

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN ĐỨC BẢO**

**CHÍNH SÁCH MARKETING**  
**CỦA VIETNAM AIRLINES TRONG VẬN TẢI**  
**HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh**  
**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn**

Phản biện 1 : **TS. Nguyễn Hiệp**

Phản biện 2 : **GS.TSKH. Lê Du Phong**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 9 năm 2011.

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin- Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Xu thế mở cửa và hội nhập kinh tế toàn cầu và khu vực đang diễn ra ngày một mạnh mẽ tạo nên cơ hội cũng như thách thức.

Tham gia hội nhập, Tổng công ty Hàng không Việt Nam, nòng cốt là hãng hàng không quốc gia Việt Nam - Vietnam Airlines (VNA) buộc phải cạnh tranh “sòng phẳng” với các hãng hàng không khác trên thị trường.

Là hãng hàng không được coi là “đàn anh” trong nước. Tuy nhiên, so với khu vực và trên thế giới thì VNA vẫn là hãng hàng không quá “nhỏ bé”. Để đứng vững và phát triển trong môi trường rộng mở và cạnh tranh khốc liệt là những vấn đề cấp bách đối với các nhà quản lý nói chung và các chuyên gia marketing nói riêng.

Trong bối cảnh đó, việc phân tích thực trạng qua đó có giải pháp hoàn thiện chính sách marketing của VNA là yếu tố mang tính quyết định thành công trong cạnh tranh. Đây là lý do tác giả chọn đề tài **“Chính sách Marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế”** làm luận văn nghiên cứu thạc sỹ Quản trị kinh doanh.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Làm rõ lý luận về marketing dịch vụ và các đặc trưng cơ bản trong vận tải hành khách bằng đường hàng không.
- Phân tích thực trạng các chính sách marketing trong vận tải hàng không quốc tế của VNA thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện các chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế thời gian đến.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Là hành khách và là hành khách trên các đường bay quốc tế mà VNA có khai thác trực tiếp.

- Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Luận văn chỉ cứu các nội dung về chính sách marketing của VNA trong vận tải hành khách hàng không quốc tế.

Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa đến năm 2020.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử
- Phương pháp phân tích, thống kê so sánh và tổng hợp
- Các phương pháp khác

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Về lý thuyết: Luận văn đã khái quát các vấn đề lý thuyết cơ bản về marketing dịch vụ và các đặc trưng trong vận tải hành khách bằng đường hàng không.
- Về mặt thực tiễn: Trên cơ sở phân tích thực trạng các chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế thời gian qua, luận văn đã đề ra giải pháp hoàn thiện chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế thời gian tới.

## **2. NỘI DUNG CỦA ĐỀ TÀI**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được trình bày trong ba chương như sau:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về marketing dịch vụ và dịch vụ vận tải hành khách bằng đường hàng không.

**Chương 2:** Phân tích thực trạng các chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế.

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế.

## **CHƯƠNG 1:**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ MARKETING DỊCH VỤ VÀ DỊCH VỤ VẬN TẢI HÀNH KHÁCH BẰNG ĐƯỜNG HÀNG KHÔNG**

## **1.1 DỊCH VỤ**

### **1.1.1 Khái niệm dịch vụ**

### **1.1.2 Phân loại dịch vụ**

### **1.1.3 Các đặc trưng của dịch vụ và tác động của nó tới hoạt động marketing**

#### **1.1.3.1 Tính vô hình**

DV mang tính vô hình làm cho các giác quan của khách hàng không nhận biết được trước khi mua dịch vụ.

- Hoạt động của marketing DV
  - o Tăng cường sử dụng các yếu tố hữu hình trong xúc tiến, bán hàng để tác động đến tâm lý khách hàng
  - o Tăng cường xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng
  - o Tăng cường thông tin tư vấn cho khách hàng để họ lựa chọn
  - o Tuyển chọn, duy trì đội ngũ bán hàng có tư chất
  - o Xây dựng hình ảnh, uy tín thương hiệu tốt

#### **1.1.3.2 Tính không tách rời giữa người mua và người bán**

Quá trình DV và tiêu dùng dịch vụ xảy ra đồng thời. Người cung cấp dịch vụ và khách hàng phải tiếp xúc với nhau để cung cấp và tiêu dùng dịch vụ.

- Hoạt động của marketing DV
  - o Sử dụng mạng lưới đại lý để quan hệ với khách hàng
  - o Có chính sách quản lý, sử dụng nhân sự riêng (đặc biệt đối với những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng)

#### **1.1.3.3 Tính không đồng đều về chất lượng**

Khách hàng tiêu dùng là người quyết định chất lượng dịch vụ dựa

vào cảm nhận của họ.

- Hoạt động của marketing DV
- o Có chính sách quản lý, sử dụng nhân sự riêng (đặc biệt đối với đội ngũ nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách)

#### **1.1.3.4 Tính không dự trữ được (mau hỏng)**

Dịch vụ chỉ tồn tại vào thời gian mà nó được cung cấp.

- Hoạt động của marketing DV
- o Thường xuyên theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng
- o Áp dụng chính sách giá linh hoạt theo thời gian
- o Áp dụng hệ thống đăng ký chỗ trước

#### **1.1.3.5 Tính không chuyển quyền sở hữu được**

### **1.1.4 Hệ thống cung ứng dịch vụ**

## **1.2 MARKETING DỊCH VỤ VÀ XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH MARKETING DỊCH VỤ**

### **1.2.1 Khái niệm, bản chất marketing dịch vụ**

Theo TS Lưu Văn Nghiêm: Marketing dịch vụ là sự thích nghi lý thuyết hệ thống với những quy luật của thị trường dịch vụ, bao gồm quá trình thu nhận, tìm hiểu, đánh giá và thoả mãn nhu cầu của thị trường mục tiêu bằng hệ thống các chính sách, các biện pháp tác động vào toàn bộ quá trình tổ chức sản xuất, cung ứng và tiêu dùng dịch vụ thông qua phân phối các nguồn lực của tổ chức.

Về bản chất, Marketing dịch vụ là sự phát triển lý thuyết chung của marketing vào lĩnh vực dịch vụ. Vấn đề cốt lõi của marketing dịch vụ là dịch vụ (sự phục vụ). Hoạt động marketing dịch vụ diễn ra trong toàn bộ quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ, bao gồm giai đoạn trước, trong và sau khi tiêu dùng.

### **1.2.2 Xây dựng chính sách marketing dịch vụ**

#### **1.2.2.1 Dự báo nhu cầu**

Tổng nhu cầu thị trường đối với một loại sản phẩm là tổng khối lượng sẽ được mua, bởi một loại khách hàng nhất định, tại một khu vực địa lý nhất định, trong một thời gian nhất định, ở một hoàn cảnh marketing nhất định, với một mức độ và phối hợp nhất định các nỗ lực marketing của ngành sản xuất sản phẩm đó.

Phương pháp đo lường và dự báo nhu cầu: điều tra ý định mua của khách hàng, tổng kết ý kiến các lực lượng bán, ý kiến chuyên gia, trắc nghiệm thị trường, phân tích thống kê nhu cầu v.v.

#### **1.2.2.2 Xác định mục tiêu marketing**

Xác định mục tiêu marketing phụ thuộc vào các yếu tố như khả năng, quy mô hoạt động của chính doanh nghiệp đó, nhu cầu thị trường.

#### **1.2.2.3 Phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu**

##### **- Phân đoạn thị trường**

Phân đoạn thị trường là phân chia thị trường thành những phần khác biệt bằng những tiêu thức thích hợp như vị trí địa lý, tâm lý, cách ứng xử, giới tính, độ tuổi, hành vi mua hàng v.v.

#### **Tiêu thức thường được sử dụng để đánh giá các phân đoạn:**

Thứ 1: Quy mô và mức tăng trưởng của từng phân đoạn thị trường

Thứ 2: Mức độ hấp dẫn về cơ cấu của phân đoạn thị trường

Thứ 3: Mục tiêu và nguồn lực của doanh nghiệp

➔ Đoạn thị trường hấp dẫn là đoạn thị trường thể hiện được sự tương hợp giữa khả năng, chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp với quy mô thị trường và mức độ cạnh tranh trên đoạn thị trường đó thấp.

##### **- Xác định thị trường mục tiêu**

Thị trường mục tiêu chính là những đoạn thị trường hấp dẫn mà doanh nghiệp quyết định lựa chọn để tập trung nỗ lực marketing vào đó nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình.

#### **1.2.2.4 Định vị sản phẩm dịch vụ trong thị trường**

Là những hành động nhằm hình thành tư thế cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp, khắc họa những hình ảnh đậm nét, khó quên trong tâm trí khách hàng so với đối thủ cạnh tranh.

#### **1.2.2.5 Nội dung các chính sách marketing dịch vụ**

##### **a. Chính sách sản phẩm**

Sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu thông qua các lợi ích. Các nhân tố chính cấu thành sản phẩm dịch vụ gồm sản phẩm cơ bản và sản phẩm thứ cấp, được mô tả tại hình 1.3.

Chính sách sản phẩm là tổng thể những quy tắc chỉ huy việc tung sản phẩm vào thị trường để củng cố, gạt bỏ hoặc bổ sung, đổi mới sản phẩm cho thị trường mục tiêu.

Những thay đổi nhanh chóng của thị hiếu người tiêu dùng nên cần đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu. Một số lý thuyết phân tích sản phẩm ứng dụng trong đa dạng hóa sản phẩm:

- Theo lý thuyết về vòng đời sản phẩm
- Lý thuyết “Boston Box” (hình 1.4)
- Ma trận sản phẩm – thị trường của Ansoff (bảng 1.1).

##### **b. Chính sách giá**

Giá là khối lượng tiền tính cho một dịch vụ hoặc là tổng giá trị mà người tiêu dùng bỏ ra để nhận được lợi ích khi sử dụng dịch vụ.

##### **Một số nguyên tắc định giá trong dịch vụ:**

- Căn cứ vào giá trị đích thực dịch vụ đó mang lại
- Quy trình định giá được xem xét từ 3 góc độ: Chi phí dịch vụ, tính cạnh tranh, giá trị dịch vụ mà người tiêu dùng nhận được.
- Căn cứ vào nhiều thông tin từ nhiều biến số khác nhau: Vị trí sản phẩm, mục tiêu của việc định giá và tính linh hoạt của giá, chi phí.

**Các phương pháp định giá:** Định giá dựa vào chi phí, nhu cầu và cạnh tranh

### **c. Chính sách phân phối**

Hệ thống kênh phân phối trong dịch vụ gồm 2 loại chính là kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp.

### **d. Chính sách xúc tiến hỗn hợp**

Xúc tiến là công cụ của marketing hỗn hợp bao gồm các hoạt động khác nhau mà các doanh nghiệp tiến hành nhằm mục đích thông tin, thuyết phục và nhắc nhở khách hàng về sự hiện diện sản phẩm của mình trên thị trường, thu hút khách hàng mới cũng như xây dựng hình ảnh tốt đẹp của mình tới khách hàng.

Công cụ thường được sử dụng: Quảng cáo, xúc tiến bán hàng, khuyến mãi, quan hệ công chúng.

### **e. Chính sách con người**

Yếu tố con người chiếm giữ vị trí hết sức quan trọng trong quá trình kinh doanh dịch vụ & trong marketing dịch vụ.

### **f. Chính sách qui trình (process)**

Qui trình dịch vụ bao gồm tập hợp các hệ thống hoạt động với những tác động tương hỗ giữa các yếu tố, tác động tuyến tính giữa các khâu, các bước của hệ thống trong mối quan hệ mật thiết với những quy chế, quy tắc, lịch trình và cơ chế hoạt động.

### **g. Chính sách minh chứng vật chứng (các yếu tố hữu hình)**

Các yếu tố hữu hình là môi trường vật chất trong đó các sản phẩm hàng không được tạo ra và cung cấp cho khách hàng.

## **1.3 ĐẶC THÙ CỦA CÁC CHÍNH SÁCH MARKETING TRONG VẬN TẢI HÀNH KHÁCH BẰNG ĐƯỜNG HÀNG KHÔNG.**

### **1.3.1 Đặc trưng cơ bản của vận tải hành khách bằng đường hàng không.**

- Đầu tư lớn về cơ sở vật chất kỹ thuật: máy bay, phương tiện cung ứng dịch vụ v.v.

- Dịch vụ mang tính tiêu chuẩn hóa cao, diễn ra trên địa bàn rộng và thời gian dài
- Quá trình dịch vụ vận chuyển hành khách hàng không bao gồm một hệ thống nhiều hoạt động dịch vụ liên quan chặt chẽ với nhau.
- Hàng không là một ngành dịch vụ đòi hỏi khả năng tiếp xúc của nhân viên với khách cao. Do đó, yếu tố con người có tính chất quyết định đến việc cung ứng sản phẩm tốt hay xấu.

### **1.3.2 Đặc thù của chính sách marketing trong vận tải hàng không.**

#### **1.3.2.1 Chính sách sản phẩm**

Sản phẩm trong vận tải hàng không là lịch bay, cụ thể: điểm đi - đến, tần suất bay, loại máy bay khai thác, giờ cất cánh - hạ cánh.

#### **1.3.2.2 Chính sách giá**

- Giá phân biệt theo nhóm người sử dụng, các điểm sử dụng, thời gian sử dụng, đối tượng sử dụng.

#### **1.3.2.3 Chính sách phân phối**

#### **1.3.2.4 Chính sách con người**

#### **1.3.2.5 Chính sách qui trình**

#### **1.3.2.6 Chính sách minh chứng vật chứng (các yếu tố hữu hình)**

## **CHƯƠNG 2**

## **PÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH MARKETING CỦA VIETNAM AIRLINES TRONG VẬN TẢI HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ**

### **2.1 KHÁI QUÁT VỀ VIETNAM AIRLINES VÀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ**

#### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

#### **2.1.2 Sơ đồ và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

### **2.1.2.1 Sơ đồ tổ chức (phụ lục 1)**

### **2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức**

- Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc
- Khối chức năng tổng hợp
- Khối khai thác bay, kỹ thuật, thương mại, dịch vụ.

### **2.1.3 Đặc điểm hoạt động kinh doanh**

Thực hiện vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa, bưu kiện từ điểm này đến điểm khác trong và ngoài nước bằng máy bay

Tự tổ chức các hoạt động phục vụ phụ trợ mang tính bắt buộc gồm dịch vụ kỹ thuật, thương mại, dịch vụ mặt đất và trên không.

### **2.1.4 Nguồn lực**

- Nguồn vốn và tài sản

Đến cuối năm 2010, tổng tài sản của VNA là 42.202 tỷ đồng ( vốn chủ sở hữu: 10.457 tỷ đồng), chi tiết tại phụ lục 3,4.

- Đội máy bay

Đến cuối năm 2010, đội máy bay của VNA là 68 chiếc giá trị ước tính 3,2 tỷ USD, trong đó VNA sở hữu khoảng 30% (bảng 2.1).

- Nguồn nhân lực:

Tổng số lao động của VNA là 10.554 người (khối hạch toán phụ thuộc), trong đó cao đẳng trở lên chiếm trên 70%.

### **2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2007-2010**

#### **2.1.5.1 Doanh thu bán vé hành khách**

Tổng doanh thu bán vé hành khách đạt trên 83 nghìn tỷ đồng; trong đó doanh thu quốc tế đạt trên 55 nghìn tỷ đồng (bảng 2.2).

#### **2.1.5.2 Sản lượng vận chuyển khách**

Năm 2010, VNA vận chuyển được gần 11 triệu lượt khách, tăng 16% so với 2010; trong đó khách quốc tế đạt 4 triệu lượt, tăng 29% so với 2010 và thị phần quốc tế duy trì trên 38% (bảng 2.3).

## 2.2 THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH MARKETING CỦA VIETNAM AIRLINES TRONG VẬN TẢI HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ

### 2.2.1 Chính sách sản phẩm

#### ♦ *Quyết định đường bay – Thiết kế sản phẩm*

#### ♦ *Tình hình cung ứng tải*

Cung ứng tải của VNA tăng đều qua các năm. Năm 2010 đạt trên 5,5 triệu ghế, tăng 17% so với 2009 (Chi tiết tại phụ lục 4).

#### - Đường bay VN-SEA

Tải cung ứng năm 2010 tăng 43% so với 2009, thị phần tải tăng 5,46 điểm (đạt 19,92%).

#### - Đường bay VN-NEA

Là thị trường trọng yếu đồng thời cũng là thị trường mà VNA chiếm thị phần tải tương đối lớn (42,09% năm 2010) - bảng 2.5.

#### - Đường bay VN-EUR

Thị phần tải của VNA giảm trên 7 điểm (từ 88,65% xuống 80,93%) - bảng 2.7.

#### - Đường bay VN-ID, AU

Đây là những đường bay mà VNA chiếm thị phần chi phối và đạt trung bình trên 75%.

#### ♦ *Tình hình chậm hủy chuyến*

Các chuyến bay đúng giờ không được cải thiện, tỷ lệ chậm chuyến vẫn ở mức trên 13% (bảng 2.8, biểu đồ 2.1, 2.2). Nguyên nhân chủ yếu: như thiếu khí tài, kỹ thuật, thiếu tổ lái, tiếp viên (biểu đồ 2.3).

#### ♦ *Chất lượng cung ứng sản phẩm*

Chất lượng dịch vụ năm 2010 được khách hàng đánh giá ở mức trung bình khá (5,34/7 điểm), thấp nhất là dịch vụ báo chí và giải trí trên chuyến bay đạt thấp nhất (4,52 điểm) – Biểu đồ 2.4.

Theo đánh giá của tổ chức Skytrax, năm 2010 dịch vụ của VNA tương đương mức 3 sao.

♦ **Các sản phẩm bổ trợ khác**

- Chương trình bông sen vàng
- Các chương trình hợp tác với ngân hàng, khách sạn
- Chương trình Free & Easy.

### 2.2.2 Chính sách giá

Chính sách giá được xây dựng đa dạng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các loại giá đang áp dụng:

- Giá FIT: Là biểu giá được xây dựng có hiệu lực 1 năm.

Bảng 2.9 đến 2.12

- Giá khách du lịch, thăm thân, định cư, du học, lao động
- Giá Corporate Account (CA), adhoc, khuyến mại.

### 2.2.3 Chính sách phân phối

♦ **Kênh phân phối**

Tính đến tháng 12/2010, tổng số đại lý PSA, BSP, phòng vé của VNA (gọi chung là điểm bán) là 10.240 (bảng 2.13).

Các kênh phân phối hiện tại của VNA (hình 2.1):

- Kênh phân phối qua Web site, hãng khác
- Kênh phân phối qua phòng vé, đại lý BSP
- Kênh phân phối qua đại lý PSA. Đây là kênh phân phối chính tại Việt Nam. Quy trình chi định tương đối phức tạp, mất nhiều thời gian, (hình 2.2).

♦ **Chính sách đối với kênh phân phối:**

- Tại Việt Nam: Hoa hồng 0%, chiết khấu (CK) 2% doanh thu quốc tế. Chính sách CK được xây dựng dưới dạng “trăm hoa đua nở” tại các thị trường trong nước do thiếu hướng dẫn chung.
- Thị trường Đông Bắc Á: Hoa hồng 7%, ngoài ra VNA còn áp dụng

chính sách CK cho các đại lý là key agent với mức chiết khấu là 1%, 1,5% và 2% doanh thu.

Mức chiết khấu được đánh giá là thấp so với các hãng khác như NH, CI, JL, CX, SQ, lại chỉ áp dụng cho các key agents.

- Thị trường châu Âu, Úc: VNA chỉ áp dụng hoa hồng 5%

Không khuyến khích được các đại lý có nguồn khách lớn, phân thị khách cạnh tranh cao và nhạy cảm về giá như thăm thân, lao động, định cư.

- Thị trường Đông Nam Á: VNA áp dụng mức hoa hồng 5% và sử dụng chính sách giá linh hoạt, chính sách sản phẩm trong cạnh tranh.

#### **2.2.4 Chính sách xúc tiến hỗn hợp**

Các hoạt động xúc tiến của VNA được chú trọng cả về nội dung, hình thức và kinh phí (bảng 2.14).

- Quảng cáo chiến lược: chủ yếu là quảng cáo về hình ảnh, được thực hiện tại các thị trường trọng điểm và do ban Kế hoạch thị trường thực hiện.

Các hình thức quảng cáo chiến lược:

- o Quảng cáo trên truyền hình, các phương tiện in ấn, internet
- o Quảng cáo thông qua tổ chức press tour, chương trình roadshow
- o Quảng cáo thông qua các hoạt động tài trợ
- Quảng cáo chiến thuật và xúc tiến bán: Do Ban Tiếp thị hành khách, các văn phòng khu vực/văn phòng chi nhánh thực hiện.

Một số bất cập trong thời gian qua:

- o Mất cân đối trong các hình thức quảng cáo, các thị trường
- o Sự chông chéo trong việc quảng cáo chiến lược và chiến thuật giữa các ban chuyên môn
- o Thông điệp quảng cáo mơ hồ, không tập trung vào các ưu điểm của mình.

### 2.2.5 Chính sách con người

Đội ngũ phi công, kỹ sư và thợ kỹ thuật được đưa lên hàng đầu:

- Đội ngũ phi công từng bước đáp ứng nhu cầu sản xuất (bảng 2.16). Tuy nhiên, hiện tại VNA vẫn đang thiếu phi công, đặc biệt là lái chính ảnh hưởng đến chậm hủy chuyến (khoảng 8% trong số các nguyên nhân)
- Đội ngũ kỹ sư, thợ kỹ thuật về cơ bản đã được đào tạo kỹ nhưng vẫn còn ít về số lượng và yếu về chất lượng, chưa thực hiện được các bảo dưỡng định kỳ ở mức cao nhất. Công tác xây dựng kế hoạch nhân sự còn bị động.
- Con người trong cung ứng dịch vụ được chú trọng đào tạo về nghiệp vụ phục vụ khách hàng cũng như ngoại ngữ (bảng 2.17). Mặc dù vậy, việc đào tạo mới chú trọng đến số lượng, về mặt chất lượng đang bị thả nổi. Tuyển dụng nhân viên người địa phương tại các thị trường đặc thù như Hàn Quốc, Nhật v.v. còn hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu (bảng 2.18).
- Chính sách tiền lương, tiền thưởng được xây dựng theo hướng chú trọng lực lượng lao động chính, khác biệt giữa các bộ phận theo tính chất công việc. Tuy nhiên, sự chênh lệch quá lớn giữa người lao động trong các bộ phận.

### 2.2.6 Chính sách quy trình

Do quá chú trọng vào việc cung cấp dịch vụ cho các hãng khác, do đó đối với VNA, việc cung cấp dịch vụ của các xí nghiệp trực thuộc không đảm bảo chất lượng.

### 2.2.7 Chính sách minh chứng vật chứng (các yếu tố hữu hình)

Những năm qua VNA không ngừng cải thiện hình ảnh, dần từng bước chuẩn hóa các điểm bán. Một số hoạt động cụ thể:

- Thay đổi biểu tượng “con cò” sang “bông sen vàng” (hình 2.3)

- Sản xuất các pano, poster, standy girl, mô hình máy bay trang bị cho các điểm bán

- Các ấn phẩm và tờ rơi

Đối với hệ thống đại lý: Trang bị hình ảnh, bảng hiệu ngoài ra còn hỗ trợ quầy bàn theo màu sắc và logo của hãng

Đối với phòng vé của VNA: Cố gắng đưa ra hình ảnh chuẩn

Nhân viên bán vé, khai thác tại sân bay: Tuyển chọn theo tiêu chuẩn như: chiều cao, ngoại ngữ, hình dáng và sử dụng đồng phục tạo tính chuyên nghiệp, đồng nhất.

## **2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH MARKETING CỦA VNA THỜI GIAN QUA.**

### **2.3.1 Những ưu điểm**

- Chất lượng dịch vụ luôn được cải thiện, các sản phẩm bổ trợ được đánh giá là tương đối tốt
- Chính sách giá về cơ bản đáp ứng được nhu cầu, đảm bảo tính cạnh tranh
- Hệ thống phân phối ngày càng được mở rộng
- Hoạt động quảng cáo chiến lược được chú trọng, đặc biệt thị trường trọng điểm và thực hiện dưới nhiều hình thức. Hình ảnh VNA ngày càng được nâng cao trên thị trường
- Nguồn nhân lực có trình độ chiếm tỷ lệ lớn, tuổi đời còn trẻ
- Quy trình cung ứng dịch vụ phần lớn có sự tham gia của nhân viên VNA do đó dễ đồng nhất về chất lượng dịch vụ.

### **2.3.2 Những nhược điểm**

- Lịch bay trên một số đường bay không thuận lợi, không đảm bảo nối chuyến từ các thị trường khác do đó đã giảm hiệu quả khai thác.
- Tải cung ứng còn hạn chế ở các giai đoạn cao điểm, đặc biệt trên các đường bay du lịch và đường bay có hệ số sử dụng ghế cao.

- Chậm hủy chuyến vẫn ở mức cao chủ yếu là kỹ thuật
- Chất lượng dịch vụ chưa cao, các chương trình giải trí nghèo nàn. Thực đơn suất ăn ít lựa chọn và chưa đáp ứng được thị hiếu của khách hàng. Báo và tạp chí cung cấp lên máy bay vừa ít về số lượng vừa thiếu về chủng loại. Thái độ tiếp viên đối với khách hàng chưa được đánh giá cao.
- Biểu giá tương đối phức tạp do đó khó áp dụng, các điều kiện ràng buộc nhiều và khả năng linh hoạt chưa cao.
- Các chương trình khuyến mãi thường đi sau đối thủ, thời gian triển khai gấp rút do đó hiệu quả thấp.
- Mất cân đối về số lượng đại lý giữa các thị trường. Quy trình chỉ định đại lý PSA phức tạp và mất nhiều thời gian. Chính sách khuyến khích đại lý chưa được thực hiện tốt.
- Kênh bán qua trang Web còn bộc lộ nhiều hạn chế.
- Quá chú trọng vào các hoạt động quảng cáo hình ảnh trong khi hoạt động xúc tiến bán và khuyến mại lại ít được quan tâm. Mất cân đối trong các hình thức quảng cáo.
- Quảng cáo chưa làm nổi bật được các ưu điểm của sản phẩm.
- Quá tập trung vào đáp ứng chất lượng dịch vụ cho hãng khác.
- Chưa đồng bộ trong trang trí hình ảnh trên toàn hệ thống bán

### **CHƯƠNG 3**

## **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH MARKETING CỦA**

### **VIETNAM AIRLINES TRONG VẬN TẢI**

### **HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ**

#### **3.1 PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ TIỀN ĐỀ**

##### **3.1.1 Thị trường vận tải hàng không và một số xu hướng phát triển ngành hàng không trong những năm tới**

##### ***3.1.1.1 Dự báo thị trường vận tải hành khách hàng không quốc tế đến***

### ***năm 2020***

Giai đoạn 2011-2015, tăng trưởng bình quân là 17%/năm, đạt trên 23 triệu khách vào năm 2015. Giai đoạn 2016-2020, tăng trưởng bình quân là 11%/năm, đạt 39,5 triệu khách năm 2020 (bảng 3.1).

#### ***3.1.1.2 Một số xu hướng của ngành không thể giới trong những năm tới:***

- Tự do hoá vận tải hàng không
- Sự hình thành các liên minh hàng không toàn cầu
- Sự ra đời của các hãng hàng không giá rẻ (LCA).

### **3.1.2 Quan điểm và mục tiêu phát triển của VNA**

#### ***3.1.2.1 Các quan điểm phát triển***

#### ***3.1.2.2 Quan điểm cạnh tranh***

#### ***3.1.2.3 Mục tiêu phát triển đến năm 2020***

##### **◆ Mục tiêu tổng quát**

Trở thành hãng hàng không tiên tiến, chất lượng dịch vụ 4 sao, có quy mô thứ 2 trong ASEAN vào năm 2020 và là một trong 10 hãng được ưa chuộng nhất ở châu Á về chất lượng dịch vụ.

##### **◆ Các chỉ tiêu phát triển**

- Chỉ tiêu hành khách: Đến năm 2020 đạt 15,2 triệu lượt khách, tăng trưởng bình quân 12%/năm (bảng 3.2)
- Chỉ tiêu đội bay: Đến năm 2020 đạt 150 chiếc, đi thẳng vào công nghệ tiên tiến (bảng 3.3, biểu đồ 3.1)

#### **3.1.3 Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, nguy cơ và cơ hội trong hoạt động marketing của VNA.**

Các điểm mạnh, yếu, nguy cơ và cơ hội được thể hiện thông qua ma trận SWOT (bảng 3.4)

## **3.2 PHÂN TÍCH CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU**

### 3.2.1 Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu của VNA

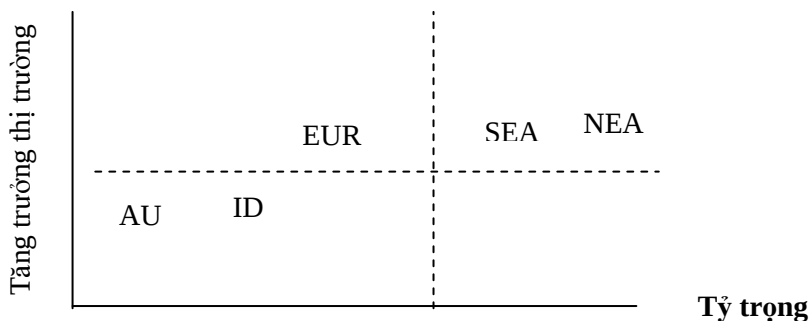
- Phân đoạn thị trường: Theo tiêu thức về địa lý, khu vực ta có các đoạn thị trường SEA, NEA, EUR, ID và AU.

- Lựa chọn thị trường mục tiêu

Chỉ tiêu có ảnh hưởng lớn nhất đến lựa chọn thị trường mục tiêu:

- o Quy mô thị trường (bảng 3.5 đến bảng 3.7)
- o Doanh thu trung bình (biểu đồ 3.2)
- o Tổng doanh thu (bảng 3.8)

Tóm lại, từ việc phân tích trên, tác giả mô tả sự hấp dẫn của thị trường đối với VNA qua hình 3.1



Hình 3.1: Biểu thị sự hấp dẫn của thị trường theo mô hình Boston Box.

Vậy, đoạn thị trường mục tiêu mà VNA cần tập trung là thị trường NEA, tiếp theo là các thị trường SEA, EUR, AU, ID.

### 3.2.2 Phân tích đặc điểm của thị trường mục tiêu

#### 3.2.2.1 Mô tả khách hàng của VNA trên thị trường mục tiêu

- Theo mục đích đi lại (bảng 3.9)
- Theo quốc tịch và thu nhập.

#### 3.2.2.2 Phân tích các đặc điểm khách hàng có tác động đến chính sách marketing của VNA

- Khách Việt Nam và Trung Quốc: Tương đồng về văn hóa, nhạy cảm về giá và không đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ (bảng 3.10).
- Khách Nhật: Đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ, ít quan tâm về giá (bảng 3.11).
- Khách Hàn Quốc: Ít khắt khe về chất lượng dịch vụ nhưng lại tương đối yêu cầu về giá (bảng 3.12).
- Khách Đài Loan: Tương đối khó tính, nóng nảy và rất tiết kiệm nhưng thường đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ (bảng 3.13).
- Khách Pháp: Hầu hết là khách hàng lớn tuổi, đi theo đoàn lớn, rất dễ gần, vui tính, có kế hoạch đi lại rất xa ngày.
- Khách Úc, Mỹ: Đối tượng khách có mức sống cao, nhu cầu tiêu dùng lớn nên đòi hỏi rất cao về chất lượng dịch vụ.

Đặc điểm khách hàng theo mục đích đi:

- Khách du lịch: Đi theo đoàn lớn và có tính chất mùa vụ, nhạy cảm về giá
- Khách kinh doanh và công vụ: Ít đòi hỏi về giá, khó tính, cần sự thuận lợi trong cung cấp dịch vụ và đòi hỏi cao về chất lượng
- Khách lao động: Thường đi theo đoàn lớn, rất nhạy cảm về giá
- Khách du học: Chủ yếu đi Úc, Mỹ, châu Âu, Singapore
- Khách thăm thân, định cư: Chủ yếu người Việt Nam đi thăm thân hoặc định cư, tập trung nhiều các nước Úc, Mỹ, Hàn Quốc v.v.

### **3.3 PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH CẠNH TRANH CỦA VNA TRÊN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU**

#### **3.3.1 Đối thủ cạnh tranh**

- Đường bay Việt Nam – Nhật

Có 3 hãng khai thác, trong đó NH là hãng hàng không 5 sao. VNA vẫn chiếm thị phần chi phối về tải do ưu thế mạng đường bay.

- Đường bay Việt Nam – Hàn Quốc

VNA là hãng có thị phần tải chiếm ưu thế so với 2 hãng còn lại là KE và OZ, tương ứng là 45,71%, 26,88%, 27,41% (năm 2010).

KE, OZ gia tăng áp lực cạnh tranh bằng việc mở thêm đường bay mới và tăng tần suất trên đường bay đã có.

- Đường bay Việt Nam – Trung Quốc

Trong số 6 hãng đang tham gia khai thác VNA, FM, CZ đang chiếm thị phần chi phối tại thị trường.

Hai hãng CZ và FM liên tục tăng tần suất và có chính sách giá thấp hơn VNA. Cạnh tranh về giá sẽ diễn ra gay gắt hơn.

- Đường bay Việt Nam – Đài loan/Hồng Kông

VNA phải cạnh tranh quyết liệt để tồn tại, trong đó CI, BR, CX, UA là hãng có chất lượng dịch vụ và thương hiệu hơn hẳn VNA.

### **3.3.2 Vị thế cạnh tranh của VNA trên thị trường hàng không quốc tế**

Vị thế cạnh tranh của VNA được mô tả tại hình 3.2

### **3.4 ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM VNA TRÊN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU**

- Khác biệt về sản phẩm: Hãng hàng không quốc gia trẻ, năng động với đội máy bay trẻ và hiện đại
- Khác biệt về cung ứng các dịch vụ tại sân bay căn cứ của VNA (Tân Sơn Nhất, Nội Bài): Nhanh chóng, thuận tiện, an toàn
- Khác biệt về biểu tượng: Logo “Bông sen vàng”
- Khác biệt về con người: Trẻ trung, xinh đẹp, nhiệt tình, năng động.

### **3.5 HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH MARKETING CỦA VNA TRONG VẬN TẢI HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ**

Với việc lựa chọn thị trường NEA là đoạn thị trường hấp dẫn, do đó tác giả chỉ tập trung vào hoàn thiện các chính sách marketing đối với thị trường Đông Bắc Á.

#### **3.5.1 Chính sách sản phẩm**

- Tăng tải cung ứng

Tăng tải trên các đường bay có LF lớn hơn 70% như VN-KR, VN-HK, VN-TW: Tăng tần suất, sử dụng máy bay lớn.

- Đa dạng hóa sản phẩm

Sử dụng máy bay lớn và hiện đại (như B777, A330) vào khai thác các thị trường khó tính, quy mô lớn và thời gian bay trên 5 giờ như VN-JP (Tokyo), VN-KR (Seoul).

Thiết kế sản phẩm giá rẻ cho đối tượng khách có thu nhập thấp.

Thiết kế lịch bay thuận tiện cho việc nối chuyến của khách.

Mở rộng mạng đường bay tại khu vực miền Trung: Trước mắt thực hiện dưới hình thức thuê chuyến, về lâu dài bay thường lệ như Đà Nẵng - HK, Đà Nẵng - JP, Đà Nẵng - CN.

Tăng cường hợp tác với các hãng khác dưới hình thức mua chỗ cứng hoặc mềm.

- Cá biệt hóa sản phẩm và khách hàng mục tiêu

Để cá biệt hóa sản phẩm, cần phải xác định được hình ảnh của mình là gì, xác định cả yếu tố hữu hình và vô hình (VD: hiện đại, sạch, lịch bay đa dạng v.v.), quảng cáo được những gì mà hình ảnh đó đưa tới và duy trì được những yếu tố đó trong dài hạn.

Cá biệt hóa khách hàng mục tiêu:

- o Khách kinh doanh công vụ: Có chính sách phân biệt đối với khách hạng phổ thông trả giá cao và hạng phổ thông trả giá thấp.
- o Khách du lịch: Hoàn thiện dịch vụ mặt đất, nối chuyến, hành lý
- o Khách thăm thân, lao động: Dịch vụ hỗ trợ về chỉ dẫn, ngôn ngữ tại điểm đến nước ngoài, thông tin về thủ tục, giấy tờ, tặng hành lý miễn cước.
- Giảm thiểu tình trạng chậm, hủy chuyến
- Nâng cao chất lượng dịch vụ trên không

- o Về suất ăn cung cấp trên máy bay
- o Về báo chí và giải trí trên chuyến bay
- o Về tiếp viên
- Phát triển mạnh các sản phẩm bổ trợ:
- o Hoàn thiện chương trình khách hàng thường xuyên
- o Mở rộng hợp tác với các lĩnh vực khách sạn, siêu thị v.v.
- o Mở rộng chương trình Free & Easy ra các thị trường còn lại, phát triển chương trình trong nước.

### **3.5.2 Chính sách giá**

- Đơn giản hóa biểu giá theo hướng dễ nhớ, dễ sử dụng.
- Nghiên cứu kỹ tính mùa vụ trên từng đường bay để có kế hoạch và chủ động khuyến mại sớm.
- Giao thẩm quyền trong phê duyệt giá adhoc nhằm linh hoạt trong cạnh tranh.
- Tăng cường hợp tác về giá với các hãng khác để giảm cạnh tranh

### **3.5.3 Chính sách phân phối**

#### ***a. Đối với hệ thống đại lý***

- Cải tiến quy trình chỉ định đại lý PSA, sửa đổi quy trình mô tả tại hình 3.3.
- Mở rộng kênh phân phối theo hướng thanh lọc và chỉ định mới.

Chính sách đối với đại lý:

Thứ 1: Chính sách hoa hồng, chiết khấu

+ Đối với thị trường Việt Nam: Duy trì chiết khấu (CK). Có hướng dẫn thực hiện chung

+ Đối với thị trường nước ngoài: Đẩy mạnh CK tại các thị trường trọng điểm như: Nâng tỷ lệ CK, tập trung đại lý key agents.

Có cơ chế khuyến khích phù hợp các đại lý nhỏ nhằm khuyến khích họ gắn bó hơn với VNA.

Có chính sách khuyến khích các đại lý có thể mạnh ở các phân thị khách nhạy cảm về giá như phân thị khách du học, lao động.

Thứ 2: Tăng cường hỗ trợ đại lý đào tạo chuyên môn nghiệp vụ

Thứ 3: Khuyến khích nhân viên: Tổ chức tham quan, thành lập câu lạc bộ Booker club nhằm khuyến khích nhân viên bán hàng giỏi.

### ***b. Phân phối qua trang Web:***

Hoàn thiện các tiện ích của trang Web, tăng cường khuyến mại nhằm thu hút khách.

#### **3.5.4 Chính sách xúc tiến hỗn hợp**

- Tập trung quảng cáo các ưu điểm của VNA, cân đối ngân sách quảng cáo cho từng thị trường, từng loại hình quảng cáo.
- Lựa chọn hình thức, thông điệp quảng cáo phù hợp ở từng thị trường.
- Phối hợp Tổng cục du lịch tăng cường roadshow, hội chợ du lịch nhằm giới thiệu tiềm năng du lịch Việt Nam.
- Tài trợ cần hướng tới các sự kiện lớn, quy mô tầm cỡ thế giới.
- Tổ chức hội thảo chuyên đề hoặc hợp tác tài trợ các tổ chức theo đối tượng khách chuyên biệt như: Du học, lao động, du lịch.
- Tổ chức thường niên hội nghị khách hàng hoặc các giải thể thao qua đó nhằm thắt chặt hơn nữa mối quan hệ với khách hàng.
- Tăng cường tổ chức các đoàn press tour từ thị trường nước ngoài vào Việt Nam để viết bài quảng bá điểm đến du lịch Việt Nam.

#### **3.5.5 Chính sách con người**

- Đối với phi công, kỹ sư và thợ kỹ thuật: Xây dựng kế hoạch phát triển rõ ràng.

Tuyển chọn phi công cần quảng bá rộng rãi, có chính sách tài trợ kinh phí trong suốt khóa học.

Kỹ sư, thợ kỹ thuật: Hợp tác với trường đại học chuyên ngành cấp

học bổng cho sinh viên

- Đối với con người trong cung ứng dịch vụ: Đào tạo trọng tâm, chất lượng, có khả năng phục vụ mọi nhu cầu khách hàng. Bổ sung nhân viên địa phương trên chuyến bay và tại thị trường đặc thù.
- Xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý:

Giảm mức chênh lệch về lương trong phạm vi 1,5-2 lần. Bên cạnh đó, xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên và đánh giá hiệu quả công việc nhằm đảm bảo khuyến khích người lao động.

### **3.5.6 Chính sách quy trình dịch vụ**

Thành lập bộ phận chuyên trách phục vụ cho các chuyến bay quốc tế của mình tại sân bay căn cứ.

### **3.5.7 Chính sách minh chứng vật chứng (các yếu tố hữu hình)**

Quy định thống nhất việc sử dụng logo “bông sen vàng” nhằm tạo nên một hình ảnh thống nhất chung toàn thị trường.

Trang bị đồng phục thống nhất cho nhân viên tuyến trước nhằm tạo nên tính chuyên nghiệp trong cung cấp dịch vụ.

Chuẩn hóa qui mô, hình ảnh, các trang thiết bị theo hướng thống nhất chung cho toàn thị trường đối với phòng vé.

Đối với các đại lý PSA: Quy định thống nhất các hình ảnh trang bị tại đại lý: Bảng hiệu, poster, mô hình standy girl, mô hình máy bay, quầy bàn.

## **KẾT LUẬN**

Hàng không là một ngành kinh tế quan trọng. Trong thời gian qua VNA đóng vai trò không nhỏ trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của đất nước và có vị thế quốc tế ngày càng được nâng cao. Để thực hiện mục tiêu đến năm 2020 trở thành hãng hàng không lớn thứ hai trong khu vực Đông Nam Á, VNA phấn đấu không ngừng hoàn thiện

về mọi mặt, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc hoàn thiện các chính sách marketing trong vận tải hàng không quốc tế nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Qua thời gian nghiên cứu lý luận về chính sách marketing dịch vụ cùng với việc nghiên cứu thực trạng các chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế, tác giả đã hoàn thành luận văn Thạc sỹ kinh tế với đề tài “Chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế”. Luận văn đã giải quyết được các vấn đề cơ bản sau:

- Trình bày những vấn đề lý luận cơ bản về dịch vụ, chính sách marketing dịch vụ, các đặc trưng cơ bản trong vận tải hàng không.
- Phân tích thực trạng các chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế, qua đó đưa ra các ưu, nhược điểm của chính sách.
- Đưa ra các giải pháp hoàn thiện chính sách marketing của VNA trong vận tải hàng không quốc tế tại thị trường Đông Bắc Á.

Các giải pháp của đề tài chỉ dừng lại ở ý tưởng và hướng phát triển mà chưa thể đi sâu vào việc triển khai triệt để các giải pháp. Vì vậy, các đóng góp của luận văn chắc chắn còn nhiều hạn chế, tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Thầy, Cô và bạn đọc để.

Để hoàn thành bản luận văn này, tác giả xin trân trọng cảm ơn PGS.TS Nguyễn Trường Sơn đã giảng dạy và hướng dẫn tác giả thực hiện đề tài. Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đối với Thầy, Cô đã giảng dạy trong suốt chương trình cao học. Xin cảm ơn các anh, chị tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam, các bạn bè, đồng nghiệp đã hỗ trợ và giúp đỡ tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này./