

Mã số: 352

Ngày nhận: 10/2/2017

Ngày gửi phản biện lần 1: 10/2/2017

Ngày gửi phản biện lần 2:

Ngày hoàn thành biên tập: 27/2/2017

Ngày duyệt đăng: 27/2/2017

Quản trị doanh thu đường bay Đông Bắc Á của Vietnam Airlines

Đào Thị Thu Giang¹

Tóm tắt:

Quản trị doanh thu (QTDT) là một trong những vấn đề được quan tâm nhất trong hoạt động quản trị của các hãng hàng không, với mục tiêu chủ yếu là tối đa hóa doanh thu trong giới hạn của những nguồn lực hiện có. Đường bay Đông Bắc Á là đường bay quốc tế trọng yếu của Vietnam Airlines. Hiệu quả công tác QTDT trên đường bay này có ảnh hưởng tới toàn bộ kết quả hoạt động của Vietnam Airlines. Chính vì vậy, bài viết sẽ tập trung phân tích và đánh giá hoạt động QTDT trên các đường bay này của Vietnam Airline.

Từ khóa: *Quản trị doanh thu, Đường bay Đông Bắc Á, Hạng đặt chỗ, Mở bán quá tải, Doanh thu, Chi phí, Lợi nhuận, Hệ số sử dụng ghế.*

Abstract: *Revenue Management is one of the most crucial aspects in airlines management and administration, with the primary goal is maximizing revenue with limited resources. Northeast Asian route is the essential international airport of Vietnam Airlines. The efficiency of the Revenue Management on this route has impact on the entire performance of Vietnam Airlines. Thus, the paper will focus on analyzing and evaluating the revenue management activities on these routes of Vietnam Airlines.*

Key words: *revenue management, Northeast Asian route, booking class, cost, revenue, overbooking.*

1. Đặt vấn đề

Khái niệm về quản trị doanh thu (QTDT) được sinh ra bởi ngành hàng không từ những năm 1980. Theo cách hiểu đơn giản, QTDT là kỹ thuật tối ưu hóa doanh thu cho các loại hàng hóa có số lượng nguồn cung cố định trong ngắn và trung hạn (ví dụ như ngành kinh doanh khách sạn). QTDT đem lại hiệu quả lớn ở

¹ Trường Đại học Ngoại thương, Email: giangdtt@ftu.edu.vn

các loại hình kinh doanh mà chi phí cố định cao (so với chi phí biến đổi) hay còn gọi là đòn bẩy hoạt động cao. Đối với các doanh nghiệp này, doanh thu tăng thêm có ý nghĩa sống còn với việc tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó, QTDT là một trong những hoạt động quan trọng nhất của ngành hàng không trong bối cảnh hiện nay, khi cạnh tranh và hợp tác giữa các hãng hàng không đang tiến tới những giới hạn phát triển hoàn toàn mới. Sự liên kết trong cạnh tranh (code share) hay cá hãng hàng không giá rẻ đã làm thay đổi những phương thức à tập quán truyền thống. QTDT vận tải hành khách thông qua sự quản lý linh hoạt hệ thống giá vé (class booking), mở bán quá tải (overbook), các chính sách ưu đãi, các hoạt động marketing đã được hầu hết các hãng hàng không đưa vào ứng dụng với công cụ kỹ thuật chủ yếu là các phần mềm phân tích dữ liệu, dự báo hành vi của người tiêu dùng trong phạm vi, thực hiện các quyết định quản lý nhằm tối đa hóa giá trị của sản phẩm hiện hữu, tăng doanh thu. Và như hầu hết các hãng hàng không quốc tế khác, hãng Hàng không Quốc Gia Việt Nam (Vietnam Airlines, VNA) cũng đặc biệt chú trọng tới công tác QTDT trên những đường bay quốc tế vì đây là mảng kinh doanh quan trọng nhất, quyết định sự phát triển của hãng.

2. Nội dung và các tiêu chí đánh giá QTDT đối với hãng hàng không

QTDT bao gồm một hệ thống các quy trình, quy định, kỹ thuật, và cả công nghệ để chi phối nhu cầu của thị trường trên phạm vi vi mô (micro) theo hướng có lợi nhất cho hãng hàng không. Các hãng phải trả lời các câu hỏi cốt lõi như thị trường được phân đoạn như thế nào? Nhu cầu và hành vi của khách hàng tại các đoạn thị trường khác nhau ra sao? Phải cung cấp các sản phẩm như thế nào để ảnh hưởng triệt tiêu lẫn nhau là thấp nhất? Phân phối sản phẩm theo các kênh như thế nào để có thể tiếp cận thị trường một cách tốt nhất? mức giá bán cho mỗi kênh phân phối, mỗi đoạn thị trường nên như thế nào để không tạo ra các mâu thuẫn lợi ích? Mức giá bán nên thay đổi như thế nào để tạo thêm nhu cầu mà không ảnh hưởng tới khả năng thu lợi nhuận? Sự kết hợp giữa các sản phẩm hỗ trợ hoặc thay thế lẫn nhau nên như thế nào để đảm bảo doanh thu luôn tăng?

Như vậy, về bản chất nhiệm vụ cốt yếu của QTDT là bán đúng sản phẩm cho đúng khách hàng cần dùng vào đúng thời điểm với mức giá hợp lý. Để thực hiện nhiệm vụ này, cần hiểu được nhận thức của khách hàng về giá trị sản phẩm và từ đó xác định được giá bán, kênh phân phối, dung lượng cho từng phân thị khách một cách tối ưu. Sản phẩm ủa một hãng hàng không tạo thành một mạng lưới có sự liên kết chặt chẽ, thậm chí là thay thế lẫn nhau (Network Capacity). Trong trường hợp này, một quyết định đưa ra làm tăng doanh thu của một sản phẩm này nhưng

lại có thể làm giảm doanh thu của một sản phẩm khác trong hệ thống.

Trong thực tế của ngành hàng không, Revenue management (RM) – Quản trị doanh thu (QTDT) (*E. Andrew Boyd, (2007)*) có thể được khái quát thành 03 điểm cơ bản như sau:

- Giảm/ tối thiểu hóa chỗ thừa (seat spoilage)
- Tối đa hóa doanh thu trên một khách/ chỗ: đảm bảo khách đem lại doanh thu cao không bị lấy chỗ bởi khách chỉ đem lại doanh thu thấp hơn (nguyên tắc ưu tiên theo doanh thu cận biên estimated marginal seat revenue, EMSR).
- Tối ưu hóa doanh thu của khách đoàn: xác định giá và chỗ cho khách đoàn ở mức độ hợp lý nhất

Bài toán QTDT có thể được diễn đạt như sau (Frederic Voneche, 2005):

$$t(r_1, \dots, r_m) = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n f_i \times x_i \rightarrow \max$$

- t - tổng doanh thu đến từ các chuyến bay ($j=1,2,\dots,m$);
- x - chỗ; ($i=0,1,2,\dots,n$: tải cung ứng);
- f - giá (trên thực tế được nhóm về một số mức nhất định theo hạng ghế)

Từ những phân tích trên đây, có thể khai quát QTDT là hệ thống các quy định, quy trình, phương pháp nhằm tối đa hóa doanh thu của cả mạng lưới đường bay thông qua việc cung cấp vé với mức giá hợp lý nhất cho các đối tượng khách hàng phù hợp nhất vào những thời điểm tốt nhất.

Các tiêu chí đánh giá QTDT bao gồm tổng doanh thu, tổng chi phí, lợi nhuận, doanh thu trên một ghế, hệ số sử dụng ghế.

3. Hệ thống quản trị doanh thu của Vietnam Airlines trên các đường bay Đông Bắc Á

3.1 Mạng lưới phân phối

Khách hàng mua vé của VNA qua 4 kênh trong đó có 3 kênh truyền thống là các phòng bán vé trực tiếp của VNA, các đại lý bán vé và các công ty du lịch (tổ chức tour du lịch trọn gói và bán vé máy bay). Đối với hệ thống kênh bán trong nước, VNA có 3 văn phòng khu vực Miền Bắc, Trung, Nam đặt tại Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Các văn phòng khu vực có nhiệm vụ xúc tiến thương mại, phân phối vé đến khoảng 200 đại lý do các văn phòng này quản lý tại

hầu khắp các tỉnh thành trong cả nước. Với hoạt động bán vé quốc tế, các phương thức truyền thống có sự tham gia của hệ thống các văn phòng đại diện của VNA, các tổng đại lý, các công ty du lịch nước ngoài (công ty du lịch tại các thị trường nguồn/ công ty du lịch gửi khách) và các đại lý du lịch. Mạng lưới kinh doanh ở nước ngoài của VNA, có tầm bao phủ rộng về địa lý tại Châu Á, Châu Âu, Châu Úc và khu vực Bắc Mỹ. Từ chỗ chỉ có một vài văn phòng đại diện ở nước ngoài trong những năm đầu thành lập, tính đến 01/04/2014, VNA đã quản lý 33 văn phòng chi nhánh ở 22 nước và vùng lãnh thổ, chỉ định 12 tổng đại lý tại nước ngoài, tham gia BSP/ARC² tại 38 nước và tiến hành hoạt động bán thông qua toàn bộ hệ thống đại lý BSP/ARC tại các nước này. Tại khu vực Đông Bắc Á, VNA có văn phòng đại diện tại hầu hết các thị trường trọng điểm như Nhật Bản, Hàn Quốc cùng như mạng lưới các đại lý bán vé rộng khắp.

Để đáp ứng với xu hướng mua bán chung của khách hàng trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh, trong 05 năm gần đây, VNA đã đầu tư để triển khai hình thức bán vé trực tuyến (qua cổng thông tin điện tử của VNA và các cổng thông tin điện tử Travel Portals khác) nhằm tăng khả năng tiếp cận khách hàng trực tiếp và giảm chi phí bán. Doanh thu từ kênh trực tuyến chiếm khoảng 6,3% tổng doanh thu bán vé của VNA hiện nay. Vé điện tử được triển khai từ năm 2008 trên toàn mạng lưới phân phối của VNA và cho tất cả các chuyến bay VNA khai thác. VNA cũng đã ký hợp đồng bán vé điện tử interlines với gần 90 hãng hàng không đối tác. Bán vé trực tuyến ngày càng có vai trò quan trọng hơn trong hệ thống các kênh bán vé của VNA đặc biệt là vé máy bay nội địa. Chi phí thấp, mức độ tiện dụng cao và tính bảo mật ngày càng được cải thiện là những nhân tố thúc đẩy hình thức bán vé này.

Hệ thống đại lý bán vé của VNA với đặc điểm bao phủ rộng về địa lý và lớn về số lượng, đã đóng góp khoảng 90% doanh thu bán vé của VNA và là kênh bán quan trọng, giúp VNA tiếp cận được với tất cả các đối tượng khách hàng khắp nơi trên thế giới.

3.2 Chính sách và công cụ quản trị doanh thu của Vietnam Airlines trên đường bay Đông Bắc Á

VNA theo đuổi một chính sách QTDT tương đối linh hoạt trên các đường bay Đông Bắc Á. Bên cạnh mục tiêu tối đa hóa doanh thu, VNA tập trung vào

² Aviation Reporting Corporation (ARC): là tổ chức cung cấp dịch vụ thanh toán giao dịch bán vé giữa Hãng hàng không và đại lý bán vé tại thị trường Mỹ.

việc nâng cao doanh thu trên một ghế đi đôi với nâng cao hiệu suất sử dụng ghế. Một nhân tố cần được lưu ý là VNA đã và đang tăng cường mở thêm các đường bay mới tại Đông Bắc Á, đặc biệt là Nhật Bản. Việc mở các đường bay mới sẽ có thể tạo ra những hiệu ứng thay thế lẫn nhau giữa các sản phẩm, làm giảm đi trong ngắn hạn hệ số sử dụng ghế cũng như doanh thu trên một ghế.

Công tác quản trị doanh thu được thực hiện với những công cụ chủ yếu như hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống quản lý chỗ, mức mở bán quá tải, các hạng đặt chỗ và các chiến dịch marketing. Các chính sách về quản trị doanh thu được thể hiện qua các quy định và việc triển khai sử dụng các công cụ này. Khi muốn tối đa hóa doanh thu trên toàn mạng bay hoặc trên một đường bay thì Vietnam Airlines sẽ có những chính sách, những điều chỉnh với việc thay đổi từ lịch bay tới mở bán các hạng đặt chỗ hay mức mở bán quá tải. Chính vì vậy, việc phân tích các công cụ được áp dụng trong thực tiễn sẽ làm nổi bật công tác quản trị doanh thu của VNA.

Công nghệ thông tin (CNTT) là một trong những công cụ quan trọng để nâng cao năng suất lao động và phục vụ điều hành và hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh. VNA áp dụng nhiều công nghệ mới trong việc giao dịch với khách hàng, tăng tính trải nghiệm, thuận tiện cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ qua hệ thống đặt giữ chỗ bán vé - làm thủ tục chuyến bay và hệ thống thương mại điện tử của Sabre, hệ thống quản lý khách hàng thường xuyên FFP của UNISYS, hệ thống đặt giữ chỗ cho hàng hóa CargoSpot của CHAMP, hệ thống quản lý ULD của SITA, hệ thống tìm kiếm hành lý thất lạc WorldTracer của SITA, hệ thống ứng dụng phục vụ Skyteam. VNA đã triển khai các chương trình ứng dụng nhóm quản lý chung như quản trị doanh thu (RAS) quản lý tài chính (GAS); hệ thống đào tạo trực tuyến E-learning, hệ thống quản lý hợp đồng, quản lý mua sắm (PO), Cổng thông tin điện tử nội bộ Portal... Hơn thế nữa, Vietnam Airlines cũng đang tập trung phát triển các phần mềm ứng dụng nhằm tăng cường sự tương tác với khách hàng, tăng sự tiện dụng khi hành khách sử dụng dịch vụ của hãng bằng các chương trình như đặt chỗ bán vé trực tuyến, ứng dụng trên điện thoại di động dành cho khách hàng thường xuyên FFP....

Với hệ thống quản lý chỗ, VNA thực hiện việc tổ chức quản lý, khai thác và điều hành hệ thống đặt giữ chỗ tự động, thực hiện và giám sát thực hiện các nghiệp vụ cập nhật lịch bay, điều hành chuyến bay, xử lý các tình huống do thay đổi lịch bay, theo dõi, đánh giá và cập nhật thông tin liên quan đến tình trạng đặt giữ chỗ trên các đường bay.

Một trong những quyết định chủ yếu cần phải được đưa ra là quyết định việc mở bán quá tải (over book) trên các đường bay. Mức độ mở bán quá tải phụ thuộc vào tỷ lệ hủy đặt chỗ, tỷ lệ hủy bỏ chuyến bay, hệ số sử dụng công suất của chuyến máy bay, mức giá vé máy bay và chi phí phát sinh khi phải đền bù cho khách do đổi chuyến bay. Trong khi 4 thông số đầu tiên cho phép xác định được lợi ích có được khi thực hiện mở bán quá tải thì khi kết hợp với thông số cuối cùng sẽ cho biết điểm tối ưu của việc mở bán quá tải. Hiện nay, VNA đang phát triển một số các công cụ (thuật toán/ phần mềm) nhằm xác định điểm mở bán tối ưu cho từng chuyến bay. Các công cụ này dựa trên cơ sở khoa học là lý thuyết xác suất thống kê kết hợp với đánh giá phân tích chuyên gia. Tuy nhiên, đây là một công việc khá phức tạp do tình hình thị trường biến đổi khá nhanh chóng và thường xuyên. Việc dựa trên các số liệu trong quá khứ dường như không còn đảm bảo cho một thành công trong hiện tại. Có quá nhiều biến số để có thể đưa vào các mô hình dự báo. Mặt khác, hệ thống cũng chưa cho phép truy lùng và tập hợp dữ liệu lịch sử của các booking đã bị hủy với chi phí thấp nhất để tạo nguồn dữ liệu đầu vào cho các phần mềm dự báo này. Hiện nay, mức mở bán quá tải tối đa trên các chuyến bay Đông Bắc Á dao động từ 8% - 12%.

Giá vé theo hạng đặt chỗ là công cụ mạnh mẽ trong việc quản trị doanh thu. Đối với khách FIT (khách lẻ), VNA triển khai dải giá rộng, linh hoạt, đáp ứng đối đa nhu cầu đi lại của từng đối tượng khách. VNA có áp dụng mức giá thấp đối với các khách hàng có nhu cầu đi lại tiết kiệm với kế hoạch sớm, đồng thời có triển khai những mức giá với điều kiện linh hoạt đối với khách hàng chưa có kế hoạch xác định và mua vé sát ngày. Đối với khách GV (du lịch theo nhóm), VNA áp dụng chính sách giá riêng cho nhóm khách khi kết hợp cùng các sản phẩm du lịch trọn gói đồng thời đi kèm các điều kiện phù hợp với tính chất du lịch tại từng thị trường. Đối với khách VFR (khách thăm thân), VNA hỗ trợ triển khai dải giá thấp và tặng hành lý miễn cước cho đối tượng khách này. Đối với các đối tượng khách đặc thù khác (sinh viên, lao động, thuyền viên), VNA triển khai giá phù hợp với tính chất của từng đối tượng khách bao gồm thời gian lưu trú, cân cước và các điều kiện đặc thù liên quan.

Về hoạt động marketing, hàng năm, VNA dành khoảng 4% tổng chi phí bán hàng để thực hiện các chiến lược quảng cáo, truyền thông, chính sách quan hệ khách hàng, chính sách bán hàng. Chiến lược quảng cáo tập trung tại các thị trường trọng điểm của VNA trên các phương tiện quảng cáo truyền thống báo chí, truyền hình, internet và một số phương tiện mới như quảng cáo biển bảng ngoài

trời, radio, chuyên mục hàng không. Đồng thời, VNA còn tham gia tài trợ các sự kiện lớn có ý nghĩa chính trị, xã hội to lớn trên các lĩnh vực chủ chốt như văn hoá, nghệ thuật, thể thao ... Các hoạt động xây dựng thương hiệu được đẩy mạnh, các chiến dịch quảng cáo được triển khai đồng nhất - quy mô toàn mạng trên các phương tiện có uy tín, chất lượng cao, lượng độc giả lớn và nhằm đúng đối tượng khách hàng mục tiêu tại thị trường trọng điểm và khu vực, nhờ đó gây ấn tượng mạnh, góp phần tạo hiệu ứng cộng hưởng tốt. Bên cạnh đó, công tác quan hệ công chúng (PR) cũng đã được đẩy mạnh và hỗ trợ tốt các chiến dịch quảng bá, đặc biệt tại thị trường Việt Nam. Các chiến dịch PR được thực hiện một cách bài bản, có kế hoạch triển khai cụ thể, có thông điệp truyền thông rõ ràng, cung cấp thông tin đầy đủ và kịp thời. Nhờ vậy, công tác định hướng dư luận được nâng cao rõ rệt, việc trao đổi thông tin hai chiều thông qua báo chí giữa công chúng và VNA cũng được cải thiện và đầy đủ hơn. VNA cũng đã thực hiện đa dạng hóa các hoạt động quảng bá thương hiệu thông qua việc tổ chức các sự kiện phát động du lịch Việt Nam tại các thị trường trọng điểm như Hàn Quốc, Nhật Bản, Thượng Hải. Công tác tổ chức sự kiện đã được chuyên nghiệp hóa và được triển khai dưới hình thức phối hợp giữa các ban ngành có liên quan. Chính sách quan hệ khách hàng của VNA được triển khai với 02 đối tượng là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Đối với khách hàng cá nhân, VNA triển khai chương trình khách hàng thường xuyên Bông Sen Vàng – Golden Lotus Plus nhằm chăm sóc và tăng thêm quyền lợi cho khách hàng trung thành khi sử dụng các dịch vụ hàng không và phi hàng không nằm trong hợp tác của VNA. Chương trình này là một trong những chính sách quan trọng của VNA trong việc thu hút các khách hàng mới và tạo tính trung thành cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm của VNA. Đối với khách hàng doanh nghiệp, VNA triển khai chương trình Corporate Account với các ưu đãi về giá và dịch vụ cho các doanh nghiệp có nhu cầu đi lại thường xuyên trên các chuyến bay của VNA. Chương trình này được xây dựng nhằm khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng dịch vụ của VNA và hưởng những quyền lợi riêng biệt phù hợp với nhu cầu của mỗi doanh nghiệp. Bên cạnh các chính sách bán hàng tác động trực tiếp tới hành khách, Vietnam Airlines cũng triển khai thực hiện các chính sách thúc đẩy bán đối với các đại lý bán vé. Chiết khấu bán hàng là chính sách khuyến khích cho các đại lý có thu bán cao, được phân loại theo hành trình quốc tế, quốc nội theo từng nhóm đường bay cạnh tranh và theo từng mức chiết khấu.

4 Hiệu quả quản trị doanh thu trên các đường bay Đông Bắc Á

Mạng đường bay là tài sản vô hình có giá trị lớn nhất của Vietnam Airlines.

Mạng đường bay được xây dựng theo mô hình “trục - nan” (hub and spoke) (nghĩa là gì) với tần suất khai thác ngày càng cao, tập trung quy hoạch nội chuyên qua sân bay cửa ngõ tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Việc phát triển mạng đường bay đến nay đã được thực hiện theo đúng định hướng chiến lược phát triển của Vietnam Airlines. Trong chiến lược này, mạng đường bay nội địa và Đông Dương (Cam- pu- chia, Lào, Mi-an-ma) mang tính chất cơ sở nền tảng, mạng đường bay quốc tế khu vực Đông Bắc Á là mạng đường bay hoạt động chính, mang lại lợi nhuận chủ yếu và mạng đường bay xuyên lục địa (Âu, Mỹ) có ý nghĩa chiến lược lâu dài.

Đối với mạng đường bay Đông Bắc Á, Vietnam Airlines đã không ngừng hoàn thiện sản phẩm, tăng tần suất khai thác từ cả 3 sân bay quốc tế lớn ở Hà Nội/Hồ Chí Minh/Đà Nẵng đến các thành phố chính của Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan... nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của thị trường tiềm năng này. Đến hết năm 2015, trong số 57 đường bay quốc tế trực tiếp của VNA đến 29 điểm thuộc 17 quốc gia và vùng lãnh thổ, có tới 28 đường bay tới 13 điểm đến ở 5 nước Đông Bắc Á với tần suất cao, hầu hết là 1-2 chuyến/ngày. Số lượng điểm đi/đến quốc tế của VNA tới các quốc gia này lớn hơn so với các hãng khai thác cạnh tranh trực tiếp nhờ vào những lợi thế về sự phát triển của xuất khẩu lao động, du học và du lịch

Bên cạnh các đường bay trực tiếp khai thác, Vietnam Airlines đã không ngừng mở rộng phạm vi hoạt động thông qua nhiều hình thức hợp tác với nhiều hãng hàng không tại các nước như hợp tác công nhận chứng từ (Interlines³), hợp tác chia chặng đặc biệt (SPA⁴), hợp tác liên danh (codeshare⁵). Thông qua các hình thức hợp tác, Vietnam Airlines đã mở rộng được mạng bay, từ đó, mở rộng được mạng lưới kinh doanh bằng cách phát triển kênh bán, đa dạng hóa sản phẩm, tạo sự hiện diện và nâng cao hình ảnh của hãng. Với một hệ thống các đường bay quốc tế liên tục được mở rộng cùng với lịch bay ngày càng dày hơn, Vietnam Airlines đã đảm bảo được doanh thu tương đối ổn định, ngăn chặn được sự sụt giảm doanh thu do giá vé thấp (do giá nhiên liệu giảm) cùng với cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn

³Interlines: là hợp đồng được 2 hay nhiều hãng ký kết để công nhận chứng từ vận chuyển lẫn nhau, hãng này được phép xuất vé trên chặng bay hãng khác và được chấp nhận chuyên chở nhưng không được hiển thị số hiệu chuyến bay;

⁴SPA (special prorata agreement): là hợp đồng song phương, trong đó các hãng tham gia giành cho nhau các mức giá thanh toán ưu đãi trên các chặng bay của nhau theo các điều kiện cụ thể.

⁵ Codeshare: là thỏa thuận một hãng khai thác một chuyến bay/đường bay cụ thể (hãng khai thác), cho phép một hãng khác (hãng tham gia) được công bố và bán trên các chuyến bay của hãng Khai thác trên số hiệu chuyến bay của hãng tham gia;

Trong các đường bay quốc tế nói chung và Đông Bắc Á nói riêng của Vietnam Airlines thì các đường bay đi Nhật Bản đang có một vị trí quan trọng chiến lược cả về tỷ trọng doanh số cũng như mức thu nhập trung bình. Với 3 điểm đầu mỗi là Hà Nội, TP Hồ Chí Minh và Đà Nẵng, VNA có tới 9 đường bay thẳng tới Nhật Bản. Đứng thứ hai là Hàn Quốc với 5 đường bay.

Bảng 1 cho thấy doanh thu trên các đường bay Đông Bắc Á của Vietnam Airlines năm 2015. Có thể nói rằng trong năm 2015, doanh thu của các đường bay Nhật Bản và Hàn Quốc là động lực tăng trưởng của Vietnam Airlines với mức tăng tương ứng là 12% và 36%. Các đường bay tới Trung Quốc và Hồng Kông có sự giảm sút mạnh làm ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh trên khu vực Đông Bắc Á

Bảng 1: Tăng trưởng doanh thu năm 2015 trên các đường bay Đông Bắc Á

Chỉ tiêu	Nhật Bản	Hàn Quốc	Trung Quốc	Đài Loan	Hongkong
Doanh thu (1000 US\$)	326,751	213,716	114,198	109,328	28,873
So với 2014	112.0%	136.4%	71.7%	100.3%	71.3%
Thị phần 2015	56%	40%	55%	31%	26%
So với 2014	4%	-5%	1%	2%	0%

Nguồn: VNA

Hiệu quả tài chính của hoạt động QTTD nói riêng và hoạt động kinh doanh nói chung của Vietnam Airlines trên các đường bay Đông Bắc Á và toàn hệ thống (nội địa, quốc tế, toàn mạng) được thể hiện tại các Bảng 2.

Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2013-2014

Đơn vị: USD

Chỉ tiêu	Năm	Đông Bắc Á	Châu Âu	Quốc tế	Nội địa	Toàn mạng
Tổng doanh thu	2014	774,220,086	425,271,992	1,636,193,424	789,369,731	2,425,563,155
	2013	790,339,224	418,016,124	1,630,634,001	764,122,776	2,394,756,776
	Tốc độ tăng	-2.04%	1.74%	0.34%	3.30%	1.29%
Tổng chi phí	2014	752,192,188	520,990,772	1,711,521,350	759,547,102	2,471,068,452
	2013	740,201,092	517,341,703	1,684,997,867	750,110,988	2,435,108,854
	Tốc độ tăng	1.62%	0.71%	1.57%	1.26%	1.48%
Lợi nhuận	2014	22,027,899	-95,718,779	-75,327,926	29,822,629	-45,505,297
	2013	50,138,132	-99,325,579	-54,363,866	14,011,788	-40,352,078
	Tốc độ tăng	-56.07%	-3.63%	38.56%	112.84%	12.77%

Hệ số sử dụng ghế	2014	76%	84%	80%	78%	79%
	2013	77%	84%	79%	80%	79%

Nguồn: VNA

Kết quả kinh doanh cho thấy thị trường Đông Bắc Á có vai trò rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế của VNA. Hoạt động quản trị doanh thu trên thị trường này đã mang hiệu quả và lợi nhuận cho VNA. Các đường bay quốc tế đến Đông Bắc Á và nội địa đang "gồng gánh" sự thua lỗ ở các đường bay khác.

Tuy nhiên, sự giảm sút trong hiệu quả tài chính trên đường bay Đông Bắc Á cho thấy quản trị doanh thu đang có nhiều vấn đề tồn tại. Mặc dù đường bay Đông Bắc Á có hiệu quả hàng đầu vào năm 2013 nhưng sang năm 2014 có sự giảm sút đáng kể, năm 2013 chênh lệch thu chi là hơn 50 triệu USD, trong khi năm 2014 giảm xuống chỉ còn hơn 22 triệu USD. Điều này cho thấy môi trường hoạt động vận tải hành khách cạnh tranh rất khốc liệt và thường xuyên biến động, đòi hỏi VNA phải có những bước chuẩn bị tốt hơn và phản ứng nhanh nhạy hơn với các biến động trong kinh doanh. Thêm vào đó, trong những năm gần đây, Vietnam Airlines mở thêm một số đường bay mới. Kết quả cho thấy một số đường bay chính bị ảnh hưởng, kết quả kinh doanh giảm sút. Tuy nhiên, vấn đề này cũng có thể do một phần ảnh hưởng từ việc giá xăng dầu trong năm 2014 liên tục bị điều chỉnh giảm mạnh dẫn đến giá vé máy bay phải điều chỉnh giảm theo làm giảm sút doanh thu.

Hiệu quả quản trị doanh thu còn thể hiện trong hệ số sử dụng ghế. Mặc dù mang lại lợi nhuận cho VNA song hệ số sử dụng ghế trên các đường bay Đông Bắc Á vẫn ở mức thấp và có chiều hướng giảm xuống. Trong khi hiệu quả sử dụng ghế năm 2014 là 84% trên các đường bay châu Âu thì chỉ ở mức 76% cho các đường bay Đông Bắc Á. Thực trạng này có thể do có nhiều đường bay với tần suất cao ở tới các thị trường Đông Bắc Á dẫn đến số lượng hành khách sử dụng bị giảm sút trên mỗi chuyến bay

5 Một số thành công và hạn chế của công tác quản trị doanh thu trên đường bay Đông Bắc Á

Công tác QTDT của Vietnam Airlines trong những năm vừa qua đã có nhiều tiến triển. Nhìn chung, Vietnam Airlines đã phản ứng tương đối nhanh và hiệu quả trước các thay đổi trên thị trường. Những quyết định liên quan tới công tác QTDT đã

góp phần hạn chế được tác động bất lợi, giảm thiểu được rủi ro và tận dụng được các cơ hội kinh doanh. Công tác xây dựng kế hoạch tiếp thị và mức giá cước được đánh giá tốt. Tỷ lệ mở bán quá tải đã đáp ứng được nhu cầu của thị trường và yêu cầu cạnh tranh. Công tác xây dựng kế hoạch cho các đoàn khách, sự kết hợp giữa các hoạt động marketing với mở bán các hạng đặt chỗ có mức giá ưu đãi cũng đã thu hút được phân khúc thị trường mục tiêu của của Vietnam Airlines.

Tuy vậy, so với tiềm năng và thực lực của Vietnam Airlines thì các kết quả tài chính trong thời gian vừa qua là khá khiêm tốn. Hiệu quả đầu tư, khai thác cơ sở vật chất chưa cao. Công tác QTDT chưa thực sự đóng vai trò tiên phong để trở thành phương thức chủ yếu tạo ra lợi nhuận và các giá trị gia tăng lớn cho Vietnam Airlines. Qua nghiên cứu và phân tích, có thể nhận thấy những hạn chế chủ yếu sau đây trong công tác QTDT của Vietnam Airlines.

Thứ nhất, sự gắn kết giữa lập kế hoạch và triển khai thực hiện còn chưa thật hiệu quả, đặc biệt là giữa kế hoạch đường bay với công tác xúc tiến bán.

Thứ hai, sự liên kết hoạt động QTDT giữa các đường bay còn tương đối mờ nhạt. Đội ngũ nhân sự được tổ chức theo các đường bay có lợi thế chuyên sâu, tuy nhiên sự phối hợp chưa thật sự có hiệu quả. Các hoạt động marketing nói riêng và kết nối các hoạt động của QTDT nói chung chưa có tác dụng lên toàn hệ thống.

Thứ ba, chưa có được phương thức đánh giá hiệu quả khai thác đường bay nói chung và công tác QTDT nói riêng. Một số đường bay còn thua lỗ, chưa mang lại hiệu quả tài chính. Chưa có sự phân bổ hợp lý chi phí cho các đường bay gắn với mục tiêu của đường bay trong từng giai đoạn khác nhau. Đường bay mới cần nhiều chi phí đầu tư, doanh thu chưa cao nhưng sẽ là đầu tư dài hạn. Tác dụng tương hỗ trong toàn hệ thống chưa được tính đến.

Những hạn chế của công tác QTDT xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, VNA chưa có một chiến lược hoàn chỉnh và tổng thể về QTDT. Công tác QTDT hướng đến một mục tiêu chung của toàn bộ Vietnam Airlines là tối đa hóa doanh thu toàn mạng trong những giới hạn về nguồn lực, do vậy, nó đòi hỏi sự cố gắng, nỗ lực và phối hợp nhịp nhàng của toàn bộ hệ thống trong tất cả các khâu công việc. Hơn nữa, mối quan hệ ảnh hưởng qua lại giữa các đường bay rất chặt chẽ. Sự thay đổi của một đường bay có thể tác động đến một số các đường bay khác, thậm chí là cả hệ thống. Mỗi đường bay có chu kỳ phát triển riêng, điều kiện thị trường đặc thù. Do vậy, cần có một chiến lược tổng thể về QTDT để đảm bảo sự cân bằng hợp lý giữa các đơn vị, các khâu công việc và các đường bay tạo nền tảng cho sự

phát triển chung của toàn mạng và đem lại hiệu quả tối đa hóa lợi nhuận cho toàn mạng chứ không phải chỉ tính riêng cho từng thị trường riêng lẻ.

Thứ hai, các công cụ QTDT chưa thật sự hoàn thiện, chưa đáp ứng được các yêu cầu đòi hỏi của thị trường. Các quyết định trong công tác QTDT hiện nay được đưa ra chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và phần nào mang tính cá nhân của các cán bộ quản lý trực tiếp. Hệ thống hiện tại chưa cho phép theo dõi được ảnh hưởng tác động của các quyết định về QTDT. Hơn nữa, cũng chưa có các công cụ để có thể chạy các tình huống giả định (simulation) cũng như các nghiên cứu chuyên sâu từ mô hình QTDT của các hãng hàng không khác cho các quyết định này. Tất nhiên đây là một công việc khó khăn và phức tạp, đòi hỏi thời gian và chi phí.

Thứ ba, sự phối hợp giữa các đơn vị thuộc VNA còn hạn chế. Cơ chế quản lý hiện tại chưa thực sự khuyến khích và tạo môi trường để các đơn vị phối hợp và gắn bó chặt chẽ trong công tác QTDT. Trong một số trường hợp cụ thể, một quyết định của một đơn vị có thể đem lại thuận lợi cho đơn vị đó (và mang lại hiệu quả kinh doanh cao) nhưng lại tạo ra không ít khó khăn (và gây ra hậu quả là kém hiệu quả kinh doanh) cho các bộ phận khác trong toàn hệ thống, và do đó ảnh hưởng xấu đến hiệu quả kinh doanh chung của toàn hệ thống.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Hải Quang (2010), *Hàng không Việt Nam, phát triển theo mô hình tập đoàn kinh tế*, Luận án Tiến sỹ trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Cục hàng không Việt Nam (2005), *Quy hoạch phát triển giao thông vận tải hàng không Việt Nam*, Hà Nội.
3. Đào Mạnh Nhung và Ban soạn thảo (1997), *Thị trường vận tải hàng không và chiến lược phát triển vận tải hàng không Việt Nam đến năm 2010*, Đề tài NCKH, Hà Nội.
4. Đào Mạnh Nhung và Ban soạn thảo (2001), *Nghiên cứu các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành hàng không dân dụng Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế*, Đề tài NCKH, Hà Nội.
5. Tổng công ty HKVN (2007), *Kế hoạch phát triển đội máy bay đến năm 2015 và định hướng đến năm 2020*, Hà Nội.
6. Nguyễn Quốc Phương (2012), “Quản trị doanh thu của Vietnam Airlines”, *Tạp chí kinh tế đối ngoại*.
7. Nguyễn Quốc Phương (2014), “Quản trị chi phí của Vietnam Airlines”, *Tạp*

chí Hàng không.

8. Vietnam Airlines (2011), *Tài liệu kế hoạch phát triển của Vietnam Airlines*.
Lưu hành nội bộ.

9. ICAO (2010, 2011), *Báo cáo năm 2010, 2011* của International Civil Aviation Organization.

10. IATA (2012), *Báo cáo năm 2012* của International Air Transport Association.

11. Nonaka, I. (1991), “Công ty sáng tạo tri thức (The knowledge creating companies)”, *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.