

Xây dựng chiến lược phát triển cảng hàng không quốc tế Phú Quốc

NGUYỄN THỊ KIM ANH*
TRẦN THANH PHỤNG**

Bài viết sử dụng số liệu dự báo của Tổng Công ty Hàng không Việt Nam, ý kiến chuyên gia và công cụ ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận SWOT để phân tích Cảng Hàng không Quốc tế Phú Quốc (PQIA). Qua đó, đề xuất một số giải pháp đẩy nhanh tốc độ phát triển để PQIA trở thành một cảng hàng không tiên tiến trong khu vực, trung tâm trung chuyển lớn trong khu vực Đông Nam Á.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Số liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo của PQIA, ngành hàng không, số liệu của niên giám thống kê... Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn 20 chuyên gia và nhà quản lý hàng không.

Nghiên cứu sử dụng công cụ ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) với số tổng điểm quan trọng là 5. Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia xây dựng và phân tích ma trận SWOT để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của PQIA. Thời gian thực hiện nghiên cứu từ tháng 01 đến tháng 08/2015.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở phỏng vấn các chuyên gia và các nhà quản lý, tác giả đã tổng hợp kết quả khảo sát thông qua ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Kết quả Bảng 1 cho thấy, tổng số điểm là 2,78 (mức trung bình là 2,5) cho thấy, PQIA chỉ ở mức trung bình về các vấn đề chiến lược để ứng phó có hiệu quả với các yếu tố bên ngoài. Việc vận dụng các cơ hội từ bên ngoài, cũng như tối thiểu hóa các nguy cơ tiềm ẩn của PQIA còn chưa cao. Trong ma trận này, yếu tố “Tình hình

chính trị, xã hội ổn định” nhận được mức độ quan trọng cao nhất là 0,1 cho thấy, đây là yếu tố bên ngoài quan trọng, ảnh hưởng nhiều đến sự thành công của PQIA. Bên cạnh đó, các yếu tố, như: “vị trí địa lý, dân số”, “điều kiện thời tiết”, “cơ chế quản lý của Nhà nước”, “tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập của người dân cao” đều có mức độ quan trọng khá cao là 0,8. Điều này cho thấy, đây là những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến PQIA. Vì vậy, lãnh đạo của PQIA cần có chiến lược thích hợp để ứng phó với những tác động đó.

Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

Kết quả Bảng 2 cho thấy, PQIA có tổng điểm quan trọng là 2,96 (mức trung bình là 2,5) cho thấy, khả

BẢNG 1: MA TRẬN EFE

STT	Yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tình hình chính trị, xã hội ổn định	0,10	3	0,33
2	Vị trí địa lý, dân số	0,08	3	0,25
3	Điều kiện thời tiết	0,08	3	0,20
4	Cơ chế quản lý kinh tế của Nhà nước còn nhiều bất cập	0,08	3	0,23
5	Nguồn vốn đầu tư từ Nhà nước và các tổ chức tín dụng	0,07	2	0,15
6	Rào cản xâm nhập ngành thấp	0,04	2	0,08
7	Đối thủ cạnh tranh	0,05	3	0,13
8	Tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập của người dân cao	0,08	3	0,23
9	Sự phát triển của khoa học, kỹ thuật	0,05	2	0,12
10	Sự hội nhập ngày càng sâu với kinh tế thế giới	0,06	3	0,17
11	Sự phát triển của các phương tiện giao thông khác (đường sắt, đường bộ...)	0,07	3	0,24
12	Sự phát triển của ngành du lịch	0,07	3	0,21
13	Uy tín của Việt Nam trên trường quốc tế	0,07	3	0,19
14	Sự phụ thuộc vào nhà cung cấp	0,05	3	0,15
15	Sự phụ thuộc vào khách hàng	0,05	2	0,12
	Tổng cộng	1,00		2,78

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên kết quả khảo sát các chuyên gia

* PGS, TS., Trường Đại học Nha Trang

** Cảng Hàng không Quốc tế Phú Quốc | Email: thanhphung106@gmail.com

BẢNG 2: MA TRẬN IFE

STT	Yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Chất lượng dịch vụ	0,09	3	0,30
2	Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng	0,07	3	0,23
3	Khả năng tài chính, huy động vốn	0,09	3	0,27
4	Cơ cấu tổ chức, năng lực quản trị	0,06	2	0,15
5	Trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên	0,09	3	0,29
6	Hệ thống thông tin	0,05	2	0,12
7	Năng lực nghiên cứu và ứng dụng khoa học, công nghệ	0,05	3	0,15
8	Dự báo	0,05	2	0,12
9	Cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị	0,08	3	0,26
10	Hoạt động marketing	0,05	3	0,13
11	Hợp tác quốc tế	0,04	3	0,11
12	Sự phối hợp, hỗ trợ giữa các thành viên	0,06	3	0,19
13	Chi phí sản xuất, kinh doanh hợp lý	0,07	3	0,22
14	Uy tín của PQIA trong khu vực và trên thế giới	0,07	3	0,20
15	Cộng tác đào tạo cán bộ nhân viên	0,08	3	0,24
	Tổng cộng	1,00		2,96

Nguồn: Tác giả tự tính toán trên cơ sở tham khảo các chuyên gia

BẢNG 3: MA TRẬN SWOT

Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)
1. Đội ngũ cán bộ công nhân viên có tính kỷ luật và trách nhiệm cao, cần cù, được bồi dưỡng, cập nhật các kiến thức chuyên ngành một cách thường xuyên. 2. Chi phí tiền lương cho người lao động phù hợp. 3. Cơ sở vật chất hạ tầng, hệ thống trang thiết bị cơ bản được trang bị đồng bộ, đạt tiêu chuẩn quốc tế. 4. Về tài chính và huy động vốn: Được sự quan tâm, đầu tư của Nhà nước cũng như sự tài trợ của các ngân hàng lớn.	1. Mô hình tổ chức còn công kênh, quen với cơ chế độc quyền, thiếu tính cạnh tranh. 2. Nguồn vốn tích lũy dành cho tái đầu tư còn rất hạn chế. 3. Công tác xây dựng kế hoạch phát triển của doanh nghiệp còn bộc lộ nhiều bất cập. 4. Trình độ tiếng Anh của đội ngũ cán bộ và người lao động còn hạn chế. 5. Hiệu quả đầu tư cơ sở vật chất hạ tầng và thiết bị chưa cao. 6. Chậm triển khai áp dụng khoa học, kỹ thuật, công nghệ thông tin phục vụ công tác quản lý và điều hành sản xuất. 7. Chưa tận dụng tối đa các ưu thế thương mại của cảng hàng không.
Cơ hội (O)	Thách thức (T)
1. Với vị trí địa lý thuận lợi, kinh tế Việt Nam tăng trưởng vững chắc, thị trường vận tải HKVN đạt mức tăng trưởng cao. 2. Hợp tác quốc tế ngày càng mở rộng. 3. Cơ sở pháp lý trong thiết lập hoạt động hàng không dân dụng ngày càng hoàn thiện. 4. Là thị trường tiềm năng về phát triển du lịch. 5. Nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của Chính phủ và các nhà tài chính trong đầu tư...	1. Kế hoạch sản xuất, kinh doanh bị phụ thuộc. 2. Có thể tụt hậu so với các cảng hàng không trong khu vực.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

năng nội tại của doanh nghiệp không phải là mạnh. Trong đó, khâu yếu nhất của PQIA là cơ cấu tổ chức, hệ thống thông tin và dự báo vì đều chỉ có hệ số phân loại là 2. Ngoài ra, với mức độ quan trọng là 0,09 cho thấy, khả năng tài chính, huy động vốn và trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên có vai trò quyết định đối với sự phát triển của PQIA.

Đánh giá môi trường nội bộ của PQIA

- Xác định các điểm mạnh và điểm yếu chính của PQIA:

Từ các phân tích đánh giá về môi trường bên trong, bên ngoài của PQIA, tác giả đã tổng hợp thành bảng ma trận SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức) như Bảng 3:

Thông qua sứ mạng và mục tiêu đã xác định cùng ma trận SWOT, những chiến lược được lựa chọn đó là:

- Chiến lược phát triển thị trường: Đầu tư xây dựng tiếp giai đoạn 2 PQIA để đáp ứng lượng hành khách và hàng hóa thông qua cảng ngày càng tăng. Đồng thời, nâng cấp các sân bay địa phương, một mặt giữ vai trò thúc đẩy kinh tế vùng, miền thông qua các hoạt động thương mại, du lịch, mặt khác là hệ thống sân bay dự phòng cho PQIA.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Sản phẩm chính hiện nay của PQIA là cung cấp các dịch vụ hàng không. Vì vậy, để tăng doanh thu, PQIA cần phải có những chính sách nhằm tăng chất lượng và sản lượng hành khách, hàng hóa, đặc biệt là lượng khách quốc tế.

- Chiến lược tái cơ cấu lại cấu trúc và đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ, nhân viên: Đây là chiến lược mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện song song cùng với những chiến lược khác để đảm bảo sự thành công cho sự phát triển của doanh nghiệp mình.

- Chiến lược mở rộng hoạt động: Thúc đẩy mạnh mẽ các hoạt động hàng không và phi hàng không nhằm tăng hiệu quả sử dụng sân bay cũng như doanh thu. Đặc biệt chú ý tới hoạt động kinh doanh phi hàng không, vì đây là xu thế của các cảng hàng không trong khu vực và trên thế giới hiện nay.

ĐỀ XUẤT CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN PQIA

Một là, đối với Tổng Công ty Hàng không Việt Nam và PQIA: Tăng cường hoạt động đầu tư xây dựng cơ sở vật chất - kỹ thuật, tăng cường khả năng huy động và sử dụng vốn hiệu quả. Chủ động thực hiện hội nhập quốc tế qua việc tham gia các tổ chức chuyên ngành hàng không, như: Tổ chức Hàng không Dân dụng quốc tế, Hội đồng các cảng hàng không quốc tế, Hiệp hội các cảng hàng không châu Á... Hoàn thiện các hệ thống hạ tầng khu bay, như: nhà ga, đường cất, hạ cánh, đường lăn, sân đỗ theo hướng hiện đại và đồng bộ, đảm bảo các tiêu chuẩn của tổ chức hàng không quốc tế, như: ICAO, IATA.

Đồng thời, xây dựng quy hoạch phát triển các kết cấu hạ tầng khác, như: hệ thống thông tin liên lạc, cấp điện, hệ thống cấp thoát nước đồng bộ với hạ tầng khu bay. Kiện toàn tổ chức và cơ chế hoạt động, chú trọng phát triển nguồn nhân lực.

Đa dạng hoá các hình thức đào tạo, kết hợp giữa đào tạo ngắn hạn và đào tạo dài hạn, đào tạo tại chỗ và tự đào tạo, đào tạo trong nước và đào tạo nước ngoài. Có chính sách đãi ngộ người lao động về chế độ tiền lương, tiền thưởng và các chế độ chính sách khác nhằm kích thích, động viên cán bộ nhân viên nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành, tăng khả năng cạnh tranh.

Đẩy mạnh hoạt động thương mại phi hàng không, như: trực tiếp kinh doanh hoặc nhượng quyền cho tổ chức, cá nhân khác thực hiện để thu phí nhượng quyền kinh doanh, khai thác: các dịch vụ tại sân đỗ máy bay, làm thủ tục hành khách, hàng hóa, cung ứng suất ăn trên máy bay, dịch vụ ăn, uống tại nhà ga... Thực hiện nhượng quyền khai thác Cảng cho các tổ chức, cá nhân theo hình thức tư nhân hóa.

Hai là, đối với ngành hàng không. Cần có những chính sách, giải pháp hợp lý, tận dụng các cơ hội mới để hợp tác với ngành du lịch, vì hàng không và du lịch là hai ngành kinh tế gắn bó mật thiết với nhau, khoảng 70%-80% hành khách đi trên máy bay có mục đích du lịch và cũng khoảng 70%-80% khách du lịch đến Việt Nam bằng đường hàng không. Mối quan hệ hữu cơ đó chính là một trong những tác nhân giúp cảng hàng không tăng trưởng, trong đó có PQIA.

Cục Hàng không Việt Nam từng bước hoàn thiện hệ thống pháp luật (với tư cách là cơ quan soạn thảo Luật Hàng không dân dụng), tạo cơ sở pháp lý cho công tác quản lý các hoạt động của ngành, như: đăng ký tàu bay Việt Nam, cấp chứng chỉ đủ điều kiện bay, cấp chứng chỉ cho nhà khai thác tàu bay, xử lý trách nhiệm dân sự cho các trường hợp vi phạm, kiểm tra, giám sát các hoạt động hàng không dân dụng về an ninh, an toàn hàng không, môi trường. Tăng cường mối quan hệ chặt chẽ giữa cảng hàng không và các doanh nghiệp trong ngành hàng không, đặc biệt là với các hãng hàng không. Cục Hàng không Việt Nam phải là cầu nối

quan trọng giữa Nhà nước với doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp hàng không với nhau.

Ba là, đối với Nhà nước. Cần quy hoạch các cảng hàng không mang định hướng dài hạn và có tính tới xu hướng phát triển kinh tế - xã hội tại các địa phương, phải đặt tính hiệu quả lên hàng đầu tránh xây dựng cảng hàng không một cách tràn lan. Đặc biệt, Nhà nước chỉ nên đầu tư chính vào các cảng hàng không trọng điểm của khu vực. Còn các cảng hàng không địa phương đã có, thì nên duy trì để phục vụ cho nhu cầu an ninh, quốc phòng và xã hội. Việc xây dựng mới hoặc đầu tư quá lớn cho các cảng hàng không địa phương hiện nay chưa thực sự cần thiết, bởi cảng hàng không chỉ là điều kiện cần chứ không phải là điều kiện đủ để phát triển kinh tế địa phương. Rõ ràng, hành khách đến một địa phương không vì nơi đó có sân bay lớn, mà vì nhu cầu của bản thân họ về công việc, du lịch...

Các bộ, ngành cần có những quy định, hướng dẫn cụ thể trong lĩnh vực đầu tư hạ tầng hàng không, cũng như định giá cảng hàng không để có cơ sở thực hiện dự án và quản lý khai thác sau này. Bộ Giao thông Vận tải cần phối hợp các cơ quan có thẩm quyền điều chỉnh chính sách giá các loại hình dịch vụ hàng không do Nhà nước quản lý, nhằm đảm bảo chính sách giá phù hợp chi phí và thị trường, nhất là chính sách giá tại các cảng hàng không địa phương.

Nhà nước nên có quy hoạch đồng bộ hạ tầng giao thông phù hợp với xu hướng phát triển kinh tế vùng, miền, có sự kết nối một cách khoa học giữa cảng hàng không với hệ thống đường bộ, đường sắt, đường thủy để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về vận tải đa phương thức. Các quy định, thủ tục xuất nhập cảnh, xuất nhập khẩu cần đơn giản hóa, nhanh chóng nhưng vẫn đảm bảo an ninh nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng thông qua cảng hàng không. □

Abstract:

The article uses forecast figures from Vietnam Airlines Corporation, expert opinions and matrices of internal factor evaluation (IFE), external factor evaluation (EFE) and SWOT in order to analysis Phu Quoc International Airport (PQIA). After that, it proposes a number of measures to accelerate PQIA to be an advanced airport and the major transshipment hub in Southeast Asia region.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thủ tướng Chính phủ (2008). *Quyết định số 1608/QĐ-TTg, ngày 10/11/2008 về phê duyệt Quy hoạch Cảng Hàng không Quốc tế Phú Quốc giai đoạn đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030*
2. Tổng Công ty Hàng không Việt Nam (2012). *Đề án khai thác Cảng Hàng không Quốc tế Phú Quốc*
3. Nguyễn Thị Kim Anh (2008). *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, Nxb Lao động - Xã hội