

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

1.1. Đặc điểm và vai trò của vận tải hàng không trong nền kinh tế quốc dân.

1.1.1. Đặc điểm của vận tải hàng không.

1.1.2. Những đặc tính kinh tế của sản phẩm dịch vụ hàng không.

1.1.3. Vai trò của vận tải hàng không trong nền kinh tế quốc dân.

1.2. Hãng hàng không quốc gia Việt Nam - sự hình thành và quá trình phát triển

1.3. Cơ cấu tổ chức của hãng hàng không Việt Nam

1.4. Quan điểm phát triển của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam

1.4.1. Dự báo thị trường vận tải hàng không Việt Nam đến năm 2010

1.4.2. Mục tiêu định hướng phát triển của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam.

1.4.3. Chiến lược phát triển của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

2.1. Đối tượng và tác dụng của phân tích hoạt động kinh doanh.

2.1.1. Đối tượng nghiên cứu của phân tích hoạt động kinh doanh.

2.1.2. Tác dụng của phân tích hoạt động kinh doanh trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp.

2.2. Nội dung phân tích kinh doanh

2.3. Phân tích doanh thu của hãng hàng không Việt Nam và đánh giá mức độ tăng trưởng của hãng (trong 10 năm qua)

2.4. Những khó khăn thách thức ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của hãng Hàng không quốc gia Việt Nam.

2.4.1. Phải cạnh tranh với các hãng không khác mạnh hơn.

Luận văn tốt nghiệp

- 2.4.2. Đối mặt với tình trạng chiến tranh và dịch bệnh trong khu vực.
- 2.4.3. Mạng đường bay còn đơn giản.
- 2.4.4. Khó có thể chiếm lĩnh thị trường trong khi tiềm lực còn hạn chế.
- 2.4.5. Phải cạnh tranh với các phương tiện vận tải khác ngày càng phát triển.
- 2.4.6. Giảm dần sự hậu thuẫn của Nhà nước.
- 2.4.7. Chính sách vĩ mô chưa phù hợp với quy luật kinh tế thị trường.

2.5. Phân tích các yếu tố "đầu ra"

- 2.5.1. Xét về cơ cấu thị trường
- 2.5.2. Xét về cơ cấu nguồn khách.

2.6. Phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả

2.6.1. Khái niệm về hiệu quả trong kinh doanh vận tải hàng không.

2.6.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả vận tải hàng không.

- 2.6.2.1. Năng suất lao động bình quân
- 2.6.2.2. Năng lực rút ngắn thời gian của nhân viên phục vụ trực tiếp.
- 2.6.2.3. Doanh thu bình quân 1 hành khách vận chuyển hay 1kg hàng hoá vận tải.
- 2.6.2.4. Doanh thu bình quân 1 hành khách/km hay 1 tấn hàng hoá/km
- 2.6.2.5. Lợi nhuận.
- 2.6.2.6. Điều kiện đảm bảo hiệu quả của tỷ giá hối đoái.
- 2.6.2.7. Suất hao phí vốn.
- 2.6.2.8. Thời hạn hoàn vốn.
- 2.6.2.9. Đóng góp cho hiệu quả kinh tế xã hội.

2.6.3. Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh trong vận tải hàng không.

2.7. Kết luận phân tích

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH

3.1 Một số giải pháp tối ưu hoá doanh thu và nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNA.

Luận văn tốt nghiệp

- 3.1.1. Khắc phục tình trạng cắt khách và từ chối chuyên chở.
- 3.1.2. Khắc phục tình trạng chậm huỷ chuyến.
- 3.1.3. Khắc phục tình trạng mất cân bằng hệ số sử dụng ghế giữa các chuyến bay trên cùng một chặng bay vào mùa cao điểm.
- 3.1.4. Khắc phục tình trạng hệ số sử dụng ghế thấp vào mùa cao điểm.
- 3.1.5. Tổ chức lại việc phục vụ ăn uống cho hành khách đối với các chuyến bay tuyến ngắn.

3.2. Một số đề xuất kiến nghị.

- 3.2.1. Đối với Chính phủ.
- 3.2.2. Đối với Cục HKDD Việt Nam.
- 3.2.3. Đối với Hãng HKQG Việt Nam.

PHẦN KẾT LUẬN

PHẦN TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của việc nghiên cứu đề tài.

Xu thế toàn cầu hoá kinh tế và xu thế quốc tế (QT) hoá đời sống kinh tế ngày càng phát triển đã kéo theo xu thế toàn cầu hoá vận tải hàng không (HK) phát triển theo điều này có thể khẳng định vận tải HK, đặc biệt là vận tải hàng không quốc tế (HKQT) là một mắt xích quan trọng của vận tải toàn cầu, và sự phát triển của nó chịu sự tác động mạnh của quá trình toàn cầu hoá kinh tế và tự do hoá thương mại. Hệ thống vận tải HK toàn cầu đã tạo ra sự kết dính liên hoàn giữa các hãng HK từ nhỏ đến lớn, và sự phát triển của hãng HK này có liên quan đến sự phát triển của hãng HK khác, đặc biệt là những hãng HK có quan hệ hợp tác QT. Mặt khác, VNA là hãng HK còn non trẻ, thực tiễn và kinh nghiệm kinh doanh của VNA còn khá thấp, nhưng cho đến nay ở nước ta chưa có nhiều công trình khoa học đi sâu vào nghiên cứu kinh nghiệm của các hãng HKQT để rút ra bài học ứng dụng vào thực tiễn kinh doanh của VNA.

Vì vậy, việc nghiên cứu các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh trong vận tải HK của VNA trên thương trường HKQT là rất cần thiết và cấp bách.

2. Mục đích nghiên cứu.

Đưa ra các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh vận tải HK của hãng HK quốc gia Việt Nam (VN) trên thương trường HKQT trong điều kiện tiềm lực tài chính, năng lực và kinh nghiệm kinh doanh còn hạn chế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là vấn đề hiệu quả kinh doanh trong vận tải HK đặc biệt trong kinh doanh vận tải HKQT.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài giới hạn trong việc nghiên cứu tình hình kinh doanh của hãng HK Quốc gia Việt Nam trong khoảng thời gian từ 1994 (2004).

4. Phương pháp nghiên cứu.

Trên quan điểm duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, quan điểm đổi mới của

Luận văn tốt nghiệp

Đảng, đặt VNA trong môi trường HK mở với sự ràng buộc chặt chẽ giữa các hãng HK với nhau, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như phương pháp diễn giải và quy nạp, phương pháp phân tích, so sánh để nghiên cứu đối tượng của luận án. Nhờ đó có được các giải pháp có khả năng giải quyết được những vấn đề nghiên cứu đặt ra.

5. Những đóng góp của luận văn.

- Làm rõ tầm quan trọng của vận tải HK và vai trò của nó trong nền kinh tế quốc dân, trong quá trình toàn cầu hoá kinh tế và quá trình hội nhập của Việt Nam. Đặc biệt đề tài làm rõ cơ sở khoa học của hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK, chỉ tiêu đánh giá về hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK, các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK.
- Phân tích thực trạng kinh doanh vận tải HK của VNA từ khi tham gia trong nền kinh tế thị trường, chỉ ra được những kết quả đã đạt được và những tồn tại cần giải quyết. Đặc biệt đánh giá được hiệu quả kinh doanh của VNA và rút ra được những kết luận quan trọng để xác định các vấn đề cần nghiên cứu các giải pháp.
- Vận dụng hợp lý kiến thức tổng hợp của nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau để nghiên cứu và đề xuất các giải pháp có căn cứ khoa học và có tính khả thi ứng dụng vào thực tiễn kinh doanh của VNA nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNA trên thương trường.

6. Tên, nội dung và bố cục của luận văn.

Tên luận văn: **Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh vận tải hàng không của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines).**

Bố cục của luận văn: Ngoài phần mở đầu, kết luận và các tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Khái quát về hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

Chương 2: Phân tích hoạt động kinh doanh của hãng HKQG Việt Nam.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh vận tải hàng không của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

1.1 ĐẶC ĐIỂM VÀ VAI TRÒ CỦA VẬN TẢI HÀNG KHÔNG TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN

1.1.1. ĐẶC ĐIỂM CỦA VẬN TẢI HÀNG KHÔNG.

Những ưu, nhược điểm nổi bật của vận tải HK như sau:

Ưu điểm của vận tải HK là:

- Tuyến đường trong vận tải HK là không trung và hầu như là đường thẳng;
- Tốc độ của vận tải HK rất cao: Gấp 27 lần so với đường biển, 10 lần so với ô tô và 8 lần so với tàu hoả;
- Là ngành vận tải hiện đại và có khả năng nối kết nhiều vùng trong một quốc gia và nhiều quốc gia trên toàn cầu mà các phương tiện vận tải khác không làm được;
- Vận tải HK diễn ra đều đặn và vòng quay vốn nhanh;
- Vận tải HK là phương tiện giao thông hiện đại và an toàn cao [43].

Nhược điểm của vận tải HK là:

- Cần vốn lớn để đầu tư cho cơ sở hạ tầng, phương tiện vận tải và kiểm soát không lưu. Do đó khả năng phát triển vận tải HK của một quốc gia phụ thuộc rất nhiều vào sự hỗ trợ từ phía Nhà nước về vốn, công nghệ và đào tạo, trong khi các phương tiện vận tải khác không cần như vậy;
- Giá cước hành khách và hàng hoá cao hơn nhiều lần các phương tiện vận tải khác;
- Không thích hợp cho vận chuyển các loại hàng hoá giá trị thấp, khối lượng lớn và cồng kềnh.

1.1.2 NHỮNG ĐẶC TÍNH KINH TẾ CỦA SẢN PHẨM DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG

Ngành hàng không là một ngành kinh tế kỹ thuật. Sự phát triển của nó có tác dụng hỗ trợ tích cực cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân hoặc các ngành sự nghiệp khác mang tính đặc thù cao. Nó được nhà nước ưu tiên phát triển nhằm

Luận văn tốt nghiệp

đáp ứng nhu cầu giao lưu kinh tế, văn hoá, chính trị, ngoại giao nhanh nhất. Đồng thời nó cũng là ngành có đóng góp lớn vào ngân sách nhà nước. Trước tiên, vận tải hàng không được coi là một ngành kinh tế với các đặc tính như sau:

- Phân biệt chất lượng sản phẩm khó:

Các hãng hàng không thường xuyên phải đương đầu với một thực tế rằng trong quan điểm của hành khách thì sự khác biệt giữa ghế ngồi của hãng này với hãng khác, cũng như loại máy bay này với máy bay khác là rất nhỏ nếu các hãng này có thời gian bay như nhau. Chính bản thân phần vận chuyển hàng không đã tạo ra những sản phẩm khá đồng nhất. Đối với khách hàng, ghế ngồi của các hãng hàng không rất giống nhau và dường như không có sự phân biệt đối với chỗ dành cho vận chuyển hàng hoá. Thậm chí nếu có sự khác biệt đó tồn tại thì nó cũng bị giảm thiểu tới mức tối đa qua các chuyến bay quốc tế hoặc các hiệp định hàng không song phương cũng sẽ nhằm vào việc tiêu chuẩn hoá các sản phẩm hàng không và chất lượng dịch vụ của các hãng này. Dù nếu như những sự bắt buộc ngoại cảnh này không tồn tại thông qua cạnh tranh và các động lực kinh tế thì thực tế các hãng hàng không cũng sử dụng chủng loại máy bay tương đương giống nhau, có nghĩa là các hãng hàng không cuối cùng sẽ đưa ra các sản phẩm tương đương.

Chính bản chất đồng nhất của các sản phẩm hàng không làm tăng gấp đôi sự cạnh tranh

+ Thứ nhất: trong thị trường cạnh tranh nó thúc đẩy các hãng hàng không nỗ lực hết sức làm sao cho sản phẩm của mình khác biệt với sản phẩm của hãng cạnh tranh. Để làm được điều này đầu tiên họ đưa những máy bay thuộc thế hệ mới vào khai thác, tần suất bay cao hơn, chi phí nhiều hơn cho xuất ăn trên máy bay và tăng cường quảng cáo cũng như việc lập kế hoạch bay sao cho đảm bảo lịch bay.

+ Thứ hai: bản chất đồng nhất của sản phẩm hàng không làm cho các hãng hàng không hoàn toàn mới có thể xâm nhập thị trường, thâm nhập những đường bay hiện tại khá dễ dàng.

- Tính khó thâm nhập

Do đặc tính của vận tải hàng không là dùng phương tiện máy bay trên không và khi một hãng hàng không muốn bay thì phải xin phép nước có sở hữu đường bay. Có tình trạng cạnh tranh về giá cả giữa các hãng hàng không.

- Xu hướng độc quyền hoá

Luận văn tốt nghiệp

Do sự cạnh tranh trong hoạt động kinh tế hàng không ngày càng gia tăng đe dọa phá sản hàng loạt các hãng hàng không yếu kém và uy hiếp đến an ninh, an toàn. Do đó, xu thế cần có sự can thiệp hỗ trợ của nhà nước để bảo vệ quyền lợi của hãng hàng không quốc gia, và hỗ trợ tích cực để hãng hàng không quốc gia có thể cạnh tranh với bên ngoài giành ưu thế về kinh tế. Mặc dù có nhiều lý do ủng hộ cho hình thức sở hữu tư nhân của các hãng hàng không như:

- + Nói lỏng hoá luật ngoại tệ
- + Tránh gánh nặng tài chính cho chính phủ trong việc mở rộng đầu tư
- + Vấn đề hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh

Tuy nhiên ý kiến duy trì sở hữu nhà nước vẫn còn chiếm ưu thế do:

- + Mục đích thu lợi nhuận
- + Thu ngoại tệ mạnh cho nhà nước
- + Hãng hàng không quốc gia đại diện cho đất nước
- + Trợ giúp cho các ngành du lịch
- + Trợ giúp cho các ngành sản xuất máy bay
- + Tạo ra đội ngũ cán bộ kỹ thuật cao và chất lượng, tạo mối liên hệ với nước ngoài và dự trữ chiến lược máy bay

Hầu hết các hãng hàng không quốc gia được thành lập khi Chính phủ nhìn nhận nó trong lợi ích cao nhất của đất nước khi có một hãng hàng không quốc gia của riêng mình. ý tưởng để Chính phủ sở hữu và vận hành các hãng hàng không cũng ở trong tâm nhìn của nhiều quốc gia. Một số hãng hàng không quốc tế trước đây do Nhà nước sở hữu nay được tư nhân hoá hoàn toàn hoặc từng phần, cũng có một số hãng hàng không do Nhà nước sở hữu cũng đang chờ được tư nhân hoá trong tương lai gần.

Ngoài những đặc tính kinh tế trên vận tải hàng không còn có các đặc tính khác:

- Tập trung vốn nhiều
- Mang tính chất phát triển lâu dài
- Ngành vận tải hàng không có thể gặp các vấn đề về tài chính do áp dụng kỹ thuật mới dẫn đến tình trạng nhiều dung lượng hơn cầu
- Tỷ lệ lãi và vốn góp cao

Luận văn tốt nghiệp

- Tính chu kỳ: mỗi hãng hàng không đều phát triển có tính chu kỳ thường là 3 năm tăng trưởng, 2 năm dừng, 2 năm suy thoái và tiếp đến lại là 3 năm tăng trưởng.

Ngành còn mang các đặc tính của dịch vụ quốc tế như: việc thâm nhập vào thị trường quốc tế, qui định về các chính sách giá của các tổ chức hàng không quốc tế .v.v. Thực hiện chuyên chở các hành khách trong nước và nước ngoài từ lãnh thổ nước mình tới các nước khác.

1.1.3 VAI TRÒ CỦA VẬN TẢI HÀNG KHÔNG TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN

Vận tải nói chung và vận tải hàng không nói riêng có vai trò rất quan trọng và có tác dụng to lớn đối với nền kinh tế quốc dân của mỗi quốc gia, cũng như đối với nền kinh tế thế giới, đặc biệt góp phần thúc đẩy tiến trình buôn bán quốc tế, du lịch quốc tế và hội nhập giữa các nước trong một khu vực và giữa các khu vực trên thế giới. Hệ thống vận tải hàng không nó phục vụ tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội như sản xuất, lưu thông, tiêu dùng. quốc phòng, do đó nó phản ánh trình độ phát triển của một nước. Cũng như các phương tiện vận tải khác, vận tải hàng không là yếu tố quan trọng của lưu thông. C.Mác nói” Lưu thông có nghĩa là hành trình thực tế của hàng hoá trong không gian được giải quyết bằng vận tải. Vận tải là sự tiếp tục của quá trình lưu thông và vì quá trình lưu thông ấy”. Như vậy, vai trò của vận tải hàng không trong nền kinh tế quốc dân biểu hiện khá rõ nét ở hai khía cạnh sau:

- *Vận tải hàng không là chất xúc tác đặc biệt thúc đẩy nền kinh tế quốc dân và mối quan hệ kinh tế quốc tế phát triển*

Thực tế cho thấy sự phát triển của ngành hàng không kéo theo sự phát triển của nhiều lĩnh vực kinh tế khác, là ngành có nhiều đóng góp ngoại tệ cho Nhà nước, là nơi dự trữ và cung cấp đội ngũ cán bộ có trình độ, có kỹ thuật phục vụ cho quốc phòng, là phương tiện vận tải duy nhất có khả năng nối kết nhiều vùng trong một quốc gia và nhiều quốc gia trên toàn cầu mà các phương tiện vận tải khác không làm được. Do đó mạng lưới vận tải hàng không là hệ thống huyết mạch quan trọng của các hoạt động kinh tế quốc tế, làm cho khái niệm về biên giới kinh tế đã vượt ra khỏi biên giới lãnh thổ của từng quốc gia trở thành môi trường kinh tế rộng lớn. Mở đường hàng không cũng có nghĩa là mở rộng hợp tác về kinh tế, quan hệ chính trị và giao lưu văn hoá xã hội. Hay nói cách khác, vận tải hàng không là một điển hình về mối quan hệ kinh tế quốc tế, và là ngành

Luận văn tốt nghiệp

có vai trò quan trọng trong quá trình hội nhập mà các phương tiện vận tải khác không thay thế, so sánh được.

- *Thu và chi của ngành vận tải hàng không là một bộ phận cấu thành trong cán cân thanh toán quốc tế:*

Theo định nghĩa trong thương mại quốc tế thì “Việc thanh toán các nghĩa vụ tiền tệ phát sinh có liên quan tới các quan hệ kinh tế, thương mại và các mối quan hệ khác giữa các tổ chức, các Công ty và các chủ thể khác nhau của các nước gọi là thanh toán quốc tế”. Như vậy, hoạt động vận tải hàng không quốc tế có tác động đến vị trí cán cân thanh toán của tất cả các quốc gia trên thế giới trong cả hai mảng “Cân đối vô hình: và Cân đối hữu hình”. Những ảnh hưởng tích cực của nó trong thanh toán quốc tế thể hiện ở giá vé áp dụng và giá vé công bố, và những khoản thu ngoại tệ từ các hoạt động dịch vụ thương mại và kỹ thuật hàng không. Điều đó có nghĩa là những khoản thu nhập ấy trở thành một khoản thuận lợi trong cân bằng thương mại có thể bù đắp lại cho những khoản thiếu hụt trong cán cân thanh toán từ việc thanh toán thương mại cho các hãng hàng không nước ngoài và từ việc chi tiêu ngoại tệ của người đi du lịch nước ngoài. Đồng thời nó là điều kiện quan trọng trong cán cân thanh toán cho việc mua bán các thiết bị hàng không và nhiên liệu máy bay.

Rõ ràng thanh toán quốc tế cũng có thể được hiểu là việc tái đầu tư. Do đó việc nâng cao hiệu quả trong kinh doanh vận tải hàng không cũng như việc quản lý doanh thu hiệu quả là một biện pháp tái đầu tư từ trong nội lực của mỗi hãng hàng không, đặc biệt là các hãng hàng không nhỏ đang phát triển như Vietnam airlines (VNA).

Từ phân tích trên, có thể xác định tác dụng của vận tải hàng không như sau:

- Là ngành sáng tạo ra một phần đáng kể tổng sản phẩm xã hội và thu nhập quốc dân
- Đáp ứng nhu cầu di chuyển ngày càng tăng của hàng hoá và hành khách trong xã hội
- Góp phần khắc phục sự phát triển không đồng đều giữa các địa phương, mở rộng giao lưu, trao đổi hàng hoá trong một nước và quốc tế
- Rút ngắn khoảng cách giữa thành thị và nông thôn, giữa đồng bằng và miền núi, góp phần cải thiện đời sống nhân dân
- Mở rộng quan hệ kinh tế với nước ngoài
- Tăng cường khả năng quốc phòng và bảo vệ đất nước.

1.2. SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

Lịch sử hình thành và phát triển của hãng Hàng không quốc gia Việt Nam gắn liền với lịch sử hình thành và phát triển của ngành HKDD Việt Nam. Hơn 40 năm phát triển kể từ ngày 15/1/1956, ngành HKDD Việt Nam đã trở thành một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước, và mô hình tổ chức quản lý đã từng bước thay đổi để mong muốn đáp ứng yêu cầu đổi mới trong từng giai đoạn, phù hợp với xu thế phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam và quá trình hội nhập với nền kinh tế thế giới.

Đáng chú ý trong sự thay đổi về mô hình tổ chức là năm 1976, năm thành lập Tổng cục HKDD Việt Nam trực thuộc Chính phủ. Đây là bước ngoặt lịch sử đưa ngành HK vào thương trường sau 20 năm hoạt động chủ yếu phục vụ cho mục đích chính trị và quân sự. Ngay năm đầu tiên đã vận chuyển được 21.000 hành khách và 3.000 tấn hàng hoá .

Tổng Công ty HKVN được thành lập lần thứ nhất theo Quyết định số 225/CT ngày 22/8/1989 của Chủ tịch hội đồng Bộ trưởng, là một đơn vị kinh tế quốc doanh được tổ chức theo Điều lệ liên hiệp Xí nghiệp, trực thuộc Tổng cục HKDD Việt Nam.

Ngày 20/4/1993, theo Quyết định số 745/TCCB-LĐ của Bộ trưởng Bộ giao thông vận tải, VNA được thành lập, trực thuộc Cục HKDD Việt Nam, và được thành lập lại theo Quyết định số 441/TTg ngày 22/8/1994 của Thủ tướng Chính phủ.

Tổng Công ty HKVN được thành lập lần thứ hai theo Quyết định số 328/TTg ngày 27/5/1995 của Thủ tướng Chính phủ, hoạt động theo Điều lệ tổ chức và hoạt động được Chính phủ phê chuẩn tại Nghị định số 04/CP ngày 27/01/1996. Từ tháng 5/1996, Tổng Công ty HKVN chính thức đi vào hoạt động. Là một Tổng Công ty Nhà nước có quy mô lớn, lấy VNA làm nòng cốt và bao gồm các đơn vị thành viên có quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, tài

Luận văn tốt nghiệp

chính, công nghệ, thông tin, đào tạo, nghiên cứu, tiếp thị, hoạt động trong ngành HK. Việc thành lập Tổng Công ty HKVN là một bước chuyển lớn về tổ chức của Ngành HKDD Việt Nam nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới của đất nước, tạo điều kiện để xây dựng một hãng HK mạnh, vươn lên ngang tầm các hãng HK trong khu vực và trên thế giới.

Kể từ khi có chính sách đổi mới, mở cửa và hội nhập với QT của Đảng và Nhà nước, ngành HKDD nói chung và VNA nói riêng có nhiều cơ hội và điều kiện phát triển. VNA phát triển nhanh đội bay với các máy bay thế hệ mới, hiện đại. Mở rộng các đường bay mới, đặc biệt là các đường bay QT. Mở rộng quan hệ hợp tác QT với nhiều hãng Hàng không, ký kết hợp đồng với nhiều đại lý và tổng đại lý du lịch trên thế giới. Đa dạng hoá các loại hình dịch vụ và nâng cấp tiêu chuẩn dịch vụ của VNA và các dịch vụ thương mại phục vụ các hãng HKQT.

HKVN với tên giao dịch quốc tế là VietNam Airlines ngày càng trở nên quen thuộc với người dân Việt Nam và khách nước ngoài.

Tên đăng ký chính thức: Tổng Công ty hàng không Việt Nam.

Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Airlines Corporation.

Tổng Công ty HKVN được thành lập theo quyết định số 328/TTg, ra ngày 27/5/1995 của thủ tướng chính phủ và nghị định số 04/CP ngày 27/01/1996 của chính phủ phê chuẩn điều lệ tổ chức và hoạt động của tổng Công ty.

Bộ kế hoạch và đầu tư cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 110824 vào ngày 15/3/1996 tại Hà Nội.

Vốn đăng ký: 1.661.339.000.000 đồng (một nghìn sáu trăm sáu mươi một tỷ ba trăm ba mươi chín triệu đồng).

* Ngành nghề kinh doanh:

- Vận tải hk đối với hành khách, hành lý, hàng hoá và bưu kiện trong và ngoài nước.

- Bay dịch vụ.

- Sửa chữa máy bay, sản xuất, sửa chữa trang thiết bị hàng không.

- Sản xuất thực phẩm, hàng tiêu dùng.
- Kinh doanh hàng thương nghiệp, xuất nhập khẩu, xăng dầu, bất động sản.
- Vận tải mặt đất, du lịch, khách sạn.
- In, quảng cáo.
- Tư vấn, đầu tư.
- Khảo sát, thiết kế, xây dựng.
- Đào tạo, cung ứng lao động.
- Cho thuê tài sản.
- Kinh doanh các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.

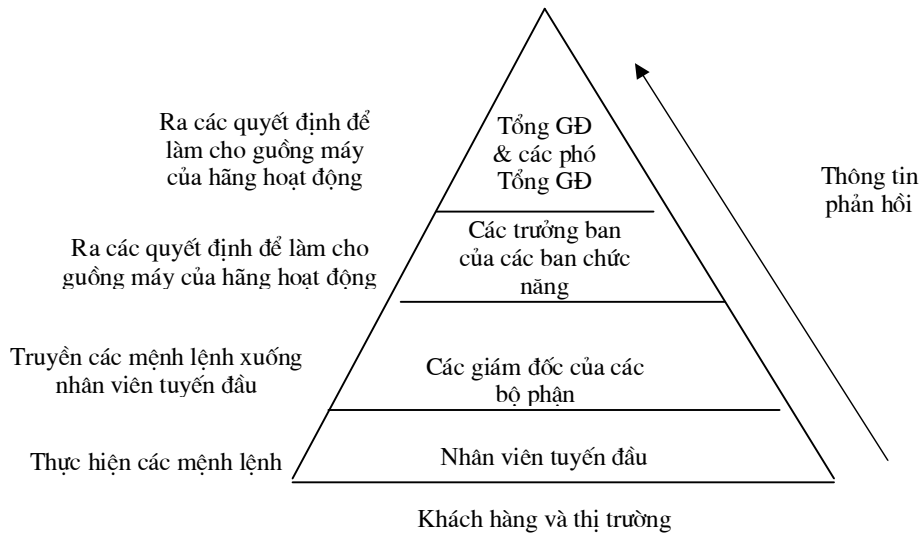
1.3. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM:

Mặc dù ngành HKDD Việt Nam tham gia hoạt động kinh doanh được 22 năm nhưng thực sự kinh doanh trong nền kinh tế thị trường chỉ khoảng 10 năm, với quãng thời gian quá ngắn như vậy thực chất mới chỉ là giai đoạn tiếp cận với nền kinh tế thị trường, lại có tới 1 lần thay đổi cơ cấu tổ chức, và cơ cấu vận hành hiện nay vẫn thiên về mô hình truyền thống phối thuộc theo kiểu kim tự tháp. Với cơ cấu này đã cản trở rất nhiều về tốc độ xử lý thông tin và khả năng phát huy nguồn nội lực của VNA để có thể thích ứng với môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu như hiện nay. Trong khi các hãng Hàng không khác trong khu vực và trên thế giới cùng khai thác với VNA lại có bề dày kinh nghiệm kinh doanh trong nền kinh tế thị trường hàng vài chục năm.

Cơ cấu tổ chức thiên về mô hình truyền thống theo kiểu kim tự tháp là cơ cấu với một điểm đỉnh, một vài cơ quan chức năng trung gian và nền tảng được gắn với thị trường. Tại các vị trí cao nhất của Công ty là Tổng Giám đốc và một số phó Tổng giám đốc phụ trách theo từng khối. Họ là những chuyên gia được đào tạo và có kinh nghiệm trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, tài chính, và thị trường. Nhiệm vụ của nhóm lãnh đạo cao cấp là điều hành hoạt động. Một nhóm người lãnh đạo ở các cấp trung gian khác (ban, ngành...) sẽ chuyển các quyết định của lãnh đạo cấp cao thành các hướng dẫn, điều lệ, chính sách xuống các bộ phận trực tiếp hoạt động kinh doanh. Người phụ trách các bộ phận này

Luận văn tốt nghiệp

chuyển các mệnh lệnh đến các nhân viên ở cấp dưới. Cuối cùng thông tin phản hồi từ khách hàng hay thị trường được chuyển ngược lại theo trình tự của từng cấp quản lý.



Sơ đồ 1.1: Cấu trúc sự phối thuộc theo kiểu mô hình kim tự tháp

Qua sơ đồ 1.1 cho thấy tốc độ xử lý thông tin rất chậm do có quá nhiều cấp trung gian trong khi những người tuyển đầu không được giao đầy đủ quyền hạn. Điều này đã làm cho nhiều vấn đề phát sinh nếu vượt quá quyền hạn sẽ không được giải quyết và nó sẽ được chuyển lên cấp cao hơn xem xét, thậm chí nó bị lãng quên ở đâu đó trong khi sức ép của khách hàng hay thị trường ngày càng cao đối với những người tuyển đầu. Thực tế cho thấy nhiều vấn đề phát sinh trong quá trình cọ xát với khách hàng, với thị trường thì chỉ có những người tuyển đầu mới hiểu sâu sắc về nó, và nếu những vấn đề đó lại hành trình qua các cấp trung gian xa rời thực tế theo lộ trình thông tin truyền thống để xem xét giải quyết, có lẽ kết quả tất yếu xảy ra là có không ít những quyết định thiếu chuẩn xác, uy tín và hình ảnh của Hãng bị giảm sút, thời cơ kinh doanh bị tuột khỏi

tầm kiểm soát, và vô tình đã tạo điều kiện cho mầm mống thiếu trách nhiệm đối với Công ty trong con người lao động phát triển.

Hạn chế lớn nhất của cơ cấu tổ chức truyền thống trong môi trường kinh doanh hiện đại mang tính toàn cầu là gánh nặng xử lý các vấn đề nảy sinh trong quá trình kinh doanh của các bộ phận tuyến đầu và các chi nhánh tại các thị trường được dồn lên vai một nhóm người lãnh đạo cấp cao của Hãng. Trong khi đáng ra những vấn đề phát sinh đó cần phải được giải quyết ngay lập tức tại nơi phát sinh ra chúng, thì những bộ phận tuyến đầu và các chi nhánh tại các thị trường lại ngồi chờ các quyết định để thực hiện. Điều này không những không mang lại hiệu quả kinh doanh không của VNA, mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các hãng HK có quan hệ hợp tác với NVA.

Như vậy, việc điều chỉnh lại cơ cấu vận hành cho phù hợp với môi trường kinh doanh hiện đại là rất cần thiết đối với NVA hiện nay, và là một trong những điều kiện đảm bảo hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK của VNA trên thương trường HKQT.

1.4. QUAN ĐIỂM PHÁT TRIỂN CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM.

Theo chiến lược phát triển của Tổng Công ty HKVN giai đoạn 1999-2010 đã chỉ rõ "Xây dựng Tổng Công ty HKVN trở thành một tập đoàn kinh tế mạnh có sức cạnh tranh cao trong khu vực, có hiệu quả kinh tế và đặc biệt bảo đảm an ninh quốc phòng". Từ đó có thể đưa ra quan điểm phát triển như sau:

- Lấy hiệu quả kinh tế làm mục tiêu, phương châm là phát triển chiều sâu, củng cố thị trường và lấy vận tải HK làm chính.

- Từng bước mở cửa thị trường, tự do hoá cạnh tranh tiến tới mở cửa bầu trời, trước mắt là đối với thị trường tiểu khu vực, sau đó là hội nhập với khu vực và thế giới.

Luận văn tốt nghiệp

- Xây dựng mạng đường bay trực nan hoa để nhanh chóng đưa Việt Nam trở thành cửa ngõ vào Đông Dương và ĐNA thông qua 3 tụ điểm lớn: NBA, DAD và TSN.

- Đặt trọng tâm phát triển nội lực và nguồn động lực chính, trước hết là trên cơ sở một mô hình hợp lý, phát triển nguồn nhân lực, phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ - kỹ thuật mà trọng tâm là đội máy bay sở hữu.

- Tận dụng mọi cơ hội để huy động nguồn lực hỗ trợ, nhất là vốn và công nghệ hiện đại từ bên ngoài, mở rộng hợp tác QT, biết tận dụng thế mạnh của các đối tác trong liên doanh, hợp tác để phát triển nhanh thực lực của Tổng Công ty.

Như vậy, quan điểm phát triển của VNA hoàn toàn phù hợp với quan điểm và định hướng phát triển nền kinh tế Việt Nam theo hướng hội nhập của Đảng trong quá trình công nghiệp hoá và hiện đại hoá đất nước. Đây là cơ sở lý luận vững chắc, là kim chỉ nam cho việc nghiên cứu các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNA trong tiến trình hội nhập với khu vực và thế giới.

1.4.1. Dự báo thị trường vận tải hàng không Việt Nam đến năm 2010

Tuy môi trường kinh doanh không còn thuận lợi như trước đây do ảnh hưởng bởi tình trạng khủng hoảng tài chính - tiền tệ và tình trạng suy thoái kinh tế khu vực, nhưng dấu hiệu phục hồi và tăng trưởng thấp ở thị trường ĐBA và ĐNA, cùng với tốc độ tăng trưởng tương đối ổn định ở thị trường Châu Âu vào cuối năm 1998 (khoảng 4%) sẽ tạo ra môi trường kinh doanh ít khó khăn hơn cho VNA trong thời gian tới. Tổng thị trường HKVN đến năm 2010 được dự báo trong bảng 1.0; bảng 1.1; bảng 1.2 và bảng 1.3 :

Bảng 1.0: Dự báo tổng thị trường hành khách đi và đến Việt Nam đến năm 2010.

Năm	Dự báo quốc tế		Dự báo nội địa	
	Khách	% Tăng so với năm trước	Khách	% Tăng so với năm trước
2005	3.087.089	5,5%	3.101.795	8,8%
2010	4.700.928	8,8%	5.212.068	10,9%

Bảng 1.1: Dự báo thị trường khách QT theo khu vực đi và đến Việt Nam đến năm 2010

Năm	Châu âu	Bắc mỹ	ĐBA	ĐNA	Nam TBD	Tổng
2005	277.838	370.450	1.142.223	1.203.965	92.613	3.087.089
2010	423.083	564.111	1.739.343	1.833.362	141.028	4.700.928

Bảng 1.2: Dự báo thị trường khách nội địa đến năm 2010

Năm	HAN-SGN		Trực qua DAN		Các tuyến lẻ	
	Khách	Tỷ trọng	Khách	Tỷ trọng	Khách	Tỷ trọng
2005	1.411.317	45,5%	759.490	24,5%	930.539	30,0%
2010	2.371.491	45,5%	1.276.957	24,5%	1.563.620	30,0%

Bảng 1.3: Dự báo thị trường hàng hoá đến năm 2010

Năm	Quốc tế (tấn)	Nội địa (tấn)	Tổng (tấn)
2005	94.000	30.800	124.800
2010	132.700	65.600	198.300

Tóm lại, với những con số dự báo như vậy, để có thể phát triển kinh doanh trong điều kiện vốn, cơ sở hạ tầng và đội máy bay của VNA còn hạn chế cũng là một vấn đề cần quan tâm trong các giải pháp và chiến lược kinh doanh của VNA trong tương lai.

1.4.2 Mục tiêu định hướng phát triển của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

Các mục tiêu cụ thể định hướng phát triển của VNA cần đạt được như sau:

Mục tiêu theo mốc thời gian:

Luận văn tốt nghiệp

Hết năm 2004: Hoàn thành điều chỉnh giá để hoà vốn và có lãi cho mạng đường bay trong nước, bãi bỏ kiểm soát giá vé HK. Hoàn chỉnh việc định hình đội máy bay khai thác của VNA cho thời kỳ phát triển tới năm 2010.

- Đến năm 2005: Mở rộng tự do kinh doanh HK trong nước với VNA nắm vai trò chủ đạo, bắt đầu tự do hoá kinh doanh tiểu khu vực, tiến tới toàn khu vực ASEAN. Xây dựng mạng đường bay hoàn chỉnh để hội nhập thị trường chung ASEAN.

Đến năm 2010: Hoàn chỉnh chính sách kinh doanh hợp tác toàn cầu của VNA, bắt đầu tiến trình mở cửa bầu trời để hội nhập thị trường chung ASEAN. Các mục tiêu chiến lược được thể hiện cụ thể trong bảng 1.4 và 1.5.

Bảng 1.4: Mục tiêu tăng trưởng của VNA theo các giai đoạn

Giai đoạn	Doanh thu	LN trước thuế	Hành khách	Hàng hoá
2001-2005	tăng 5-6%/năm	tăng 15%/năm	tăng 5-6%/năm	tăng 8%/năm
2006-2010	tăng 7%/năm	tăng 15-17%/năm	tăng 7-9%/năm	tăng 10%/năm

Bảng 1.5: Mục tiêu vận chuyển hành khách của VNA đến năm 2010

Năm	Tổng		Quốc tế		Nội địa	
	Khách	Thị phần	Khách	Thị phần	Khách	Thị phần
2005	3.747.584	60,6%	1.173.094	38%	2.574.490	83%
2010	5.606.497	56,6%	1.645.325	35%	3.961.172	76%

Như vậy, mục tiêu định hướng phát triển của của VNA đã xác định được cho từng năm và từng giai đoạn phát triển trong quá trình hội nhập với khu vực và thế giới.

1.4.3. Chiến lược phát triển của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

Nghị quyết Đảng bộ HKDD của Việt Nam lần thứ I đã định hướng "Mục tiêu phấn đấu của Ngành là từng bước đổi mới phương tiện vận tải, đổi mới trang thiết bị, nâng cấp các công trình chủ yếu phục vụ sản xuất kinh doanh . Từng

Luận văn tốt nghiệp

bước xây dựng ngành HK đạt trình độ hiện đại" . Trên tinh thần ấy, để phù hợp với quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và xu thế phát triển vận tải HK mang tính toàn cầu, Ngành HKDD Việt Nam đã đề ra những định hướng chiến lược phát triển trong các lĩnh vực cảng HK, quản lý bay, vận tải HK, công nghiệp HK và các dịch vụ thương mại đồng bộ . Trong đó có nhiều lĩnh vực liên quan chặt chẽ đến kinh doanh và quan hệ QT của VNA trong tương lai. Trên cơ sở đó chiến lược phát triển của VNA tập trung vào ba nội dung sau:

Về vận tải hàng không:

- Phát triển thị trường trong nước với mạng đường bay phủ khắp toàn quốc với ba trục Bắc, Trung, Nam; phát triển thị trường QT trọng tâm là thị trường ĐBA và DNA.

- Phát triển doanh nghiệp vận tải HK trên cơ sở tạo môi trường kinh doanh thuận lợi và nói lỏng dân bảo hộ, khuyến khích các doanh nghiệp ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ và bảo đảm an toàn. Trong đó VNA đóng vai trò nòng cốt. Trong tương lai khi thị trường chín muồi sẽ có thêm 1 hãng bay chở khách, 1 hãng bay chở hàng.

- Phát triển đội tàu bay theo hướng thay thế dần các loại thế hệ cũ, tăng số lượng loại nhỏ và vừa, tăng máy bay sở hữu để chủ động nguồn vốn và tiết kiệm chi phí khai thác. HK đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu và đạt trình độ theo tiêu chuẩn QT. Từng bước đảm nhận các công việc (kể cả chức năng đào tạo) do chuyên gia nước ngoài kèm, tiến tới việc đảm nhận hoàn toàn việc đào tạo, việc khai thác và bảo dưỡng các loại máy bay hiện đang khai thác và các loại máy bay nằm trong chiến lược phát triển trong tương lai. Từ năm 2005 xây dựng trung tâm đào tạo, trong đó đào tạo người lái theo tiêu chuẩn QT và phát triển thành trung tâm đào tạo của khu vực trong giai đoạn 2006-2010.

Như vậy, kế hoạch từng bước giảm mức độ phụ thuộc vào nước ngoài về vấn đề đào tạo người lái và thợ kỹ thuật đồng nghĩa với việc từng bước làm chủ trong lĩnh vực đào tạo lực lượng lao động quan trọng này sẽ làm giảm chi phí đào tạo cơ bản và chi phí khai thác trong tương lai của VNA. Mặc dù lợi ích của

giải pháp này mang lại sẽ rất lớn, song khó khăn hiện nay của VNA lại là thiếu cán bộ đầu ngành giỏi để có thể từng bước tiến hành tự đào tạo. Đồng thời việc lựa chọn mô hình trung tâm đào tạo cũng không dễ dàng do đây là lĩnh vực rất mới ở Việt Nam, trong khi vốn và tiềm lực còn rất hạn chế như hiện nay.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

2.1. ĐỐI TƯỢNG VÀ TÁC DỤNG CỦA PHÂN TÍCH KINH DOANH.

2.1.1. Đối tượng nghiên cứu của phân tích kinh doanh.

Phân tích, hiểu theo nghĩa chung nhất là sự chia nhỏ sự vật, hiện tượng trong mối quan hệ hữu cơ giữa các bộ phận cấu thành của sự vật, hiện tượng đó. Trong lĩnh vực tự nhiên, việc chia nhỏ này được tiến hành với những vật thể bằng các phương tiện cụ thể: Phân tích các chất hoá học bằng những phản ứng, phân tích các loại vi sinh vật bằng kính hiển vi v.v... Trái lại, trong lĩnh vực kinh tế - xã hội, các hiện tượng cần phân tích chỉ tồn tại bằng những khái niệm trừu tượng. Do đó, việc phân tích phải thực hiện bằng những phương pháp trừu tượng. C.Mác đã chỉ ra rằng: "Khi phân tích các hình thái kinh tế - xã hội thì không thể

Luận văn tốt nghiệp

sử dụng hoặc kính hiển vi, hoặc những phản ứng hoá học. Lực lượng của trừu tượng phải thay thế cái này hoặc cái kia".

Như vậy, phân tích kinh doanh là việc phân chia các hiện tượng, các quá trình và các kết quả kinh doanh thành nhiều bộ phận cấu thành. Trên cơ sở đó, bằng các phương pháp liên hệ, so sánh, đối chiếu và tổng hợp lại, nhằm rút ra tính quy luật và xu hướng phát triển của các hiện tượng nghiên cứu. Phân tích kinh doanh gắn liền với mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của con người. Trong điều kiện sản xuất kinh doanh chưa phát triển, thông tin cho quản lý chưa nhiều, chưa phức tạp, nên công việc phân tích được tiến hành chỉ là những phép tính cộng trừ giản đơn. Nên kinh tế càng phát triển, những đòi hỏi về quản lý nền kinh tế quốc dân không ngừng tăng lên. Để đáp ứng yêu cầu quản lý kinh doanh ngày càng cao và phức tạp, phân tích kinh doanh được hình thành và ngày càng hoàn thiện với hệ thống lý luận độc lập. Qua trình độ, hoàn toàn phù hợp với yêu cầu khách quan của sự phát triển các bộ môn khoa học. C.Mác đã ghi rõ: "Nếu một hình thái vận động là do một hình thái vận động khác phát triển lên thì những phản ánh của nó, tức là những ngành khoa học khác nhau cũng phải từ một ngành này phát triển ra thành một ngành khác một cách tất yếu".

Là một môn khoa học kinh tế độc lập, phân tích kinh doanh có đối tượng nghiên cứu riêng. Nói chung, lĩnh vực nghiên cứu của phân tích kinh doanh không ngoài các hoạt động sản xuất kinh doanh như là một hiện tượng kinh tế - xã hội đặc biệt. Để phân chia, tổng hợp và đánh giá các hiện tượng của hoạt động kinh doanh, đối tượng nghiên cứu của phân tích kinh doanh là những kết quả kinh doanh cụ thể được biểu hiện bằng các chỉ tiêu kinh tế, với sự tác động của các nhân tố kinh tế.

Kết quả kinh doanh thuộc đối tượng phân tích có thể là kết quả riêng biệt của từng khâu, từng giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh như: mua hàng, bán hàng, sản xuất ra hàng hoá hoặc có thể là kết quả tổng hợp của cả một quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là kết hợp tài chính cuối cùng của doanh nghiệp.

Luận văn tốt nghiệp

Thông thường, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều có định hướng, có kế hoạch. Bởi vậy, phân tích kinh doanh hướng vào kết quả thực hiện các định hướng, các mục tiêu, các kế hoạch hoặc là kết quả đã đạt được ở các kỳ kinh doanh trước (tháng, quý, năm).

Những kết quả kinh doanh cụ thể của các quá trình sản xuất kinh doanh được biểu hiện bằng các chỉ tiêu kinh tế. Bởi vì các chỉ tiêu kinh tế phản ánh nội dung và phạm vi của các kết quả kinh doanh. Chẳng hạn, khi nói đến doanh thu bán hàng của cửa hàng A năm 2000 đạt 50 tỷ đồng; hoặc doanh thu bán hàng của cửa hàng năm 2000 là tỷ đồng. Như vậy, nội dung kinh tế của kết quả kinh doanh là của Công ty thương mại A hay cửa hàng A năm 2000. Song, trong phân tích kinh doanh cần phân biệt chỉ tiêu với trị số của chỉ tiêu. Chỉ tiêu có nội dung kinh tế tương đối ổn định như: doanh thu bán hàng, tổng mức lợi nhuận... Còn trị số của chỉ tiêu luôn luôn thay đổi theo thời gian và địa điểm cụ thể.

Những kết quả kinh doanh cụ thể chịu sự tác động bởi các nhân tố kinh tế. Nghĩa là quá trình sử dụng các yếu tố sản xuất kinh doanh đã ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh như thế nào.

2.1.2. Tác dụng của phân tích kinh doanh trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp.

Trong điều kiện sản xuất và kinh doanh theo cơ chế thị trường, để tồn tại và phát triển đòi hỏi kết quả cao nhất trong sản xuất và kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải xác định phương hướng mục tiêu trong đầu tư, biện pháp sử dụng các điều kiện sẵn có về các nguồn nhân tài, vật lực. Muốn vậy, các doanh nghiệp cần nắm được các nhân tố ảnh hưởng, mức độ và xu hướng tác động của từng nhân tố đến kết quả kinh doanh. Điều này chỉ thực hiện được trên cơ sở của phân tích kinh doanh.

Như chúng ta đã biết mọi hoạt động kinh tế của doanh nghiệp đều nằm trong thế tác động liên hoàn với nhau. Bởi vậy, chỉ có tiến hành phân tích các hoạt động kinh doanh một cách toàn diện mới có thể giúp cho các nhà doanh nghiệp đánh giá đầy đủ và sâu sắc mọi hoạt động kinh tế trong trạng thái thực

Luận văn tốt nghiệp

của chúng. Trên cơ sở đó, nêu lên một cách tổng hợp về trình độ hoàn thành các mục tiêu - biểu hiện bằng hệ thống chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp. Đồng thời, phân tích sâu sắc các nguyên nhân hoàn thành hay không hoàn thành các chỉ tiêu đó trong sự tác động lẫn nhau giữa chúng. Từ đó, có thể đánh giá đầy đủ mặt mạnh, mặt yếu trong công tác quản lý doanh nghiệp. Mặt khác, qua phân tích kinh doanh, giúp cho các nhà doanh nghiệp tìm ra các biện pháp sát thực để tăng cường các hoạt động kinh tế, và quản lý doanh nghiệp, nhằm huy động mọi khả năng tiềm tàng về tiền vốn, lao động, đất đai... vào quá trình sản xuất kinh doanh, nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. NỘI DUNG CỦA PHÂN TÍCH KINH DOANH.

Phù hợp với đối tượng nghiên cứu, nội dung chủ yếu của phân tích kinh doanh là:

- Phân tích các chỉ tiêu về kết quả kinh doanh, như: Sản lượng sản phẩm, doanh thu bán hàng, giá thành, lợi nhuận...

- Các chỉ tiêu kết quả kinh doanh được phân tích trong mối quan hệ với các chỉ tiêu về điều kiện (yếu tố) của quá trình sản xuất kinh doanh, như: Lao động, tiền vốn, vật tư, đất đai...

Để thực hiện nội dung trên, phân tích kinh doanh cần xác định các đặc trưng về mặt lượng của các giai đoạn, các quá trình kinh doanh (số lượng, kết cấu, quan hệ, tỷ lệ) nhằm xác định xu hướng và nhịp độ phát triển, xác định những nguyên nhân ảnh hưởng đến sự biến động của các quá trình kinh doanh, tính chất và trình độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa kết quả kinh doanh với các điều kiện (yếu tố) sản xuất kinh doanh.

2.3. PHÂN TÍCH DOANH THU CỦA HÃNG HKQG VIỆT NAM VÀ ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG (TRONG 10 NĂM QUA)

2.3.1 KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG NHỮNG NĂM VỪA QUA CỦA VIETNAM AIRLINES.

Luận văn tốt nghiệp

Vietnam Airlines đã và đang phát triển sản phẩm đạt trình độ khu vực và quốc tế. Sản phẩm của Vietnam Airlines được tạo bởi phương tiện chuyên chở hiện đại, mạng đường bay trong nước và khu vực dày đặc, lịch bay thuận tiện, dịch vụ tiêu chuẩn đồng nhất và có sự phù hợp giữa giá cả và chất lượng. Vietnam Airlines đã có cơ sở vững chắc đối với một bộ phận quan trọng khách hàng ở các nước Thái Lan, Singapore, Hồngkông, Hàn Quốc, Đài Loan... và đang dần dần chiếm cảm tình của khách hàng các nước Pháp, Nhật, Úc... Còn ở Việt nam, hình ảnh của Vietnam Airlines đã ít nhiều gắn với tiềm thức của người dân như một phương tiện chuyên chở đáng tin cậy.

Bảng 1: Tỷ trọng doanh thu vận chuyển khách quốc tế của VNA từ 1996- 2003

Năm	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tỷ trọng RV	68.73	66.13	66.78	67.46	65.05	71%	74.68	76%
	%	%	%	%	%		%	
Tỷ trọng pax QT	39.52	40.49	40.18	38.71	38%	37.11	41.25	39.63
	%	%	%	%		%	%	%

Như vậy, mặc dù sản lượng vận chuyển hành khách quốc tế chiếm tỷ trọng nhỏ hơn sản lượng vận chuyển hành khách nội địa, nhưng doanh thu đem lại từ vận chuyển hành khách quốc tế chiếm tới hơn 2.3 tỉ doanh thu vận tải của VNA. Như vậy thị trường quốc tế là thị trường quyết định hiệu quả kinh doanh của VNA.

Bảng 2: Diễn biến lợi nhuận của VNA từ 1996 - 2003

Năm	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
LN (tỷ VNĐ)	215.9	-46.6	-224.2	238	283.6	293	332	342
LN so với	Giảm	Giảm	Giảm	Tăng	Tăng	Tăng	Tăng	Tăng

Luận văn tốt nghiệp

năm trước	48.6%	121.6%	481%	206%	119%	103%	113%	103%
Tỷ suất LN/RV	5.3%	-1.06%	-5.5 %	5.44 %	4.35 %	4.1%	4.44 %	4.5%

Từ 1996 đến 1998 môi trường kinh doanh không thuận lợi do cuộc khủng hoảng tài chính làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của VNA, làm cho VNA vấp lỗ 46.600.000.000 VNĐ (khoảng 4.000.000 USD) vào năm 1997, và 224.200.000.000 VNĐ (khoảng 17.000.000 USD) vào năm 1998. Như vậy, đây là giai đoạn VNA làm ăn thua lỗ, và hiệu quả kinh doanh của VNA phụ thuộc rất lớn vào môi trường kinh doanh. Điều đó chứng tỏ VNA còn nhiều hạn chế về năng lực và chiến lược kinh doanh trên thương trường hàng không quốc tế.

Từ năm 1999 đến 2003 môi trường kinh doanh bắt đầu ổn định và có dấu hiệu phục hồi, kết hợp với các biện pháp tăng doanh thu và giảm chi phí hợp lý nên VNA làm ăn có lãi.

2.3.2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DOANH THU VẬN CHUYỂN HÀNH KHÁCH CỦA VIETNAM AIRLINES HIỆN NAY

2.3.2.1. CÁC CƠ SỞ VÀ NGUYÊN TẮC TÍNH DOANH THU.

Do tính chất quốc tế hoá ngày càng cao của nền kinh tế thế giới, bên cạnh đó không một hãng hàng không nào có đủ khả năng bay toàn bộ các đường bay trên thế giới, vì vậy cần có sự hợp tác giữa các hãng hàng không với nhau. Các hãng hàng không hợp tác với nhau trong nhiều mặt, ví dụ như ký và thực hiện các hợp đồng trao đổi chỗ, hợp đồng liên doanh, hợp đồng chia chặng đặc biệt..., bán vé hộ nhau, chuyên chở các hành khách thuộc FIM... Vì vậy, việc vận chuyển của ngành hàng không nảy sinh một đặc thù là một vé xuất cho khách có thể do nhiều hãng hàng không tham gia vận chuyển. Trong khi đó, việc bán vé và thu tiền chỉ diễn ra một lần, do đó doanh thu của từng chặng bay được phân chia từ số tiền thu bán ban đầu. để phản ánh được doanh thu đầy đủ và chính xác, việc tính doanh thu phải dựa trên các cơ sở và nguyên tắc sau:

a. Cơ sở để tính doanh thu.

- Dựa vào hồ sơ chuyến bay (Flight coupon, danh sách hành khách, FIM...)

Luận văn tốt nghiệp

- Dựa vào các hợp đồng, thoả thuận song phương, đa phương.
- Dựa trên Prorate Factor Manual.

b. Nguyên tắc tính doanh thu.

- Theo nguyên tắc và thông lệ tính của IATA.
- Theo nguyên tắc song phương, đa phương có điều kiện (MPA, Proviso...)
- Theo nguyên tắc song phương ổn định trên một số chặng bay nhất định (SPA)
- Vé VN xuất và các chặng bay đều do VN vận chuyển thì việc tính doanh thu phải dựa trên đồng tiền địa phương được quy định trong bảng giá của Tổng công ty để chia thu nhập và được hạch toán thẳng từ ngoại tệ ra đồng Việt nam theo tỷ giá hạch toán nội bộ tính theo ngày bán.

- Trường hợp các hành trình trên vé có nhiều hãng tham gia vận chuyển theo Interline thì việc chia thu nhập được thực hiện theo nguyên tắc và thông lệ bình thường của IATA trên cơ sở nguyên tệ. Nếu chặng nào VN bay thì hạch toán thẳng từ nguyên tệ ra đồng Việt nam theo tỷ giá hạch toán nội bộ tính theo ngày bán. Các chặng do các hãng khác vận chuyển thì giữ nguyên kết quả chia bằng nguyên tệ địa phương sau đó quy ra ngoại tệ thanh toán trên cơ sở tỷ giá IATA giữa nguyên tệ đã chia với ngoại tệ thanh toán ở thời điểm các hãng lập hoá đơn đòi Hãng không Việt nam.

2.3.2.2 PHÂN LOẠI DOANH THU VẬN TẢI HÀNH KHÁCH HÀNG KHÔNG.

a) Theo phạm vi xuất vé:

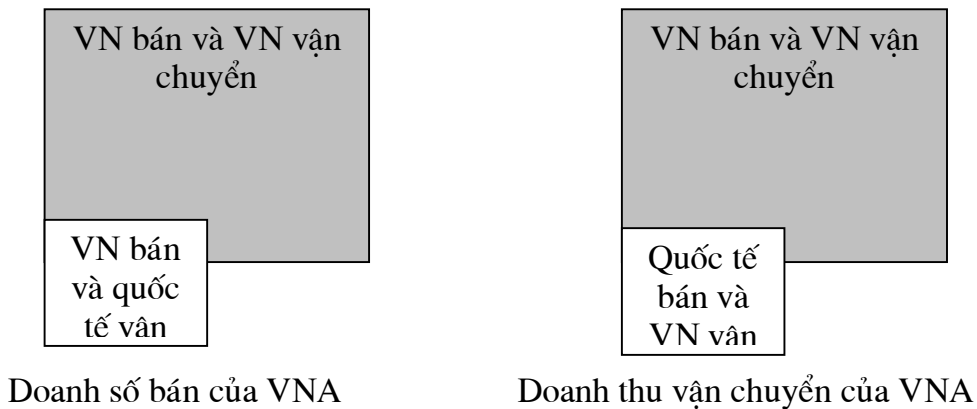
Do đặc thù một vé xuất-nhiều hãng vận chuyển trên của ngành hàng không, doanh thu vận tải hành khách của Hãng hàng không quốc gia Việt nam được chia làm hai loại:

- Doanh thu trên những vé 738 (Vé do hàng không Việt nam phát hành): là doanh thu được xác định trên cơ sở bán vé 738, do các đại lý của Vietnam Airlines ở trong nước và nước ngoài bán ra hoặc vé của BSP bán hộ cho Vietnam Airlines. (Chú thích BSP), do VN vận chuyển toàn bộ hay có sự tham gia vận chuyển của OA.
- Doanh thu trên những vé khác 738 (Vé quốc tế hay vé Interline): là doanh thu trên những vé do OA phát hành, trong đó VN tham gia vận chuyển một hoặc nhiều chặng.

Luận văn tốt nghiệp

Có thể hình dung doanh thu vận chuyển hành khách của VN qua biểu đồ sau:
 yển hành khách của VN qua biểu đồ sau:

Hình 2.1. Biểu đồ doanh thu vận chuyển hành khách của VNA



Bảng 3. Báo cáo thống kê doanh thu vận chuyển từ 01/04/04 đến 30/06/04 (Tỷ giá hạch toán nội bộ tính theo ngày bay).

Tháng vận chuyển	Nội dung	Hành khách	Hành lý
Apr /04	- Đường bay nội địa	106.955.537.090	204.353.053
	+ Chứng từ 738	101.490.430.030	204.023.073
	+ Chứng từ khác 738	5.546.107.060	329.980
	- Đường bay quốc tế	236.049.653.010	1.397.942.420
	+ Chứng từ 738	189.366.125.210	0
	+ Chứng từ khác 738	46.683.527.800	1.397.942.420
Cộng tháng 4		343.005.190.100	1.602.295.473
May/ 04	- Đường bay nội địa	111.692.786.564	220.002.045
	+ Chứng từ 738	105.427.585.124	207.082.165
	+ Chứng từ khác 738	6.222.201.440	4.919.880
	- Đường bay quốc tế	239.661.862.653	1.481.879.420
	+ Chứng từ 738	190.033.559.453	0
	+ Chứng từ khác 738	49.628.303.200	1.481.879.420
Cộng tháng 5		351.354.659.227	1.701.881.465

Luận văn tốt nghiệp

May/ 04	- Đường bay nội địa	143.586.142.221	381.241.064
	+ Chứng từ 738	128.694.611.124	290.014.115
	+ Chứng từ khác 738	14.891.531.097	91.226.949
	- Đường bay quốc tế	215.886.152.032	1.640.251.450
	+ Chứng từ 738	170.324.482.327	0
	+ Chứng từ khác 738	45.561.669.705	1.640.251.450
Cộng tháng 5			

Qua bảng số liệu có thể thấy doanh thu vận chuyển hành khách của VNA chủ yếu thu được từ vận chuyển các chứng từ 738 – chứng từ Việt Nam (khoảng 85%) còn doanh thu từ vận chuyển các chứng từ khác 738 chỉ khoảng 15%. Điều này chứng tỏ một thực tế là khả năng vận chuyển trên những tuyến đường bay khác nhau của các hãng hàng không khác lớn hơn Việt Nam. Bởi vì Việt Nam chỉ bay phần lớn các chuyến bay do Việt Nam xuất vé, còn sự thuê vận chuyển của các hãng khác dành cho Việt Nam là không đáng kể, chứng tỏ họ không thiếu khả năng để vận chuyển trên các đường bay quốc tế. Thực tế này đòi hỏi Việt Nam phải sớm mở thêm các đường bay mới để vừa tận dụng hết lượng ghế cung ứng của mình, vừa nhận vận chuyển thuê trên những chặng bay của Việt Nam.

b) Theo tính chất chuyến bay doanh thu vận chuyển hành khách của VN được tập hợp từ các bộ phận sau:

- Doanh thu từ đường bay nội địa - thường lệ: là doanh thu vận chuyển hành khách trên đường bay trong nước của VN.

- Doanh thu từ đường bay quốc tế - thường lệ: là doanh thu vận chuyển hành khách trên đường bay quốc tế của VN.

- Doanh thu từ vận chuyển liên doanh: là doanh thu được xác định thông qua việc thực hiện những chuyến bay trong hợp đồng liên doanh của mình với OA.

- Doanh thu từ vận chuyển Blockseats: là doanh thu từ việc vận chuyển những hợp đồng Blockseats.

Hợp đồng Blockseats là những hợp đồng mà theo đó OA dành cho VN một số chỗ nhất định trên các chuyến bay đi các điểm nhất định để VN toàn quyền

bán vé, thu tiền, sử dụng... Đối lại, VN dành cho OA chỗ trên các chuyến bay của mình hoặc trả hoa hồng vận chuyển... cho OA. Hợp đồng Blockseats thường được sử dụng khi VN chưa mở được đường bay của mình tới những điểm nào đó trên thế giới mà nhu cầu đi đến các điểm đó của khách hàng của VN là khá cao.

2.3.2.3 QUY TRÌNH TÍNH, XÁC ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT DOANH THU VẬN TẢI HÀNH KHÁCH HÀNG KHÔNG.

Đối với cả 2 loại chứng từ vận chuyển hành khách hàng không (chứng từ Việt Nam (738), chứng từ quốc tế (khác 738)) thì quy trình này đều phải thực hiện qua 5 bước:

- Nhận chứng từ.
- Thống kê/ xác định và kiểm soát doanh thu vận tải.
- Giao chứng từ.
- Lưu trữ chứng từ.
- Trách nhiệm của người lao động.

Trong quy trình này các công tác như: nhận chứng từ, giao chứng từ, lưu trữ chứng từ, và trách nhiệm của người lao động nhìn chung không có gì bất cập, nó mang tính chất hành chính là chính, duy chỉ có công tác thống kê/ xác định và kiểm soát doanh thu vận tải là liên quan đến việc tính toán, xử lý... của con người, hệ thống máy tính... mà trong đó còn nhiều điều bất cập chưa được giải quyết. Vì thời gian thực tập có hạn nên trong đề tài của mình em chỉ đi sâu nghiên cứu về công tác xử lý, thống kê/ xác định và kiểm soát doanh thu vận tải hành khách (đối với chứng từ 738) trong Tổng công ty.

a) Công tác xác định doanh thu vận chuyển hành khách trong hàng không mang đặc thù riêng của ngành. Doanh thu thực tế chỉ được ghi nhận sau khi việc vận chuyển được hoàn tất và đã thanh toán cho các hãng nước ngoài cùng tham gia vận chuyển. Có nghĩa là khi các đại lý của VNA xuất bán chứng từ vận tải, đó thực chất chỉ là công việc thu tiền trước và công nhận hoạt động xuất chứng từ. Nói cách khác, vận tải hành khách hàng không có hai loại doanh thu:

Luận văn tốt nghiệp

- Doanh số bán chứng từ vận tải: là số tiền thu được từ việc bán các chứng từ vận tải do VNA xuất phục vụ cho các chuyến bay của VNA cũng như các hãng vận chuyển trong cùng một thời kỳ nhất định.
- Doanh thu vận tải: là số tiền thu được từ việc thực hiện các chuyến bay chuyên chở hành khách và hành lý của VNA cũng như các hãng hàng không khác cùng tham gia vận chuyển các chuyến bay của VNA.

Ví dụ: Hãng hàng không quốc gia Việt Nam (VNA) xuất các chứng từ vận tải phục vụ cho các chuyến bay từ Hà Nội đi Los Angeles nhưng VNA chỉ thực hiện chặng bay từ Hà Nội đi thành phố Đài Bắc, chặng còn lại do China Airlines (CI) đảm nhận, tức là:



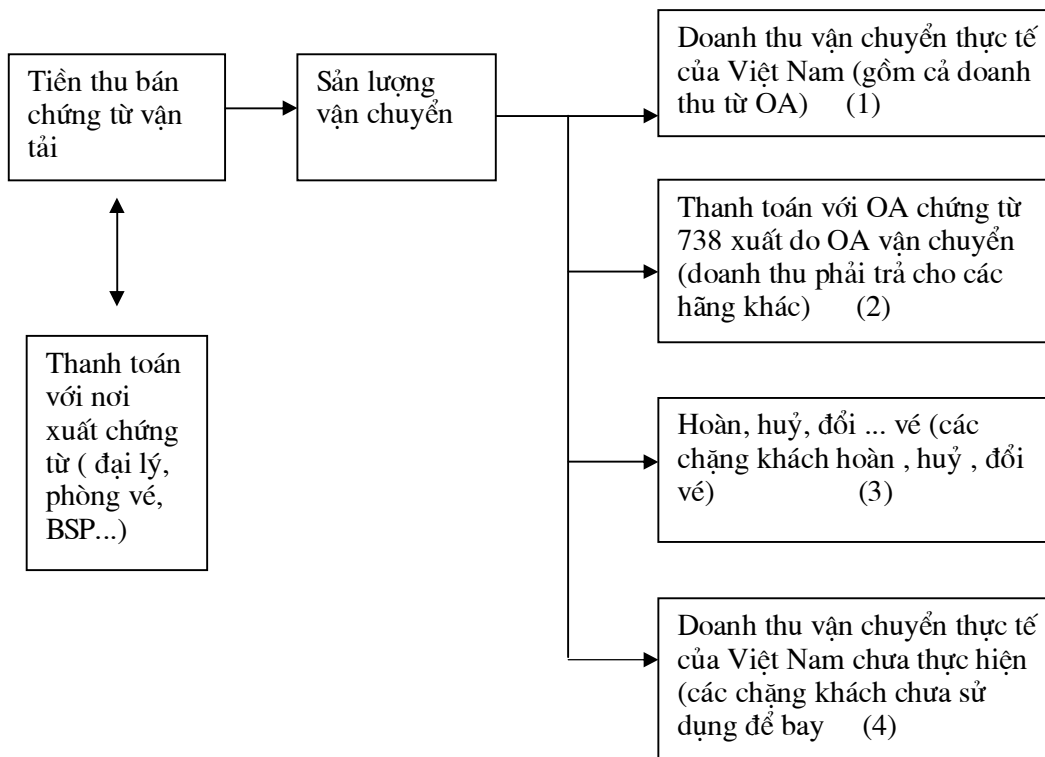
Số tiền thu được do xuất bán vé cho hành khách phục vụ hành trình HAN – KHH của VNA được coi là doanh số bán còn doanh thu vận tải của Việt Nam là số tiền thu được do việc Việt Nam thực hiện chặng bay HAN – SGN. Tương tự doanh thu vận tải của CI là số tiền thu được từ việc vận chuyển chặng TPE – LAX.

Bên cạnh việc vận chuyển những vé VNA xuất, VNA còn tham gia vận chuyển một hay nhiều chặng vé do OA (Other airlines) xuất. Tiền thu được từ đó cũng được coi là doanh thu vận tải của VNA.

Sở dĩ có sự phân biệt này là vì một hành trình bay của một vé thường bao gồm nhiều chặng (như trên đã phân tích). Trên thế giới hiện nay không có một hãng hàng không nào có thể đảm nhận việc vận chuyển trên tất cả các đường bay trên toàn cầu. Do đó một hành trình bay thường có sự tham gia chuyên chở của hai hãng hàng không trở lên, đặc biệt với các tuyến đường bay quốc tế.

Như vậy việc xác định doanh thu vận tải phải dựa trên nguồn thu tiền bán vé và nguồn thu của việc thanh toán chứng từ của các hãng khác xuất, Việt nam vận chuyển, quy trình này có thể thực hiện qua sơ đồ sau:

Hình 2. Quy trình xác định doanh thu vận chuyển hành khách của VNA (đường đi của doanh thu)



Sau khi thanh toán với nơi xuất chứng từ (đại lý, phòng vé ...) bộ phận xử lý doanh thu sẽ xác định được sản lượng vận chuyển . Sản lượng vận chuyển này bao gồm cả sản lượng đã vận chuyển , sản lượng chưa vận chuyển , sản lượng do Việt Nam vận chuyển, sản lượng do OA vận chuyển ... Tiền thu bán chứng từ vận chuyển như vậy không phải doanh thu của VNA nhưng là yếu tố căn bản và

Luận văn tốt nghiệp

quyết định cho việc tính toán doanh thu vận chuyển của hãng. Tiền thu bán chứng từ vận tải = (1) + (2) + (3) + (4).

- Quy trình tính và xác định doanh thu vận chuyển được cụ thể hoá như sau:
 - Việc tính doanh thu vận chuyển được tính dựa theo các tờ vận chuyển của chứng từ vận chuyển. Cấu tạo của chứng từ vận chuyển gồm có các thành phần :
 - + Tờ kế toán (Audit Coupon): được nơi xuất dùng cho việc lập báo cáo bán và gửi về bộ phận tài chính-kế toán của Hãng hàng không để thanh toán.
 - + Tờ vận chuyển (Flight Coupon): được hành khách dùng để yêu cầu vận chuyển. Mỗi chặng bay (sector) có một Flight coupon riêng. Thông thường một vé có 2 hoặc 4 Flight coupon. Với các chặng không bay thì nhân viên bán vé đánh dấu “ VOID “ vào Flight Coupon của chặng đó. Khi bắt đầu vận chuyển 1 sector, hãng hàng không vận chuyển sector đó sẽ thu hồi lại tờ này, tập hợp lại theo tài liệu của chuyến bay, gửi về bộ phận tài chính-kế toán của hãng hàng không để xác định doanh thu vận chuyển.
 - + Tờ đại lý (Agent Coupon): được nơi xuất chứng từ giữ lại để lưu trữ hoặc để giải quyết các vấn đề liên quan tới khách hàng khi cần thiết.
 - + Tờ hành khách (Passenger Coupon): được hành khách lưu giữ và sử dụng cho việc khiếu nại trong các trường hợp cần thiết hoặc các nhu cầu cá nhân khác của hành khách.

Mặt sau của các tờ nói trên là lớp phủ cacbon màu đỏ, nhằm đảm bảo thông tin trên các tờ là như nhau.

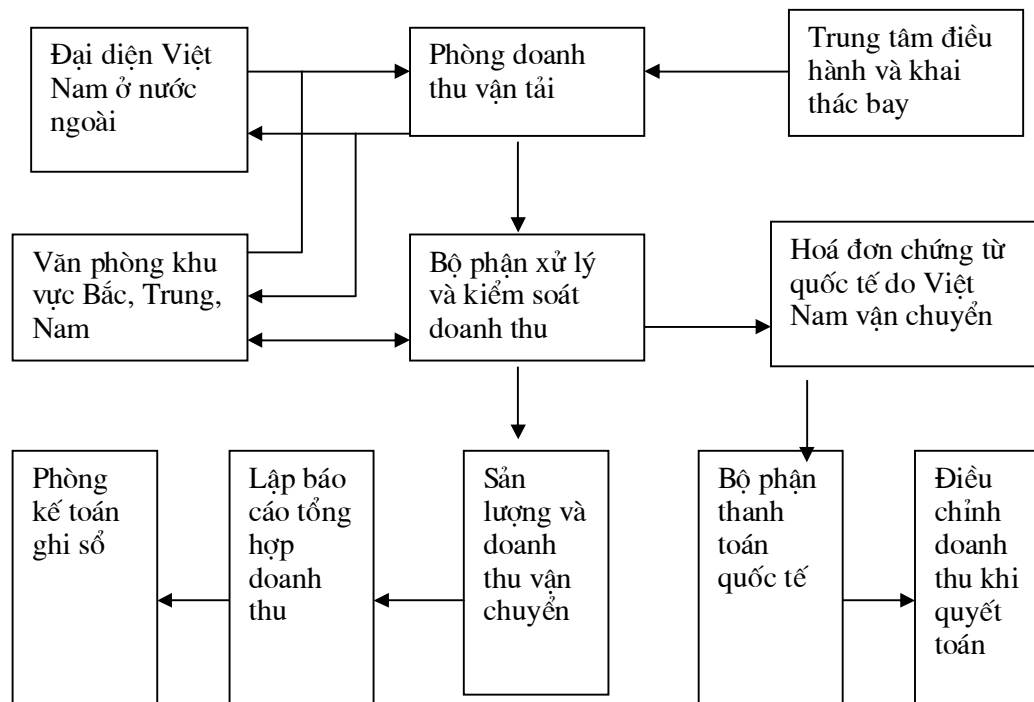
 - Chứng từ sau một chuyến bay được các văn phòng thương mại trong nước, đại diện hàng không Việt Nam ở nước ngoài tập hợp lại và chuyển về phòng doanh thu vận tải theo quy định về luân chuyển và quản lý chứng từ tài chính kế toán số 839/ TGD ngày 12 tháng 11 năm 1993 của Tổng Giám Đốc hãng hàng không quốc gia Việt Nam.
 - Phòng doanh thu vận tải dựa trên hồ sơ chuyến bay được gửi về các chuyến bay thực hiện do trung tâm điều hành bay cung cấp để phát hiện

các hợp thiếu chứng từ và yêu cầu văn phòng thương mại, đại diện hãng hàng không Việt Nam ở nước ngoài cung cấp bổ xung cho đầy đủ.

- Bộ phận xử lý và kiểm soát doanh thu sau khi nhận tài liệu tiến hành tính doanh thu vận chuyển thực tế dựa trên các tờ vận chuyển. Lập báo cáo doanh thu của Việt nam cho chứng từ 738 . Riêng đối với chứng từ khác 738 mà Việt Nam vận chuyển được lập hoá đơn và chuyển cho phòng thanh toán quốc tế để đòi và theo dõi thanh toán với các hãng khác. Doanh thu được quyết toán là doanh thu điều chỉnh sau khi đã chấp nhận tất cả các chối từ của các hãng khác.
- Bộ phận xử lý và kiểm soát doanh thu hàng tháng đối chiếu với phòng thống kê và xử lý chứng từ để xác nhận sản lượng và số liệu vận chuyển khách đi, đến các sân bay của các văn phòng của HKVN.
- Hàng tháng bộ phận xử lý và kiểm soát doanh thu lập các báo cáo tổng hợp doanh thu vận chuyển, chuyển phòng kế toán ghi sổ và làm căn cứ để quyết toán doanh thu .

Quy trình này hiện nay được coi là hợp lý vì hồ sơ các chuyến bay do trung tâm điều hành và khai thác bay là rất chính xác nên việc yêu cầu các văn phòng thương mại , đại diện HKVN ở nước ngoài bổ xung chứng từ thiếu khi phát hiện là chính xác do đó các đơn vị này không có lý do gì để không thực hiện yêu cầu và trên thực tế các trường hợp này xảy ra không nhiều. Tuy nhiên trong quá trình xử lý và kiểm soát doanh thu để xác định được sản lượng và doanh thu vận chuyển đã xảy ra nhiều trường hợp dữ liệu bị sai như sai về ngày bay, sai về chặng bay, về loại chứng từ, về coupon bay..., và hệ thống chương trình chạy chậm đã dẫn đến việc xử lý và lập báo cáo , tổng hợp doanh thu bị chậm tiến độ gây ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý doanh thu.

Hình 3. Quy trình xác định doanh thu vận chuyển hành khách của Vietnam Airlines - Đường đi của chứng từ.



Hiện nay, các hãng hàng không trên thế giới để xác định doanh thu vận chuyển đều phải dựa trên tờ vận chuyển và chủ yếu áp dụng một trong ba phương pháp sau:

Phương pháp 1: Xử lý một cách riêng biệt giữa tờ kế toán và tờ vận chuyển. Phương pháp này thường được áp dụng với các hãng hàng không có trình độ quản lý bằng hệ thống chương trình máy tính thấp kém. Phương pháp này đòi hỏi nhân viên xử lý tờ kế toán phải có trình độ nghiệp vụ cao và rất thông thạo việc tính giá cước. Nhược điểm của phương pháp này là độ chính xác không cao, công việc xử lý bị trùng lặp, khó khăn trong việc gắn liền mối quan hệ giữa số thu bán thực tế và doanh thu vận chuyển thực tế và nhiều nhược điểm khác trong công tác quản lý thu bán. Phương pháp này hiện nay ít được áp dụng.

Luận văn tốt nghiệp

Phương pháp 2: Xử lý kết hợp tờ kế toán và tờ vận chuyển, tờ nào về trước thì xử lý trước, tờ nào về sau thì được nhận kết quả xử lý của các tờ về trước.

Phương pháp này đòi hỏi người xử lý chứng từ vận chuyển phải có trình độ nghiệp vụ cao trong việc tính giá cước. Để xác định tính giá cước cho một hành trình có nhiều cách khác nhau. Khi chứng từ vận chuyển về trước chứng từ kế toán, người xử lý chứng từ vận chuyển phải xác định “mức giá thấp nhất cho phép” và từ đó phân chia thu nhập cho các chặng theo quy tắc chia thu nhập. Nghiệp vụ này có thể mâu thuẫn với mong muốn bán “giá cao có thể” của hãng hàng không. Trường hợp người bán được giá cao, doanh thu sẽ phải được bổ sung phần chênh lệch giữa giá bán thực tế và giá đã được tính khi tờ vận chuyển về trước. Do vậy phương pháp này có độ chính xác chưa cao, nhưng cũng không thể phủ nhận những ưu điểm của phương pháp này đó là:

- Đảm bảo được tốc độ tính toán và xác định doanh thu vận chuyển. Tốc độ này không phụ thuộc vào tốc độ xử lý chứng từ kế toán bán.
- Tạo lập mối quan hệ mật thiết giữa doanh thu vận chuyển và số thu tiền bán chứng từ.
- Nâng cao chất lượng quản lý thu bán.
- Giảm việc xử lý trùng lặp chứng từ.

Hàng không Việt Nam hiện đang áp dụng phương pháp này.

Phương pháp 3: Xử lý kết hợp tờ kế toán và tờ vận chuyển, việc xử lý tờ vận chuyển chỉ nhằm xác định sản lượng vận chuyển, doanh thu vận chuyển sẽ được ước tính và sẽ được xác định chính xác và điều chỉnh lại sau khi đã xử lý xong hoàn toàn tờ kế toán. (theo thực tế cho thấy, doanh thu ước tính có sai lệch không đáng kể ‘1%’ so với doanh thu thực tế). Ngoài những ưu điểm của phương pháp 2, phương pháp 3 có những ưu điểm khác như:

- Nâng cao độ chính xác của việc xác định doanh thu.
- Đảm bảo nguyên tắc thận trọng trong kế toán.
- Đòi hỏi người xử lý có trình độ phù hợp.

Luận văn tốt nghiệp

Nhược điểm của phương pháp này là tốc độ xác định doanh thu vận chuyển phụ thuộc vào tốc độ xử lý tờ kế toán của chứng từ vận chuyển. Thời gian xác định doanh thu vận chuyển phải kéo dài.

Trong trường hợp đẩy nhanh tốc độ quản lý chứng từ kế toán, phương pháp thứ 3 là phương pháp tiên tiến nhất, nó được nhiều hãng hàng không lớn áp dụng.

Trên thực tế rất ít khi xảy ra các trường hợp tờ vận chuyển về trước tờ kế toán do chế độ báo cáo bán của VNA là tương đối chặt chẽ, việc giao nộp báo cáo được thực hiện 2 lần / tuần vào thứ 3 và thứ 6 nên khi hành khách thực hiện xong chuyến bay thì tờ kế toán đã được gửi về trước cùng với báo cáo bán của các đại lý và để đảm bảo tính chặt chẽ trong quản lý thì HKVN quy định ở chế độ báo cáo là tờ kế toán phải được chuyển về trước tờ vận chuyển nên trong tương lai sẽ không xảy ra trường hợp này.

b) Kiểm soát doanh thu vận chuyển hành khách.

Công tác thống kê và kiểm soát doanh thu vận tải của Hàng không Việt Nam được tiến hành trên các chứng từ 738. Việc kiểm tra là dựa trên các tài liệu liên quan đến các điều lệ, quy định về vận chuyển của Hàng không Việt Nam . Việc thống kê doanh thu trên cơ sở chia thu nhập tự động theo dặm(factor) và trên cơ sở số thu bán. Lúc này bộ phận kiểm soát doanh thu sẽ dựa vào báo cáo bán này cùng với việc chia thu nhập để tính doanh thu , doanh thu này thực chất chỉ là doanh thu tạm tính vì sau đó trên cơ sở chứng từ gốc của các chuyến bay tiến hành rà soát lại doanh thu đã chia tự động để phát hiện các sai sót trong quá trình chia thu nhập xem xem mình có thu đúng, thu đủ không. Ngoài ra, do việc chia thu nhập có nhiều cách (hiện nay VNA đang thực hiện chia thu nhập vé hành khách theo 3 cách chính đó là: chia theo thông lệ quốc tế , chia theo giá công bố trên từng thị trường và chia theo SPA hoặc hợp đồng liên doanh - đối với vé 738). Do đặc thù của công tác chia thu nhập là nhiều loại tiền (do một vé có thể do nhiều Hãng tham gia vận chuyển theo Interlines) và tỷ giá thì thay đổi khác nhau , lại có các nguyên tắc chia khác nhau nên doanh thu thu được cũng khác

Luận văn tốt nghiệp

nhau nên công tác chia thu nhập này không khỏi có những sai sót. Sau khi kiểm tra và phát hiện những sai sót này thì sẽ lập các hoá đơn báo nợ , báo có(ADM/ACM) để đòi quốc tế .

Đối với các trường hợp chấp nhận vận chuyển sai quy định như:

- Vé dùng để vận chuyển có trong danh sách vé mất
- Vé quá hạn không được phép
- Vé đi sai trình tự trên chặng quốc tế
- Vé đi sai chặng không được phép
- Vé tách đoàn sai quy định

Hiện nay công việc kiểm tra và lập báo cáo tại bộ phận xác định và kiểm soát doanh thu vận tải – TCT HKVN đối với các trường hợp này hiện nay chưa được thực hiện thường xuyên và triệt để. Chỉ khi nào có phát sinh mới tiến hành kiểm tra hoặc chỉ kiểm tra mang tính xác suất do số lượng chứng từ thì quá lớn mà để kiểm tra được thì phải rà soát lại từ khâu nhập chứng từ , dữ liệu nên phải mất rất nhiều thời gian và công sức. Và lại số lượng nhân viên đảm nhiệm công việc này hầu như không có .

Các trường hợp nâng hạng ghế không đúng theo quy định (vé hạng Y nhưng chấp nhận vận chuyển hạng C) vẫn chưa thống kê và kiểm soát được hết . Có nhiều nguyên nhân dẫn đến hiện tượng nâng hạng ghế không đúng theo quy định nhưng chủ yếu là do khâu kiểm soát tại các đầu sân bay còn yếu và thiếu sự đồng bộ, chặt chẽ. Mặt khác tại khâu nhập chứng từ , dữ liệu để kiểm tra , xử lý cũng không tránh khỏi có những sai sót trong việc nhập nhầm hạng vận chuyển nên công tác kiểm tra và thống kê loại vé ngoài luồng này gặp phải rất nhiều khó khăn và nếu không trực tiếp kiểm tra từng mặt vé và hồ sơ từng chuyến bay mà chỉ căn cứ vào số liệu thống kê của chương trình máy tính sẽ có thể là không chính xác .

Bảng 4. Báo cáo tổng hợp quyết toán doanh thu vận chuyển năm 2003

Đơn vị tính: 1000.000.000 VNĐ

<i>Năm</i>	<i>Hành khách</i>	<i>Hành lý</i>
2003	5362.4	42.3
2004	5684.7	37.25

Qua bảng số liệu (bảng 2.3) ta thấy trong năm 2003 doanh thu thu được từ vận chuyển hành khách của VNA là gần 5362.4 tỷ đồng, doanh thu từ vận chuyển hành lý khoảng 42,3 tỷ đồng. Đến năm 2004 doanh thu từ vận chuyển hành khách của VNA (bao gồm cả ước tính 6 tháng cuối năm) đạt khoảng 5684,7 tỷ đồng nhưng con số về vận chuyển hành lý lại chỉ đạt vào khoảng 37,25 tỷ đồng. Mặt khác hầu như tất cả các chuyến bay đều có mức % doanh thu thực hiện 2004/ 1999 là dưới 100% đặc biệt là đối với các chuyến bay vận chuyển quốc tế đi (77,99%) và các chuyến bay vận chuyển trong nước (83,74%).

Tuy chưa thể khẳng định được rõ ràng về sự thay đổi về doanh thu của hành lý quá cước nhưng cũng không thể tránh khỏi là có nguyên nhân chưa kiểm soát chặt chẽ và thu đúng, thu đủ lượng hành lý quá cước ở các đầu sân bay tại các thị trường của HKVN, đặc biệt là tại các đầu sân bay trong nước). Thật vậy theo thống kê của trung tâm thống kê và xử lý chứng từ thì mỗi tháng trên đường bay HAN - HKG có khoảng 57 tấn, đường bay SGN - TPE có khoảng 47 tấn hành lý quá mức được vận chuyển không thu được cước.

Công tác thống kê lượng hành lý quá cước (phải thu cước) chấp nhận vận chuyển nhưng đã không thu tiền hiện vẫn đang được thực hiện và cơ sở của công tác này là tổng hành lý tính cước chưa thu được cước sẽ được tính theo một trong hai công thức sau:

- 1) Tổng hành lý tính cước chưa thu được cước = Tổng hành lý vận chuyển trên một chuyến bay - miễn cước theo quy định
- Tổng hành lý tính cước đã thu được cước căn cứ theo chứng từ

Luận văn tốt nghiệp

Nếu áp dụng phương pháp này thì hoàn toàn không chính xác và chênh lệch nhiều so với thực tế vì có rất nhiều hành khách không mang hết số hành lý miễn cước của mình.

2) Tổng hành lý Tổng hành lý vượt cước mỗi hành Tổng hành lý tính
tính cước chưa = khách cụ thể(chỉ tính đối với những - cước đã thu cước
thu được cước khách có hành lý quá cước) căn cứ theo c.từ

Cơ sở của việc tính toán này là thông tin được thể hiện trên Passenger Manifest(PM). Việc tính toán số lượng hành lý tính cước của từng khách / nhóm khách bằng cách lấy số lượng hành lý mỗi khách/nhóm khách mang theo(thể hiện trên PM) trừ đi (-) tiêu chuẩn hành lý miễn cước của hành khách/nhóm hành khách đó. Tiêu chuẩn hành lý miễn cước của từng đối tượng khách được căn cứ vào các quy định về hành lý hiện hành của VNA.

Tính toán theo phương pháp này thì chính xác hơn, tuy nhiên có một số vấn đề vướng mắc như sau:

- Cơ sở số liệu tính toán dựa trên PM . Trên thực tế, tổng số hành lý vận chuyển trên cùng một chuyến bay thể hiện trên PM là chính xác và có thể tin cậy được (vì là số liệu để tính tải cho máy bay) . Tuy nhiên số hành lý của từng khách được ghi trên PM là không chính xác, thông thường nhân viên mặt đất thường chia tổng số lượng hành lý và ghi kèm với một số khách .

- Chưa bóc tách được chính xác khách đoàn (group) vì trên PM đôi khi hiển thị không rõ đối tượng khách này và cũng chỉ mới phân biệt được trên PM chứ chưa phân biệt được trên máy .

Việc thống kê thì như vậy nhưng việc kiểm soát lại mới chỉ được thực hiện ở một số thị trường mới chỉ mang tính xác suất. Theo quy định của Tổng giám đốc TCTHKVN số 852/ TCTHK-TCKT quy định kiểm tra xác suất các loại vé ngoài luồng và tùy theo mức độ sai sót sẽ tiến hành lập đoàn kiểm tra để kiểm tra trực tiếp trên diện rộng , nếu phát hiện có sai sót nhưng chưa quá mức độ cho phép thì sẽ lập và gửi công văn đòi ngay cùng với bảng chi tiết cho từng chuyến

Luận văn tốt nghiệp

bay, ngày bay với tổng trọng lượng hành lý, khối lượng được phép, khối lượng quá mức, số tiền đã trả, số tiền chưa trả...và yêu cầu các đơn vị thanh toán cùng với bảng giải trình lý do cho Tổng công ty về việc sai sót và chậm thanh toán này.

Bảng 5 Một số thị trường VNA đã kiểm tra và có công văn đòi:

Thị trường	Chặng	Tổng trọng lượng	Được phép	Quá cước	Đã trả	Chưa trả
Campuchia	PNH-SGN	69.421	32.3771	37.044	260	36.784
Lào	VTE- HAN	2.163	1.495	668	5	663

Doanh thu vận chuyển sẽ được tổng hợp theo từng chuyến bay , từng đường bay và được in ra các báo cáo , có chữ ký xác nhận.

Trên thực tế , số liệu thể hiện doanh thu vận chuyển không những được tổng hợp theo từng chuyến bay , đường bay mà còn được chi tiết theo loại máy bay , số km cung ứng , số ghế cung ứng , sản lượng ... Điều này hỗ trợ rất đắc lực cho công tác phân tích các chỉ tiêu kinh tế , kỹ thuật cho hãng.

Nhìn chung công tác quản lý (xác định , xử lý , kiểm soát) doanh thu về mặt quy trình quản lý được đề ra là tương đối chặt chẽ , tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn có nhiều điều bất cập và chưa được thực hiện theo đúng yêu cầu đã đặt ra bởi nhiều lý do khác nhau . Nhu cầu tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp và ngành hàng không Việt Nam nói chung đang đặt ra trước hãng nhiều đòi hỏi cần phải giải quyết . Và tăng doanh thu hành khách bao gồm cả doanh số bán và doanh thu vận chuyển là một trong những mục tiêu mà Hãng cần hướng tới đầu tiên để thực hiện những đòi hỏi đó , trong đó công tác quản lý hay cụ thể là công tác kiểm soát chặt chẽ là một trong những giải pháp chống thất thu và tăng doanh thu cho hãng.

Đối với tất cả các loại vé ngoài luồng nêu trên thì công tác kiểm soát chúng là rất cần thiết, nó không chỉ đảm bảo tính chặt chẽ trong công tác quản lý về mặt quy trình mà nó còn đem lại cho Hãng một nguồn thu không nhỏ góp phần làm tăng doanh thu cho hãng.

Mặt khác, chính sự phân cấp kiểm soát này là rất cần thiết và phù hợp với xu hướng phát triển của Tổng công ty thành một tập đoàn Hàng không –phù hợp với mô hình của Tổng công ty 91- một doanh nghiệp lớn, quản lý và điều hành theo chế độ phân cấp, phân quyền, có khả năng tự chủ về tài chính , mỗi bộ phận đều

Luận văn tốt nghiệp

có quyền quyết định một số vấn đề nhất định trong phạm vi quyền hạn của mình để tạo sự năng động, linh hoạt trong công tác quản lý. Với những quyết định đúng đắn, kịp thời sẽ tạo ra được hiệu quả kinh tế lớn, tận dụng được cơ hội. Việc này đòi hỏi người quản lý phải có đủ trình độ, có khả năng xử lý các tình huống. ở đây việc kiểm soát theo xác suất được đề ra có nghĩa là trên cơ sở là giao các nhiệm vụ và quyền hạn nhất định cho các đơn vị và kiểm tra xem họ có thực hiện theo đúng trách nhiệm và quyền hạn của mình không.

Sở dĩ, từ trước đến nay khâu quản lý doanh thu mà cụ thể là kiểm soát doanh thu còn yếu và thiếu chặt chẽ như vậy là do nhiều nguyên nhân, cả chủ quan và khách quan. Cụ thể:

a) Nguyên nhân khách quan

- Hàng không là một ngành đòi hỏi công nghệ và kỹ thuật tiên tiến, Hãng hàng không quốc gia Việt Nam lại là một hãng hàng không non trẻ nên hãng thiếu thông tin và khả năng công nghệ thông tin mới cùng với sự tiếp cận với trình độ khoa học, với công nghệ vẫn còn là mới mẻ và khó khăn do chưa có kiến thức và kinh nghiệm nhiều(điểm yếu này đang dần được khắc phục)
- Hãng thiếu các nguồn tài chính thích hợp, đây được coi là vấn đề cấp thiết nhất của các hãng hàng không. Chính phủ Việt Nam không có ý định cung cấp cho VNA bất cứ nguồn tài chính phụ nào tuy chính phủ đang và sẽ tiếp tục cung cấp các bảo lãnh tối cao cho các khoản vay tài chính của hãng.
- Do là một hãng hàng không non trẻ nên hãng thiếu hẳn các kỹ năng quản lý chuyên ngành, thiếu các chuyên gia cao cấp hàng không và kinh nghiệm của nhân viên là có hạn.

b) Nguyên nhân chủ quan

- Khâu quản lý nhập và cấp vé còn yếu và thiếu chính xác, chặt chẽ.
- Tuy lãnh đạo và nhân viên của hãng là một đội ngũ trẻ và nhiệt tình song không tránh khỏi một số bộ phận nhỏ không làm đúng theo nguyên tắc , chưa có trách nhiệm cao trong công việc ví dụ như việc kiểm soát không chặt chẽ , thiếu trách nhiệm hay cố tình chấp nhận vận chuyển trái quy định để kiếm lợi riêng tại các đầu sân bay ...
- Chưa có những hình thức kỷ luật triệt để cho những hành vi vi phạm
- Những bộ phận đi nghiên cứu những tiến bộ về khoa học , công nghệ mới trên thế giới để về phổ biến cho cán bộ , công nhân viên còn hạn chế
- Nhân lực thiếu do khối lượng công việc tăng
- Tuy đã đề ra và đưa vào trong quy trình quản lý nhưng những cuộc thảo luận về những vấn đề phát sinh, những vướng mắc trong công việc chưa được thực hiện thường xuyên (hàng tháng)
- Tuy có tiến bộ trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ nhưng chất lượng , cơ cấu đội ngũ cán bộ lao động chưa đáp ứng được yêu cầu ; số lượng cán bộ quản lý , cán bộ kỹ thuật đầu ngành còn thiếu.

2.4. NHỮNG KHÓ KHĂN THÁCH THỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

2.4.1. Phải cạnh tranh với các hãng hàng không khác mạnh hơn

Mặc dù có thuận lợi khi hoạt động trong thị trường HK mở, nhưng khó khăn mới bắt nguồn ngay trong những lợi thế đó, mà cạnh tranh là một điển hình. Cạnh tranh trong thị trường Hàng không mở buộc các hãng phải tự hoàn thiện mình để phù hợp với chất lượng dịch vụ Quốc tế. Điều đó có nghĩa là yêu cầu về tiềm năng nội lực của một hãng Hàng không rất lớn cả về cơ sở vật chất, tài chính và nguồn nhân lực, nếu không sẽ bị văng ra khỏi quỹ đạo HKQT.

Có thể thấy rằng các Hãng Hàng không quốc tế chỉ định khai thác tại Việt Nam, cũng như các hãng HK cùng khai thác với VNA ở các thị trường QT đều là những hãng tâm cỡ trên thế giới, họ có khả năng tự làm chủ được việc chuyên chở trên các tuyến bay của họ. Trong khi đó trên các tuyến bay QT, yêu cầu về chất lượng phục vụ thường rất cao trong khi khả năng đáp ứng của VNA vẫn còn có hạn. Đối với nguồn khách chính mà VNA có thể phát động là khách du lịch và khách có thu nhập thấp nhưng Việt Nam vẫn chưa phải là điểm du lịch hấp dẫn, cơ sở vật chất kỹ thuật của VNA còn hạn chế, có khoảng cách so với các hãng HK khác trên thế giới, trong khi đó giá cả dịch vụ thì không rẻ hơn.

Tóm lại, phải cạnh tranh với các đối thủ tâm cỡ là trở ngại lớn cho hãng Hàng không nhỏ, ít vốn như VNA sẽ gặp không ít khó khăn để khởi bị hụt hơi trên đường đua vận tải HKQT. Do đó ngoài giải pháp tiếp cận bằng hợp tác liên minh, VNA cần phải nghiên cứu ứng dụng chiến lược marketing phù hợp với quan điểm kinh doanh hiện đại thì mới có khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường Hàng không mở như hiện nay.

2.4.2. Đối mặt với tình trạng chiến tranh và dịch bệnh trong khu vực:

Sau cuộc khủng hoảng tiền tệ các nước Châu á và các vụ tai nạn máy bay liên tiếp của một số hãng Hàng không trên thế giới phần nào đã làm ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng chung của ngành vận tải Hàng không trong khu vực, thêm vào đó là chiến tranh irắc và dịch bệnh SARS đầu năm 2003, dịch cúm gà đầu năm 2004. Khả năng tài chính của một số nước gặp nhiều khó khăn đã dẫn đến sự phá sản của nhiều ngành, Công ty trong và ngoài nước mà ngành Hàng không cũng không phải là một ngoại lệ.

Các hãng Hàng không Châu Á nói chung và VNA nói riêng đang phải đối đầu với việc giảm một lượng lớn khách du lịch tới khu vực(là nguồn thu ngoại tệ mạnh của Chính phủ), làm cho lưu lượng khách đi và đến Châu Á giảm mạnh trong khi các khu vực khác vẫn tăng cao. Điều này thể hiện rõ nét trong bảng 4.1

Bảng 4.1: Mức tăng trưởng lưu lượng khách theo khu vực năm 2003 - 2004.

Khu vực	Châu Á	Bắc Mỹ	Châu Âu	Caribê và Mỹ La tinh
2003	giảm 8,9%	Tăng 2,0%	tăng 6,8%	tăng 12,3%
2004	giảm 5,6%	Tăng 2,2%	tăng 7,8%	tăng 10%

Hầu hết các hãng Hàng không trong khu vực Châu á đều phải hủy bỏ một số đường bay, cắt giảm tần suất bay do tình trạng kinh doanh thua lỗ. Một số hãng hàng không phải áp dụng các biện pháp cực đoan như cắt giảm chi phí, sa thải người lao động, điển hình là: Công ty Sempati có tới 60% nhân viên các đội bay bị mất việc làm, Công ty Bouraq đệ trình Chính phủ phê chuẩn sa thải 1194 nhân viên, và Công ty Garuda sa thải 400 nhân viên . Các hãng Hàng không này của Indonexia đang có nguy cơ bị phá sản.

Đối với các hãng HK thành viên AAPA cũng không khá gì hơn, họ đang gặp nhiều khó khăn do cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế gây thiệt hại lớn đến kinh doanh. Chỉ trong vòng hai năm, các hãng này đã bắt đầu mất đi giá trị kinh tế mà họ đã tạo được trong quá khứ. Sự giảm mạnh mới đây trong thị trường chứng khoán đã phá hoại thị trường của các hãng AAPA, chỉ có những hãng HK xây dựng được lợi thế cạnh tranh và không ngừng tạo được giá trị cổ phần thì mới có thể vượt qua những thách thức về cơ cấu kinh tế hiện nay. Nhưng thực tế cho thấy các hãng này vẫn chưa có biểu hiện hồi phục. Các số liệu thống kê tính tới hết tháng 6/2004 phản ánh kết quả vận chuyển hành khách lần vận tải hàng hoá đều ảm đạm do kinh tế các nước này tiếp tục suy yếu làm cho nhu cầu về HK giảm. Trong quý 2 năm 2004 vận tải hành khách của các hãng AAPA giảm mạnh, cụ thể: Doanh thu hành khách/Km (RPK) giảm 6%, còn số lượng hành khách giảm 8,9%, phương tiện vận tải tăng 0,5% trong khi hệ số vận

Luận văn tốt nghiệp

tải giảm 4,6%, điển hình là hãng Korean Airlines và ASIANA Airlines của Hàn Quốc có doanh thu hành khách/Km và PAX giảm hơn 20%.

Bên cạnh đó hình ảnh và uy tín của các hãng HK khu vực châu Á đang bị giảm dần do tình trạng uy hiếp an toàn và tai nạn máy bay liên tiếp xảy ra, cũng là một trong nguyên nhân ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh vận tải HK của các nước trong khu vực. Điển hình là SILKARIR không thể bình phục sau cơn suy thoái do vụ tai nạn máy bay tháng 12/2003. Hay China Airlines (CAL) cũng chưa bình phục sau tai nạn máy bay tháng 2/2004. Tình trạng vận chuyển giảm sút của hai hãng được thể hiện ở bảng 4.2.

AILKARIR		CAL	
Doanh thu khách/Km	Sản lượng khách	Doanh thu khách/Km	Sản lượng khách
giảm 25,2%	Giảm 30,2%	Giảm 4,8%	Giảm 11,2%

Tóm lại, trong bối cảnh chung đó, nền kinh tế Việt Nam nói chung và VNA nói riêng cũng không tránh khỏi bị ảnh hưởng bởi tình trạng suy yếu của nền kinh tế khu vực, và tình trạng bi đát trong kinh doanh vận tải HK của các nước khu vực Châu Á- Thái Bình Dương. Những lợi thế của giai đoạn 2003 - 2004 mà VNA đã giành được chưa đủ tích lũy cho nguồn nội lực để VNA chuẩn bị bước và kỷ nguyên mới, thì khó khăn này đã làm cho VNA khó có phát triển trong thời gian tới.

2.4.3. Mạng đường bay còn đơn giản.

Tính đến năm 1998 cơ cấu mạng đường bay của VNA được thể hiện ở bảng 4.3.

Bảng 4.3: Cơ cấu mạng bay của VNA năm 2004

Σ	NỘI ĐỊA			QUỐC TẾ		
	ĐƯỜNG BAY	CHẶNG BAY	THÀNH PHỐ	ĐƯỜNG BAY	CHẶNG BAY	THÀNH PHỐ
41	25	30	20	25	35	28

Luận văn tốt nghiệp

Với mạng đường bay như trên mới chỉ bao phủ hầu hết các tỉnh thành toàn quốc, còn thị trường QT thì rất hạn chế (7 Thành phố ở Châu Âu, 1 ở Trung đông, 14 ở Châu Á, và 1 ở Bắc Mỹ). So với năm 1996 mạng đường bay đã được mở rộng từ chỗ chỉ có một số đường bay nội địa theo trục Bắc Mỹ). So với năm 1996 mạng đường bay đã được mở rộng từ chỗ chỉ có một số đường bay nội địa theo trục Bắc - Nam, một số đường bay QT tới Đông Âu và một số nước trong khu vực, đến nay đã có mạng đường bay dày đặc nối liền các trung tâm Hà Nội - Đà Nẵng - TP Hồ Chí Minh với các vùng trong nước và với nhiều Thành phố trên thế giới bằng các đường bay thường lệ và không thường lệ có tần suất và tải cung ứng ngày càng tăng.

Mặc dù mạng đường bay của VNA đã có nhiều cố gắng mở mang theo chiều rộng trên thị trường QT vươn tới cả Châu Âu và Bắc Mỹ, và theo chiều sâu trong thị trường nội địa, nhưng so với các hãng HK trong khu vực và trên thế giới thì còn ít và đơn giản. Bảng 4.4 thể hiện mạng đường bay của một số hãng HKQT.

Bảng 4.4: Các điểm bay của một số hãng HK khu vực và thế giới.

CX	PHILIPINE A	THAI	CHINA N.A	UNITED A	N.W.USA
44 T.phố	36 T.phố	74 T.phố	50 T.phố	136 T.phố	285 T.phố

Tóm lại, với mạng đường bay như vậy trong lúc cơ sở hạ tầng, dịch vụ vẫn còn thua xa các hãng khác, VNA đang bị đe dọa mất đi một phần thị trường của mình. Để có thể mở rộng mạng đường bay phong phú hơn nữa trong điều kiện tiềm lực còn nhiều hạn chế thì giải pháp liên minh, liên doanh và liên danh vận tải HK mang tính toàn cầu được xây dựng thành mục tiêu chiến lược của VNA trong thời gian tới.

2.4.4. Khó có thể chiếm lĩnh thị trường trong khi tiềm lực còn hạn chế.

Đến cuối năm 1996, cục HKDD Việt Nam đã chính thức ký kết hiệp định HK với 39 quốc gia và lãnh thổ, có khoảng 22 hãng của 17 nước có đường bay thường lệ và thuê chuyến đến Việt Nam, gần 50 hãng của hơn 40 quốc gia bay

Luận văn tốt nghiệp

quá cảnh theo lịch cố định qua Việt Nam, và có tới 19 cơ quan đại diện của các hãng HK nước ngoài tại Việt Nam. Đặc biệt có thể có từ 3 đến 4 hãng khổng lồ của Mỹ, quý II năm nay Hãng United airlines (là một trong những hãng hàng không có doanh thu lớn nhất thế giới hiện nay) đã mở văn phòng đại diện của mình tại TP HCM với đường bay thẳng HAN – HKG – LAX (hay đến bất kỳ điểm nào trên lãnh thổ Mỹ), và sắp tới sẽ còn có American airlines ... Trừ hai hãng của Lào và Campuchia, tất cả các hãng nêu trên đều là các hãng lớn hàng đầu thế giới và khu vực. Nhìn chung cho đến nay, các hãng HK nước ngoài hoạt động tại Việt Nam đều có hiệu quả và hãng nào cũng muốn tăng tần suất bay. Đây cũng là một yếu tố sẽ dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường Việt Nam trong thời gian tới.

Ngoài ra, trong xu thế toàn cầu về tự do hoá thị trường, các hiệp định vận tải HK chuyển dần từ song phương sang đa phương và phi điều tiết, các vấn đề thương quyền cũng chuyển đổi theo hướng mềm dẻo hơn tạo ra sức ép lớn đối với VNA.

2.4.5. Phải cạnh tranh với các phương tiện vận tải khác ngày càng phát triển.

Trong sự phát triển chung của kinh tế thị trường, các phương tiện vận tải đều có cơ hội phát triển, và tất yếu phải xuất hiện sự cạnh tranh giữa các phương tiện vận tải với nhau. Điển hình là sự cạnh tranh giữa HK, đường sắt, đường biển và đường bộ. Giá dịch vụ vận chuyển đường sắt, đường biển và đường bộ có ưu thế là thấp hơn nhiều so với HK và phù hợp với mức thu nhập thấp của đa số người tiêu dùng. Nhưng đường HK lại có ưu thế về thời gian nhanh chóng, độ an toàn, và đảm bảo chất lượng hàng hoá trong quá trình vận tải, đặc biệt đối với hàng hoá tươi sống, hàng hoá cần chuyển tới khoảng cách xa giữa các vùng trong một nước và giữa các nước khác nhau.

Đáng lưu tâm là đường sắt trong những năm gần đây cũng đã có những cải tiến đáng kể chất lượng dịch vụ như giảm thời gian chạy tàu, chính sách giá mềm dẻo với các loại giá khác nhau thấp hơn nhiều so với giá cước HK, thủ tục đơn

Luận văn tốt nghiệp

giản, nhanh gọn cùng với các dịch vụ hỗ trợ khác.. là đối thủ cạnh tranh gay gắt với HK trong thị trường nội địa.

Riêng trong lĩnh vực vận tải hàng hoá, đường biển rất thích hợp với khối lượng lớn, giá cước rẻ và trên thực tế vận tải bằng đường biển đã chiếm một tỷ trọng lớn nhất, mặc dù vận tải hàng hoá bằng đường biển đã chiếm một tỷ trọng lớn nhất, mặc dù vận tải hàng hoá bằng đường HK nhanh chóng, thuận tiện, an toàn, nhưng bị giới hạn bởi trọng tải của các chuyến bay, và cước phí vận chuyển cao hơn.

Mặc dù HK có những ưu thế đặc biệt mà các phương tiện vận tải khác không có được, nhưng dù sao sự có mặt của các phương tiện này cũng trở thành đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực vận tải, và tất yếu có ảnh hưởng đến sản lượng vận tải của VNA.

2.4.6. Giảm dần sự hậu thuẫn của Nhà nước.

Từ năm 1994 Chính phủ đã dừng việc hậu thuẫn về tài chính, và hoạt động của VNA chủ yếu dựa vào vốn tự có. Đây thực sự là một khó khăn cho một hãng non trẻ như VNA, đặc biệt là khi phải đối đầu với các đối thủ cạnh tranh là các hãng HK hùng mạnh, có kinh nghiệm kinh doanh trong nền kinh tế thị trường như SIA, CX, JAL.. Trong khi đó, đội bay của VNA còn nhỏ bé và non trẻ, các lái chính chủ yếu phải thuê của nước ngoài. Đây là một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả khai thác của VNA và là một trong các điểm yếu mà VNA đang gặp phải trong cạnh tranh với các hãng HKQT.

2.4.7. Chính sách vĩ mô chưa phù hợp với quy luật kinh tế thị trường.

Chính sách vĩ mô của Nhà nước chưa phù hợp với quy luật kinh tế thị trường cũng là một thách thức đối với VNA. Đây là vấn đề làm cho VNA không thể xây dựng kế hoạch và chiến lược kinh doanh một cách chuẩn xác, đặc biệt là những kế hoạch và chiến lược dài hạn. Hậu quả là VNA không thể lường trước được những phát sinh ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Điển hình là thuế nhập khẩu nhiên liệu trong những năm qua tăng liên tục bắt đầu từ năm 2003 và cả

Luận văn tốt nghiệp

năm 2004, (cụ thể là việc VNA phải thu thêm mức phụ thu nhiên liệu 5USD một chặng bay quốc tế – còn chặng bay nội địa thì vẫn chưa được phép điều chỉnh) trong khi giá vé không thể tăng tùy tiện; việc thu thêm thuế tiền thuê máy bay sau khi VNA đã ký hợp đồng thuê máy bay; hay không áp dụng thuế tạm nhập tái xuất đối với nhiên liệu, xuất ăn, đồ uống trên các chuyến bay QT xuất phát từ Việt Nam trong một thời gian dài.. đã ít nhiều đẩy VNA vào tình thế khó khăn hơn khi môi trường QT không còn thuận lợi như trước.

2.5. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ĐẦU RA.

Chính sách mở cửa của Nhà nước trong những năm qua đã tạo cơ hội tốt cho việc phát triển kinh tế đất nước nói chung và mở rộng thị trường vận tải HKQT nói riêng. Đặc biệt, mối quan hệ QT và quan hệ kinh tế QT trong lĩnh vực vận tải HK của Việt Nam ngày càng được mở rộng. Điều này thể hiện rất rõ qua việc Việt Nam đã tham gia hầu hết các tổ chức HKDD khu vực và QT, và đã ký hiệp định HK song phương với hơn 40 quốc gia trên thế giới. Đáng chú ý là chỉ trong vòng 50 năm Việt Nam đã ký kết tới 22 hiệp định HK song phương trong tổng số hơn 40 hiệp định từ 1956-1995. Nhờ đó thị trường vận tải HKQT của VNA phát triển với tốc độ nhanh.

Nếu chỉ nhìn vào mức tăng trưởng thị trường của VNA trong những năm qua thì cho rằng VNA đang có nhiều thuận lợi. Thực chất VNA đang phải đối mặt với những thách thức lớn do tiềm lực còn có khoảng cách xa so với nhiều hãng HK trong khu vực và trên thế giới. Đặc biệt, do ảnh hưởng của sự suy thoái kinh tế khu vực (1997 – 1998) và ảnh hưởng của cuộc chiến tranh irắc, dịch bệnh trong khu vực mấy năm gần đây đã làm thay đổi căn bản cơ cấu nguồn khách khai thác, nên giai đoạn từ 1997 –1998 và 2003 - 2004 mức tăng trưởng về hành khách QT của VNA rất thấp. Điều đó thể hiện rõ nét ở hai lĩnh vực sau:

2.5.1. Xét về cơ cấu thị trường cho thấy:

Thị trường DBA có tốc độ tăng trưởng rất nhanh bao gồm những đường bay vàng bởi nguồn khách bản địa lớn. Đây là thị trường quan trọng nhất của

Luận văn tốt nghiệp

VNA, chiếm trên 50% dung lượng thị trường QT, cùng với các thị trường ĐNA - Thái Lan hợp thành thị trường khu vực Châu Á chiếm 90% số lượt khách vận chuyển, và đây là nguồn thu mang tính chất quyết định của VNA. Với cơ cấu thị trường như vậy nên khi cơn bão tài chính tiền tệ và suy thoái kinh tế hoàn thành các nước được coi là mạnh trong khu vực đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của VNA.

Ngoài ra trong khu vực thị trường này tính chất cạnh tranh rất gay gắt do có nhiều hãng lớn với tiềm lực tài chính mạnh và uy tín cao hơn hẳn cùng khai thác làm cho VNA đã khó khăn nay lại càng khó khăn hơn ở thị trường mang tính chất quyết định của mình.

Thị trường châu Âu được coi là thị trường xuyên lục địa đầu tiên của VNA, nguồn khách khá quan trọng của thị trường này chủ yếu là Việt Kiều. Tuy nhiên, thị trường này cũng bị chia sẻ do có nhiều hãng HK mạnh trên thế giới cùng khai thác như AF, THAI, SIA v.v... và không có cơ hội để phát động thương quyền 6 từ Châu Âu qua Việt Nam.

Thị trường Úc, VNA mới tập trung khai thác được nguồn khách Việt kiều với tần suất bay thấp 2 chuyến/tuần và phải chịu sự cạnh tranh và phân chia thị trường với các hãng khu vực ĐNA, cũng như hai hãng HK mạnh của Úc là Qantas và Ansett. Đặc biệt thị trường này VNA không khai thác được nguồn khách mang lại thu nhập cao.

Với thị trường Bắc Mỹ, hiện nay VNA chưa có đường bay thẳng, mà chỉ sử dụng hình thức trao đổi chỗ với China Airlines (Đài Loan) và Philipines Airlines (Phi-lip-pin), do vậy cũng mới chỉ nắm được một phần quá nhỏ của thị trường này.

Đứng trước những diễn biến về thị trường như vậy, VNA đã chọn chính sách phát triển thị trường là vừa cạnh tranh, vừa tìm khả năng hợp tác kinh doanh với các đối tác. Trên các đường bay QT, VNA đã liên doanh và thực hiện việc trao đổi chỗ với nhiều hãng HK nước ngoài như Cathay Pacific, Korean Airlines,

Singapore Airlines, Japan Airlines.v.v. Thị phần của VNA trên các đường bay QT đi và đến Việt Nam đã tăng từ 28,2% năm 1999 lên 42,9% năm 2002. Mặc dù vẫn còn là một con số khiêm tốn nhưng cũng đã phản ánh được những cố gắng rất lớn trong cạnh tranh của VNA khi tiềm lực còn yếu kém hơn nhiều so với các đối tác.

2.5.2. Xét về cơ cấu nguồn khách:

Trong những năm qua chiến lược khai thác khách của VNA chủ yếu tập trung vào nguồn khách du lịch. Chiến lược này cũng đã thành công đáng kể trong suốt một thời gian dài. Nhưng chiến lược khai thác nguồn khách theo kiểu cục bộ không còn thuận lợi khi thị trường ĐBA và ĐNA là những thị trường chủ yếu của VNA lâm vào tình trạng suy thoái và khủng hoảng kinh tế. Nếu như trước đây một số đường bay "vàng" của VNA như Hồng - Kông, Băng Cốc Mỗi năm mang lại lợi nhuận từ năm đến mười triệu USD, thì bắt đầu từ năm 2002 những đường bay này chỉ đạt hoà vốn.

Đối với khách thương quyền 6, VNA chỉ đạt 3-4%, trong khi Cathay Pacific, Singapore Airlines, hay Thai airway đạt từ 35-40%. Nguyên nhân chủ yếu là VNA chưa coi trọng khai thác nguồn khách này, và chỉ nhận thấy sự cần thiết của nó khi các đường bay "vàng" không còn tạo ra vàng nữa. Bên cạnh đó VNA chưa tạo lập được hệ thống thông tin toàn cầu, nên phần nào làm hạn chế khả năng phát triển thị trường QT của VNA, mặc dù trong những năm qua VNA đã đầu tư khá lớn cho lĩnh vực công nghệ thông tin và thành lập nhiều cơ quan đại diện ở nước ngoài.

Đối với nguồn khách thương gia và khách lẻ trả giá cao (Y Class full fare) của VNA hiện nay mới chiếm khoảng 10% trong tổng số khách, nhưng doanh thu đem lại từ nguồn khách này chiếm tới 30% trong tổng doanh thu vận chuyển hành khách. Trong khi đó cơ cấu đội máy bay của VNA hiện nay trẻ nhất trong khu vực với 100% máy bay hiện đại như B767-200 và 767-300, Airbus 320-200, ATR-72, và Fokker-70. Với cơ cấu của đội máy bay như vậy là nhằm vào nguồn

khách trả giá vé cao nhưng VNA mới chỉ khai thác được 10% loại khách này thì đây là một nghịch lý.

Ngoài ra nguồn khách từ hoạt động du lịch lữ hành của VNA của là một tiềm năng lớn hỗ trợ mở rộng thị trường hành khách QT, VNA mới chỉ tập trung vào khai thác ba khu vực chính là ĐBA, ĐNA và Châu Âu, còn thị trường Bắc Mỹ mới chỉ khai thác dưới hình thức liên danh trao đổi chỗ. Trong đó lợi nhuận mang lại chủ yếu là hai thị trường ĐBA và ĐNA, nên khi tình trạng suy thoái và khủng hoảng kinh tế xảy ra ở hai thị trường này đã đẩy VNA vào thế làm ăn thua lỗ. Bên cạnh đó cơ cấu nguồn khách của VNA mang tính chất cục bộ, và trái ngược với cơ cấu đội máy bay, nên khi VNA mất nguồn khách truyền thống là khách du lịch đã làm cho VNA ở vào thế bị động và lúng túng khi chuyển đổi khai thác các nguồn khác. Do đó việc mở rộng thị trường và cơ cấu nguồn khách cũng là một vấn đề cần nghiên cứu trong các giải pháp.

2.6. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ.

2.6.1. Khái niệm về hiệu quả trong kinh doanh vận tải hàng không.

Hiệu quả kinh doanh có thể được lượng hoá là "Hiệu quả của mỗi lao động nói chung bao giờ cũng là sự so sánh giữa kết quả thu được với chi phí bỏ ra". Nhưng trong kinh doanh vận tải HK, hiệu quả không chỉ đơn thuần là phép tính trừ giữa kết quả thu được và chi phí bỏ ra, mà còn có cả các lợi ích xã hội khác. Như vậy hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK có tác động đến hiệu quả "kinh tế - xã hội".

Nếu xét theo khái niệm chung thì hiệu quả trong kinh doanh vận tải HK dựa trên 3 yếu tố cơ bản là năng lực kinh doanh và trình độ quản lý, an toàn, uy tín và hình ảnh của hãng HK. Ba yếu tố trên có mối ràng buộc hết sức chặt chẽ với nhau và không thể tách rời trong quá trình kinh doanh, trong đó yếu tố an toàn phải được quan tâm đặc biệt. Giả định rằng một hãng HK có năng lực kinh doanh và trình độ quản lý, nhưng mất an toàn thì không bao giờ mang lại hiệu quả. Mặc dù để giảm bớt thiệt hại do tai nạn gây lên, các hãng HK đều mua bảo

Luận văn tốt nghiệp

hiểm về giá trị tài sản máy bay, cũng như tính mạng và tài sản của hành khách, nhưng cái mất lại chính là uy tín và hình ảnh của hãng HK, đặc biệt là những rủi ro gây ra bởi nhà vận chuyển. Trong hai nhân tố cơ bản để có được uy tín và hình ảnh của hãng HK là an toàn và chất lượng dịch vụ, thì nhân tố mất an toàn bao giờ cũng gây cú sốc mạnh mẽ nhất, là làm mất uy tín và hình ảnh nhanh nhất. Lẽ tất nhiên uy tín và hình ảnh bị mất sẽ dẫn đến khách hàng mất dần, làm cho kinh doanh sẽ gặp nhiều khó khăn, thậm chí dẫn đến phá sản.

Như đã trình bày ở mục 1.1 cho thấy vai trò, tác dụng của vận tải HK trong nền kinh tế quốc dân, nhờ đó hiệu quả kinh tế - xã hội từ kinh doanh vận tải HK mang lại là rất lớn, bao gồm: Tạo điều kiện phát triển mối giao lưu văn hoá, kinh tế, thúc đẩy các ngành kinh tế và các địa phương phát triển, đặc biệt ngành HK đã tạo ra công ăn việc làm cho số lượng lớn những người lao động cả trực tiếp và gián tiếp, và đó được coi là "nhân tố rất quan trọng mang lại hiệu quả kinh tế cho xã hội".

Nếu xét rộng hơn về lực lượng lao động gián tiếp, vận tải HK còn là chất xúc tác cho sự phát triển nghề nghiệp cần trong cơ sở hạ tầng HK, công nghiệp HK và Ngành du lịch. Trong đó du lịch hiện nay đã trở thành vấn đề rất quan trọng trong hoạt động kinh tế và ngày càng có nhiều hứa hẹn trong tương lai. Lực lượng lao động trong du lịch được biết đến là rất rộng lớn, hiện nay nó thu hút tới 10,4% lao động trên toàn cầu. Đồng thời vận tải HK còn có một ý nghĩa rất quan trọng trong phát triển thương mại và nối kết toàn cầu hoá thương mại, cũng như thúc đẩy sự chuyển dịch kinh tế khu vực và phân bố lao động ở khắp các lĩnh vực kinh tế.

2.6.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả vận tải hk.

2.6.2.1. Năng suất lao động bình quân: tính cho mỗi nhân viên phục vụ trực tiếp được sử dụng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động sống trong việc thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của những người tuyển đầu. Nhiệm vụ kinh doanh của những người tuyển đầu (phòng vé, đặt chỗ, tiếp viên, phi công, đại

Luận văn tốt nghiệp

diện HK, thợ kỹ thuật, phục vụ thương mại mặt đất v.v) ở đây được hiểu bao gồm cả nhiệm vụ phục vụ cho các chuyến bay của hãng HK khác. Do đó năng suất lao động của nhân viên tuyển đầu liên quan đến hiệu quả kinh doanh của hãng HK cho quan hệ hợp đồng kỹ thuật và thương mại dịch vụ HK. Nó được tính toán bằng công thức:

$$Wld = \frac{RV}{Lnvtt} \quad (1)$$

Trong đó: Wld: Là năng suất lao động bình quân của mỗi lao động trực tiếp,

RV: Là tổng doanh thu phục vụ khách hàng.

Lnvtt: Là tổng số nhân viên phục vụ trực tiếp.

Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu bình quân từ lao động của mỗi nhân viên phục vụ trực tiếp và nghịch đảo với suất hao phí lao động.

2.6.2.2. Năng lực rút ngắn thời gian của nhân viên phục vụ trực tiếp.

Sản xuất nói chung trong thời kỳ của nền văn minh làn sóng thứ hai (nền văn minh công nghiệp sản xuất hàng loạt), các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động bao gồm trình độ lành nghề, vốn, tiến bộ khoa học kỹ thuật, môi trường làm việc. Nhưng sản xuất trong nền văn minh làn sóng thứ ba (nền văn minh hậu công nghiệp) xuất hiện thêm một yếu tố cực kỳ quan trọng, đó là yếu tố về thông tin, hay còn gọi là nền sản xuất trong môi trường điện tử. Dù sản xuất trong thời kỳ của nền văn minh làn sóng thứ hai hay trong nền văn minh làn sóng thứ ba thì mục tiêu cuối cùng là nhằm rút ngắn thời gian. Do đó chỉ tiêu đánh giá năng lực rút ngắn thời gian của nhân viên tuyển đầu trong kinh doanh vận tải HK có thể được mô hình hoá bằng công thức 2.

$$(C_b M_b + D_b) \rightarrow \text{Min} \quad (2)$$

Trong đó: C_b : Là tổng chi phí bồi thường chậm chuyển,

M_b : Là tổng giá trị bị thiệt hại do huỷ chuyển,

D_b : Là tổng doanh thu bị mất từ những khách hàng tủng thành,

Luận văn tốt nghiệp

Như vậy, nếu $(C_b M_b + D_b)$ càng nhỏ thì năng lực rút ngắn thời gian của nhân viên tuyến đầu càng cao, và ngược lại. Đây là chỉ tiêu đánh giá rất quan trọng nhằm giúp cho công tác phân công lao động, cũng như công tác đào tạo hợp lý để có được đội ngũ lao động tuyến đầu có năng suất lao động cao.

2.6.2.3. Doanh thu bình quân 1 hành khách vận chuyển hay 1 kg hàng hoá vận tải.

Doanh thu bình quân 01 hành khách vận chuyển: Là doanh thu tính bình quân cho 1 hành khách trong kỳ kinh doanh, được tính toán bằng công thức 3.

$$P_p = \frac{RV_p}{Q_p} \quad (3)$$

Trong đó: P_p : Là doanh thu bình quân vận chuyển 01 hành khách,
 RV_p : Là doanh thu vận chuyển hành khách.
 Q_p : Là khối lượng hành khách vận chuyển.

Doanh thu bình quân 01 kg hàng hoá vận tải: Là doanh thu vận tải hàng hoá tính bình quân trên 01 kg hàng, và được tính toán bằng công thức 4.

$$P_c = \frac{RV_h}{Q_c} \quad (4)$$

Trong đó: P_c : Là doanh thu bình quân 01 kg hàng hoá vận tải
 RV_h : Là doanh thu vận tải hàng hoá.
 Q_c : Là khối lượng hàng hoá vận tải.

Đây là chỉ tiêu giúp các nhà quản lý có căn cứ lập kế hoạch doanh thu kỳ kinh doanh tiếp theo trên toàn mạng bay, trên từng thị trường, trên mỗi đường bay, hoặc từng chuyến bay. Đồng thời đây cũng là chỉ tiêu để phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh vận chuyển hành khách và vận tải hàng hoá giữa các kỳ kinh doanh của hãng HK, cũng như để phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh giữa các hãng HK với nhau.

2.6.2.4. Doanh thu bình quân 1 hành khách/Km hay 1 tấn hàng hoá/Km.

Doanh thu bình quân 01 hành khách/Km (Pax Yield): Là doanh thu vận tải hành khách tính bình quân cho 1 đơn vị hành khách trên 1 Km (HK.Km), và được tính bằng công thức 5.

$$P_{pk} = \frac{RV_p}{RPK} \quad (5)$$

Trong đó: P_{pk} : Là doanh thu bình quân 01 hành khách/Km.
 RV_p : Là doanh thu vận chuyển hành khách,
 RPK : Là hành khách/Km.

Doanh thu bình quân 01 tấn hàng hoá/Km (cargo Yield): Là doanh thu tính cho 01 tấn hàng hoá trên 1 Km; và được tính toán bằng công thức 6.

$$P_{ck} = \frac{RV-h}{ATK} \quad (6)$$

Trong đó: P_{ck} : Là doanh thu bình quân 01 tấn/Km.
 $RV-h$: là doanh thu vận tải hàng hoá, hành lý, bưu kiện,
 ATK : Là khối lượng luân chuyển hàng hoá, hành lý, bưu kiện.

Đây là chỉ tiêu áp dụng để tính tổng thể trên toàn mạng bay, cho từng loại máy bay, từng đường bay, từng chuyến bay, chặng bay, và trên từng thị trường. Chỉ tiêu này dùng để phân tích so sánh doanh thu bình quân 01 hành khách và 01 tấn hàng hoá sau khi đã quy đổi trên một đơn vị đo thống nhất. Nhờ đó hãng HK đánh giá được hiệu quả kinh doanh của chính bản thân hãng HK.

2.6.2.5. Lợi nhuận.

Chỉ tiêu này phản ánh toàn diện lao động phục vụ của hãng HK. Là chỉ tiêu trọng yếu nhất của việc sử dụng công suất hệ lao động, công nghệ, tài chính của hãng.

Lợi nhuận tối ưu: Là chỉ tiêu kỳ vọng của các hãng HK. Việc có được lợi nhuận tối ưu là cả một quá trình quản trị và tiến hành hoạt động kinh doanh hết sức hợp lý đạt đến mức độ nghệ thuật. Nó có thể được lượng hoá bằng công thức 7.

$$\sum_{i=1}^n \quad \sum_{i=1}^n$$

$$LN_{\max} = \sum RV_i - \sum TC_i \quad (7)$$

$$\text{Với các điều kiện: } \begin{cases} \sum RV_i \rightarrow \text{Max} \\ \sum TC_i \rightarrow \text{Min} \end{cases}$$

Trong đó: LN_{\max} : Là lợi nhuận tối ưu,

RV : Là tổng doanh thu,

TC : Là tổng chi phí hoạt động kinh doanh (bao gồm cả thuế).

Hiệu quả kinh tế ở đây được biểu hiện thông qua sự so sánh giữa doanh thu và các loại chi phí phải bỏ ra để thực hiện kinh doanh. Nhưng lợi nhuận ròng của mỗi hãng HK không chỉ phụ thuộc vào sự nỗ lực chủ quan của họ mà còn là phụ thuộc vào yếu tố khách quan khác như chính sách thuế, chính sách tín dụng v.v...

Tỷ suất lợi nhuận (%): Tỷ suất lợi nhuận có thể tính theo giá thành, vốn sản xuất hoặc doanh thu. Công thức 8 là tỷ suất lợi nhuận tính theo vốn kinh doanh.

$$Pr = \frac{RV - (TC + TAX_c)}{V_{sx}} * 100 \quad (8)$$

Trong đó: Pr : Là tỷ suất lợi nhuận,

RV : Là tổng doanh thu,

TC : Là tổng chi phí,

TAX_c : Là thuế được tính vào chi phí,

V_{sx} : Là tổng số vốn kinh doanh.

Trong chỉ tiêu này có điểm đáng chú ý là không phải tỷ suất lợi nhuận càng cao thì hiệu quả càng lớn. Cụ thể trong trường hợp tỷ suất lợi nhuận tính theo doanh thu có thể quan điểm này không đúng nếu hãng HK đã định sai giá bán.

2.6.2.6. Điều kiện đảm bảo hiệu quả của tỷ giá hối đoái.

Tỷ giá hối đoái của các nước biến động hàng ngày, hàng giờ trên thị trường do ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố như lạm phát, tình hình cán cân thanh

Luận văn tốt nghiệp

toán QT, tình hình cung và cầu ngoại hối trên thị trường v.v Trong khi doanh thu của hãng HK lại là ngoại tệ (USD). Do đó chỉ tiêu nay phản ánh kết quả so sánh giữa sức mua của đồng bản tệ thu được mô hình hoá bằng công thức 9.

$$\sum C_i X \geq \sum C_i \text{USD} \cdot \text{USD} / X \quad (9)$$

Trong đó: $C_i X$: Là chi phí của chuyến bay i nếu thanh toán bằng đồng tiền của nước X mà hãng HK khai thác.

$C_i \text{USD}$: Là chi phí của chuyến bay i thanh toán bằng USD.

USD/X : Là tỷ giá hối đoái giữa đồng USD với đồng tiền của nước X .

2.6.2.7. Suất hao phí vốn.

Suất hao phí vốn phản ánh mức vốn hao phí để tạo ra một đơn vị sản phẩm. Nó có thể tính toán bằng công thức tổng quát số 10.

$$H_v = \frac{V}{Q} \quad (10)$$

Trong đó: H_v là suất hao phí vốn

V là vốn sử dụng

Q là sản lượng

Công thức 10 sẽ được cụ thể hoá để tính toán suất vốn đầu tư (H_{vdt}), vốn cố định (V_{cd}), vốn lưu động (V_{ld}) bằng cách thay V bằng tổng lượng các loại vốn tương ứng.

2.6.2.8. Thời hạn hoàn vốn.

Đó là khoảng thời gian giả định vốn đầu tư bỏ ra có thể thu hồi nhờ lợi nhuận và khấu hao cơ bản. Nó có thể được tính toán theo công thức 11.

$$T_v = \frac{V_{dt}}{P + K_c} \quad (11)$$

Trong đó: T_v là thời hạn hoàn vốn

V_{dt} là vốn đầu tư

P là lợi nhuận thuần tuý hàng năm

Kc là mức khấu hao cơ bản hàng năm

Hiệu quả kinh tế đòi hỏi thời gian hoàn vốn phải ngắn. Thời hạn hoàn vốn phụ thuộc vào nhiều yếu tố: Tổng lượng vốn; lượng lợi nhuận có thể thu được; chế độ khấu hao cơ bản v.v... Chỉ tiêu này nghịch đảo với hệ số hoàn vốn ($E_v = 1/T_v$)

2.6.2.9. Đóng góp cho hiệu quả kinh tế xã hội

Sự phát triển của ngành HK đã tạo ra công ăn việc làm cho số lượng lớn những người lao động cả trực tiếp và gián tiếp, và đó được coi là nhân tố rất quan trọng mang lại hiệu quả kinh tế xã hội trong kinh doanh vận tải HK được mô hình hoá bằng công thức 12.

$$H_{XH} = \sum_{i=1}^n F \cdot T + \sum_{i=1}^n L \cdot T \quad (12)$$

Trong đó: H_{XH} là đóng góp cho hiệu quả kinh tế xã hội từ các lao động do HK tạo ra;

F là quỹ thù lao lao động 1 năm cho 1 lao động.

T là thời gian hoạt động của 1 lao động liên quan đến kinh doanh HK;

L là lợi ích trung bình mang lại của 1 lao động đóng góp cho xã hội.

Như vậy, nếu trong kinh doanh vận tải HK cứ tạo ra công ăn việc làm cho 1 lao động (cả trực tiếp và gián tiếp), thì xã hội không những không phải nuôi không 1 người, mà còn có thêm được khoản lợi ích mang lại cho xã hội từ quá trình lao động của lao động ấy. Ngoài ra khả năng đóng góp cho hiệu quả kinh tế xã hội còn được thể hiện ở việc góp phần thúc đẩy lưu thông hàng hoá và dịch vụ xã hội phát triển nhờ nhu cầu chi tiêu từ thu nhập của người lao động sau khi có công ăn việc làm.

2.6.3. Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh trong vận tải hàng không.

Có nhiều cách để phân loại các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh dịch vụ. Thông thường có hai cách phân loại như sau:

Theo mức độ ảnh hưởng, người ta chia thành các nhân tố trực tiếp và gián tiếp.

- Theo vị trí của các yếu tố, người ta chia thành các nhân tố bên trong và bên ngoài. Mục tiêu của phần này là nhằm nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của một số nhân tố, nên dưới đây sẽ áp dụng cách phân loại thứ nhất.

2.6.3.1. Các nhân tố trực tiếp.

Thứ nhất: Giá cả và hệ số sử dụng ghế.

Trong vận tải Hàng không, doanh thu và lợi nhuận có được chủ yếu từ dịch vụ vận chuyển hành khách và dịch vụ vận tải hàng hoá. Đối với những chuyến bay chở khách thì doanh thu và lợi nhuận có được là tổng doanh thu và lợi nhuận của vận chuyển hành khách và vận tải hàng hoá. Hầu hết các hãng Hàng không trên thế giới đều kinh doanh vận chuyển hành khách kết hợp với vận tải hàng hoá trên cùng một chuyến bay chở khách để khai thác triệt để trọng tải thương mại. Còn kinh doanh vận tải hàng hoá trên máy bay chở hàng chỉ có ở những hãng Hàng không đủ mạnh mà thôi. Xét về mặt hình thức, các yếu tố ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận trong vận chuyển hành khách và vận tải hàng hoá hoàn toàn giống nhau. Do đó, trong phần nghiên cứu này chủ yếu trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả trong lĩnh vực vận chuyển hành khách.

Lợi nhuận tính cho việc chuyển chở hành khách của 1 chuyến bay được xác định theo công thức 13:

$$LN_{ki} = (CAP_i * P_i * LF_i) - FC_i (CAP_i * LF_i * VC_i) \quad (13)$$

Trong đó: LN_{ki} : Lợi nhuận của vận chuyển hành khách chuyến bay i.

CAP_i : Tải cung ứng chuyến bay i.

P_i : Giá vé chuyến bay i.

Luận văn tốt nghiệp

LF_i : hệ số sử dụng ghế chuyến bay i.

FC_i : Chi phí cố định phân bổ cho vận chuyển hành khách chuyến bay i.

VC_i : Chi phí biến đổi đơn vị tính trên mỗi khách chuyến bay i.

Theo công thức 13 với mỗi lượng tải cung ứng đưa ra, chi phí khai thác cố định và chi phí biến đổi theo đơn vị (khách) đã biết thì lợi nhuận thu được chỉ phụ thuộc vào hai nhân tố: Giá cả và hệ số sử dụng ghế.

Để đánh giá mức độ phụ thuộc của lợi nhuận vào hai yếu tố giá cả và hệ số sử dụng ghế, chúng ta xem xét ví dụ: chuyến bay có tải cung ứng = 40 ghế, giá cả = 1,5đv tiền tệ (đvtt), chi phí cố định = 200đvtt, chi phí biến đổi bình quân cho mỗi hành khách = 0,2đvtt, hệ số sử dụng ghế đạt 70%. Bây giờ chúng ta lần lượt xem xét mức độ phụ thuộc của lợi nhuận vào giá cả và hệ số sử dụng ghế. Theo công thức 13, lợi nhuận của chuyến bay là:

$$\begin{aligned}LN &= (240 * 1,5 * 0,7) - 200 - (240 * 0,7 * 0,2) \\ &= 252 - 200 - 33,6\end{aligned}$$

$$LN = 18,4\text{đvtt}$$

Trường hợp thứ nhất: Giả định giá cả thay đổi 1% $\Rightarrow dP = 0,015$ (dP là giá thay đổi), nếu hệ số sử dụng ghế không đổi ($LF = 70\%$) \rightarrow theo công thức 13 thì sự thay đổi của lợi nhuận (ký hiệu là dLN) theo giá chỉ phụ thuộc bởi các biến cố CAP, dP, LF, do đó kết quả là: $dLN = (CAP * dP * LF) = (240 * 0,015 * 70\%) = 2,52\text{đvtt} \Rightarrow$ mức độ ảnh hưởng của giá cả vào lợi nhuận là $2,52\text{đvtt} / 18,4\text{đvtt} = 13,69\%$.

Như vậy, nếu cứ tăng 1% giá cả trong khi hệ số sử dụng ghế không đổi làm cho lợi nhuận của chuyến bay tăng lên 13,69%. Ngược lại, nếu cứ giảm 1% giá cả trong khi hệ số sử dụng ghế không đổi làm cho lợi nhuận của chuyến bay giảm 13,69%.

Trường hợp thứ hai: Giả định rằng hệ số sử dụng ghế thay đổi 1%, giá cả không thay đổi $\Rightarrow dLF = 0,0070$ (dLF là hệ số sử dụng ghế thay đổi) \rightarrow theo công thức 13 thì sự thay đổi của lợi nhuận theo hệ số sử dụng ghế chỉ phụ thuộc bởi các biến cố CAP, dP, LF và CV, do đó kết quả là: $dLN = (CAP * P * dLF) -$

Luận văn tốt nghiệp

$(CAP*dLF*VC) = (240*1,5* 0,007) -(240*0,007*0,2) = 2,19đvtt \Rightarrow$ mức độ ảnh hưởng của giá cả vào lợi nhuận là $2,19 đvtt/0,184 đvtt= 11,9\%$.

Như vậy, nếu cứ tăng 1% hệ số sử dụng ghế trong khi giá cả không đổi làm cho lợi nhuận của chuyến bay sẽ tăng 11,9%. Ngược lại, nếu cứ giảm 1% hệ số sử dụng ghế trong khi giá cả không đổi làm lợi nhuận của chuyến bay giảm 11,9%.

Nhận xét: Mức độ phụ thuộc của lợi nhuận vào giá cả lớn hơn phụ thuộc vào hệ số sử dụng ghế ($13,69\% > 11,9\%$). Nếu xét độc lập của từng trường hợp, về mặt lý thuyết cho thấy lợi nhuận thu được sẽ đạt cực đại khi giá cả và hệ số sử dụng ghế đạt tối đa. Tuy nhiên thực tế khai thác thì không bao giờ đạt được điều đó, thông thường chỉ xảy ra một trong hai nhân tố đạt tối đa mà thôi. Bởi vì giá cả và hệ số sử dụng ghế có mối quan hệ tỷ lệ nghịch với nhau (mối quan hệ cung cầu).

Trên đây mới chỉ phân tích mức độ ảnh hưởng của giá cả và hệ số sử dụng ghế đến hiệu quả kinh doanh vận chuyển hành khách của một chuyến bay xét trên giác độ lý thuyết thuần túy theo công thức toán học. Nhưng trong thực tế, diễn biến của giá cả và hệ số sử dụng ghế. Hay nói cách khác, mức giá đưa ra của một hãng Hàng không hoặc mục tiêu cần đạt được về hệ số sử dụng ghế được căn cứ trên cơ sở nào thì mới mang lại hiệu quả kinh doanh. Để làm rõ vấn đề này, dưới đây sẽ trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến giá cả và hệ số sử dụng ghế.

Các nhân tố ảnh hưởng đến giá cả thông qua ảnh hưởng lên giá trị kinh tế:

Trong nền kinh tế hàng hoá, mọi hàng hoá đều có hai thuộc tính là giá trị và giá trị trao đổi. Giá trị sử dụng phản ánh mối quan hệ giữa con người với tính hữu ích của vật. Còn giá trị trao đổi là tỷ lệ trao đổi của nó với hàng hoá khác. Hình thái cao nhất của giá trị trao đổi là giá cả. Theo Lenin, giá trị là quy luật của giá cả, cho nên nếu bỏ giá trị chỉ nghiên cứu giá cả, tức là chỉ nghiên cứu hiện tượng bề ngoài mà không đi đến sự khái quát bản chất. Nhưng thực tế khi cung

Luận văn tốt nghiệp

khác cầu, chẳng hạn cung lớn hơn cầu thì giá cả không phản ánh đúng giá trị. Lúc này những hàng hoá thừa ra so với cầu thì giá cả lại giảm, trong khi giá trị của chúng vẫn không đổi. Để thừa nhận giá trị là quy luật của giá cả vẫn đúng trong thực tiễn, thì giá ở đây được hiểu là giá trị kinh tế (GTKT). Tức là GTKT là biểu hiện của giá trị trong thực tiễn lưu thông của hàng hoá. Hay GTKT là cách hiểu về "tính cần thiết" và "tính xã hội" của lao động. Như vậy, khi cung lớn hơn cầu thì giá cả sản phẩm giảm vì GTKT của nó giảm dần .

Bằng cách lập luận như trên, giá cả trong kinh doanh vận tải Hàng không bị ảnh hưởng bởi những nhân tố sau:

Khả năng sản xuất trong vận tải Hàng không của xã hội: Các yếu tố quyết định khả năng sản xuất trong vận tải của xã hội gồm có: số ghế và trọng tải cung ứng của ngành Hàng không, nguồn lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ khoa học công nghệ..Biểu hiện của khả năng sản xuất về vận tải Hàng không của xã hội là ở lượng của cái vật chất mà vận tải Hàng không có thể tạo ra và năng suất lao động xã hội để sản xuất ra lượng của cái vật chất ấy.

Như vậy, nếu các yếu tố khác giữ nguyên mà năng suất lao động trong vận tải Hàng không thay đổi, thì giá cả cũng thay đổi theo do GTKT thay đổi và ngược lại.

Nhu cầu của xã hội: Nhu cầu của xã hội về Hàng không muốn nói ở đây là nhu cầu có khả năng thanh toán, nó bị quyết định trực tiếp bởi lượng tiền mặt được hướng tới việc đáp ứng nhu cầu. Do đó nó ảnh hưởng đến GTKT ở hai trường hợp:

- Nhu cầu quyết định GTKT: Tức là nếu chất lượng dịch vụ Hàng không đáp ứng nhu cầu về Hàng không của xã hội thì nó không có giá trị và GTKT.

- Khi hệ thống nhu cầu của xã hội về đi lại và vận chuyển thay đổi, giả định khả năng nhu cầu về vận tải Hàng không giảm, trong khi khả năng cung ứng dịch vụ vận tải Hàng không không đổi sẽ đưa thừa năng lực vận tải, và như vậy khoản dư thừa năng lực vận tải cũng không có GTKT.

Luận văn tốt nghiệp

Phân công lao động xã hội: Lực lượng lao động xã hội trong vận tải Hàng không bao gồm cả trực tiếp và gián tiếp, và nó được phân bố ở hầu hết các lĩnh vực kinh tế. Hệ thống phân công lao động xã hội phụ thuộc vào khả năng sản xuất trong vận tải Hàng không và nhu cầu xã hội về Hàng không (tuy vẫn có tính độc lập tương đối do còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố chính trị - xã hội khác). Ngược lại, nó có tác động trở lại đối với khả năng sản xuất và nhu cầu xã hội. Do đó phân công lao động xã hội không hợp lý thì khả năng sản xuất trong vận tải Hàng không sẽ không khai thác hết, làm cho GTKT của sản phẩm vận tải Hàng không giảm. Như vậy, phân công lao động xã hội trong vận tải Hàng không, ngoài ảnh hưởng đến giá cả vận tải Hàng không, nó còn ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế xã hội của vận tải Hàng không.

Các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp lên giá cả:

Các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp lên giá cả của hãng Hàng không gồm hai nhóm:

Những nhân tố kiểm soát được: Bao gồm các nhân tố về chi phí

Chi phí sản xuất: Bao gồm những chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất như chi phí nguyên vật liệu, hao mòn phương tiện vận tải, máy móc thiết bị, chi phí nhà xưởng, quản lý.v.v.Nhân tố này được coi là quan trọng nhất trong nhóm các nhân tố về chi phí, nó quyết định đến sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

Chi phí bán và chi phí phân phối: Là những chi phí cho dịch vụ bán như % hoa hồng cho các đại lý, tổng đại lý, chi phí cho các văn phòng đại diện, dịch vụ bảo hành.v.v.Đây là nhân tố quan trọng thứ hai, nó chiếm từ 10 -15% doanh thu.

Chi phí yểm trợ xúc tiến bán: Là những chi phí cho quảng cáo, triển lãm...

Những nhân tố không kiểm soát được: Nhóm này bao gồm:

Quan hệ cung cầu: Quan hệ cung cầu về Hàng không trên thị trường có ảnh hưởng trực tiếp lên mức giá và sự vận động của giá cả trong vận tải Hàng

Luận văn tốt nghiệp

không. Ngược lại, mức giá cả lại ảnh hưởng đến mức cung và mức cầu về Hàng không. Đây là mối quan hệ rất phức tạp, ngay trong Bộ tư bản C. Mác viết "Sự lẫn lộn đó - giá cả do cung cầu quyết định và ngoài ra giá cả lại quyết định cung cầu - lại càng rối ren hơn do chỗ cầu quyết định cung và ngược lại, cung quyết định cầu, sản xuất quyết định thị trường và thị trường quyết định sản xuất". Thực chất mối quan hệ này ở chỗ, tại mỗi thời điểm, giá cả của mỗi hãng Hàng không phụ thuộc vào GTKT và thời gian lao động của sản phẩm dịch vụ của hãng đó. Chính điều này quyết định việc định giá của mỗi hãng.

Ngoài ra, giá cả còn ảnh hưởng bởi sức mua của tiền tệ, giá cả của các phương tiện thay thế, sự cạnh tranh trên thị trường, sự điều tiết của Nhà nước.v.v.

Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ số sử dụng ghế:

Hệ số sử dụng ghế trong kinh doanh vận tải Hàng không là biểu hiện lượng sản phẩm được bán ra trên thị trường tức là thể hiện mức cầu được thanh toán. Như trên đã phân tích mối quan hệ gắn bó và phức tạp giữa cung cầu và giá cả, cho nên các nhân tố ảnh hưởng đến hệ số sử dụng ghế chính là cầu và giá cả. Mối quan hệ này thể hiện ở chỗ, nếu hãng Hàng không đưa ra giá quá cao thì thị trường sẽ không chấp nhận, điều tất yếu xảy ra là lượng cầu giảm, tức là hệ số sử dụng ghế thấp. Ngược lại, nếu hãng Hàng không đưa ra mức giá rất thấp (kích cầu) thì có khả năng nâng cao hệ số sử dụng ghế.

Tóm lại, qua phân tích ở trên cho thấy mức độ ảnh hưởng của nhân tố giá cả vào lợi nhuận lớn hơn nhân tố hệ số sử dụng ghế, những hãng Hàng không không thể máy móc áp dụng việc tăng giá vé tùy tiện. Để đạt được hiệu quả, hãng Hàng không nên tăng giá vào mùa cao điểm sẽ không ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu của thị trường (không làm thay đổi nhiều đến hệ số sử dụng ghế) và giảm giá vào mùa thấp điểm nhằm khuyến khích người tiêu dùng (tăng hệ số sử dụng ghế) do đó có khả năng bù lại khoản doanh thu thâm hụt từ việc giảm giá.

Nhân tố thứ hai: Sự biến động của tỷ giá hối đoái:

Lợi nhuận của chuyến bay phụ thuộc rất lớn vào sự thay đổi tỷ giá giữa đồng bản tệ với ngoại tệ dùng để thanh toán các chi phí của các chuyến bay đó.

Luận văn tốt nghiệp

Để đánh giá mức độ phụ thuộc của lợi nhuận vào sự thay đổi của tỷ giá, chúng ta phân tích số liệu đã cho ở ví dụ đã nêu trong nhân tố thứ nhất như sau:

Theo công thức 13, tổng chi phí của chuyến bay trong điều kiện môi trường kinh doanh ổn định là: $TC = 200 + (240 * 0,7 * 0,2) = 233,6 \text{ đvt}$.

Giả sử rằng tổng chi phí thay đổi 1% do biến động của tỷ giá, trong khi doanh thu không thay đổi $\Rightarrow dTC = ,336 \text{ đvt}$ (dTC là chi phí thay đổi) \rightarrow lợi nhuận của chuyến bay sau khi chịu ảnh hưởng của sự thay đổi tỷ giá sẽ bằng $18,4 \text{ đvt} \pm 2,336 \text{ đvt} \Rightarrow$ mức độ phụ thuộc của lợi nhuận vào sự thay đổi tỷ giá sẽ là $2,336/0,184 = 12,69 \text{ đvt}$.

Như vậy, nếu chi phí bị tăng thêm 1% do sức mua của đồng bản tệ giảm (mất giá) sẽ làm cho lợi nhuận giảm đi 12,69%. Ngược lại, nếu chi phí giảm đi 1% do sức mua của đồng bản tệ tăng sẽ làm cho lợi nhuận tăng thêm 12,69%.

2.6.3.2. Các nhân tố gián tiếp

Nhân tố thứ nhất: Chính sách vĩ mô

Bất cứ Nhà nước nào dù điều tiết nền kinh tế theo định hướng kế hoạch hoá tập trung hay theo định hướng kinh tế thị trường thì vai trò của chính phủ đều hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế của đất nước đó. Đặc biệt là trong nền kinh tế thị trường, việc thực hiện chức năng kinh tế của Chính phủ là nhằm khắc phục những khuyết tật của thị trường. Theo quan điểm của nhà kinh tế học Samuelson, chủ trương phát triển kinh tế phải dựa vào cả "hai bàn tay" là cơ chế thị trường và Nhà nước. Ông cho rằng "điều hành một nền kinh tế không có cả chính phủ lẫn thị trường thì cũng như định vô tay bằng một bàn tay".

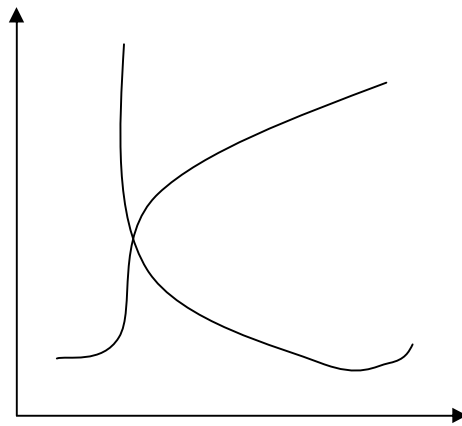
Bên cạnh việc thực hiện các chức năng kinh tế, Chính phủ phải áp dụng các chính sách kinh tế chủ yếu như: Chính sách tài khoá, chính sách tiền tệ, chính sách thu nhập, chính sách kinh tế đối ngoại. Đồng thời chính phủ còn sử dụng các công cụ để tác động vào nền kinh tế đó là: chỉ tiêu của chính phủ, kiểm soát lượng tiền lưu thông thuế, tổ chức và sử dụng hệ thống kinh tế nhà nước...

Luận văn tốt nghiệp

Rõ ràng về phía Nhà nước bao giờ cũng chiếm ưu thế chủ động để điều tiết nền kinh tế, nhưng về phía các chính sách kinh tế, cũng như các công cụ điều tiết của chính phủ chưa hoàn thiện, và chưa hợp lý ?

Đây là vấn đề rất rộng và hết sức phức tạp, do đó trong phạm vi nghiên cứu của phần này chỉ đề cập đến một số khía cạnh chính sách vĩ mô, và lấy một số chính sách vĩ mô của Nhà nước Việt Nam (chính sách thuế, huy động và sử dụng các nguồn vốn, cơ cấu chuyển giao công nghệ) để làm ví dụ phân tích về mức độ ảnh hưởng của chính sách vĩ mô đến hiệu quả kinh doanh trong vận tải Hàng không.

Chính sách thuế : Để thấy rõ ai là người chịu thuế, và mức độ ảnh hưởng của thuế đến hiệu quả trong kinh doanh vận tải Hàng không, chúng ta sẽ phân tích mô hình cân bằng thương mại trong điều kiện có thuế quan theo đồ thị 1.1.



Với mức giá 200 đvtt, người tiêu dùng muốn mua số lượng hàng ở mức Q_d , nhà sản xuất trong nước có khả năng cung cấp ở mức Q_s . Chênh lệch khoảng C - G (hiệu của $Q_d - Q_s$) biểu thị mức nhập khẩu trong điều kiện chưa có thuế quan.

Giả định Nhà nước có đánh mức thuế 20% cho mặt hàng này, muốn có lãi thì nhà nhập khẩu phải bán hàng ở mức giá 240đvtt. Tại mức giá mới cắt đường cung và đường cầu tại hai điểm E và F, cắt trục tung tại $Q'd$ và $Q's$ ($Q'd$ biểu thị mức tiêu dùng sau khi có thuế, và $Q's$ biểu thị mức cung mới từ sản xuất trong

Luận văn tốt nghiệp

nước). Như vậy thuế quan đã đẩy giá nội địa lên, và gián tiếp khuyến khích nhà sản xuất trong nước phát triển, đồng thời làm giảm lượng nhập khẩu còn trong khoảng AB.

Qua đồ thị 1.1 cho thấy, với mức giá mới, người tiêu dùng phải chi phí thêm một khoản là $Q'd \times 40$ đvtt. Trong đó có những phần chuyển khoản từ người tiêu dùng vào Nhà nước thể hiện bởi số đo của diện tích được chuyển vào nhà sản xuất trong nước thể hiện bởi số đo của diện tích hình thang cong $PCEP_1$.

Ngoài hai khoản chi phí cho Nhà nước và cho nhà sản xuất trong nước mà người tiêu dùng phải chịu, thì người tiêu dùng còn phải chi phí một khoản ứng với số đo của diện tích tam giác cong CAE. Khoản chi phí này được gọi là hao phí nguồn lực của xã hội do hạn chế nhập khẩu và sản xuất trong nước được thay đổi từ Q_s tới $Q's$.

Do mức tiêu dùng bị co lại từ Q_d đến $Q'd$ làm cho lợi ích ròng của xã hội bị tổn thất, kéo theo khoản hao phí ròng của xã hội được thể hiện bởi số đo của diện tích tam giác cong BFG.

Qua đó cho thấy các khoản chi phí và lợi ích khi Nhà nước đánh thuế nhập khẩu, và điểm H là điểm cân bằng thương mại đối với mặt hàng phân tích ở trên, tại điểm H mức thuế quan đã triệt tiêu nhập khẩu do giá nội địa tăng lên 280 đvtt. Đồng thời qua đó cũng cho thấy khi Nhà nước đánh thuế nhập khẩu, chi phí tăng thêm chủ yếu là người tiêu dùng phải gánh chịu.

Nhưng thực tế tại Việt Nam, khi Nhà nước áp dụng chính sách thuế nhập khẩu đối với nhiên liệu máy bay, thuế tạm nhập tái xuất, thuế thuê phượng vận tải Hàng không đã làm cho chi phí khai thác của ngành Hàng không tăng lên nhưng không cho phép tăng giá vé máy bay trong thị trường nội địa. Do đó, ngành Hàng không phải gánh chịu những chi phí này thay cho người tiêu dùng. Điều này chưa phù hợp với quy luật kinh tế thị trường.

Như kết quả phân tích ở mục 2.6.3.1 (các nhân tố trực tiếp), việc tăng chi phí thêm 1% sẽ làm cho lợi nhuận bị giảm 12,69%. Do đó chính sách thuế chưa

Luận văn tốt nghiệp

hợp lý cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận trong kinh doanh vận tải Hàng không.

Chính sách huy động và sử dụng các nguồn vốn: Vận tải Hàng không là ngành cần vốn lớn, đặc biệt là kinh doanh trong nền kinh tế thị trường vốn có tính quyết định rất lớn đến giá thành và chi phí trong vận tải Hàng không. Nhờ có vốn mà hãng Hàng không có khả năng tăng đội máy bay sở hữu từ đó hình thành được quỹ khấu hao, tập trung đầu tư cho đào tạo đội ngũ người lái, thợ kỹ thuật, giảm chi phí thuê máy bay, thuê người lái, thuê thợ kỹ thuật của nước ngoài.v.v.Nhưng thực tế trong những năm qua Nhà nước không những chưa có chính sách ưu đãi đặc biệt về lãi suất vốn vay, mà còn giảm dần sự hậu thuẫn của Nhà nước về tài chính đã làm cho Ngành Hàng không không có khả năng tích lũy vốn để tái đầu tư. Đây cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh trên thị trường HKQT.

Chính sách về cơ cấu quá trình chuyển giao công nghệ: Trong xu thế hội nhập và toàn cầu hoá vận tải Hàng không ngày càng phát triển, yêu cầu về công nghệ của phương tiện vận tải, bảo dưỡng, sửa chữa, kiểm soát điều hành không lưu cần phải đạt theo tiêu chuẩn QT. Đó là điều kiện tiên quyết để tham gia thị trường vận tải Hàng không mang tính toàn cầu và nâng cao năng lực cạnh tranh. Mặc dù vậy chính sách về cơ cấu quá trình chuyển giao công nghệ đối với ngành Hàng không chưa đồng bộ, ngay như trong văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII cũng chỉ xác định " mở rộng và nâng cấp ba sân bay quốc tế đạt dần trình độ hiện đại", trong khi cơ cấu quá trình chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực phương tiện vận tải và sửa chữa bảo dưỡng máy bay chưa được quan tâm đầu tư thích đáng. Đây cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngành Hàng không.

Nhân tố thứ hai: Trình độ tổ chức quản lý:

Doanh số, chi phí uy tín và hình ảnh trong kinh doanh nói chung và trong vận tải Hàng không nói riêng có mối quan hệ chặt chẽ với trình độ tổ chức quản lý lại phụ thuộc vào nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đại hội lần thứ VIII của

Luận văn tốt nghiệp

Đảng đã xác định nhân tố con người là " nhân tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững" trong đó "Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ".

Nếu một doanh nghiệp có được một đội ngũ lao động là những con người Việt Nam phát triển cao về trí tuệ, cường tráng về thể chất, phong phú về tinh thần, trong sáng về đạo đức và lối sống, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ giỏi thì sẽ là nguồn vốn quan trọng nhất, tiềm ẩn hơn bất cứ nguồn vốn nào quyết định hiệu quả kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp. Như vậy, trình độ tổ chức quản lý cũng là một nhân tố rất quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh vận tải Hàng không.

2.7. KẾT LUẬN

Qua phân tích các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến hiệu quả trong kinh doanh vận tải Hàng không cho thấy chi phí bị tác động bởi rất nhiều nhân tố khác nhau như sự biến động của tỷ giá hối đoái, chính sách vĩ mô.v.v.Do đó đây là một vấn đề rất quan trọng ảnh hưởng đến lợi nhuận trong kinh doanh nói chung và vận tải Hàng không nói riêng. Đặc biệt trong kinh doanh hiện đại thì vai trò của chi phí lại càng thể hiện rõ tầm quan trọng của nó đối với hiệu quả kinh doanh. Trong môi trường Hàng không mở, giá cả thể hiện chất lượng dịch vụ của hãng Hàng không, do đó nếu giá cả cao hơn chất lượng dịch vụ tất yếu xuất hiện sự phản ứng từ phía khách hàng, làm cho lượng cầu giảm và khách hàng sẽ phân tán trên nhiều hãng Hàng không dẫn đến hệ số sử dụng ghế thấp. Còn việc tìm cách tăng hệ số sử dụng ghế chỉ có thể diễn ra nhất thời trong một thời điểm nào đó thì mới có tác dụng, còn việc tìm các giải pháp để giảm chi phí và tăng cường kiểm soát chi phí phải thực hiện trong suốt quá trình kinh doanh.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

Thông thường tâm lý của người tiêu dùng bao giờ cũng muốn mua được dịch vụ chất lượng cao, nhưng với giá rẻ. Do đó nội dung đề xuất là phải chỉ ra được các mức độ ưu tiên giữa các loại giá, tức là phân biệt rõ chất lượng dịch vụ của từng loại giá, điều này sẽ giúp cho việc kiểm soát chỗ tốt hơn. Việc phân chia các hạng khách, ngoài mục tiêu chính là tăng doanh thu, nó còn giúp cho việc phân biệt các mức độ ưu tiên cung cấp các dịch vụ cho từng hạng khách. Hay nói cách khác, thứ tự ưu tiên để thoả mãn các dịch vụ Hãng không của hành khách phụ thuộc vào số tiền mà anh ta bỏ ra để mua dịch vụ ấy.

Các bước tổ chức thực hiện bao gồm:

- Tiến hành phân loại các hạng khác.
- Áp dụng các mức giá đối với từng hạng khách.
- Áp dụng phương pháp chia nhỏ các mức giá đối với từng hạng khách.
- Xác định giới hạn tối đa trong việc đặt chỗ cho từng hạng khách (Booking limit) theo nguyên tắc của "Lý thuyết doanh thu ghế cận biên". Quá trình phân bổ chỗ như sau: trước hết tách biệt các mức thu nhập đem lại cho VNA theo từng hạng khách, từ đó có các phân biệt, ưu tiên về chỗ tương ứng. Sau đó trên cơ sở các kết quả dự báo, tiến hành phân bổ chỗ cho từng hạng khách.

Việc tiến hành thực hiện không có gì khó khăn đối với VNA hiện nay nhờ lực lượng lao động được đào tạo cơ bản và có trình độ. Nhưng để khắc phục có hiệu quả nguy cơ này thì buộc VNA phải quan tâm đầu tư hợp lý cả phần cứng

và phân mềm của hệ thống CRS để có khả năng tiến hàng xác định giới hạn đặt chỗ theo từng chuyến bay, chặng bay, tuyến bay, hoặc tho từng đường bay khác nhau.

Thực tế cho thấy nguy cơ khách mang lại thu nhập thấp lấy chỗ của khách mang lại thu nhập cao là về trái xuất hiện có tính lôgic theo tập tính đặt chỗ của từng hạng khách, do đó áp dụng biện pháp giới hạn đặt chỗ cho từng hạng khách đã giải quyết được hai mục tiêu quan trọng là vừa mang lại mức doanh thu cao hơn và vừa có khả năng kiểm soát chỗ tốt hơn.

3.1.MỘT SỐ GIẢI PHÁP TỐI ƯU HOÁ DOANH THU VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA VNA

3.1.1 Khắc phục tình trạng ghế trống khi khởi hành và tình trạng cắt khách và từ chối chuyên chở:

Nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng ghế trống khi khởi hành đó là do nếu kết quả dự báo phân bổ chỗ không chính xác và hiện tượng khách bỏ chỗ. Như vậy khắc phục tình trạng này cũng có một vai trò và ý nghĩa thiết thực là vừa có khả năng góp phần hoàn thiện quy trình kinh doanh vận tải Hàng không của VNA cả về lý thuyết lẫn thực tế, vừa có khả năng nâng cao được hiệu quả kinh doanh nhờ hạn chế được tỷ lệ ghế trống khi khởi hành trong cả hai trường hợp dự báo phân bổ chỗ không chính xác và tình trạng khách bỏ chỗ.

Nội dung đề xuất là phải tiến hành kết hợp việc quản lý giới hạn đặt chỗ gắn liền với việc quản lý theo nhóm (Nesting), chấp nhận tỷ lệ đặt chỗ nhiều hơn số ghế cung ứng, và áp dụng chính sách đặt cọc khi đặt chỗ. Các bước tiến hành thực hiện như sau:

Đối với việc kết hợp quản lý giới hạn đặt chỗ gắn liền với việc quản lý theo nhóm phải theo nguyên tắc tiến hành từ trên xuống, trong đó cho phép các hạng khách thay thế (Sub - class) tương ứng với khách mang lại thu nhập cao có thể tự động lấy chỗ từ các nhóm của khách mang lại thu nhập thấp hơn. Sau đó nguyên tắc trên phải được xây dựng thành phân mềm ứng dụng của hệ thống CRS.

Còn đối với nguy cơ khách bỏ chỗ, sẽ được thực hiện bằng hai biện pháp:

Thứ nhất: Cho phép đặt chỗ nhiều hơn số ghế thực có trên máy bay, hay còn gọi là chấp nhận tỷ lệ "Over booking". Tỷ lệ số chỗ vượt quá dựa trên kết quả dự báo số khách bỏ chỗ, nhưng nó đã gây không ít những rắc rối mỗi khi những phán đoán về tỷ lệ khách bỏ chỗ không chính xác. Nếu dự báo tỷ lệ khách bỏ chỗ quá thấp thì số ghế trống sẽ cao, trái lại nếu dự báo tỷ lệ khách bỏ chỗ quá cao, thì lại xuất hiện thêm nguy cơ bị cất khách và từ chối chuyên chở, nên việc quản lý số chỗ vượt quá tải cung ứng lại trở thành vấn đề quan trọng. Thông thường % số chỗ vượt quá tải cung ứng dựa trên hai yếu tố: nhu cầu dự báo, tập tính huỷ chỗ, số liệu khách bỏ chỗ và số liệu khách xuất hiện trước giờ bay. Do đó để có kết quả dự báo chính xác, cần phải thiết kế hệ thống phần mềm các thuật toán trong công tác dự báo. Đây là một công cụ đắc lực giúp cho VNA có thể quản lý tốt hơn tỷ lệ số chỗ vượt quá tải cung ứng. Hiện nay có hai phương pháp được dùng rộng rãi đó là phương pháp chuỗi thời gian và phương pháp hồi quy. Tùy theo trình trạng thực tế về đặc tính của các đối tượng dự báo mà VNA có thể sử dụng độc lập hoặc kết hợp cả hai phương pháp.

Phương pháp Chuỗi thời gian:

Nhằm thiết lập mối quan hệ giữa vận chuyển (biến phụ thuộc) và thời gian (biến không phụ thuộc), được tiến hành dựa vào dãy số liệu tin cậy và chi tiết cho từng đường bay được xem xét. Phương pháp này dùng các hàm ngoại suy xu thế trên cơ sở các số liệu đã có để phân tích để xác định quy luật của hiện tượng. Mục tiêu của phương pháp này là để dự báo về nhu cầu của từng chuyến bay, cho từng hạng khách, dự báo về việc đặt chỗ xuất hiện từng ngày cho tới ngày khởi hành, và dự báo về đặt chỗ xuất hiện theo tuần. Cuối cùng là dựng được đường biểu diễn tập tính đặt chỗ.

Phương pháp hồi quy:

Mục tiêu của phương pháp này dùng để tách lọc, đánh giá được các ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến việc đi lại của hành khách.

Như vậy, việc quản lý số chỗ vượt quá tải cung ứng chính là định ra số chỗ mở bán vượt quá tải cung ứng trên cơ sở so sánh hai chi phí:

- Chi phí ghế trống,
- Chi phí đền bù từ chối chuyên chở,

Mục đích của việc so sánh là nhằm lựa chọn được tổng mức doanh thu tối ưu. Để dễ hình dung ta có thể biểu diễn tập tính chi phí ghế trống và chi phí đền bù từ chối chuyên chở bằng đồ thị 3.1:

Đồ thị 3.1: So sánh chi phí ghế trống và chi phí đền bù từ chối chuyên chở

Qua đồ thị 3.1 cho thấy tập tính của chi phí ghế trống có xu hướng giảm dần, tập tính chi phí đền bù từ chối chuyên chở có xu hướng tăng dần. Nếu việc dự báo tỷ lệ số chỗ vượt quá tải cung ứng càng lớn thì chi phí đền bù càng tăng. Điểm E là điểm cân nằm giữa chi phí đền bù và chi phí từ chối chuyên chở. Tại điểm E ta có mức tổng doanh thu tối ưu, tức là mức chi phí ghế trống và mức chi phí đền bù từ chối chuyên chở hợp lý nhất. Theo tiến sĩ Hugh Dunleavy, phương trình 19 dùng để so sánh trong quá trình quản lý số chỗ vượt quá tải cung ứng.

$$\text{Doanh thu thực tế} = \sum X_i F_i - E[S_p]C - E[db]D_k \quad (19)$$

Trong đó: $\sum X_i F_i$: Là tổng doanh thu của khách chuyên chở,

C: Là chi phí bình quân cho ghế trống khi khởi hành,

D_k : Là chi phí bồi thường cho hành khách thứ k,

$E[S_p]C$: Là chi phí ghế trống khi khởi hành,

$E[db]D_k$: Là chi phí bồi thường cho khách bị từ chối chuyên chở.

Như vậy, nguy cơ cất khách và từ chối chuyên chở là mặt trái xuất hiện khi áp dụng tỷ lệ đặt chỗ vượt quá số ghế cung ứng nhằm khắc phục tình trạng ghế trống khi khởi hành. Muốn đạt được mức doanh thu tối ưu, việc quản lý số chỗ vượt quá tải cung ứng phải dựa trên nguyên tắc so sánh giữa chi phí đền bù từ

chối chuyên chở và chi phí ghé trống khi khởi hành sao cho tổng chi phí thiệt hại là nhỏ nhất.

Thứ hai: Áp dụng chính sách đặt cọc đối với việc đặt chỗ. Mức tiền đặt cọc phải là một tỷ lệ phù hợp với mức giá vé. Tất nhiên phải có nhiều mức độ phạt khác nhau, nếu việc báo huỷ cho phép hãng HK đủ thời gian bán lại chỗ đó phải khác với việc bỏ chỗ mà không thông báo.

Biện pháp này sẽ làm cho VNA đỡ thiệt hại nhưng nó có thể làm mất lòng những khách hàng thường xuyên. Đặc biệt là khách thương gia, vì lý do này hay lý do khác, họ phải thay đổi hành trình từ ngày này sang ngày khác, hoặc từ tuyến này qua tuyến khác. Do vậy, đi đôi với chính sách đặt cọc, VNA cần phải nghiên cứu hình thức tuyên truyền và thuyết phục khách hàng thấy rõ sự công bằng trong quan hệ song phương. Tức là xoá bỏ một nghịch lý đang tồn tại đó là: Khi hãng HK có lỗi trong việc chậm chuyến, huỷ chuyến, cắt khách, từ chối chuyên chở v.v, thì hãng HK phải bồi thường cho hành khách về những hành vi đó. Trong khi hành khách tự ý bỏ chỗ gây thiệt hại cho nhà vận chuyển thì không phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình. Rõ ràng đây là một nghịch lý đang tồn tại và thiệt hại chỉ một phía hãng HK phải chịu. Để thực hiện được vấn đề này, một mình VNA không thể làm được, mà đòi hỏi cần phải có sự triển khai thống nhất về chính sách đặt cọc của tất cả các hãng HK có mối ràng buộc trong mạng lưới vận tải khu vực và toàn cầu.

Như vậy, tình trạng ghé trống khi khởi hành và nguy cơ cắt khách và từ chối chuyên chở là hai mặt của một vấn đề, nên khi giải quyết được vấn đề này bao giờ cũng xuất hiện về đối lập của nó. Do đó muốn có hiệu quả tối ưu thì điều quan trọng là phải xác định nhược điểm cân bằng giữa chúng.

3.1.2. Khắc phục tình trạng chậm, huỷ chuyến.

Việc thường xuyên xảy ra tình trạng chậm, huỷ chuyến nguyên nhân chủ yếu phụ thuộc vào khả năng của con người, và gây thiệt hại vô cùng to lớn cả về chi phí lẫn uy tín và hình ảnh của VNA. Như vậy, giảm thiểu được tình trạng này

Luận văn tốt nghiệp

sẽ có vai trò và ý nghĩa rất quan trọng trong việc hạn chế thiệt hại, cũng như đảm bảo uy tín và hình ảnh của VNA.

Nội dung: Đề xuất tăng cường trong lĩnh vực đào tạo, ban hành các quy trình phục vụ và đề xuất vận dụng kỹ thuật PERT quản lý trong quy trình phục vụ vận tải HK. Các bước tiến hành thực hiện như sau:

Thứ nhất: Tăng cường đào tạo kỹ năng chuyên môn hoá cho người lao động, trang bị cho họ kiến thức chuyên sâu để có thể làm chủ khối lượng và chất lượng công việc trong phạm vi phân quyền.

Thứ hai: Cần phải ban hành tiêu chuẩn giới hạn thời gian tối thiểu thực hiện các dịch vụ mặt đất giữa các chuyến bay (minimum ground handling services) và quy trình các dịch vụ mặt đất trước chuyến bay (minimum turn-round) đối với từng loại máy bay, từng đường bay phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh thực tế của VNA.

Thứ ba: Từng bước hoàn thiện các yếu tố cơ bản sau:

- Tri thức và kỹ năng của lực lượng lao động.
- Trang thiết bị và công nghệ theo tiêu chuẩn QT,
- Vận dụng kỹ thuật PERT trong xây dựng tiêu chuẩn, quy trình và điều hành.

Với hai yếu tố đầu, hiện nay VNA đã có, song vẫn còn ở mức độ thấp so với các hãng HK mạnh trong khu vực. Còn yếu tố thứ ba chưa được ứng dụng trong kinh doanh vận tải HK nói chung và trong dịch vụ HK nói riêng.

Thực chất kỹ thuật PERT đã được vận dụng trong rất nhiều lĩnh vực từ nghiên cứu đến thực tiễn cuộc sống. Lợi thế của nó là làm tăng năng suất lao động, tăng năng lực rút ngắn thời gian trong khi các yếu tố khác không đổi. Để thấy rõ lợi thế của việc áp dụng kỹ thuật PERT, chúng ta xét các ví dụ sau:

Xét chuyến bay tuyến ngắn nội địa bay bằng máy bay A300 với quỹ thời gian thực hiện các dịch vụ trước chuyến bay là 90 phút. Thông thường các công việc cần thực hiện bao gồm thủ tục Check-in và kiểm tra an ninh và các dịch vụ tại sân đỗ. Trong đó thủ tục Check-in và kiểm tra an ninh là 45 phút, công việc

Luận văn tốt nghiệp

này thường được tiến hành trước 30 phút khi máy bay hạ cánh và dừng tại sân đỗ. Còn các dịch vụ tại sân đỗ (thời gian từ lúc máy bay dừng trên sân đỗ cho đến khi rút chèn để lăn bánh) theo tiêu chuẩn của IATA quy định như sau:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Thời điểm tiếp cận xe thang | : 2 phút |
| 2. Thời gian khách xuống tàu | : 8 phút |
| 3. Thời gian làm vệ sinh | : 15 phút |
| 4. Thời gian khách lên tàu | : 8 phút |
| 5. Thời gian rút xe thang | : 2 phút |
| 6. Thời điểm xe nâng hàng tiếp cận khoang hàng phía trước | : 2 phút |
| 7. Thời điểm mở, đóng cửa khoang hàng phía trước | : 2 phút |
| 8. Thời gian xếp dỡ hàng hoá, hành lý khoang hàng phía trước | : 11 phút |
| 9. Thời điểm xe nâng hàng tiếp cận khoang hàng phía sau | : 2 phút |
| 10. Thời điểm mở, đóng cửa khoang hàng phía sau | : 2 phút |
| 11. Thời gian xếp dỡ hàng hoá, hành lý khoang hàng phía sau | : 20 phút |
| 12. Thời gian xếp dỡ hàng hoá, hành lý dưới mặt đất | : 30 phút |
| 13. Thời gian xe nạp nhiên liệu tiếp cận | : 3 phút |
| 14. Thời gian nạp nhiên liệu | : 15 phút |
| 15. Thời gian xe suất ăn tiếp cận và rút | : 5 phút |
| 16. Thời gian giao nhận suất ăn | : 20 phút |
| 17. Thời gian khởi động động cơ máy bay | : 5 phút |

Qua số liệu trên cho thấy:

Từ số 1-2 là một công đoạn, gọi là thời gian khách xuống tàu,

Số 3 là một công đoạn, gọi là thời gian làm vệ sinh,

Từ số 4-5 là một công đoạn, gọi là thời gian khách lên tàu,

Từ 6-12 là một công đoạn, gọi là thời gian xếp dỡ hàng hoá, hành lý,

Từ 13-14 là một công đoạn, gọi là thời gian nạp nhiên liệu,

Từ 15 - 16 là một công đoạn, gọi là thời gian giao nhận suất ăn, đồ uống.

Số 17 là một công đoạn, gọi là thời gian khởi động động cơ máy bay.

Để dễ hình dung thứ tự logic các công việc được sắp xếp như sau:

Luận văn tốt nghiệp

- X1: Check-in và kiểm tra an ninh: 45 phút, làm ngay.
X2: Xếp dỡ hàng hoá, hành lý: 30 phút, sau X1 tiến hành được 30 phút.
X3: Khách xuống tàu: 10 phút, sau X1 tiến hành được 30 phút.
X4: Vệ sinh máy bay: 15 phút, sau X2, X3 tiến hành được 5 phút
X5: Nạp dầu: 15 phút, sau X, X3 tiến hành được 5 phút
X6: Giao nhận suất ăn: 25 phút, sau X2, X3 tiến hành được 5 phút
X7: Khách lên tàu: 10 phút sau X4
X8: Khởi động động cơ máy bay: 5 phút, sau X5, X6

- Yêu cầu:**
- Xác định thời gian tối thiểu để thực hiện các công việc trên.
 - Công việc nào là xung yếu nhất cần tập trung giải quyết.
 - Lập sơ đồ ngang chỉ rõ tiến độ thực hiện các công việc.

Thiết kế mạng:

Sơ đồ 3.7; Mạng PERT của 8 công đoạn

Lập sơ đồ ngang:

Sơ đồ 3.8: Sơ đồ ngang theo dõi tiến độ các công việc.

Như vậy, nếu áp dụng kỹ thuật PERT, thời gian tối thiểu để thực hiện các dịch vụ mặt đất trước chuyến bay chỉ hết 65 phút, còn dư 25 phút để dự phòng các tình huống bất trắc ngoài dự kiến. Trong khi các chuyến bay hiện nay có quỹ

Luận văn tốt nghiệp

thời gian là 90 phút, vậy mà vẫn không đủ thời gian, thường xuyên gây lên tình trạng chậm chuyển.

Qua sơ đồ PERT ta biết rõ các công việc xung yếu cần tập trung giải quyết để đảm bảo tiến độ các công việc là: X1, X5, X8; sau đó đến X2, X3, X6 và các công việc ít căng thẳng nhất là X4, X7.

Tại đỉnh số 4 (thuộc về công việc phục vụ khách lên tàu) thời gian còn dư 10 phút, điều này hoàn toàn đúng với thực tế bởi vì hành khách bao giờ cũng có một khoảng thời gian thư giãn, ổn định tại phòng cách ly trước khi lên tàu.

Qua đó cho thấy, nếu ứng dụng kỹ thuật PERT chắc chắn sẽ làm giảm đáng kể tình trạng chậm, huỷ chuyến cho VNA, và như vậy sẽ tiết kiệm cho VNA một khoản chi phí không phải là nhỏ trong lúc đang khó khăn như hiện nay, đồng thời còn có khả năng xây dựng được uy tín và hình ảnh của Hãng.

Trên đây là một ví dụ điển hình trong điều kiện lý tưởng khi đã biết chính xác thời gian của từng công việc, và không có các yếu tố bất ngờ ngoài dự kiến ảnh hưởng đến tiến trình các công việc. Nhưng trong thực tế không phải lúc nào cũng có được điều kiện lý tưởng ấy, tức là không biết chính xác thời gian công việc (T_i) của một công đoạn Xi nào đó thì phải tính lượng thời gian trung bình bằng phương pháp bình quân gia quyền theo công thức sau đây:

$$R_{TB} = \frac{T_1 + T_2 + 4T_M}{6} \quad (20)$$

Trong đó:

T_1 là thời hạn có thể hoàn thành sớm nhất trong điều kiện thuận lợi như:

- Con người mạnh khoẻ, tâm lý thuận lợi...
- Trang thiết bị máy móc hoạt động tốt, bình thường và đầy đủ,
- Nguyên vật liệu đảm bảo cả chất lượng lẫn số lượng,
- Thời tiết thuận lợi v.v...

T_2 là thời hạn có thể hoàn thành muộn nhất trong những điều kiện khó khăn, kể cả những sự cố chưa lường hết được như:

- Mất an toàn sân đỗ,

- Trang thiết bị, máy móc hỏng đột xuất,
- Người lao động bị ốm, hoặc bị tắc nghẽn giao thông,
- Thiên tai: Lốc, mưa đá...

$4T_M$ là thời gian trung bình thường thấy qua các lần tổng kết, qua các định mức đã thực hiện trong các trường hợp tương tự.

3.1.3. Khắc phục tình trạng mất cân bằng hệ số sử dụng ghế giữa các chuyến bay trên cùng một chặng vào mùa cao điểm.

Tuy nguy cơ này ít khi xảy ra và không gây thiệt hại nhiều về vật chất, nhưng lại gây mất uy tín và hình ảnh của VNA khi xảy ra tình trạng cất khách và từ chối chuyên chở trên những chuyến bay có giờ cất cánh và hạ cánh thuận tiện đối với hành khách.

Như vậy, khắc phục được vấn đề này có vai trò và ý nghĩa là vừa có khả năng tăng doanh thu cho những chuyến bay vắng khách vào giờ không thuận tiện đối với hành khách, giảm thiểu tình trạng cất khách của những chuyến bay vào giờ cao điểm, vừa đảm bảo uy tín và hình ảnh của VNA trong kinh doanh vận tải HK.

Nội dung: Phân phối đều số lượng hành khách trên các chuyến bay cùng chặng trong mùa cao điểm bằng biện pháp khuyến khích giá cả hoặc dịch vụ của các chuyến bay vào giờ không thuận tiện. Các bước tiến hành thực hiện như sau:

Phân bổ lịch bay một cách hợp lý để tránh những chuyến bay vào giờ không thuận tiện làm cho một số hành khách có thể dồn sang những chuyến bay có giờ thuận tiện tạo thành dư cầu.

Trong trường hợp có các chuyến bay vào giờ cao điểm có lượng cầu vượt quá tải trong cung ứng, thì VNA nên áp dụng thêm một mức giá cao hơn mức giá cân bằng để làm giảm lượng cầu phù hợp với lượng tải cung ứng của chuyến bay. Biện pháp này vừa tăng doanh thu trên những chuyến bay giờ cao điểm, đồng thời có thể điều chỉnh lượng dư cầu sang những chuyến bay vào giờ thấp điểm.

Trường hợp những chuyến bay bắt buộc phải xuất phát và kết thúc vào quãng thời gian không thuận tiện cho hành khách do phụ thuộc vào lịch trình của các chặng bay trước hoặc sau đó, nếu những chuyến bay này có hệ số sử dụng ghế không cao (dư cung) thì VNA phải áp dụng một mức giá thấp hơn mức giá cân bằng hoặc ưu đãi một số dịch vụ để khuyến khích hành khách đi trên những chuyến bay này. Thực chất đây là sự thoả thuận về độ thoả dụng dịch vụ vận tải HK giữa hành khách và nhà vận chuyển để hai bên cùng có lợi. Hành khách được hưởng mức giá hoặc dịch vụ ưu đãi hơn do phải chịu sự bất hợp lý về thời gian, còn nhà vận chuyển thu được doanh thu bình quân lớn hơn, cũng như có được uy tín và hình ảnh của Hãng.

Hai trường hợp trên có thể phân tích bằng đồ thị 3.2.

Đồ thị 3.2: Cân bằng hệ số sử dụng ghế giữa các chuyến bay cùng chặng

Đồ thị 3.2 biểu diễn cân bằng hệ số sử dụng ghế của hai chuyến bay trên cùng một chặng nhưng có độ thuận tiện về thời gian trái ngược nhau đối với hành khách. Được câu D trên đồ thị biểu hiện nhu cầu đi lại bằng đường HK của một chuyến bay, giá cân bằng trên thị trường là P1 (P1 được hiểu là giá cân bằng của từng hạng khách), tương ứng có điểm cân bằng cung cầu tại E0, hàng HK khai thác được lượng khách tối ưu là Q* (giả định Q* = 100% ghế), doanh thu là số đo của diện tích hình chữ nhật OP1E0*.

Nếu chuyến bay vào giờ cao điểm (giờ thuận tiện cho hành khách), tức là sở thích của hành khách tăng, làm cho lượng cầu đối với chuyến bay này tăng, đường cầu D dịch chuyển sang bên phải thành D', ta có điểm cân bằng cung cầu mới tại E1 nếu như lượng cung tăng theo câu [38]. Nhưng do lượng tải cung ứng của chuyến bay đã cân bằng tại Q* = 100% số ghế nên cung không đáp ứng được lượng cầu làm cho dư cầu trong khoảng từ Q* đến Q1. Như vậy, hãng HK

Luận văn tốt nghiệp

phải từ chối chuyên chở một lượng khách bằng đoạn $Q^* - Q_1$. Trong trường hợp này hành khách sẽ có hai lựa chọn:

- Chuyển sang đi máy bay của hãng khác: Lựa chọn này làm cho hãng HK mất đi một khoản doanh thu bằng số đo của diện tích của hình chữ nhật $E_0E_1Q_1Q^*$.

- Không chuyển sang đi máy bay của hãng khác, mà bắt buộc phải đi trên chuyến bay khác bất lợi hơn về mặt thời gian, nhưng với giá vé không thay đổi là P_1 : Lựa chọn này không làm cho hãng HK mất đi một khoản doanh thu, nhưng lại có nguy cơ đánh mất uy tín và hình ảnh của Hãng. Nếu như HK tăng thêm một mức giá mới là P_2 cao hơn mức giá cân bằng P_1 , giá tăng làm cho lượng cầu giảm, đường cầu D dịch chuyển trở về D'. Bằng cách này hãng HK tăng thêm được khoản doanh thu phụ trội bằng số đo của diện tích hình chữ nhật $E_0E_3P_2P_1$, đồng thời nhà vận chuyển không bị mất uy tín và hình ảnh vì số lượng hành khách từ Q^* đến Q_1 đã tự nguyện chuyển sang chuyến bay khác do có mức giá mới P_2 cao hơn P_1 .

Nếu chuyến bay vào giờ thấp điểm (giờ không thuận tiện cho hành khách), tức là sở thích của hành khách giảm, làm cho lượng cầu của những chuyến bay này giảm, làm cho đường cầu D dịch sang trái thành D''), ta có điểm cân bằng mới là E_2 , và hãng HK chỉ khai thác được lượng khách bằng Q_2 . Như vậy cầu của chuyến bay thấp hơn tải cung ứng trong khoảng Q_2 đến Q^* , làm cho hãng HK mất một khoản doanh thu bằng diện tích hình chữ nhật $E_0E_2Q^*Q_2$. Nếu như hãng HK áp dụng thêm một mức giá P_2 như trên đã trình bày, thì dư cầu của chuyến bay vào giờ cao điểm bù đắp được cho dư cung của chuyến bay vào giờ thấp điểm làm cho doanh thu của chuyến bay vào giờ thấp điểm vẫn là số đo của diện tích hình chữ nhật $OP_1E_0Q^*$.

Rõ ràng rằng nếu không áp dụng thêm mức giá P_2 thì cả hai trường hợp đều gây thiệt hại cho nhà vận chuyển, mặc dù ở vào mùa cao điểm nhưng hãng HK vẫn không thu được doanh thu tối ưu.

Luận văn tốt nghiệp

Trong trường hợp chuyến bay vào giờ thấp điểm vẫn dư cung thì hãng HK nên áp dụng thêm mức giá P_3 thấp hơn P_1 đối với số ghế trống còn lại của chuyến bay. Giá giảm làm cho lượng cầu tăng lên, đường cầu D'' dịch sang phải trở về vị trí đường cầu D , tương ứng có điểm cân bằng mới là E_3 , và hãng HK sẽ khai thác được lượng khách bằng Q^* , doanh thu lúc này là số đo của diện tích hình chữ nhật $OP_3E_3Q^*$.

Tổng doanh thu có được của hai chuyến bay sau khi áp dụng mức giá P_2 và P_3 bằng tổng số đo diện tích của hai hình chữ nhật $OP_2E_5Q^* + OP_3E_3Q^*$ lớn hơn tổng số đo diện tích của hai hình chữ nhật $OP_1E_0Q^* + OP_1E_2Q_2$ nếu không áp dụng thêm hai mức giá P_2 và P_3 .

Như vậy, áp dụng mức giá cao hơn mức giá cân bằng đối với những chuyến bay vào giờ cao điểm, và áp dụng thêm mức giá thấp hơn giá cân bằng đối với những ghế trống còn lại của chuyến bay vào giờ thấp điểm sẽ cân bằng được hệ số sử dụng ghế giữa các chuyến bay trên cùng một đường bay vào mùa cao điểm (đều là Q^*). Bằng cách này hãng HK sẽ có mức doanh thu bình quân lớn hơn, đồng thời xây dựng được uy tín cũng như hình ảnh của Hãng trên thị trường.

Để có tính khả thi khi thực hiện mục tiêu cân bằng hệ số sử dụng ghế giữa các chuyến bay cùng chặng vào mùa cao điểm nói riêng và thực hiện mục tiêu tối ưu hoá trong kinh doanh vận tải HK nói chung, hãng HK cần phải có đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ và một mô hình tổ chức hợp lý sao cho những bộ phận hoạt động kinh doanh có quyền hạn thực sự để có thể tự quyết định mức giá hợp lý trong một thời điểm nhất định thì mới mang lại hiệu quả cao. Ngoài ra đối với những chuyến bay nội địa giá vé được quyết định bởi Chính Phủ, VNA không thể tự điều chỉnh các mức giá. Do đó thay cho việc điều chỉnh giá, VNA có thể khuyến khích bằng các dịch vụ ưu đãi đối với những chuyến bay vắng khách như quà tặng, dịch vụ xe đưa đón miễn phí.

3.1.4. Khắc phục tình trạng hệ số sử dụng ghế thấp vào mùa thấp điểm.

Nguy cơ này có tính chu kỳ trong kinh doanh vận tải HK. Vào mùa thấp điểm thông thường hệ số sử dụng ghế rất thấp làm cho hãng HK thất thu, thậm chí thu không đủ bù chi phí. Do đó biện pháp này có vai trò và ý nghĩa hết sức quan trọng đó là kích cầu vào mùa thấp điểm. Giải quyết được vấn đề này ngoài việc tăng doanh thu, VNA không phải giảm tần suất bay hoặc huỷ chuyến bay vào mùa thấp điểm sẽ đảm bảo được lịch bay ổn định, nhờ đó thị trường và thị phần không bị giảm sút.

Nội dung chủ yếu là đề xuất việc áp dụng đồng thời các chính sách giá cả mềm dẻo kết hợp với các chính sách Marketing HK.

Những vấn đề cần tiến hành thực hiện bao gồm:

Xây dựng hệ thống giá giảm đặc biệt:

Áp dụng cho khách đi vào mùa thấp điểm, khách đi thường xuyên, khách đi chặng dài.

Xây dựng chính sách thưởng khuyến khích bán vé:

Đây là một đòn bẩy rất mạnh mà các hãng HK dùng để thúc đẩy việc bán của các đại lý. Có hai loại thưởng khuyến khích bán vé: Thưởng cho một số đường bay cần phát động thêm nguồn khách, thưởng cho số lượng vé được bán ra trên thị trường. Thời gian thưởng theo quý. Có thể đặt các mức thưởng với tỷ lệ thấp nhưng các đại lý có thể dễ dàng đạt được. Các mức thưởng phân biệt theo từng thị trường cho phù hợp với điều kiện thực tế. Mức thưởng cho tổng đại lý thường ít hơn so với đại lý.

Xây dựng kế hoạch khuyến khích trưng và quảng cáo:

Hoạt động khuyến khích trưng và quảng cáo được coi như là công tác hỗ trợ bán và được tiến hành phong phú đa dạng dưới các hình thức quảng cáo như trên báo chí, tạp chí, truyền hình, tài trợ các hoạt động thể thao lớn [25]... Tạo cơ sở vững chắc cho việc tiếp tục vai trò của quảng cáo trong công tác thương mại của VNA. Các thế mạnh ngày càng được khai thác, cải tiến và hoàn thiện, tăng sự

Luận văn tốt nghiệp

yêu thích, độ tín nhiệm của khách đối với sản phẩm của VNA. Kế hoạch quảng cáo cụ thể bao gồm:

- Trên truyền hình, báo và tạp chí.
- Quảng cáo ngoài trời.
- Tham gia các hội chợ thương mại và du lịch.
- Phối hợp quảng cáo với các đoàn du lịch trong và ngoài nước như in các tờ gấp quảng cáo cho các Tour du lịch có VNA tham gia...
- Quảng cáo trực tiếp: Thường xuyên liên lạc với các tổ chức có nguồn khách lớn, thông báo kịp thời các thay đổi của lịch bay, lịch trình khai thác cung cấp các ấn phẩm quảng cáo.

Chương trình khách hàng thường xuyên FFP (Frequent Flier Program):

Vào đầu những năm 70 hãng HK Mỹ phát hiện ra 65% lượt khách chuyên chở hàng năm trong số những hành khách của Hãng thực hiện với tần suất 13 lần đi lại trong một năm. Nhờ phát hiện này, họ đã áp dụng chương trình khách hàng thường xuyên đầu tiên của mình vào năm 1981. Sau đó, một loạt các hãng HK đã áp dụng chương trình FFP như Delta Airlines, United Airlines..., đặc biệt vào đầu thập kỷ 90 một loạt các hãng Châu Âu áp dụng, tiếp sau là các hãng châu Á.

Hiện nay hiệu quả của giải pháp này được rất nhiều hãng HK áp dụng. Về bản chất, đây là một hình thức giảm giá, nhưng giảm giá có định hướng và người được hưởng trực tiếp là những hành khách đi lại thường xuyên có đóng góp nhiều cho một hãng HK. FFP còn là việc cá biệt hoá sản phẩm của một hãng HK thông qua một loại hình dịch vụ đặc biệt cho hội viên của chương trình mà những hành khách khác không thể mua được bằng tiền. Giải pháp này mang lại lợi ích cho cả hai phái, cụ thể:

Về phía hội viên, được hưởng hai quyền lợi:

- Những ưu đãi về mặt dịch vụ: Hành lý miễn cước, phòng chờ tại sân bay, đặt giữ chỗ, quầy làm thủ tục riêng.

Luận văn tốt nghiệp

- Những ưu đãi về mặt kinh tế: Cấp vé miễn cước, nâng hạng ghế sử dụng trên một chuyến bay, du lịch trọn gói.

Về phía hãng HK: Tạo dựng lòng trung thành của hành khách đối với sản phẩm của mình thông qua quyền lợi cả về vật chất lẫn tinh thần mà những hành khách đó được hưởng, nhờ đó hãng HK có được một lượng khách tương đối ổn định. Đặc biệt vào mùa thấp điểm, lượng khách này đóng góp một phần không nhỏ để lấp đầy thêm số ghế trống. Ngoài ra, chương trình FFP còn tạo ra một hệ thống cơ sở dữ liệu chính xác về hành khách của VNA, và buộc một số nhóm hành khách phải luôn cố gắng đạt tới một tiêu chuẩn quy định mới của chương trình.

Để thực hiện được giải pháp này, buộc VNA phải có một chương trình phần mềm quản lý khách FFP tương thích trong hệ thống CRS. Ngoài ra cần phải có các chiến dịch quảng cáo vào các thời điểm cần thiết để khuyến khích khách hàng phấn đấu trở thành thành viên FFP của VNA.

Sau khi chương trình FFP hoạt động ổn định, bước tiếp theo cần tiến hành mở rộng chương trình FFP với các hãng HK có quan hệ hợp tác, liên doanh với VNA.

Chương trình khách hàng ưu tiên PPP (Priority Passenger Program):

Đối tượng của chương trình là những người thường xuyên sử dụng các chuyến bay của VNA, những người giữ vị trí trọng yếu trong các Công ty, các tổ chức có lượng khách lớn đi lại bằng đường HK, những người có vị trí quan trọng trong các cơ quan, tổ chức có ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của VNA.

Quyền lợi của khách hàng là: Những quyền ưu tiên trong việc giải quyết đặc chỗ trên các chuyến bay của VNA, sẽ được cung cấp những thông tin cần thiết hoặc được tư vấn trong vấn đề đi lại, được ưu tiên phục vụ tại các văn phòng bán vé, được cung cấp cung ứng suất ăn đặc biệt theo yêu cầu, làm thủ tục thương vụ tại quầy dành cho khách hạng C, được gắn thẻ ưu tiên vào hành lý, được ưu tiên giải quyết chỗ ngồi trên máy bay theo yêu cầu và giải quyết sở chờ

Luận văn tốt nghiệp

tại sân bay, được ưu tiên nâng hạng ghế trong trường hợp bất buộc, được ưu tiên giải quyết trong các trường hợp chậm, huỷ chuyến hoặc các trường hợp bất thường khác v.v.

Cũng giống như chương trình FFP, để thực hiện được giải pháp này, buộc VNA phải có một chương trình phần mềm quản lý khách PPP tương thích trong hệ thống CRS. Đồng thời cần phải có các chiến dịch quảng cáo để khách hàng nhận rõ lợi ích của họ khi được hưởng những chính sách ưu tiên của chương trình này.

3.1.5. Tổ chức lại việc phục vụ ăn uống cho hành khách đối với các chuyến bay tuyến ngắn.

Trong thời gian qua VNA đã quá nóng vội đầu tư nâng cấp chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực ăn uống trên máy bay gây lãng phí một khoản kinh phí không phải là nhỏ. Dịch vụ này đã trở thành một tiên lệ khó bỏ, nhưng không có nghĩa là không có biện pháp khắc phục.

Việc đầu tư nâng cấp chất lượng dịch vụ để thu hút hành khách là hoàn toàn đúng, nhưng mức độ đầu tư vừa đủ để thoả mãn nhu cầu của hành khách, nhưng lại tiết kiệm được chi phí cho VNA lại là một bài toán khó.

Để tháo gỡ một phần khó khăn mà VNA đang gặp phải, từ đầu năm 1998 VNA đã cắt giảm khẩu phần ăn trên các đường bay ngắn, và cắt hẳn suất ăn trên hầu hết các đường bay lẻ nội địa. Giải pháp này đã tiết kiệm được phần lớn chi phí dịch vụ trên không. Thực chất đây là một giải pháp cực đoan mới chỉ tính đến lợi ích trước mắt, mà chưa tính đến lợi ích lâu dài của nhà vận chuyển, cũng như bỏ qua lợi ích của khách hàng. Hậu quả là, VNA đang gặp phải sự phản ứng mạnh mẽ từ phía khách hàng gây nên sự mặc cảm về chất lượng dịch vụ đang bị sa sút, đồng thời làm giảm uy tín và hình ảnh của Hãng trong lúc đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay.

Thực tế trong những năm qua, việc xây dựng giá thành của VNA vẫn dựa trên quan điểm truyền thống của nền văn minh thuộc làn sóng thứ hai, tức là xây

Luận văn tốt nghiệp

dựng giá thành dựa trên cơ sở chi phí. Ngày nay quan điểm này đang được dựng ngược lại, tức là chi phí được xây dựng trên cơ sở doanh thu. Có như vậy lợi ích cho người sản xuất và người bán mới được đảm bảo, đồng thời lợi ích xã hội không bị lãng phí vô ích. Do đó giải pháp hữu hiệu hơn trong tình hình hiện nay là việc tổ chức lại dịch vụ ăn uống cho hành khách đối với các chuyến bay ngắn vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ, nhưng vừa tiết kiệm được chi phí cho Hãng.

Giải quyết vấn đề này có một vai trò quan trọng trong chính sách tiết kiệm của VNA hiện nay đó là khả năng giảm thiểu lãng phí không cần thiết nhờ phương pháp phục vụ đúng đối tượng thay vì phục vụ tràn lan như hiện nay. Đồng thời nó còn có ý nghĩa mở rộng quan điểm phục vụ trong kinh doanh vận tải HK.

Nội dung đề xuất thay vì phục vụ suất ăn theo kiểu áp đặt khẩu phần trên máy bay bằng phương pháp phục vụ quây tụ chọn tại phòng cách ly ở các nhà ga. Còn việc phục vụ đồ uống vẫn ở trên máy bay. Biện pháp này có những ưu điểm sau:

- Việc phục vụ suất ăn đối với hành khách vẫn được đảm bảo, nhưng chỉ phục vụ cho những hành khách có nhu cầu thay cho việc phục vụ 100% theo đầu khách với những khẩu phần ăn cố định. Như vậy đã tránh được sự mặc cảm của hành khách về chất lượng dịch vụ của VNA.

- Việc phục vụ đồ uống vẫn ở trên máy bay nên mối quan hệ giữa tiếp viên và hành khách vẫn đảm bảo. Như vậy, tiếp viên có nhiều thời gian để chăm sóc và tiếp xúc với hành khách trên máy bay. Đây là cơ hội tốt nhất để xây dựng uy tín và hình ảnh của Hãng đối với hành khách.

- Tiết kiệm được chi phí từ những hành khách không có nhu cầu ăn.

- Hành khách có nhiều cơ hội tự lựa chọn món ăn ưa thích trong điều kiện chất lượng dịch vụ không thay đổi, nên tỷ lệ kêu ca về chất lượng suất ăn sẽ giảm.

- Tránh lãng phí do tỷ lệ thức ăn thừa rất thấp so với những khẩu phần ăn áp đặt.

Luận văn tốt nghiệp

- Tiết kiệm đáng kể chi phí đầu tư mua sắm bộ dụng cụ suất ăn nhờ khả năng dụng cụ suất ăn được quay vòng nhiều hơn tại chỗ.

- Hạn chế tối đa dụng cụ bị thất thoát trong việc giao nhận giữa các đầu sân bay.

- Quản lý dụng cụ đơn giản và chặt chẽ hơn so với việc phục vụ suất ăn trên máy bay.

Các bước tiến hành thực hiện như sau:

- Thành lập tổ nghiên cứu dự án.
- Khảo sát cơ sở vật chất tất cả các sân bay nội địa.
- Lập luận chứng kinh tế kỹ thuật.
- Chọn sân bay và đường bay thí điểm.
- Mở rộng dần và tiếp đến triển khai đồng loạt ở tất cả các sân bay.

Một số hạn chế:

- Phụ thuộc vào sự ủng hộ của cơ quan quản lý cảng HK.

- Thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý và phục vụ quây ăn tự chọn.

- Hành khách ở thị trường nội địa và một số nước khu vực chưa có thói quen với những hình thức tự phục vụ.

- Đầu tư cùng một lúc cho việc cải tạo quây ăn tự chọn ở tất cả các sân bay nội địa.

Tuy nhiên đề xuất này chỉ dừng ở mức độ phát hiện vấn đề, nhưng cũng đủ nhìn thấy rõ hai lợi ích mà nó mang lại đó là vừa tiết kiệm được chi phí, vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ, nhờ đó có khả năng giảm bớt phần nào khó khăn trong điều kiện kinh doanh không còn thuận lợi như giai đoạn 1990-1996, và có khả năng mang lại lợi ích lâu dài cho VNA. Để lượng hoá đúng mức lợi ích mang lại, vấn đề này phải là một đề tài nghiên cứu độc lập mới có đủ thời gian và điều kiện để xây dựng luận chứng kinh tế kỹ thuật. Do đó trong phần này chỉ trình bày cách nhìn nhận về chất lượng dịch vụ theo quan điểm mới, đó là mức chi phí phải dựa trên khả năng doanh thu.

3.2. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ.

Tuy các giải pháp của luận án đã được nghiên cứu để phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh thực tiễn của VNA trong tiến trình hội nhập với khu vực và thế giới, nhưng để thành công đòi hỏi phải có sự nỗ lực và kết hợp chặt chẽ của cả Nhà nước và VNA. Trong đó vai trò của Nhà nước và cơ quan quản lý Nhà nước có tính quyết định đến chiến lược tổng thể của ngành HK và của VNA, đặc biệt ở hai lĩnh vực chính là tạo nguồn vốn và cơ chế chính sách, còn vai trò của VNA lại có tính quyết định đến việc biến những giải pháp thành hiện thực. Dưới đây là những đề xuất, kiến nghị như sau:

3.2.1. Đối với chính phủ.

Tiếp tục xác định Ngành HK là ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn của đất nước trong thời kỳ công nghiệp hoá và hiện đại hoá. Định hướng xây dựng Việt Nam trở thành trung tâm trung chuyển HKQT trong khu vực. Trên cơ sở đó, Nhà nước cần có chính sách ưu tiên cho đầu tư phát triển ngành HK trên nhiều mặt.

- Xây dựng cơ sở hạ tầng cảng HK, sân bay, các cụm công nghiệp HK và nhanh chóng xây dựng mô hình "Trực nan hoa" hữu hiệu để biến Việt Nam thành trung tâm trung chuyển HK khu vực Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng.

- Ưu tiên tạo nguồn vốn, vay vốn, chính sách tín dụng, để mua sắm tàu bay mới.

- Giảm thuế nhập khẩu và phụ thu nhiên liệu xuống mức 10%, áp dụng chế độ tạm nhập tái xuất nhiên liệu đối với những chuyến bay QT của VNA để đảm bảo tính công bằng với các hãng khác khi mua nhiên liệu tại Việt Nam, họ được hưởng chế độ này.

- Bỏ khoản thuế tiền thuê máy bay vì: Việc thuê máy bay chỉ đơn thuần là thuê phương tiện vận tải trong một khoảng thời gian nhất định chứ không phải là nhập khẩu công nghệ. Hết thời hạn thuê, máy bay được hoàn trả nguyên vẹn cho người cho thuê và không có bất kỳ hình thức chuyển giao công nghệ và ứng dụng công nghệ nào vào Việt Nam. Hơn nữa, việc nhập khẩu công nghệ mới nói

Luận văn tốt nghiệp

chung nên được khuyến khích như các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, đã từng làm trong giai đoạn đầu phát triển công nghiệp.

- Cho phép VNA điều chỉnh giá vé nội địa tại thời điểm thích hợp.

- Xây dựng các chính nhằm đơn giản hoá các thủ tục về đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đối với lĩnh vực thuê, mua, sửa chữa bảo dưỡng máy bay thế hệ mới; áp dụng hệ thống pháp lý về khai thác và bảo dưỡng tiên tiến của JAA (Châu Âu); FAA (Mỹ) tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho hoạt động HKDD, tạo sự tin tưởng, yên tâm cho các tổ chức tín dụng, ngân hàng, chủ đầu tư và người cho thuê phương tiện vận tải.

- Xây dựng thủ tục đơn giản hoá xuất nhập cảnh, và biện pháp tổng thể nhằm biến Việt Nam thành một đất nước du lịch có khả năng cạnh tranh cao về chương trình du lịch, giá vé và chất lượng dịch vụ trong khu vực.

- Hiện đại hoá trang thiết bị và các biện pháp kiểm tra an ninh và hải quan không trực diện tại các sân bay QT của Việt Nam tạo môi trường thoải mái cho hành khách.

- Nhà nước có chính sách tiền lương thoả đáng để khuyến khích và thu hút lực lượng lao động đặc thù của HK là người lái và thợ kỹ thuật để giảm bớt thuế của nước ngoài.

- Nhà nước hỗ trợ một số dự án không hoàn lại của nước ngoài cho VNA để xây dựng một trung tâm đào tạo và được phân bổ chỉ tiêu đào tạo người lái, thợ kỹ thuật, cán bộ quản lý nghiệp vụ, đặc biệt là các trung tâm đào tạo của các nước phát triển.

3.2.2. Đối với cục hàng không dân dụng Việt Nam.

- Tiếp tục áp dụng chính sách không tải, các chính sách thương quyền đa phương, song phương theo hướng tự do hoá có kiểm soát, theo các nội dung, tiến độ phù hợp với năng lực của VNA, khẳng định các nguyên tắc cạnh tranh lành mạnh để bảo vệ quyền lợi hợp lý của các hãng HK nước ngoài trong chia sẻ thị trường QT, quyền lợi của người tiêu dùng, của Chính phủ Việt Nam và của

Luận văn tốt nghiệp

VNA. Đồng thời cùng với VNA đề nghị Nhà nước tạo điều kiện cho VNA từng bước được quyền điều chỉnh và tiến tới bãi bỏ kiểm soát giá vé nội địa, có chính sách để mở rộng các thành phần kinh tế tham gia kinh doanh vận tải HK, chuẩn bị đủ điều kiện để VNA hội nhập thị trường chung ASEAN từ năm 2003 - 2006 và các tổ chức QT khác những năm tiếp theo.

- Sớm hoàn chỉnh đề án quy hoạch tổng thể mạng sân bay toàn quốc trình Chính phủ phê duyệt để VNA có cơ sở xây dựng kế hoạch phát triển chiến lược kinh doanh tại thị trường nội địa và kế hoạch phát triển đội máy bay.

- Đề nghị Nhà nước có chính sách ưu đãi để nhanh chóng xây dựng sân bay Đà Nẵng hoặc Chu Lai trở thành trung tâm trung chuyển hàng hoá QT khu vực.

- Nhanh chóng đầu tư trang thiết bị hiện đại cho các sân bay trọng điểm và các sân bay dự bị cho từng vùng ứng với 3 sân bay quốc tế NBA, ĐNA, TSN để đủ tiêu chuẩn hoạt động 24/24 giờ, bảo đảm khai thác an toàn và hiệu quả.

- Có chính sách ưu đãi thuê bao cơ sở hạ tầng tại các cảng HK, đặc biệt là các cảng HK quốc tế NBA, ĐNA, TSN.

3.2.3. Đối với Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

- Sớm hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức trình Cục HK và Nhà nước phê duyệt theo mô hình tập đoàn kinh tế và lấy VNA làm trọng tâm.

- Mở rộng thị trường, tăng năng lực cạnh tranh phải lấy hiệu quả kinh tế làm thước đo phát triển.

- Tăng cường hợp tác QT trên quan điểm các bên cũng có lợi.

- Triển khai chiến lược phát triển của Tổng Công ty HK thành các dự án khả thi, đặc biệt trong các lĩnh vực: Vốn, phát triển đội máy bay, kỹ thuật công nghệ sửa chữa bảo dưỡng máy bay và đào tạo.

- Xây dựng dự án thuê Công ty nước ngoài tiến hành tổng kiểm toán các hoạt động kinh doanh VNA nhằm học hỏi và tạo tiền đề cho công tác quản lý tài chính.

KẾT LUẬN

Từ kết quả nghiên cứu có thể rút ra những kết luận sau:

1. Vận tải HK, đặc biệt là vận tải HKQT là một mắt xích quan trọng của vận tải toàn cầu. Sự phát triển của ngành HK ngày nay gắn chặt với quá trình toàn cầu hoá kinh tế, nên VNA mặc dù là hãng HK còn non trẻ, nhưng vẫn là một điểm nối của hệ thống vận tải HK toàn cầu, sự phát triển của nó chịu sự tác động mạnh của quá trình toàn cầu hoá kinh tế và quá trình Việt Nam hội nhập vào khu vực và thế giới.

2. Vốn, đội máy bay, nguồn nhân lực và trình độ người lao động của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam tăng đáng kể là thành tích đáng khích lệ để VNA tự tin hoà nhập vào môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu ngày càng phát triển.

3. Sản lượng vận chuyển hành khách và vận tải hàng hoá ngày càng tăng, đặc biệt là cơ cấu tỷ trọng doanh thu của vận chuyển hành khách và vận tải hàng hoá QT luôn cao hơn nội địa. Sản xuất kinh doanh ngày càng được mở rộng theo hướng đa dạng hoá các loại hình dịch vụ, đa dạng hoá các hình thức liên doanh liên kết, và đa phương hoá quan hệ hợp tác kinh doanh.

4. Đầu tư vào năng lực vận tải và dịch vụ thương mại HK được ưu tiên hàng đầu. Sản xuất kinh doanh dịch vụ vận tải HK đi vào chuyên môn hoá từng bước theo tiêu chuẩn QT, chất lượng dịch vụ được nâng lên đáng kể bước đầu đã khẳng định được vị trí của VNA trong khu vực.

Tuy vậy, xem xét lại ta thấy còn nhiều vấn đề hạn chế và tồn tại cần giải quyết là:

1. VNA là hãng HK ở dưới mức trung bình trong khu vực và yếu trên thế giới.

Luận văn tốt nghiệp

2. Cơ cấu tổ chức còn bất cập chưa phù hợp với môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu. Nguồn nhân lực đang ở trong tình trạng mất cân đối cả về cơ cấu lực lượng lao động lẫn trình độ người lao động.

3. Tiềm lực tài chính, năng lực vận tải và năng lực kinh doanh còn có khoảng cách khá xa so với các hãng HK trong khu vực và thế giới.

4. Cho đến thời điểm này Việt Nam vẫn chưa có dấu hiệu trở thành cửa ngõ HK khu vực và chưa có khả năng thu hút hoạt động vận tải HK trở thành một trung tâm trung chuyển HK trong khu vực.

Để nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNA trong môi trường vận tải HK toàn cầu, cần phải thực hiện các giải pháp chủ yếu sau:

1. Các giải pháp nhằm nâng cao năng lực vận tải của Hãng HK Quốc gia Việt Nam trên thương trường HKQT gồm giải pháp về vốn và phát triển đội máy bay. Trong đó giải pháp về vốn được xem xét là quan trọng nhất trong tất cả các giải pháp mà VNA cần thực hiện.

2. Các giải pháp nhằm phát triển quan hệ QT của Hãng HK Quốc gia Việt Nam. Đây là những giải pháp chiến lược về công tác tiếp thị, mở rộng phạm vi hoạt động trên thương trường HKQT, liên minh HK - du lịch, phát triển hình thức chuyên chở hàng hoá bằng Container, và liên kết vận tải đa phương thức.

3. Các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực vật lực của Hãng HK Quốc gia Việt Nam như: cải cách cơ cấu quản lý nguồn nhân lực HK, đào tạo nguồn nhân lực. Đây là những giải pháp giải quyết các vấn đề nội tại về con người của VNA nhằm từng bước phù hợp với môi trường kinh doanh hiện đại.

4. Các biện pháp nhằm tăng doanh thu và giảm chi phí của VNA trong quá trình hội nhập bằng việc ứng dụng những bài học thực tiễn của các hãng HK làm ăn có hiệu quả trong khu vực trên thế giới về mô hình tối ưu trên mạng bán toàn cầu nhằm: khắc phục tình trạng khách mang lại thu nhập thấp lấy chỗ của khách mang lại thu nhập cao, khắc phục tình trạng ghế trống khi khởi hành và tình trạng cát khách và tự chối chuyên chở, khắc phục tình trạng mất cân bằng hệ số

Luận văn tốt nghiệp

sử dụng ghế giữa các chuyến bay cùng chặng vào mùa cao điểm, khắc phục tình trạng hệ số sử dụng ghế thấp vào mùa thấp điểm, và tổ chức lại việc phục vụ ăn uống cho hành khách đối với các chuyến bay tuyến ngắn.

Tuy vậy, để đạt được mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNA trên thương trường HKQT, và mục tiêu từng bước xây dựng Việt Nam trở thành cửa ngõ HK và trung tâm trung chuyển HK trong khu vực, ngoài sự nỗ lực của chính bản thân VNA, thì chiến lược phát triển tổng thể ngành HK sự hỗ trợ của Nhà nước và các cơ quan quản lý Nhà nước có vai trò quyết định đến sự phát triển của VNA trên thương trường HKQT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Báo cáo tổng kết thực hiện kế hoạch năm 1997 - Tổng Công ty hàng không Việt Nam (1997).
2. Báo cáo tổng kết thực hiện kế hoạch năm 1998 - Tổng Công ty hàng không Việt Nam (1998).
3. Báo cáo tổng kết thực hiện kế hoạch 6 tháng đầu năm 2004 - Tổng Công ty hàng không Việt Nam, 2004.
4. Báo cáo đội máy bay năm 2004 - Ban kế hoạch đầu tư - tổng Công ty hk Việt Nam, 2004.
5. Báo cáo tài chính năm 2003 - Ban tài chính kế toán - Tổng Công ty hàng không Việt Nam 2003.
6. Báo cáo tài chính năm 2004 - Ban tài chính kế toán - Tổng Công ty hàng không Việt Nam, 2004.
7. Báo cáo cơ cấu thị trường năm 2004 Ban kế hoạch thị trường - Tổng Công ty hàng không Việt Nam.
8. Bản tin của Vietnam Airlines phát hành ngày 15/2/1998.
9. Vũ Đình Bách - Lương Xuân Quỳnh - Marketing lý luận và nghệ thuật ứng xử trong kinh doanh - NXB Đại học và Giáo dục chuyên nghiệp - Hà Nội, 1992.
10. Nguyễn Duy Bội - Đinh Xuân Trình - Thương mại quốc tế - NXB thống kê Hà Nội 1993.
11. Cục hàng không dân dụng Việt Nam - Hệ thống các văn bản pháp luật về hàng không dân dụng - Tập III - NXB thống kê Hà Nội - 2001.
12. Lưu Ngọc Cơ - Nguyễn Dưỡng - Ngô Văn Thứ - Mô hình toán kinh tế - Bộ môn điều khiển kinh tế - trường Đại học kinh tế Quốc dân, 1997.

13. Công ước Chicago năm 1944.
14. Công ước Vác-sa-va 1929.
15. Công ước Guadalajara 1961.
16. Cục hàng không dân dụng Việt Nam - Những vấn đề cơ bản về chiến lược phát triển Ngành hàng không dân dụng Việt Nam trong những năm đầu thế kỷ XXI - Hà Nội, 08/1999.
17. Hoàng Văn Châu (chủ biên) - Các công ước quốc tế về vận tải và hàng hải - Nhà XB giao thông vận tải, Hà Nội - 1999.
18. Vũ Thu Giang (biên tập) - Những vấn đề cơ bản về kinh tế học Vĩ mô - Bộ môn kinh tế học Vĩ Mô - Trường Đại học kinh tế Quốc dân, 1997.
19. Ngô Đình Giao (chủ biên) - Kinh tế học vi mô - Bộ môn kinh tế vi mô - Trường đại học kinh tế quốc dân. Nhà xuất bản giáo dục, 1997.
20. Nguyễn Tiến Hoàng - Điều tiết giá cả trong cơ chế thị trường - Nhà XB thống kê Hà Nội 1995.
21. Nguyễn Đình Hương - Thuật ngữ thiết yếu về kinh tế thị trường - Nhà XB khoa học xã hội - 1993.
22. Hướng dẫn chỉ tiêu tổng hợp (ban hành theo ICAO) - Tổng Công ty HKVN-1996.
23. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heninl Weibrich - Những vấn đề cốt yếu trong quản lý. Nhà XB khoa học và kỹ thuật, Hà Nội 1992, tr 271.
24. Jane's Airport và ACI Report - An toàn bay một vấn đề luôn được quan tâm hàng đầu. Tạp chí hàng không Việt Nam số 9- 12/98 Tr.18.
25. Trần Bá Khoa - Tiềm năng con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Báo Nd
26. Lịch bay của Vietnam Airlines 26/10/03-28/3/04, kế hoạch bay tại Vietnam Airlines và tổng số dặm các chặng bay theo nguồn của ICAO cung cấp.
27. C.Mác-Ăngghen - Lênin - Bàn về giao thông vận tải - Nhà XB sự thật Hà Nội.

28. Một số vấn đề quản trị kinh doanh - Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. Nhà xuất bản chính trị quốc gia, 1996.
29. Lương Hoài Nam - Thử tìm giải pháp thị trường trong bối cảnh khủng hoảng khu vực, Tạp chí hàng không Việt Nam số (88) 10/1998, tr.9-10.
30. Phan Công Nghĩa - Thống kê kinh tế - Nhà XB thống kê Hà Nội - 1999.
31. Nghị quyết Đảng bộ hàng không dân dụng Việt Nam lần thứ nhất - 1995.
32. Nghị định thư Hague 1955.
33. Nghị định 04/CP ngày 27/01/1996 của Chính phủ.
34. Niên giám thống kê 1997-Nhà XB thống kê Hà Nội, 1998.
35. Niên giám thống kê 1998-Nhà XB thống kê Hà Nội, 1999.
36. Anh Phan - Toàn cầu hoá đào tạo kinh doanh. Thời báo tài chính Việt Nam số 47 ngày 20/11/1997, tr.11.
37. Vũ Phán - Kinh tế các ngành sản xuất vật chất - Nhà XB giáo dục - 1996.
38. Lê Du Phong - Chuyển dịch cơ cấu kinh tế trong điều kiện hội nhập với khu vực và thế giới - Nhà XB chính trị quốc gia Hà Nội, 1999.
39. Quốc hội nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá IX, kỳ họp thứ 11 - Luật thương mại.
40. Quyết định số 19/TTNN-ĐTT ngày 19/9/1998 của Thanh tra Nhà nước về một số vụ việc của Tổng Công ty hàng không Việt Nam.
41. Fafael Cohen - Hàng không Việt Nam cần nâng chất lượng dịch vụ. Báo Tuổi trẻ số 61/1998 (2808) ngày 28/5/1998 Tr.3
42. Nguyễn Anh Tuấn - Cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ ở khu vực nguyên nhân và tác động - nhà XB chính trị quốc gia Hà Nội, 1999.
43. Tạp chí thế giới vi tính - PC World Vietnam - Công nghệ thông tin và người lãnh đạo - Thành phố Hồ Chí Minh 1999, tr.109.
44. Tạp chí hàng không Việt Nam - số tháng 7/1998.

Luận văn tốt nghiệp

45. Tổng Công ty hàng không Việt Nam - Chiến lược phát triển của Tổng Công ty hàng không Việt Nam giai đoạn 1999 - 2010 - Hà Nội, tháng 7 năm 1998.

46. Nguyễn Thị Xuân Thái - Nguyễn Văn Tuyên - Phát huy những nhân tố truyền thống của dân tộc trong kinh doanh dịch vụ ở nước ta hiện nay - Nhà XB chính trị quốc gia Hà Nội, 1999.

47. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 8 ngày 18/2/97. Tr.4.

48. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 20 ngày 13/5/97.
Tr.10.

49 Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 39 ngày 23/9/97.
Tr.15.

50. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 09 ngày 3/6/98.
Tr.10.

51. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 12 ngày 24/6/98.
Tr.4.

52. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 16 ngày 15/8/98.
Tr.7.

53. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 19 ngày 27/7/98.
Tr.8.

54. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 23 ngày 14/8/98.
Tr.5.

55. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 42 ngày 14/11/98.
Tr.12.

56. Viện khoa học hàng không - Thông tin hàng không số 4/1999. Tr.11.

57. Viện khoa học hàng không - Học viện chính trị Quốc gia - Thông tin những vấn đề lý luận số 16 tháng 8/2000. Tr.22.

58. An Yên - Đào Tạo mất cân đối - Thời báo kinh tế ngày 31/5/1997.

Tiếng Anh:

59. Jan Carlzon - Moments of truth. Perennial Library, Harper & Row, Publishers 1989.
60. R.E.Cury-Optimum Seat Allocation with Fare Classes Nested by Origin and Destination. Transportation Science, Aug 1990.
61. Dr. Hugh Dunleavy - Overbooking Control IATA 6th Yield Management Conference, Barcelona 1994.
62. IATA-Airport Handling Manual - 17th Effective 1 April 1997.
63. K.Littlewood - Forecasting and control of Passenger Bookings. AGIFORS Symposium Proceedings, Oct 1972.
64. K.Wang - Optimum Seat Allocation for Multi - Leg Flights with Multiple Fare Types. AGIFORS Symposium Proceedings. Oct 1983.
65. Stephen Shaw - Air Transport - School of Business Studies City of London Polytechnic-Pitman Publishing ty Ltd-128 Long Acre London WC2E9AN.
66. Thy Son - Vietnam Airlines - Tourism Relationship - Vietnam Business magazine No.20* November 16-30,1999, Tr.32.
67. World Economic Outlook. September 1998,IMF.