mùa và có hiệu lực trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó hoặc quay lại sử dụng bảng giá mùa hoặc đưa ra một bảng giá điều chỉnh khác.
- *Giá bất thường*: ngoài hai bảng giá trên, VNA còn áp dụng chính sách giá bất thường đối với từng trường hợp cụ thể trong trường hợp chưa thể ban hành một bảng giá điều chỉnh mới hay xây dựng giá mục tiêu cho một mặt hàng mới.



Có thể nhận thấy các loại giá trên chưa hướng tới từng nhóm đối tượng khách hàng cụ thể, chưa tạo động lực khuyến khích và gắn kết khách hàng với hãng hàng không. Trong khi đó, các hãng cạnh tranh đang sử dụng nhiều loại giá khác nhau hướng tới từng đối tượng khách hàng như CI, KE, JL sử dụng giá chiết khấu theo sản lượng cho một số khách hàng cụ thể, BR sử dụng giá khuyến mãi theo từng tuyến đường, ký hợp đồng chào bán giá cố định quanh năm cho một số khách hàng tiềm năng...

✓ ***Giá cước vận chuyển chưa cạnh tranh***

Mức độ cạnh tranh về giá của VNA chưa cao thể hiện rõ nét nhất ở giá cước vận chuyển từ Việt Nam đi Bắc Mỹ. Do chưa có sản phẩm vận chuyển trực tiếp đi Bắc Mỹ, VNA phải ký hợp đồng mua tải với các hãng đối tác. Kết quả là VNA phụ thuộc khá nhiều vào các hãng đối tác về chi phí vận tải. Trong nhiều trường hợp, giá chào bán của VNA cao hơn rất nhiều so với mặt bằng giá chung trên thị trường do chi phí vận chuyển mà VNA phải trả cho các đối tác. Cụ thể, vào các tháng thấp điểm như tháng 1, 2, 5, 6, 12, mức giá trung bình từ thành phố Hồ Chí Minh đi Los Angeles khoảng 2,20 USD/kg. Tuy nhiên, VNA hoàn toàn mất lợi thế cạnh tranh về giá trong trường hợp này. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh lại rất chủ động trong việc định giá bán theo sát biến động của thị trường. Điều này đã hạn chế đáng kể khả năng cạnh tranh về giá của VNA.

✓ ***Chính sách giá chưa linh hoạt và mềm dẻo***

Mặc dù VNA đã sử dụng chính sách giá bất thường để điều chỉnh nhanh các biến động của thị trường, trong nhiều trường hợp, giá cước của VNA chưa linh hoạt và chưa bắt kịp những biến động của thị trường. Điều này một mặt là do sự thiếu nhạy bén của đội ngũ nhân viên bán trực tiếp trước sự biến động của thị trường, mặt khác là do cơ chế quản lý của VNA chưa thực sự thông thoáng.

Trong 6 tháng đầu năm 2006, trong tổng số hơn 500 đề nghị xét duyệt giá bất thường của chuyên viên bán trực tiếp, chỉ có khoảng 200 đề nghị được xét duyệt kịp thời (chiếm khoảng 40%). Điều này cho thấy sự thiếu linh hoạt trong chính sách giá của VNA đã ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của Hãng.

✓ ***Cấu trúc bảng giá rõ ràng, dễ hiểu***

Khách hàng đánh giá cấu trúc bảng giá của VNA tương đối rõ ràng, dễ đọc, dễ nhớ. Đây là một ưu điểm của bảng giá giúp các khách hàng là công ty giao nhận có thể dễ dàng chào giá của VNA cho các khách hàng trực tiếp khi thực hiện công tác bán của mình.

Tuy nhiên, VNA vẫn còn chậm trong việc cung cấp thông tin cho khách hàng nói chung và thông tin về giá nói riêng. Khách hàng thường nhận được các bảng giá điều chỉnh ngay trước khi bảng giá có hiệu lực hoặc ngay khi bảng giá bắt đầu có hiệu lực. Điều này phần nào thể hiện sự công kênh trong cơ cấu tổ chức và thiếu tính chuyên nghiệp trong công tác phối hợp và công bố thông tin cho khách hàng.

**2.2.1.4 Kênh phân phối:**

Hiện nay, VNA bán các dịch vụ vận chuyển hàng hóa thông qua hai kênh phân phối chính: kênh phân phối bên trong và kênh phân phối bên ngoài.

✓ ***Kênh phân phối bên trong***

Kênh phân phối bên trong của VNA bao gồm 03 văn phòng khu vực ở miền Bắc, miền Trung, miền Nam và các văn phòng đại diện, văn phòng chi nhánh ở trong và ngoài nước (Phụ lục 3). Các văn phòng này giữ vai trò là đầu mối giao dịch trực tiếp với khách hàng nhưng hiệu quả hoạt động chưa cao, chủ yếu tập trung vào hoạt động khai thác, chưa chủ động trong việc tìm và giữ khách hàng.

Kênh phân phối bên trong của các đối thủ cạnh tranh chính tại Việt Nam chỉ gồm 1 văn phòng chi nhánh, chịu trách nhiệm trong hoạt động bán và khai thác hàng hóa.

Hiện nay, kênh phân phối bên trong của VNA bộc lộ điểm yếu lớn nhất là hệ thống phân phối tại các nước của VNA còn rất yếu và thiếu. Mỗi văn phòng chi nhánh ở nước ngoài chỉ có một đại diện hàng hóa. Nhân viên hàng hóa này chịu toàn bộ trách nhiệm đối với hàng xuất khẩu, hàng nhập khẩu và hàng chuyển tiếp qua chi nhánh đó. Với lượng công việc khổng lồ và số lượng người quá ít nên các nhân viên đại diện thường luôn trong tình trạng quá tải, do đó ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc.

✓ ***Kênh phân phối bên ngoài***

Kênh phân phối bên ngoài của VNA được thực hiện chủ yếu thông qua hệ thống các đại lý và công ty giao nhận hàng hóa. Thống kê hàng năm của VNA cho thấy: hơn 90% doanh số vận tải hàng hóa của VNA được thực hiện thông qua các công ty giao nhận hàng hóa. Điều này chứng tỏ các công ty giao nhận đang đóng vai trò chủ đạo trong kênh phân phối bên ngoài của VNA nói riêng và các hãng hàng không đang hoạt động tại Việt Nam nói chung. Hiện nay, VNA đang ký hợp đồng với 14 đại lý và 112 công ty giao nhận hàng hóa, trong đó thành phố Hồ Chí Minh là thị trường vận tải lớn nhất của VNA với 7 đại lý và 63 công ty giao nhận hàng hóa (tính đến tháng 12/2006). Trong khi đó, CI có trên 30 đại lý và công ty giao nhận hàng hóa và BR khoảng 25 đại lý và công ty giao nhận. Tuy nhiên, các công ty giao nhận hàng hóa hiện đang có xu hướng sử dụng nhiều hãng hàng không khác nhau nhằm đa dạng hóa dịch vụ và chia sẻ rủi ro. Chính vì vậy, càng nhiều hãng hàng không tham gia hoạt động tại thị trường Việt Nam thì sự phân tán của các công ty giao nhận càng lớn.

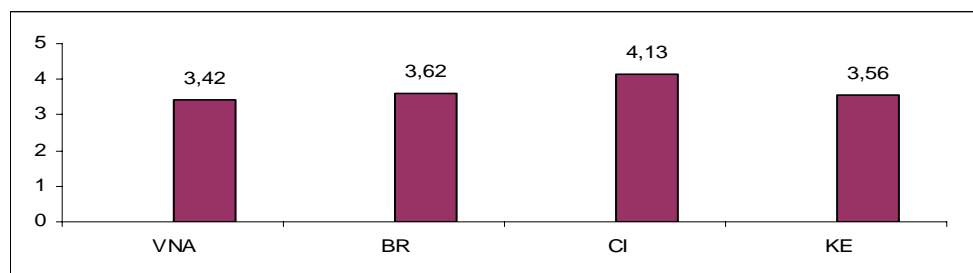
Nhìn chung, kênh phân phối của VNA hoạt động chưa hiệu quả, trong đó vai trò của các nhân viên đại diện chưa được chú trọng đúng mức và sự liên kết, ràng buộc giữa VNA và các đại lý, công ty giao nhận hàng hóa chưa cao.

### 2.2.1.5 Hoạt động bán và tiếp thị

Năng lực cạnh tranh của VNA còn được thể hiện thông qua hiệu quả của hoạt động bán và tiếp thị so với các đối thủ cạnh tranh và được xem xét trên các góc độ sau:

#### a) Khả năng tiếp cận thông tin của khách hàng

Khả năng tiếp cận thông tin là yếu tố được khách hàng đánh giá khá quan trọng với điểm số quan trọng 4,24 điểm. VNA chưa được khách hàng đánh giá cao về khả năng cung cấp thông tin nhanh chóng và kịp thời đến khách hàng.



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

#### Biểu đồ 2.8: Đánh giá về hệ thống thông tin của VNA, BR, CI, KE

Đối thủ có lợi thế trong việc cung cấp thông tin cho khách hàng là CI với 4,13 điểm. Trong khi đó, VNA chỉ được khách hàng đánh giá ở mức 3,42 điểm. Những hạn chế trong việc cung cấp thông tin cho khách hàng của VNA thể hiện ở việc chậm trễ, thiếu chính xác của các thông tin về sản phẩm dịch vụ, giá cả, chính sách bán của VNA cũng như thông tin về tình trạng của một lô hàng cụ thể đang trong quá trình vận chuyển.

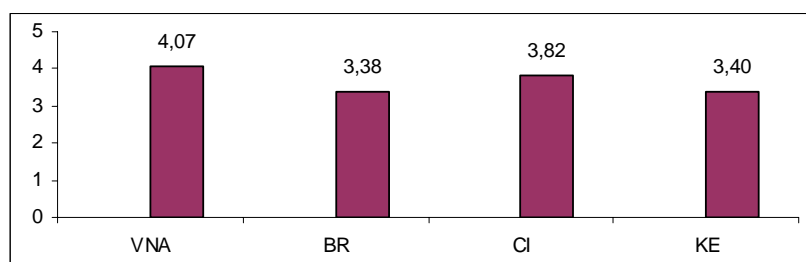
Những nguyên nhân chính dẫn đến những hạn chế này là:

- ✓ **Bộ máy tổ chức công kênh**, qua nhiều tầng cấp đã hạn chế tính nhanh nhạy và chính xác của thông tin (phụ lục 3). Là một doanh nghiệp nhà nước với quy mô trên 10.000 nhân viên, cơ chế hoạt động của VNA tỏ ra khá nặng nề và công kênh, thông tin phải qua rất nhiều tầng cấp mới có thể tiếp cận được với khách hàng. Điều này đã hạn chế tính chủ động, linh hoạt và tính kịp thời trong việc cung cấp thông tin đến với khách hàng.
- ✓ **Khả năng ứng dụng công nghệ của VNA chưa cao**. Điều này được thể hiện rõ nét qua việc xây dựng và quản lý trang web của VNA. Mặc dù đã xây dựng được trang web từ khá lâu, những thông tin cung cấp trên trang web, đặc biệt là các thông tin về hàng hóa khá nghèo nàn và không được cập nhật thường xuyên. Điều này đã hạn chế đáng kể năng lực cạnh tranh của VNA, đặc biệt trong thời đại bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay.

#### b) Trình độ nghiệp vụ và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên

- **Trình độ nghiệp vụ của nhân viên**

Trình độ nghiệp vụ của nhân viên VNA cũng được đánh giá là vững vàng hơn so với các hãng hàng không khác đang hoạt động tại Việt Nam. Kết quả khảo sát được thể hiện qua biểu đồ sau:

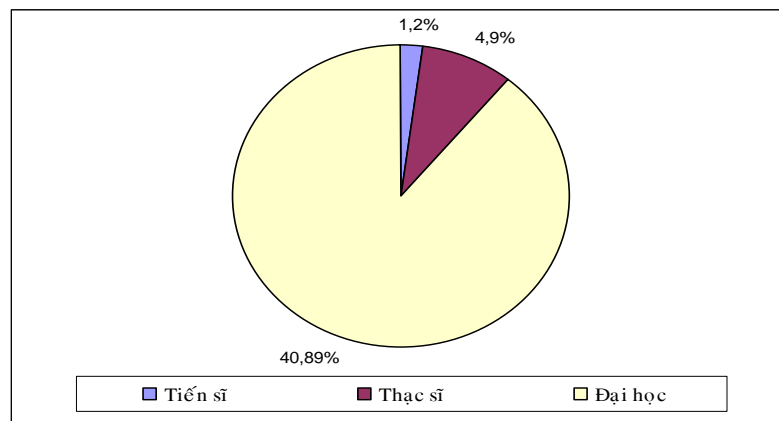


(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

**Biểu đồ 2.9: Đánh giá về kiến thức nghiệp vụ nhân viên của VNA, BR, CI, KE**

Việc xử lý các nghiệp vụ chuyên môn được đánh giá là nhanh chóng và chính xác hơn. Đây là kết quả của chính sách tuyển dụng, đào tạo có hệ thống và thường xuyên của VNA. Yêu cầu tuyển dụng của VNA ngày càng nâng cao, cụ thể là một ứng viên thi tuyển vào vị trí chuyên viên bán và tiếp thị hàng hóa của VNA phải có bằng đại học chính quy khối kinh tế từ loại khá trở lên, trình độ tiếng Anh tương đương TOEIC 500 điểm. Mỗi chuyên viên đều được đào tạo định kỳ các nghiệp vụ chuyên môn 02 năm/lần. Chính sách tuyển dụng và đào tạo này đã góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Trình độ học vấn của nguồn nhân lực trực tiếp tiếp thị dịch vụ vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA được thể hiện qua bảng sau:



(Nguồn: Tổng hợp số liệu của Tổng công ty Hàng Không Việt Nam) [7]

#### **Biểu đồ 2.10: Trình độ học vấn nguồn nhân lực trực tiếp tiếp thị hàng hóa của VNA**

Tuy nhiên, hiện nay VNA đang phải đối mặt với hiện tượng chảy máu chất xám khá nghiêm trọng. Nhiều nhân viên có trình độ và kinh nghiệm đã rời bỏ VNA và làm việc cho các đối thủ cạnh tranh. Đó là vì:

- ✓ Cơ chế làm việc khá cồng kềnh của doanh nghiệp nhà nước đã không tạo điều kiện để nhân viên phát triển tốt nhất năng lực của mình (Phụ lục 3). Nhiều người cảm thấy tù túng, gò bó dẫn đến chán nản, mệt mỏi và rời bỏ doanh nghiệp.

- ✓ Chế độ lương, thưởng chưa tạo động lực, khích lệ người lao động, đặc biệt trong hoàn cảnh các hãng hàng không khác đang tìm mọi cách để lôi kéo, thu hút nhân lực giỏi thì đây thực sự là một thách thức lớn đối với VNA.
- ✓ Chế độ cất nhắc, thăng tiến không rõ ràng, chưa trở thành động lực phấn đấu của nguồn nhân lực giỏi.

Một hạn chế của đội ngũ nhân viên của VNA hiện nay là thiếu khả năng nhạy bén trong việc nắm bắt và xử lý thông tin của thị trường. Khả năng tiếp cận và phản ứng nhanh với thay đổi của thị trường hiện vẫn còn khá yếu. Điều này xuất phát từ cơ cấu tổ chức công kênh, tạo nên sức ì của nhân viên.

- ***Phong cách phục vụ của nhân viên***

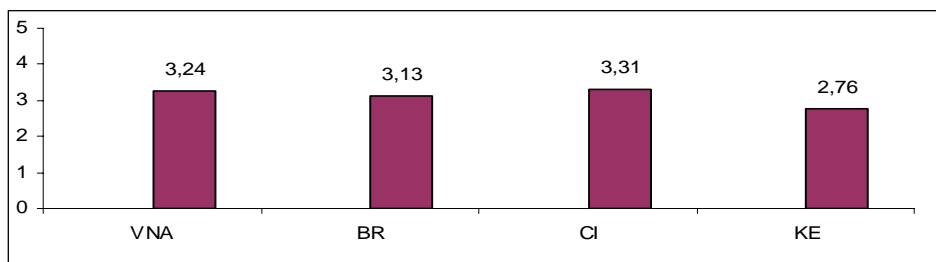
Nhận xét của khách hàng cho thấy thái độ phục vụ của nhân viên đã được cải thiện rất nhiều so với trước đây và là một trong những ưu thế của VNA so với các đối thủ cạnh tranh với điểm số trung bình đạt 4,07 so với các đối thủ chính là CI (3,80) và BR (3,38). Nhân viên bán trực tiếp của VNA được đánh giá là có thái độ niềm nở, nhiệt tình với khách hàng, có những điều chỉnh phù hợp với tình hình thị trường. Tuy nhiên, ở một số bộ phận, đặc biệt là các bộ phận tiếp nhận hàng hóa, nhân viên vẫn chưa thực sự quan tâm đến nhu cầu của khách hàng. Việc đào tạo đội ngũ nhân viên có tác phong và thái độ phục vụ chuyên nghiệp với chất lượng phục vụ đồng đều ở mọi vị trí công tác là vấn đề mà lãnh đạo VNA cần chú trọng nhiều hơn.

**c) Hiệu quả giải quyết khiếu nại**

Khách hàng rất quan tâm đến cách thức và hiệu quả giải quyết khiếu nại của hãng hàng không. Hiệu quả giải quyết khiếu nại được khách hàng đánh giá là rất quan trọng với điểm số quan trọng là 4,13. Khiếu nại là một công việc mà cả

khách hàng và hãng hàng không đều không thích. Tuy nhiên, việc giải quyết các khiếu nại một cách triệt để, thấu đáo, hợp tình hợp lý có thể là cơ hội để mang lại những khách hàng trung thành cho hãng hàng không.

Khách hàng đánh giá không cao hiệu quả giải quyết khiếu nại của các hãng hàng không hoạt động tại Việt Nam với các điểm số như sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng – Phụ lục 2)

#### **Biểu đồ 2.11: Đánh giá về hiệu quả giải quyết khiếu nại của VNA, BR, CI, KE**

Thực tế cho thấy, các hãng hàng không như CI, BR, KE đã xây dựng quy trình giải quyết khiếu nại khá hoàn chỉnh, tuy nhiên họ vẫn đang có thái độ tránh né các khiếu nại của khách hàng và giải quyết các khiếu nại này chưa thấu đáo và chưa đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Hiện nay, VNA đang xây dựng quy trình giải quyết khiếu nại nhưng thiếu tính đồng bộ và chưa triển khai rộng rãi đến khách hàng. Để nâng cao hiệu quả giải quyết khiếu nại, VNA cần chuẩn hóa quy trình giải quyết khiếu nại, công khai quy trình này đến các khách hàng, đồng thời cần tập trung đào tạo đội ngũ nhân viên hiểu rõ quy trình này để có thể tư vấn khách hàng.

#### **d) Các hoạt động quảng cáo, khuyến mại của hãng hàng không**

Hoạt động quảng cáo của VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa hầu như vẫn còn bỏ ngõ. Một trong những cách quảng cáo khá phổ biến và dễ phát huy hiệu quả nhất là xây dựng và quản lý trang web có hiệu quả thì VNA chưa thực



hiện được như trên đã đề cập. Trong khi đó, trang web của các hãng hàng không khác đang hoạt động khá hiệu quả và thường xuyên được cập nhật thông tin. Bên cạnh đó, các hãng hàng không khác còn thực hiện một số hình thức quảng cáo khác như quảng cáo trên các tạp chí chuyên ngành như Vietnam's Shipper, Payload, các ấn phẩm của IATA, quảng cáo trên các kênh truyền hình quốc tế, tài trợ cho các giải thể thao như Fly Emirates, JL...

Về hoạt động khuyến mại, VNA đã thực hiện một số chương trình khuyến mại dành cho khách hàng thường xuyên như tặng vé thưởng, coupon cho các khách hàng có đóng góp lớn cho VNA, tổ chức các chương trình tham quan trong và ngoài nước... Tuy nhiên, các hoạt động này chưa phong phú và chưa tạo được sự gắn kết giữa khách hàng và VNA. Ngoài ra, VNA chưa có chính sách thu hút khách hàng mới nên việc phát triển các khách hàng mới gần như không được thực hiện.

#### **e) Thương hiệu của hãng hàng không**

Với lợi thế là hãng hàng không quốc gia, hình ảnh VNA đã khá quen thuộc trong suy nghĩ và tâm tưởng của khách hàng tại thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, để xây dựng thương hiệu của VNA trên thị trường quốc tế là một vấn đề lớn đối với VNA hiện nay. Các hoạt động quảng bá hình ảnh về VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa hầu như vẫn còn bỏ ngõ, chưa được đầu tư đúng mức.

Bên cạnh đó, là doanh nghiệp Nhà nước và được hình thành, phát triển trong thời kỳ kinh tế bao cấp, VNA vẫn còn mang những dấu ấn nhất định của cơ chế kinh tế quản lý tập trung. Điều này đã hạn chế rất nhiều quá trình xây dựng và phát triển thương hiệu VNA trong tâm trí khách hàng. Khi nhắc đến VNA, nhiều khách hàng vẫn cho rằng đó là một hãng hàng không bao cấp với cơ chế xin –

cho, không nhạy bén với các tín hiệu thị trường và ít quan tâm đến các nhu cầu chính đáng của khách hàng.

Nhiệm vụ đặt ra với toàn thể lãnh đạo và nhân viên của VNA là cần nỗ lực hoàn thiện dịch vụ và phương thức chăm sóc khách hàng nhằm xây dựng hình ảnh một VNA năng động, có khả năng cạnh tranh cao và rất quan tâm chăm sóc khách hàng.

## **2.2.2 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

### **2.2.2.1 Môi trường vĩ mô**

#### **a) Môi trường chính trị**

Chế độ chính trị ổn định và chính sách ngoại giao đa phương hóa là đặc điểm nổi bật của Việt Nam hiện nay. Việc mở rộng ban giao với nhiều nước trên thế giới và đặc biệt là sự kiện Việt Nam trở thành thành viên chính thức của tổ chức Thương mại thế giới WTO đã, đang và sẽ tác động mạnh đến khả năng cạnh tranh của VNA - với tư cách là hãng hàng không quốc gia. Trước cơ hội đó, VNA đã tranh thủ tận dụng cơ hội mở rộng mạng bay đến nhiều điểm đến trên thế giới nhằm đáp ứng nhu cầu vận tải đa dạng của khách hàng như mở đường bay từ thành phố Hồ Chí Minh đi Moscow, đường bay từ thành phố Hồ Chí Minh đi Nagoya và dự kiến mở đường bay thẳng từ Việt Nam đi Mỹ trong năm 2008.

Một thành tựu khác mà nước ta đã đạt được là hệ thống pháp luật và thủ tục hành chính liên quan đến hoạt động vận chuyển hàng xuất khẩu bằng hàng không không ngừng được cải thiện tạo điều kiện cho VNA có cơ hội nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng như:

- ✓ Rút ngắn thời gian thông quan hàng hóa, giảm thủ tục hành chính...

- ✓ Chất lượng bốc xếp và độ an toàn cho hàng hóa sẽ từng bước được nâng cao do cơ chế độc quyền của các công ty cung cấp dịch vụ kho bãi và chất xếp ở dưới mặt đất sẽ bị xóa bỏ.
- ✓ Hệ thống pháp luật vẫn còn bảo hộ ngành hàng không trong nước, đặc biệt là thị trường vận tải trong nước. Hiện tại, ở Việt Nam chỉ có 03 hãng hàng không tham gia vận chuyển hàng không nội địa, đó là VNA, Pacific Airlines và Vasco. Theo thống kê của Cục hàng không dân dụng Việt Nam, 85% lượng hàng hóa nội địa chuyên chở bằng đường hàng không do VNA thực hiện. Đây cũng là một lợi thế của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu vì hàng hóa có thể được dễ dàng vận chuyển từ thành phố Hồ Chí Minh ra Hà Nội để đi nối chuyến trên các chuyến bay quốc tế từ Hà Nội hoặc ngược lại. Hiện tại, VNA đang khai thác khá tốt lợi thế này để khai thác tối ưu các chuyến bay quốc tế.

VNA nhận được sự hỗ trợ mạnh từ chính phủ. Đây chính là cơ hội của VNA so với các đối thủ trong nước hiện nay. Trong các chuyến công du của các đoàn lãnh đạo nước ta đi quan hệ với các nước, VNA luôn là một trong những doanh nghiệp đầu tiên tháp tùng đoàn, tạo cơ hội rất lớn cho VNA trong việc tiếp cận và thiết lập mối quan hệ hợp tác với các đối tác lớn trên thế giới. Một ví dụ cụ thể là trong chuyến công du của Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Tấn Dũng sang Hoa Kỳ vào tháng 09/2007, lãnh đạo VNA đã tháp tùng và được tạo điều kiện ký kết hợp đồng với Hãng Boeing mua mới 04 máy bay B-787 từ nay đến năm 2020. Cùng với những nỗ lực của VNA, sự hỗ trợ từ phía Chính phủ có ý nghĩa quan trọng trong sự phát triển và trưởng thành của Hãng hàng không.

Bên cạnh những thuận lợi trên, VNA đang đứng trước những thách thức lớn do hội nhập kinh tế quốc tế mang lại. Nước ta đang từng bước mở cửa thị trường

vận tải bằng đường hàng không quốc tế. Với chính sách “mở cửa bầu trời”, Việt Nam đã ký hiệp định hàng không với 58 quốc gia và vùng lãnh thổ. Việc mở cửa này sẽ tạo cơ hội cho làn sóng xâm nhập của các hãng hàng không quốc tế vào Việt Nam và sẽ đe dọa đến vị trí thống lĩnh của VNA trên thị trường hiện nay. Áp lực cạnh tranh này đang đặt ra cho VNA một bài toán hóc búa và để có thể tồn tại và phát triển, VNA không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải tự đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh để tự khẳng định mình.

### **b) Môi trường kinh tế**

Cùng với tốc độ tăng trưởng GDP khá cao, tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam cũng luôn ổn định và đạt ở mức cao (21%/năm). Kết quả trên là nhờ:

- ✓ Tình hình ổn định chính trị.
- ✓ Hệ thống pháp luật thông thoáng hơn.
- ✓ Dòng vốn FDI đổ vào nước ta ngày càng tăng.
- ✓ Và sự hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới.

Đặc điểm kinh doanh vận tải hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không cho thấy dung lượng thị trường vận tải hàng không xuất khẩu phụ thuộc nhiều vào tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu. Với vị thế dẫn đầu trên thị trường vận chuyển hàng xuất khẩu bằng đường hàng không, VNA đang có cơ hội rất lớn để tạo sự bứt phá trong hoạt động kinh doanh nhờ vào thành tựu xuất khẩu của nước ta trong những năm qua. Tuy nhiên, số liệu về thị phần ở bảng 2.1 và đồ thị biểu diễn tốc độ tăng trưởng xuất khẩu và khả năng cung ứng tải của VNA ở bảng 2.2 cho thấy VNA đã không tận dụng tốt cơ hội này. Nguyên nhân chính của tình trạng trên là sự hạn chế về tiềm lực tài chính.

Giá xăng dầu liên tục tăng cao đã tạo ra thách thức rất lớn đối với tất cả các hãng hàng không nói chung và VNA nói riêng. Đây là một thách thức lớn đối với các hãng hàng không vì xăng dầu chiếm khoảng 30% đến 40% chi phí vận hành một chuyến bay và việc tăng giá cước vận tải để bù đắp vào mức tăng giá xăng dầu không hề là một việc làm đơn giản của các hãng hàng không.

Mức tín nhiệm của nước ta trên thị trường tài chính được nâng cao. Tháng 9/2006, tổ chức Standard & Poor đánh giá mức độ tín nhiệm của thị trường tài chính Việt Nam từ mức "BB-" lên mức "BB" đối với tín dụng ngoại tệ dài hạn và từ mức "BB" lên "BB+" đối với tín dụng đồng nội tệ dài hạn. Đây chính là cơ hội để VNA nâng cao tiềm lực tài chính thông qua việc kêu gọi đầu tư từ nước ngoài.

Cơ sở hạ tầng trong nước không ngừng được nâng cao. Nước ta đã liên tục nâng cấp các sân bay như sân bay Tân sơn Nhất, sân bay Nội Bài... tạo thuận lợi cho quá trình vận tải hàng hóa trước khi giao hàng hóa cho VNA vận chuyển.

### **c) Môi trường văn hóa – xã hội**

Trình độ giáo dục không ngừng được nâng cao, đặc biệt là trình độ ngoại ngữ. Nền tảng giáo dục được nâng cao đã hỗ trợ nhiều cho VNA trong việc nâng cao trình độ nhân viên. Điều này được thể hiện khá rõ nét trong yêu cầu đối với các ứng viên thi tuyển đầu vào của VNA. Nếu trước đây, yêu cầu tuyển dụng đối với các ứng viên cho vị trí nhân viên bán và tiếp thị chỉ là trình độ cao đẳng, ưu tiên cho người biết tiếng Anh thì từ năm 2004, yêu cầu tuyển dụng đối với chức danh này là trình độ đại học chính quy và tiếng Anh đạt chuẩn TOEIC 500 điểm trở lên.

Một tập quán giao dịch quốc tế của các doanh nghiệp Việt Nam là thói quen mua CIF, bán FOB. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng lựa chọn hãng vận chuyển của các doanh nghiệp Việt Nam và do đó, ảnh hưởng trực tiếp đến tính chủ động của VNA khi tham gia vận chuyển.

Một đặc điểm văn hóa tiêu biểu của thị trường vận tải hàng không tại Việt Nam là tính cộng đồng của các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động tại Việt Nam khá cao, đặc biệt là tính dân tộc của các doanh nghiệp Nhật Bản và Hàn Quốc. Các doanh nghiệp này có xu hướng lựa chọn các hãng hàng không của nước họ để vận chuyển thay vì sử dụng hãng hàng không khác. Với tư cách là hãng hàng không chủ nhà, VNA cần lưu ý khi tiếp cận và thuyết phục các khách hàng này.

#### **d) Môi trường công nghệ**

Ngành vận tải hàng không là một trong những ngành yêu cầu hàm lượng công nghệ cao. Trong 20 năm gần đây, ngành vận tải hàng không trên thế giới có tốc độ ứng dụng công nghệ rất nhanh. Các loại máy bay mới liên tục được cải tiến về chủng loại, cấu trúc, tính năng sử dụng như phát triển loại máy bay thân rộng, cải tiến động cơ, hoàn thiện hệ thống điều khiển... Sự phát triển về khoa học công nghệ cũng tạo ra nhiều thế hệ máy bay mới, hiện đại với các thông số kỹ thuật đáp ứng tốt hơn nhu cầu vận chuyển như Boeing 777, Boeing 787 hay Airbus 380... VNA đã khai thác khá tốt những lợi thế về loại máy bay hiện đại bằng cách trang bị đội máy bay B777 (10 chiếc) và đã ký hợp đồng với Hãng Boeing đặt hàng máy bay B787, dự kiến bắt đầu khai thác từ năm 2012.

Tuy nhiên, nhìn chung ở Việt Nam, trình độ công nghệ liên quan đến ngành hàng không còn phát triển ở trình độ tương đối thấp. Việt Nam chưa có khả năng sản xuất máy bay và sửa chữa các bộ phận quan trọng của máy bay. Toàn bộ máy bay mà VNA đang sử dụng đều là máy bay thuê và mua của nước ngoài.

Điều này đã hạn chế đáng kể khả năng phát triển của ngành vận tải hàng không. VNA thường tỏ ra lúng túng và bị động khi máy bay gặp các vấn đề về kỹ thuật. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc chậm trễ và hủy chuyến bay tương đối thường xuyên của VNA.

Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ thông tin, đặc biệt là internet vào hoạt động kinh doanh của VNA cũng còn bộc lộ nhiều hạn chế như mục 2.2.1.5 đã phân tích.

### **2.2.2.2 Môi trường vi mô**

Ngành kinh doanh vận tải hàng không vẫn là một ngành tương đối mới tại thị trường Việt Nam. Tốc độ tăng trưởng của ngành vận tải hàng không hàng năm đạt từ 15% đến 16%, trong đó tốc độ tăng trưởng của vận tải hàng hóa tăng cao hơn tốc độ tăng trưởng của vận tải hành khách. Thị trường hàng không có thể xem là một thị trường đầy tiềm năng, rất hứa hẹn nhưng cũng không kém phần cạnh tranh khốc liệt trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa.

#### **a) Rào cản xâm nhập hay rút lui khỏi thị trường**

Là ngành kinh doanh đòi hỏi lượng vốn đầu tư khá lớn và công nghệ tương đối cao, ngành kinh doanh vận tải hàng không có mức thâm nhập và rút lui khỏi ngành tương đối thấp so với một số ngành kinh doanh dịch vụ khác. Việc thành lập một hãng hàng không mới hoạt động tại Việt Nam là vấn đề hoàn toàn không đơn giản với bất kỳ nhà đầu tư nào. Tương tự, việc chấm dứt hoạt động của một hãng hàng không tại một thị trường cũng cần sự cân nhắc rất kỹ lưỡng của các nhà đầu tư.

Tuy nhiên, cùng với xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, các hãng hàng không đã và đang tồn tại trên thế giới nhận thấy Việt Nam là một thị

trường vận tải rất triển vọng. Chính vì vậy, rất nhiều hãng hàng không đã mạnh dạn đầu tư nguồn lực để xây dựng và mở rộng chi nhánh hoạt động tại thị trường Việt Nam. Cụ thể là, số hãng hàng không hoạt động tại Việt Nam đã tăng vọt từ 19 hãng năm 2002 lên 31 hãng năm 2006. Con số này chứng tỏ tiềm năng to lớn của thị trường vận tải hàng không Việt Nam và cũng cho thấy mức độ cạnh tranh giữa các hãng hàng không hiện đang hoạt động với các đối thủ tiềm ẩn sẽ ngày một gay gắt và quyết liệt hơn.

### **b) Sức mạnh mặc cả của người mua**

Trong nền kinh tế thị trường nói chung và ngành kinh doanh dịch vụ nói riêng, khách hàng có tiếng nói rất quan trọng đến năng lực cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ. Ngành vận tải hàng hóa hàng không cũng không là một ngoại lệ. Yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ vận chuyển ngày càng cao và thị trường vận tải hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không hiện nay thuộc về người mua, do đó sức mạnh mặc cả của người mua là rất lớn. Nguyên nhân:

- ✓ Các công ty giao nhận vận tải nắm phần lớn thị trường.
- ✓ Chi phí chuyển đổi hãng hàng không khá thấp đối với khách hàng. Do đặc tính của ngành vận tải hàng không, sản phẩm vận chuyển hàng hóa của các hãng là khá đồng nhất, ít có tính khác biệt. Khi khách hàng gửi một lô hàng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Los Angeles, khách hàng thường quan tâm khi nào hàng hóa được vận chuyển đến Los Angeles, tình trạng của hàng hóa tại điểm đến như thế nào và giá cước vận chuyển là bao nhiêu... Do đó, khách hàng dễ dàng chuyển đổi hãng vận chuyển nếu họ nhận thấy việc vận chuyển hàng hóa của VNA không đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ. Khách hàng hầu như cũng không gặp trở ngại gì khi thực hiện việc chuyển đổi hãng hàng không.



- ✓ Lượng tải cung ứng tăng mạnh. Cùng với sự phát triển của thị trường vận tải, các hãng hàng không ồ ạt khai thác tại thị trường Việt Nam làm cho lượng cung về tải cung ứng nhiều giai đoạn lớn hơn rất nhiều so với lượng cầu hàng hóa vận chuyển.

### c) Sức mạnh nhà cung cấp

Sức mạnh của nhà cung cấp lớn. Nguyên nhân là do:

- ✓ Phụ thuộc nhiều vào hai hãng hàng không BOEING và AIRBUS. Do tính đặc thù của ngành vận tải hàng không là vốn hoạt động lớn và chi phí chuyển đổi nhà cung ứng rất cao, VNA gặp rất nhiều khó khăn khi quyết định chuyển đổi nhà sản xuất máy bay. Máy bay là sản phẩm đầu vào quan trọng cho mọi hoạt động của một hãng hàng không. Hiện nay, hai hãng sản xuất máy bay lớn đang cạnh tranh quyết liệt trên thế giới là Boeing và Airbus. VNA đã sử dụng cả hai hãng sản xuất này để phân tán rủi ro và hạn chế sự phụ thuộc vào nhà cung ứng. Tuy nhiên, sự phụ thuộc của VNA đối với các hãng sản xuất máy bay vẫn khá cao, đặc biệt là các loại phụ tùng thay thế và các hỏng hóc kỹ thuật lớn đều cần có sự can thiệp của hãng sản xuất máy bay.
- ✓ Cụm cảng hàng không giữ vai trò là nhà cung cấp cơ sở hạ tầng cho hoạt động của các hãng hàng không như sân bay, kho bãi, trang thiết bị... Hiện nay, các hoạt động của VNA phụ thuộc khá lớn vào nhà cung ứng này do là nhà cung ứng độc quyền tại thị trường Việt Nam.
- ✓ Bên cạnh đó, các hãng hàng không đối tác cũng đóng vai trò là nhà cung ứng dịch vụ vận chuyển cho VNA ở những thị trường VNA không có đường bay trực tiếp. Ví dụ tiêu biểu cho nhà cung ứng tải vận chuyển này

là hãng BR và CI trong việc cung ứng tải vận chuyển hàng đi Mỹ cho VNA. Do VNA chưa có đường bay thẳng đến Mỹ, Hãng rất phụ thuộc vào việc cung ứng tải của các hãng đối tác này để đa dạng hóa dịch vụ và điểm đến của mình. Khi mức độ cạnh tranh trên thị trường vận tải trở nên gay gắt thì sự phụ thuộc vào các hãng hàng không đối tác này là một bất lợi rất lớn của VNA trong việc xây dựng và phát huy năng lực cạnh tranh của mình.

#### **d) Sức mạnh của đối thủ cạnh tranh**

Với chính sách “mở cửa bầu trời” của Việt Nam, số lượng các hãng hàng không tham gia hoạt động tại thị trường Việt Nam không ngừng gia tăng. Từ chỗ chỉ có 19 hãng hoạt động năm 2002, đến năm 2006, ở Việt Nam đã có 31 hãng hàng không tham gia vận chuyển. Trước tình hình đó, VNA đang chịu sức ép cạnh tranh của các hãng hàng không khác ngày một gay gắt hơn, thể hiện ở thị phần của VNA giảm dần qua các năm.

Tuy nhiên, bên cạnh việc cạnh tranh gay gắt, các hãng hàng không ở thị trường Việt Nam vẫn có xu hướng hợp tác với nhau để cùng tồn tại và phát triển, cụ thể là hoạt động trao đổi tải giữa VNA và CI, BR đã được xây dựng và phát triển, góp phần hoàn thiện hơn sản phẩm vận tải của mỗi hãng hàng không.

#### **e) Sức mạnh của sản phẩm thay thế**

Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, các phương thức vận tải ngày càng cải tiến cả về thời gian và chất lượng vận tải và giá cước vận chuyển lại có xu hướng giảm. Các phương thức vận tải cạnh tranh trực tiếp với vận tải hàng không là vận tải đường bộ, đường sắt và đặc biệt là đường biển. Năng lực vận tải đường biển rất lớn so với vận tải hàng không, giá cước rẻ và thời gian vận

chuyển ngày một rút ngắn là những lợi thế cạnh tranh nổi bật của vận tải đường biển. Nếu thời gian vận chuyển một lô hàng từ thành phố Hồ Chí Minh đi Nhật Bản năm 2003 là 10 đến 15 ngày thì hiện chỉ còn 5 đến 7 ngày. Ngoài ra, với sự phát triển của các loại container lạnh và các thiết bị hỗ trợ khác, việc vận chuyển các loại hàng mau hỏng đang ngày được phát triển bằng phương thức vận tải đường biển.

Bên cạnh đó, vận tải đường sắt và đường bộ cũng là những phương thức vận tải thay thế mà VNA cần lưu ý trong quá trình cạnh tranh trên thị trường.

### **2.2.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Để có cái nhìn tổng quát về năng lực cạnh tranh của VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa trong mối tương quan với 03 đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường là CI, BR và KE, hãy xem xét ma trận hình ảnh cạnh tranh sau:

**Bảng 2.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

STT	YẾU TỐ	Mức độ quan trọng	VN		BR		CI		KE	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Hàng hóa được vận chuyển an toàn	0,072	3	0,22	2	0,14	3	0,22	2	0,14
2	Thời gian vận chuyển nhanh	0,071	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21
3	Mạng lưới bay rộng	0,064	4	0,26	2	0,13	3	0,19	3	0,19
4	Lịch bay phù hợp	0,063	4	0,25	1	0,06	3	0,19	3	0,19
5	Lượng tải cung ứng lớn	0,070	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21
6	Dịch vụ đa dạng	0,048	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
7	Giá cước vận chuyển cạnh tranh	0,076	2	0,15	4	0,30	2	0,15	3	0,23
8	Bảng giá rõ ràng, dễ đọc	0,060	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
9	Kiến thức nghiệp vụ nhân viên vững vàng	0,065	4	0,26	2	0,13	3	0,20	2	0,13
10	Phong cách phục vụ của nhân viên nhã nhặn	0,063	4	0,25	2	0,13	3	0,19	2	0,13
11	Hệ thống thông tin dễ tiếp cận	0,068	2	0,14	3	0,20	4	0,27	3	0,20
12	Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản	0,065	3	0,20	3	0,20	3	0,20	2	0,13
13	Quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả	0,066	2	0,13	2	0,13	2	0,13	1	0,07
14	Chương trình khuyến mãi hấp dẫn	0,050	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05
15	Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên	0,055	2	0,11	2	0,11	3	0,16	2	0,11
16	Chính sách thu hút khách hàng mới	0,044	1	0,04	3	0,13	3	0,13	2	0,09
	<b>Tổng số điểm quan trọng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>		<b>2,35</b>		<b>2,97</b>		<b>2,34</b>

(Nguồn: Phụ lục 1 và 2)

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nêu trên cho thấy cách thức mà theo đó chiến lược của mỗi hãng hàng không ứng phó với mỗi yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh. Khả năng ứng phó tốt nhất thuộc về CI với tổng số điểm quan trọng là 2,97. VNA đứng ở vị trí thứ 2 với tổng số điểm quan trọng là 2,66 điểm. Tổng số điểm quan trọng của các đối thủ còn lại lần lượt là 2,35 (BR) và 2,34 (KE). Trong các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh, VNA có lợi thế về mạng bay, lịch bay và trình độ, phong cách phục vụ của đội ngũ nhân lực trực tiếp. Trong khi đó, tải cung ứng, giá cước vận chuyển và hệ thống thông tin là những yếu tố mà VNA còn khá hạn chế so với các đối thủ chính trên thị trường. Do đó, năng lực cạnh tranh của VNA hiện chỉ đạt trên mức trung bình nhưng vẫn đang ở thế giằng co với các đối thủ cạnh tranh chính.

**Kết luận chương 2:**

Nhìn chung, năng lực cạnh tranh của VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa xuất khẩu chỉ đạt mức trên trung bình và đang có nguy cơ tụt hậu so với một số đối thủ chính, đặc biệt là CI. Bốn nhóm yếu tố có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của VNA bao gồm: nhóm yếu tố về chất lượng sản phẩm, nhóm yếu tố về chính sách giá, nhóm yếu tố về kênh phân phối và nhóm yếu tố về hoạt động bán và tiếp thị của hãng. VNA đang có lợi thế ở một số yếu tố như nguồn nhân lực có trình độ, mạng bay rộng, tần suất bay lớn... Tuy nhiên, VNA còn bộc lộ một số hạn chế cơ bản như: tải cung ứng ít, bộ máy tổ chức công kênh, kênh phân phối tuy rộng nhưng hoạt động chưa hiệu quả, chính sách giá chưa linh hoạt, chiến lược marketing chưa được đầu tư đúng mức... Những phân tích này là cơ sở cho các nhóm giải pháp đề ra ở chương 3 nhằm phát huy những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VIETNAM AIRLINES TRONG HOẠT ĐỘNG VẬN CHUYỂN HÀNG HÓA XUẤT KHẨU**

#### **3.1 Quan điểm và mục tiêu của giải pháp**

##### **3.1.1 Quan điểm của giải pháp**

##### **3.1.1.1 Quan điểm về tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu đối với sự phát triển của VNA**

Là hãng hàng không quốc gia, VNA luôn xác định vị trí chủ chốt của mình trong sự nghiệp phát triển kinh tế – xã hội của cả đất nước. Để thực hiện tốt vai trò là một trong những đầu tàu quan trọng của sự phát triển kinh tế, VNA khẳng định cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh trong các lĩnh vực hoạt động của mình, trong đó 2 lĩnh vực cơ bản là vận chuyển hành khách và vận chuyển hàng hóa. Nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu là sự cần thiết tất yếu đối với sự phát triển của VNA, đặc biệt trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay.

##### **3.1.1.2 Quan điểm về giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu cần được thực hiện một cách thống nhất và đồng bộ ở tất cả các bộ phận. Năng lực cạnh tranh của hãng hàng không được nâng cao chỉ khi hãng hàng không tận dụng và khai thác được các yếu tố tiềm năng, chuyển biến chúng thành những lợi thế cạnh tranh, thể hiện qua các yếu tố trực tiếp như sản phẩm, giá, kênh phân phối, hoạt động bán và khuyến mại, và được khách hàng đón

nhận. Do đó, các nhóm giải pháp tập trung vào việc phát triển các yếu tố trực tiếp thông qua khai thác hiệu quả các yếu tố tiềm năng. Đây là quan điểm then chốt để đề ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

### **3.1.2 Mục tiêu của giải pháp**

Các giải pháp đề ra nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, hướng tới các mục tiêu sau:

- ✓ Tốc độ phát triển hàng năm đạt từ 16% đến 18%
- ✓ Duy trì thị phần vận tải hàng hóa tại Việt Nam ở mức 23% đến 25%
- ✓ Xây dựng đối tác chiến lược với các hãng hàng không tầm cỡ khu vực và thế giới.

### **3.2 Phân tích SWOT về năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Từ những phân tích ở chương 2, có thể tổng kết các ưu, nhược điểm của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu cũng như những thuận lợi và khó khăn mà VNA đang gặp phải qua ma trận SWOT sau:

#### **a) Điểm mạnh**

**S1:** Nguồn nhân lực trực tiếp có trình độ nghiệp vụ và có khả năng học hỏi, tiếp thu nhanh các kiến thức mới là một ưu điểm nổi bật của VNA.

**S2:** Là hãng hàng không quốc gia của Việt Nam, VNA có thế mạnh trong việc xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với chính quyền địa phương và các nhà chức trách như hải quan, cục cảng, cục hàng không dân dụng...

**S3:** Là hãng hàng không chủ nhà, VNA có mạng đường bay và tần suất bay xuất phát từ Việt Nam tương đối rộng so với các đối thủ cạnh tranh. Đây là một lợi

thế so sánh cho VNA trong việc phát triển các dịch vụ của mình một cách toàn diện và hiệu quả.

**S4:** Có đội tàu bay trẻ và hiện đại so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường Việt Nam. Với đội tàu bay B777 và Airbus luôn được cải tiến về chất lượng và gia tăng về số lượng, VNA có lợi thế trong việc vận chuyển hàng hóa ở một số tuyến đường ngắn và trung như Đông Nam Á, Úc và đặc biệt là Đông Bắc Á.

**S5:** Có hệ thống phân phối rộng khắp ở Việt Nam. VNA là hãng hàng không có hệ thống đại lý và công ty giao nhận hàng hoá ký kết hợp đồng nhiều nhất tại Việt Nam.

#### **b) Điểm yếu**

**W1:** Cơ cấu tổ chức công kênh, qua nhiều tầng cấp là điểm hạn chế rõ nét của VNA. Điều này dẫn đến hệ thống truyền tải thông tin của hãng thiếu tính linh hoạt, không đáp ứng được các yêu cầu nhanh chóng, kịp thời và chính xác. Điều này đã ảnh hưởng khá lớn đến năng lực cạnh tranh của hãng.

**W2:** Chất lượng dịch vụ vận chuyển hàng hóa chưa cao và thiếu tính ổn định là một điểm yếu cơ bản trong hoạt động vận chuyển hàng hóa của VNA. Điều này được thể hiện thông qua việc hàng hóa vận chuyển trên VNA hay bị chậm so với lịch trình (offloaded) và thông tin về hàng hóa trong quá trình vận chuyển thường được cập nhật chậm với độ chính xác không cao.

**W3:** Sản phẩm vận tải thiếu tính đa dạng, hạn chế trong việc đáp ứng các yêu cầu vận chuyển ngày càng cao của thị trường.

**W4:** Chiến lược marketing của doanh nghiệp còn khá yếu so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường Việt Nam. Hãng vẫn chủ yếu tập trung vào việc bán các dịch vụ vận tải sẵn có thay vì tập trung xây dựng chiến lược marketing hướng về khách hàng, hướng về thị trường.



**W5:** Mạng lưới chi nhánh và văn phòng đại diện nước ngoài của **VNA** hoạt động chưa hiệu quả, việc theo dõi chuyển nối và cung cấp các thông tin phản hồi về tình trạng các lô hàng chậm và độ chính xác chưa cao.

**W6:** Chi phí vận chuyển cao so với các đối thủ do bị phụ thuộc nhiều vào tải cung ứng của các đối tác, đặc biệt là tải cung ứng đi Bắc Mỹ và Châu Âu.

### **c) Cơ hội**

**O1:** Chế độ chính trị ổn định và chính sách ngoại giao đa phương hóa là điều kiện rất thuận lợi để VNA có thể phát triển các hoạt động kinh doanh của mình.

**O2:** Hệ thống pháp luật ngày càng thông thoáng và thủ tục hành chính từng bước đơn giản hóa đã tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu hàng hóa.

**O3:** Tốc độ tăng trưởng xuất khẩu và thu hút FDI phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam là tiền đề cho sự phát triển của ngành vận tải hàng không.

**O4:** Cơ sở hạ tầng và trình độ giáo dục ngày càng được nâng cao, tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển các nguồn lực cơ sở của VNA.

**O5:** VNA hiện đang nắm giữ thị trường vận tải hàng không nội địa, là lợi thế của VNA so với các đối thủ trong việc cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng.

**O6:** Mức độ tín nhiệm của Việt Nam trên thị trường tài chính thế giới tăng.

**O7:** Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ và sự bùng nổ của internet cũng tạo ra những điều kiện mới cho công cuộc cạnh tranh của VNA.

**O8:** Cùng với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, xu hướng hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các hãng hàng không ngày càng tăng, tạo điều kiện cho VNA có thể liên kết, hợp tác với một số hãng hàng không chiến lược trong khu vực và trên thế giới.

**d) Thách thức**

**T1:** Mức độ cạnh tranh giữa các hãng hàng không đang hoạt động tại thị trường cũng ngày càng trở nên gay gắt hơn.

**T2:** Nguy cơ thâm nhập của các hãng hàng không nước ngoài vào thị trường Việt Nam là rất cao, đặc biệt khi Việt Nam đã chính thức là thành viên của WTO.

**T3:** Giá xăng dầu trên thị trường thế giới ngày một tăng cao đang gây ra không ít trở ngại cho hoạt động vận tải của VNA.

**T4:** Tính cộng đồng của các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động tại thị trường Việt Nam cao, đặc biệt là cộng đồng người Nhật Bản và Hàn Quốc. Đây là rào cản văn hóa đối với VNA khi muốn thâm nhập các đối tượng khách hàng này.

**T5:** Các sản phẩm vận tải thay thế cho vận tải hàng không ngày càng được cải thiện về chất lượng, đặc biệt là vận tải đường biển. Đây là mối đe dọa rất lớn cho vận tải hàng không, đặc biệt là vận tải hàng không xuất khẩu.

**T6:** Yêu cầu của khách hàng về chất lượng vận chuyển ngày càng cao, buộc VNA nói riêng và các hãng hàng không nói chung phải không ngừng cải tiến về chất lượng vận chuyển và cắt giảm chi phí vận chuyển. Đó là một bài toán khó và tạo ra áp lực rất lớn cho các hãng hàng không trong cuộc cạnh tranh.

**T7:** Các doanh nghiệp Việt Nam vẫn giữ thói quen mua CIF, bán FOB trong các giao dịch quốc tế nên hạn chế tính chủ động trong việc lựa chọn hãng vận chuyển.

**Bảng 3.1: Ma trận SWOT về năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

<b>SWOT</b>	<p>Cơ hội (O)</p> <p>O1: Chế độ chính trị ổn định và chính sách ngoại giao đa phương hóa.</p> <p>O2: Hệ thống pháp luật và thủ tục hành chính được cải thiện.</p> <p>O3: Tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu và FDI của Việt Nam cao và tương đối ổn định.</p> <p>O4: Cơ sở hạ tầng và trình độ giáo dục ngày được nâng cao.</p> <p>O5: VNA nhận được sự hỗ trợ của chính phủ.</p> <p>O6: Mức độ tín nhiệm của Việt Nam trên thị trường tài chính thế giới tăng.</p> <p>O7: Sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là internet.</p> <p>O8: Xu hướng hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các hãng hàng không.</p>	<p>Thách thức (T)</p> <p>T1: Áp lực cạnh tranh giữa các hãng hàng không đang hoạt động ngày càng tăng.</p> <p>T2: Nguy cơ thâm nhập của các hãng hàng không mới tại Việt Nam do chính sách hội nhập và “mở cửa bầu trời”.</p> <p>T3: Giá xăng dầu trên thị trường thế giới tăng cao.</p> <p>T4: Tính cộng đồng của các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động tại thị trường Việt Nam.</p> <p>T5: Nguy cơ của các sản phẩm vận tải thay thế ngày càng tăng.</p> <p>T6: Yêu cầu của khách hàng về chất lượng vận chuyển ngày càng cao.</p> <p>T7: Thói quen mua CIF, bán FOB của các doanh nghiệp Việt Nam.</p>

<p><b>Điểm mạnh (S)</b></p> <p>S1: Nguồn nhân lực có trình độ và ham học hỏi.</p> <p>S2: : Có mạng bay và tần suất bay lớn từ Việt Nam.</p> <p>S3: Đội tàu bay trẻ và hiện đại so với các đối thủ cạnh tranh.</p> <p>S4: Là hãng hàng không quốc gia, có quan hệ chặt chẽ với nhà chức trách.</p> <p>S5: Có hệ thống phân phối rộng ở Việt Nam.</p>	<p><b>Kết hợp S-O</b></p> <p>1. S1,S4,S5+O2,O3,O5,O6: Khai thác máy bay chở hàng</p> <p>2. S2,S3+O2,O7: Cải tiến chất lượng dịch vụ thông qua việc tăng mức độ an toàn cho hàng hóa và mở rộng mạng bay.</p> <p>3. S1+O1,O4,,O7: Đầu tư phát triển nguồn nhân lực.</p>	<p><b>Kết hợp S-T:</b></p> <p>1. S4,S5+T1,T2,T5,T6: Phân cấp khách hàng và thực hiện chính sách quản trị quan hệ khách hàng (CRM).</p>
<p><b>Điểm yếu (W)</b></p> <p>W1: : Cơ cấu tổ chức công kênh, thiếu linh hoạt.</p> <p>W2: Chất lượng dịch vụ vận chuyển chưa ổn định.</p> <p>W3: Sản phẩm vận tải thiếu tính đa dạng.</p> <p>W4: Chiến lược Marketing chưa được đầu tư đúng mức, chưa xây dựng được thương hiệu riêng.</p> <p>W5: Văn phòng đại diện nước ngoài chưa hiệu quả.</p> <p>W6: Chi phí vận chuyển cao do phụ thuộc vào các đối tác.</p>	<p><b>Kết hợp W-O</b></p> <p>1. W2,W3,W4+O1,O4,O7: Đa dạng hóa các sản phẩm vận tải.</p> <p>2. W1,W3+O5,O8: Liên kết với các hãng hàng không để trao đổi tải nhằm rút ngắn thời gian nối chuyển.</p> <p>3. W6+O8: Liên kết với các hãng để tránh cuộc chiến giá cả.</p> <p>4. W3,W5+O4,O7: Phát triển kênh phân phối toàn mạng thông qua đẩy mạnh hoạt động nhập khẩu và xây dựng kênh phân phối qua mạng.</p>	<p><b>Kết hợp W-T</b></p> <p>1. W3,W4+T1,T2,T3,T4: Thực hiện giá theo mục tiêu.</p> <p>2. W3,W4+T1,T2,T3,T4: Cải cách bộ máy tổ chức để phản ứng linh hoạt với thị trường.</p> <p>3. W3,W4,W5+T1,T4,T5: Nâng cao vai trò người đại diện.</p> <p>4. W4,W5+T1,T4,T5 Xây dựng quy trình chăm sóc khách hàng.</p> <p>5. W4,W5+T1,T2,T7: Xây dựng thương hiệu “Vietnam Airlines Cargo”.</p>

### **3.3 Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu**

Từ những phân tích ở chương hai về thực trạng năng lực cạnh tranh của VNA và những tổng kết trong ma trận SWOT trên, để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa xuất khẩu cần thực hiện 4 nhóm giải pháp sau:

#### **3.3.1 Nhóm giải pháp phát triển sản phẩm dịch vụ**

Đây là nhóm giải pháp cơ sở nhằm đáp ứng những nhu cầu cơ bản của các khách hàng khi gửi hàng bằng đường hàng không, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động này một cách cơ bản nhất. Nhóm giải pháp này tập trung vào các giải pháp chính sau:

##### **3.3.1.1 Khai thác máy bay chở hàng**

###### **a. Mục tiêu của giải pháp**

Giải pháp nhằm khắc phục hạn chế cơ bản của sản phẩm vận chuyển hàng hóa của VNA là thiếu tải cung ứng, đặc biệt là tải cung ứng đi Mỹ.

###### **b. Các bước thực hiện**

Để thực hiện được giải pháp này, VNA cần có tiềm lực tài chính đủ mạnh để có thể mua hoặc thuê máy bay khai thác, đồng thời tìm kiếm các nguồn hàng ổn định để khai thác hiệu quả. Điều này có thể được thực hiện bằng các cách sau:

- ✓ Huy động các nguồn vốn trong nước thông qua quá trình cổ phần hóa.
- ✓ Kêu gọi góp vốn từ các tổ chức tài chính quốc tế, đặc biệt trong tình hình mức độ tín nhiệm của Việt Nam ngày càng tăng cao trên thị trường tài chính quốc tế.
- ✓ Huy động sự hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước.

- ✓ Xúc tiến đàm phán, ký kết với các khách hàng lớn để có luồng hàng ổn định trên các chuyến bay này và trao đổi với các đối tác có lượng tải lớn ở các tuyến đường khác.

### **c. Kết quả dự kiến**

- ✓ Đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu về mặt thị phần, duy trì từ 23% đến 25%.
- ✓ Có cơ sở để đàm phán với các khách hàng toàn cầu về năng lực vận tải của hãng.
- ✓ Có thể trao đổi tải với các đối tác theo tiêu chí đôi bên cùng có lợi.

### **3.3.1.2 Cải tiến chất lượng dịch vụ**

#### **a. Mục tiêu của giải pháp**

Phát huy các điểm mạnh trong chất lượng dịch vụ bao gồm: mức độ an toàn của hàng hóa trong quá trình vận chuyển, mạng bay rộng, lịch bay thuận tiện; đồng thời, khắc phục những hạn chế về chất lượng dịch vụ như thời gian vận chuyển và sự đa dạng của dịch vụ, qua đó giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA một cách toàn diện về chất lượng dịch vụ.

#### **b. Các bước thực hiện**

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, VNA có thể cải tiến chất lượng dịch vụ bằng một số giải pháp cơ bản sau:

- ***Cải thiện mức độ an toàn cho hàng hóa trong quá trình vận chuyển*** thông qua các hoạt động sau:
  - ✓ Tăng cường đầu tư xây dựng và nâng cấp hệ thống kho bãi, các phương tiện chất xếp tại các đầu kho hàng.
  - ✓ Thường xuyên đào tạo và đào tạo lại trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên làm việc trực tiếp để hạn chế thấp nhất các lỗi nghiệp

vụ, gây thiệt hại, hư hỏng hay mất mát cho hàng hóa trong quá trình vận chuyển.

- ***Rút ngắn thời gian vận chuyển***

VNA có thể chú trọng đến việc rút ngắn thời gian hàng hóa nằm chờ tại kho ở sân bay đi, sân bay đến và sân bay trung chuyển thông qua các biện pháp sau:

- ✓ Có lịch trình vận chuyển cụ thể và chính xác cho từng lô hàng, hạn chế hàng hóa nằm chờ tại các đầu sân bay để được vận chuyển.
- ✓ Tăng cường sự phối hợp với các văn phòng đại diện và văn phòng chi nhánh để đảm bảo hàng hóa được vận chuyển đúng lịch trình.
- ✓ Tăng cường sự phối hợp với các hãng hàng không đối tác thông qua hợp đồng trao đổi chỗ và các ràng buộc trách nhiệm của các bên liên quan.

- ***Mở rộng mạng bay***

Để mở rộng hơn nữa mạng bay của mình, biến mạng bay thành một lợi thế cạnh tranh, VNA có thể sử dụng các biện pháp sau:

- ✓ Lựa chọn các đối tác chiến lược để mở rộng mạng bay. Thông qua mạng bay của các đối tác, VNA có cơ hội vươn tầm hoạt động của mình đến những địa điểm mình chưa có tuyến bay trực tiếp. Ví dụ, trên đường bay Châu Âu, VNA có thể hợp tác với Air France, Lufthansa, đường bay Đông Bắc Á hợp tác với KE, Asiana Airlines, Cathay Pacific hay đường bay đi Mỹ hợp tác với CI, BR.
- ✓ Nhanh chóng xây dựng đường bay trực tiếp đến Bắc Mỹ, một thị trường khổng lồ và hiện đang rất hứa hẹn đối với Việt Nam. Với sự kiện Việt Nam chính thức gia nhập WTO vào tháng 01/2007, các rào cản thương mại giữa Việt Nam và Mỹ đang ngày càng được tháo dỡ. Đây là một cơ hội lớn mà VNA cần đón đầu vì nếu chậm chân thì việc xây dựng lợi thế

cạnh tranh trên tuyến đường này với các hãng hàng không nước ngoài sẽ rất khó khăn.

- **Đa dạng hóa sản phẩm vận chuyển**

Như chương 2 đã phân tích, mức độ đa dạng của sản phẩm vận tải đang là một điểm yếu của VNA. Điều kiện để VNA thực hiện việc đa dạng hóa sản phẩm vận tải là:

- ✓ Tiếp tục xây dựng đội máy bay mới và hiện đại, có khả năng vận chuyển được nhiều loại hàng hóa khác nhau.
- ✓ Liên kết chặt chẽ với các hãng đối tác để đảm bảo chuyển nối tốt ở các đầu trung chuyển.

Trên cơ sở đó, VNA có thể xây dựng một số sản phẩm vận tải đa dạng như:

- ✓ Mở rộng điểm đến cho việc vận chuyển các lô hàng mau hỏng
- ✓ Xây dựng sản phẩm vận chuyển nhanh (express services), vận chuyển hàng có giá trị cao.

Việc đa dạng hóa sản phẩm này sẽ góp phần thỏa mãn tốt hơn nhu cầu vận chuyển của khách hàng, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA.

### c. Kết quả dự kiến

Duy trì và tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng về chất lượng dịch vụ vận chuyển, từ đó tăng năng lực cạnh tranh của VNA, thúc đẩy tăng mức sản lượng và doanh thu từ hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu.

## 3.3.2 Nhóm giải pháp về chính sách giá

### a. Mục tiêu của giải pháp

Nhằm khắc phục những hạn chế về chính sách giá của VNA như chính sách giá đơn điệu, chưa hướng tới khách hàng, thiếu tính linh hoạt và nhạy bén trước các biến động của thị trường.



## **b. Các bước thực hiện**

Để nâng cao hiệu quả của chính sách giá, VNA có thể thực hiện một số giải pháp sau:

### **3.3.2.1 Giá theo mục tiêu**

Bên cạnh các loại giá thường áp dụng như giá mùa, giá điều chỉnh, VNA có thể sử dụng các loại giá theo mục tiêu như sau:

- ✓ **Giá theo đối tượng khách:** là giá áp dụng cho một hay một số khách hàng cụ thể. Đây thường là những khách hàng có luồng hàng thường xuyên, đều đặn trên một hoặc một số tuyến đường. VNA có thể tận dụng lợi thế về mạng lưới phân phối rộng để thực hiện việc phân loại giá theo từng nhóm đối tượng khách hàng. Việc sử dụng chính sách giá theo đối tượng khách giúp VNA tạo và giữ các khách hàng trung thành, là phương thức hữu hiệu để giảm áp lực cạnh tranh.
- ✓ **Giá liên kết giữa các tuyến đường:** với mạng đường bay tương đối rộng, VNA có thể sử dụng giá liên kết giữa các tuyến đường để khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ trên nhiều tuyến đường khác nhau. Giải pháp này buộc khách hàng phải cân đối lượng hàng hóa đi trên các tuyến đường khác nhau để có giá tốt nhất và VNA có cơ hội khai thác các chuyến bay hiệu quả.

### **3.3.2.2 Liên kết với các hãng hàng không**

Trước những áp lực như chi phí vận tải ngày cao do giá dầu thế giới liên tục tăng, áp lực từ các sản phẩm thay thế, đặc biệt là vận tải đường biển với những bước tiến vượt bậc về công nghệ và khả năng đàm phán về giá của các công ty giao nhận, VNA và các hãng hàng không khác có thể chọn giải pháp tồn tại và phát triển bằng cách liên kết lại với nhau thay vì đối đầu và tiêu diệt lẫn nhau.

Với tư cách là hãng hàng không chủ nhà, VNA có thể đứng ra thành lập hiệp hội các hãng hàng không nhằm:

- ✓ Tránh tình trạng giảm giá của một số hãng nhằm lũng đoạn thị trường.
- ✓ Đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng mạng lưới hoạt động của các hãng hàng không, gia tăng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hãng hàng không.
- ✓ Nghiên cứu nguy cơ cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đặc biệt là vận tải đường biển để có biện pháp đối phó.

### **3.3.2.3 Cải cách bộ máy tổ chức**

Bên cạnh việc đa dạng hóa các loại giá cước vận chuyển, việc cải tổ bộ máy tổ chức theo hướng gọn nhẹ, đơn giản hóa và phân quyền cho các bộ phận trực tiếp sẽ góp phần làm tăng khả năng phản ứng trước những biến động của thị trường. Ngoài ra, VNA cần đầu tư thỏa đáng vào công tác dự báo thị trường để có những động thái tích cực và chủ động trước những biến động của thị trường.

#### **c. Kết quả dự kiến**

- ✓ Hình thành chính sách giá riêng đối với từng nhóm đối tượng khách để chính sách giá thực sự là công cụ cạnh tranh của hãng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của hãng.
- ✓ Xác định khung và tỷ lệ phân quyền đến các bộ phận trực tiếp, đảm bảo doanh nghiệp phản ứng nhanh nhạy trước các biến động của thị trường.

### **3.3.3 Nhóm giải pháp về kênh phân phối**

#### **a. Mục tiêu của giải pháp**

Giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế trong hiệu quả hoạt động của kênh phân phối: kênh phân phối rộng nhưng hiệu quả chưa cao, chưa ứng dụng tốt công nghệ vào kênh phân phối, tăng cường vai trò của các đại diện ở nước ngoài là một mắt xích quan trọng của kênh phân phối.

## **b. Các bước thực hiện**

### **3.3.3.1 Phân cấp khách hàng và quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM)**

Với kênh phân phối khá rộng, mạng lưới bay lớn cùng với những hiểu biết sâu sắc về đặc điểm văn hóa của khách hàng, VNA có thể thực hiện phân cấp khách hàng với những đặc tính riêng biệt của từng nhóm đối tượng khách, từ đó xây dựng hệ thống quản trị mối quan hệ khách hàng cho mỗi khách hàng. Cụ thể, VNA có thể xây dựng 05 nhóm khách hàng như sau:

- ✓ **Nhóm khách hàng thiết yếu:** là những khách hàng có mức đóng góp vào doanh thu của VNA từ 5% trở lên. Đây có thể xem là nhóm khách hàng quan trọng nhất vì nhóm khách hàng này có thể có số lượng ít nhưng mang lại nguồn thu lớn nhất cho hãng. Việc phân nhóm khách hàng này và lôi kéo họ thành những khách hàng trung thành có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của VNA.
- ✓ **Nhóm khách hàng có sản lượng lớn trên thị trường:** là những khách hàng có lượng hàng vận chuyển lớn trên thị trường. Tuy nhiên, phần trăm đóng góp của những khách hàng này trên VNA là chưa lớn. Nói cách khác, đây là những khách hàng lớn đang giao dịch chủ yếu với các hãng cạnh tranh. Đối với nhóm khách hàng này, VNA cần tiếp cận thường xuyên để tìm hiểu sâu nhu cầu của họ, từ đó định hướng họ sử dụng dịch vụ của VNA.
- ✓ **Nhóm khách hàng tiềm năng:** là những khách hàng hiện chưa có sản lượng vận chuyển lớn trên thị trường nhưng có tiềm năng sẽ lớn mạnh trong tương lai. VNA cần nghiên cứu kỹ những triển vọng phát triển của những doanh nghiệp này và có đề xuất hỗ trợ, hợp tác kịp thời để trở thành đối tác tin cậy của họ ngay từ đầu.
- ✓ **Nhóm khách hàng suy thoái:** là những khách hàng đã có mức sản lượng lớn đi trên VNA. Tuy nhiên, vì một lý do nào đó, khách hàng đang gặp

khó khăn, lượng hàng đang giảm và có thể phá sản. Đối với nhóm khách hàng này, VNA cần tìm hiểu kỹ nguyên nhân, hỗ trợ khách hàng vượt qua khó khăn trong giới hạn của mình. Nếu những khách hàng này có thể đứng vững với sự hỗ trợ của VNA thì khả năng họ trở thành những khách hàng trung thành và giới thiệu cho các khách hàng mới là rất lớn. Tuy nhiên, VNA cần cân nhắc kỹ, nếu thấy độ rủi ro quá cao thì cần khoan nợ và thu hồi vốn, tránh bị sa lầy cùng những suy thoái của doanh nghiệp và phải gánh những hậu quả lớn nếu doanh nghiệp phá sản.

- ✓ **Nhóm khách hàng khác:** gồm những khách hàng nhỏ, khách hàng ít tiềm năng, khách hàng mới gia nhập thị trường... Đối với nhóm khách hàng này, VNA cũng cần dành một nguồn lực nhất định để gặp gỡ, tìm hiểu thông tin thường

Để thực hiện việc phân cấp khách hàng có hiệu quả, VNA có thể sử dụng công cụ Quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM).

Quản trị mối quan hệ khách hàng CRM (Customer Relationship Management) là việc tích hợp chức năng marketing, bán hàng và phục vụ thông qua hệ thống giải pháp công nghệ, tự động hóa qui trình kinh doanh và thông qua nguồn lực thông tin để tối đa hóa khả năng tiếp xúc khách hàng. Nói tóm lại, xây dựng và phát triển hệ thống CRM được hiểu là việc hãng hàng không sử dụng công nghệ để tiếp xúc với khách hàng sao cho hiệu quả nhất nhằm đạt được giá trị lớn nhất.

Quá trình xây dựng và phát triển hệ thống CRM được thực hiện theo mô hình sau:

## KHÁCH HÀNG

DOLƯỜNG CRM	MARKETING                      BÁN HÀNG                      CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG BỘ PHẬN PHÍA TRƯỚC (FRONT OFFICE)			
	QUY TẮC VÀ DÂY CHUYỀN CRM	HỆ THỐNG KHAI THÁC VÀ PHÂN TÍCH		KẾT NỐI “MẬT THIẾT”
		KHO DỮ LIỆU		
HỆ THỐNG NỘI BỘ VÀ BỘ PHẬN PHÍA SAU (BACK OFFICE)				

(Nguồn: Tạp chí Nghiên cứu và trao đổi – Số 11, tháng 7-8/2006, trang 23)

### SƠ ĐỒ 3.1: Mô hình hệ thống quản trị quan hệ khách hàng

Theo mô hình này, **bộ phận phía trước** bao gồm toàn thể bộ phận marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng có nhiệm vụ thu thập thông tin của khách hàng. Các thông tin này sau đó được chuyển cho **hệ thống nội bộ và bộ phận phía sau** phân tích, xử lý thông qua **hệ thống khai thác và phân tích**. Các dữ liệu phân tích và các kết quả thu được sẽ được lưu trữ trong **kho dữ liệu** để các bộ phận liên quan sử dụng trong quá trình tiếp xúc và làm việc với khách hàng. Các thông tin từ kho dữ liệu sẽ được truyền tải đến bộ phận phía trước thông qua **quy tắc và dây chuyền CRM**. Các quy tắc này giúp các nhân viên hiểu rõ hơn đặc điểm và nhu cầu của khách hàng khi tiếp xúc với họ.

Ví dụ, để xây dựng hệ thống CRM đối với công ty giao nhận EGL, VNA có thể tiến hành các bước sau:

- ✓ Bộ phận marketing, đặt giữ chỗ và chăm sóc khách hàng thường xuyên trao đổi với khách hàng để biết khách có nhu cầu gửi hàng đi đâu, chủng loại hàng gì, số lượng bao nhiêu, mức độ thường xuyên như thế nào...
- ✓ Các thông tin này sẽ được truyền vào hệ thống khai thác và phân tích. Bằng cách kiểm tra các thông tin trên thị trường và căn cứ vào các số liệu lịch sử, VNA có thể nhận định được EGL có những luồng hàng thường xuyên nào, nhà sản xuất và người tiêu thụ là ai và họ có khả năng chi

phối việc gửi hàng của công ty này như thế nào, tỷ lệ hàng hóa đi trên VNA là bao nhiêu, khách hàng mong đợi gì ở VNA và VNA có thể tăng tỷ lệ gửi hàng của khách hàng này thông qua các phương pháp nào, kết quả thu được dự kiến và các hạn chế của mỗi phương pháp.

- ✓ Các dữ liệu này sẽ được lưu trữ trong kho dữ liệu và cần có sự kết hợp giữa các bộ phận chức năng như marketing, đặt giữ chỗ, chăm sóc khách hàng (front offices) và bộ phận tin học, kế toán... (back office) để lựa chọn phương pháp phù hợp với khách hàng này.

Công cụ CRM nhằm duy trì và phát triển các nhóm khách hàng của hãng hàng không một cách khoa học. Thông qua công cụ này, hãng hàng không nắm bắt được đặc tính và xu hướng phát triển của từng nhóm khách hàng để chủ động điều chỉnh và có những đối sách phù hợp.

### **3.3.3.2 Phát triển kênh phân phối qua mạng**

Hiện nay, việc đặt giữ chỗ đang được thực hiện chủ yếu thông qua hệ thống e-mail, fax và điện thoại. Để tăng cường tính phổ biến và tiện lợi cho khách hàng, VNA có thể thiết kế việc đặt giữ chỗ thông qua website của mình. Các thông tin về lịch bay, hành trình, tải cung ứng và cước phí cũng được thường xuyên cập nhật trên mạng để khách hàng tiện theo dõi và tiến hành đặt giữ chỗ. Giải pháp này hoàn toàn mang tính khả thi vì hiện nay hầu hết các doanh nghiệp ở Việt Nam và trên thế giới đều đã tiếp cận thường xuyên với internet. Việc đặt giữ chỗ và theo dõi thông tin các lô hàng trên mạng không chỉ tạo sự thuận tiện cho khách hàng, giảm khối lượng công việc trực tiếp của các nhân viên bán và đặt giữ chỗ mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn của khách hàng khi tiến hành giao dịch với VNA.

### **3.3.3.3 Nâng cao vai trò của nhân viên ở các văn phòng đại diện**

Từ những phân tích ở chương 2, có thể nhận thấy các văn phòng đại diện của VNA ở các nước là một mắt xích quan trọng trong hệ thống kênh phân phối. Các nhân viên đại diện vừa có vai trò đảm bảo chất lượng phục vụ tại sân bay, thúc đẩy hoạt động bán của VNA và là kênh phản hồi thông tin nhanh chóng và hiệu quả. Để nâng cao vai trò của các văn phòng đại diện, văn phòng chi nhánh ở các nước, có thể áp dụng một số biện pháp sau:

- ✓ Bổ sung nguồn nhân lực và các nguồn lực khác để đảm bảo nhân viên chi nhánh không bị quá tải, có thể đảm nhận tốt các vai trò nêu trên.
- ✓ Có chế độ lương, thưởng và ưu đãi hợp lý, khích lệ các nhân viên đại diện làm việc hết mình và có trách nhiệm cao nhất với các nhiệm vụ của mình.
- ✓ Có cơ chế quản lý công việc chặt chẽ, nhắc nhở và có biện pháp kỷ luật nghiêm khắc, kịp thời.
- ✓ Thường xuyên đào tạo và cập nhật thông tin cho các nhân viên đại diện, đảm bảo cho họ có đủ kiến thức và công cụ thực hiện tốt vai trò của mình.
- ✓ Thành lập và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh và tiếp thị theo từng tuyến đường và đối tượng khách cụ thể. Đối với các khách hàng thuộc cộng đồng Nhật Bản, Hàn Quốc, sử dụng nhân viên người Nhật Bản, Hàn Quốc để xóa bỏ cách biệt văn hóa khi đàm phán với khách hàng.

#### **3.3.3.4 Đẩy mạnh hoạt động nhập khẩu tạo nên hệ thống bán toàn mạng**

Do hoạt động bay có tính khứ hồi nên việc đẩy mạnh hoạt động nhập khẩu có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu, thông qua việc tăng hiệu quả quản lý chi phí và tạo các luồng hàng thường xuyên.

Để thực hiện giải pháp này, VNA cần tăng cường hoạt động bán ở các văn phòng chi nhánh nước ngoài hoặc tham gia vào các cuộc đấu thầu vận chuyển quốc tế của các công ty đa quốc gia có chi nhánh ở Việt Nam.

### **c. Kết quả dự kiến**

- ✓ Xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá, phân loại khách hàng, thường xuyên rà soát, phân nhóm khách hàng và có biện pháp can thiệp kịp thời thông qua hệ thống quản trị mối quan hệ khách hàng.
- ✓ Xây dựng và hoàn thiện trang web của VNA, cung cấp thông tin đầy đủ và cập nhật về các sản phẩm dịch vụ và là kênh nhận thông tin phản hồi của khách hàng hiệu quả.
- ✓ Xây dựng đội ngũ nhân viên đại diện của VNA ở các nước có trình độ và nhiệt huyết, là mắt xích quan trọng trong kênh phân phối của VNA.

## **3.3.4 Nhóm giải pháp về hoạt động bán và tiếp thị**

### **a. Mục tiêu của giải pháp**

Phát huy hơn nữa những thế mạnh của nguồn nhân lực để trở thành lợi thế cạnh tranh của hãng trên thị trường; đồng thời khắc phục những hạn chế về cơ cấu tổ chức và các quy trình chăm sóc khách hàng.

### **b. Các giải pháp cụ thể**

#### **3.3.4.1 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực**

Nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA, Ban lãnh đạo của VNA đã không ngừng đầu tư phát triển trình độ và nhận thức của nguồn nhân lực. Trên cơ sở nguồn nhân lực có trình độ, có khả năng tiếp thu nhanh các kiến thức mới; VNA có thể thực hiện một số biện pháp sau để phát triển nguồn nhân lực của mình:

- ✓ Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ cho các nhân viên làm trực tiếp để có thể thực hiện tốt nghiệp vụ và



tư vấn cho khách hàng, ứng dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin vào các hoạt động nghiệp vụ của mình.

- ✓ Có chính sách lương, thưởng và đãi ngộ xứng đáng để giữ và thu hút lực lượng lao động lành nghề, có trình độ cao.

#### **3.3.4.2 Xây dựng hệ thống thông tin minh bạch, rõ ràng và cập nhật cho khách hàng**

VNA cần thực hiện một số công việc sau:

- ✓ Cải cách bộ máy tổ chức theo hướng gọn nhẹ để có thể tiếp nhận và truyền tải thông tin chính xác và kịp thời
- ✓ Xây dựng quy trình cung cấp và tiếp nhận thông tin theo tiêu chí đơn giản, chuẩn mực và thông suốt.
- ✓ Đào tạo nhân viên kỹ năng tiếp nhận và cung cấp thông tin cho khách hàng, đồng thời có biện pháp xử lý thông tin chính xác và kịp thời.

#### **3.3.4.3 Xây dựng quy trình chăm sóc khách hàng**

Để việc chăm sóc khách hàng đạt hiệu quả, ngoài sự nỗ lực, nhiệt tình của đội ngũ nhân viên thì việc chuẩn hóa quy trình chăm sóc khách hàng là một biện pháp cần thiết. VNA có thể xây dựng một số quy trình cơ bản như sau:

- ✓ Quy trình đặt giữ chỗ.
- ✓ Quy trình tiếp nhận hàng hóa.
- ✓ Quy trình giải quyết khiếu nại và bồi thường...

#### **c. Kết quả dự kiến**

- ✓ 100% nhân viên bán và tiếp thị có trình độ tiếng Anh đạt chuẩn TOEIC 650 điểm trở lên.
- ✓ 100% nhân viên giao dịch trực tiếp có chứng chỉ nghiệp vụ do Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam cấp và được kiểm tra định kỳ 2 năm/lần.
- ✓ Giảm tình trạng chảy máu chất xám sang các hãng khác qua từng năm.

- ✓ Xây dựng được hệ thống thông tin và quy trình chăm sóc khách hàng cụ thể, công khai, minh bạch.

#### **3.3.4.4 Giải pháp về quảng cáo**

Để quảng bá hình ảnh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa, VNA có thể tiến hành quảng cáo trên các tạp chí chuyên ngành như Vietnam Shipper ở Việt Nam, Payload ở khu vực Châu Á và các tác phẩm in ấn của IATA như TACT Rules, Air Cargo Manual... Bên cạnh đó, tham gia các hội chợ trong nước và quốc tế cũng là một hình thức quảng cáo hữu hiệu.

#### **3.3.4.5 Giải pháp xây dựng thương hiệu**

##### **a. Mục tiêu của giải pháp**

Khắc phục những hạn chế trong chiến lược Marketing của VNA, tạo vị thế và tiếng nói riêng của VNA trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa.

##### **b. Các bước thực hiện**

- ✓ Cần nghiêm túc xem xét việc thành lập công ty con chuyên về hoạt động kinh doanh vận tải hàng hóa của VNA với tên hiệu “Vietnam Airlines Cargo”. Việc thành lập “Vietnam Airlines Cargo” cho thấy tầm quan trọng và sự độc lập tương đối của hoạt động vận chuyển hàng hóa đối với hoạt động vận chuyển hành khách.
- ✓ VNA cần đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại, đặc biệt là tại thị trường ngoài nước. VNA có thể tham gia tài trợ hoặc tham dự các hội chợ thương mại và quảng bá thương hiệu “Vietnam Airlines Cargo” để tạo ấn tượng với các nhà sản xuất và các khách hàng trong và ngoài nước.

##### **c. Kết quả dự kiến**

Tạo nên thương hiệu “Vietnam Airlines Cargo” với vị thế và tiếng nói riêng trên thị trường, là tiền đề cho sự phát triển độc lập và bền vững của một hãng hàng không chuyên nghiệp trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa.

### 3.4 Một số kiến nghị

Bên cạnh những nỗ lực của VNA trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ; xây dựng chính sách giá cạnh tranh, linh hoạt; phát triển kênh phân phối theo chiều rộng và chiều sâu; đẩy mạnh các chính sách bán và tiếp thị; sự hỗ trợ của Chính phủ và các ban ngành chức năng có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi và hỗ trợ VNA thâm nhập vào thị trường khu vực và thế giới. Một số kiến nghị cụ thể như sau:

- ✓ Kiến nghị Nhà nước tăng cường các hoạt động xúc tiến thương mại ở thị trường trong và ngoài nước nhằm tăng cường quảng bá hình ảnh của VNA nói chung và sản phẩm vận chuyển hàng hóa nói riêng. Các hoạt động xúc tiến thương mại cần có sự đầu tư thỏa đáng cả về quy mô và mức độ thường xuyên để mang lại hiệu quả cao trong việc thu hút đầu tư nước ngoài và các hoạt động thương mại khác.
- ✓ Nhà nước có thể hỗ trợ đầu tư thêm vốn, thông qua cụm cảng hàng không, xây dựng và hoàn thiện hệ thống kho bãi, sân đỗ và các trang thiết bị cần thiết để đảm bảo hãng hàng không hoạt động trong điều kiện tốt nhất.
- ✓ Việc ban hành luật hàng không dân dụng Việt Nam thông thoáng, cụ thể và rõ ràng là cơ sở quan trọng cho sự phát triển của ngành hàng không nói chung và hoạt động vận tải hàng hóa của VNA nói riêng.
- ✓ Tăng cường sự hợp tác giữa các ngành liên quan như Hải quan, An ninh cửa khẩu... để rút ngắn thời gian và nâng cao hiệu quả của hoạt động vận chuyển hàng hóa hàng không xuất khẩu.

### **Kết luận chương 3**

Từ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với năng lực cạnh tranh của VNA trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu như đã phân tích ở chương 2, Chương 3 đã liên kết các yếu tố trên vào ma trận SWOT và đưa ra 4 nhóm giải pháp chính, để phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu cũng như nắm bắt các cơ hội và phòng ngừa những nguy cơ trong điều kiện cạnh tranh hiện nay. Mỗi nhóm giải pháp nhằm hiện thực hóa một hay một số mục tiêu nhất định, thông qua các bước thực hiện và dự kiến các kết quả đạt được. Trong các nhóm giải pháp, giải pháp khai thác máy bay chở hàng có ý nghĩa quan trọng và cấp thiết nhất trong điều kiện hiện nay. Sự kết hợp của 4 nhóm giải pháp này nhằm từng bước tạo nên những thay đổi căn bản và toàn diện, giúp VNA nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu để có thể tồn tại và phát triển bền vững.

# KẾT LUẬN

Nâng cao năng lực cạnh tranh là điều kiện tất yếu cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay. Là doanh nghiệp mũi nhọn của Việt Nam trong ngành kinh doanh vận tải hàng không, Vietnam Airlines đang đứng trước áp lực cạnh tranh to lớn từ các hãng hàng không quốc tế đang và sẽ tham gia hoạt động tại thị trường Việt Nam.

Vận chuyển hàng hóa xuất khẩu là một bộ phận quan trọng của Vietnam Airlines, với tỷ trọng đóng góp ngày càng cao trong tổng doanh thu của Hãng hàng không. Tuy nhiên, hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của Hãng vẫn bộc lộ một số hạn chế, có nguy cơ mất thị phần và khách hàng do áp lực cạnh tranh ngày một tăng.

Với mong muốn đóng góp vào sự tồn tại và phát triển của Vietnam Airlines, trong khuôn khổ của Luận văn này, tác giả đã nghiên cứu về thực trạng năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines cũng như đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu. Luận văn đã tập trung phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của Vietnam Airlines trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa quốc tế so với các đối thủ cạnh tranh chính như China Airlines, Eva Air, Korean Air cũng như những cơ hội và thách thức đối với Vietnam Airlines. Những phân tích này là cơ sở cho việc đề ra những giải pháp về phát triển sản phẩm, đổi mới chính sách giá, tăng cường hiệu quả hoạt động của kênh phân phối và chiến lược Marketing, tạo động lực cho sự phát triển toàn diện và bền vững của Vietnam Airlines trong lĩnh vực này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. David J. Luck và Ronald S. Rubin (2005), *Nghiên cứu Marketing*, NXB Thống kê
2. Dương Ngọc Dũng (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E.Porter*, NXB Tổng hợp TP. HCM
3. Fred R.David (2003), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê
4. Philip Kotler và Gary Armstrong (2004), *Những nguyên lý tiếp thị 2*, NXB Thống kê
5. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - xã hội
6. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB TP. HCM
7. Tổng công ty Hàng không Việt Nam (2000 - 2005), *Kế hoạch bán năm 2001 - 2006*, Hà Nội
8. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương - Chương trình phát triển LHQ (2003), *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, NXB Giao thông vận tải

### Tiếng Anh:

9. Boeing (2003), *Air Cargo Market Review*.
10. International Air Transport Association (2002), *Cargo marketing*.
11. Michael E. Porter (1985), *Competitive Advantage*.

# PHỤ LỤC 1

## PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

### 1. MỤC ĐÍCH VÀ PHƯƠNG PHÁP

#### **Mục đích :**

- Xác định các yếu tố bên ngoài (thuộc môi trường vi mô và vĩ mô) ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không và mức độ tác động của các yếu tố đó.
- Xác định các yếu tố bên trong của một hãng hàng không cấu thành năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không và mức độ tác động của các yếu tố đó.
- Xác định các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu theo phương thức cạnh tranh.

#### **Phương pháp :**

Phỏng vấn trực tiếp.

### 2. DANH SÁCH CHUYÊN GIA

- Đặng Thanh Tùng – Trưởng phòng Hàng hóa, Văn phòng miền Nam, VNA.
- Nguyễn Minh Tuấn – Trưởng phòng Hàng hóa, Văn phòng miền Bắc, VNA.
- Nguyễn Bác Toán – Đội trưởng Đội bán thị hàng hóa quốc tế, Văn phòng miền Nam, VNA.
- Trần Duy Anh – Chuyên viên phòng tiếp thị, Ban Kế hoạch và Tiếp thị hàng hóa, VNA.
- Trần Thị Tố Nga – Chuyên viên bán và Tiếp thị hàng hóa, Văn phòng miền Nam, VNA.
- Nguyễn Thị Hà – Chuyên viên kiểm soát tải – Ban kế hoạch và Tiếp thị hàng hóa, VNA.

### **3. CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA**

- Câu 1: Theo anh/chị, các yếu tố nào từ môi trường có tác động đến năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu? Vui lòng xếp thứ tự theo mức độ tác động giảm dần.
- Câu 2: Anh/chị vui lòng cho biết các yếu tố nào của một hãng hàng không cấu thành năng lực cạnh tranh của hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu? Vui lòng xếp thứ tự theo mức độ tác động giảm dần.
- Câu 3: Nhìn từ góc độ khách hàng, năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không trong hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu được đánh giá thông qua các tiêu chí nào?

### **4. KẾT QUẢ PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA**

#### **Câu 1:**

1. Chế độ chính trị ổn định và chính sách ngoại giao đa phương hóa.
2. Hệ thống pháp luật và thủ tục hành chính được cải thiện.
3. Tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu và FDI vào Việt Nam tăng mạnh.
4. Áp lực cạnh tranh giữa các hãng hàng không ngày càng gay gắt.
5. Nguy cơ thâm nhập của các hãng hàng không mới ngày càng cao.
6. Cơ sở hạ tầng và trình độ giáo dục của Việt Nam được nâng cao.
7. Vietnam Airlines nhận được những hỗ trợ tích cực từ Chính phủ.
8. Giá xăng dầu trên thế giới tăng cao.
9. Mức độ tín nhiệm của Việt Nam trên thị trường tài chính thế giới tăng.
10. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin.
11. Tính cộng đồng của một số doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam cao.
12. Nguy cơ của các sản phẩm thay thế ngày càng tăng.
13. Xu hướng hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các hãng hàng không ngày càng tăng.
14. Yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ ngày càng cao.



**Câu 2:**

1. Nguồn nhân lực.
2. Cơ cấu tổ chức.
3. Tiềm lực tài chính.
4. Trình độ công nghệ.
5. Mạng bay và tần suất bay.
6. Chất lượng dịch vụ vận chuyển.
7. Chính sách giá.
8. Hệ thống phân phối.
9. Chiến lược Marketing.

**Câu 3:**

1. Hàng hóa được vận chuyển an toàn.
2. Thời gian vận chuyển nhanh.
3. Mạng lưới bay rộng.
4. Lịch bay phù hợp.
5. Lượng tải cung ứng lớn.
6. Dịch vụ đa dạng.
7. Giá cước vận chuyển cạnh tranh.
8. Bảng giá rõ ràng, dễ đọc.
9. Trình độ nghiệp vụ.
10. Phong cách phục vụ.
11. Hệ thống thông tin dễ tiếp cận.
12. Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản.
13. Quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả.
14. Chương trình khiếu nại hấp dẫn.
15. Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên.
16. Chính sách thu hút khách hàng mới.

## PHỤ LỤC 2

### KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG

#### 1. MỤC ĐÍCH VÀ PHƯƠNG PHÁP KHẢO SÁT

##### a. Mục đích :

Dựa trên kết quả phỏng vấn các chuyên gia, thiết lập bảng câu hỏi để khách hàng đánh giá :

- Mức độ quan trọng của các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một hãng hàng không.
- Đánh giá năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines (VNA) trong mối tương quan với các đối thủ chính: Eva Air (BR), China Airlines (CI) và Korean Airlines (KE).
- Ý kiến đóng góp của khách hàng để nâng cao chất lượng dịch vụ của VNA.

##### b. Phương pháp khảo sát :

- Gửi thư
- Fax
- Email.

#### 2. ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

- a. Các chuyên viên **ra quyết định đặt chỗ (booking)** của các công ty có sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng xuất khẩu của các hãng hàng không, trong đó tác giả tập trung khảo sát những công ty thường xuyên sử dụng dịch vụ của Vietnam Airlines (VNA), Eva Air (BR), China Airlines (CI) và Korean airlines (KE).
- b. Địa bàn khảo sát: thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội

### 3. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính chào các Anh/Chị!

Chúng tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa quốc tế. Vì vậy, chúng tôi lập bảng câu hỏi này nhằm thu thập những đánh giá khách quan của quý khách hàng về chất lượng dịch vụ vận tải hàng hóa hàng không từ Việt Nam nói chung và của Vietnam Airlines nói riêng.

Rất mong các Anh/Chị dành một chút thời gian trả lời bảng câu hỏi này.

Thông tin do Anh/Chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị.

#### **BẢNG CÂU HỎI**

**Câu 1:** Anh / chị vui lòng cho biết các yếu tố dưới đây có **mức độ quan trọng** như thế nào trong việc quyết định sử dụng hãng hàng không nào để vận chuyển hàng hóa (mức độ quan trọng tăng dần từ 1 đến 5).

Các yếu tố	Ít quan trọng nhất			Quan trọng nhất	
	1	2	3	4	5
1. Hàng hóa được vận chuyển an toàn	1	2	3	4	5
2. Thời gian vận chuyển nhanh	1	2	3	4	5
3. Mạng lưới bay rộng	1	2	3	4	5
4. Lịch bay phù hợp	1	2	3	4	5
5. Lượng tải cung ứng lớn (loại máy bay)	1	2	3	4	5
6. Dịch vụ đa dạng	1	2	3	4	5
7 Giá cước vận chuyển cạnh tranh	1	2	3	4	5
8. Bảng giá rõ ràng, dễ đọc	1	2	3	4	5
9. Nhân viên thành thạo nghiệp vụ	1	2	3	4	5
10. Phong cách phục vụ của nhân viên nhã nhặn	1	2	3	4	5
11. Hệ thống thông tin dễ dàng tiếp cận	1	2	3	4	5
12. Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản	1	2	3	4	5
13. Quy trình xử lý khiếu nại nhanh chóng	1	2	3	4	5
14. Các chương trình khuyến mãi hấp dẫn	1	2	3	4	5
15. Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên	1	2	3	4	5
16. Chính sách thu hút khách hàng mới	1	2	3	4	5

**Câu 2:** Anh/chị vui lòng cho biết **04 hãng hàng không** anh / chị sử dụng thường xuyên nhất cho việc vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của công ty anh / chị. Vui lòng đánh số thứ tự theo mức độ thường xuyên giảm dần từ 1 đến 4

(1: sử dụng thường xuyên nhất, 2: sử dụng thường xuyên thứ 2 ...)

Hãng hàng không	Mức độ thường xuyên
Vietnam Airlines ( <b>VN</b> )	
Eva Air ( <b>BR</b> )	
China Airlines ( <b>CI</b> )	
Korean Air ( <b>KE</b> )	
Air France ( <b>AF</b> )	
Cathay Pacific ( <b>CX</b> )	
Japan Airlines ( <b>JL</b> )	
Lufthansa ( <b>LH</b> )	
Singapore Airlines ( <b>SQ</b> )	
Thai Airways ( <b>TG</b> )	
Hãng khác (xin nêu rõ) .....	

**Câu 3:** Anh/chị vui lòng đánh giá chất lượng dịch vụ vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của 04 hãng hàng không mà anh/chị đã chọn ở câu 2 theo thang điểm dưới đây:

5. Rất tốt      4. Tốt      3. Trung bình      2. Kém      1. Rất kém

Ví dụ:

Nếu anh / chị chọn 4 hãng hàng không sử dụng thường xuyên nhất là : Eva Air (BR), China Airlines (CI), Vietnam Airlines (VN), Cathay Pacific (CX) và anh / chị đánh giá mức độ an toàn của hàng hóa khi vận chuyển trên các hãng này như sau:

BR: Trung bình      CI: Tốt      VN: trung bình      CX: Kém

thì anh chị đánh giá vào bảng nhận xét như sau:

Các yếu tố	Chất lượng dịch vụ			
	1	2	3	4
<b>Hãng hàng không</b>	BR	CI	VN	CX
1. Hàng hóa được vận chuyển an toàn	3	4	3	2

Các yếu tố	Chất lượng dịch vụ			
	1	2	3	4
<b>Hãng hàng không</b>				
1. Hàng hóa được vận chuyển an toàn				
2. Thời gian vận chuyển nhanh				
3. Mạng lưới bay rộng				
4. Lịch bay phù hợp				
5. Lượng tải cung ứng lớn (loại máy bay)				
6. Dịch vụ đa dạng				
7. Giá cước vận chuyển cạnh tranh				
8. Bảng giá rõ ràng, dễ đọc				
9. Kiến thức nghiệp vụ của nhân viên vững vàng				
10. Phong cách phục vụ của nhân viên nhã nhặn				
11. Hệ thống thông tin dễ dàng tiếp cận				
12. Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản				
13. Quy trình xử lý khiếu nại hiệu quả				
14. Các chương trình khuyến mãi hấp dẫn				
15. Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên				
16. Chính sách thu hút khách hàng mới				

**Câu 4:** Anh/chị mong đợi những thay đổi nào từ Vietnam Airlines để đáp ứng tốt hơn nhu cầu vận chuyển hàng hóa xuất khẩu bằng đường hàng không của công ty anh/chị?

.....

.....

.....

**Thông tin khách hàng** (không bắt buộc)

Họ và tên Quý khách: .....

Địa chỉ thư tín.....

Điện thoại:.....Fax:.....E.mail:.....

Nghề nghiệp: ..... Chức vụ.....

**Cảm ơn sự hợp tác của anh / chị!**

#### 4. KẾT QUẢ KHẢO SÁT

- Số bảng khảo sát gửi đi: 120 bảng
- Số bảng khảo sát thu về: 86 bảng
- Số bảng khảo sát khách hàng có sử dụng dịch vụ của 04 hãng hàng không: VNA, BR, CI, KE: 45 bảng.

##### Câu 1: Kết quả khảo sát ở 86 bảng câu hỏi

YẾU TỐ	GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH
Hàng hóa được vận chuyển an toàn	4,52
Thời gian vận chuyển nhanh	4,45
Mạng lưới bay rộng	4,00
Lịch bay phù hợp	3,94
Lượng tải cung ứng lớn	4,37
Dịch vụ đa dạng	3,04
Giá cước vận chuyển cạnh tranh	4,74
Bảng giá rõ ràng, dễ đọc	3,76
Trình độ nghiệp vụ	4,08
Phong cách phục vụ	3,98
Hệ thống thông tin dễ tiếp cận	4,24
Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản	4,10
Quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả	4,13
Chương trình khiếu mãi hấp dẫn	3,13
Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên	3,44
Chính sách thu hút khách hàng mới	2,77

##### Câu 3: Kết quả khảo sát của 45 bảng câu hỏi sử dụng dịch vụ VNA, BR, CI, KE

###### 3.1 Yếu tố 1: Hàng hóa được vận chuyển an toàn

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,58	3,16	3,53	3,09
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	7%	18%	4%	20%
3	40%	51%	49%	56%
4	42%	29%	36%	20%
5	11%	2%	11%	4%

### 3.2 Yếu tố 2: Thời gian vận chuyển nhanh

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,07	3,16	4,07	3,67
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	2%	0%	0%
2	16%	13%	2%	7%
3	64%	56%	16%	33%
4	18%	24%	56%	47%
5	2%	4%	27%	13%

### 3.3 Yếu tố 3: Mạng lưới bay rộng

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	4,04	3,44	3,93	3,93
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	4%	11%	7%	0%
3	18%	44%	18%	31%
4	47%	33%	51%	44%
5	31%	11%	24%	24%

### 3.4 Yếu tố 4: Lịch bay phù hợp

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	4,04	2,89	3,49	3,67
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	2%	0%	2%
2	0%	31%	4%	0%
3	24%	44%	49%	36%
4	47%	20%	40%	53%
5	29%	2%	7%	9%

### 3.5 Yếu tố 5: Lượng tải cung ứng lớn

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,42	3,96	4,13	3,96
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	4%	4%	2%	4%
3	53%	29%	24%	24%
4	38%	33%	31%	42%
5	4%	33%	42%	29%

### 3.6 Yếu tố 6: Dịch vụ đa dạng

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,20	3,38	3,38	3,67
Thang điểm	Tần suất			
1	2%	0%	2%	0%
2	9%	11%	7%	2%
3	58%	51%	44%	38%
4	29%	27%	44%	51%
5	2%	11%	2%	9%

### 3.7 Yếu tố 7: Giá cước vận chuyển cạnh tranh

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,33	4,04	3,64	3,89
Thang điểm	Tần suất			
1	2%	0%	2%	0%
2	7%	0%	2%	11%
3	56%	24%	31%	18%
4	27%	47%	58%	42%
5	9%	29%	7%	29%



### 3.8 Yếu tố 8: Bảng giá rõ ràng, dễ đọc

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,93	3,62	3,93	3,62
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	0%	4%	0%	0%
3	29%	38%	29%	47%
4	49%	49%	49%	44%
5	22%	9%	22%	9%

### 3.9 Yếu tố 9: Trình độ nghiệp vụ

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	4,07	3,38	3,82	3,40
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	2%	4%	0%	0%
3	13%	56%	27%	62%
4	60%	38%	64%	36%
5	24%	2%	9%	2%

### 3.10 Yếu tố 10: Phong cách phục vụ

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	4,07	3,38	3,80	3,38
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	0%	4%	2%	2%
3	13%	53%	24%	60%
4	67%	42%	64%	36%
5	20%	0%	9%	2%

### 3.11 Yếu tố 11: Hệ thống thông tin dễ tiếp cận

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,42	3,62	4,13	3,56
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	0%
2	7%	7%	0%	2%
3	49%	38%	22%	40%
4	40%	42%	42%	58%
5	4%	13%	36%	0%

### 3.12 Yếu tố 12: Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,87	3,64	3,87	3,40
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	2%
2	0%	4%	0%	2%
3	24%	31%	24%	56%
4	64%	60%	64%	33%
5	11%	4%	11%	7%

### 3.13 Yếu tố 13: Quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,24	3,13	3,31	2,76
Thang điểm	Tần suất			
1	0%	0%	0%	4%
2	4%	18%	2%	29%
3	67%	53%	69%	53%
4	29%	27%	24%	13%
5	0%	2%	4%	0%

### 3.14 Yếu tố 14: Chương trình khiêu mãi hấp dẫn

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,20	2,89	3,04	2,80
Thang điểm	Tần suất			
1	2%	4%	2%	2%
2	13%	20%	13%	36%
3	51%	60%	62%	44%
4	29%	13%	22%	16%
5	4%	2%	0%	2%

### 3.15 Yếu tố 15: Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	3,20	3,27	3,49	3,16
Thang điểm	Tần suất			
1	2%	0%	2%	2%
2	13%	9%	7%	16%
3	51%	60%	38%	51%
4	29%	27%	47%	27%
5	4%	4%	7%	4%

### 3.16 Yếu tố 16: Chính sách thu hút khách hàng mới

Hãng hàng không	VNA	BR	CI	KE
Điểm trung bình	2,62	3,67	3,53	2,69
Thang điểm	Tần suất			
1	11%	0%	0%	2%
2	27%	0%	7%	40%
3	51%	44%	40%	47%
4	11%	44%	47%	9%
5	0%	11%	7%	2%

Từ các kết quả khảo sát trên, khả năng ứng phó của các hãng VNA, BR, CI, KE đối với các yếu tố trên được xếp hạng như sau:

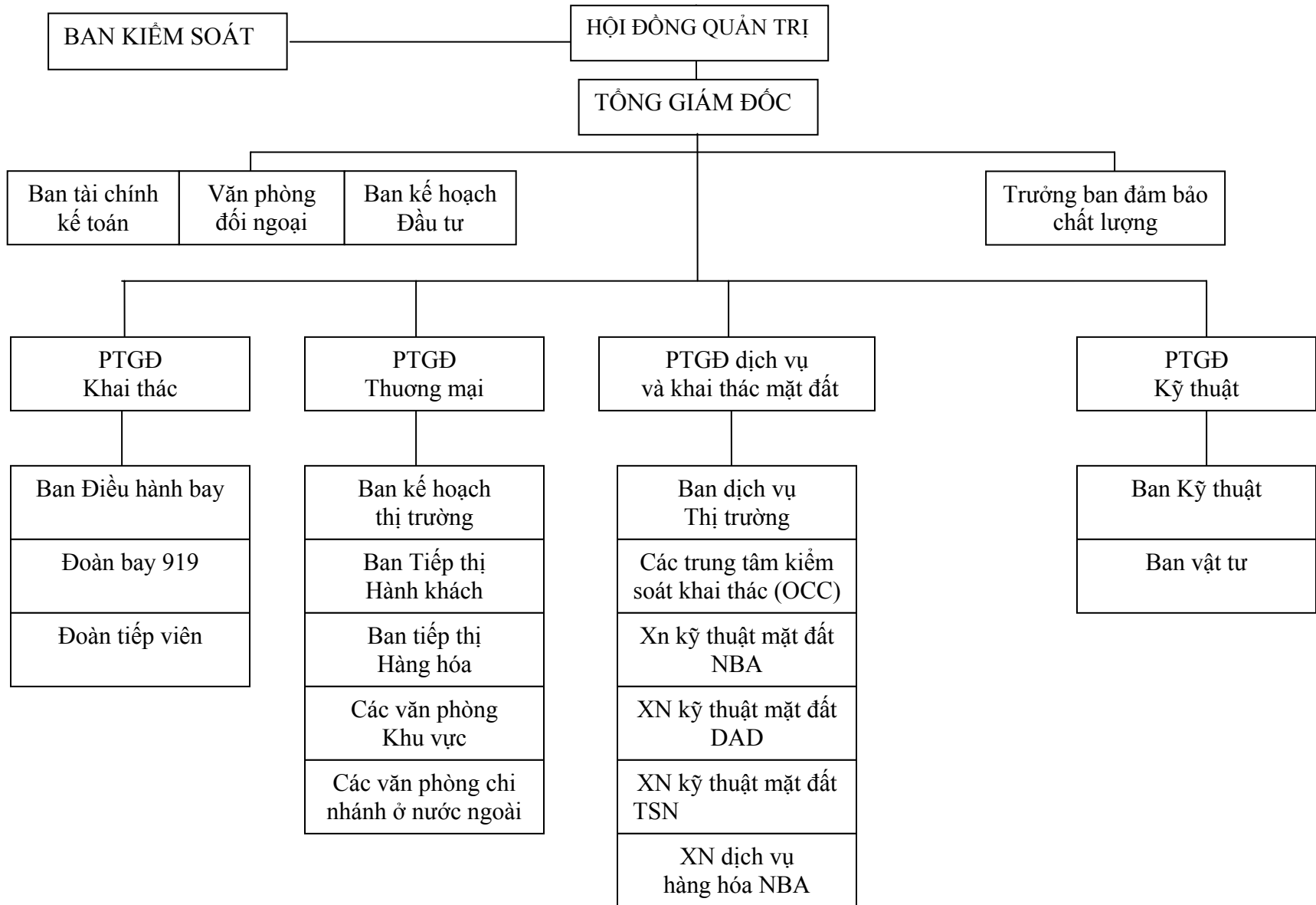
(1: yếu      2: trung bình      3: khá      4: tốt)

STT	YẾU TỐ	VNA	BR	CI	KE
1	Hàng hóa được vận chuyển an toàn	3	2	3	2
2	Thời gian vận chuyển nhanh	2	2	4	3
3	Mạng lưới bay rộng	4	2	3	3
4	Lịch bay phù hợp	4	1	3	3
5	Lượng tải cung ứng lớn	2	3	4	3
6	Dịch vụ đa dạng	2	2	2	3
7	Giá cước vận chuyển cạnh tranh	2	4	2	3
8	Bảng giá rõ ràng, dễ đọc	3	3	3	2
9	Kiến thức nghiệp vụ nhân viên vững vàng	4	2	3	2
10	Phong cách phục vụ của nhân viên nhã nhặn	4	2	3	2
11	Hệ thống thông tin dễ tiếp cận	2	3	4	3
12	Quy trình đặt giữ chỗ đơn giản	3	3	3	2
13	Quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả	2	2	2	1
14	Chương trình khuyến mãi hấp dẫn	2	1	2	1
15	Chính sách hỗ trợ khách hàng thường xuyên	2	2	3	2
16	Chính sách thu hút khách hàng mới	1	3	3	2

**Câu 4:** Tổng hợp các ý kiến đóng góp của khách hàng đối với hoạt động vận chuyển hàng hóa xuất khẩu của VNA:

- ✓ Tăng lượng tải cung ứng đối với tuyến đường Châu Âu và Bắc Mỹ.
- ✓ Giảm thời gian vận chuyển hàng hóa
- ✓ Có chính sách giá linh hoạt và cạnh tranh hơn.
- ✓ Xây dựng trang web hiệu quả để có thể đặt giữ chỗ và tra cứu thông tin trên mạng kịp thời, chuẩn xác...

# PHỤ LỤC 3: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA VIETNAM AIRLINES



## PHỤ LỤC 4

### DANH SÁCH CÁC HÃNG HÀNG KHÔNG ĐANG HOẠT ĐỘNG TẠI VIỆT NAM TÍNH ĐẾN 31/12/2006

STT	MÃ HÃNG HÀNG KHÔNG	TÊN HÃNG HÀNG KHÔNG
1	CI	China Airlines
2	VN	Vietnam Airlines
3	KE	Korean Air
4	BR	Eva Airways
5	SQ	Singapore Airlines
6	TG	Thai Airways International
7	OZ	Asiana Airlines
8	CX	Cathay Pacific Airways
9	JL	Japan Airlines
10	TH	Transmile Air
11	LH	Lufthansa
12	AF	Air France
13	QR	Qatar Airways
14	MH	Malaysia Airlines
15	QF	Qantas Airways
16	NH	All Nippon Airways
17	UA	United Airlines
18	FM	Shanghai Airlines
19	FX	Fedex
20	CZ	China Southern Airlines
21	PR	Phillipine Airlines
22	CO	Continental
23	MP	Martinair
24	BA	British Airways
25	GA	Garuda Indonesia
26	3K	DHL
27	BI	Royal Brunei Airlines
28	AA	American Airlines
29	HX	Hongkong Air
30	EK	Emirates
31	BL	Pacific Airlines

**PHỤ LỤC 5**

**TRÍCH DẪN CAM KẾT CỦA VIỆT NAM KHI GIA NHẬP WTO  
NGÀNH VẬN TẢI HÀNG KHÔNG**

Ngành và phân ngành	Hạn chế tiếp cận thị trường	Hạn chế đối xử quốc gia	Cam kết bổ sung
C. Dịch vụ vận tải hàng không  (a) Dịch vụ bán và tiếp thị sản phẩm hàng không	(1) Không hạn chế  (2) Không hạn chế (3) Các hãng hàng không nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ tại Việt Nam thông qua văn phòng bán vé của mình hoặc các đại lý tại Việt Nam  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung	(1) Không hạn chế  (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung	
(b) Dịch vụ đặt giữ chỗ bằng máy tính	(1) Không hạn chế ngoại trừ nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải sử dụng mạng viễn thông công cộng dưới sự quản lý của nhà chức trách viễn thông Việt Nam  (2) Không hạn chế, trừ biện pháp đã nêu tại Phương thức 1.  (3) Không hạn chế, trừ biện pháp đã nêu tại Phương thức 1.  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung	(1) Không hạn chế  (2) Không hạn chế  (3) Không hạn chế  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung	
(c) Dịch vụ bảo dưỡng và sửa chữa máy bay (CPC 8868**)	(1) Không hạn chế  (2) Không hạn chế  (3) Kể từ ngày gia nhập, cho phép thành lập liên doanh trong đó phần vốn góp của phía nước ngoài không được vượt quá 51%. Sau 5 năm kể từ khi gia nhập, cho phép thành lập doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài.  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.	(1) Không hạn chế  (2) Không hạn chế  (3) Không hạn chế  (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.	

*(Nguồn: www.mot.gov.vn)*

**PHỤ LỤC 6**

**MẠNG BAY CỦA  
VIETNAM AIRLINES**



