



# NÂNG CAO DOANH THU DỊCH VỤ PHI HÀNG KHÔNG CỦA TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG ĐÀ NẴNG

## Improving the revenue of the non-aeronautical services of the Da Nang aeronautical service and commercial center

Lê Ngô Ngọc Thu<sup>1,\*</sup>, Nguyễn Lê Thủy Ngọc<sup>2</sup>

<sup>1</sup>thulnn@vaa.edu.vn, <sup>2</sup>nguyenlethuyngoc95@gmail.com

<sup>1,2</sup>Khoa Vận tải hàng không; Học viện Hàng không Việt Nam

**TÓM TẮT.** Các cảng hàng không (CHK) thế giới hiện nay đang dịch chuyển theo hướng phát triển dịch vụ phi hàng không (PHK). Nghiên cứu này nhằm giải quyết câu hỏi làm thế nào để tăng doanh thu của dịch vụ PHK tại Cảng hàng không quốc tế (CHKQT) Đà Nẵng, cụ thể là những dịch vụ do Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng khai thác. Phần đầu tiên sẽ khái quát số liệu thực tế doanh thu của Trung tâm và kết quả khảo sát sự hiệu quả của các dịch vụ dựa vào những ý kiến của khách hàng để tìm ra thiếu sót của dịch vụ đang có. Phần thứ hai sẽ phân tích theo mô hình SWOT và kết hợp với ý kiến của khách hàng nhằm đề xuất gợi ý giải pháp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng dịch vụ PHK mà Trung tâm đang cung cấp đều còn rất nhiều khuyết điểm. Từ đó, nghiên cứu đã gợi ý những chính sách dựa vào kết quả nghiên cứu, cụ thể là hai nhóm chính: phát triển dựa trên nguồn lực sẵn có và phát triển mở rộng.

**TỪ KHOÁ:** Doanh thu; Dịch vụ phi hàng không; Cảng hàng không quốc tế Đà Nẵng

**ABSTRACT.** The world's airports are moving towards non-aeronautical services. This study is to address the question of how to increase the revenue of this service at Da Nang International Airport, which is more specifically services operated by Da Nang Aeronautical Service and Commercial Center. The first section will outline the actual revenue data of the Center and the results of the survey (customers' efficiency of the services, based on the opinions of customers to find out the short comings of service). The second part will describe the SWOT analysis and the results of the survey to work out the final solution. Thence, research has proposed specific development strategies based on two main groups: development based on available resources and expand development.

**KEYWORDS:** Revenue; Non-Aeronautical services; Da Nang International Airport

### 1. GIỚI THIỆU

Trong những ngành dịch vụ thì vận tải hàng không là ngành nắm giữ trong mình những đặc trưng cũng như được xem là ngành mũi nhọn của một quốc gia. Việc phát triển ngành hàng không cũng dẫn theo rất nhiều kết quả khả quan cho lĩnh vực kinh tế, đối ngoại. Kể từ năm 1956, ngành hàng không Việt Nam đã không ngừng chuyển biến theo chiều hướng tốt, đáp ứng được nhu cầu vận chuyển, phục vụ công cuộc phát triển đất nước. Các Cảng hàng không (CHK) nói riêng cũng từng bước đi lên, cơ sở hạ tầng được đầu tư nâng cấp, các cảng đã tối đa hóa được công suất phục vụ cũng như tính toán hướng phát triển bền vững, lâu dài. Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam là một ví dụ điển hình cho sự chuyển biến mạnh mẽ ấy, cụ thể gần đây nhất là xây dựng phát triển Cảng hàng không quốc tế (CHKQT) Nội Bài và xây thêm nhà ga quốc tế T2 tại CHKQT Đà Nẵng.

Mặc dù thế sự cạnh tranh giữa các hãng hàng không để giảm chi phí tạo ra áp lực lớn về tài chính cho CHK vì vừa phải đảm bảo cơ sở hạ tầng để phục vụ tàu bay vừa phải đáp ứng được mức giá các hãng hàng không yêu cầu và mức giá dịch vụ trong chính sách giá của Nhà nước. Anne Graham đã từng nhấn mạnh rằng dịch vụ PHK là một phương tiện hữu ích để các CHK tăng tốc trong công cuộc cạnh tranh và khẳng định chất lượng của mình. Với ưu điểm vượt trội của mình, dịch vụ PHK đã đem lại kết quả không ngờ, tạo nguồn thu rất lớn mà không bị ràng buộc bởi yếu tố nào. Dịch vụ PHK là nền tảng cho sự chuyển dịch cơ cấu doanh thu của các CHK trên thế giới. Các CHK không ngừng phát triển dịch vụ tại Cảng với mong muốn được nêu tên trong danh sách bình chọn của các tổ chức uy tín như Skytrax, Eurocontrol, v.v. và được mọi người biết đến nhiều hơn. Đây là điều rất lợi cho ngành hàng không của một quốc gia nói riêng và kinh tế nói chung. Không phải dễ dàng mà CHK Dubai được mệnh

đanh là thiên đường mua sắm, CHK Incheon là CHK nhiều năm liền trong top tốt nhất thế giới.

CHK Đà Nẵng với vai trò là đầu mối giao thông ở khu vực miền Trung, đưa khách du lịch đến với các danh lam thắng cảnh như Hội An, Bà Nà, v.v. hay vận chuyển các chặng quốc tế như Đài Loan, Singapore, Busan, v.v. Là một CHKQT lớn vì thế mà sức ép dành vị thế vô cùng lớn - một bài toán đầu tư quan trọng của Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam. Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng trực thuộc CHKQT Đà Nẵng là bộ phận chính thức khai thác dịch vụ phi hàng không tại CHKQT Đà Nẵng. Trung tâm được ví như một bộ phận trực tiếp đóng góp vào sự phát triển của CHKQT Đà Nẵng. Tuy nhiên, việc khai thác dịch vụ PHK còn rất nhiều hạn chế, liệu rằng Trung tâm đã lựa chọn được biện pháp đúng đắn để khai thác triệt để công suất và nâng cao doanh thu.

Xuất phát từ những lí do trên nghiên cứu được đưa ra nhằm đề xuất giải pháp để phát triển dịch vụ PHK của Trung tâm thương mại và dịch vụ hàng không Đà Nẵng.

### 2. NỘI DUNG

#### 2.1 Mục tiêu nghiên cứu

Nâng cao doanh thu dịch vụ phi hàng không của Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng.

#### 2.2 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

##### 2.2.1 Đối tượng nghiên cứu

Doanh thu dịch vụ phi hàng không của Trung tâm Thương

Received: June, 29<sup>th</sup>, 2017

Accepted: November, 22<sup>h</sup>, 2017

\*Corresponding author.

E-mail: thulnn@vaa.edu.vn

mai và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng.

### 2.2.2 Phạm vi nghiên cứu

Bài viết tập trung nghiên cứu trong phạm vi Bộ phận Tài chính Kế hoạch của Trung tâm thương mại và dịch vụ hàng không Đà Nẵng, các tổ đội kinh doanh tại nhà ga CHKQT Đà Nẵng với thời gian nghiên cứu từ 01/2017 đến 05/2017.

### 2.3 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp tổng hợp số liệu: tổng hợp và phân tích kết quả thu được từ Trung tâm và khách hàng.

Phương pháp sử dụng mô hình: áp dụng mô hình SWOT đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức.

Phương pháp khảo sát đơn giản nhằm tìm ra thiếu sót trong từng dịch vụ nhằm nâng cao dịch vụ từ đó tăng doanh thu.

### 2.4 Cơ sở lý luận

Dịch vụ tại CHK, sân bay bao gồm các loại chính như sau:

- **Dịch vụ hàng không:** Là các dịch vụ có liên quan trực tiếp đến các quy trình vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa.
- **Dịch vụ phi hàng không:** Là các dịch vụ không liên quan trực tiếp đến quy trình vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa [1].

Đặc tính của hoạt động khai thác, kinh doanh dịch vụ phi hàng không: Tính tác động qua lại giữa người cung ứng và khách hàng, tính “Cá thể hóa” sản phẩm dịch vụ, hàm lượng lao động cao [2].

Doanh thu phi hàng không (Non-Aeronautical Revenues) là khoản thu từ các hoạt động thương mại, dịch vụ không liên quan trực tiếp đến chu trình vận chuyển như: bán hàng miễn thuế, nhà hàng, khách sạn, giải trí, v.v. [5].

**Cầu trong lĩnh vực hàng không** là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ nào đó mà khách hàng muốn mua và có khả năng mua, sẵn sàng mua ở các mức giá khác nhau trong khoảng thời gian nhất định. **Cung trong lĩnh vực hàng không** là số hàng hóa hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp muốn bán và có khả năng bán ở mức giá khác nhau trong khoảng thời gian nhất định. Trong thị trường cạnh tranh, các đường cung và đường cầu cho chúng ta biết lượng hàng hóa (dịch vụ) mà các doanh nghiệp sẽ cung cấp và lượng hàng hóa (dịch vụ) mà khách hàng sẽ đòi hỏi như là các hàm số của giá cả [4].

**SWOT** là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Các điểm mạnh), Weaknesses (Các điểm yếu), Opportunities (Các cơ hội) và Threats (Các thách thức) - là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp [3]. Nghiên cứu sử dụng phân tích SWOT nhằm đánh giá mức độ hoạt động của doanh nghiệp hiện tại. Sau đó, nhóm nghiên cứu tìm ra xu hướng cần thay đổi để phát triển doanh nghiệp, từ đó làm tăng doanh thu phi hàng không cho doanh nghiệp.

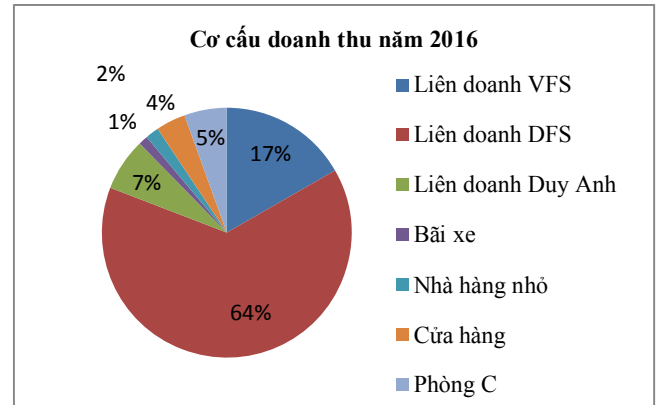
## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 3.1 Cơ cấu doanh thu tại Trung tâm

Trung tâm đang khai thác các dịch vụ PHK theo 2 hình thức kinh doanh là: tự kinh doanh (gồm có các tổ: trông giữ xe, nhà hàng nhỏ, phòng C, bán hàng lưu niệm); liên doanh (gồm liên doanh với Duty Free Shopping (DFS) bán hàng miễn thuế, liên doanh Duy Anh để bán hàng lưu niệm, liên doanh với Autogrill Vietnam Food and Beverage Services Company (VFS) cung cấp các dịch vụ ăn uống).

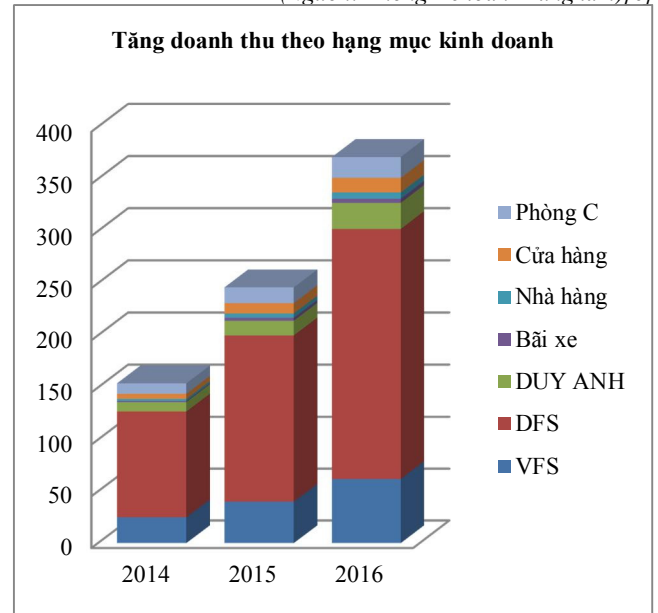
Năm 2016, cơ cấu doanh thu được thể hiện qua biểu đồ. Nhận thấy rằng liên doanh với DFS đang chiếm tỉ trọng cao nhất. Có thể rút ra kết luận sơ bộ rằng dịch vụ bán hàng miễn thuế đem lại nguồn thu nhiều nhất cho Trung tâm và sẽ là

dịch vụ được chú trọng đẩy mạnh nhất trong tương lai nếu muốn doanh thu tăng. Và hơn hết hình thức liên doanh mang lại hiệu quả vô cùng cao, điều này càng chứng tỏ rằng Trung tâm đã khai thác rất tốt về mặt hợp tác các bên để vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp vừa thu lại nguồn lợi lớn.



Hình 1. Cơ cấu doanh thu 2016

(Nguồn: Phòng Kế toán Trung tâm)[6]



Hình 2. Sự gia tăng doanh thu theo từng hạng mục qua các năm

(Nguồn: Phòng Kế toán Trung tâm) [6]

Qua các biểu đồ trên nhận thấy cơ cấu doanh thu không thay đổi nhiều qua 3 năm gần đây. Các loại hình dịch vụ có sự chênh lệch tỷ trọng rất rõ rệt. Nổi bật vẫn là liên doanh với DFS để cung cấp dịch vụ hàng miễn thuế, luôn chiếm trên 60% tổng doanh thu. Tiếp theo đó là liên doanh VFS và Duy Anh có phần trăm thay đổi tuy nhiên sự thay đổi là không đáng kể. Chiếm tỉ trọng ít nhất là bãi xe, các nhà hàng nhỏ, nguyên nhân có thể là do sự giới hạn của công suất bãi xe và các nhà hàng tự kinh doanh chỉ mang tính chất nhỏ lẻ, phục vụ số ít hành khách không quan trọng về thương hiệu khi lựa chọn.

### 3.2 Xác định mức độ hiệu quả của dịch vụ đối với khách hàng

Để đánh giá được hiệu quả về đáp ứng nhu cầu hành khách thì nhóm nghiên cứu đã làm một khảo sát nhỏ các hành khách tại CHKQT Đà Nẵng, thời gian khảo sát từ ngày 1/3/2017 đến ngày 5/3/2017. Trong số tổng kết quả là 220 phiếu phát ra thì có 12 phiếu (5 phiếu ở ga quốc nội và 7 phiếu ở ga quốc tế) bị bỏ trống nhiều và không đủ thông tin để đánh giá. Còn lại là 208 phiếu hợp lệ (gồm 105 phiếu ở nhà ga quốc nội và 103 phiếu ở nhà ga quốc tế).

**Bảng 1.** Bảng tổng kết kết quả khảo sát nhà ga quốc nội

Hạng Mục	Chưa đạt		Trung bình		Tốt		Tổng cộng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Nhân viên	28	26.7	43	42	34	32.3	105	100
Bày trí	19	18.1	57	54.3	29	27.6	105	100
Cửa hàng	5	4.8	39	37.1	61	58.1	105	100
Ăn uống	33	31.1	36	34.3	36	34.3	105	100
Bãi xe	22	20.9	68	64.8	15	14.3	105	100
Phòng C*	4	13.3	15	50	11	36.7	30	100

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp)

\*Vì số lượng hành khách sử dụng dịch vụ phòng C ở nhà ga quốc nội chiếm tỉ lệ không cao nên trong tổng phiếu khảo sát phát ra chỉ có 30 phiếu đầy đủ thông tin đánh giá chất lượng dịch vụ phòng C. Vậy nên mục tổng ở bảng 1 cho phòng C là 30/105 phiếu.

**Bảng 2.** Bảng tổng kết kết quả khảo sát nhà ga quốc tế

Hạng mục	Chưa đạt		Trung bình		Tốt		Tổng cộng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Nhân viên	31	30.1	41	39.8	31	30.1	103	100
Bày trí	8	7.8	67	65	28	27.2	103	100
Duty free	42	40.8	28	27.2	33	32	103	100
Ăn uống	46	44.7	37	35.9	20	19.4	103	100
Cửa hàng	13	12.6	52	50.5	38	36.9	103	100

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp)

Nhìn chung các dịch vụ mà Trung tâm cung cấp đang nằm ở mức độ trung bình vì yêu cầu của hành khách cho dịch vụ cao hơn rất nhiều.

Bãi xe mang tính chất tạm bợ vì đang thi công nhà ga mới nên ở khá xa sân bay, gây bất tiện cho hành khách, ngoài ra khu vực để xe không có đánh dấu kí hiệu khi tìm xe rất khó khăn. Theo như bảng kết quả dịch vụ bãi đỗ xe 2 bánh đang ở mức phục vụ trung bình là một kết quả khả quan để phát triển dịch vụ này hơn.

Dịch vụ phòng C chưa đầy đủ tiện nghi như mong đợi của hành khách, vì là hạng thương gia nên khách hàng phòng C có những yêu cầu khá cao hơn so với hành khách thông thường. Họ muốn một không gian thoáng đãng nhất để có thể thư giãn hoặc làm việc trong thời gian chờ đợi. Tuy nhiên, phòng C chỉ phục vụ ở mức cơ bản, các loại thức ăn nhẹ chưa đa dạng, các trang thiết bị chưa hiện đại.

Dịch vụ cửa hàng chịu thuế theo kết quả ở nhà ga quốc nội có kết quả khả quan hơn nhà ga quốc tế rất nhiều điều này cho thấy ở nhà ga quốc nội cửa hàng chịu thuế hoạt động tốt hơn, thực tế cho thấy vì nhà ga quốc tế CHKQT Đà Nẵng có diện tích khá nhỏ, khi cửa hàng miễn thuế cần một không gian rộng để đáp ứng thì cửa hàng chịu thuế chỉ còn một phần nhỏ đủ để trưng bày sản phẩm cần thiết dẫn đến việc thiếu tính đa dạng hàng hóa.

Dịch vụ ăn uống: Ở 3 cấp độ trên bảng kết quả khảo sát của dịch vụ ăn uống phân bố với tỷ lệ đều nhau, có thể giải thích được là do thị hiếu của khách hàng về các mặt hàng ăn uống là rất khác nhau. Có nhiều khách hàng lại chuộng về thức ăn nhanh và các thương hiệu ngoại nổi tiếng nhưng lại có khách hàng muốn đa dạng thức ăn, khai thác các món truyền thống. Ở nhà ga quốc tế điều này khiến cho Trung tâm cần cần nhắc kĩ về việc lựa chọn mặt hàng ăn uống cung cấp để đảm bảo dịch vụ luôn ở mức đạt chuẩn.

Cửa hàng miễn thuế với tỉ lệ khách đánh giá chưa đạt khá cao theo như phần góp ý đa số hành khách không hài lòng với cửa hàng miễn thuế là do sự thiếu hụt hàng hóa. Khi mẫu hàng có trưng bày trên kệ nhưng thực chất là hàng đã hết,

điều này làm rất nhiều hành khách cảm thấy khó chịu. Ngoài ra còn có nguyên nhân do nhân viên vẫn chưa tư vấn tích cực cho người mua hàng.

Ngoài các dịch vụ 2 tiêu chí được đề cập ở đây là thái độ nhân viên và cách bày trí. Cách bày trí cửa hàng ở nhà ga quốc nội và quốc tế là đạt với chuẩn trung bình, tức là vẫn chưa phá cách và tìm ra cách bày trí phù hợp để gây ấn tượng với khách hàng. Đây là cơ sở để đưa ra các gợi ý cụ thể cho phần giải pháp.

### 3.3 Phân tích SWOT

**Bảng 3.** Phân tích theo mô hình SWOT

SWOT	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
	1. Thị trường hàng không tăng trưởng 2. Lưu lượng hành khách tăng Điểm mạnh (S) 1. Kỹ thuật công nghệ tiên tiến 2. Nguồn nhân lực có trình độ cao 3. Cơ sở hạ tầng tốt 4. Địa thế lí tưởng Điểm yếu (W) 1. Nhân viên phục vụ chưa chuyên nghiệp 2. Chưa quan tâm Marketing 3. Dịch vụ chưa đa dạng 4. Chưa cân bằng được các hoạt động	1. Thị trường hàng không tăng trưởng 2. Lưu lượng hành khách tăng S1,S2,S3,O1

(Nguồn: nhóm nghiên cứu tổng hợp)

Sự kết hợp giữa thế mạnh và cơ hội để tạo nên nhiều lợi thế phát triển hơn cho Trung tâm chính là sự cộng hưởng của S1, S2, S3, O1 khi thị trường vận tải đang phát triển tốt, sản lượng hành khách thông qua ngày một tăng và xu thế phát triển dịch vụ PHK của các CHK đang là xu hướng rất lí tưởng thì việc tận dụng một cơ sở hạ tầng mới, đội ngũ nhân viên chuyên môn cao, kĩ thuật tiên tiến sẽ tạo bước phát triển rất hiệu quả trong việc khai thác dịch vụ PHK.

S1, S2, S3, T2 là sự kết hợp giữa thế mạnh và thách thức, điều đáng lưu ý của Trung tâm đó là các đối thủ đang khai thác trên CHKQT Đà Nẵng cũng như các đối thủ tiềm năng khác khi nhà ga quốc tế mới được đưa vào hoạt động. Sự kết hợp này như một hồi chuông cảnh tỉnh rằng Trung tâm hoàn toàn không được lơ là, dù có những thế mạnh vượt bậc nhưng không phải vì thế mà bỏ qua nguy cơ về đối thủ.

S1, S3, T1 là sự kết hợp mang tính bất khả kháng nhất. Dù cơ sở hạ tầng tốt, công nghệ hiện đại tuy nhiên khí hậu ở miền Trung là vô cùng khắc nghiệt, các cơn bão lớn cần quét qua trung tâm thành phố có độ mạnh lên đến cấp 14 -15. Vì thế mà cơ sở hạ tầng khai thác rất dễ bị hư tổn.

Sự kết hợp W2, O1, O2 chính là lấy cơ hội để khắc phục điểm yếu. Khi thị trường vận tải đang là lợi thế thì hoạt động marketing, quảng cáo cần được tăng cường. Thành công của marketing chính là hiểu khách hàng, nắm bắt suy nghĩ khách hàng và tạo phản xạ cho khách hàng.

Song song còn có sự kết hợp của W3, O1, O2: mặc dù lượng khách thông qua cảng ngày một tăng vì hành khách đã dần hình thành thói quen lựa chọn việc di chuyển bằng đường hàng không thế nhưng cơ sở hạ tầng vẫn chưa được khai thác triệt để.



Với sự tồn tại của thách thức và khó khăn như sự kết hợp của W1, W2, W4, T2 chính là những khó khăn mà nhất quyết phải được khắc phục sớm. Theo khảo sát các 70% khách hàng góp ý rằng dịch vụ ở CHKQT Đà Nẵng không mấy đa dạng, lí do có thể là Trung tâm đang đi theo chiều hướng an toàn – kinh doanh các dịch vụ phục vụ nhu cầu rất cơ bản của con người như ăn uống, mua sắm. Hơn thế nữa, các mặt hàng mà Trung tâm phục vụ cũng bị phản nản về việc thiếu hàng hoặc các quầy ăn chủ yếu phục vụ thức ăn nhanh.

Khi thách thức kết hợp với khó khăn: Có thể thấy doanh thu của Trung tâm chủ yếu nằm ở lĩnh vực liên doanh, nguyên nhân là do các doanh nghiệp liên doanh có kinh nghiệm về mảng dịch vụ đó hơn, họ có thể hỗ trợ Trung tâm khai thác tốt nhất, nhưng điều đó cũng đồng nghĩa Trung tâm bị phụ thuộc khá nhiều vào mối quan hệ với đối tác, khi mối quan hệ này không bền chặt sẽ dẫn đến rất nhiều vấn đề như mâu thuẫn lợi ích, không có tiếng nói chung trong vấn đề quản lí. Khó khăn ở đây là tỷ trọng giữa các dịch vụ chênh lệch quá lớn khiến cho Trung tâm không thể cân bằng được 2 hình thức kinh doanh, nếu có rủi ro thì doanh thu sẽ tụt dốc rất đáng kể.

### 3.4 Giải pháp

Từ các số liệu thực tế ở Trung tâm, lý thuyết nền tảng cùng với kết quả khảo sát thu được và việc phân tích mô hình SWOT đã khái quát lên chiến lược mà Trung tâm cần phải hướng đến trong tương lai, bài viết dựa vào đó để đưa ra 2 nhóm giải pháp sau:

Nhóm giải pháp phát triển từ nguồn lực sẵn có:

▪ *Phát triển dịch vụ dựa vào nhu cầu khách hàng:*

Cần lập ra những cuộc khảo sát, nghiên cứu tâm lí khách hàng, cách tối ưu hóa là thiết lập chuỗi cung ứng “dịch vụ-nhu cầu khách hàng” là chuỗi sản xuất tạo sản phẩm dựa vào khách hàng. Chuỗi này mặc dù tốn chi phí ban đầu về điều tra nhưng cuối cùng từ các số liệu sẽ hình thành được phương pháp kinh doanh hiệu quả.

Tiếp tục tăng thế mạnh khi hợp tác với các đối tác: Tỷ trọng hình thức liên doanh chiếm rất lớn và mang lại hiệu quả doanh thu đáng kể, vì vậy cần thắt chặt mối quan hệ hợp tác cùng nhau phát triển. Luôn ôn hòa, có tinh thần đôi bên cùng có lợi, cùng nhau làm đa dạng các dịch vụ cung cấp. Ngoài ra khi phục vụ dịch vụ PHK thì hãng hàng không đang khai thác tại CHK cũng là một đối tác quan trọng. Tăng tính hợp tác với các hãng hàng không sẽ tạo ra nền tảng tốt để tăng lượng khách thông qua đồng thời làm cho hoạt động thương mại CHK trở nên sầm uất hơn.

▪ *Không ngừng hoàn thiện các dịch vụ đang cung cấp:*

Về dịch vụ bãi giữ xe: Phải đầu tư mặt bằng giữ xe 2 bánh rộng và có công nghệ hiện đại để quản lí tốt, phải phân khu đỗ xe, có kí hiệu khu vực rõ ràng, có nhân viên điều phối sắp xếp xe và hỗ trợ việc lấy xe cho khách hàng.

Về hoạt động bán hàng, bán hàng miễn thuế: Cung cấp nhiều mặt hàng cao cấp và đầu tư các mặt hàng phù hợp với nhu cầu khách hàng, đảm bảo nguồn hàng luôn đầy đủ, cung cấp các thương hiệu nổi tiếng. Cần mở rộng không gian hoặc sắp xếp lại gian hàng một cách hợp lí, khu thanh toán tách biệt và có khoảng trống nhất định, đảm bảo không gây cản trở cho khách hàng đang tham quan giờ cao điểm.

Về khu vực quầy hàng hóa chịu thuế có không gian bày trí không được bắt mắt và khá chật: Cần phải sắp xếp lại để có thể trình bày mặt hàng đa dạng hơn, ngoài ra các cửa hàng bán đồ thủ công hay hàng lưu niệm cũng phải có cách bày trí toát lên được nét văn hóa truyền thống nước nhà nhằm đưa

văn hóa người Việt vươn xa hơn. Các nguồn hàng hóa cung cấp cũng cần được kiểm tra, quản lí thường xuyên để đảm bảo các mặt hàng chất lượng, giá cả hợp lí nhằm tăng tính cạnh tranh.

Về dịch vụ nhà hàng, ăn uống: nâng cao chất lượng sản phẩm, luôn nghiên cứu làm mới các món ăn phục vụ đặc biệt là các món ăn mang hương vị địa phương nhằm quảng bá nền ẩm thực trong nước. Trang trí nhà hàng phải thay đổi để cảnh quan để đảm bảo luôn mới mẻ, kích thích khách hàng. Sử dụng các loại bàn ghế thoải mái kết hợp với việc sắp xếp vị trí thông thoáng để tạo cảnh quan đẹp mắt. Thường xuyên kiểm tra quy trình chế biến thức ăn, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm theo quy định. Có thể trang bị thêm các máy bán nước tự động hoặc bán thức ăn tự động sẽ làm cho khách hàng cảm thấy tiện lợi hơn nếu họ không có nhu cầu ngồi lại ăn uống.

Về dịch vụ phòng C: tiếp tục đầu tư cho cơ sở vật chất phục vụ để khách hàng cảm thấy thoải mái nhất khi chờ đợi. Cung cấp các dịch vụ tiện ích miễn phí khác như wifi, cafe, thức ăn nhẹ, sách báo, v.v. Tiến hành kiểm tra định kì các tiện nghi, trang thiết bị để có kế hoạch sửa chữa hợp lí, đầu tư thêm các trang thiết bị, vật dụng mới để không gian luôn mới mẻ. Có thể đa dạng phong cách phục vụ như phục vụ món ăn theo mùa, bày trí không gian theo chủ đề, v.v. những thay đổi trên phải dựa vào ý kiến khách hàng để có thể đưa ra lựa chọn đúng nhất. “Không gian xanh” là từ khóa rất phổ biến hiện nay, làm cho khách hàng thấy mát mẻ, dễ chịu hơn, ví dụ ở sân bay Changi có trang bị màn hình cảm biến để thông báo trường hợp khẩn cấp, hay màn hình theo dõi lịch bay.

Ngoài những hệ thống pháp luật về việc khai thác dịch vụ PHK của Nhà nước, Trung tâm cần phải có những văn bản, nguyên tắc quản lí riêng cho từng dịch vụ, kiểm soát chặt chẽ từng quy trình. Công tác kiểm tra, quản lí cần tiến hành thường xuyên, phải đề ra từng quy chuẩn cho từng loại hình dịch vụ nhằm đánh giá một cách trung thực và chi tiết nhất nhằm tìm ra nguyên nhân sai sót của từng quy trình để kịp thời xử lí.

▪ *Áp dụng chính sách giá chiết khấu, khuyến mãi để tăng doanh thu và thu hút được hành khách:*

Sân bay còn có những thời gian cao điểm và thấp điểm vì thế mà chính sách giá phải mềm dẻo để dung hòa được doanh thu qua các thời điểm trên. Như việc các cửa hàng tổ chức khuyến mãi vào dịp hè, hay các cửa hàng ăn uống sử dụng những combo thức ăn dành cho gia đình, dành cho khách đi theo đoàn. Cũng có thể từ dịch vụ này để kích cầu cho dịch vụ khác như: mua hóa đơn trị giá 2 triệu trở lên ở cửa hàng miễn thuế sẽ nhận được một phiếu ăn giảm giá 50%, v.v.

Chính sách giá này cũng phần nào tạo nên một động lực thúc đẩy, tránh các hiện tượng tồn kho hàng hóa, các hàng hoá như mỹ phẩm, nước hoa nếu tồn kho quá lâu sẽ dẫn đến tổn hại rất lớn.

▪ *Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên:*

Đào tạo cho nhân viên kĩ năng chăm sóc khách hàng và đặc biệt hơn nữa là khả năng ngoại ngữ, nếu quy trình giao tiếp với khách hàng gặp cản trở thì sẽ không thể tự vận nhiệt tình được cho khách. Kĩ năng đối phó với tình huống bất ngờ cũng cần được lưu tâm, mỗi nhân viên phải có ý thức đảm bảo an ninh, an toàn ở CHK nếu có trường hợp bất trắc, xử lí chậm thì sẽ gây nhiều hậu quả khôn lường.

▪ *Tận dụng hết nguồn lực đang có:*

Trung tâm cần phối hợp với tổ kế hoạch kinh doanh của CHKQT Đà Nẵng để định ra những kế hoạch khai thác một cách hợp lí nhất cơ sở hạ tầng của CHK. Tránh các trường

hợp khai thác kém hiệu quả hoặc không tận dụng hết nguồn lực có sẵn tại CHK.

Đảm bảo cơ sở vật chất, trang thiết bị đạt đến quy mô hiện đại, tiêu chuẩn quốc tế nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Các hệ thống đèn chiếu sáng, trang trí, bàn ghế, dụng cụ, v.v. phải được kiểm tra định kỳ nhằm điều chỉnh thay mới khi có trục trặc, hư hỏng. Đồng thời công tác kiểm tra, tu sửa phải đảm bảo thời gian thích hợp tránh gây ảnh hưởng nhiều đến khách hàng.

Các quầy tính tiền cần được trang bị hệ thống máy tính và luôn cập nhật phần mềm. Mặt khác các hàng hóa bán ra, nhập vào hay lưu kho đều cần có quy trình quản lý chặt chẽ về số lượng lẫn chất lượng.

#### **Nhóm giải pháp phát triển mới**

##### ▪ *Mở rộng dịch vụ:*

Có thể mở rộng quy mô dịch vụ hoặc đa dạng hóa dịch vụ như có thêm khu spa, khu giải trí cho trẻ em, khu trưng bày triển lãm quảng bá hình ảnh dân tộc ở nhà ga quốc tế. Nhiều hơn thế là sự phối hợp các đối tác để tổ chức một khu mua sắm, Trung tâm thương mại hiện đại. Hiện nay, trên thế giới có một dịch vụ gọi là “sleep units” tức là chỗ nghỉ cho hành khách, không nhất thiết phải quy mô như khách sạn mà nó là một phòng nghỉ nhỏ có trang bị giường, phòng vệ sinh, thông tin chuyến bay để phục vụ cho hành khách transit.

##### ▪ *Tăng cường tổ chức Marketing - PR (Public Relationship):*

Nhiệm vụ của bộ phận Marketing sẽ là nghiên cứu sản phẩm, dịch vụ, nghiên cứu và thực hiện giải pháp nhằm nâng cao uy tín đơn vị. Với cách thức là các đơn vị kinh doanh dịch vụ phi hàng không khác đang khai thác tại cảng có nguy cơ chiếm lĩnh thị phần cao thì hoạt động này hoàn toàn không thể xem thường. Bằng các phương tiện như: Internet, đặt bảng quảng cáo ở trung tâm nhà ga, trưng bày sản phẩm một cách bắt mắt, kết hợp quảng cáo trên tạp chí của các chuyến bay hay ngay cả trên xe đẩy hành lý, sẽ tạo phản ứng lan tỏa rất mạnh mẽ. Ngoài ra, ủng hộ các hoạt động môi trường xã hội sẽ làm cho Trung tâm ghi điểm rất tốt trong mắt khách hàng.

##### ▪ *Mở rộng đối tác liên doanh:*

Vì sự hợp tác mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho Trung tâm như làm tăng doanh thu hay nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp. Khi liên kết với doanh nghiệp đã có thể mạnh về một loại dịch vụ nhất định, họ sẽ có kinh nghiệm cũng như thu hút được nhiều nguồn hàng hóa có thương hiệu, nhiều

nhãn hiệu khai thác uy tín. Trung tâm đang cần để mở rộng các dịch vụ cung cấp nên việc chọn các đối tác kinh doanh mới sẽ tạo rất nhiều cơ hội. Khi chọn được một đối tác tốt, Trung tâm sẽ khai thác dịch vụ một cách tốt hơn, tiết kiệm được chi phí đầu tư. Về phương diện lựa chọn đối tác, Trung tâm cần đưa ra những tiêu chuẩn cần thiết để đảm bảo an ninh, an toàn.

#### **4. KẾT LUẬN**

Nhóm nghiên cứu đã khái quát được thực trạng dịch vụ PHK mà Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng đang kinh doanh. Với việc khảo sát trực tiếp hành khách sử dụng dịch vụ PHK kết hợp với sử dụng phân tích SWOT và những lý thuyết liên quan, nhóm nghiên cứu đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm đóng góp vào việc nâng cao doanh thu dịch vụ PHK của Trung tâm thương mại và dịch vụ hàng không Đà Nẵng. Ngoài ra dựa vào các thông tin tìm hiểu được từ các sân bay trong khu vực, xu hướng phát triển dịch vụ PHK trên thế giới, nhóm nghiên cứu đưa ra những đề xuất để đa dạng hóa dịch vụ PHK của Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng nói riêng và góp phần phát triển CHKQT Đà Nẵng nói chung.

#### **5. CẢM ƠN**

Nhóm nghiên cứu xin cảm ơn Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng đã tạo điều kiện để hoàn thành bài nghiên cứu này.

Nhóm nghiên cứu cũng xin gửi lời cảm ơn quý Tạp chí Khoa học Lạc Hồng đã tạo cơ hội để nghiên cứu được đăng tải và đóng góp.

#### **6. TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Anne Graham. Managing Airport. *Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2008.*
- [2] Dương Cao Thái Nguyên và Hoàng Minh Chính. *Quản trị khai thác hàng không dân dụng*; Nhà xuất bản Lao Động- Xã Hội, **2009.**
- [3] Albert S. Humphrey. SWOT Analysis for Management consulting; SRI Alumni Association Newsletter, **2005.**
- [4] Robert S. Pindyck và Daniel L. Rubinfeld; *Kinh tế học vi mô.* Nhà xuất bản Thống kê, **1999.**
- [5] The Airport Commercial Revenue Study; S-A-P Group, **2014.**
- [6] Tư liệu của Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hàng không Đà Nẵng.