

THÁNG 9 | 2014



Vietnam Airlines

## BẢN CÔNG BỐ THÔNG TIN

CHÀO BÁN CỔ PHẦN LẦN ĐẦU  
TRÊN SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP. HỒ CHÍ MINH

**CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM**



BIDV SECURITIES COMPANY

BAN CHỈ ĐẠO CỔ PHẦN HÓA CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM VÀ CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM KHUYẾN CÁO CÁC NHÀ ĐẦU TƯ NÊN ĐỌC KỸ CÁC THÔNG TIN TRONG TÀI LIỆU NÀY VÀ QUY CHẾ ĐÁU GIÁ TRƯỚC KHI ĐĂNG KÝ THAM DỰ ĐÁU GIÁ.

# BẢN CÔNG BỐ THÔNG TIN

## BÁN ĐÁU GIÁ CỔ PHẦN LẦN ĐẦU CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

### TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐÁU GIÁ



#### SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP. HỒ CHÍ MINH

Địa chỉ: Số 16, Phố Võ Văn Kiệt, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (84.8) 38217713 Fax: (84.8) 38217452

### TỔ CHỨC PHÁT HÀNH



#### CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Địa chỉ: Số 200, Phố Nguyễn Sơn, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (84.4) 38272289 Fax: (84.4) 38722375

### TỔ CHỨC TƯ VẤN BÁN ĐÁU GIÁ



#### CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Trụ sở chính: Tầng 10 - Tháp BIDV, Số 35, Phố Hàng Vôi, Quận Hoàn Kiếm - Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (84.4) 39352722 Fax: (84.4) 22200669

Chi nhánh Lầu 9, Số 146, Nguyễn Công Trứ, Quận 1, TP HCM

Điện thoại: (84.8) 39142956 Fax: (84.8) 38218510

BẢN CÔNG BỐ THÔNG TIN VÀ TÀI LIỆU SẼ ĐƯỢC CUNG CẤP TẠI TỔ CHỨC PHÁT HÀNH, TỔ CHỨC TƯ VẤN BÁN ĐÁU GIÁ VÀ CÁC ĐẠI LÝ ĐÁU GIÁ THEO QUY CHẾ TỔ CHỨC ĐÁU GIÁ.

## MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	7
TÓM TẮT THÔNG TIN VỀ ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ CỔ PHẦN CỦA CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM.....	8
PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG LIÊN QUAN TỚI ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ.....	10
1. CƠ SỞ PHÁP LÝ CỦA ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ.....	10
1.1. Cơ sở pháp lý về cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước .....	10
1.2. Cơ sở pháp lý về cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam .....	10
2. CÁC TỔ CHỨC LIÊN QUAN TỚI ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ CỔ PHẦN.....	13
2.1. Tổ chức thực hiện bán đấu giá cổ phần .....	13
2.2. Tổ chức phát hành .....	13
2.3. Tổ chức tư vấn bán đấu giá trong nước .....	13
3. NHỮNG NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐỐI VỚI NỘI DUNG CÁC THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN HÓA .....	14
3.1. Ban chỉ đạo cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam....	14
3.2. Đại diện Tổ chức phát hành.....	14
3.3. Tổ chức tư vấn .....	15
4. CÁC KHÁI NIỆM VÀ TỪ VIẾT TẮT .....	15
5. CÁC TUYÊN BỐ CÓ TÍNH CHẤT TƯƠNG LAI.....	17
PHẦN 2: TÌNH HÌNH CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP TRƯỚC KHI CỔ PHẦN HÓA .....	18
1. THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN HÓA.....	18
1.1. Giới thiệu chung về doanh nghiệp cổ phần hóa .....	18
1.2. Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh.....	18
1.3. Quá trình hình thành và phát triển.....	20
1.4. Dịch vụ chủ yếu .....	22
1.5. Cơ cấu tổ chức và quản lý .....	23

1.6. Bộ máy quản lý điều hành doanh nghiệp .....	24
1.7. Danh sách công ty mẹ và công ty con của Vietnam Airlines .....	26
2. TỔNG SỐ LAO ĐỘNG TIẾP TỤC CHUYỂN SANG CÔNG TY CỔ PHẦN.....	31
2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực .....	31
2.2. Đánh giá nguồn nhân lực .....	31
3. KẾT QUẢ XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP .....	32
3.1. Giá trị doanh nghiệp tại thời điểm 0h ngày 1/4/2013 .....	32
3.2. Tài sản loại trừ không tính vào giá trị doanh nghiệp.....	33
3.3. Các nội dung đã xử lý theo kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước.....	33
3.4. Các vấn đề cần tiếp tục xử lý.....	34
4. TÀI SẢN CHỦ YẾU CỦA DOANH NGHIỆP .....	37
4.1. Mạng đường bay .....	37
4.2. Mạng lưới kinh doanh và hệ thống phân phối.....	39
4.3. Tài sản cố định hữu hình .....	40
4.4. Đất đai.....	44
PHẦN 3: TÌNH HÌNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRƯỚC KHI CỔ PHẦN HÓA .....	46
1. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HKVN GIAI ĐOẠN 2008-2013 .....	46
1.1. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN giai đoạn 2008 - 2013 .....	46
1.2. Tình hình tài chính của Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN giai đoạn 2008-2013 .....	67
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.....	74
2. TÌNH HÌNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TỔ HỢP CÔNG TY MẸ- CÔNG TY CON TỔNG CÔNG TY HKVN GIAI ĐOẠN 2008 - 2013 .....	77
2.1. Tình hình hoạt động kinh doanh của Tổ hợp công ty mẹ - công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2008-2013 .....	77
2.2. Tình hình tài chính của Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con TCTKHVN giai đoạn	

2008 - 2013 .....	82
3. TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CON .....	86
4. VỊ THẾ CỦA VIETNAM AIRLINES SO VỚI CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC .....	86
4.1. Vị thế của Vietnam Airlines trong ngành .....	86
4.2. Triển vọng phát triển ngành .....	91
4.3. Sự phù hợp định hướng phát triển của VNA với định hướng ngành, chính sách của Nhà nước và xu thế chung trên thế giới .....	93
PHẦN 4: PHƯƠNG ÁN ĐẦU TƯ VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA .....	95
1. GIỚI THIỆU VỀ DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA .....	95
1.1. Tên gọi và các thông tin cơ bản .....	95
1.2. Ngành nghề kinh doanh .....	95
1.3. Vốn điều lệ và cơ cấu vốn điều lệ dự kiến .....	97
1.4. Mô hình tổ chức hoạt động dự kiến .....	98
2. KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA .....	101
2.1. Môi trường hoạt động kinh doanh .....	101
2.2. Định hướng chiến lược phát triển của Vietnam Airlines .....	103
2.3. Kế hoạch kinh doanh của VNA giai đoạn 2014 – 2018 .....	106
2.4. Kế hoạch đầu tư .....	110
2.5. Kế hoạch tài chính giai đoạn 2014-2018 .....	113
2.6. Các giải pháp thực hiện kế hoạch kinh doanh 2014 – 2018 .....	117
PHẦN 5: THÔNG TIN VỀ ĐỢT CHÀO BÁN .....	128
1. RỦI RO DỰ KIẾN .....	128
1.1. Rủi ro về chính trị .....	128
1.2. Rủi ro về kinh tế .....	128
1.3. Rủi ro pháp lý .....	129
1.4. Rủi ro cạnh tranh .....	130

1.5. Rủi ro đặc thù .....	131
1.6. Rủi ro của đợt chào bán .....	131
1.7. Rủi ro khác .....	132
2. PHƯƠNG THỨC BÁN VÀ THANH TOÁN TIỀN MUA CỔ PHẦN .....	135
2.1. Phương thức bán cổ phần .....	135
2.2. Phương thức thanh toán và thời hạn thanh toán .....	141
3. KẾ HOẠCH SỬ DỤNG TIỀN THU TỪ CỔ PHẦN HÓA .....	142
4. KẾ HOẠCH NIÊM YẾT TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN .....	143
PHẦN 6: KẾT LUẬN .....	144
PHẦN 7: CÁC PHỤ LỤC .....	145
1. Phụ lục 1: Tình hình hoạt động của các công ty con của VNA giai đoạn 2008-2013 ..	145
2. Phụ lục 2: Danh sách các khu đất Vietnam Airlines quản lý và sử dụng tại thời điểm 31/3/2013 .....	176
3. Phụ lục 3: Một số hợp đồng lớn đang thực hiện hoặc đã được ký kết .....	186

## MỤC LỤC HÌNH VẼ

Hình 1: Sơ đồ tổ chức trước khi cổ phần hóa .....	24
Hình 2: Cơ cấu lao động tại thời điểm 14/5/2014 .....	31
Hình 3: Cơ cấu và tăng trưởng DT theo lĩnh vực của VNA giai đoạn 2008-2013 .....	47
Hình 4: Sơ đồ tổ chức của hệ thống chất lượng .....	63
Hình 5: Sơ đồ hoạt động của hệ thống chất lượng .....	64
Hình 6: Quy mô HĐ và tăng trưởng TTS của Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013 .....	70
Hình 7: Cơ cấu vốn vay .....	72
Hình 8: Lợi nhuận sau thuế và các chỉ tiêu sinh lời giai đoạn 2008-2013 của Vietnam Airlines .....	74
Hình 9: Quy mô và tăng trưởng doanh thu hợp nhất giai đoạn 2008-2013 .....	78
Hình 10: Cơ cấu và tăng trưởng doanh thu hợp nhất theo lĩnh vực giai đoạn 2009-2013 ..	79

Hình 11: Tỷ trọng DT vận tải HK của VNA trong DT vận tải hàng không hợp nhất .....	80
Hình 12: Quy mô hoạt động và tăng trưởng tổng tài sản hợp nhất giai đoạn 2008-2013 ...	84
Hình 13: Lợi nhuận sau thuế hợp nhất và khả năng sinh lời giai đoạn 2008-2013.....	86
Hình 14: Sơ đồ tổ chức sau cổ phần hóa .....	100
Hình 15: Kế hoạch nguồn nhân lực đến năm 2018 .....	109

## MỤC LỤC BẢNG

Bảng 1: Giá trị Tài sản cố định của Công ty VINAPCO chuyển giao cho PVOil.....	35
Bảng 2: Tình hình phát triển mạng đường bay giai đoạn 2008-2013 .....	38
Bảng 3: Mạng đường bay quốc tế của Vietnam Airlines .....	38
Bảng 4: Tài sản cố định tại ngày 31/3/2013 .....	41
Bảng 5: Tài sản cố định tại ngày 31/12/2013 .....	42
Bảng 6: Cơ cấu đội bay tại thời điểm 31/3/2013.....	42
Bảng 7: Thông tin về các đội bay khai thác giai đoạn 2009-2013 .....	43
Bảng 8: Cơ cấu đất đai Tổng công ty đang quản lý .....	44
Bảng 9: Doanh thu hoạt động kinh doanh của Công ty mẹ - Vietnam Airlines trước cổ phần hóa.....	48
Bảng 10: Kết quả hoạt động vận chuyển hành khách giai đoạn 2008-2013 .....	49
Bảng 11: Kết quả hoạt động vận tải hàng hóa giai đoạn 2008-2013.....	50
Bảng 12: Cơ cấu chi phí hoạt động kinh doanh 2008-2013 .....	53
Bảng 13: Một số chỉ tiêu tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh của Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013 .....	68
Bảng 14: Doanh thu sản phẩm dịch vụ giai đoạn 2008-2013 .....	77
Bảng 15: Một số chỉ tiêu tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất giai đoạn 2008-2013 .....	82
Bảng 16: Một số chỉ tiêu ngành hàng không thế giới.....	92
Bảng 17: Cơ cấu vốn điều lệ dự kiến .....	98
Bảng 18: Kế hoạch SXKD 2014-2018 .....	107
Bảng 19: Kế hoạch phát triển đội tàu bay chở khách giai đoạn 2014-2018.....	108

Bảng 20: Kế hoạch nguồn nhân lực phi công giai đoạn 2014-2018 .....	109
Bảng 21: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật giai đoạn 2014-2018 .....	110
Bảng 22: Kế hoạch nhận tàu bay sở hữu giai đoạn 2014-2018 .....	112
Bảng 23: Kế hoạch tài sản giai đoạn 2014-2018 .....	114
Bảng 24: Kế hoạch nguồn vốn giai đoạn 2014-2018 .....	116
Bảng 25: Tính toán tiền thu từ cổ phần hóa .....	142
Bảng 27: Một số chỉ tiêu hoạt động của VAECO giai đoạn 2009-2013 .....	147



## LỜI NÓI ĐẦU

Bản Công bố thông tin này nhằm mục đích công bố thông tin phục vụ việc bán đấu giá cổ phần lần đầu theo hình thức đấu giá công khai, là một nội dung của quá trình cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Với tư cách là tổ chức công bố thông tin và tổ chức phát hành cổ phần theo Bản công bố thông tin này, Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam xin lưu ý rằng các nhà đầu tư chỉ nên dựa vào các thông tin được trình bày trong (i) Bản công bố thông tin này, (ii) mẫu Đơn đăng ký đấu giá cổ phần và (iii) Quy chế đấu giá do Tổ chức thực hiện đấu giá ban hành để đưa ra quyết định đầu tư của mình. Tổng công ty Hàng không Việt Nam chưa ủy quyền cho bất cứ tổ chức/cá nhân nào cung cấp cho nhà đầu tư các thông tin được trình bày trong Bản công bố thông tin này. Các nhà đầu tư không nên dựa vào bất kỳ thông tin hoặc tuyên bố nào không được trình bày hoặc đưa ra trong các tài liệu liệt kê trên đây. Ngoài ra, nếu các nhà đầu tư có nghi ngờ về bất kỳ nội dung hay thông tin nào được trình bày trong Bản công bố thông tin này, các nhà đầu tư nên hỏi ý kiến tư vấn của các tổ chức tư vấn độc lập.

Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam hiện thuộc sở hữu 100% vốn Nhà nước và đang trong quá trình thực hiện cổ phần hóa theo hình thức giữ nguyên phần vốn Nhà nước hiện có và phát hành thêm cổ phần để huy động vốn. Khối lượng cổ phần phát hành chiếm 25% vốn điều lệ của Tổng công ty Hàng không Việt Nam – Công ty cổ phần được hình thành từ việc cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Tổng công ty Hàng không Việt Nam sau cổ phần hóa, sau khi được thành lập, sẽ kế thừa các quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam hiện nay theo quy định của pháp luật. Tổng công ty Hàng không Việt Nam sau cổ phần hóa sẽ có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam kể từ ngày cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, có con dấu riêng, được mở tài khoản theo quy định của pháp luật, được tổ chức và hoạt động theo Điều lệ của Tổng công ty Hàng không Việt Nam, phù hợp với quy định pháp luật hiện hành.


Việc phát hành cổ phần theo hình thức đấu giá theo Bản công bố thông tin này là một phần của quá trình cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam, góp phần hình thành Tổng công ty Hàng không Việt Nam sau cổ phần hóa. Cổ phần được phát hành theo Bản công bố thông tin này là cổ phần của Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Công ty cổ phần. Các nhà đầu tư mua cổ phần theo Bản công bố thông tin này sẽ trở thành cổ đông của Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Công ty cổ phần và có đầy đủ quyền và nghĩa vụ của cổ đông theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Công ty cổ phần và quy định của pháp luật.


## TÓM TẮT THÔNG TIN VỀ ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ CỔ PHẦN CỦA CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM


Số lượng cổ phần bán đấu giá	49.009.008 cổ phần
Loại cổ phần	Cổ phần phổ thông
Mệnh giá	10.000 đồng/cổ phần
Giá khởi điểm	22.300 đồng/cổ phần
Số lượng cổ phần mỗi nhà đầu tư được đăng ký mua tối thiểu	100 cổ phần
Số lượng cổ phần mỗi nhà đầu tư được mua tối đa	49.009.008 cổ phần


### Cơ cấu vốn điều lệ dự kiến:


STT	Cổ đông	Tỷ lệ (%)	Số cổ phần	Giá trị cổ phần (tỷ đồng)
1.	Cổ phần Nhà nước nắm giữ	75,00%	1.057.638.000	10.576,38
2.	Cổ phần phát hành thêm	25,00%	352.546.000	3.525,46
	<b>Trong đó:</b>			
2.1.	<i>Cổ phần bán đấu giá công khai</i>	3,475%	49.009.008	490,09
2.2.	<i>Cổ phần bán cho nhà đầu tư chiến lược nước ngoài</i>	20,00%	282.036.800	2.820,36
2.3.	<i>Cổ phần bán ưu đãi cho Cán bộ công nhân viên</i>	1,475%	20.795.100	207,951
2.4.	<i>Cổ phần bán cho Tổ chức công đoàn</i>	0,05%	705.092	7,05
	<b>TỔNG CỘNG (1+2)</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.410.184.000</b>	<b>14.101,84</b>


 **Phương thức đấu giá:** Đấu giá theo mô hình đấu giá hai cấp tại Sở giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh.


 **Đối tượng tham gia:** Các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước đáp ứng điều kiện theo quy định của Quy chế bán đấu giá cổ phần lần đầu của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.


 **Địa điểm cung cấp Bản công bố thông tin đấu giá:** Tại các đại lý đấu giá được công bố trong Quy chế đấu giá. Bản công bố thông tin còn được chuyển tải trên website: [www.hsx.vn](http://www.hsx.vn); [www.bsc.com.vn](http://www.bsc.com.vn); [www.vietnamairlines.com](http://www.vietnamairlines.com) và website của các đại lý đấu giá.

 **Địa điểm đăng ký tham dự đấu giá:** Tại các đại lý đấu giá được công bố trong Quy chế đấu giá.

 **Thời gian nộp đơn đăng ký tham dự, nộp tiền đặt cọc và nhận Phiếu đấu giá:** Theo quy định trong Quy chế bán đấu giá cổ phần lần đầu của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.


 **Quy định về nộp tiền đặt cọc:** Đặt cọc bằng 10% giá trị tổng số cổ phần đăng ký mua tính theo giá khởi điểm.

 **Thời gian các Đại lý nhận phiếu tham dự đấu giá:** Theo quy định trong Quy chế bán đấu giá cổ phần lần đầu của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

 **Địa điểm tổ chức đấu giá:**

**SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**Địa chỉ: Số 16, Phố Võ Văn Kiệt, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh**

 Phương thức thanh toán, thời hạn thanh toán tiền mua cổ phần và nhận lại tiền đặt cọc do không mua được cổ phần: Theo quy định trong Quy chế bán đấu giá cổ phần lần đầu của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

## PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG LIÊN QUAN TỚI ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ

### 1. CƠ SỞ PHÁP LÝ CỦA ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ

#### 1.1. Cơ sở pháp lý về cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước

🌸 Nghị định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/07/2011 của Chính phủ về chuyển Doanh nghiệp 100% Vốn Nhà nước thành công ty cổ phần;

🌸 Nghị định số 189/2013/NĐ-CP ngày 20 tháng 11 năm 2013 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 59/2011/NĐ-CP;

🌸 Thông tư 196/2011/TT-BTC ngày 26/12/2011 của Bộ Tài chính hướng dẫn bán cổ phần lần đầu và quản lý, sử dụng tiền thu từ cổ phần hóa của các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thực hiện chuyển đổi thành công ty cổ phần;

🌸 Thông tư số 202/2011/TT-BTC ngày 30/12/2011 của Bộ Tài chính hướng dẫn xử lý tài chính và xác định giá trị doanh nghiệp khi thực hiện chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần;

🌸 Thông tư số 33/2012/TT-BLĐTBXH ngày 20/12/2012 của Bộ Lao động - Thương Binh và Xã hội hướng dẫn thực hiện chính sách đối với người lao động theo Nghị định số 59/2011/NĐ-CP ngày 18/7/2011 của Chính phủ về chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần;

🌸 Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp Nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, Tổng công ty Nhà nước giai đoạn 2011-2015”;

🌸 Và các văn bản liên quan khác.

#### 1.2. Cơ sở pháp lý về cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam

🌸 Quyết định số 172/QĐ-TTg ngày 16/1/2013 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án tái cơ cấu Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2012-2015;

🌸 Công văn số 1567/TTg-CN ngày 18/10/2007 của Văn phòng Chính phủ về việc phê duyệt kế hoạch phát triển đội máy bay đến 2015 và 2020, các dự án mua máy bay của Vietnam Airlines;

🌸 Công văn số 1567/TTg-KTN ngày 22/09/2008 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt các dự án phát triển đội máy bay của Tổng công ty HKVN và Công ty cổ phần cho thuê máy bay;

🌸 Công văn số 291/VPCP-ĐMDN ngày 14/1/2008 của Văn phòng Chính phủ về việc cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Công văn số 2129/VPCP-ĐMDN ngày 15/11/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án sắp xếp đổi mới doanh nghiệp Nhà nước của Tổng công ty HKVN;

🌸 Công văn số 3184/VPCP-ĐMDN ngày 07/5/2014 của Văn phòng Chính phủ về việc phê duyệt giá trị doanh nghiệp Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 1964/QĐ-BGTVT ngày 27/6/2007 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải (GTVT) v/v thành lập Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 1641/QĐ-BCĐ.CPH-TCTHK ngày 14/8/2007 của Trưởng Ban Chỉ đạo cổ phần hóa v/v thành lập Tổ giúp việc Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 517/QĐ-BGTVT ngày 12/3/2012 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải v/v kiện toàn Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 763/QĐ-BCĐ.CPH-TCTHK ngày 18/5/2012 của Trưởng Ban Chỉ đạo cổ phần hóa v/v kiện toàn Tổ giúp việc Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 1792/QĐ-BCĐ.CPH/TCTHK ngày 29/10/2012 của Trưởng Ban Chỉ đạo cổ phần hóa v/v kiện toàn Tổ giúp việc Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Công văn số 315/BGTVT-TC ngày 9/1/2013 của Bộ Giao thông vận tải về việc thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Nghị quyết 83/NQ-CP ngày 8/7/2013 của Thủ tướng Chính phủ về phiên họp Chính phủ thường kỳ tháng 6/2013, trong đó có nội dung liên quan đến cơ chế bảo lãnh mua máy bay của Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 2087/QĐ-BGTVT ngày 18/7/2013 của Bộ Giao thông vận tải v/v thay đổi thành viên Ban chỉ đạo cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 2572/QĐ-BGTVT ngày 28/8/2013 của Bộ Giao thông vận tải v/v quy định lại thành viên Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;


🌸 Quyết định số 2848/QĐ-BGTVT ngày 19/9/2013 của Bộ Giao thông vận tải về việc thay đổi thành viên Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Công văn số 10191/BGTVT-QLDN ngày 25/9/2013 của Bộ Giao thông vận tải về dự toán chi phí cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 399/QĐ-BGTVT ngày 12/02/2014 của Bộ Giao thông vận tải về việc thay đổi thành viên Ban chỉ đạo Cổ phần hóa Vietnam Airlines;

🌸 Quyết định số 1807/QĐ-BGTVT ngày 14/5/2014 của Bộ Giao thông vận tải về giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

🌸 Quyết định số 1611/QĐ-TTg ngày 10/09/2014 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Phương án Cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam;

 Quyết định số 3584/QĐ-BGTVT ngày 24/09/2014 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải về việc phê duyệt mức giá khởi điểm bán đấu giá cổ phần lần đầu và địa điểm tổ chức bán đấu giá cổ phần để cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

## 2. CÁC TỔ CHỨC LIÊN QUAN TỚI ĐỢT BÁN ĐẤU GIÁ CỔ PHẦN

### 2.1. Tổ chức thực hiện bán đấu giá cổ phần

#### SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP. HỒ CHÍ MINH

Tên Tiếng Anh: Hochiminh Stock Exchange  
Trụ sở: Số 16, Phố Võ Văn Kiệt, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh  
Điện thoại: (84.8) 38217713  
Fax: (84.8) 38217452  
Website: [www.hsx.vn](http://www.hsx.vn)

### 2.2. Tổ chức phát hành

#### TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Tên Tiếng Anh: VIETNAM AIRLINES COMPANY LIMITED  
Tên viết tắt: VIETNAM AIRLINES  
Trụ sở: Số 200, Phố Nguyễn Sơn, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội  
Điện thoại: (84.4) 38732732  
Fax: (84.4) 38722375  
Website: [www.vietnamairlines.com](http://www.vietnamairlines.com)

### 2.3. Tổ chức tư vấn bán đấu giá trong nước

#### CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Trụ sở: Tầng 10, Tháp BIDV, số 35, Phố Hàng Vôi, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội  
Điện thoại: (84.4) 39352722  
Fax: (84.4) 22200669  
Website: [www.bsc.com.vn](http://www.bsc.com.vn)



### 3. NHỮNG NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐỐI VỚI NỘI DUNG CÁC THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN HÓA

#### 3.1. Ban chỉ đạo cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam

Ông Phạm Việt Thanh	Chủ tịch HĐQT Vietnam Airlines - Trưởng ban
Ông Nguyễn Chiến Thắng	Vụ trưởng Vụ Quản lý doanh nghiệp - Bộ GTVT - Phó Trưởng ban
Ông Phạm Văn Đức	Phó Cục trưởng Cục Tài chính doanh nghiệp - Bộ Tài chính - Ủy viên
Bà Đào Thanh Thảo	Phó Vụ trưởng Vụ Tài chính - Bộ GTVT- Ủy viên
Ông Vũ Anh Minh	Phó vụ trưởng Vụ Quản lý doanh nghiệp - Bộ GTVT - Ủy viên
Ông Phạm Ngọc Minh	Thành viên HĐQT, Tổng giám đốc Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Lưu Văn Hạnh	Thành viên HĐQT Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Nguyễn Huy Tráng	Thành viên HĐQT Vietnam Airlines - Ủy viên
Bà Nguyễn Thị Thanh Vân	Thành viên HĐQT Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Đào Quang Minh	Trưởng Ban TCCB LĐTL Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Trần Thanh Hiền	Kế toán trưởng/Trưởng Ban TCKT Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Phạm Ngọc Vui	Chủ tịch công đoàn Vietnam Airlines - Ủy viên
Ông Trần Văn Thắng	Chuyên viên chính Vụ Đổi mới doanh nghiệp - Văn phòng Chính phủ - Ủy viên
Ông Trịnh Ngọc Thành	Chuyên viên chính Vụ Quản lý doanh nghiệp - Bộ GTVT - Ủy viên
Bà Phạm Thị Giang	Chuyên viên chính Vụ Tài chính - Bộ GTVT- Ủy viên

#### 3.2. Đại diện Tổ chức phát hành

Ông Phạm Việt Thanh	Chủ tịch HĐQT Vietnam Airlines
Ông Phạm Ngọc Minh	Thành viên HĐQT, Tổng giám đốc Vietnam Airlines

Những người có tên được nêu trên đây đảm bảo rằng các thông tin và số liệu trong Bản công bố thông tin này là hoàn toàn trung thực, phù hợp với thực tế, đầy đủ theo quy định của pháp luật về cổ phần hóa để nhà đầu tư có thể đánh giá về tài sản, hoạt động, tình hình tài chính, kết quả và triển vọng kinh doanh của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam trước khi đăng ký tham dự đấu giá mua cổ phần.

















### 3.3. Tổ chức tư vấn















Ông Đỗ Huy Hoài

Tổng giám đốc Công ty Cổ phần Chứng khoán  
Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam

Việc đánh giá và lựa chọn ngôn từ trong Bản công bố thông tin này đã được Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BSC) thực hiện một cách hợp lý và cẩn trọng dựa trên các thông tin và số liệu do Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam cung cấp. Chúng tôi đã thực hiện các bước xây dựng nội dung Bản công bố thông tin tuân thủ đúng trình tự bắt buộc theo quy định của pháp luật nhưng không hàm ý bảo đảm giá trị của chứng khoán.

## 4. CÁC KHÁI NIỆM VÀ TỪ VIẾT TẮT






 ASK	Available seat kilometers – Ghế luân chuyển, là chỉ số đo lường năng lực vận chuyển hành khách của một hãng hàng không. Chỉ số này được tính bằng cách lấy số lượng ghế mở bán trên mỗi chặng bay nhân với chiều dài chặng bay đó.
 ATK	Available tonne kilometers - Tải luân chuyển, là chỉ số đo lường năng lực vận chuyển (cả hành khách và hàng hóa) của một hãng hàng không. Chỉ số này được tính bằng cách lấy tổng tải (hành khách và hàng hóa) cung ứng trên mỗi chặng bay nhân với chiều dài chặng bay đó.
 BSP:	Billing Settlement Plan/Hệ thống bán vé, báo cáo và thanh toán điện tử của IATA
 CBCNV:	Cán bộ công nhân viên
 CLMV	Cam-pu-chia, Lào, My-an-ma, Việt Nam
 CPH:	Cổ phần hóa
 CNTT:	Công nghệ thông tin
 DT:	Doanh thu
 GTDN:	Giá trị doanh nghiệp
 GSA:	General Sales Agent /Tổng đại lý
 HKVN:	Hàng không Việt Nam
 HĐKD:	Hoạt động kinh doanh
 IATA:	International Air Transport Association/Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế
 LN:	Lợi nhuận

 LNTT:	Lợi nhuận trước thuế
 LNST:	Lợi nhuận sau thuế
 Nghị định 59:	Nghị định số 59/2011/NĐ-CP ngày 18/7/2011 của Chính phủ v/v chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần.
 NĐT:	Nhà đầu tư
 PSA:	Passenger Sales Agent/Đại lý chỉ định
 QSDD:	Quyền sử dụng đất
 RTK:	Revenue tonne kilometers - Trọng lượng Khách và Hàng luân chuyển, là chỉ số đo lường dung lượng vận chuyển (cả hành khách và hàng hóa) của một hãng hàng không. Chỉ số này được tính bằng cách lấy tổng trọng lượng hành khách và hàng hóa được vận chuyển trên mỗi chặng bay nhân với chiều dài chặng bay đó (Thông thường RPK được chuyển sang RTK trên cơ sở trọng lượng tiêu chuẩn của mỗi hành khách là 90kg, bao gồm cả trọng lượng hành lý miễn cước và tính cước).
 RPK:	Revenue passenger kilometers - Khách luân chuyển, là chỉ số đo lường dung lượng khách vận chuyển của một Hãng hàng không. Chỉ số này được tính bằng cách lấy số lượng khách vận chuyển có doanh thu trên mỗi chặng bay nhân với chiều dài chặng bay đó.
 SXKD:	Sản xuất kinh doanh
 Tổng công ty:	Tổng công ty Hàng không Việt Nam (Công ty mẹ và các công ty con, công ty liên kết)
 TSCĐ:	Tài sản cố định
 VNA:	Vietnam Airlines/Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam (gồm Khối cơ quan, các đơn vị trực thuộc (bao gồm cả Công ty bay dịch vụ hàng không - VASCO, Viện khoa học Hàng không)
 XD CB:	Xây dựng cơ bản
 XD GTDN:	Xác định giá trị doanh nghiệp

## 5. CÁC TUYÊN BỐ CÓ TÍNH CHẤT TƯƠNG LAI

Bản công bố thông tin này trình bày một số tuyên bố có tính chất tương lai liên quan đến các kế hoạch, ý định, sự tin tưởng, dự kiến và các dự đoán của Vietnam Airlines về tương lai, đặc biệt trong Phần “Phương hướng phát triển doanh nghiệp sau cổ phần hóa”. Về bản chất, các tuyên bố có tính chất tương lai đó hàm chứa yếu tố rủi ro và có thể sẽ không chắc chắn chính xác trong tương lai.

Ngoài những nội dung khác, các tuyên bố có tính chất tương lai trình bày trong Bản công bố thông tin này bao gồm các tuyên bố liên quan đến:

-  Cơ cấu tổ chức của Vietnam Airlines sau cổ phần hóa;
-  Môi trường pháp lý và triển vọng chung của ngành hàng không tại Việt Nam;
-  Sự hợp tác và quan hệ của Vietnam Airlines với các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và khả năng của các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài hỗ trợ Vietnam Airlines phát triển hoạt động kinh doanh và thực hiện các cải cách về quản trị doanh nghiệp;
-  Chiến lược phát triển kinh doanh của Vietnam Airlines và các kế hoạch để thực thi chiến lược này;
-  Kế hoạch kinh doanh của Vietnam Airlines giai đoạn 2014-2018.

Ngoài ra, các tuyên bố về tình hình tài chính, mục tiêu và chiến lược, tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý điều hành, định hướng kinh doanh sau cổ phần hóa, kế hoạch và giải pháp thực hiện của Vietnam Airlines cũng là các tuyên bố có tính chất tương lai. Trong một số trường hợp, Vietnam Airlines sử dụng các từ như “sẽ”, “tin tưởng”, “dự đoán”, “dự kiến”, “dự định”, “có thể”, “kế hoạch”, “khả năng”, “rủi ro”, “nên”, “có thể sẽ” và các từ tương tự khác để xác định các tuyên bố có tính chất tương lai. Mặc dù Vietnam Airlines tin tưởng rằng các dự kiến được phản ánh trong các tuyên bố có tính chất tương lai là hợp lý nhưng Vietnam Airlines không thể đảm bảo rằng các dự kiến đó sẽ được chứng minh là chính xác.

Ngoại trừ trường hợp bắt buộc phải công bố thông tin theo quy định của pháp luật đối với công ty cổ phần, công ty đại chúng và doanh nghiệp niêm yết sau này, Vietnam Airlines không có nghĩa vụ phải cập nhật, công khai hoặc sửa đổi các tuyên bố có tính chất tương lai được trình bày trong Bản công bố thông tin này, dù xuất phát từ nguyên nhân có các thông tin mới, các sự kiện xảy ra trong tương lai hoặc do các nguyên nhân khác hay không. Các nhà đầu tư cần lưu ý đến tuyên bố có tính chất cảnh báo này khi xem xét các tuyên bố có tính chất tương lai được trình bày trong Bản công bố thông tin.

## PHẦN 2: TÌNH HÌNH CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP TRƯỚC KHI CỔ PHẦN HÓA


### 1. THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN HÓA



#### 1.1. Giới thiệu chung về doanh nghiệp cổ phần hóa

Tên Tiếng Việt:	TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM
Tên Tiếng Anh:	VIETNAM AIRLINES COMPANY LIMITED
Tên giao dịch quốc tế:	VIETNAM AIRLINES
Tên viết tắt:	VIETNAM AIRLINES
Trụ sở chính:	Số 200, Phố Nguyễn Sơn, Phường Bồ Đề, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội
Điện thoại:	(84.4) 38732732
Fax:	(84.4) 38722375
Website:	<a href="http://www.vietnamairlines.com">www.vietnamairlines.com</a>
Biểu trưng (logo):	 Vietnam Airlines
Mã số thuế:	0100107518

Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100107518 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp đăng ký lần đầu ngày 30/6/2010, đăng ký thay đổi lần 2 ngày 06/12/2013.

#### 1.2. Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh

 Theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100107518 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp ngày 30/6/2010, đăng ký thay đổi lần 2 ngày 06/12/2013, Vietnam Airlines đăng ký hoạt động các ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chủ yếu sau:

-  Vận tải hành khách hàng không;
-  Vận tải hàng hóa hàng không, bao gồm: Vận chuyển hành lý, hàng hóa, bưu kiện, bưu phẩm, thư;

✿ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải hàng không, gồm: Hoạt động hàng không chung (bay chụp ảnh địa hình, khảo sát địa chất, bay hiệu chuẩn các đài dẫn đường hàng không, sửa chữa bảo dưỡng đường điện cao thế, phục vụ dầu khí, trồng rừng, kiểm tra môi trường, tìm kiếm tai nạn, cấp cứu y tế, bay phục vụ cho nhiệm vụ chính trị, kinh tế, xã hội, an ninh quốc phòng); Dịch vụ chuyên ngành hàng không khác; Cung ứng dịch vụ thương mại, du lịch, khách sạn, bán hàng miễn thuế tại nhà ga hàng không và các tỉnh, thành phố; các dịch vụ hàng không khác; Cung ứng các dịch vụ phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất; các dịch vụ tại nhà ga hành khách, ga hàng hóa và các dịch vụ phục vụ sân đỗ tại các cảng hàng không, sân bay;

✿ Sửa chữa, bảo dưỡng phương tiện vận tải (trừ ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác), gồm: bảo dưỡng tàu bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị hàng không và các thiết bị kỹ thuật khác;

✿ Hoạt động tư vấn quản lý, gồm: Đầu tư, quản lý vốn đầu tư và trực tiếp sản xuất, kinh doanh; Đầu tư ra nước ngoài; mua, bán doanh nghiệp; góp vốn, mua cổ phần hoặc chuyển nhượng vốn góp, bán cổ phần;

✿ Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển, gồm: Sản xuất linh kiện, phụ tùng, vật tư tàu bay, trang thiết bị kỹ thuật và các nội dung khác thuộc lĩnh vực công nghiệp hàng không; Cung ứng các dịch vụ kỹ thuật và vật tư phụ tùng cho các hãng hàng không trong nước và nước ngoài;

✿ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải, gồm: Dịch vụ giao nhận hàng hóa; Đầu tư và khai thác hạ tầng kỹ thuật tại các sân bay: Nhà ga hành khách, hàng hóa, cơ sở hạ tầng kỹ thuật và các dịch vụ đồng bộ trong dây chuyền vận tải hàng không; Vận tải đa phương thức;

✿ Sản xuất máy bay, tàu vũ trụ và máy móc liên quan, gồm: Xuất nhập khẩu tàu bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị hàng không (thuê, cho thuê, thuê mua và mua bán) và những mặt hàng khác theo quy định của Nhà nước; Sản xuất, xuất, nhập khẩu các trang thiết bị phục vụ dây chuyền vận tải hàng không;

✿ Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động, gồm: Sản xuất, chế biến, xuất nhập khẩu thực phẩm để phục vụ trên tàu bay;

✿ Bán buôn nhiên liệu rắn, lỏng, khí và các sản phẩm liên quan, gồm: Cung ứng xăng dầu, mỡ hàng không (bao gồm nhiên liệu, dầu mỡ, bôi trơn và chất lỏng chuyên dùng) và xăng dầu khác tại các cảng hàng không sân bay và các địa điểm khác; Xuất nhập khẩu xăng dầu, mỡ hàng không (bao gồm nhiên liệu, dầu mỡ bôi trơn và chất lỏng chuyên dùng) và xăng dầu khác;

- ✿ Đại lý, môi giới đầu giá, gồm: Đại lý bán lẻ xăng dầu; Dịch vụ đại lý cho các hãng hàng không, các nhà sản xuất tàu bay, động cơ, thiết bị, phụ tùng máy bay, các công ty vận tải, du lịch trong nước, nước ngoài;
- ✿ Hoạt động trung gian tiền tệ khác, gồm: Tài chính, ngân hàng (doanh nghiệp chỉ hoạt động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép);
- ✿ Hoạt động cho thuê tài chính, gồm: Cho thuê tài chính (Doanh nghiệp chỉ hoạt động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép);
- ✿ In ấn (trừ các loại hình Nhà nước cấm);
- ✿ Xây dựng nhà các loại;
- ✿ Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan, gồm: tư vấn xây dựng (không bao gồm thiết kế công trình);
- ✿ Đào tạo đại học và sau đại học (Doanh nghiệp chỉ hoạt động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép);
- ✿ Cung ứng lao động (không bao gồm môi giới, giới thiệu, tuyển dụng và cung ứng lao động cho các Doanh nghiệp có chức năng xuất khẩu lao động và cung ứng, quản lý người lao động đi làm việc ở nước ngoài); Xuất, nhập khẩu lao động (Doanh nghiệp chỉ hoạt động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép);
- ✿ Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ khác;
- ✿ Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê;
- ✿ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác, gồm: Kinh doanh dịch vụ thương mại điện tử (Đối với ngành nghề kinh doanh có điều kiện, doanh nghiệp chỉ kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật).

### 1.3. Quá trình hình thành và phát triển

Lịch sử của Vietnam Airlines bắt đầu từ tháng 01/1956, khi Cục Hàng không dân dụng được Chính phủ thành lập, đánh dấu sự ra đời của ngành Hàng không dân dụng ở Việt Nam. Vào thời điểm đó, đội bay còn rất nhỏ, với 05 chiếc máy bay cánh quạt IL 14, AN 2, Aero 45... Chuyến bay nội địa đầu tiên được khai trương vào tháng 9/1956.

Tháng 4/1993, Vietnam Airlines chính thức được thành lập với tư cách là một đơn vị kinh doanh vận tải hàng không có quy mô lớn của Nhà nước (khi đó có tên gọi là Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam). Ngày 27/5/1995, Tổng công ty Hàng không Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 328/TTg của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở liên kết 20 doanh nghiệp trong ngành hàng không Việt Nam lấy Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam làm nòng cốt. Trải qua hơn 20 năm lịch sử phát triển, Tổng công ty Hàng không Việt



Nam đã góp phần quan trọng phát triển ngành Hàng không dân dụng của Việt Nam cũng như đóng góp to lớn trong phát triển kinh tế, xã hội và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

**Các mốc phát triển quan trọng của Vietnam Airlines:**

1956	Cục Hàng không dân dụng được Chính phủ thành lập đánh dấu sự ra đời của ngành Hàng không dân dụng Việt Nam
1993	Thành lập Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam
1995	Thành lập Tổng công ty Hàng không Việt Nam gồm Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam và 20 doanh nghiệp trong ngành
2002	Vietnam Airlines giới thiệu biểu tượng mới - Bông Sen Vàng gắn với các cải tiến vượt trội về chất lượng dịch vụ, mở rộng mạng đường bay và đặc biệt là nâng cấp đội máy bay của VNA
2003	Tổ chức lại hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - con theo Quyết định số 372/QĐ-TTG ngày 04/04/2003 của Thủ tướng Chính phủ. Tiếp nhận đưa vào khai thác chiếc máy bay hiện đại với nhiều tính năng ưu việt Boeing 777 đầu tiên, sự kiện khởi đầu chương trình hiện đại hóa đội bay
2006	Trở thành thành viên chính thức của IATA
2009	Hợp tác và hỗ trợ Chính phủ Cam-pu-chia thành lập Hãng Hàng không Cambodia Angkor Air, vốn điều lệ 100 triệu đô la Mỹ, trong đó VNA góp 49%
2010	Chuyển thành công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu; Chính thức trở thành thành viên thứ 10 của Liên minh hàng không toàn cầu SkyTeam
2012	Tiếp nhận quản lý phần vốn góp của cổ đông Nhà nước tại Công ty cổ phần Hàng không Jetstar Pacific Airlines, trở thành cổ đông lớn nhất với tỉ lệ nắm giữ 68,46% vốn điều lệ
1/2013	Bộ GTVT phê duyệt thời điểm xác định GTDN để cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN là ngày 31/3/2013
5/2014	Bộ GTVT phê duyệt giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN
9/2014	Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Phương án cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN

### **Các danh hiệu và thành tích đã được Nhà nước và các tổ chức ghi nhận :**

- 🌸 Huân chương Hồ Chí Minh do Chủ tịch nước trao tặng, năm 2010;
- 🌸 Huân chương Độc lập hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng năm 2003;
- 🌸 Huân chương Lao động hạng Nhất do Chủ tịch nước trao tặng năm 1996, 1997;
- 🌸 Huân chương Lao động hạng Nhì do Chủ tịch nước trao tặng năm 2011;
- 🌸 Huân chương bảo vệ Tổ quốc hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng năm 2010;
- 🌸 Bằng khen Quỹ hỗ trợ sáng tạo kỹ thuật Việt Nam năm 2000;
- 🌸 Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ năm 2001;
- 🌸 Giải thưởng Sao Khuê năm 2005;
- 🌸 Cờ thi đua của Chính phủ năm 2011 (Giải Ba) khối thi đua các Tập đoàn và Tổng công ty Nhà nước;
- 🌸 Cờ thi đua của Chính phủ năm 2012 (Giải Nhất) khối thi đua các Tập đoàn và Tổng công ty Nhà nước;
- 🌸 Và nhiều giải thưởng, danh hiệu cao quý khác.

#### **1.4. Dịch vụ chủ yếu**

Các dịch vụ chủ yếu Vietnam Airlines đang cung cấp gồm các nhóm sản phẩm dịch vụ tiêu biểu như sau:

##### **1.4.1 Vận tải hàng không**

- 🌸 Vận tải hàng không theo các chuyến bay thường lệ:
  - Vận tải hành khách và hành lý trong nước và quốc tế
  - Vận tải hàng hóa, bưu kiện trong nước và quốc tế
- 🌸 Vận tải hàng không theo các chuyến bay không thường lệ: Cho thuê chuyên cơ, thuê chuyên;
- 🌸 Dịch vụ bán tải, bán chỗ cho các hãng hàng không khác trên các chuyến bay do Vietnam Airlines khai thác.



#### 1.4.2 Các hoạt động phụ trợ vận tải

✿ Cung cấp các dịch vụ phục vụ kỹ thuật, thương mại cho máy bay của các hãng hàng không quốc tế đi/đến Việt Nam tại các sân bay trong nước, bao gồm: dịch vụ kỹ thuật tàu bay tại sân đậu, thủ tục hành khách, hành lý, buru kiện, dịch vụ bốc xếp, vệ sinh thương mại tàu bay, thủ tục hàng hóa, thủ tục tải liệu chuyển bay, sửa chữa và bảo dưỡng các trang thiết bị kỹ thuật, xe đặc chủng và các dịch vụ khác có liên quan đến dây chuyền phục vụ kỹ thuật, thương mại cho tàu bay.

✿ Dịch vụ đại lý/tổng đại lý bán vé cho các hãng hàng không khác, dịch vụ thu đổi ngoại tệ...

✿ Dịch vụ khác: quảng cáo trên một số ấn phẩm của Vietnam Airlines, cho thuê máy bay, cho thuê nhà, mặt bằng, cho thuê trang thiết bị đầu tư tại các sân bay, dịch vụ giao nhận, vận chuyển, bán hàng miễn thuế và các dịch vụ phục vụ hành khách khác.

#### 1.5. Cơ cấu tổ chức và quản lý

Theo Nghị định 183/2013/NĐ-CP ngày 15/11/2013 của Chính phủ phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của Vietnam Airlines có hiệu lực từ ngày 05/01/2014, Vietnam Airlines là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước đầu tư 100% vốn điều lệ, được tổ chức và hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con phù hợp với quy định của pháp luật.

Đến thời điểm 31/12/2013, Tổng công ty có cơ cấu như sau: (i) Công ty mẹ (gồm Khối cơ quan và các đơn vị trực thuộc); và (ii) các Công ty con, Công ty liên kết:

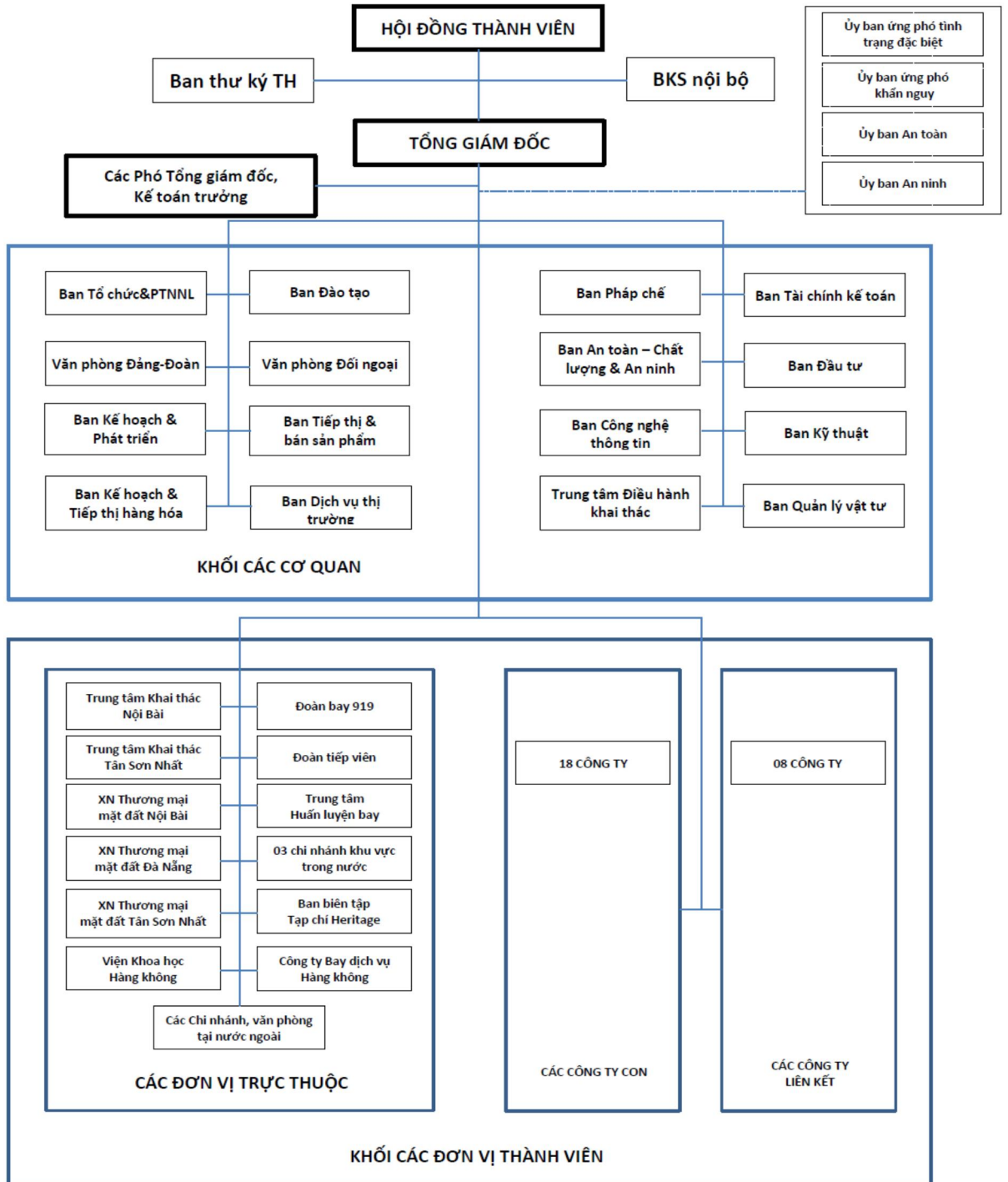
✿ Khối cơ quan: bao gồm các Ban, Văn phòng.

✿ Các đơn vị trực thuộc bao gồm: 14 đơn vị trong nước và 32 chi nhánh, văn phòng đại diện nước ngoài ở 20 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Các đơn vị này tạo nên dây chuyền vận tải hàng không đồng bộ.

✿ Các công ty con, công ty liên kết gồm: 18 công ty con (Vietnam Airlines nắm trên 50% vốn điều lệ), và 08 công ty liên kết (vốn của Vietnam Airlines từ 20% đến dưới 50%). Các công ty này trực tiếp hay gián tiếp tham gia vào dây chuyền vận tải hàng không nhằm tạo ra một sản phẩm đồng bộ cho ngành hàng không.

Mô hình cơ cấu bộ máy quản lý hiện tại của Vietnam Airlines được phân thành các Ban, Phòng, bộ phận vừa thực hiện chức năng quản lý hoạt động kinh doanh vận tải hàng không, vừa thực hiện chức năng triển khai các hoạt động kinh doanh hàng không của hãng. Mô hình tổ chức tại Vietnam Airlines như sau:

Hình 1: Sơ đồ tổ chức trước khi cổ phần hóa



## 1.6. Bộ máy quản lý điều hành doanh nghiệp

### 1.6.1 Bộ máy quản lý điều hành

Cơ cấu tổ chức, quản lý điều hành của Vietnam Airlines gồm có:

**Hội đồng thành viên (HĐTV):** Hội đồng thành viên là cơ quan đại diện theo ủy quyền của chủ sở hữu Nhà nước tại Vietnam Airlines; thực hiện các quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu tại Vietnam Airlines và đối với các công ty do Vietnam Airlines đầu tư toàn bộ vốn điều lệ, quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với phần vốn góp của Vietnam Airlines tại các doanh nghiệp khác. Nhiệm kỳ của Hội đồng thành viên không quá 05 năm. Thành viên Hội đồng thành viên có thể được bổ nhiệm lại.






**Tổng giám đốc:** Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động hàng ngày của Vietnam Airlines theo mục tiêu, kế hoạch và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng thành viên, phù hợp với Điều lệ của Vietnam Airlines và quy định của pháp luật; chịu trách nhiệm trước pháp luật và Hội đồng thành viên về việc thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ được giao.

**Các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng:** Vietnam Airlines có một số Phó Tổng giám đốc và 01 Kế toán trưởng do Tổng giám đốc đề nghị HĐTV bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng, mức lương và các lợi ích khác. Các Phó Tổng giám đốc giúp Tổng giám đốc điều hành Vietnam Airlines theo phân công và ủy quyền của Tổng giám đốc; chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được Tổng giám đốc phân công hoặc ủy quyền. Kế toán trưởng có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác kế toán và thiết lập bộ máy kế toán của Vietnam Airlines; đề xuất các giải pháp tài chính nhằm bảo đảm nguồn vốn cho nhu cầu sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển Vietnam Airlines; giúp Tổng giám đốc giám sát tài chính và phát huy các nguồn lực tài chính tại Vietnam Airlines theo pháp luật về tài chính, kế toán; có quyền hạn và nghĩa vụ theo quy định của pháp luật. Kế toán trưởng chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc ủy quyền.

**Bộ máy giúp việc:** Bộ máy giúp việc gồm văn phòng, các ban, (phòng) chuyên môn, nghiệp vụ của Vietnam Airlines có chức năng tham mưu, giúp việc HĐTV, Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

## **1.6.2 Thành viên Hội đồng thành viên, Ban Giám đốc điều hành**

### **a. Hội đồng thành viên:**

-  Ông Phạm Việt Thanh – Chủ tịch Hội đồng thành viên
-  Ông Phạm Ngọc Minh – Thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc
-  Ông Lưu Văn Hạnh – Thành viên Hội đồng thành viên
-  Bà Nguyễn Thị Thanh Vân – Thành viên Hội đồng thành viên
-  Ông Nguyễn Huy Tráng – Thành viên Hội đồng thành viên

**b. Ban Giám đốc điều hành và Kế toán trưởng:**

- ✿ Ông Phạm Ngọc Minh – Tổng giám đốc
- ✿ Ông Phan Xuân Đức – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Trịnh Hồng Quang – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Dương Trí Thành – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Trịnh Ngọc Thành – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Nguyễn Ngọc Trọng – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Lê Hồng Hà – Phó Tổng giám đốc
- ✿ Ông Trần Thanh Hiền – Kế toán trưởng

**1.7. Danh sách công ty mẹ và công ty con của Vietnam Airlines**

**1.7.1 Công ty mẹ**

Vietnam Airlines thuộc sở hữu 100% vốn Nhà nước do Bộ Giao thông vận tải quản lý. Vì vậy, Vietnam Airlines không có Công ty mẹ.

### 1.7.2 Danh sách các Công ty con của Vietnam Airlines trước khi cổ phần hóa

TT	Tên Công ty con	Địa chỉ trụ sở chính	Đơn vị	Vốn điều lệ đăng ký	Vốn điều lệ thực góp	Vốn đăng ký của VNA	Vốn thực góp của VNA	Tỷ lệ SH của VNA	Lĩnh vực KD chủ yếu
1	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng Không Việt Nam (VINAPCO) <sup>1</sup>	202 Nguyễn Sơn, Quận Long Biên, TP. Hà Nội	Triệu VND	400.000	400.000	400.000	400.000	100%	Kinh doanh nhiên liệu hàng không
2	Công ty TNHH MTV Kỹ thuật máy bay (VAECO) <sup>2</sup>	Sân bay quốc tế Nội Bài - Huyện Sóc Sơn - TP. Hà Nội	Triệu VND	1.059.097	1.059.097	1.059.097	1.059.097	100%	Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng máy bay
3	Công ty TNHH Phân phối toàn cầu ABACUS Việt Nam.	#02-05 Prime Centre - 53 Quang Trung - TP. Hà Nội	USD	180.000	180.000	180.000	180.000	90%	Dịch vụ đặt giữ chỗ tự động
4	Hãng Hàng không Cambodia Angkor Air <sup>3</sup>	#206A Preah Norodom Blvd - Phnom Penh - Cambodia.	USD	100.000.000	75.000.000	59.000.000	59.000.000	78,67%	Kinh doanh vận tải hàng không
5	Công ty cổ phần Hàng không Jetstar Pacific	Tầng 3, Tòa Nhà Tổng công ty HKVN - Quận	Triệu VND	1.867.438,4	1.867.438,4	1.266.697,8	1.266.697,8	67,83%	Kinh doanh vận tải hàng không

<sup>1</sup> Số liệu vốn góp của Vietnam Airlines theo sổ sách kế toán từ thời điểm Vinapco chuyển thành công ty TNHH MTV đến 09/2014 là 428,69 tỷ VNĐ và công ty thực tế đang hoạt động theo số vốn 428,69 tỷ đồng. Vinapco chưa làm thủ tục tăng vốn số chênh lệch 28,69 tỷ đồng.

<sup>2</sup> VAECO chưa điều chỉnh ĐKKD theo VDL hiện tại

<sup>3</sup> Theo cam kết của các bên khi thành lập liên doanh Hãng hàng không Cambodia Angkor Air (K6), ở giai đoạn 2, từ 2011, Vietnam Airlines sẽ đóng góp 49 triệu USD (không bao gồm khoản ủy thác đầu tư là 10 triệu USD) trong tương lai với tỷ lệ góp vốn là 49% vốn đăng ký. Tuy nhiên, do các cổ đông còn lại chưa hoàn thành nghĩa vụ góp vốn nên tỷ lệ sở hữu của VNA tại K6 tại thời điểm 31/12/2013 là 78,67%. Trong quý 3/2014, các cổ đông đã hoàn thành việc góp vốn và tỷ lệ góp vốn của Vietnam Airlines chỉ còn 49%.

TT	Tên Công ty con	Địa chỉ trụ sở chính	Đơn vị	Vốn điều lệ đăng ký	Vốn điều lệ thực góp	Vốn đăng ký của VNA	Vốn thực góp của VNA	Tỷ lệ SH của VNA	Lĩnh vực KD chủ yếu
	Airlines (JPA)	Tân Bình - TP. Hồ Chí Minh							
6	Công ty TNHH Giao nhận hàng hóa (VINAKO)	49 Trường Sơn - Phường 2 - Quận Tân Bình - TP. HCM	Triệu VND	8.578,1	8.578,1	5.579,9	5.579,9	65,05%	Dịch vụ giao nhận hàng hóa, dịch vụ vận tải mặt đất, kho bãi
7	Công ty cổ phần Công trình hàng không (AVICON)	200/8 Nguyễn Sơn - P. Bồ Đề - Q. Long Biên - TP. Hà Nội	Triệu VND	26.527,7	26.527,7	17.119,7	17.119,7	64,54%	Xây dựng dân dụng
8	Công ty cổ phần Suất ăn hàng không Nội Bài (NCS)	Sân bay quốc tế Nội Bài - Huyện Sóc Sơn - TP. Hà Nội	Triệu VND	50.000	50.000	30.000	30.000	60%	Cung cấp suất ăn trên máy bay
9	Công ty TNHH MTV Suất ăn Hàng không Việt Nam (VACS) <sup>4</sup>	Sân Bay Quốc Tế Tân Sơn Nhất - Quận Tân Bình - TP.HCM	Triệu VND	84.603,3	84.603,3	84.603,3	45.004,4	100%	Thực phẩm, cung cấp suất ăn cho các chuyến bay
10	Công ty cổ phần Dịch vụ hàng hóa Nội Bài (NCTS) <sup>5</sup>	Sân bay quốc tế Nội Bài - Huyện Sóc Sơn - TP. Hà Nội	Triệu VND	95.850	95.850	52.840,3	52.840,3	55,13%	Dịch vụ phục vụ hàng hóa các chuyến bay

<sup>4</sup> VACS được chuyển đổi từ Công ty liên doanh sản xuất bữa ăn trên máy bay (VNCX). Chênh lệch giữa vốn đăng ký và vốn thực góp của VNA do (i) chênh lệch giữa tỷ giá gốc và tỷ giá tại thời điểm chuyển đổi VACS và (ii) chênh lệch giữa giá mua lại phần vốn góp của đối tác liên doanh với giá trị ban đầu phần vốn góp của đối tác liên danh.

<sup>5</sup> NCTS đến thời điểm 30/09/2014 đã hoàn thành việc tăng vốn điều lệ lên 249,21 tỷ đồng (trong đó vốn góp của VNA là 137,38 tỷ đồng) do chia một phần cổ tức năm 2013 bằng cổ phiếu và phát hành cổ phiếu thưởng từ nguồn quỹ đầu tư phát triển của công ty.

TT	Tên Công ty con	Địa chỉ trụ sở chính	Đơn vị	Vốn điều lệ đăng ký	Vốn điều lệ thực góp	Vốn đăng ký của VNA	Vốn thực góp của VNA	Tỷ lệ SH của VNA	Lĩnh vực KD chủ yếu
11	Công ty TNHH Dịch vụ hàng hóa Tân Sơn Nhất (TCS)	46-48 Hậu Giang - Phường 2 - Q.Tân Bình - TP.HCM	Triệu VND	93.726	93.726	51.549	51.549	55%	dịch vụ phục vụ hàng hóa các chuyến bay
12	Công ty cổ phần Cung ứng dịch vụ hàng không (AIRSERCO)	Số 1 - ngõ 196 - Nguyễn Sơn - Quận Long Biên - TP.Hà Nội	Triệu VND	28.000	28.000	14.838,2	14.838,2	52,99%	Dịch vụ phục vụ ngành hàng không, kinh doanh dịch vụ tổng hợp
13	Công ty cổ phần Tin học và Viễn thông hàng không (AITS) <sup>6</sup>	414 - Nguyễn Văn Cừ - Quận Long Biên - TP.Hà Nội	Triệu VND	55.800	58.031,7	30.600	30.600	52,73%	Cung cấp dịch vụ tin học và viễn thông
14	Công ty cổ phần Đào tạo bay Việt (VFT)	117 Hồng Hà - Phường 2 - Quận Tân Bình - TP. HCM	Triệu VND	100.000	66.000	34.000	34.000	51,52%	Đào tạo phi công
15	Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất (TECS)	Số 6 Thăng Long - Phường 4 - Q.Tân Bình - TP.HCM	Triệu VND	51.430	51.430	26.230	26.230	51%	Vận chuyển, Dịch vụ giao nhận hàng hóa, cho thuê kho bãi
16	Công ty cổ phần Dịch vụ hàng không sân bay	Sân bay quốc tế Nội Bài - Huyện Sóc Sơn -	Triệu VND	83.157,6	83.157,6	42.411,6	42.411,6	51%	Dịch vụ phục vụ

<sup>6</sup> AITS chưa điều chỉnh ĐKKD theo VDL hiện tại

TT	Tên Công ty con	Địa chỉ trụ sở chính	Đơn vị	Vốn điều lệ đăng ký	Vốn điều lệ thực góp	Vốn đăng ký của VNA	Vốn thực góp của VNA	Tỷ lệ SH của VNA	Lĩnh vực KD chủ yếu
	Nội Bài (NASCO)	TP. Hà Nội							vận tải hàng không
17	Công ty cổ phần Cung ứng Xuất nhập khẩu lao động hàng không (ALSIMEXCO)	Số 1 Ngõ 200/10 Nguyễn Sơn - Quận Long Biên - TP. Hà Nội	Triệu VND	10.000	10.000	5.100	5.100	51%	Xuất nhập khẩu lao động hàng không, dịch vụ lữ hành, du lịch
18	Công ty cổ phần In hàng không (AVIPRINT)	200 Nguyễn Sơn – Quận Long Biên - TP.Hà Nội	Triệu VND	21.419,2	21.419,2	10.924,2	10.924,2	51%	In vé máy bay, vé cầu đường, sản xuất bao bì

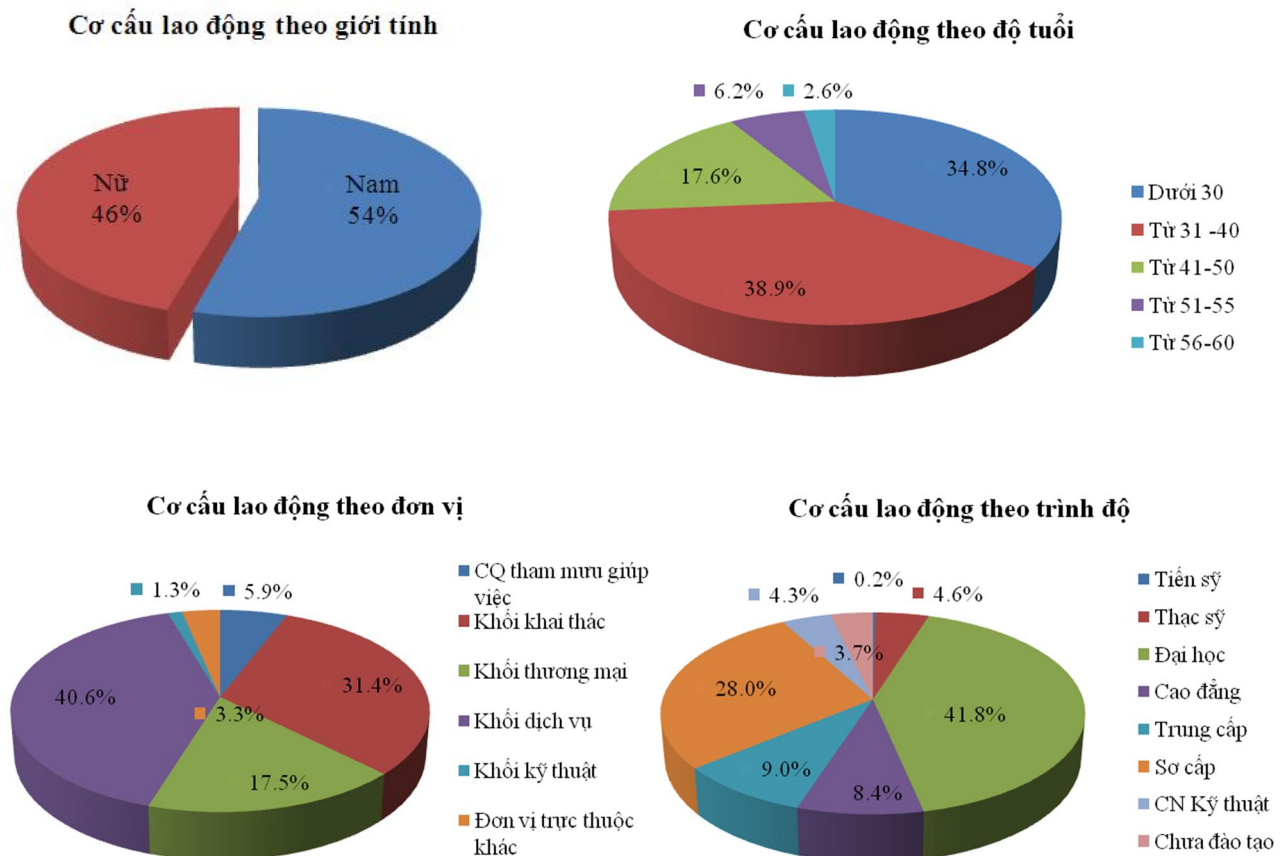


## 2. TỔNG SỐ LAO ĐỘNG TIẾP TỤC CHUYỂN SANG CÔNG TY CỔ PHẦN

### 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực

Tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp (14/5/2014), tổng số cán bộ nhân viên có tên trong danh sách thường xuyên của Vietnam Airlines là 10.180 người. Số lao động tiếp tục chuyển sang công ty cổ phần là 10.180 người, cơ cấu như sau:

**Hình 2: Cơ cấu lao động tại thời điểm 14/5/2014**



Nguồn: VNA

### 2.2. Đánh giá nguồn nhân lực

Nguồn lao động của Vietnam Airlines đã phát triển về số lượng và chất lượng, cơ bản đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Song song với việc đổi mới đội bay và trang thiết bị kỹ thuật hàng không, Vietnam Airlines đã nhanh chóng trẻ hóa và tri thức hóa lực lượng lao động; lao động đặc thù ngành hàng không như người lái, tiếp viên, kỹ sư và thợ kỹ thuật máy bay được chú trọng phát triển, từng bước giảm số lao động phải thuê nước ngoài, đặc biệt là phi công.

Về chất lượng lao động, lực lượng lao động của Vietnam Airlines về cơ bản có tuổi

đời trẻ: 75,9% dưới 45 tuổi, trong đó dưới 30 tuổi chiếm gần 40%. Tỷ trọng lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm tới 45,8%. Đội ngũ cán bộ quản lý được đào tạo cơ bản, có kiến thức, chuyên môn và kinh nghiệm vững vàng. Đại bộ phận đội ngũ lao động của Vietnam Airlines có chuyên môn sâu, tay nghề cao, như: phi công, kỹ thuật hàng không, tiếp viên, đội ngũ cán bộ quản lý đều được đào tạo cơ bản, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có nhiệt huyết cống hiến cho ngành hàng không.

Lực lượng lao động trẻ được đào tạo khá tốt tại các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước được bổ sung trong những năm qua đã nhanh chóng trưởng thành và đang từng bước thay thế thế hệ cao tuổi. Với mục tiêu tới năm 2020, Vietnam Airlines sẽ trở thành hãng hàng không thuộc nhóm đứng đầu trong khu vực Đông Nam Á với chất lượng các dịch vụ đạt tiêu chuẩn quốc tế 04 sao trong giai đoạn 2015-2016, Vietnam Airlines đã và đang không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động thông qua việc chuẩn hóa các chức danh nghề nghiệp, xây dựng và tổ chức các khóa đào tạo, chương trình đào tạo nhân viên...


Công tác tổ chức và phát triển nguồn nhân lực được đổi mới từng bước vững chắc và đạt tiến bộ về nhiều mặt. Vietnam Airlines đã chủ động triển khai nhiều biện pháp, đa dạng hóa trong khâu tuyển dụng và đào tạo nhân lực đặc thù, đặc biệt là nguồn nhân lực vận hành khai thác, bảo dưỡng tàu bay, thương mại và đội ngũ lãnh đạo, cán bộ quản lý chuyên ngành. Đến cuối năm 2013, lực lượng phi công Việt Nam là 600 người, đáp ứng trên 69,8% nhu cầu khai thác.

Năng suất lao động tăng 10% mỗi năm theo ghé luân chuyển, so với các hãng thuộc Liên minh SkyTeam, Oneworld, Vietnam Airlines đứng ở hạng trung bình-khá, tương đương với các hãng China Southern Airlines, Korean Air, American Airlines.

### 3. KẾT QUẢ XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP

#### 3.1. Giá trị doanh nghiệp tại thời điểm ngày 31/03/2013

Ngày 14/5/2014, Bộ GTVT đã ban hành Quyết định số 1807/QĐ-BGTVT về giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Theo đó, giá trị doanh nghiệp Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam để cổ phần hóa như sau:

 Theo giá trị sổ sách kế toán tại thời điểm ngày 31/03/2013 (sau khi thực hiện xử lý tài chính theo kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước):

- Giá trị doanh nghiệp theo sổ sách kế toán tại thời điểm ngày 31/03/2013 là: **57.156.505.406.732 đồng** (Năm mươi bảy nghìn một trăm năm mươi sáu tỷ, năm trăm lẻ năm triệu, bốn trăm lẻ sáu nghìn, bảy trăm ba mươi hai đồng), tương đương **2.744 triệu USD** (Hai nghìn, bảy trăm bốn mươi bốn triệu đô la Mỹ).

- Giá trị phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp: **10.576.378.635.374 đồng** (Mười nghìn năm trăm bảy mươi sáu tỷ, ba trăm bảy mươi tám triệu, sáu trăm ba mươi lăm nghìn, ba trăm bảy mươi tư đồng), tương đương **507,79 triệu USD** (Năm trăm lẻ bảy triệu, bảy trăm chín mươi nghìn đô la Mỹ).




 Theo kết quả xác định bằng phương pháp khác:

- Giá trị thực tế của doanh nghiệp tại thời điểm ngày 31/12/2013 để cổ phần hóa là **57.047.892.000.000 đồng** (Năm mươi bảy nghìn không trăm bốn mươi bảy tỷ, tám trăm chín mươi hai triệu đồng), tương đương **2.739 triệu USD** (Hai nghìn, bảy trăm ba mươi chín triệu đô la Mỹ).
- Giá trị thực tế phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp là **23.493.984.000.000 đồng** (Hai mươi ba nghìn bốn trăm chín mươi ba tỷ, chín trăm tám mươi tư triệu đồng), tương đương **1.128 triệu USD** (Một nghìn, một trăm hai mươi tám triệu đô la Mỹ).

Đồng thời, theo Quyết định số 1807/QĐ-BGTVT ngày 14/5/2014, Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam không thực hiện điều chỉnh lại sổ sách kế toán theo giá trị phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp được đánh giá lại.

### 3.2. Tài sản loại trừ không tính vào giá trị doanh nghiệp

Tài sản không đưa vào cổ phần hóa (tính trên giá trị ghi trên sổ sách kế toán tại ngày 31/3/2013): 144.594.399.211 đồng (trong đó tại Công ty mẹ - Tổng công ty là 38.040.106.205 đồng, tại Công ty VAECO là 101.159.281.058 đồng, tại Công ty VINAPCO là 5.395.011.948 đồng), bao gồm:

-  Tài sản không cần dùng: 135.630.757.258 đồng;
-  Tài sản chờ thanh lý: 8.963.641.953 đồng (trong đó bao gồm giá trị công cụ, dụng cụ hỏng có quyết định thanh lý là 2.566.244.704 đồng, giá trị còn lại 0 đồng)
-  Tài sản đầu tư bằng Quỹ khen thưởng, phúc lợi: 0 đồng.

Vietnam Airlines có trách nhiệm thực hiện bàn giao tài sản không cần dùng, chờ thanh lý cho Công ty Mua bán nợ và Tài sản tồn đọng của doanh nghiệp; trong khi chưa bàn giao, Vietnam Airlines có trách nhiệm tiếp tục quản lý đảm bảo không để xảy ra mất mát tài sản của Nhà nước.

### 3.3. Các nội dung đã xử lý theo kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước

Thực hiện các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước trong Báo cáo thẩm định kết quả tư vấn định giá và xử lý các vấn đề tài chính trước khi chính thức công bố giá trị doanh nghiệp của Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN, đến nay, Vietnam Airlines đã hoàn thành các nội dung sau:

✿ Làm việc với Cục Hàng không Việt Nam/Cảng vụ hàng không địa phương để có xác nhận chính thức về hình thức sử dụng đất đối với đất trong sân bay: Cục Hàng không Việt Nam đã có Quyết định số 447/QĐ-CHK ngày 19/03/2014 phê duyệt phương án sử dụng đất trong sân bay của Vietnam Airlines.

✿ Hoàn thiện các thủ tục liên quan đến xác nhận phương án sử dụng đất đối với diện tích đất ngoài sân bay tại Công ty VINAPCO: Vietnam Airlines và Công ty VINAPCO đã gửi phương án sử dụng đất của VINAPCO đến các UBND Tỉnh, Thành phố có đất sử dụng. Đến nay, đã có 4/4 UBND cấp tỉnh, thành phố đã có ý kiến về xác nhận hiện trạng và phương án sử dụng đất của VINAPCO là UBND Đà Nẵng, UBND TP. Hà Nội, UBND tỉnh Khánh Hòa và UBND TP. Hồ Chí Minh.

### 3.4. Các vấn đề cần tiếp tục xử lý

✿ Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN tiếp tục xử lý và hoàn thiện hồ sơ pháp lý về nhà, đất theo quy định của pháp luật về cổ phần hóa: Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN đã tổ chức thực hiện nghiêm những kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước về một số vấn đề còn tồn tại đối với đất đai. Cho đến nay, Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN đã cơ bản hoàn thành các thủ tục pháp lý về đất đai, cụ thể:

- Đối với 03 cơ sở đất đã hết thời hạn hợp đồng thuê đất nhưng chưa gia hạn: UBND TP. Hà Nội đã có Quyết định số 4655, 4659, 4658/QĐ-UBND ngày 9/9/2014 về việc cho Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN tiếp tục thuê các cơ sở đất này;

- Đối với đất đã có Quyết định giao đất và hợp đồng thuê đất nhưng chưa có Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất: Hiện nay UBND tỉnh Gia Lai đã cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất cho lô đất này;

- Đối với 04 lô đất trong sân bay chưa có Quyết định giao đất hoặc thuê đất từ Cảng vụ: Hiện nay, Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN đã hoàn tất hồ sơ gửi Cảng vụ hàng không để ký hợp đồng thuê đất. Cục Hàng không Việt Nam đã chấp thuận phương án giao/thuê đất; Cảng vụ hàng không và Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN đang triển khai thủ tục giao/thuê đất.

- Đối với 09 lô đất ngoài sân bay chưa có hồ sơ pháp lý: UBND TP. Hà Nội đã có Quyết định số 4654-4661/QĐ-UBND ngày 9/9/2014 về việc cho Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN thuê 8 lô đất (riêng cơ sở đất 1,78 ha Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN chủ trương trả lại cơ sở đất này cho thành phố Hà Nội).

🌸 Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN thực hiện việc đối chiếu công nợ đối với các khoản nợ phải thu, phải trả chưa được đối chiếu đến thời điểm chính thức chuyển đổi thành công ty cổ phần (không bao gồm các khoản công nợ phải đối chiếu theo phương thức phù hợp với đặc thù trong hoạt động vận tải hàng không theo văn bản số 2903/VPCP-ĐMDN ngày 12/4/2013 của Văn phòng Chính phủ): *Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN đã thực hiện đối chiếu toàn bộ, ngoại trừ các khoản công nợ khó đòi của Indochina Airlines, Công ty cổ phần Khách sạn hàng không và Công ty cổ phần Nhựa cao cấp hàng không.*

🌸 Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN chỉ đạo Công ty VINAPCO tiếp tục xử lý các tài sản đã bị tổn thất do gặp sự cố tại kho Liên Chiểu - Đà Nẵng; thực hiện xử lý tài chính đối với các vấn đề liên quan đến sự cố kho Liên Chiểu khi có quyết định của Tòa án: *Theo bản án sơ thẩm lần 2 số 05/2014/KDTM-ST ngày 27/2/2014, Tòa án nhân dân thành phố Hà Nội đã ra phán quyết buộc PJICO phải bồi thường cho VINAPCO số tiền 68.425.766.400 đồng. Tuy nhiên, PJICO không đồng ý với phán quyết này và đã kháng nghị Tòa án phúc thẩm xem xét lại hồ sơ. Hiện nay chưa có phán quyết cuối cùng của Tòa phúc thẩm.*

🌸 Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN chỉ đạo Công ty VINAPCO thực hiện việc chuyển giao tài sản thuộc hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất của VINAPCO bàn giao cho Tổng công ty dầu Việt Nam (PVOil) theo hướng dẫn của Bộ Tài chính, báo cáo cơ quan có thẩm quyền trong trường hợp có ảnh hưởng đến giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam: *Ngày 26/6/2014, VINAPCO đã hoàn tất ký hợp đồng chuyển giao hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất giữa VINAPCO với Tổng công ty dầu VN - PVOil. Thời điểm chuyển giao là 0h ngày 01/7/2014. Các nội dung bàn giao như sau:*

**a. Giá trị sổ sách của các tài sản chuyển giao tại thời điểm 30/6/2014 trên Báo cáo tài chính của Công ty VINAPCO**

**- Tài sản cố định:**

**Bảng 1: Giá trị Tài sản cố định của Công ty VINAPCO chuyển giao cho PVOil**

Đvt: VND

TT	Loại tài sản	Nguyên giá	Giá trị còn lại
<b>1</b>	<b>Tài sản cố định hữu hình</b>	<b>24.009.237.337</b>	<b>6.478.155.201</b>
a.	Nhà cửa vật kiến trúc	12.723.598.183	1.987.084.738
b.	Máy móc thiết bị	9.717.101.632	4.255.177.144
c.	Phương tiện vận tải	1.097.130.357	-
d.	Thiết bị, dụng cụ quản lý	203.256.718	7.289.831
e.	Bể chứa	268.150.447	228.603.488
<b>2</b>	<b>TSCĐ vô hình (Quyền sử dụng đất)</b>	<b>3.544.889.629</b>	<b>1.949.956.558</b>

Nguồn: VINAPCO



- **Hàng tồn kho:** 11.836.683.701 đồng
- **Công cụ dụng cụ:**
  - o Nguyên giá: 2.424.244.433 đồng
  - o Giá trị còn lại: 123.139.984 đồng
- **Nợ phải thu:**
  - o Dư nợ: 33.504.784.497 đồng
  - o Số đã trích lập dự phòng: 27.705.608.441 đồng
- **Chi phí XDCB dở dang:** 995.495.390 đồng
- **Quỹ bình ổn giá xăng dầu:**
  - o Số tồn đầu kỳ: -19.841.128.453 đồng
  - o Số tồn cuối kỳ: -14.307.871.124 đồng

#### b. Lao động

Số lượng lao động chuyển giao cho PVOil là 155 người, bao gồm từ Xí nghiệp Xăng dầu Hàng không Miền Trung: 31 người và Xí nghiệp Thương mại dầu khí Hàng không Miền Bắc: 124 người.

#### c. Đất đai

Danh sách chi tiết các khu đất liên quan tới hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất của VINAPCO chuyển giao cho PVOil như sau:

TT	Tên khu đất	Diện tích (m <sup>2</sup> )
1	Kho xăng dầu Việt Trì - phường Bến Gót, TP Việt Trì, Phú Thọ	11.426,50
2	Trụ sở Xí nghiệp TMDK HK Miền Bắc - xã Mai Lâm, Đông Anh, Hà Nội	1.080,00
3	Cửa hàng xăng dầu Hồ Sen - Nguyễn Sơn, Long Biên, Hà Nội	464,00
4	Cửa hàng xăng dầu Mai Lâm- xã Mai Lâm, Đông Anh, Hà Nội	2.939,50
5	Cửa hàng xăng dầu Phủ Lỗ - xã Phủ Lỗ, Sóc Sơn, Hà Nội	1.482,00
6	Cửa hàng xăng dầu An Hải - xã An Hưng, An Hải, Hải Phòng	7.267,70
7	Cửa hàng Xăng dầu Việt Trì - phường Thanh Miếu, Tp Việt Trì, Phú Thọ	2.910,00
8	Cửa hàng xăng dầu Tân Thịnh - phường Tân Thịnh TP Thái Nguyên	750,00
9	Cửa hàng xăng dầu Vĩnh Yên - xã Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	2.480,00
10	Cửa hàng xăng dầu Mỹ Thuận- xã Mỹ Thuận, huyện Mỹ Lộc, Nam Định	3.030,30
11	Cửa hàng xăng dầu Ninh Bình - phường Nam Thành, Tp Ninh Bình	1.944,00
12	Cửa hàng xăng dầu Quảng Nam - Tam Đàn, Tp. Tam Kỳ, Quảng Nam	3.025,00
13	Cửa hàng xăng Điện Ngọc - Khu công nghiệp Điện Ngọc, Quảng Nam	1.904,00
14	Cửa hàng xăng dầu Phú Yên - Thành phố Tuy Hòa, tỉnh Phú Yên	750,00

TT	Tên khu đất	Diện tích (m <sup>2</sup> )
15	Cửa hàng xăng dầu Đà Nẵng - 154 Cách mạng Tháng 8, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng	688,70

#### 4. TÀI SẢN CHỦ YẾU CỦA DOANH NGHIỆP

##### 4.1. Mạng đường bay

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” với tần suất khai thác ngày càng cao, tập trung quy hoạch nối chuyến 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, theo đó: mạng đường bay nội địa và tiểu vùng CLMV (Campuchia, Lào, Myanmar) có ý nghĩa sống còn, mạng đường bay quốc tế khu vực Đông Bắc Á là mạng đường bay hoạt động chính, mang lại lợi nhuận chủ yếu; mạng đường bay xuyên lục địa có ý nghĩa chiến lược lâu dài, đang được tiếp tục nghiên cứu phát triển thận trọng.

Mạng đường bay nội địa được phát triển nhanh chóng, tổ chức theo mô hình trục - nan, phủ kín các vùng miền, phù hợp với quy hoạch giao thông vận tải và du lịch chung của cả nước, đáp ứng nhu cầu phát triển và giao lưu kinh tế của đất nước. Giai đoạn 2008-2013, mạng bay nội địa được bổ sung thêm 11 đường bay, đồng thời gia tăng thêm tần suất trên các đường bay đang khai thác. Các đường bay trục được khai thác với tần suất dày đặc, các chuyến bay trải đều trong ngày. Các đường bay du lịch đến các điểm du lịch nổi tiếng như Đà Nẵng, Huế, Nha Trang, Phú Quốc, Đà Lạt, Côn Đảo cũng được tăng tải mạnh, đáp ứng được nhu cầu đi lại tăng cao trong giai đoạn cao điểm hè. Bên cạnh đó, các đường bay địa phương tiếp tục được duy trì và phát triển đáp ứng nhu cầu đi lại, thúc đẩy giao thương, du lịch giữa Hải Phòng, Vinh, Quảng Bình, Quy Nhơn, Cần Thơ, khu vực Tây Nguyên... với các trung tâm khác trong cả nước.

Mạng đường bay quốc tế của Vietnam Airlines cũng đã được mở rộng nhanh chóng nhằm đáp ứng tốt nhu cầu phát triển và giao lưu kinh tế - chính trị - xã hội giữa các quốc gia, nâng cao sức cạnh tranh trong khu vực và giữ vững vị thế là Hãng Hàng không quốc gia của Việt Nam. Đối với mạng đường bay Châu Âu, Vietnam Airlines chủ yếu khai thác bay thẳng đến các khu vực như Paris, Frankfurt, Moscow, London (trừ một số giai đoạn thấp điểm khai thác 1 điểm dừng qua Frankfurt). Đối với mạng đường bay Đông Bắc Á, Vietnam Airlines đã không ngừng hoàn thiện sản phẩm, tăng tần suất, khai thác từ Hà Nội/Tp. 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. Đối với mạng đường bay khu vực Đông Nam Á, Vietnam Airlines đã không ngừng mở

rộng và hoàn thiện nhằm khẳng định vị thế là cửa ngõ trung chuyển vào khu vực, phục vụ các thị trường nguồn quan trọng. Cụ thể, từ 36 đường bay quốc tế, 27 đường bay nội địa của năm 2008, tính đến hết năm 2013, Vietnam Airlines đã có mạng đường bay quốc tế gồm 52 đường bay đến 29 điểm thuộc 17 quốc gia và vùng lãnh thổ, mạng đường bay nội địa gồm 39 đường bay đến 21 điểm.

**Bảng 2: Tình hình phát triển mạng đường bay giai đoạn 2008-2013**

TT	Điểm đến	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nội địa	Đường bay	27	31	35	37	38	39
	Điểm đến	19	20	20	20	20	21
Quốc tế	Đường bay	36	36	43	46	47	52
	Điểm đến	24	24	26	27	28	29
	Quốc gia	14	14	15	16	17	17

Nguồn: VNA

Thông tin chi tiết về mạng đường bay quốc tế của Vietnam Airlines tại thời điểm 30/06/2014 như sau:

**Bảng 3: Mạng đường bay quốc tế của Vietnam Airlines**

TT	Thị trường	Số đ/bay	Tần suất (chuyến/tuần)	Điểm đến
1	Tiểu vùng CLMV	8	81	<b>5 điểm:</b>
		6	73	Vientiane, Luang Prabang (Lào)
		2	8	Phnom Penh, Siem Reap (Campuchia)
2	Đông Bắc Á	17	128	<b>8 điểm:</b>
		4	32	Kaohsiung - Cao Hùng, Taipei - Đài Bắc (Đài Loan)
		8	47	Tokyo, Osaka, Fukuoka, Nagoya (Nhật Bản)
		5	49	Seoul, Pusan (Hàn Quốc)
3	Đông Nam Á	7	99-102	<b>4 điểm:</b> Thái Lan, Singapore, Malaysia, Indonesia
4	Úc	2	14	<b>2 điểm:</b> Sydney, Melbourne (Úc)
5	Trung Quốc	10	57	<b>6 điểm:</b> Hongkong, Shanghai – Thượng Hải, Beijing – Bắc Kinh, Guangzhou – Quảng Châu, Chengdu – Thành Đô, Hangzhou – Hàng Châu (Trung Quốc)



6	Châu Âu	9	<b>29-30</b>	<b>4 điểm:</b>
			10	Paris (Pháp)
			8	Frankfurt (Đức)
			<b>7-8</b>	Moscow (Nga)
			4	London (Anh)
	<b>Tổng cộng</b>	<b>53</b>		<b>29 điểm</b>

*Nguồn: Vietnam Airlines*

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 và một số hãng tàu hỏa tại các nước như hợp tác công nhận chứng từ (Interlines<sup>7</sup>), hợp tác chia chặng đặc biệt (SPA<sup>8</sup>), hợp tác liên danh (codeshare<sup>9</sup>). 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 đến tất cả 5 châu lục. Tính đến hết năm 2013, Vietnam Airlines có hợp tác liên danh song phương với 20 hãng hàng không và 1 hãng tàu hỏa Quốc gia Pháp; hợp tác chia chặng đặc biệt (SPA) với 80 hãng hàng không và 1 hãng tàu hỏa của Đức. Thông qua hợp tác liên danh, số lượng điểm đến của Vietnam Airlines tăng thêm 66 điểm so với trước thời điểm mở rộng mạng bay quốc tế, trong đó có 9 điểm tại Châu Á, 6 điểm tại Trung Đông, 19 điểm tại Châu Mỹ, 31 điểm tại Châu Âu và 1 điểm tại Châu Phi.

#### 4.2. Mạng lưới kinh doanh và hệ thống phân phối

Kinh doanh vận tải hàng không là hoạt động cơ bản mang lại phần lớn nguồn thu cho Vietnam Airlines. Kết quả hoạt động vận tải hàng không tại Vietnam Airlines gồm kết quả từ hoạt động thực hiện vận chuyển hàng không thường lệ, hoạt động chuyên cơ, thuê chuyển do Hãng hàng không quốc gia Việt Nam thực hiện và từ hoạt động bay phục vụ một số ngành kinh tế - kỹ thuật (chụp ảnh địa hình, khảo sát địa chất, trồng rừng...) do Công ty bay dịch vụ Hàng không VASCO - một công ty trực thuộc Vietnam Airlines đảm nhiệm. Trong giai đoạn 2008-2013, doanh thu vận tải hàng không chiếm tỷ trọng chủ yếu trong tổng sản xuất kinh doanh doanh thu (khoảng 96,9%).

Trong những năm qua, hệ thống phân phối và mạng lưới kinh doanh vận tải hàng không của Vietnam Airlines đã được chú trọng phát triển để đẩy mạnh khả năng cung ứng

<sup>7</sup>Interlines: 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;

<sup>8</sup>SPA – special prorated 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.

<sup>9</sup> 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;

dịch vụ và xâm nhập thị trường. Hệ thống kênh bán của Vietnam Airlines hiện nay bao gồm các kênh: (i) trực tiếp tại các phòng vé thuộc các chi nhánh Vietnam Airlines ở trong và ngoài nước, và trên trang web của Vietnam Airlines; (ii) gián tiếp qua các đại lý, tổng đại lý được Vietnam Airlines chỉ định (PSA và GSA), hoặc qua hệ thống các đại lý BSP<sup>10</sup>, công ty du lịch (Tour Operator) tại các thị trường.

Mạng lưới kinh doanh ở nước ngoài của Vietnam Airlines 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 31/12/2013, Vietnam Airlines đã quản lý 32 văn phòng chi nhánh ở 20 nước và vùng lãnh thổ, chỉ định 13 tổng đại lý tại nước ngoài, tham gia BSP/ARC<sup>11</sup> tại 38 nước và tiến hành hoạt động bán thông qua toàn bộ hệ thống đại lý BSP/ARC tại các nước này.

Đối với hệ thống kênh bán trong nước, Vietnam Airlines có 03 chi nhánh trong nước miền Bắc, Trung, Nam đặt tại Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Các chi nhánh trong nước có nhiệm vụ xúc tiến thương mại, phân phối vé đến khoảng 200 đại lý do các chi nhánh này quản lý tại hầu hết các tỉnh thành trong cả nước.

Phù hợp với xu hướng mua bán chung của khách hàng trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh, trong các năm gần đây, Vietnam Airlines đã đầu tư để triển khai hình thức bán vé trực tuyến 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 Vietnam Airlines hiện nay. Vé điện tử được triển khai từ năm 2008 trên toàn mạng lưới phân phối của Vietnam Airlines và cho tất cả các chuyến bay Vietnam Airlines khai thác. Vietnam Airlines cũng đã ký hợp đồng bán vé điện tử interlines với gần 90 hãng hàng không đối tác, trong đó có hợp tác SPA với 80 hãng hàng không.

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

### **4.3. Tài sản cố định hữu hình**

Vietnam Airlines là doanh nghiệp kinh doanh vận tải hàng không chiếm thị phần số một tại Việt Nam với mạng lưới các chi nhánh, văn phòng, đơn vị trực thuộc, Công ty con trải rộng trên địa bàn các tỉnh, thành phố trong cả nước và ở nước ngoài. Do đó, quy mô, số lượng, tài sản sử dụng cho hoạt động kinh doanh của Vietnam Airlines là rất lớn và chủng loại khá đa dạng. Với đặc thù của hoạt động vận tải hàng không, ngoài tài sản là

<sup>10</sup> BSP là một hệ thống được thiết kế để tạo thuận lợi và đơn giản hóa việc bán hàng, báo cáo, thanh toán của IATA.

<sup>11</sup> 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.

quyền sử dụng đất, hệ thống trụ sở, văn phòng làm việc, nhà xưởng kho tàng, thiết bị điện tử, phương tiện vận tải mặt đất, tài sản hữu hình có giá trị lớn nhất phục vụ cho hoạt động kinh doanh, có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của Vietnam Airlines là đội tàu bay. Tại thời điểm 31/03/2013, tổng giá trị tài sản của Vietnam Airlines theo giá trị sổ sách là 57.156 tỷ đồng, trong đó giá trị tài sản là máy bay lên tới 32.691 tỷ đồng, chiếm khoảng 57% tổng tài sản.

Tình hình tài sản cố định của Vietnam Airlines theo số liệu sổ sách kế toán tại thời điểm XDGTĐN và thời điểm kết thúc ngày 31/12/2013 được tóm lược ở bảng sau:

**Bảng 4: Tài sản cố định tại ngày 31/03/2013**

*Đơn vị: triệu đồng*

Chủng loại tài sản	Nguyên giá	Khấu hao	GTCL
<b>I. TSCĐ hữu hình</b>	<b>9.749.504</b>	<b>3.803.732</b>	<b>5.945.772</b>
1. Máy bay sở hữu	7.832.195	2.717.860	5.114.335
2. Nhà cửa, vật kiến trúc	271.752	98.936	172.816
3. Máy móc thiết bị các loại	484.928	215.419	269.509
4. Phương tiện vận tải mặt đất	742.653	510.644	232.009
5. Thiết bị dụng cụ quản lý và TSCĐ khác	417.976	260.873	157.103
<b>II. TSCĐ thuê tài chính</b>	<b>38.798.707</b>	<b>11.222.085</b>	<b>27.576.622</b>
<b>III. TSCĐ vô hình</b>	<b>371.683</b>	<b>140.561</b>	<b>231.122</b>
1. Quyền sử dụng đất (đang theo dõi trên sổ)	58.818	309	58.509
2. TSCĐ vô hình khác	312.865	140.252	172.613
<b>Tổng cộng (I + II+III)</b>	<b>48.919.894</b>	<b>15.166.378</b>	<b>33.753.516</b>

*Nguồn: BCTC Công ty mẹ đã kiểm toán 31/03/2013 được điều chỉnh theo công văn số 103/KTNN-TH ngày 25/01/2014 của Kiểm toán Nhà nước và không bao gồm tài sản không tính vào giá trị doanh nghiệp.*

**Bảng 5: Tài sản cố định tại ngày 31/12/2013**

*Đơn vị: triệu đồng*

Chủng loại tài sản	Nguyên giá	Khấu hao	GTCL
<b>I. TSCĐ hữu hình</b>	<b>11.160.908</b>	<b>4.286.970</b>	<b>6.873.938</b>
1. Máy bay sở hữu	9.343.240	3.207.173	6.136.067
2. Nhà cửa, vật kiến trúc	285.009	109.132	175.877
3. Máy móc thiết bị các loại	430.923	202.268	228.655
4. Phương tiện vận tải mặt đất	855.143	609.808	245.335
5. Thiết bị dụng cụ quản lý và TSCĐ khác	246.593	158.589	88.004
<b>II. TSCĐ thuê tài chính</b>	<b>41.513.874</b>	<b>13.278.243</b>	<b>28.235.631</b>
<b>III. TSCĐ vô hình</b>	<b>391.017</b>	<b>187.301</b>	<b>203.716</b>
1. Quyền sử dụng đất (đang theo dõi trên sổ)	57.054	-	57.054
2. TSCĐ vô hình khác	333.963	187.301	146.662
<b>Tổng cộng (I + II+III)</b>	<b>53.065.799</b>	<b>17.752.514</b>	<b>35.313.285</b>

*Nguồn: BCTC Kiểm toán Công ty mẹ 31/12/2013 và có bao gồm tài sản không tính vào giá trị doanh nghiệp.*

#### 4.3.1 *Đội tàu bay*

Tổng số tàu bay của Vietnam Airlines đến thời điểm 31/03/2013 là 82 chiếc với cơ cấu như sau:

**Bảng 6: Cơ cấu đội bay tại thời điểm 31/03/2013**

TT	Loại máy bay	Sở hữu và thuê tài chính (chiếc)	Thuê khai thác (chiếc)	Tổng cộng (chiếc)	Tuổi bình quân (năm)
1	Boeing 777	4	6	10	8,91
2	Airbus A330		9	9	7,68
3	Airbus A321	28	16	44 <sup>1</sup>	2,8
4	Airbus 320 <sup>2</sup>		3	3	5,42
5	ATR 72	9	5	14	5,42
6	Fokker F70 <sup>3</sup>	2		2	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>82</b>	<b>4,62</b>

Ghi chú:<sup>1</sup> không bao gồm 03 máy bay cho K6 thuê; <sup>2</sup> Đội bay A320 dừng khai thác từ 2013; <sup>3</sup> Đội bay F70: hiện đã dừng khai thác từ tháng 5/2014.

Tại thời điểm 31/12/2013, tổng số tàu bay của Vietnam Airlines là 83 chiếc, trong đó cơ cấu như sau:

TT	Loại máy bay	Sở hữu và thuê tài chính (chiếc)	Thuê khai thác (chiếc)	Tổng cộng (chiếc)	Tuổi bình quân (năm)
1	Boeing 777	4	6	10	9,67
2	Airbus A330		9	9	8,43
3	Airbus A321	31	17	48	3,28
4	ATR 72	9	5	14	6,17
5	Fokker F70	2		2	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>83</b>	<b>5,34</b>

Nguồn: VNA

Quá trình phát triển các đội bay của Vietnam Airlines giai đoạn 2009-2013 như sau:

**Bảng 7: Thông tin về các đội bay khai thác giai đoạn 2009-2013**

Đơn vị: chiếc

Dòng máy bay	Loại	Hình thức	2009	2010	2011	2012	31/12/2013
280-300 ghế			17	20	21	19	19
	B777	Thuê tài chính	4	4	4	4	4
	B777	Thuê khai thác	6	6	6	6	6
	A330	Thuê khai thác	7	10	11	9	9
150-180 ghế			27	32	39	45	48
	A321	Mua	2	2	1	1	3
	A321	Thuê tài chính	12	13	21	26	28
	A321	Thuê khai thác	3	7	7	13	17
70 ghế			13	16	16	16	16
	AT7	Mua	4	3	3	3	3
	AT7	Thuê tài chính	5	6	6	6	6
	AT7	Thuê khai thác	2	5	5	5	5
	F70	Mua	2	2	2	2	2
<b>Tổng cộng</b>			<b>57</b>	<b>68</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>83</b>

Nguồn: VNA

#### 4.3.2 Tài sản cố định khác

**Nhà cửa, vật kiến trúc:** Chủ yếu là trụ sở, văn phòng làm việc, nhà xưởng sản xuất, trung tâm huấn luyện đào tạo, các kho hàng hóa, vật tư... của Vietnam Airlines.

**Máy móc thiết bị:** Bao gồm các hệ thống xếp hàng tự động, máy rửa máy bay bằng áp lực, thiết bị huấn luyện bay, máy phát điện, hệ thống báo cháy, hệ thống cấp nước, hệ

thông mạng máy tính, hệ thống điều hòa không khí, thang máy...

**Phương tiện vận tải khác:** Ngoài máy bay và động cơ máy bay, phương tiện vận tải khác gồm xe ô tô, xe tải, dolly, xe đầu kéo, xe cấp lạnh, xe vệ sinh máy bay, xe nâng hàng, xe băng chuyền... phục vụ công tác vận tải hàng hóa tại các chi nhánh, xí nghiệp thương mại và hành khách trong khu vực sân bay.

#### 4.4. Đất đai

Tổng số diện tích đất Tổng công ty đang sử dụng tại thời điểm XDGTĐN (31/3/2013) là: 991.446,30 m<sup>2</sup>, tại thời điểm 31/12/2013 là 957.544,30 m<sup>2</sup>, cơ cấu như sau:

**Bảng 8: Cơ cấu đất đai Tổng công ty đang quản lý**


	Phân loại đất	31/3/2013		31/12/2013	
		Diện tích (m <sup>2</sup> )	Tỷ lệ (%)	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Tỷ lệ (%)
1	Đất được Nhà nước giao	246.118,00	24,8	224.500,50	23,7
a	Có thu tiền sử dụng đất lâu dài	15.447,30	1,6	14.758,60	1,5
b	Không thu tiền sử dụng đất	209.741,90	21,1	209.741,90	22,2
2	Đất được Nhà nước cho thuê trả tiền hằng năm	766.277,10	77,3	733.043,80	76,6
	<b>Tổng cộng</b>	<b>991.466,30</b>	<b>100,0</b>	<b>957.544,30</b>	<b>100,0</b>


Nguồn: VNA

Thông tin về tình hình quản lý và sử dụng đất đai tại các đơn vị sử dụng như sau:

##### 4.4.1 Tình hình quản lý, sử dụng đất tại Công ty mẹ - Vietnam Airlines

Tại thời điểm XDGTĐN, Công ty mẹ - Vietnam Airlines đang quản lý 37 cơ sở đất với tổng diện tích là 301.902,3 m<sup>2</sup>, được phân loại như sau:

 Đất được Nhà nước giao có thu tiền sử dụng đất lâu dài: 07 cơ sở đất nằm ngoài khu vực cảng hàng không, sân bay với tổng diện tích 8.456 m<sup>2</sup>;

 Đất thuê trả tiền hằng năm: 30 cơ sở đất với tổng diện tích 293.446,3 m<sup>2</sup>, trong đó:

- Đất trong sân bay: 75.336,3 m<sup>2</sup> (5 địa điểm);
- Đất ngoài sân bay: 218.110 m<sup>2</sup> (25 địa điểm)

Tại thời điểm 31/12/2013, Vietnam Airlines đã chuyển giao 02 cơ sở đất ngoài sân bay tại Thành phố Hồ Chí Minh (tổng diện tích 2.822,2m<sup>2</sup>) cho địa phương quản lý theo đúng phương án sử dụng đất đã được phê duyệt.

Hiện nay, các cơ sở đất được Vietnam Airlines sử dụng đúng mục đích, không có diện tích đất dôi dư phải xử lý theo quy định. Phần lớn diện tích đất là thuê dài hạn của



Nhà nước trả tiền hàng năm, số còn lại là mua quyền sử dụng đất hoặc được Nhà nước giao đất.

#### ***4.4.2 Tình hình quản lý và sử dụng đất tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam (VINAPCO)***

Tại thời điểm cổ phần hóa Công ty mẹ - Vietnam Airlines, VINAPCO quản lý 36 cơ sở đất với tổng diện tích là 293.990,45 m<sup>2</sup> đất. Trong đó:

✿ Đất không tiếp tục sử dụng sau CPH Vietnam Airlines: gồm đất trong khu vực dự án Cảng Hàng không quốc tế Nội Bài và đất thuộc hệ thống kinh doanh xăng dầu mặt đất của VINAPCO được chuyển giao cho Tổng công ty Dầu Việt Nam - PV Oil theo Hợp đồng chuyển giao ký ngày 26/6/2014: 16 cơ sở đất với tổng diện tích là 42.561,7m<sup>2</sup>

✿ Đất VINAPCO tiếp tục sử dụng sau cổ phần hóa: 20 cơ sở đất với tổng diện tích là 251.428,75m<sup>2</sup> đất, được phân loại như sau:

- Đất được Nhà nước giao: 03 cơ sở đất với tổng diện tích 6.302,6m<sup>2</sup>
- Đất thuê trả tiền hàng năm: 17 cơ sở đất với tổng diện tích 245.126,15m<sup>2</sup>, trong đó:
  - Đất trong sân bay: 135.992,0 m<sup>2</sup> (10 địa điểm);
  - Đất ngoài sân bay: 109.134,2 m<sup>2</sup> (7 địa điểm)

#### ***4.4.3 Tình hình quản lý và sử dụng đất tại Công ty TNHH MTV Kỹ thuật máy bay (VAECO)***

Tại thời điểm 31/3/2013, VAECO đang quản lý 05 cơ sở đất đều nằm trong khu vực cảng hàng không sân bay, với tổng diện tích là 395.573,5m<sup>2</sup> đất. Trong đó:

✿ Đất được Nhà nước giao sử dụng không thu tiền sử dụng đất: 02 cơ sở đất với tổng diện tích 209.741,9m<sup>2</sup>

✿ Đất thuê trả tiền hàng năm: 03 cơ sở đất với tổng diện tích 185.831,6 m<sup>2</sup>

Hiện nay, VAECO vẫn đang tiếp tục quản lý và sử dụng các khu đất trên.

Thông tin chi tiết về địa chỉ, diện tích, mục đích sử dụng từng khu đất được chi tiết tại Phụ lục 02.



## PHẦN 3: TÌNH HÌNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRƯỚC KHI CỔ PHẦN HÓA

### 1. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2008-2013

#### 1.1. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN giai đoạn 2008 - 2013

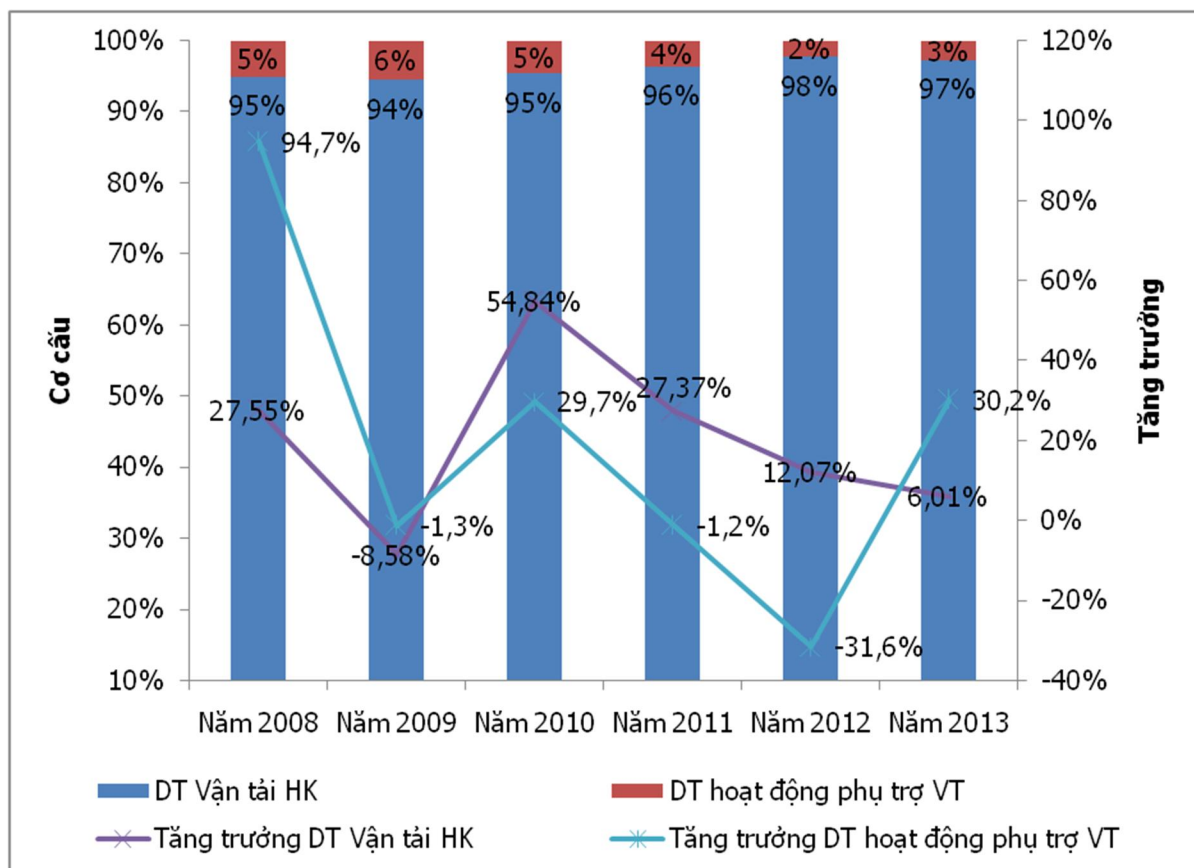
##### 1.1.1 Cơ cấu doanh thu

Với lĩnh vực hoạt động cốt lõi là vận tải hàng không, nguồn doanh thu của Vietnam Airlines - chủ yếu có được từ: (i) hoạt động vận tải hàng không trực tiếp như: dịch vụ vận chuyển hành khách, hành lý; vận tải hàng hóa, bưu kiện, hoạt động cho thuê chuyên cơ, thuê chuyên v.v... của Vietnam Airlines và Công ty Bay dịch vụ hàng không (đơn vị trực thuộc Vietnam Airlines - VASCO) và (ii) doanh thu các hoạt động phụ trợ vận tải. Về cơ cấu doanh thu, hoạt động vận tải hàng không đóng góp phần lớn vào tổng doanh thu của Công ty mẹ (tỷ trọng bình quân năm 2008-2013 là 96%), trong đó chủ yếu là hoạt động vận tải hành khách, hành lý. Tỷ trọng bình quân hoạt động vận tải hành khách, hành lý (bao gồm cả phụ thu nhiên liệu, bảo hiểm, hoàn hủy đổi vé) chiếm 89,7% doanh thu vận tải hàng không và chiếm 86,4% tổng doanh thu cho giai đoạn 2008-2013. Tỷ trọng bình quân hoạt động vận tải hàng hóa, bưu kiện chiếm 8,9% doanh thu vận tải hàng không và chiếm 8,6% tổng doanh thu của công ty mẹ cho cả giai đoạn. Chi tiết doanh thu theo các mặt hoạt động của Vietnam Airlines - trong 05 năm trước cổ phần hóa được thể hiện ở Bảng 9.

Trong giai đoạn 2008-2013, doanh thu của Vietnam Airlines tăng trưởng trung bình 19,7%/năm, trong đó doanh thu từ vận tải hàng không và doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải tăng trưởng trung bình lần lượt là 19,9% và 20,1%. Doanh thu của Công ty mẹ trong năm 2009 giảm 8,2% so với 2008. Nguyên nhân là do trong năm 2009, nền kinh tế thế giới suy thoái, kéo theo nhu cầu đi lại giảm rõ rệt, đặc biệt là thị trường quốc tế, khiến sản lượng vận chuyển khách quốc tế - nguồn khách đem lại doanh thu cao cho Vietnam Airlines giảm 8% so với năm 2008. Thêm vào đó, năm 2009, Vietnam Airlines không còn khoản doanh thu từ phụ thu nhiên liệu nội địa (năm 2008 khoảng 200 tỷ đồng). Những năm tiếp theo, doanh thu của Vietnam Airlines có sự phục hồi ấn tượng, đặc biệt là năm 2010, 2011 với tốc độ tăng trưởng tương ứng là 53,5% và 26%. Điều này có được là do tác động kép từ việc nền kinh tế có những bước phục hồi đáng kể, làm tăng sản lượng khách nội địa và quốc tế (lần lượt 30% và 33% trong năm 2010); đồng thời từ tháng 4/2011, Bộ Tài chính đã điều chỉnh chính sách giá trần nội địa (tăng 20%). Ngoài các yếu tố khách quan, mức tăng trưởng ấn tượng của doanh thu năm 2010 cũng đến từ việc Ban lãnh đạo

Tổng công ty đã kịp thời nắm bắt được thời cơ và mở thêm một loạt đường bay mới. Tổng số đường bay mở thêm năm 2010 là 7 đường bay quốc tế và 8 đường bay nội địa. Sang năm 2013, tốc độ tăng doanh thu vận tải hàng không là 6% so với năm 2012, thấp hơn mức bình quân các năm trước. Nguyên nhân là do doanh thu trên một số thị trường trọng điểm bị ảnh hưởng do sự giảm giá của các đồng tiền chủ chốt trong rổ tiền tệ của Vietnam Airlines như JPY, AUD, KRW... Bên cạnh các yếu tố về tỷ giá, doanh thu trung bình giảm trên nhiều đường bay khu vực và đường bay Châu Âu do cạnh tranh cao tại thị trường khu vực Đông Nam Á và trên các đường bay Châu Âu cũng ảnh hưởng đến doanh thu quốc tế. Mặc dù tốc độ tăng doanh thu của năm 2013 có giảm so với tốc độ tăng doanh thu bình quân của giai đoạn, tuy nhiên xét về quy mô, doanh thu năm 2013 đã tăng gấp 2 lần so với những năm 2008-2009 (năm xảy ra khủng hoảng kinh tế).

**Hình 3: Cơ cấu và tăng trưởng Doanh thu theo lĩnh vực của Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013**



*Nguồn: BCTC Công ty mẹ VNA đã kiểm toán năm 2008-2013*

**Bảng 9: Doanh thu hoạt động kinh doanh của Công ty mẹ - Vietnam Airlines trước cổ phần hóa**
*Đơn vị: triệu đồng*

TT	Nội dung	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
<b>A</b>	<b>Tổng doanh thu</b>	<b>25.277.008</b>	<b>23.202.718</b>	<b>35.604.454</b>	<b>44.874.845</b>	<b>49.577.019</b>	<b>52.828.835</b>
<b>I.</b>	<b>Doanh thu Vận tải hàng không</b>	<b>23.979.934</b>	<b>21.922.250</b>	<b>33.943.447</b>	<b>43.234.000</b>	<b>48.453.993</b>	<b>51.366.955</b>
1	DT vận tải hành khách, hành lý	21.974.817	20.037.708	30.499.337	38.623.615	43.064.227	45.407.388
2	DT vận tải hàng hóa, bưu kiện	2.200.578	1.764.709	3.142.849	4.000.781	4.380.574	4.376.687
3	DT chuyên cơ, thuê chuyến	95.391	119.833	301.261	346.598	521.18	924.309
4	DT khác	-290.852				488.012	658.571
<b>II.</b>	<b>Doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải</b>	<b>1.297.074</b>	<b>1.280.468</b>	<b>1.661.007</b>	<b>1.640.845</b>	<b>1.123.026</b>	<b>1.461.880</b>
1	DT phục vụ kỹ thuật, thương mại	568.859	538.512	599.022	687.008	720.212	775.221
2	DT hoa hồng	61.436	44.926	55.019	47.205	50.136	39.928
3	DT vé bán không sử dụng/DT cho thuê tài sản	434.344	350.024	419.535	484.989	168.249	441.965
4	DT hoạt động phụ trợ vận tải khác	232.435	347.006	587.431	421.643	184.429	204.766
B	Các khoản giảm trừ DT	-84.708	-141.814	-262.584	-347.161	-434.895	-368.775
<b>C</b>	<b>Doanh thu thuần</b>	<b>25.192.300</b>	<b>23.060.904</b>	<b>35.341.870</b>	<b>44.527.684</b>	<b>49.142.124</b>	<b>52.460.060</b>

*Nguồn: BCTC Công ty mẹ VNA đã kiểm toán năm 2008-2013. Số liệu doanh thu vận tải hành khách, hành lý/hàng hóa, bưu kiện bao gồm cả lệ phí hoàn hủy đổi vé, phụ phí bảo hiểm, xăng dầu.*

### a. Hoạt động vận tải hàng không

#### Hoạt động vận chuyển hành khách

Giai đoạn 2008-2013, sản lượng vận chuyển hành khách của Vietnam Airlines đạt 72,8 triệu lượt khách, trong đó 63% là khách nội địa và 37% là khách quốc tế. Lượng khách vận chuyển năm 2013 đạt 15 triệu lượt khách, cao gấp 1,7 lần so với năm 2008. Tốc độ tăng trưởng khách vận chuyển bình quân cả giai đoạn 2008-2013 đạt 10,9%/năm, trong đó nội địa tăng trưởng 10,8% và quốc tế tăng 11,2%.

Năng lực cung ứng của Vietnam Airlines trong giai đoạn 2008-2013 đạt mức tăng trưởng bình quân 10,3%/năm, trong đó tải nội địa tăng 10,7% và tải quốc tế tăng 10,2%. Tại thời điểm cuối năm 2013, tổng tải cung ứng toàn mạng của Vietnam Airlines (ghế luân chuyển) đạt 31.648 triệu ghế.km, trong đó nội địa đạt 8.604 triệu ghế.km và quốc tế là 23.044 triệu ghế.km.

Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm của hành khách luân chuyển nội địa là 10,2%, khách quốc tế là 11,5% và toàn mạng đạt 11,1%. Luân chuyển hành khách thực hiện năm 2013 đạt 25.098 triệu khách.km, tăng 70% so với năm 2008.

Hệ số sử dụng ghế trung bình giai đoạn 2008-2013 đạt 81% đối với mạng nội địa, 74% đối với mạng quốc tế và toàn mạng đạt mức bình quân 76%. Đặc biệt, ghế suất quốc tế năm 2013 đạt 78,7% là mức cao nhất từ trước tới nay của Vietnam Airlines.

Năm 2013, hành khách vận chuyển trên các đường bay quốc tế và nội địa của Việt Nam đạt 28,95 triệu lượt khách, trong đó khách Vietnam Airlines vận chuyển đạt tổng cộng 15 triệu lượt khách, chiếm 51,8% thị phần vận chuyển (gồm 9 triệu khách nội địa và 6 triệu lượt khách quốc tế).

**Bảng 10: Kết quả hoạt động vận chuyển hành khách giai đoạn 2008-2013**

Chỉ tiêu	Thị trường	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Khách luân chuyển (RPK, triệu khách km)	Nội địa	4.283	4.984	6.428	6.906	6.423	6.969
	Quốc tế	10.520	9.671	12.742	14.185	16.269	18.129
	Tổng mạng	14.803	14.655	19.169	21.091	22.692	25.098
Ghế luân chuyển (ASK, triệu ghế km)	Nội địa	5.181	6.165	7.974	8.542	8.154	8.604
	Quốc tế	14.202	13.881	17.053	20.014	21.586	23.044
	Tổng mạng	19.383	20.046	25.026	28.556	29.740	31.648
Hệ số chuyên chở hành khách (load factor, %)	Nội địa	82,7%	80,8%	80,6%	80,8%	78,8%	81,0%
	Quốc tế	74,1%	69,7%	74,7%	70,9%	75,4%	78,7%
	Tổng mạng	76,4%	73,1%	76,6%	73,9%	76,3%	79,3%
Khách vận chuyển (triệu lượt khách)	Nội địa	5,4	6,3	8,1	8,9	8,3	9,0
	Quốc tế	3,5	3,1	4,2	4,8	5,3	6,0

Chỉ tiêu	Thị trường	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Tổng mạng	8,9	9,4	12,3	13,6	13,6	15,0
Thị phần (%)	Nội địa	78,7%	74,1%	79,1%	75,5%	70,6%	63,2%
	Quốc tế	38,2%	35,0%	39,1%	40,1%	39,9%	40,6%
	Tổng mạng	55,6%	54,0%	58,5%	57,7%	54,4%	51,8%

Nguồn: VNA

#### Hoạt động vận tải hàng hóa

Tổng khối lượng hàng hóa Vietnam Airlines đã vận chuyển trong giai đoạn 2008-2013 đạt hơn 998 nghìn tấn, trong đó hàng hóa vận chuyển nội địa đạt gần 600 nghìn tấn và hàng hóa vận chuyển quốc tế đạt hơn 400 nghìn tấn. Sản lượng hàng hóa vận chuyển năm 2013 đạt khoảng 184 nghìn tấn, bằng 144% khối lượng vận chuyển của năm 2008. Tốc độ tăng trưởng hàng hóa vận tải bình quân cả giai đoạn 2008-2013 đạt hơn 7,6%/năm, trong đó nội địa tăng 4,8% và quốc tế tăng 11,2%.

Sản lượng hàng hóa luân chuyển giai đoạn 2008-2013 tăng trưởng bình quân 12,0%/năm, trong đó hàng hóa luân chuyển nội địa tăng bình quân 5,6%, luân chuyển hàng hóa quốc tế tăng 14,0%. Luân chuyển hàng hóa thực hiện năm 2013 đạt khoảng 522.074 nghìn tấn km, hệ số chuyên chở đạt 65,5%, tăng 4 điểm so với năm 2012.

Vietnam Airlines gần như chiếm tỷ lệ tuyệt đối trong thị phần vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không tại thị trường nội địa Việt Nam, với mức thị phần trung bình trong 5 năm 2008-2013 đạt xấp xỉ 90%. Về thị phần vận chuyển hàng hóa quốc tế, Vietnam Airlines chiếm 17% sản lượng vận chuyển năm 2013.

**Bảng 11: Kết quả hoạt động vận tải hàng hóa giai đoạn 2008-2013**

Chỉ tiêu	Thị trường	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Số lượng hàng hóa luân chuyển (RTK, nghìn tấn km)	Nội địa	76.704	85.462	109.899	112.806	115.715	100.784
	Quốc tế	219.283	207.509	305.719	299.219	363.908	421.290
	Tổng mạng	295.987	292.971	415.618	412.025	479.623	522.074
Tổng tải cung ứng km (ATK, nghìn tấn km)	Nội địa	154.768	190.858	255.829	260.519	204.123	177.499
	Quốc tế	393.041	370.621	473.933	586.162	605.260	619.575
	Tổng mạng	547.809	561.479	729.762	846.681	809.383	797.074
Hệ số chuyên chở hàng hóa (%)	Nội địa	49,56%	44,78%	42,96%	43,30%	56,69%	56,78%
	Quốc tế	55,79%	55,99%	64,51%	51,05%	60,12%	68,00%
	Tổng mạng	54,03%	52,18%	56,95%	48,66%	59,26%	65,50%
Sản lượng hàng	Nội địa	77.403	87.310	112.707	119.072	102.260	97.726

Chỉ tiêu	Thị trường	2008	2009	2010	2011	2012	2013
hóa vận chuyển (tấn)	Quốc tế	51.008	44.615	68.537	71.813	79.983	86.880
	Tổng mạng	128.411	131.925	181.244	190.885	182.243	184.606
Thị phần	Nội địa	88%	84%	91%	92%	91%	75%
	Quốc tế	20%	18%	21%	21%	19%	17%
	Tổng mạng	37%	38%	40%	40%	34%	29%

Nguồn: VNA

### Hoạt động thuê chuyên cơ, thuê chuyến

Bên cạnh hoạt động bay thường lệ, Vietnam Airlines cũng đẩy mạnh hoạt động cho thuê chuyên cơ, thuê chuyến trong những năm trở lại đây. Số chuyến bay cho thuê chuyên, thuê chuyên cơ thực hiện trong giai đoạn 2008-2013 đạt 3.513 chuyến bay, trong đó nội địa là 89 chuyến và quốc tế 3.424 chuyến. Doanh thu hoạt động thuê chuyến từ năm 2008 đến năm 2013 đạt hơn 87,8 triệu đô la Mỹ, trong đó chủ yếu là thu từ các chuyến bay quốc tế (chiếm trên 98% tổng doanh thu thuê chuyến).

#### **b. Hoạt động phụ trợ vận tải**

Doanh thu từ các hoạt động phụ trợ vận tải hàng không của Vietnam Airlines bao gồm: Doanh thu từ hoàn, hủy đổi vé, doanh thu phục vụ thương mại của 3 Xí nghiệp thương mại mặt đất và doanh thu khác.

Trong những năm qua, hoạt động phụ trợ vận tải đóng góp từ 3,3% đến 5,5% tổng doanh thu của Vietnam Airlines. Tuy chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu doanh thu, nhưng đây là mảng hoạt động quan trọng nhằm cung cấp dịch vụ đồng bộ trong dây chuyền vận tải hàng không của Vietnam Airlines, góp phần hỗ trợ và nâng cao hiệu quả hoạt động vận tải hàng không. Doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải của Vietnam Airlines đạt mức tăng trưởng bình quân 20,1%/năm trong giai đoạn 2008-2013. Năm 2013, doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải là 1.461 tỷ đồng, tăng 12,7% so với năm 2008.

#### **1.1.2 Cơ cấu chi phí**

Tỷ trọng bình quân của tổng chi phí trong giai đoạn 2008 – 2013 chiếm 99,5% tổng doanh thu và thu nhập khác của Vietnam Airlines. Tổng chi phí hoạt động kinh doanh bình quân của Vietnam Airlines trong giai đoạn 2008-2013 là 40.210 tỷ đồng/năm, tăng bình quân 16,6%/năm - thấp hơn mức độ tăng trưởng doanh thu thuần của cùng giai đoạn này (doanh thu tăng bình quân 19,7%/năm). Trong giai đoạn 2008 - 2013, đã có sự chuyển dịch về cơ cấu chi phí theo hướng giảm tỷ trọng chi phí tài chính, chi phí nhân công, chi phí nguyên vật liệu, tăng tỷ trọng chi phí khấu hao, chi phí dịch vụ mua ngoài. Chi phí SXKD khác và các chi phí khác nhìn chung đều không có biến động quá lớn về tỷ trọng. Chuyển dịch lớn nhất trong cơ cấu chi phí là việc chi phí nguyên vật liệu giảm từ gần 43%



xuống còn gần 38%, chi phí tài chính cũng giảm từ 10,1% xuống 4,7%, ngược lại chi phí mua ngoài tăng tỷ trọng từ gần 33% lên 43%. Một trong những nguyên nhân chính gây ra sự chuyển dịch tỷ trọng cơ cấu chi phí của nguyên vật liệu giảm trong giai đoạn 2008 – 2013 trong khi tỷ trọng chi phí dịch vụ mua ngoài tăng là do Vietnam Airlines thực hiện chính sách kế toán phân loại lại chi phí suất ăn từ chi phí nguyên vật liệu sang chi phí mua ngoài từ năm 2011. Cơ cấu chi phí hoạt động kinh doanh giai đoạn 2008-2013 như sau:



**Bảng 12: Cơ cấu chi phí hoạt động kinh doanh 2008-2013**
*Đơn vị: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
Chi phí nguyên vật liệu	11.521.684	42,7%	8.336.485	34,0%	13.492.375	36,3%	17.716.036	37,1%	19.597.055	38,4%	20.351.127	37,8%
Chi phí nhân công	2.166.473	8,0%	2.027.989	8,3%	2.719.841	7,3%	3.842.864	8,1%	3.891.898	7,6%	3.848.668	7,1%
Khấu hao TSCĐ	1.474.144	5,5%	1.560.442	6,4%	1.791.117	4,8%	2.170.835	4,6%	2.796.099	5,5%	3.419.139	6,3%
Chi phí dịch vụ mua ngoài	8.843.414	32,8%	10.370.347	42,2%	16.177.006	43,5%	20.572.521	43,1%	21.559.145	42,3%	23.108.030	42,9%
Chi phí SXKD khác	220.821	0,8%	305.837	1,2%	406.181	1,1%	726.170	1,5%	1.022.966	2,0%	567.115	1,1%
Chi phí tài chính	2.727.971	10,1%	1.923.164	7,8%	2.553.563	6,9%	2.642.848	5,5%	2.069.046	4,1%	2.527.711	4,7%
Chi phí khác	34.286	0,1%	29.662	0,1%	32.185	0,1%	37.652	0,1%	38.456	0,1%	37.668	0,1%
<b>Tổng cộng</b>	<b>26.988.793</b>	<b>100%</b>	<b>24.553.926</b>	<b>100%</b>	<b>37.172.268</b>	<b>100%</b>	<b>47.708.926</b>	<b>100%</b>	<b>50.974.665</b>	<b>100%</b>	<b>53.859.458</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty mẹ VNA kiểm toán 2008-2013*

### **a. Chi phí nguyên vật liệu**

Nhiên liệu chính phục vụ cho hoạt động của Vietnam Airlines chủ yếu là nhiên liệu máy bay (Jet A-1), nhiên liệu cho phương tiện vận tải mặt đất (xăng, dầu) và dầu mỡ phụ, trong đó Jet A-1 chiếm tỷ trọng chủ yếu cả về số lượng và giá trị. Tỷ trọng chi phí nguyên vật liệu trong giai đoạn 2008-2013 chiếm bình quân 37,7% tổng chi phí hoạt động trong giai đoạn này và đứng thứ 2 về giá trị các nhóm chi phí theo yếu tố.

#### **Nguồn nguyên vật liệu**

Nhiên liệu máy bay tại các sân bay trong nước được cung cấp bởi Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam (VINAPCO) – Công ty con của Vietnam Airlines, tại các sân bay ở nước ngoài được cung cấp bởi các nhà cung cấp nước ngoài. Một số nhà cung cấp nhiên liệu nước ngoài chủ yếu của Vietnam Airlines như: Shell Aviation, Sinopec Hongkong, Petronas Dagangan Berhard, Chervon, JX Nippon, CNAF, Nanjing Air Fuel, Shanghai Pudong International Airport Aviation Fuel Supply Co Ltd...

#### **Sự ổn định của nguồn nhiên liệu**

Với lợi thế có công ty con là nhà cung cấp nhiên liệu chính trong nước, nguồn cung nguyên vật liệu của Vietnam Airlines khá ổn định. VINAPCO là một trong số hai doanh nghiệp cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 tại Việt Nam, chiếm trên 90% thị phần. VINAPCO nhập khẩu nhiên liệu hàng không Jet A-1 từ nhà máy lọc dầu Dung Quất, các nhà máy lọc dầu nổi tiếng chất lượng trong khu vực châu Á (Trung Quốc, Thái Lan, Singapore) và từ các nhà cung ứng nổi tiếng trên thế giới như Shell, Sinopec, đồng thời cung cấp dịch vụ tra nạp nhiên liệu cho máy bay của các Hãng hàng không nội địa và quốc tế có hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam tại các sân bay khu vực miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Nhiên liệu nhập khẩu được VINAPCO mua. Nguồn nhiên liệu Vietnam Airlines nhập từ VINAPCO có chất lượng đáp ứng Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 6426 và yêu cầu chất lượng nhiên liệu hàng không dùng cho hệ thống hoạt động chung (AFQRJOS) do tổ chức quốc tế JIG (quy định của Hiệp hội các nhà cung ứng nhiên liệu hàng không) ban hành.

#### **Ảnh hưởng của giá cả nhiên liệu tới doanh thu, lợi nhuận**

Giá nhiên liệu bay là một trong các yếu tố trọng yếu trong cơ cấu giá cước vận chuyển của Vietnam Airlines. Tại văn bản số 2967/QĐ-BTC ngày 6/12/2011, Bộ Tài chính đã ban hành mức tối đa khung giá cước vận chuyển hành khách hạng phổ thông trên các đường bay nội địa. Cơ chế này đã tạo sự linh hoạt tốt hơn cho các hãng hàng không trong nước trong việc quyết định giá cước vận chuyển. Tuy nhiên, các hãng

hàng không, trong đó có Vietnam Airlines rất khó khăn trong việc tăng giá cước vận chuyển khi giá nhiên liệu máy bay tăng do chính sách áp trần giá cước vận chuyển và sự sụt giảm nhu cầu đi lại bằng đường hàng không của người dân Việt Nam.

Chi phí nhiên liệu máy bay chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng chi phí hoạt động kinh doanh theo yếu tố chi phí của Vietnam Airlines. Tỷ trọng chi phí nhiên liệu máy bay trung bình trong giai đoạn 2008-2013 là 34,1%, tỷ trọng trong 03 năm gần nhất luôn dao động quanh mức trên 37%. Do đó, giá nhiên liệu máy bay là một trong những nguyên nhân chính tác động tới chi phí nhiên liệu của Vietnam Airlines. Sự tăng giá nhiên liệu máy bay phụ thuộc vào biến động giá dầu thô thế giới và nhìn chung chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố sau:

- (i) trạng thái dự trữ dầu mỏ của các nước lớn, tình hình cung cầu trên thị trường dầu mỏ thế giới;
- (ii) các chính sách, quyết định của tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC;
- (iii) tình hình thị trường tài chính thế giới và biến động giá trị đồng đô la Mỹ;
- (iv) các yếu tố bất khả kháng như thiên tai, dịch họa, xung đột vũ trang...

Từ năm 2008 đến năm 2012, chi phí nhiên liệu của Vietnam Airlines tăng đều qua các năm, chỉ riêng năm 2009 chi phí nhiên liệu giảm so với năm 2008, nguyên nhân chủ yếu là do biến động giá dầu thế giới từ mức bình quân 130 USD/thùng vào năm 2008 xuống mức bình quân 72 USD/thùng năm 2009. Giá dầu bình quân từ năm 2010 đến 2012 lần lượt là 92 USD/thùng, 117 USD/thùng và 130 USD/thùng. Năm 2013, giá dầu bình quân giảm 5,8%, xuống còn 122,5 USD/thùng Jet A-1, theo đó, chi phí nhiên liệu của Vietnam Airlines cũng giảm tương ứng từ 21.180 tỷ đồng năm 2012 xuống còn 20.289 tỷ đồng (tương đương mức giảm 4,2%).

Ngoài các yếu tố trên, giá mua nhiên liệu máy bay của Vietnam Airlines còn chịu tác động của biến động tỷ giá giữa đồng USD và đồng Việt Nam, thuế nhập khẩu và thuế môi trường. Trong giai đoạn 2008-2013, đồng Việt Nam có xu hướng mất giá so với đồng đô la Mỹ làm tăng chi phí nhiên liệu tính theo đồng Việt Nam của Vietnam Airlines. Thuế nhập khẩu nhiên liệu bay được thực hiện theo quy định của Bộ Tài chính tại từng thời điểm nhập khẩu (*tại thời điểm hiện hành là 7% theo Thông tư số 16661/BTC-CST ngày 29/11/2012 của Bộ Tài chính*). Thuế bảo vệ môi trường hiện hành là 1.000 đồng/lít (*theo Luật thuế bảo vệ môi trường và Nghị quyết số 1269/2011/UBTVQH12 ngày 14/7/2011*).

Bên cạnh giá nhiên liệu tăng cao, việc gia tăng sản lượng khai thác tàu bay do thực hiện các kế hoạch mở rộng mạng bay, tăng chuyến bay cũng làm cho chi phí nhiên liệu tăng. Trong giai đoạn 2008-2013, sản lượng giờ bay khai thác của Vietnam

Airlines tăng bình quân 12%/năm.

Để giảm thiểu rủi ro biến động giá nhiên liệu máy bay, từ năm 2010, Vietnam Airlines đã chính thức triển khai thực hiện bảo hiểm rủi ro giá nhiên liệu (fuel hedging) với các ngân hàng như Citibank, Techcombank, ANZ.... Chính sách bảo hiểm giá nhiên liệu của Vietnam Airlines cho phép hãng được bảo hiểm từ 35-45% sản lượng nhiên liệu tiêu thụ. Nhờ sử dụng công cụ bảo hiểm giá nhiên liệu, chi phí nhiên liệu đã tiết kiệm được của Vietnam Airlines trong 3 năm gần nhất là 214 tỷ đồng. Đối với các đường bay quốc tế, tùy thuộc vào quy định của từng nước, Vietnam Airlines thực hiện chính sách thu thêm phụ thu nhiên liệu trên các vé bán khi giá nhiên liệu tăng cao.

Ngoài biện pháp trên, để giảm chi phí nhiên liệu bay, Vietnam Airlines đã phối hợp với IATA triển khai triệt để chương trình bay tiết kiệm nhiên liệu. Đồng thời, Vietnam Airlines thường xuyên triển khai các biện pháp như: điều hành linh hoạt lịch bay, cơ cấu và sản lượng giờ bay, chủ động giảm bớt tải cung ứng trên các đường bay có nhu cầu giảm cũng như tận dụng tăng tải khi có cơ hội để tăng doanh thu trên cơ sở Chi phí cận biên/Doanh thu cận biên (MC/MR). Việc điều hành sản phẩm được thực hiện linh hoạt và chủ động theo từng ngày bay, từng chuyến bay trên cơ sở nhu cầu thị trường nhưng vẫn tiết kiệm tối đa chi phí khai thác, từ đó góp phần tăng hệ số sử dụng ghế trên các mạng bay.

#### **b. Chi phí mua ngoài**

Chi phí dịch vụ mua ngoài là nhóm chi phí chiếm tỷ trọng lớn nhất (dao động từ 32,8%-43,5% so với tổng chi phí hàng năm, tỷ trọng bình quân là 41,1%), chi phí dịch vụ mua ngoài tăng trong 03 năm gần đây là do chính sách kế toán phân loại lại chi phí suất ăn từ chi phí nguyên vật liệu sang chi phí mua ngoài từ năm 2011 của Vietnam Airlines. Chính điều này đã gây ra sự chuyển dịch tỷ trọng cơ cấu chi phí của nguyên vật liệu giảm trong giai đoạn 2008 – 2013 trong khi tỷ trọng chi phí dịch vụ mua ngoài tăng.

Chi phí dịch vụ mua ngoài bao gồm các nội dung chi như: chi phí thuê máy bay, thuê động cơ, thuê chuyến, mua chỗ, mua tải, chi phí phục vụ kỹ thuật, phục vụ thương mại mặt đất, điều hành bay, hạ cất cánh, chi phí bảo hiểm, chi phí dịch vụ phục vụ hành khách (suất ăn, đồ uống, dụng cụ phục vụ hành khách, vật tư vệ sinh máy bay, thuê xe, sân đỗ, cầu dẫn khách và các khoản chi phục vụ hành khách khác) và các khoản chi dịch vụ mua ngoài khác (kiểm toán, tư vấn, điện nước, thông tin liên lạc...). Chi phí dịch vụ mua ngoài năm 2013 là 23.108 tỷ đồng, tăng 1.548 tỷ đồng (tương đương mức tăng 7,2%) so với năm 2012, trong đó chi phí phương tiện vận tải thuê ngoài tăng 13%. Nguyên nhân chính là do Vietnam Airlines thực hiện thuê máy bay,

động cơ, mua chuyển/tải/chỗ, thuê chuyển/tải/chỗ trong quá trình tăng sản lượng cung ứng ra thị trường.

### **c. Chi phí khác**

Chi phí nhân công và chi phí khấu hao tài sản cố định chiếm bình quân lần lượt là 7,7% và 5,5% tổng chi phí hàng năm trong giai đoạn 2008-2013. Trong thời kỳ này, mỗi năm, Vietnam Airlines chi khoảng 3.000 tỷ đồng cho nhân công và hạch toán khoảng 2.200 tỷ đồng chi phí khấu hao tài sản cố định. Chi phí khấu hao TSCĐ năm 2013 là hơn 3.400 tỷ đồng, tăng 22,3% (tương đương 623 tỷ đồng) so với năm 2012 do Vietnam Airlines nhận thêm và đưa vào sử dụng máy bay mới. Tuy sản lượng dịch vụ cung ứng ra thị trường trong năm 2013 tăng lên, khoản mục chi phí nhân công năm 2013 không tăng thậm chí còn giảm so với năm 2012 (bằng 93,69% chi phí nhân công năm 2012). Điều đó cho thấy Tổng công ty đã thực hiện tốt các chính sách tiết kiệm chi phí nhân công và tăng năng suất lao động.

Trong giai đoạn 2008-2013, chi phí tài chính chiếm tỷ trọng 5 – 10% tổng chi phí và có xu hướng giảm dần về tỷ trọng. Chi phí tài chính năm 2013 là 2.527 tỷ đồng, tăng 459 tỷ đồng (tương đương 22,2%) so với năm 2012, trong đó, chi phí lãi vay, phí tiền vay là 1.229 tỷ đồng, chi phí chênh lệch tỷ giá là 1.126 tỷ đồng. Việc chủ động được nguồn thu ngoại tệ, trong đó nguồn thu từ USD chiếm 6,37%, ngoại tệ khác chiếm 43,41% và từ VND chiếm 49,89% giúp Vietnam Airlines đáp ứng được một phần nhu cầu ngoại tệ thanh toán.

Chi phí vốn bình quân của toàn bộ các khoản vay nội và ngoại tệ quy Việt Nam Đồng của Vietnam Airlines năm 2013 là 4,2%/năm. Với lợi thế được bảo lãnh của các tổ chức tín dụng xuất khẩu Châu Âu (ECAs) đối với các khoản vay vốn mua máy bay Airbus nên chi phí lãi vay của Vietnam Airlines tương đối ổn định và có tính cạnh tranh.

### **1.1.3 Trình độ công nghệ**

#### **a. Hệ thống công nghệ thông tin**

Vai trò của công nghệ thông tin (CNTT) được Vietnam Airlines xác định là một trong những công cụ quan trọng để nâng cao năng suất lao động; phục vụ điều hành sản xuất, kinh doanh, hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh thông suốt. Không những vậy, Vietnam Airlines còn phát triển CNTT thành một cấu thành không thể tách rời, tham gia trực tiếp vào hoạt động khai thác, kỹ thuật, thương mại và dịch vụ theo mô hình một hãng hàng không truyền thống, góp phần đảm bảo an toàn, chất lượng và năng lực cạnh tranh của Vietnam Airlines.

Hiện Vietnam Airlines đã áp dụng các công nghệ, xu hướng mới về CNTT

trong các lĩnh vực hoạt động, quản lý quản trị chung như điện toán đám mây, tin học hóa văn phòng (e-office), web base, mobility, hệ thống kế toán quản trị Oracle, hệ thống kế toán doanh thu của Kale, các ứng dụng tự động hóa hoạt động văn phòng, xây dựng một hệ thống mạng WAN/LAN kết nối các khu vực trong nước và hơn 50 văn phòng tại các nước có đại diện của VNA trên thế giới với khối cơ quan Công ty mẹ và tại các đơn vị trong toàn hệ thống Tổng công ty.

Ngoài ra, trong các lĩnh vực khác như điều hành khai thác bay, CNTT được Vietnam Airlines áp dụng trên tất cả các khâu của hoạt động sản xuất kinh doanh từ hệ thống lập hành trình bay, lập lịch bay – điều hành bay – quản lý phân công phi công, tiếp viên, theo dõi máy bay (Netlines) tới hệ thống quản lý an toàn, các công nghệ được nhập và mua từ Lufthansa System, Rockwell Collins và Jeppenssen. Lĩnh vực kỹ thuật bay cũng được Vietnam Airlines thực hiện CNTT hóa toàn bộ bao gồm hệ thống quản lý kỹ thuật, vật tư và bảo dưỡng tàu bay (MRO) của IFR, hệ thống theo dõi, giám sát tình trạng máy bay của Boeing, Airbus, ARINC.

Đặc biệt trong lĩnh vực thương mại - dịch vụ, Vietnam Airlines 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 chuyển 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. Vietnam Airlines đã triển khai các chương trình ứng dụng nhóm quản lý chung như: hệ thống quản lý 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... Không những vậy, 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....

Về cơ bản, với mức đầu tư cho CNTT trong 2 năm 2011, 2012 là 504 tỷ và 542 tỷ đồng, hệ thống CNTT của Vietnam Airlines đã được triển khai tổng thể, toàn diện trong các khối, các khâu, các lĩnh vực hoạt động và phù hợp với mô hình CNTT chuẩn của một hãng hàng không, phục vụ tốt công tác sản xuất kinh doanh. Hệ thống CNTT đã đáp ứng nhu cầu phát triển, mức độ ứng dụng ở mức trung bình khi so sánh với các hãng hàng không quốc tế lớn trên thế giới và khu vực.

Định hướng đầu tư cho CNTT, Vietnam Airlines sẽ nghiên cứu triển khai các hệ thống CNTT tập trung, áp dụng các quy trình, quy tắc tiên tiến, hiện đại nhất của ngành hàng không (best practice) phục vụ nhu cầu thực tế một cách đồng bộ trong toàn



Tổng công ty. Vietnam Airlines đang và sẽ tiến hành nâng cấp, đầu tư mới một số hệ thống lõi (hệ thống hạ tầng mặt đất và ứng dụng tiếp nhận và khai thác thế hệ tàu bay mới B787-9 và A350, Hệ thống thông tin quản trị - MIS), hệ thống quản lý nguồn nhân lực (HRMS)...). Bên cạnh đó, Vietnam Airlines cũng sẽ tập trung phát triển CNTT vào những lĩnh vực quan trọng như phát triển về công nghệ bán, ứng dụng công nghệ mới cho các thế hệ máy bay, tăng sự tương tác với khách hàng đồng thời nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, điều hành hệ thống. Vietnam Airlines cũng đang và sẽ tiếp tục tiến hành tích hợp ứng dụng các khối, áp dụng các công nghệ hiện đại (công nghệ Điện Toán Đám Mây (Cloud Computing), công nghệ Di Động (mobility) và định hướng Dịch Vụ (SOA) và tiến hành xây dựng trung tâm dự phòng thảm họa (DR) để đảm bảo an ninh dữ liệu, đảm bảo tính liên tục của ứng dụng CNTT.

### **b. Đội tàu bay**

Trong thời gian gần đây, Vietnam Airlines tập trung đầu tư nâng cấp đội bay từ 76 máy bay đầu năm 2012 lên 83 máy bay cuối năm 2013 với tổng mức đầu tư lần lượt 7.477 tỷ đồng vào năm 2012 và 7.107 tỷ đồng vào năm 2013. So với đội bay các hãng hàng không trong khu vực (Japan Airlines 10,2 năm; Korean Air 10,1 năm; Thai Airways 12,1 năm, Air France 9,9 năm...), tuổi trung bình toàn đội bay Vietnam Airlines đạt 5,34 năm, thuộc loại trẻ trên thế giới; nhờ đó, Vietnam Airlines có điều kiện cung cấp đến khách hàng dịch vụ chất lượng tốt hơn như: cabin, nội thất tàu bay tiện nghi, ghế ngồi rộng rãi, giãn cách hợp lý, tạo tâm lý thoải mái cho khách; các chương trình giải trí hấp dẫn, đa dạng... qua đó, nâng cao sức cạnh tranh của Vietnam Airlines trên thị trường.

Cơ cấu đội bay của Vietnam Airlines tương đối đồng nhất, trong đó: dòng máy bay 150-180 ghế (A320, A321) chiếm phần lớn với tỷ trọng 57%, dòng máy bay B777 và A330 chiếm tỷ trọng 23%, còn lại 20% là ATR72, Fokker F70. So sánh với các hãng hàng không quốc tế lớn trong khu vực, cơ cấu đội bay của VNA có khá nhiều tương đồng với Malaysia Airlines và Philippines Airlines (với xấp xỉ 50% tỷ trọng là dòng máy bay 150-180 ghế), nhưng thấp hơn so với Singapore Airlines, Thai Airways (có tỷ trọng dòng máy bay thân rộng - 300 ghế chiếm gần 90% cơ cấu đội bay).

Để đảm bảo mục tiêu không ngừng cải tiến trình độ công nghệ và sử dụng dòng máy bay đem lại hiệu quả cao, dự kiến đến năm 2015, Vietnam Airlines sẽ tiếp nhận các loại tàu bay thế hệ mới có tầm bay xuyên lục địa B787-9 và A350-900 thuộc dòng công nghệ hiện đại nhất và đạt hiệu quả cao hơn nhiều so với dòng cũ. Cả 02 loại tàu bay này đều sử dụng công nghệ mới trong chế tạo tàu bay với phần cấu trúc được làm bằng vật liệu tiên tiến nên giảm đáng kể khối lượng nhờ đó tiết kiệm nhiên liệu, tăng sức bền, kéo dài thời gian khai thác máy bay. Đáp ứng nhu cầu này, dự kiến trong 3 năm tới Vietnam Airlines sẽ chi lần lượt hơn 8.737 tỷ đồng (năm 2014), 19.191 tỷ



đồng (năm 2015) và 15.596 tỷ đồng (năm 2016) để đầu tư nâng cấp lên đội bay A350 và B787 đáp ứng nhu cầu thị trường.

### **c. Các trang thiết bị khác**

Ba Xí nghiệp thương mại mặt đất tại Nội Bài, Đà Nẵng và Tân Sơn Nhất là các đơn vị trực thuộc, chịu sự quản lý, điều hành của Vietnam Airlines. Ba đơn vị này có nhiệm vụ tổ chức thực hiện phục vụ thương mại mặt đất và các dịch vụ khác có liên quan đến dây chuyền phục vụ kỹ thuật, thương mại cho tàu bay của Hãng hàng không quốc gia và các hãng hàng không khác.

Trong các năm gần đây, Vietnam Airlines đã tích cực đầu tư 60 tỷ (năm 2012) và 55 tỷ (năm 2013) cho các loại trang thiết bị đặc chủng bao gồm xe thang, xe kéo, xe dolly và nâng hàng để phục vụ di chuyển hành khách và hàng hóa lên máy bay, các thiết bị xe cấp điện, nước, vệ sinh, khởi động khí để phục vụ hoạt động kỹ thuật, hậu cần cho máy bay để vận hành tại các xí nghiệp này. Về cơ bản số lượng thiết bị này đảm bảo cung cấp đầy đủ các dịch vụ trên sân đỗ cho Vietnam Airlines và các hãng hàng không khác khi có nhu cầu. Phần lớn các trang thiết bị này đều được nhập khẩu từ nước ngoài, từ các nước có trình độ phát triển cao, 94% số thiết bị là có xuất xứ từ Đức, Mỹ, Anh, Pháp, Nhật.

Trong giai đoạn 2014-2018, Vietnam Airlines dự kiến sẽ bổ sung khoảng 606 tỷ đồng, đầu tư sử dụng 154 thiết bị đặc chủng kỹ thuật thương mại mặt đất và 459 xe Dolly các loại.

Ngoài ra, Vietnam Airlines cũng triển khai đầu tư 01 buồng lái mô phỏng FFS (Full Flight Simulator) của nhà sản xuất CAE với tổng mức đầu tư 247,5 tỷ đồng để chủ động trong việc tổ chức huấn luyện chuyên loại, định kỳ cho phi công A320/A321 ở Việt Nam và tiết kiệm chi phí gửi đi nước ngoài. Trong thời gian tới, với cơ sở hạ tầng sẵn có tại Trung tâm Huấn luyện bay, Vietnam Airlines cũng đang xem xét nghiên cứu một số phương án liên doanh liên kết với các nhà khai thác buồng lái giả FFS để đưa thêm một số thiết bị FFS vào hoạt động với mục đích cung cấp dịch vụ đào tạo phi công cho Vietnam Airlines và các khách hàng khác.

#### ***1.1.4 Tình hình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới***

Hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D) luôn được Vietnam Airlines ưu tiên đầu tư và triển khai thực hiện tại tất cả các cơ quan đơn vị theo từng chuyên môn ngành dọc trong Vietnam Airlines, cụ thể: Ban Kế hoạch và Phát triển nghiên cứu phát triển mạng đường bay, đội tàu bay; Ban Tiếp thị và Bán sản phẩm nghiên cứu các gói sản phẩm bán; Ban Dịch vụ thị trường nghiên cứu ứng dụng trong dịch vụ hành khách trên không và mặt đất (Web-check-in, Kiosk Check-in...). Trong thời gian tới, Vietnam Airlines sẽ triển khai phát triển một số sản phẩm dịch vụ nhằm tạo sự tiện lợi,






tăng tính hấp dẫn, sự thoải mái khi sử dụng sản phẩm dịch vụ như dịch vụ dành cho hạng thương gia trên chuyến bay đường dài sẽ tiện nghi và thoải mái hơn; hệ thống kết nối thông tin của tàu bay hiện đại nhất, hành khách có thể kết nối thiết bị di động cá nhân với trạm chủ tàu bay để sử dụng các dịch vụ giải trí cũng như kết nối với mặt đất thông qua hệ thống thu phát sóng không dây (wifi) của tàu bay.

Đối với dịch vụ mặt đất, Vietnam Airlines tiến tới đẩy mạnh triển khai các ứng dụng khoa học, công nghệ vào quá trình phục vụ khách hàng như phổ cập hóa dịch vụ làm thủ tục chuyến bay qua mạng internet (web check-in), nghiên cứu triển khai quầy hành khách tự làm thủ tục chuyến bay (kiosk check-in), làm thủ tục chuyến bay qua mạng di động (mobile check-in)... mở rộng mạng lưới các sân bay có kết nối thông chặng giúp khách hàng thực hiện các chuyến bay nối chuyến được dễ dàng và thuận tiện hơn.

### ***1.1.5 Tình hình kiểm tra chất lượng sản phẩm/ dịch vụ***

#### **a. Hệ thống quản lý chất lượng**

Hệ thống quản lý chất lượng của Vietnam Airlines là tổng hợp các quy định, tiêu chuẩn đối với hoạt động khai thác bay, bảo dưỡng, khai thác mặt đất và dịch vụ nhằm đảm bảo tuân thủ một cách có hệ thống các yêu cầu về an toàn, chất lượng theo các tiêu chuẩn quốc tế, tiêu chuẩn của Nhà chức trách hàng không đối với một hãng hàng không và tiêu chuẩn nội bộ của Vietnam Airlines. Hệ thống quản lý chất lượng của Vietnam Airlines được xây dựng dựa trên cơ sở:

-  Các yêu cầu của Tổ chức hàng không dân dụng quốc tế (ICAO);
-  Quy chế an toàn hàng không dân dụng lĩnh vực tàu bay và khai thác bay;
-  Yêu cầu của tiêu chuẩn an toàn khai thác của Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA);
-  Các yêu cầu về hệ thống quản lý an toàn của Cục Hàng không Việt Nam;
-  Các nguyên tắc cơ bản của mô hình hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000;

Dựa trên nguyên tắc kiểm soát quá trình và không ngừng cải tiến hệ thống để đảm bảo tuyệt đối an toàn với chất lượng ổn định, hệ thống chất lượng của Vietnam Airlines về cơ bản được vận hành theo cơ chế sau:

✿ Kế hoạch an toàn chất lượng bao gồm mục tiêu an toàn chất lượng được xây dựng một cách tổng thể cho từng lĩnh vực. Việc thực hiện kế hoạch an toàn chất lượng được các cơ quan đơn vị giám sát thông qua hoạt động kiểm tra/kiểm soát an toàn chất lượng trực tiếp trong từng quá trình khai thác bay, bảo dưỡng, khai thác mặt đất và dịch vụ, các quá trình được thực hiện này thông qua các bước: Kế hoạch - Thực hiện - Tạo sản phẩm.

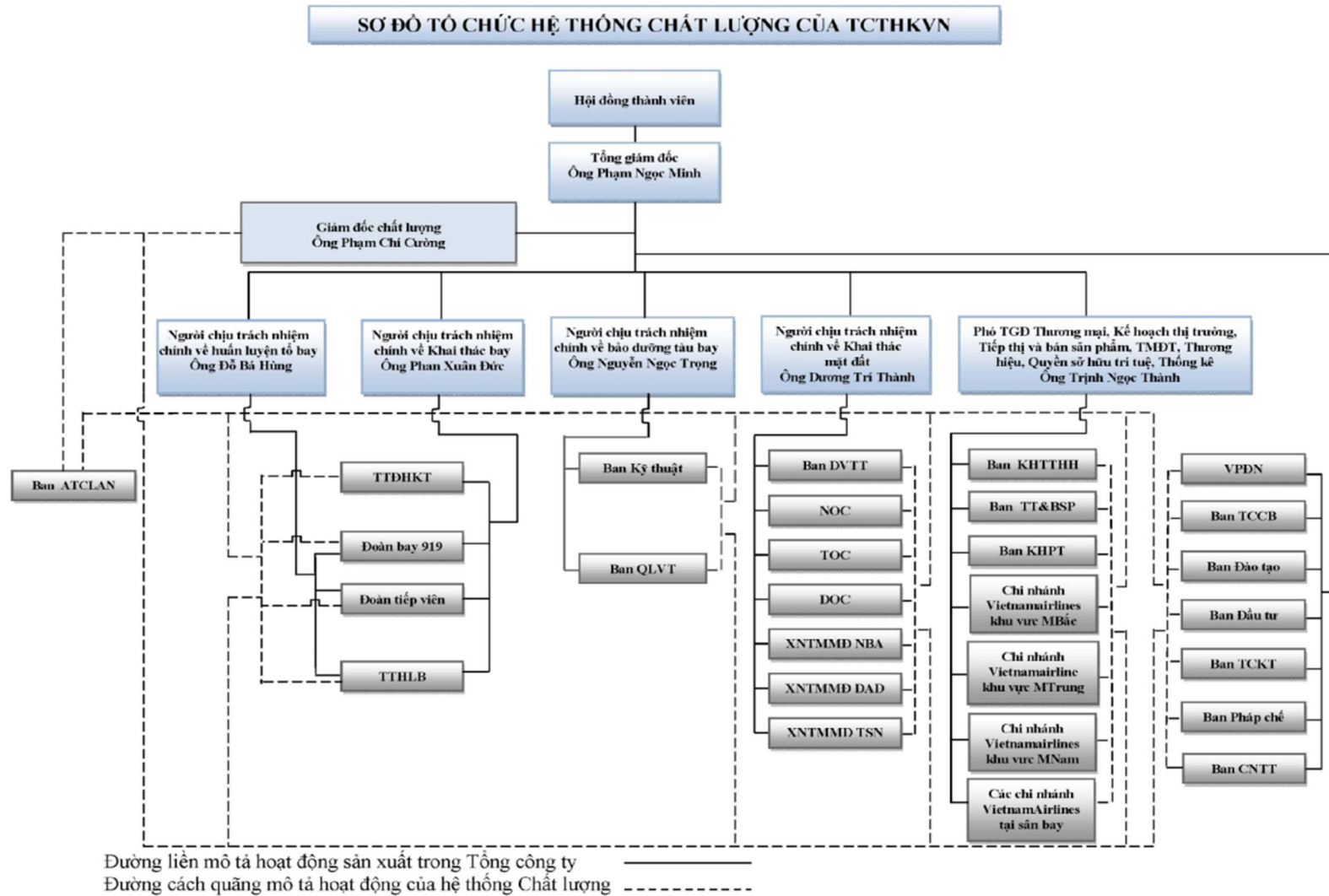
✿ Dựa trên chương trình đảm bảo An toàn - Chất lượng, hoạt động đánh giá an toàn chất lượng được Vietnam Airlines triển khai thực hiện tổng thể, có hệ thống và hoàn toàn độc lập cho toàn bộ các lĩnh vực/quá trình: Khai thác bay - Bảo dưỡng - Khai thác mặt đất và Dịch vụ, đảm bảo an toàn chất lượng luôn được duy trì tuân theo các quy định và tiêu chuẩn.

✿ Chương trình đánh giá an toàn chất lượng theo tiêu chuẩn IOSA của Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA): Chương trình đánh giá IOSA được thực hiện từ năm 2005, thông qua đánh giá trong nội bộ Vietnam Airlines và đánh giá độc lập, khách quan bởi bên thứ 3 là IATA đối với các lĩnh vực hoạt động Khai thác bay, Bảo dưỡng, Khai thác mặt đất và dịch vụ.

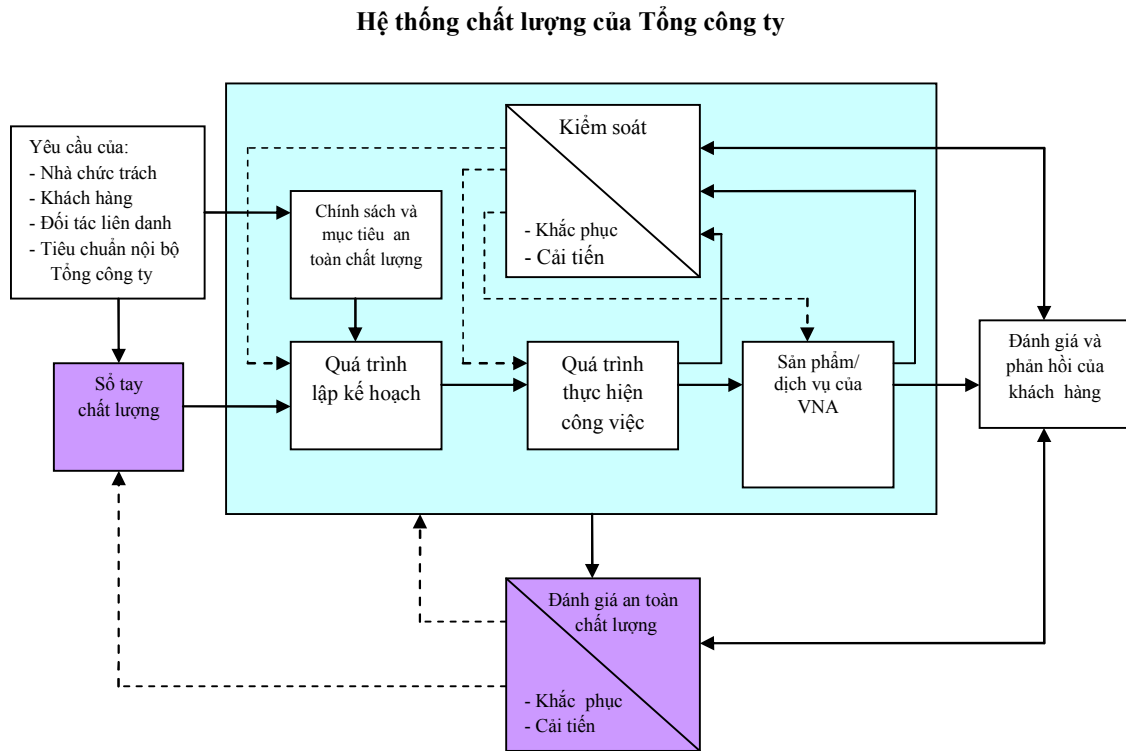
Việc Vietnam Airlines chính thức trở thành thành viên của IATA vào 05/12/2006, được cấp chứng chỉ IOSA từ 2005 và liên tục duy trì chứng chỉ IOSA cũng là một nhân tố tích cực tạo điều kiện thuận lợi để Vietnam Airlines tham gia vào liên minh hàng không toàn cầu SkyTeam vào 10/06/2010, giúp Vietnam Airlines nâng cao vị thế của mình trong khu vực và trên thế giới.

✿ Sơ đồ tổ chức và hoạt động hệ thống chất lượng của Vietnam Airlines như sau:

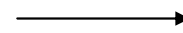
Hình 4: Sơ đồ tổ chức của hệ thống chất lượng



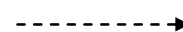
**Hình 5: Sơ đồ hoạt động của hệ thống chất lượng**



Đường liền mô tả hoạt động sản xuất trong Tổng công ty



Đường cách quãng mô tả hoạt động của hệ thống chất lượng



## b. Bộ phận kiểm tra chất lượng

Ban An toàn – Chất lượng và An ninh (ATCLAN) là cơ quan thực hiện chức năng kiểm tra chất lượng mang tính độc lập trong công tác An toàn - Chất lượng và An ninh của Vietnam Airlines nhằm đảm bảo đáp ứng các quy định, quy chế hàng không của Cục Hàng không Việt Nam, các Nhà chức trách hàng không và các tổ chức/hiệp hội Hàng không (ICAO, IATA), tuân thủ chính sách an toàn chất lượng của Vietnam Airlines.

### 1.1.6 Hoạt động marketing

#### a. Các hoạt động Marketing

##### Hoạt động marketing hành khách

Kinh phí marketing hàng năm được xây dựng trên cơ sở định hướng kinh doanh Vietnam Airlines, kế hoạch, sản lượng dự kiến hàng năm và % doanh thu hành khách hàng năm. Theo ước tính, ngân sách thương hiệu, quảng cáo chiến lược, xúc tiến thương mại và hoạt động quan hệ công chúng (PR) giai đoạn 2011-2013 ước đạt 710,2 tỷ đồng (chưa bao gồm VAT), chiếm từ 10-11% tổng chi phí bán hàng giai đoạn 2011 - 2013.

Chiến lược quảng cáo tập trung tại các thị trường trọng điểm của Vietnam

Airlines 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, Vietnam Airlines 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 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 Vietnam Airlines cũng được cải thiện và đầy đủ hơn.


Vietnam Airlines 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, Tây Âu. 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 nhờ đó gây được ấn tượng và tiếng vang trong cộng đồng đối tác hàng không, bạn hàng cũng như Chính phủ Việt Nam và các nước.

#### Hoạt động marketing hàng hóa

Hoạt động marketing hàng hóa được Vietnam Airlines triển khai thực hiện trong thời gian qua gồm các chương trình, hoạt động chăm sóc khách hàng; các tour du lịch; hội nghị khách hàng cuối năm; tổ chức các buổi gặp gỡ khách hàng nhằm giới thiệu Lịch bay mùa/sản phẩm Vietnam Airlines; tặng quà lưu niệm của Vietnam Airlines; tham gia các triển lãm, hội chợ, hội nghị, hội thảo trong và ngoài nước về hàng hóa; tổ chức các giải giao lưu thể thao; tài trợ vé miễn giảm cước. Các hoạt động này giúp Vietnam Airlines tăng cường hợp tác giao lưu với khách hàng, duy trì và phát triển nguồn hàng đi trên hệ thống Vietnam Airlines.

### **b. Chính sách bán hàng của Vietnam Airlines**

Chính sách quan hệ khách hàng của Vietnam Airlines được triển khai với 02 đối tượng là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp.

 Đối với khách hàng cá nhân, Vietnam Airlines triển khai chương trình khách hàng thường xuyên Bông Sen Vàng – Golden Lotus Plus. Chương trình Bông Sen Vàng được xây dựng 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 Vietnam Airlines. Chương trình này là một trong những chính sách quan trọng của Vietnam Airlines trong việc thu hút các khách hàng mới và tạo tính trung thành cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm của Vietnam Airlines.

✿ Đối với khách hàng doanh nghiệp, Vietnam Airlines 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 Vietnam Airlines. Chương trình này được xây dựng nhằm khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng dịch vụ của Vietnam Airlines và hưởng những quyền lợi riêng biệt phù hợp với nhu cầu của mỗi doanh nghiệp.

✿ Bên cạnh đó, Vietnam Airlines còn có chính sách ưu đãi với các đối tượng khách hàng với mục tiêu phục vụ tối đa nhu cầu của khách hàng, cung cấp sản phẩm đa dạng, thích hợp với từng đối tượng khách hàng.

- Đối với khách FIT (Free Independent Travelers - Khách lẻ): Vietnam Airlines triển khai dải giá rộng, linh hoạt, đáp ứng đối đa nhu cầu đi lại của từng đối tượng khách. Vietnam Airlines 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 (Group Visitors – Khách du lịch theo nhóm): Vietnam Airlines 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 (Visiting Friends and Relatives - Khách thăm thân): Vietnam Airlines 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,...): Vietnam Airlines 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.

### ***1.1.7 Nhân hiệu thương mại, đăng ký phát minh sáng chế, bản quyền***

Với đặc thù hoạt động kinh doanh trải rộng và có hiện diện tại khắp các châu lục, Vietnam Airlines đã chú trọng tới công tác đăng ký bảo hộ nhãn hiệu thương mại, bản quyền từ rất sớm. Hiện nay, gần như toàn bộ các nhãn hiệu thương mại đang được sử dụng đều đã được Vietnam Airlines đăng ký bảo hộ ở nhiều quốc gia.

Thông tin về một số các văn bằng bảo hộ nhãn hiệu, kiểu dáng công nghiệp và bản quyền thuộc sở hữu của Vietnam Airlines như sau:



TT	Nhãn hiệu	Nơi đăng ký
1	Nhãn hiệu con cò 	Được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam và Trung Quốc
2	Nhãn hiệu “Vietnam Airlines và hình” 	Được đăng ký bảo hộ tại 46 quốc gia trên thế giới
3	Nhãn hiệu “Golden Lotus Plus và hình” 	Được đăng ký bảo hộ tại 18 quốc gia trên thế giới
4	Nhãn hiệu “Viet Air và hình” 	Được đăng ký bảo hộ tại Đài Loan tới 31/12/2020
5	Nhãn hiệu “Vasco và hình” 	Được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam
6	Nhãn hiệu “Heritage” 	Được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam
7	Nhãn hiệu “Heritage fashion” 	Được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam
8	Các kiểu dáng công nghiệp: bát đựng rau trộn, thìa, dao ăn, cốc đĩa, tách trà, khay ăn	Được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam

### **1.1.8 Các hợp đồng lớn đang được thực hiện hoặc đã được ký kết**

Để tiến hành các hoạt động kinh doanh, Vietnam Airlines tham gia giao kết rất nhiều hợp đồng lớn liên quan tới mua, thuê máy bay, hợp tác liên danh, vay vốn, dịch vụ mua ngoài... Danh sách một số hợp đồng lớn đã được ký kết: xem tại Phụ lục 3.

### **1.2. Tình hình tài chính của Công ty mẹ - Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013**

Một số nét cơ bản về tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh của Vietnam Airlines trong giai đoạn 2008-2013 được thể hiện qua các chỉ tiêu chủ yếu tại bảng dưới đây:

**Bảng 13: Một số chỉ tiêu tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh của Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013**
*Đơn vị: triệu đồng*


TT	Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>I</b>	<b>Chỉ tiêu tài chính và kết quả kinh doanh</b>						
1	Tổng tài sản	26.576.392	32.130.797	38.513.744	48.546.212	55.499.526	59.336.454
2	Vốn chủ sở hữu <sup>12</sup>	6.019.577	6.753.009	8.445.488	8.266.960	9.291.848	10.015.808
3	Nợ phải trả	20.459.154	25.376.196	30.066.247	40.277.881	46.206.403	49.319.904
3.1	Nợ vay ngắn hạn	1.696.741	2.251.654	4.608.207	4.511.909	6.862.131	6.653.146
	<i>Trong đó, nợ quá hạn</i>	0	0	0	0	0	0
3.2	Nợ vay dài hạn	13.790.871	17.226.441	17.489.772	26.559.662	29.653.646	31.189.127
	<i>Trong đó, nợ quá hạn</i>	0	0	0	0	0	0
4	Các khoản phải thu	3.642.378	7.031.118	9.245.357	10.107.716	8.255.221	11.662.524
	<i>Trong đó, nợ phải thu khó đòi</i>						0
4.1	Phải thu ngắn hạn	2.324.364	2.964.749	5.574.404	6.166.206	4.790.976	6.519.753
4.2	Phải thu dài hạn	1.318.014	4.066.369	3.670.953	3.941.510	3.464.245	5.142.771
5	Tổng số lao động (người)	10.285	8.642	9.517	10.062	10.222	10.109
6	Tổng quỹ lương theo đơn giá	1.361.442	1.212.995	1.806.406	1.850.370	1.991.033	1.860.550
	Tiền lương bình quân (đồng/người/tháng)						
7	- Phi công	42.863.071	46.635.259	77.802.000	81.580.000	79.323.000	74.840.886
	- Tiếp viên	9.885.171	10.214.231	18.412.000	19.133.000	19.239.000	18.743.054
	- Lao động còn lại	10.128.581	10.764.881	13.535.000	11.540.000	11.583.000	10.358.273
8	Tổng doanh thu và thu nhập khác <sup>13</sup>	27.182.803	24.688.574	37.498.039	47.745.526	51.112.836	54.017.133
9	<i>Trong đó, Doanh thu thuần</i>	25.192.300	23.060.904	35.341.871	44.527.685	49.142.124	52.460.060
10	Tổng chi phí	(26.988.793)	(24.553.926)	(37.172.268)	(47.708.926)	(50.974.666)	(53.859.458)

<sup>12</sup> Được lấy theo chỉ tiêu 410 trên Bảng Cân đối kế toán (không bao gồm số dư Quỹ khen thưởng phúc lợi).

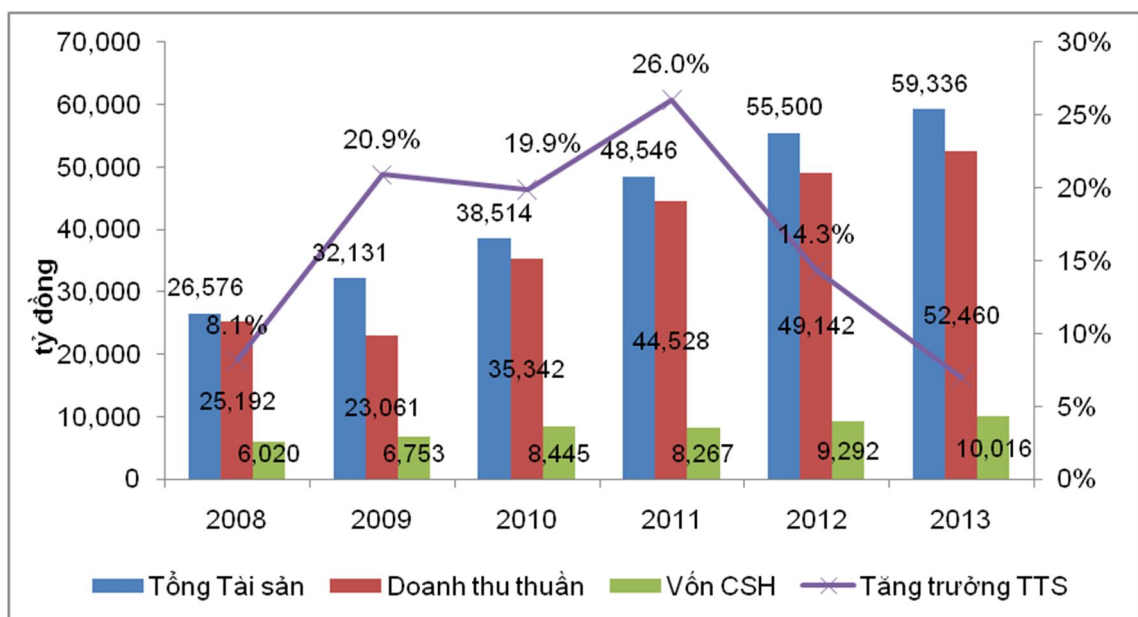
<sup>13</sup> Bao gồm: doanh thu thuần, doanh thu hoạt động tài chính và thu nhập khác

TT	Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
11	Lợi nhuận trước thuế	194.009	134.648	325.770	36.600	138.170	157.675
12	Lợi nhuận sau thuế	151.751	134.648	314.116	36.600	138.170	147.426
13	Các khoản đã nộp ngân sách trong năm	340.299	428.414	394.142	611.079	731.240	
14	Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	1.440.906	1.899.733	431.527	(1.654.204)	5.061.176	2.499.334
15	Dòng tiền từ Hoạt động đầu tư	(2.817.403)	(10.285.209)	(2.689.672)	(2.340.579)	(10.340.068)	(4.528.518)
16	Dòng tiền từ Hoạt động tài chính	2.549.622	7.701.968	1.543.119	3.634.491	5.441.344	1.308.282
<b>II</b>	<b>Một số chỉ tiêu, hệ số tài chính trọng yếu</b>						
<b>A</b>	<b>Cơ cấu tài sản, nguồn vốn</b>						
1.	Nợ dài hạn/Vốn Chủ sở hữu	2,31	2,57	2,09	3,23	3,2	3,14
2.	Hệ số nợ phải trả/Vốn Chủ sở hữu	3,40	3,76	3,56	4,87	4,97	4,92
3.	Vốn CSH/Tổng tài sản (%)	22,65	21,02	21,93	17,03	16,74	16,88
4.	Nợ phải trả/Tổng Tài sản (%)	76,98	78,98	78,07	82,97	83,26	83,12
5.	Hệ số đầu tư vào Tài sản dài hạn (%)	80,72	83,61	76,11	82,00	86,64	85,49
<b>B</b>	<b>Hệ số khả năng thanh toán (KNTT)</b>						
1	KNTT hiện hành	0,78	0,66	0,74	0,64	0,45	0,48
2.	KNTT nhanh	0,63	0,55	0,67	0,60	0,42	0,45
3.	KNTT tổng quát	1,30	1,27	1,28	1,21	1,20	1,2
<b>C</b>	<b>Hệ số khả năng sinh lời</b>						
1	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản (ROA)	0,57%	0,42%	0,82%	0,08%	0,25%	0,25%
2	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE)	2,52%	1,99%	3,72%	0,44%	1,49%	1,47%
3	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu (ROS)	0,60%	0,58%	0,89%	0,08%	0,28%	0,28%
<b>D</b>	<b>Hiệu suất sử dụng tài sản (Vòng quay Tổng tài sản)</b>						
		0,95	0,72	0,92	0,92	0,89	0,88


Nguồn: BCTC Công ty mẹ VNA kiểm toán năm 2008-2013

 **Về tăng trưởng tài sản:** Trong giai đoạn 2008-2013, tổng tài sản của Vietnam Airlines tăng trưởng bình quân 16%/năm, trong đó, năm 2011 đạt mức tăng trưởng cao nhất (26%). Tổng tài sản tính đến 31/12/2013, đạt 59.336 tỷ đồng, cao gấp 2,4 lần so với giá trị tổng tài sản tại thời điểm 01/01/2008. Nguyên nhân chủ yếu là do Vietnam Airlines thực hiện đầu tư và đưa vào sử dụng đội tàu bay mới, theo đó trong giai đoạn này Vietnam Airlines đã tiếp nhận một loạt máy bay ATR72 và A321 mới theo hợp đồng mua máy bay đã ký với nhà sản xuất ATR và Airbus. Riêng năm 2011, giá trị máy bay đầu tư đạt 9.870 tỷ đồng, tăng 162,6% so với giá trị máy bay đầu tư năm 2010.

**Hình 6: Quy mô hoạt động và tăng trưởng Tổng tài sản của Vietnam Airlines giai đoạn 2008-2013**



*Nguồn: BCTC Công ty mẹ đã kiểm toán năm 2008-2013*

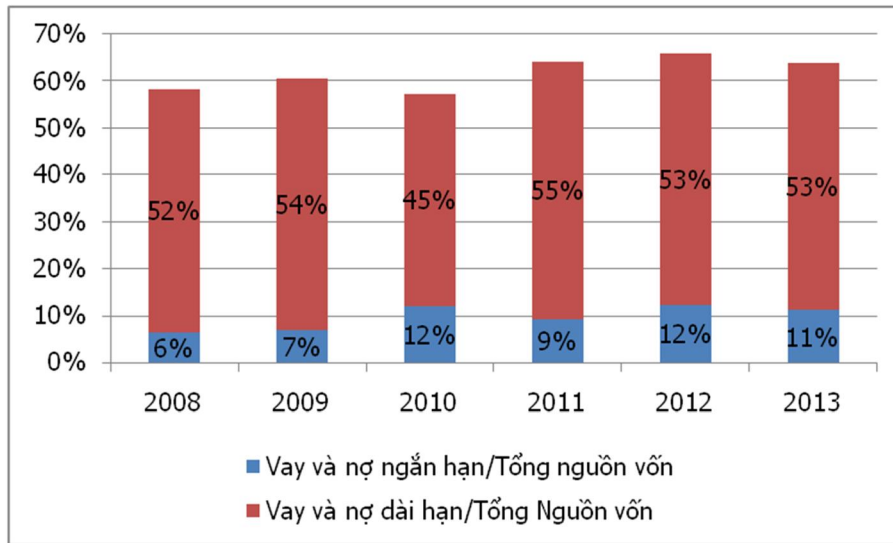
 **Về cơ cấu tài sản:** Cơ cấu tài sản trong giai đoạn 2008-2013 thay đổi theo hướng tăng tỷ trọng Tài sản dài hạn, giảm tỷ trọng Tài sản ngắn hạn. Tại thời điểm 31/12/2008, tỷ trọng Tài sản dài hạn và Tài sản ngắn hạn chiếm lần lượt là 80,7% và 19,3% Tổng tài sản. Đến thời điểm 31/12/2013, tỷ trọng trên thay đổi lần lượt là 85,5% và 14,5%. Trong Tài sản cố định, máy bay và động cơ máy bay chiếm tỷ trọng chủ yếu với tỷ trọng bình quân cả giai đoạn 2008-2013 là 97,1% (tương ứng với 54,5%/Tổng tài sản). Giá trị còn lại của máy bay và động cơ máy bay tại thời điểm 31/12/2013 đạt 34.372 tỷ đồng (bằng 97,3% Tài sản cố định).

**🌸 Về cơ cấu nguồn vốn:** Tỷ trọng nợ phải trả bình quân trong tổng nguồn vốn của Vietnam Airlines trong giai đoạn 2008-2013 là 80,6%, trong đó, tỷ trọng bình quân của Nợ ngắn hạn và Nợ dài hạn lần lượt là 28,3% và 52,3% trên Tổng nguồn vốn. Tổng nợ phải trả tại thời điểm 31/12/2013 là 49.320 tỷ đồng (bằng 83,5% tổng nguồn vốn), trong đó vay ngắn và dài hạn là 37.842 tỷ đồng (chiếm 63,8% tổng nguồn vốn). Cơ cấu nguồn vốn trong 05 năm trước cổ phần hóa thay đổi theo hướng tăng tỷ trọng Nợ phải trả. Tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu giảm từ 23% cuối năm 2008 xuống còn 16,9% cuối năm 2013. Trong các năm gần đây, Vietnam Airlines đã đầu tư lớn vào đội máy bay nhằm nhanh chóng nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu vận tải hàng không đang tăng trưởng khá mạnh. Hoạt động đầu tư đội máy bay sử dụng đòn bẩy nợ lớn, khiến quy mô tài sản tăng nhanh và chủ yếu bằng nguồn vốn từ bên ngoài nên cơ cấu nguồn vốn thay đổi theo hướng tăng tỷ trọng nguồn tài trợ từ bên ngoài, giảm tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu.

**🌸 Về nguồn vốn chủ sở hữu:** để đáp ứng một phần nhu cầu gia tăng tổng tài sản, nguồn vốn chủ sở hữu của Vietnam Airlines cũng được tăng bổ sung trong giai đoạn này từ nguồn lợi nhuận để lại và vốn cấp bổ sung từ ngân sách. Mức tăng trưởng bình quân nguồn vốn chủ sở hữu của cả giai đoạn đạt 9,4%/năm. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản giai đoạn 2008-2013 (hệ số tự tài trợ) đạt mức bình quân 19,4%. Vốn chủ sở hữu tăng trong giai đoạn này chủ yếu do ngân sách Nhà nước cấp cho dự án thành lập Hãng hàng không Cambodia Angkor Air (1.216 tỷ đồng); ghi nhận vốn Nhà nước khi chuyển đổi công ty Vinapco thành công ty TNHH MTV trực thuộc Công ty mẹ - Vietnam Airlines (428,69 tỷ đồng); tiếp nhận phần vốn Nhà nước tại Jetstar Pacific từ Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) đầu năm 2012 (921 tỷ), và bổ sung từ lợi nhuận hàng năm. Tuy nhiên, xét về quy mô, tốc độ tăng trưởng vốn chủ sở hữu chậm hơn tốc độ tăng trưởng của tổng tài sản đã khiến cho tỷ lệ vốn chủ sở hữu/tổng tài sản giảm dần trong giai đoạn 2008 – 2013.

**🌸 Tình hình vay nợ và sử dụng nguồn vốn vay:**

- Giai đoạn 2008 - 2013 là một trong những thời kỳ cao điểm tập trung thực hiện chiến lược phát triển đội bay của Vietnam Airlines đến năm 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, nên quy mô vốn vay tăng nhanh, tốc độ tăng quy mô vốn vay dài hạn bình quân hàng năm trên 18,8%/năm. Tổng dư nợ các hợp đồng vay và thuê tài chính của Vietnam Airlines tính đến 31/12/2013 là 37.820 tỷ đồng (trong đó, vay dài hạn và nợ thuê tài chính đến hạn trả là 6.631 tỷ đồng).


**Hình 7: Cơ cấu vốn vay**


*Nguồn: Vietnam Airlines*

- Vay nợ dài hạn của Vietnam Airlines chủ yếu là để tài trợ cho các dự án đầu tư mua máy bay (theo chiến lược phát triển đội bay đã được Chính phủ phê duyệt), chiếm tới 99% các khoản vay dài hạn (tính cả các khoản vay trung hạn để thực hiện đặt cọc, trả trước tiền mua máy bay), còn lại là các khoản vay để tài trợ cho các dự án đầu tư tài sản mặt đất và đào tạo chuyên gia công nghệ gắn trực tiếp với hoạt động khai thác bay (như nhà xưởng sửa chữa máy bay, máy móc thiết bị chuyên dùng, đào tạo phi công). Phần lớn các khoản vay mua tàu bay của Vietnam Airlines là vay nợ nước ngoài dưới hình thức hợp đồng tín dụng xuất khẩu ECA được Chính phủ bảo lãnh.

- Quy mô vốn vay cao sẽ làm tăng rủi ro tài chính về khả năng thanh toán nợ của Vietnam Airlines. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành vận tải hàng không (bán vé thu tiền trước vận chuyển sau; các khoản chi dịch vụ như xăng dầu, hạ cất/cánh, điều hành bay phát sinh trong tháng được thanh toán sau một tháng) nên Vietnam Airlines luôn duy trì được một nguồn vốn khả dụng tương đối lớn và ổn định từ các khoản công nợ này, hỗ trợ bổ sung nguồn vốn kinh doanh khá hiệu quả cho Vietnam Airlines trong điều kiện vốn chủ sở hữu hạn hẹp và có tốc độ tăng trưởng thấp hơn tốc độ tăng trưởng của hoạt động đầu tư vào sản xuất kinh doanh.



 **Khả năng thanh toán:** Trong điều kiện nguồn vốn chủ sở hữu còn thấp và chưa tương xứng với quy mô hoạt động và tốc độ tăng trưởng, Vietnam Airlines đang trong giai đoạn tăng cường huy động vốn để tập trung phát triển đội bay, hoạt động kinh doanh vận tải hàng không chưa thực sự thuận lợi khiến các chỉ số đo lường khả năng thanh toán những năm gần đây đang có xu hướng giảm. Mặc dù hệ số thanh toán tổng quát và hệ số thanh toán nợ dài hạn của Vietnam Airlines được duy trì ở mức >1 lần, hệ số thanh toán hiện thời và thanh toán nhanh năm 2012 đã giảm so với 2008 với các mức tương ứng là 0,45 lần và 0,42 lần (trong khi năm 2008 là 0,78 lần và 0,63 lần). Các hệ số này có dấu hiệu cải thiện vào thời điểm cuối năm 2013 với mức tương ứng là 0,48 và 0,45 lần. Mặc dù hệ số thanh toán thấp, nhưng do đặc thù tài chính ngành hàng không, các khoản ứng trước tiền mua vé của khách hàng chiếm chủ yếu trong khoản phải trả người bán nên nếu loại trừ các khoản này, các hệ số thanh toán của Vietnam Airlines sẽ ở mức cao hơn và vẫn bảo đảm (hệ số thanh toán hiện thời và hệ số thanh toán nhanh sau khi loại trừ khoản phải trả thu bán chứng từ vận chuyển năm 2013 là 0,76 và 0,70. Hơn nữa, để kiểm soát rủi ro thanh toán, Vietnam Airlines chú trọng thực hiện tốt công tác dự báo các khoản thu chi, chủ động điều hành chặt chẽ và linh hoạt dòng tiền. Do đó, Vietnam Airlines luôn đảm bảo công tác thanh toán đúng hạn, không phát sinh nợ quá hạn.

 **Khả năng sinh lời:**

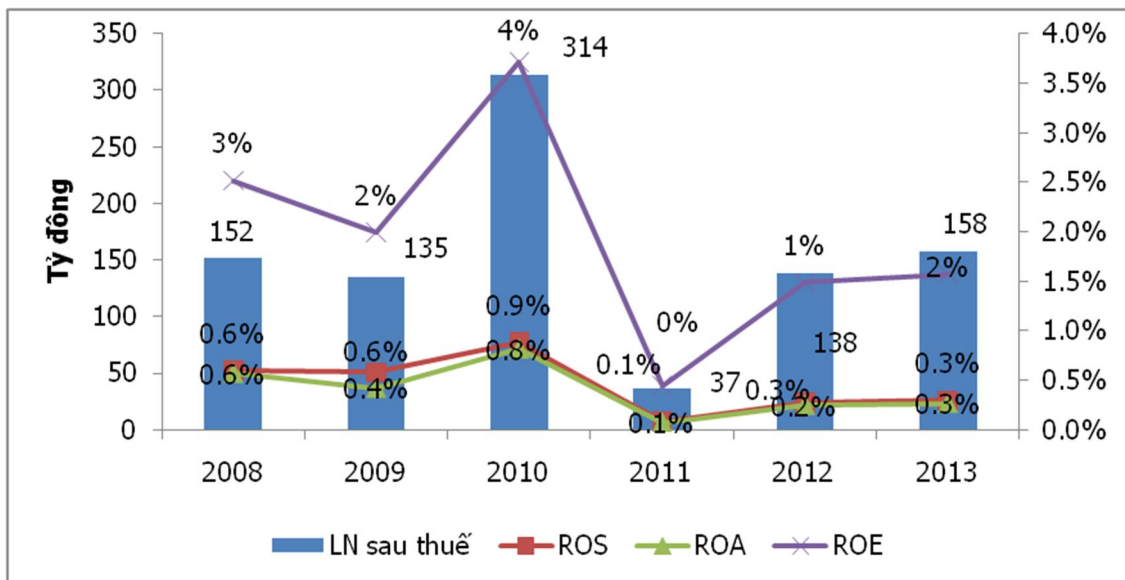
- Thời kỳ từ 2008 – 2013 là giai đoạn hết sức khó khăn đối với các doanh nghiệp hàng không không chỉ ở Việt Nam mà còn các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Rất nhiều doanh nghiệp lớn trong khu vực đều gặp khó khăn như Japan Airlines (Nhật) tuyên bố phá sản năm 2010, Malaysia Airlines (Malaysia) lỗ trong 3 năm, Hãng hàng không Cebu Airlines (Philippines) bị lỗ cả 2 quý cuối năm 2013, Thai Airways (Thái Lan) cũng bị lỗ trong năm 2011 và 2013; vì vậy, việc Vietnam Airlines không bị lỗ, cân đối được thu chi và đạt mức lợi nhuận 933 tỷ đồng trong giai đoạn này là một nỗ lực lớn của Tổng công ty.

- Trong 06 năm qua, ngoại trừ năm 2009 hiệu quả hoạt động vận tải hàng không giảm sút do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính, các năm còn lại Vietnam Airlines đều có tốc độ tăng trưởng doanh thu vận tải luôn nhanh hơn tốc độ tăng trưởng sản lượng vận tải và phát triển theo xu hướng năm sau cao hơn năm trước. Do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu và sự suy giảm tăng trưởng kinh tế trong nước dẫn tới nhu cầu đi lại sụt giảm mạnh cũng như các biến động bất thường về chi phí giá nhiên liệu, tỷ giá và các yếu tố đầu vào nên lợi nhuận của Vietnam Airlines không được ổn định. Trong giai đoạn 06 năm trước cổ phần hóa, năm 2010 có lợi nhuận cao



nhất (đạt 314 tỷ đồng), và năm 2011 lợi nhuận thấp nhất là 36,6 tỷ đồng, nguyên nhân do biến động tỷ giá VND/USD làm tăng chi phí sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Tới năm 2013, lợi nhuận của Vietnam Airlines đạt 157 tỷ đồng, tăng 14% so với lợi nhuận năm 2012 (tương đương mức tăng tuyệt đối là 19,5 tỷ đồng).


**Hình 8: Lợi nhuận sau thuế và các chỉ tiêu sinh lời giai đoạn 2008-2013 của Vietnam Airlines**





*Nguồn: BCTC Công ty mẹ đã kiểm toán năm 2008-2013*

### 1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

#### 1.3.1 Thuận lợi

 **Lợi thế về quy mô:** Với đặc thù và quá trình phát triển là doanh nghiệp Nhà nước, được định hướng trở thành lực lượng chủ lực của Nhà nước trong lĩnh vực vận tải hàng không, Vietnam Airlines nhận được nhiều hỗ trợ từ Nhà nước. Theo đó, chính sách quản lý giá sản phẩm và dịch vụ vận chuyển hành khách được thực hiện theo cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, giá dịch vụ được các Bộ ngành liên quan kiểm soát theo khung giá phù hợp với định hướng thị trường. Với chính sách này, một số đường bay của Vietnam Airlines trước đây thường xuyên bị thua lỗ và chủ yếu bay phục vụ mục đích chính trị - xã hội đã có điều kiện phát triển và tổ chức khai thác hiệu quả hơn. Cụ thể, việc thay đổi chính sách giá trần nội địa từ tháng 04/2011 của Bộ Tài chính đã giúp doanh thu hành khách Vietnam Airlines tăng thêm xấp xỉ 1.000 tỷ đồng. Ngoài ra, việc Vietnam Airlines là Hãng hàng không lớn nhất, quy mô nhất tại thị trường Việt Nam nên chính sách giá này một phần giúp tăng sức cạnh tranh của Vietnam Airlines, một số hãng hàng không tư nhân như Mekong Air, Trãi Thiên Cargo và Indochina Airlines đã phải ngừng bay do hoạt động kinh doanh thua lỗ.


 **Lợi thế về khả năng tiếp cận vốn và lãi vay cạnh tranh:** Vietnam Airlines đã được Nhà nước hỗ trợ trong việc tiếp cận vốn, được Chính phủ bảo lãnh thực hiện vay vốn dài hạn để tài trợ mua máy bay, động cơ máy bay, phát triển đội bay của Vietnam Airlines phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Tính theo số liệu báo cáo tài chính kiểm toán hợp nhất vào thời điểm 31/12/2013, khoảng 74% số dư vay nợ của Vietnam Airlines được Chính phủ bảo lãnh. Khi Cục dự trữ liên bang Mỹ FED có chủ trương nới lỏng tiền tệ và duy trì mức lãi suất thấp để kích thích nền kinh tế, chi phí lãi vay của Vietnam Airlines thấp và ổn định so với các doanh nghiệp khác của nền kinh tế cũng là một trong những lợi thế làm tăng khả năng tài chính của Vietnam Airlines.


 **Thuận lợi từ môi trường kinh tế vĩ mô:** Ngoài những hỗ trợ trực tiếp về chính sách, Vietnam Airlines còn có một số thuận lợi khi Nhà nước thực hiện chính sách ổn định kinh tế vĩ mô trong thời gian qua, đặc biệt trong chính sách ổn định tỷ giá. Bằng các biện pháp điều hành tích cực của Chính phủ, kinh tế vĩ mô của Việt Nam đã cải thiện và tương đối ổn định, lạm phát được kiểm soát; cán cân thương mại thặng dư nhờ xuất khẩu tăng nhanh. Việt Nam tiếp tục là điểm đến an toàn và hấp dẫn, lượng khách quốc tế đến Việt Nam trong năm 2013 ước đạt 7.572.352 lượt, tăng 10,6% so với cùng kỳ năm 2012.


Thị trường hàng không khu vực Châu Á – Thái Bình Dương vẫn tiếp tục là thị trường tiềm năng với tốc độ tăng trưởng dự kiến đạt 8% so với cùng kỳ (*nguồn: world travel monitor 2013*). Thị trường hàng không nội địa tăng trưởng mạnh, đạt 21,5% so với 2012 và cao hơn so với kế hoạch (chủ yếu tập trung tại phân thị khách giá rẻ).

Chính sách ổn định tỷ giá từ năm 2011 đã làm giảm rất nhiều chi phí chênh lệch tỷ giá của Vietnam Airlines. Trong đó, xét trên cả doanh thu và chi phí chênh lệch tỷ giá, trong các năm 2008, 2009, 2010, chênh lệch tỷ giá làm tăng chi phí của Vietnam Airlines với giá trị tương ứng 750 tỷ đồng, 486 tỷ đồng và 551 tỷ đồng; trong khi năm 2011 và 2012 chênh lệch tỷ giá làm tăng doanh thu tài chính tương ứng là gần 200 tỷ đồng và 137 tỷ đồng.


### **1.3.2 Khó khăn**

 **Chi phí nguyên liệu biến động ảnh hưởng tới lợi nhuận:** Trong khoảng thời gian 2011-2013, chi phí nhiên liệu bay là chi phí ảnh hưởng lớn nhất, luôn chiếm tỷ trọng lớn từ 37 - 38% trong tổng chi phí của Vietnam Airlines nên biến động giá nhiên liệu ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động của Vietnam Airlines. Cụ thể năm 2011, do giá dầu tăng 40% đã kéo theo chi phí nguyên liệu, vật liệu tăng 31,30%, cùng với việc chi phí nhân công tăng 41,29% dẫn đến lợi nhuận Vietnam Airlines giảm mạnh, tỷ suất lợi nhuận ròng năm 2011 (ROS) giảm xuống còn 0,08%.

 **Khó khăn trong công tác kiểm soát rủi ro tỷ giá:** Với đặc điểm cơ cấu dòng tiền thu - chi của Vietnam Airlines (thừa bản tệ VND và thiếu USD) nên Vietnam Airlines chịu rủi ro do biến động tỷ giá của đồng VND và các đồng bản tệ so với USD, những đồng tiền có rủi ro tỷ giá biến động mạnh làm cho công tác quản trị rủi ro tỷ giá, sử dụng công cụ phái sinh tiền tệ của Vietnam Airlines trở nên phức tạp và khó khăn.

 **Không còn quyền điều phối giờ hạ/cất cánh (slot) tại các sân bay quốc tế Nội Bài và Tân Sơn Nhất:** Trên thế giới hiện nay, quyền điều phối sân bay quốc tế phần lớn thuộc về các Hãng hàng không quốc gia, tuy nhiên tại Việt Nam, vào năm 2007, Vietnam Airlines đã không còn được giao quyền điều phối slot tại các sân bay quốc tế Nội Bài và Tân Sơn Nhất. Do vậy, so với các hãng hàng không quốc tế khác, Vietnam Airlines mất đi một công cụ hữu hiệu khi đàm phán với khách hàng, đồng thời tăng chi phí sử dụng dịch vụ cảng hàng không. Đối với các đường bay quốc tế, việc xin phép bay, thời gian cất/hạ cánh tại một số sân bay quốc tế gặp nhiều khó khăn như tại Đài Bắc (Đài Loan), Trung Quốc, Hồng-Kông.

Ngoài ra, hạ tầng hàng không sân bay của Việt Nam có nhiều hạn chế và còn kém so với khu vực cũng là một trong những khó khăn Vietnam Airlines phải giải quyết như sân bay Cát Bi (Hải Phòng), sân bay Phú Bài (Huế), Tân Sơn Nhất (Tp. Hồ Chí Minh).

 **Áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng:** Từ tháng 12/2011, hãng hàng không giá rẻ VietJet Air bắt đầu gia nhập thị trường và trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Vietnam Airlines tại thị trường nội địa. Đến cuối năm 2013, VietJet Air đã chiếm khoảng 23% thị phần hàng không nội địa. Áp lực cạnh tranh đã có nhiều ảnh hưởng tới Vietnam Airlines, cụ thể: tăng trưởng doanh thu vận chuyển hàng hoá, bưu kiện của Vietnam Airlines đã và đang có xu hướng giảm dần qua các năm, đặc biệt sản lượng hàng hoá vận chuyển nội địa giảm khi bị chia sẻ thị phần.

Trên thị trường đường bay quốc tế đi/đến Việt Nam, sự phát triển mạnh mẽ của các hãng hàng không giá rẻ trong khu vực Đông Nam Á đang làm cho tình hình cạnh tranh càng trở nên khốc liệt, đặt ra nhiều thách thức mới đối với các hãng hàng không trong việc điều tiết tải, tránh cung ứng thừa tải so với tốc độ tăng trưởng khách, gây lãng phí chung cho xã hội và nền kinh tế quốc gia. Bên cạnh đó, sự gia nhập của các hãng hàng không Trung Đông: Emirates, Qatar Airways, Etihad Airways càng thể hiện rõ nét sự thay đổi về bản đồ vận tải hàng không giữa Châu Âu và Châu Á. Việc các hãng lớn của khu vực này mở rộng mạng bay kết nối các thành phố lớn giữa các hai châu lục qua cửa ngõ Trung Đông đã tạo sức ép đối với tất cả các hãng hàng không Châu Âu và Châu Á, trong đó có Vietnam Airlines.

## 2. TÌNH HÌNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TỔ HỢP CÔNG TY MẸ- CÔNG TY CON TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2008 - 2013

### 2.1. Tình hình hoạt động kinh doanh của Tổ hợp công ty mẹ - công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2008-2013

Nếu xét trên khía cạnh báo cáo tài chính riêng lẻ của Công ty mẹ, hoạt động của các công ty con và liên kết phần lớn mang ý nghĩa đầu tư tài chính thì trên khía cạnh tổ hợp Công ty mẹ - con, các hoạt động của cả Công ty mẹ - Vietnam Airlines và các Công ty thành viên sẽ được nhìn nhận trên cơ sở lợi nhuận đóng góp tổng thể. Về cơ bản, nguồn thu cốt lõi của Vietnam Airlines và tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam đều bao gồm doanh thu vận tải hàng không và hoạt động phụ trợ, tuy nhiên, tổ hợp Công ty mẹ - con Tổng công ty Hàng không Việt Nam bao gồm thêm doanh thu khác đến từ Công ty con và liên kết.

#### a. Cơ cấu doanh thu

Với ngành nghề chính là kinh doanh vận tải hàng không, lợi nhuận của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam chủ yếu đến từ ba lĩnh vực hoạt động chủ yếu là: (i) Hoạt động vận tải hàng không; (ii) Hoạt động phụ trợ vận tải và (iii) Kinh doanh hàng hóa, dịch vụ và hoạt động khác.

Giá trị sản phẩm, dịch vụ trong giai đoạn 2008-2013 của Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam theo từng lĩnh vực hoạt động như sau:


**Bảng 14: Doanh thu sản phẩm dịch vụ giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: triệu đồng*

<b>DT</b> <b>Năm</b>	<b>Hoạt động vận tải hàng không</b> <b>(1)</b>	<b>Hoạt động phụ trợ vận tải</b> <b>(2)</b>	<b>Hoạt động khác</b> <b>(3)</b>	<b>Khoản giảm trừ Doanh thu</b> <b>(4)</b>	<b>Doanh thu thuần</b> <b>(1+2+3+4)</b>
2008	24.837.256	1.297.074	11.574.300	(96.250)	37.612.380
2009	22.535.637	1.600.102	8.628.199	(155.268)	32.608.670
2010	34.941.825	2.217.769	9.469.243	(275.248)	46.353.589
2011	44.285.248	2.160.644	10.371.236	(352.174)	56.464.954
2012	50.983.602	2.024.711	12.291.869	(441.670)	64.858.512

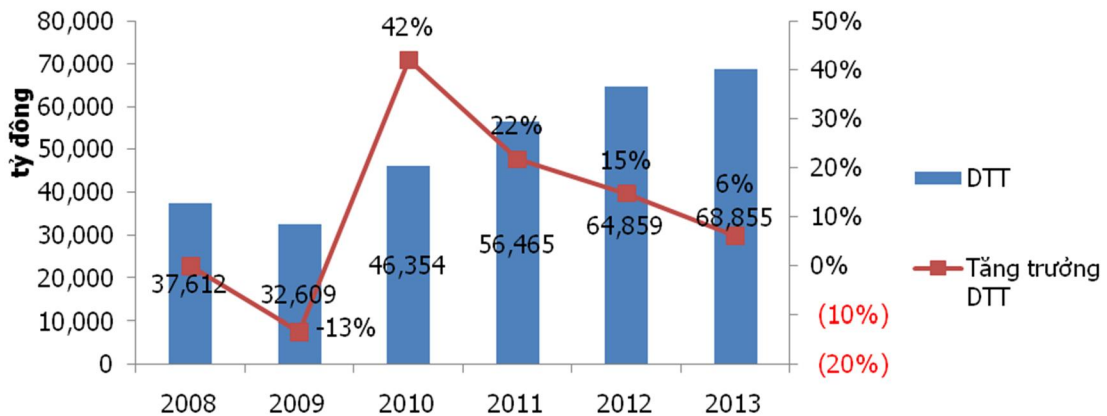
DT Năm	Hoạt động vận tải hàng không (1)	Hoạt động phụ trợ vận tải (2)	Hoạt động khác (3)	Khoản giảm trừ Doanh thu (4)	Doanh thu thuần (1+2+3+4)
2013	53.917.167	3.233.452	12.077.693	(373.800)	68.854.512

*Nguồn: BCTC hợp nhất VNA kiểm toán năm 2008-2013*

 Quy mô và tốc độ tăng trưởng doanh thu hợp nhất

Trong giai đoạn 2008-2012, ngoại trừ năm 2009 có doanh thu thuần giảm so với năm 2008, doanh thu các năm 2010-2012 của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam theo số liệu hợp nhất đều đạt mức tăng trưởng hai con số và mức tăng bình quân cho cả giai đoạn là 16,45%/năm. Đặc biệt 02 năm 2010, 2011, doanh thu tăng trưởng ấn tượng với các mức tương ứng là 42,2% và 21,8%. Doanh thu năm 2013 đạt 68.855 tỷ đồng, tăng 6,16% so với năm 2012.

**Hình 9: Quy mô và tăng trưởng doanh thu hợp nhất giai đoạn 2008-2013**

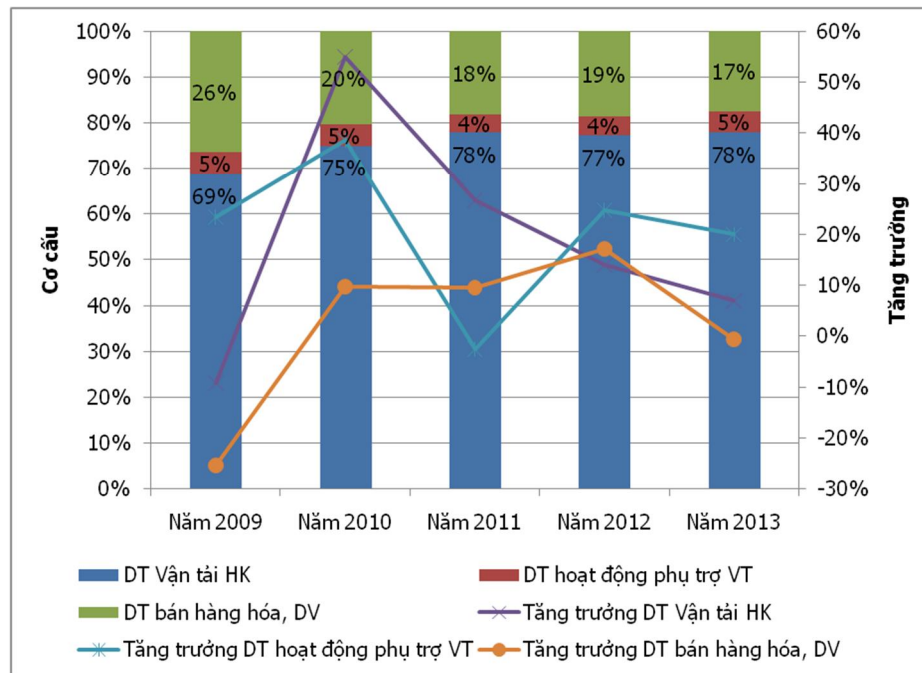


*Nguồn: BCTC hợp nhất kiểm toán năm 2008-2013*

 Cơ cấu và tốc độ tăng trưởng doanh thu theo 03 mảng hoạt động chính




**Hình 10: Cơ cấu và tăng trưởng doanh thu hợp nhất theo lĩnh vực giai đoạn 2009-2013**



*Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán năm 2008-2013*

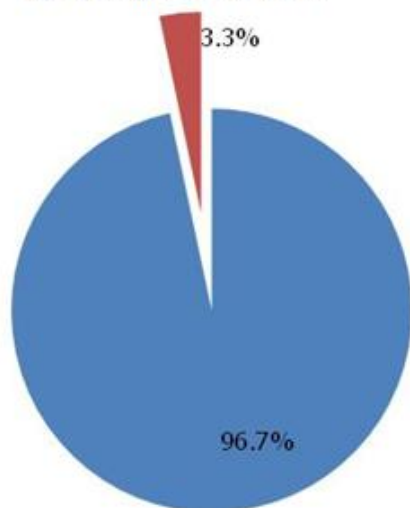
Trong cơ cấu doanh thu hợp nhất giai đoạn 2008-2013, hoạt động vận tải hàng không chiếm tỷ trọng lớn nhất, bằng 66-78% doanh thu mỗi năm, tiếp theo là doanh thu từ bán hàng hóa và dịch vụ, chiếm từ 17,5-31% tổng doanh thu, còn lại là hoạt động phụ trợ vận tải (chiếm khoảng 3-5% doanh thu). Tỷ trọng doanh thu từ hoạt động vận tải hàng không có xu hướng tăng (từ 65,8% trong năm 2008 lên 77,8% trong năm 2013), điều này khẳng định vận tải hàng không vẫn đóng vai trò quyết định trong doanh thu của Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Trong giai đoạn 2008-2013, mức tăng trưởng bình quân của doanh thu theo từng lĩnh vực hoạt động lần lượt là 18,7%/năm đối với doanh thu hoạt động vận tải hàng không; 20,8%/năm đối với doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải và 2,1%/năm đối với doanh thu bán hàng hóa dịch vụ.

 **Cơ cấu doanh thu theo tỷ trọng đóng góp**

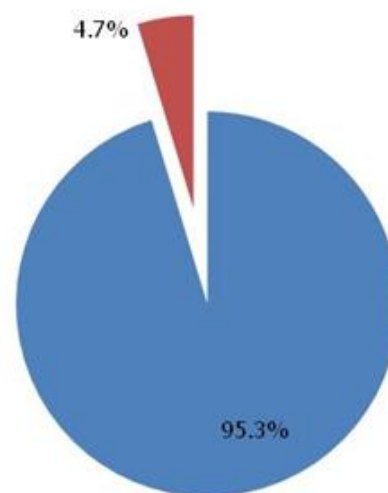
Doanh thu vận tải hàng không của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam chiếm 96% doanh thu vận tải hợp nhất: Trong cơ cấu doanh thu hợp nhất, doanh thu hoạt động vận tải hàng không (hoạt động cốt lõi của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con) đến chủ yếu từ đóng góp của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam chiếm tới trên 96%, còn lại là đóng góp của Cambodia Angkor Air, Jetstar Pacific Airlines và các Công ty giao nhận dịch vụ, như hình dưới đây:

**Hình 11: Tỷ trọng Doanh thu vận tải hàng không của Vietnam Airlines trong Doanh thu vận tải hàng không hợp nhất**

**Tỷ trọng Doanh thu VTHK bình quân giai đoạn 2008-2013**



**Tỷ trọng Doanh thu VTHK năm 2013**



■ Doanh thu VTHK Công ty mẹ

■ Doanh thu VTHK từ Công ty con

*Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất và Báo cáo tài chính Công ty mẹ đã kiểm toán năm 2008-2013*

Năm 2013, tỷ trọng doanh thu vận tải hàng không của Vietnam Airlines trong tổng doanh thu vận tải hàng không hợp nhất giảm xuống còn 95,3% so với mức 96,7% năm 2012 là do đóng góp từ doanh thu vận tải hàng không của hãng hàng không Jetstar Pacific Airlines.

Doanh thu của Công ty con trong lĩnh vực phụ trợ vận tải đóng góp 30% trong doanh thu hợp nhất của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam: Tương tự lĩnh vực vận tải hàng không, doanh thu hoạt động phụ trợ vận tải cũng chủ yếu được thực hiện tại Vietnam Airlines, với tỷ trọng đóng góp trung bình trong giai đoạn 2008-2013 là 69,6%.

Doanh thu từ hoạt động khác của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam được thực hiện chủ yếu từ các Công ty con: Trong khi kết quả mảng hoạt động vận tải hàng không và hoạt động phụ trợ vận tải chủ yếu đến từ hoạt động của Công ty mẹ, doanh thu hoạt động khác đều từ kết quả đóng góp của các công ty con trong lĩnh vực cung cấp hàng hóa và dịch vụ khác, trực tiếp hoặc gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh chính của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam.



Sản phẩm dịch vụ của các Công ty con được phát triển trên cơ sở quá trình sản xuất kinh doanh dịch vụ vận tải hàng không của Công ty mẹ và các hãng hàng không trong, ngoài nước khác. Doanh thu từ lĩnh vực này chủ yếu phụ thuộc vào lượng khách trung chuyển đi qua Việt Nam và các cảng hàng không, đóng góp một giá trị tương đối ổn định trong tổng doanh thu hợp nhất. Do Tổng công ty tập trung đẩy mạnh đầu tư chiều sâu vào lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính là vận tải hàng không, doanh thu vận tải hàng không tăng mạnh hơn các lĩnh vực kinh doanh khác nên tỷ lệ đóng góp của lĩnh vực khác đã giảm từ 26% năm 2008 xuống còn 17% năm 2013.

### **b. Cơ cấu chi phí**

Tỷ trọng bình quân của tổng chi phí trong giai đoạn 2008 - 2013 chiếm 99% tổng doanh thu và thu nhập khác của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu chi phí của Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam là giá vốn hàng bán với tỷ trọng bình quân từ năm 2010- 2013 ở mức 89,5% doanh thu thuần, theo đó, tỷ suất lợi nhuận gộp bình quân là 10,5%. Năm 2010, lợi nhuận gộp đạt tỷ suất cao nhất trong vòng 5 năm (gần 14%) do Công ty mẹ tăng quy mô hoạt động, mở các tuyến bay và đường bay mới nên chi phí cố định trên giá thành giảm, ngoài ra giá nhiên liệu trong năm cũng không cao. Năm 2011 và 2012, giá nhiên liệu xăng máy bay tăng mạnh làm ảnh hưởng lớn tới tỷ suất lợi nhuận gộp (chỉ đạt 9,2% và 8,3% trong 2011 và 2012), năm 2013 mặc dù giá nhiên liệu ở mức cao nhưng mức biến động không quá lớn nên tỷ suất lợi nhuận gộp là 10,5%, bằng với mức bình quân trong các năm gần đây.

Tỷ trọng chi phí tài chính so với doanh thu có xu hướng giảm từ mức gần 8% doanh thu vào năm 2008 xuống 4% doanh thu vào năm 2013 do chi phí chênh lệch tỷ giá giảm mạnh trong giai đoạn này xuất phát từ chính sách ổn định tỷ giá của Ngân hàng Nhà nước. Trong giai đoạn 2008-2011, chi phí lãi vay chiếm xấp xỉ 30% chi phí tài chính, còn lại gần 70% là chi phí chênh lệch tỷ giá, nhưng đến giai đoạn 2012 - 2013, tỷ trọng chi phí lãi vay đã tăng lên 50% - 70% tổng chi phí tài chính. Chi phí lãi vay của các hợp đồng mua, thuê máy bay và động cơ tăng từ 881 tỷ đồng lên gần 1.400 tỷ đồng (bình quân tăng 9,6% /năm trong giai đoạn 2008 -2013), trong khi đó, chi phí chênh lệch tỷ giá giảm mạnh từ mức bình quân gần 1.927 tỷ đồng trong giai đoạn 2008-2011 xuống còn 590 tỷ đồng năm 2012 và 1.309 tỷ đồng năm 2013 đã kéo tổng chi phí tài chính xuống thấp hơn so với giai đoạn trước.

Tỷ trọng các chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp về cơ bản không có nhiều biến động so với doanh thu. Chi phí quản lý doanh nghiệp ở mức khá ổn định, bình quân chiếm 3,2% doanh thu trong giai đoạn 2008-2013, chi phí bán hàng

trong 2008-2013 chiếm xấp xỉ 5,4% tổng doanh thu, riêng năm 2010 do chính sách mở rộng thị trường đón đầu phục hồi của nền kinh tế, doanh thu tăng mạnh nên chi phí bán hàng cũng tăng đột biến từ 1.860 tỷ đồng lên 3.178 tỷ đồng (tăng hơn 70%).

### c. Cơ cấu lợi nhuận

Lợi nhuận sau thuế của toàn hệ thống đạt mức cao nhất vào năm 2010 với giá trị 810,2 tỷ đồng (là năm doanh thu tăng trưởng đột biến do doanh thu công ty mẹ tăng trưởng mạnh). Năm 2012, mức lợi nhuận giảm xuống chỉ còn 142,7 tỷ đồng, giảm 40,6% so với lợi nhuận năm 2011. Năm 2013, lợi nhuận tăng 80,5% so với năm 2012 lên mức 258 tỷ đồng. Trong lợi nhuận hợp nhất, tỷ lệ đóng góp bình quân của Công ty mẹ là 45%, của các Công ty con là 55%. Các thông tin chi tiết về tình hình tài chính và kết quả hoạt động của các Công ty con được trình bày tại Phụ lục 01.

## 2.2. Tình hình tài chính của Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2008 - 2013

Các chỉ tiêu cơ bản về tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất trước cổ phần hóa của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam như sau:

**Bảng 15: Một số chỉ tiêu tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: triệu đồng*


TT	Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Tổng tài sản	28.947.956	35.428.606	43.056.781	56.382.540	64.723.383	69.643.732
2	Vốn chủ sở hữu <sup>14</sup>	6.599.520	7.478.190	8.981.224	8.791.576	9.640.025	10.246.585
3	Nợ phải trả	21.762.484	27.531.812	33.557.196	47.050.149	54.573.279	58.940.773
3.1	<i>Nợ ngắn hạn</i>	<i>7.757.268</i>	<i>10.080.432</i>	<i>15.807.439</i>	<i>20.160.851</i>	<i>24.354.420</i>	<i>26.654.675</i>
3.2	<i>Nợ dài hạn</i>	<i>14.005.216</i>	<i>17.451.380</i>	<i>17.749.757</i>	<i>26.889.298</i>	<i>30.218.859</i>	<i>32.286.098</i>
4	Các khoản phải thu	4.233.153	8.229.773	10.453.272	11.393.075	9.996.507	12.852.105
4.1	<i>Phải thu ngắn hạn</i>	<i>3.005.827</i>	<i>4.163.230</i>	<i>6.782.265</i>	<i>7.451.565</i>	<i>6.529.712</i>	<i>7.706.783</i>
4.2	<i>Phải thu dài hạn</i>	<i>1.227.326</i>	<i>4.066.543</i>	<i>3.671.007</i>	<i>3.941.510</i>	<i>3.466.795</i>	<i>5.145.322</i>
5	Tổng doanh thu và thu nhập khác <sup>15</sup>	39.603.010	34.303.828	48.717.186	59.708.706	66.876.443	70.343.873
6	<i>Trong đó, Doanh</i>	<i>37.612.380</i>	<i>32.608.670</i>	<i>46.353.589</i>	<i>56.464.954</i>	<i>64.858.512</i>	<i>68.854.512</i>


<sup>14</sup> Được lấy theo chỉ tiêu 410 trên Bảng cân đối kế toán, không bao gồm số dư Quỹ khen thưởng phúc lợi

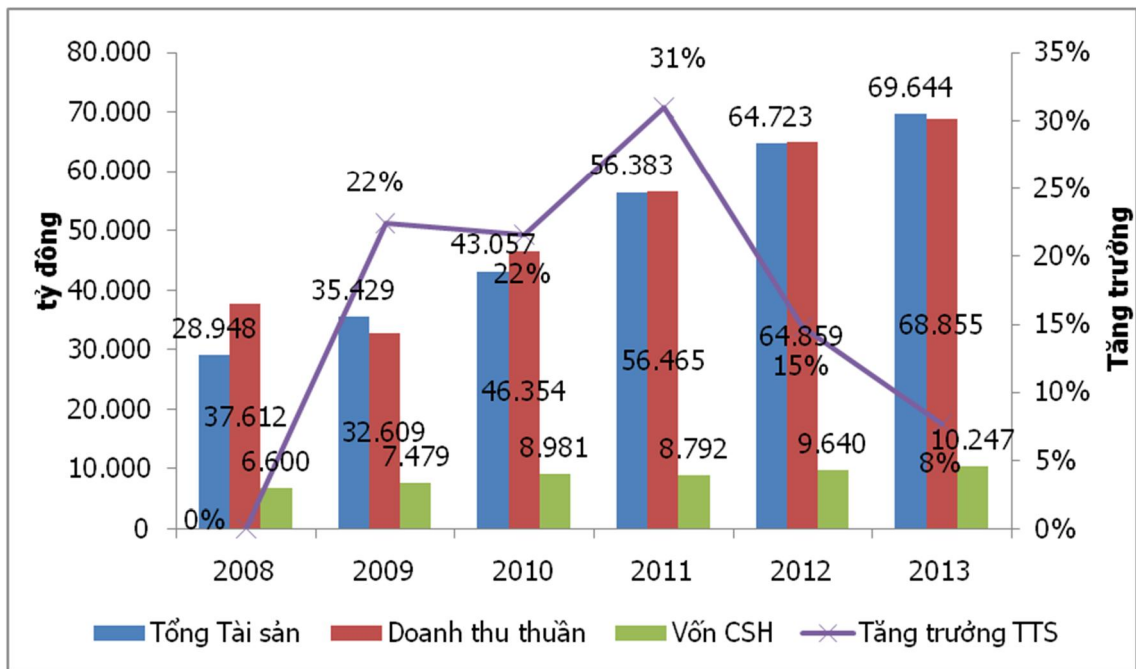
<sup>15</sup> Bao gồm: doanh thu thuần, doanh thu hoạt động tài chính và thu nhập khác

TT	Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	<i>thu thuần</i>						
7	Tổng chi phí	(38.977.887)	(33.664.818)	(47.716.560)	(59.286.635)	(66.541.731)	(69.804.630)
8	Lợi nhuận/lỗ trong công ty liên kết, liên doanh	13.118	14.867	12.540	(6.263)	56.002	(32.722)
9	Lợi nhuận trước thuế	638.241	653.877	1.013.166	415.808	391.074	506.519
10	Lợi nhuận sau thuế	444.377	483.200	810.240	240.592	142.691	257.535
11	Tỷ suất LNST trên vốn chủ sở hữu	6,73%	6,46%	9,02%	2,74%	1,48%	2,51%
12	Dòng tiền hoạt động kinh doanh	600.086	(1.411.986)	1.911.091	1.985.663	4.738.898	2.448.441
13	Dòng tiền hoạt động đầu tư	(3.328.248)	(2.470.984)	(3.648.041)	(10.236.458)	(10.682.014)	(4.943.453)
14	Dòng tiền hoạt động tài chính	1.389.927	3.681.547	3.431.873	10.285.408	5.508.202	2.038.083

*Nguồn: BCTC hợp nhất VNA kiểm toán năm 2008-2013*

 **Tăng trưởng tài sản:** tổng tài sản theo số liệu hợp nhất của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty HKVN tại thời điểm 31/12/2013 đạt 69.643 tỷ đồng, tăng 40.695 tỷ đồng so với tại 31/12/2008. Tốc độ tăng trưởng bình quân của tổng tài sản trong cả giai đoạn này là 19,5%/năm, trong đó, mức tăng cao nhất đạt được năm 2011 so với năm 2010 là 30,9%.

 **Cơ cấu tài sản:** xét trên khía cạnh tổ hợp, cơ cấu tài sản trong giai đoạn 2008 – 2013 tương đối ổn định với tỷ lệ tài sản dài hạn/tài sản ngắn hạn xấp xỉ đạt mức 75/25, phù hợp với một mô hình Tổ hợp sản xuất trong giai đoạn đẩy mạnh đầu tư đón đầu chu kỳ phát triển. So với cơ cấu tài sản của Công ty mẹ - Vietnam Airlines (ở mức 85/15), cơ cấu tài sản của tổ hợp có hệ số thấp hơn, nguyên nhân do trong khi Công ty mẹ hoạt động với cơ cấu đặc thù của một doanh nghiệp vận tải, tỷ trọng tài sản dài hạn chiếm chủ yếu thì các Công ty con hoạt động với đặc thù của doanh nghiệp dịch vụ, phụ trợ nên phần tỷ trọng tài sản dài hạn cân bằng hơn. Ngoài ra, do tình hình hoạt động kinh doanh của các Công ty con tương đối thuận lợi, đạt hiệu quả và hệ số sử dụng tài sản cao nên cấu trúc tài sản được cân bằng hơn.

**Hình 12: Quy mô hoạt động và tăng trưởng tổng tài sản hợp nhất giai đoạn 2008-2013**



Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán năm 2009-2013

✿ Cơ cấu nguồn vốn: theo số liệu hợp nhất, trong giai đoạn 2008 – 2013 cơ cấu nguồn vốn có xu hướng tăng tỷ trọng các khoản phải trả. Tại 31/12/2008, tỷ lệ nợ phải trả/tổng nguồn vốn là 75% trong khi tại thời điểm 31/12/2013 tỷ lệ này ở mức 85%. Nguyên nhân là do từ năm 2010, Vietnam Airlines đã đầu tư thuê mua máy bay và động cơ với nguồn chủ yếu từ vốn vay dài hạn, cụ thể năm 2011, vay nợ dài hạn tăng 51% trong khi vốn chủ sở hữu gần như không có biến động đáng kể. Do đó tỷ lệ nợ phải trả/tổng nguồn vốn của Công ty mẹ tăng lên. Bên cạnh đó, tỷ lệ nợ như trên còn do mức vay nợ cao của công ty con 100% vốn VINAPCO. VINAPCO là công ty con chuyên về nhập khẩu và phân phối xăng dầu hàng không, do đó đặc điểm nguồn vốn của công ty là vay vốn lưu động rất lớn phục vụ việc nhập khẩu và phân phối xăng dầu (tỷ lệ nợ phải trả/tổng nguồn vốn của công ty VINAPCO tại 31/12/2013 là 93.75%). Tuy có tỷ lệ nợ cao, nhưng rủi ro của công ty VINAPCO không lớn do hoạt động sản xuất kinh doanh xăng dầu hàng không ổn định, công ty hiện chiếm thị phần chủ chốt trong lĩnh vực cung cấp xăng dầu hàng không tại Việt Nam.

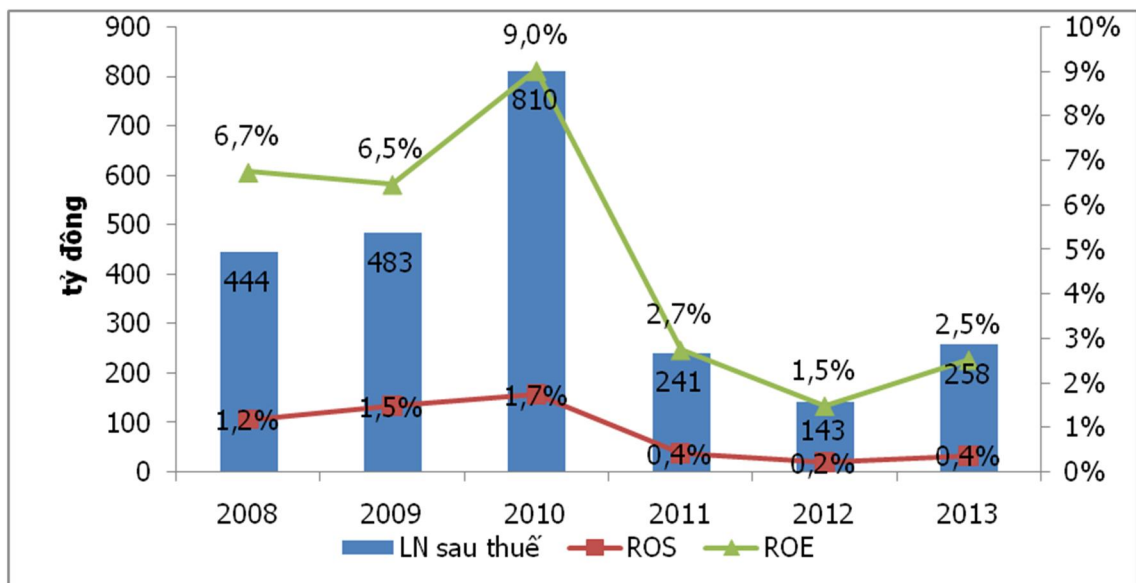
✿ Cơ cấu nguồn vốn vay: Trong giai đoạn 2008 – 2013, tổng các khoản vay nợ ngắn hạn và dài hạn của tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam chiếm tỷ trọng khá ổn định ở mức ~74% tổng khoản nợ phải trả, trong đó các khoản vay dài hạn chiếm 53% – 63%, các khoản vay ngắn hạn chiếm 10% - 21%. Tỷ trọng khoản vay dài hạn và ngắn hạn có sự chuyển biến về cơ cấu. Trước năm 2010, tỷ trọng vay dài hạn/vay ngắn hạn ở mức 86/14, sau năm 2010, tỷ trọng khoản vay dài hạn/khoản vay ngắn hạn được giữ ở mức bình quân 72/28 - khá tương đồng với tỷ trọng tài sản dài hạn/tài sản ngắn hạn (ở mức 75/25). Điều này cho thấy xét trên khía cạnh cơ cấu sử dụng vốn, mục đích sử dụng vốn của Vietnam Airlines được thực hiện đúng với mục tiêu, định hướng đầu tư của Nhà nước.

✿ Tăng trưởng vốn chủ sở hữu: Nguồn bổ sung vào vốn chủ sở hữu của tổ hợp công ty mẹ - công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng quy mô chủ yếu là từ lợi nhuận để lại và cấp bổ sung ngân sách của Công ty mẹ. Mức tăng trưởng bình quân của vốn chủ sở hữu trong giai đoạn 2008 – 2013 của tổ hợp công ty mẹ - công ty con Tổng công ty Hàng không Việt Nam đạt 13,1%.

✿ Khả năng thanh toán: Các hệ số thanh toán hiện thời và thanh toán nhanh có xu hướng giảm trong giai đoạn 2008-2013 từ mức 0,9 và 0,7 vào năm 2008 xuống mức 0,7 và 0,5 vào năm 2013. Nguyên nhân do Tổng công ty đang trong quá trình đầu tư mạnh vào đội bay mới trong khi nguồn vốn chủ sở hữu còn khiêm tốn khiến các chỉ số đo lường khả năng thanh toán những năm gần đây đang có xu hướng giảm. Ngoài ra, các hệ số thanh toán của toàn Tổng công ty còn bị ảnh hưởng bởi cơ cấu tài sản và nợ ngắn hạn của công ty con Jetstar Pacific Airlines và đặc điểm vay nợ ngắn hạn lớn tại công ty con VINAPCO (để tài trợ cho các tài sản ngắn hạn dưới dạng hàng tồn kho xăng dầu). Tuy nhiên, một đặc thù tài chính của ngành hàng không là thu tiền bán chứng từ vận chuyển trước, thực hiện dịch vụ sau nên trong khoản mục nợ ngắn hạn thì các khoản Phải trả thu bán chứng từ vận chuyển của khách hàng chiếm tỷ trọng chủ yếu (bình quân 68% các khoản phải trả người bán trong giai đoạn 2009-2013). Nếu loại trừ khoản mục này thì các hệ số thanh toán hiện thời và hệ số thanh toán nhanh của Tổng công ty năm năm 2013 lần lượt là 0,9 và 0,6.

 Khả năng sinh lời: so với giai đoạn 2010 – 2012, tỷ suất EBITDA/doanh thu thuần hợp nhất trong năm 2013 đã có nhiều chuyển biến tích cực từ mức bình quân 2008-2012 đạt 8% tăng lên xấp xỉ 8,2% vào năm 2013. Lợi nhuận sau thuế hợp nhất năm 2013 tăng 80% so với năm 2012 nhờ thu nhập từ hoạt động kinh doanh chính trong năm 2013 đã có lãi trở lại, tỷ suất ROS năm 2013 ở mức 0,4%. Bình quân tỷ suất sử dụng vốn (ROE) trong giai đoạn 2008 – 2013 ở mức 5%, đạt cao nhất vào năm 2010 với tỷ lệ 9% và giảm trong 3 năm gần đây.

**Hình 13: Lợi nhuận sau thuế hợp nhất và khả năng sinh lời giai đoạn 2008-2013**



Nguồn: BCTC hợp nhất VNA đã kiểm toán năm 2009-2013

### 3. TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CON

Tình hình hoạt động kinh doanh của các công ty con được trình bày tóm tắt tại Phụ lục 1 - Tình hình hoạt động của các công ty con giai đoạn 2008-2013.

### 4. VỊ THẾ CỦA VIETNAM AIRLINES SO VỚI CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC

#### 4.1. Vị thế của Vietnam Airlines trong ngành

a. Vietnam Airlines là Hãng hàng không quốc gia Việt Nam, có thương hiệu mạnh trong nội địa và khu vực CLMV, có vị thế chi phối thị trường hàng không Việt Nam

Thương hiệu Vietnam Airlines – Hãng hàng không quốc gia Việt Nam đã được



hình thành và phát triển gắn liền cùng với quá trình trưởng thành của ngành Hàng không dân dụng Việt Nam. Đến nay, từ một hãng hàng không nhỏ bé, Vietnam Airlines đã trở thành một hãng hàng không có thương hiệu uy tín, được khách hàng trong nước và quốc tế biết đến. Vietnam Airlines đã khẳng định vị trí trên bản đồ hàng không khu vực và thế giới với hình ảnh một hãng hàng không trẻ, hiện đại, năng động và ngày càng phát triển mạnh mẽ.

Từ khi thành lập đến nay, Vietnam Airlines luôn giữ vị trí số một tại thị trường Việt Nam – nơi được đánh giá là một trong các thị trường hàng không phát triển nhanh nhất trong khu vực và trên thế giới. Vị thế chi phối thị trường hàng không nội địa của Vietnam Airlines đã được xây dựng và giữ vững qua nhiều năm. Năm 2013, mặc dù phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt của VietJet Air, thị phần Vietnam Airlines (chưa bao gồm Jetstar Pacific Airlines - JPA) vẫn ở vị trí dẫn đầu với tỷ lệ nắm giữ 51,8% thị phần vận chuyển hành khách, trong đó thị phần vận chuyển khách nội địa là 63,2%. Hiện nay, Vietnam Airlines là hãng hàng không truyền thống duy nhất tại Việt Nam với sản phẩm nội địa có sự khác biệt hóa (hạng Thương gia, chương trình Khách hàng thường xuyên - GLP). Vị trí số một Việt Nam của hãng còn thể hiện ở mạng bay nội địa rộng khắp mọi vùng miền của đất nước, tần suất khai thác dày đặc, lịch nối chuyến thuận tiện và mạng đường bay quốc tế mở rộng nhanh chóng. Với việc tiếp nhận hãng hàng không giá rẻ JPA và phối hợp với JPA thực hiện chiến lược “thương hiệu kép – dual brands”, Vietnam Airlines cạnh tranh và chiếm lĩnh khách doanh thu cao và trung bình trong khi JPA sẽ cạnh tranh trực tiếp với các hãng hàng không giá rẻ (Low Cost Carrier) khác và chiếm lĩnh tăng trưởng của phân thị khách doanh thu thấp. Chiến lược này sẽ càng củng cố thêm vị thế của Vietnam Airlines trên thị trường.

Mạng đường bay rộng khắp tại khu vực CLMV (gồm: Cam-pu-chia, Lào, Myan-ma và Việt Nam) cũng là thế mạnh của Vietnam Airlines, đặc biệt so với các đối thủ cạnh tranh khác. Vietnam Airlines có mạng đường bay với tần suất lớn đi/đến các điểm chính trong khu vực CLMV. Ngoài ra, Vietnam Airlines có thể kết hợp sản phẩm với hãng K6 để tạo ra các sản phẩm bay kết hợp điểm đến. Mạng đường bay trong tiểu vùng vẫn tiếp tục được coi là thế mạnh của Vietnam Airlines trong việc cạnh tranh với các hãng hàng không khác, đặc biệt là khai thác các đối tượng khách có nhu cầu du lịch kết hợp Việt Nam với các điểm trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, Châu Âu do có sản phẩm dày đặc, nối chuyến tốt các thị trường nguồn là Châu Âu, Đông Bắc Á tạo lợi thế cạnh tranh cho các thị trường nguồn.

### **b. Vietnam Airlines có đội tàu bay trẻ với chủng loại tàu bay thuộc loại tiên tiến, hiện đại nhất thế giới**

Tính đến 31/12/2013, so với các hãng hàng không trong nước, Vietnam Airlines có số lượng đội bay khai thác nhiều nhất, với 83 chiếc, chiếm trên 80% tổng số tàu bay khai thác của các hãng hàng không nội địa Việt Nam. Tỷ lệ máy bay sở hữu tính theo đầu máy bay tính đến 31/12/2013 đạt 54%, tuổi trung bình toàn đội bay là 5,34 năm, thuộc loại đội bay trẻ không chỉ trong khu vực mà cả trên thế giới. Tỷ lệ máy bay hiện đại, tiên tiến trên tổng số tàu bay cao so với các hãng hàng không trong khu vực và trên thế giới, chủ yếu do hai hãng sản xuất tàu bay thương mại hàng đầu là Boeing (Mỹ) và Airbus (Châu Âu) chế tạo.

Vietnam Airlines đang trong thời kỳ đẩy mạnh đầu tư hiện đại hóa đội bay, tăng trưởng cả quy mô và chất lượng, có lợi thế, thuận lợi trong việc áp dụng những chủng loại tàu bay và công nghệ khoa học kỹ thuật tiên tiến nhất. Trong giai đoạn 2009-2013, Vietnam Airlines đang triển khai thực hiện 9 dự án đầu tư tàu bay với tổng số tàu bay đặt hàng là 62 chiếc. Đối với Dự án đầu tư đổi mới đội tàu bay ATR72, Vietnam Airlines đã hoàn thành việc bán và trả toàn bộ ATR72-200 thế hệ cũ cho nhà sản xuất trong tháng 5/2010. Kết quả đến cuối năm 2013, cơ cấu đội tàu bay khai thác của Vietnam Airlines gồm 10 B777-200ER, 9 A330, 48 A321, 14 ATR72-500, 02 Fokker 70. Theo kế hoạch đầu tư đội bay đến năm 2018, Vietnam Airlines dự kiến sẽ thay thế toàn bộ 18 chiếc máy bay thân rộng hiện tại, nhận một đội máy bay hiện đại, thế hệ mới A350-900 và B787-9, trong đó, 9 chiếc sẽ về đến Việt Nam vào năm 2015. Việc bổ sung đội tàu bay A350-900 và B787-9 làm tăng khả năng cạnh tranh của nguồn lực, theo kịp sự phát triển về công nghệ tàu bay so với các hãng trong khu vực. Điều này một mặt giúp Vietnam Airlines chủ động hơn trong kế hoạch sản xuất kinh doanh, mặt khác, giúp giảm được chi phí khai thác tàu bay, góp phần đáng kể vào việc đảm bảo hiệu quả kinh doanh chung.

### **c. Vietnam Airlines sở hữu hệ thống hạ tầng kỹ thuật phục vụ bay, cơ sở dịch vụ mặt đất hoàn chỉnh**

Ngoài đội tàu bay, Vietnam Airlines còn có lợi thế rất lớn từ việc sở hữu hệ thống hạ tầng kỹ thuật phục vụ bay, các cơ sở dịch vụ mặt đất hoàn chỉnh với nhiều lĩnh vực đem lại lợi nhuận cao. Nhờ đó, Vietnam Airlines không bị phụ thuộc vào các đối tác cung ứng. Điều này có được từ lịch sử quá trình hình thành và phát triển của Vietnam Airlines. Năm 1993, khi được thành lập, Vietnam Airlines là đơn vị kinh doanh vận tải hàng không duy nhất, cho đến khi được thành lập lại theo Quyết định số 328/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ vào năm 1995, Vietnam Airlines đã kết nạp

thêm 20 doanh nghiệp khác trong ngành. Các doanh nghiệp này cung cấp các dịch vụ phụ trợ vận tải, phục vụ kỹ thuật... và cùng với Vietnam Airlines tạo thành một dây chuyền phục vụ vận tải hàng không đồng bộ gồm: vận tải hàng không, cung ứng dịch vụ đồng bộ... Hiện nay, ngoài các chi nhánh, văn phòng đại diện ở trong và ngoài nước, Vietnam Airlines có 14 đơn vị trực thuộc, 18 công ty con và 08 công ty liên kết. Các đơn vị này trực tiếp hoặc gián tiếp cung cấp các sản phẩm dịch vụ phục vụ hoạt động vận tải hàng không của Vietnam Airlines và các hãng hàng không trong và ngoài nước khác, mang lại doanh thu và lợi nhuận cho Vietnam Airlines. Đặc biệt, VINAPCO và VAECO là hai công ty con 100% vốn của Vietnam Airlines là một trong số ít các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm dịch vụ đặc thù phục vụ hoạt động của hãng hàng không. VINAPCO là một trong số hai doanh nghiệp cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 tại Việt Nam, chiếm trên 90% thị phần. VINAPCO còn là đơn vị duy nhất cung ứng nhiên liệu tại tất cả các sân bay dân dụng trên toàn lãnh thổ Việt Nam có nhu cầu sử dụng nhiên liệu hàng không. VAECO là công ty duy nhất tại Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ kỹ thuật bảo dưỡng các loại máy bay thương mại, động cơ và các trang thiết bị cho hàng không Việt Nam và các hãng hàng không khác.

Các đơn vị thành viên có tỷ suất lợi nhuận cao và đóng góp lớn vào kết quả kinh doanh của Vietnam Airlines bao gồm: Công ty TNHH MTV Xăng dầu hàng không Việt Nam - VINAPCO, Công ty TNHH Phân phối Toàn cầu Abacus Việt Nam, Công ty TNHH Giao nhận hàng hóa - VINAKO, Công ty cổ phần Suất ăn Hàng không Nội Bài - NCS, Công ty TNHH MTV Suất ăn hàng không Việt Nam - VACS, Công ty CP Dịch vụ hàng hóa Nội Bài - NCTS, Công ty TNHH Dịch vụ hàng hoá Tân Sơn Nhất - TCS, Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất - TECS, Công ty cổ phần Dịch vụ hàng không sân bay Nội Bài - NASCO. Ngoài khách hàng chính là Vietnam Airlines, các công ty này còn cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho các hãng hàng không nội địa và quốc tế hoạt động tại các sân bay Việt Nam.

#### **d. Vietnam Airlines có đội ngũ nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản**

Thông qua chiến lược đào tạo chủ động, bài bản, nguồn nhân lực của Vietnam Airlines ngày càng được hoàn thiện cả về số lượng và chất lượng. Vietnam Airlines đã xây dựng được đội ngũ lao động chuyên môn hóa sâu, tay nghề cao đảm bảo an toàn, an ninh trong khai thác cũng như chất lượng dịch vụ tốt, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của hành khách. Số lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng chủ yếu trong cơ cấu lao động của Vietnam Airlines (75,9% dưới 45 tuổi, trong đó dưới 30 tuổi chiếm gần một nửa). Lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm tới 45,8%. Đội ngũ cán bộ

quản lý cấp cao có tâm huyết, được đào tạo cơ bản, có kiến thức, chuyên môn và kinh nghiệm vững vàng. Đội ngũ lao động đặc thù trong ngành hàng không của Vietnam Airlines như: Phi công, tiếp viên, kỹ sư kỹ thuật hàng không, cán bộ quản lý cấp trung đều được đào tạo bài bản, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có nhiệt huyết cống hiến cho ngành hàng không.

#### **e. Vị thế của Vietnam Airlines trên các thị trường khu vực**

##### Thị trường nội địa:

- Vietnam Airlines là hãng hàng không có mạng đường bay nội địa lớn nhất, ngoài ra có mạng đường bay khai thác và hợp tác với các hãng, khai thác khách quốc tế đi kết hợp nội địa.

- Thị trường nội địa được cạnh tranh chủ yếu bởi các hãng hàng không là JPA và Vietjet Air. Trong đó, JPA là công ty con của Vietnam Airlines, hoạt động theo mô hình hãng hàng không chi phí thấp, khai thác trên các đường bay nội địa và quốc tế khu vực có cạnh tranh giá rẻ và phối hợp chặt chẽ với Vietnam Airlines về sản phẩm và hỗ trợ chia sẻ các nguồn lực khai thác. Năm 2013, thị phần của Vietnam Airlines (bao gồm JPA) chiếm thị phần áp đảo với 77,5% thị phần vận tải hành khách nội địa.


##### Vị thế chung trên thị trường quốc tế

- Với vị trí địa lý nằm giữa Đông Bắc Á, Đông Nam Á, Châu Âu, Nam Thái Bình Dương và Trung Quốc, Việt Nam được coi là cửa ngõ của các khu vực. Đến hết năm 2013, Vietnam Airlines có mạng đường bay quốc tế gồm 52 đường bay đến 29 điểm thuộc 17 quốc gia và mạng đường bay nội địa gồm 39 đường bay đến 21 điểm, trong đó mạng đường bay quốc tế đã nhanh chóng mở rộng và phát triển tại các khu vực Châu Âu (Pháp, Đức, Anh, Nga), Đông Bắc Á (Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan) và Tiểu vùng Campuchia - Lào - My-an-ma (CLMV).

- Theo số liệu của Vietnam Airlines, trong năm 2013, thị phần vận chuyển hành khách quốc tế của Vietnam Airlines được duy trì ở mức 40,6%, các hãng đối thủ như Thai Airways, Singapore Airlines chiếm lần lượt 3,8% đến 3,6% thị phần khách vận chuyển khách đi/đến Việt Nam, còn lại là các hãng hàng không khác.


##### Thị trường khu vực Châu Âu

Ngoại trừ các đường HAN/SGN-MOW và SGN-CDG, Vietnam Airlines là hãng bay thẳng duy nhất trên đường bay HAN-CDG, HAN/SGN-FRA, HAN/SGN-LGW. Bên cạnh đó, do đặc tính khách du lịch đường dài thường đi kết hợp nhiều điểm đến, mạng đường bay bổ trợ tần suất cao đến 5 điểm của khu vực CLMV và nội địa Việt Nam là thế mạnh của Vietnam Airlines.

 Thị trường khu vực Đông Bắc Á:

- Vietnam Airlines có sản phẩm tần suất cao, hầu hết là 1-2 chuyến/ngày; số lượng điểm đi/đến quốc tế lớn hơn so với các hãng khai thác cạnh tranh trực tiếp, mạng đường bay hỗ trợ tần suất cao đến 5 điểm đến của CLMV và nội địa Việt Nam cũng là thế mạnh của Vietnam Airlines tại khu vực này.

- Vietnam Airlines có thể tiếp tục mở thêm các đường bay mới nối các thị trường Đông Bắc Á với các điểm đến tiềm năng Miền Trung Việt Nam, gia tăng lợi thế cạnh tranh. Việc Hàn Quốc và Nhật Bản mở cửa thị trường lao động cũng mở ra cơ hội bán phân khúc khách lao động cho Vietnam Airlines.

 Khu vực Đông Nam Á, Úc: Trong bối cảnh nhu cầu du lịch đi khu vực tiếp tục tăng trưởng và phát triển ổn định, Vietnam Airlines hầu hết đã có tần suất 2-3 chuyến trên các đường bay đi/đến SIN/BKK/KUL, tạo cơ hội nối chuyến thuận lợi 2 chiều đến các thị trường Châu Âu, Đông Bắc Á. Vietnam Airlines là hãng duy nhất khai thác đường bay thẳng đi/đến Úc.

 Khu vực CLMV:

- Vietnam Airlines có mạng đường bay với tần suất lớn đi/đến các điểm chính trong khu vực CLMV. Ngoài ra, Vietnam Airlines có thể kết hợp sản phẩm với hãng K6 để tạo ra các sản phẩm bay kết hợp điểm đến.

- CLMV vẫn tiếp tục được coi là thế mạnh của Vietnam Airlines trong việc cạnh tranh với các hãng hàng không khác, đặc biệt là đối tượng khách có nhu cầu du lịch kết hợp Việt Nam với các điểm trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, Châu Âu.

- Với sản phẩm dày đặc, phục vụ nối chuyến tốt các thị trường nguồn là Châu Âu, Đông Bắc Á, tạo lợi thế cạnh tranh cho các thị trường nguồn.

## **4.2. Triển vọng phát triển ngành**

### **a. Triển vọng phát triển ngành hàng không thế giới**

Theo số liệu Hiệp hội Hàng không quốc tế, trong năm 2013 ngành hàng không thế giới chứng kiến sự tăng trưởng về doanh thu đạt mức 710 tỷ USD, tăng 4,6% so với năm 2012. Khả năng sinh lời của ngành đã quay lại mức trước thời kỳ khủng hoảng năm 2008 - 2009. Lợi nhuận sau thuế toàn ngành trong năm 2013 đạt mức 10,6 tỷ USD tương đương tỷ suất lợi nhuận ròng 1,5%, tăng trưởng mạnh so với năm 2012 (lợi nhuận 6,1 tỷ USD, tỷ suất lợi nhuận ròng 0,9%) và là năm thứ 4 liên tiếp ngành hàng không đạt kết quả lợi nhuận dương.



Động lực tăng trưởng hàng không thế giới chủ yếu đến từ hoạt động vận tải hành khách. Sau giai đoạn suy thoái kinh tế, trong khi vận tải hành khách phục hồi khá tốt thì mảng vận tải hàng hóa tăng trưởng chậm lại do hoạt động sản xuất và thương mại trên thế giới thu hẹp, đặc biệt trong bối cảnh khu vực Eurozone vướng vào vấn đề nợ công. Nhu cầu đi lại bằng đường hàng không của khách hàng tăng trưởng 5,5% từ mức 2.977 triệu hành khách năm 2012 lên 3.141 triệu hành khách năm 2013, chỉ số RPKs - Khách luân chuyển - đạt tăng trưởng 5,7%.

**Bảng 16: Một số chỉ tiêu ngành hàng không thế giới**

Chỉ tiêu	2012	2013	2014 dự kiến
<b>Doanh thu ngành, tỷ USD</b>	<b>679</b>	<b>710</b>	<b>746</b>
% tăng trưởng	9.8%	4.6%	5.0%
<b>Lượng hành khách, triệu</b>	<b>2.977</b>	<b>3.141</b>	<b>3.320</b>
% tăng trưởng	4.6%	5.5%	5.7%
<b>RPKs, tỷ USD</b>	<b>5.523</b>	<b>5.839</b>	<b>6.183</b>
% tăng trưởng	5.3%	5.7%	5.9%
<b>FTKs, tỷ USD</b>	<b>187</b>	<b>191</b>	<b>197</b>
% tăng trưởng	-1.0%	1.8%	3.1%
% tăng trưởng GDP toàn cầu	2.5%	2.4%	2.8%
% tăng trưởng XNK toàn cầu	1.9%	2.7%	3.6%

*Nguồn: Hiệp hội hàng không thế giới*

Trên cơ sở những dấu hiệu phục hồi của nền kinh tế thế giới, nhu cầu di chuyển bằng đường hàng không (bao gồm cả du lịch và kinh doanh) cũng như nhu cầu về vận chuyển hàng hóa dự báo sẽ tiếp tục tăng trưởng trong thời gian tới. Hiệp hội hàng không thế giới dự kiến trong năm 2014, 1% GDP toàn cầu sẽ được dùng để chi tiêu lĩnh vực hàng không, nâng tổng mức doanh thu toàn ngành từ mức 710 tỷ USD lên 746 tỷ USD, tương đương với tăng trưởng 5%. Trong đó, lĩnh vực du lịch hàng không được kỳ vọng sẽ bứt phá trên cơ sở đang duy trì được mức tăng trưởng khá tốt 5,9%, mức tốt nhất kể từ năm 2011. Ngoài ra, vận tải hàng hóa, với sự tăng trưởng trở lại của hoạt động giao thương, được kỳ vọng sẽ chứng kiến mức tăng trưởng cao nhất trong 4 năm với tỷ lệ 3,1%.

#### **b. Triển vọng phát triển ngành hàng không tại Việt Nam**

Theo số liệu báo cáo của Cục Hàng không Việt Nam từ năm 2010 - 2013, ngành Hàng không Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng cao. Hiệp hội Hàng không quốc tế (IATA) dự báo Việt Nam sẽ trở thành thị trường hàng không tăng trưởng mạnh



thứ ba trên thế giới xét về lượng hành khách và hàng hóa được vận chuyển vào năm 2014.

Năm 2013, tổng thị trường vận chuyển hành khách ước đạt 29,5 triệu lượt khách (tăng 17% so với 2012) và thị trường hàng hóa ước đạt 630 nghìn tấn (tăng 19,6% so với năm 2012). Trong giai đoạn 2010 – 2013, tốc độ tăng trưởng trung bình của vận tải hành khách và vận tải hàng hóa lần lượt đạt mức 14% và 16%. Nằm trong khu vực các quốc gia Đông Nam Á, thị trường Việt Nam chứng kiến nhu cầu tăng trưởng mạnh mẽ trong hoạt động vận chuyển hành khách cũng như vận chuyển hàng hóa, thúc đẩy sự phát triển của hàng không.

Theo đề án “Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030”, đến năm 2020, Việt Nam sẽ thu hút được 10,5 triệu lượt khách quốc tế, phục vụ 47,5 triệu lượt khách nội địa; đến năm 2030 thu hút được 18 triệu lượt khách quốc tế và 71 triệu lượt khách nội địa. Năm 2020, tổng thu từ ngành du lịch đạt 18,5 tỷ USD, chiếm 7% GDP; đến năm 2030 đạt 35,2 tỷ USD, chiếm 7,5% GDP. Theo đề án, dự báo ngành du lịch sẽ đạt tốc độ tăng trưởng trung bình trên 30% về doanh thu và khoảng 20% về lượng khách, qua đó nhu cầu du lịch gia tăng vẫn là yếu tố chính thúc đẩy sự phát triển của ngành hàng không, trên cơ sở tính nhanh chóng và thuận tiện của vận tải hàng không, trong khi chi phí ngày càng tiệm cận với các loại hình vận chuyển khác bằng đường bộ và đường sắt. Sự phát triển của ngành du lịch chính là nguồn thu quan trọng và sẽ là một trong những động lực phát triển của ngành vận tải hàng không Việt Nam.

### **4.3. Sự phù hợp định hướng phát triển của Vietnam Airlines với định hướng ngành, chính sách của Nhà nước và xu thế chung trên thế giới**

Theo định hướng phát triển, Vietnam Airlines sẽ trở thành Tập đoàn hàng không có năng lực mạnh về tài chính và là một thương hiệu mạnh, có uy tín trong ngành hàng không của Châu Á, trong đó Công ty mẹ sẽ nắm vai trò chủ chốt về hoạt động, các dịch vụ phụ trợ sẽ được thực hiện từ Công ty con và Công ty liên doanh, liên kết.

Triển khai chiến lược phát triển thương hiệu kép với JPA; trong đó, Công ty mẹ sẽ phát triển theo mô hình Hãng hàng không truyền thống với việc xây dựng một hệ thống các đường bay tới các nền kinh tế lớn, các trung tâm tài chính lớn của thế giới với khách hàng mục tiêu là các hành khách có thu nhập cao, khách công vụ, khách du lịch. Chiến lược hàng không giá rẻ sẽ được thực hiện bởi JPA, tập trung chủ yếu phân thị khách doanh thu thấp tại thị trường nội địa và thị trường khu vực.

Căn cứ Quyết định số 21/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển giao thông vận tải hàng không Việt Nam, theo đó Vietnam Airlines sẽ được phát triển để trở thành đơn vị nòng cốt của lực lượng vận tải hàng không Việt Nam, có tầm cỡ trong khu vực Châu Á – Thái Bình Dương với thị trường quốc tế và thị trường nội địa là trọng tâm; phát triển JPA theo hướng là hãng hàng không giá rẻ khai thác thị trường nội địa và thị trường Đông Bắc Á, thị trường Đông Nam Á. Như vậy, có thể thấy định hướng phát triển của Vietnam Airlines là phù hợp với định hướng về chính sách, quy hoạch của Nhà nước.

Chiến lược sử dụng thương hiệu kép (Vietnam Airlines và JPA) để phát triển 2 mảng thị trường dự kiến mang lại hiệu quả cao nhờ việc đồng thời giữ được thương hiệu Vietnam Airlines mang đẳng cấp cao mà vẫn phát triển được thị trường tiềm năng hàng không giá rẻ qua thương hiệu JPA. Chiến lược này cũng là xu hướng chung trên thế giới như hãng Singapore Airlines (SIA) cũng phát triển và đã áp dụng thành công với việc vận hành đồng thời 2 thương hiệu SIA dành cho thương gia, khách doanh thu cao và Tiger Airways phục vụ hàng không giá rẻ.

## PHẦN 4: PHƯƠNG ÁN ĐẦU TƯ VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA


### 1. GIỚI THIỆU VỀ DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA

#### 1.1. Tên gọi và các thông tin cơ bản

Tên Tiếng Việt	TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM - CTCP	
Loại hình hoạt động	CÔNG TY CỔ PHẦN	
Tên giao dịch	TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM	
Tên Tiếng Anh	VIETNAM AIRLINES JSC	
Tên viết tắt	VIETNAM AIRLINES	
Trụ sở chính	Số 200, Phố Nguyễn Sơn, Phường Bồ Đề, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội	
Điện thoại	(84.4) 38732732	Fax: (84.4) 38722375
Website	<a href="http://www.vietnamairlines.com">www.vietnamairlines.com</a>	
Biểu trưng (logo):	 <b>Vietnam Airlines</b>	

#### 1.2. Ngành nghề kinh doanh

Ngành, nghề kinh doanh của Tổng công ty được quy định tại dự thảo Điều lệ công ty cổ phần trên cơ sở ngành, nghề kinh doanh hiện tại theo quy định tại Quyết định số 172/QĐ-TTg ngày 16/01/2013, Nghị định số 183/2013/NĐ-CP ngày 15/11/2013 của Thủ tướng Chính phủ, Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp của Tổng công ty, có bổ sung một số ngành, nghề kinh doanh để đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Các ngành nghề kinh doanh dự kiến sau cổ phần hóa như sau:


 Ngành, nghề kinh doanh chính

- Vận tải hành khách hàng không (vận chuyển hàng không đối với hành khách), vận tải hàng hóa hàng không (vận chuyển hành lý, hàng hóa, bưu kiện, bưu phẩm, thư);
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải hàng không (Hoạt động hàng không chung (bay chụp ảnh địa hình, khảo sát địa chất, bay hiệu chuẩn các đài đường

hàng không, sửa chữa bảo dưỡng đường điện cao thế, phục vụ dầu khí, trồng rừng, kiểm tra môi trường, tìm kiếm cứu nạn, cấp cứu y tế, bay phục vụ cho nhiệm vụ chính trị, kinh tế, xã hội, an ninh, quốc phòng); Dịch vụ chuyên ngành hàng không khác; Cung ứng dịch vụ thương mại, du lịch, khách sạn, bán hàng miễn thuế tại khu cách ly ở cửa khẩu quốc tế sân bay, trên tàu bay và tại các tỉnh, thành phố; Cung ứng các dịch vụ phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất; các dịch vụ tại nhà ga hành khách, ga hàng hóa và các dịch vụ phục vụ sân đỗ tại các cảng hàng không, sân bay);

- Sửa chữa và bảo dưỡng phương tiện vận tải (bảo dưỡng tàu bay, động cơ, phụ tùng vật tư, thiết bị hàng không, thiết bị phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất và các thiết bị kỹ thuật khác);

- Sản xuất thiết bị đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển (Sản xuất linh kiện, phụ tùng, vật tư tàu bay, trang thiết bị kỹ thuật và các nội dung khác thuộc lĩnh vực công nghiệp hàng không; Cung ứng các dịch vụ kỹ thuật và vật tư phụ tùng cho các hãng hàng không trong nước và nước ngoài).

 Ngành, nghề kinh doanh có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính

- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải (dịch vụ giao nhận hàng hóa; Đầu tư và khai thác hạ tầng kỹ thuật tại các sân bay: Nhà ga hành khách, hàng hóa, cơ sở hạ tầng kỹ thuật và các dịch vụ đồng bộ trong dây chuyền vận tải hàng không; Vận tải đa phương thức);

- Sản xuất máy bay, tàu vũ trụ và máy móc liên quan (Xuất, nhập khẩu tàu bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị hàng không) và những mặt hàng khác theo quy định của Nhà nước; Sản xuất, xuất, nhập khẩu các trang thiết bị phục vụ dây chuyền vận tải hàng không; Thuê, cho thuê, thuê mua và mua, bán tàu bay, động cơ, phụ tùng, thiết bị hàng không, thiết bị huấn luyện và các trang thiết bị khác phục vụ dây chuyền vận tại hàng không);

- Giáo dục nghề nghiệp (Vietnam Airlines chỉ hoạt động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép).

- Quảng cáo; truyền thông;

- Xuất bản báo, tạp chí và các ấn phẩm định kỳ; Hoạt động xuất bản khác;

- Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động (Sản xuất, chế biến, xuất, nhập khẩu thực phẩm và đồ uống);

- Bán buôn nhiên liệu rắn, lỏng, khí và các sản phẩm liên quan (Cung ứng xăng dầu, mỡ hàng không (bao gồm nhiên liệu, dầu mỡ bôi trơn và chất lỏng chuyên dùng) và xăng dầu khác tại các cảng hàng không sân bay; Xuất, nhập khẩu xăng dầu, mỡ

hàng không (bao gồm nhiên liệu, dầu mỡ bôi trơn và chất lỏng chuyên dùng) và xăng dầu khác;

- Đại lý môi giới, đầu giá (Đại lý bán lẻ xăng dầu; Dịch vụ đại lý cho các hãng hàng không, các nhà sản xuất tàu bay, động cơ, thiết bị, phụ tùng tàu bay, các công ty vận tải, du lịch trong nước và nước ngoài);
- Các dịch vụ hàng không khác.

#### Hoạt động khác


- Hoạt động tư vấn quản lý, bao gồm: Đầu tư, quản lý vốn đầu tư và trực tiếp sản xuất kinh doanh; đầu tư ra nước ngoài; mua, bán doanh nghiệp; góp vốn, mua cổ phần hoặc chuyển nhượng vốn góp, bán cổ phần;
- In ấn trừ các loại hình Nhà nước cấm;
- Xây dựng nhà các loại;
- Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan (tư vấn xây dựng không bao gồm thiết kế công trình);
- Cung ứng và quản lý nguồn lao động, bao gồm: cung ứng lao động (không bao gồm môi giới, giới thiệu, tuyển dụng và cung ứng lao động cho các doanh nghiệp có chức năng xuất khẩu lao động và cung ứng, quản lý lao động đi làm việc ở nước ngoài); Xuất, nhập khẩu lao động sau khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép;
- Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ khác;
- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê;
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác: Kinh doanh dịch vụ thương mại điện tử, dịch vụ kết nối trên chuyến bay;
- Kinh doanh du lịch bao gồm du lịch lữ hành, kinh doanh lưu trú du lịch, vận chuyển hành khách du lịch, phát triển khu du lịch và điểm du lịch, đại lý du lịch và kinh doanh dịch vụ du lịch khác;
- Kinh doanh viễn thông (hoạt động khi có đủ điều kiện);
- Các hoạt động khác theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp và khi Pháp luật cho phép.

### **1.3. Vốn điều lệ và cơ cấu vốn điều lệ dự kiến**

#### **1.3.1 Quy mô và cơ cấu vốn điều lệ**

##### Quy mô vốn điều lệ

- **Vốn điều lệ** : **14.101.840.000.000 đồng**
- **Mệnh giá một cổ phần** : **10.000 đồng**
- **Số lượng cổ phần** : **1.410.184.000 cổ phần**

 Cơ cấu sở hữu dự kiến trong vốn điều lệ:

**Bảng 17: Cơ cấu vốn điều lệ dự kiến**

<b>TT</b>	<b>Cổ đông</b>	<b>Số cổ phần (cổ phần)</b>	<b>Giá trị cổ phần theo mệnh giá (tỷ đồng)</b>	<b>Tỷ lệ</b>
1	Nhà nước	1.057.638.000	10.576,38	75,00%
2	Cổ phần bán ưu đãi cho CBCNV <i>Trong đó:</i>	20.795.100	207,95	1,475%
2.1	<i>Cổ phần bán ưu đãi cho CBCNV theo thâm niên công tác</i>	11.320.600	113,21	0,803%
2.2	<i>Cổ phần bán ưu đãi cho CBCNV theo cam kết làm việc tiếp cho công ty cổ phần</i>	9.474.500	94,75	0,672%
3	Cổ phần bán ưu đãi cho Tổ chức công đoàn	705.092	7,05	0,05%
4	Nhà đầu tư chiến lược	282.036.800	2.820,37	20,00%
5	Cổ phần bán đấu giá công khai	49.009.008	490,09	3,475%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.410.184.000</b>	<b>14.101,84</b>	<b>100,00%</b>

Tất cả cổ phần của Tổng công ty Hàng không Việt Nam tại thời điểm thành lập là cổ phần phổ thông. Các hoạt động mua bán, chuyển nhượng, thừa kế cổ phần được thực hiện theo quy định của điều lệ Công ty cổ phần và các văn bản pháp luật khác có liên quan.







### ***1.3.2 Phương án tăng/giảm vốn điều lệ sau khi chuyển thành công ty cổ phần***

Sau khi cổ phần hóa, bên cạnh khoản lợi nhuận để lại trong giai đoạn 2014-2018, Vietnam Airlines dự kiến thực hiện phát hành thêm cổ phần để huy động vốn làm cơ sở tăng vốn điều lệ theo hướng: phát hành thêm cổ phần cho NĐT chiến lược nước ngoài và/hoặc phát hành thêm cổ phiếu trên thị trường trong nước và quốc tế; giảm dần tỷ lệ sở hữu của Nhà nước xuống không thấp hơn 65%.

### **1.4. Mô hình tổ chức hoạt động dự kiến**



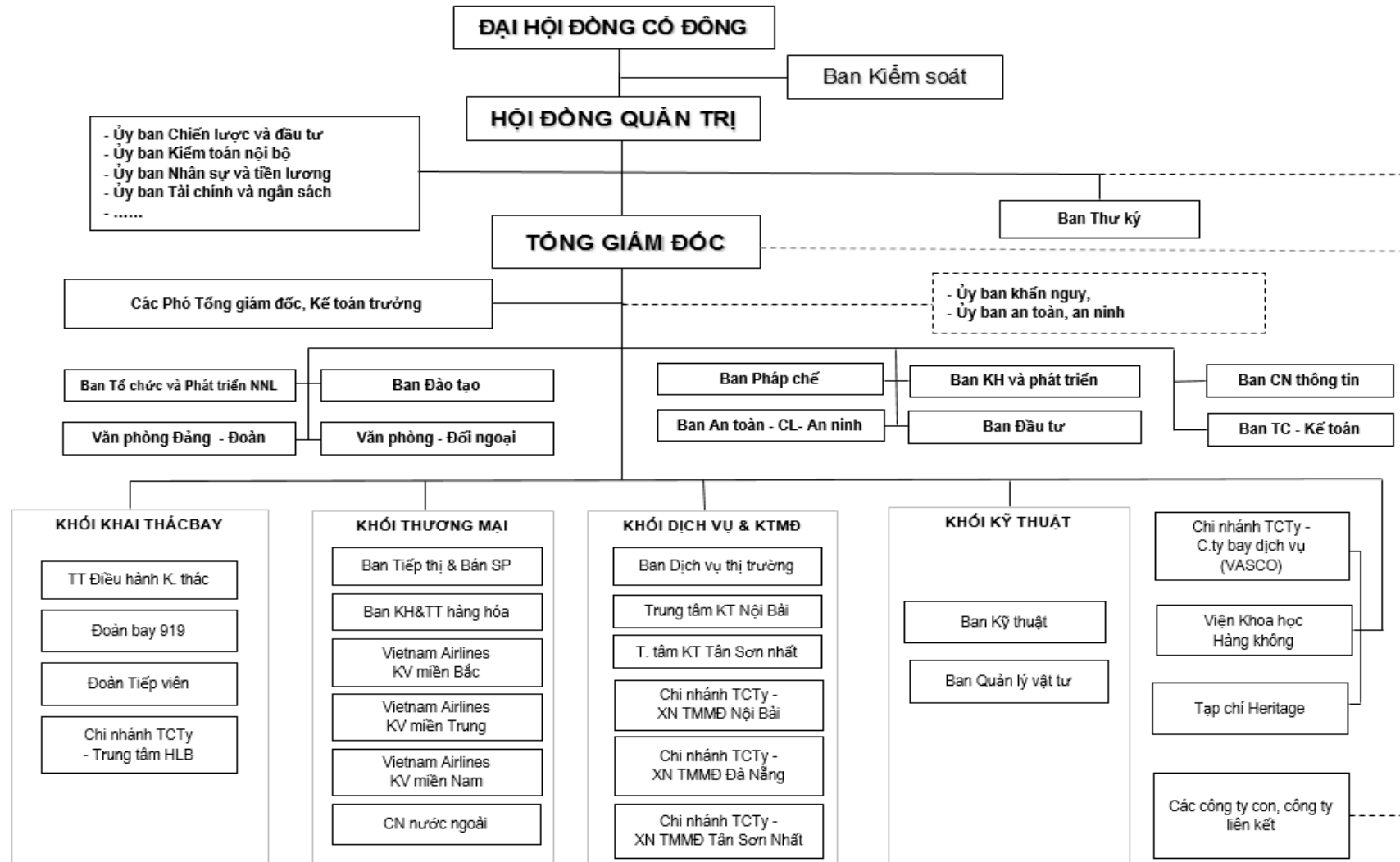
Cơ cấu tổ chức quản lý của Vietnam Airlines dự kiến khi chuyển sang mô hình công ty cổ phần bao gồm:

-  Đại hội đồng cổ đông;
-  Hội đồng quản trị (HĐQT): tối thiểu là 07 thành viên và không quá 11 thành viên. Số lượng cụ thể do Đại hội đồng cổ đông quyết định phù hợp với yêu cầu hoạt động trong từng thời kỳ. Chủ tịch Hội đồng quản trị do HĐQT bầu và không đồng thời là Tổng giám đốc. Tổng số thành viên HĐQT độc lập và/hoặc không điều hành chiếm ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT. Số lượng tối thiểu thành viên HĐQT độc lập được xác định theo phương thức làm tròn xuống;
-  Ban kiểm soát: dự kiến 3-5 thành viên do Đại hội đồng cổ đông bầu;
-  Các Ủy ban giúp việc của HĐQT do HĐQT thành lập, bao gồm: Ủy ban chiến lược phát triển và đầu tư, Ủy ban nhân sự và tiền lương, Ủy ban kiểm toán nội bộ, Ủy ban tài chính và ngân sách và Ủy ban khác theo quyết định của HĐQT. Ngoại trừ Ủy ban kiểm toán nội bộ làm việc theo mô hình chuyên trách, các Ủy ban còn lại làm việc theo mô hình kiêm nhiệm. Các ban chuyên môn của Tổng công ty theo chức năng thực hiện nhiệm vụ giúp việc cho các Ủy ban kiêm nhiệm do HĐQT thành lập;
-  Tổng giám đốc (TGD): là người đại diện theo pháp luật của Vietnam Airlines, Tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm một người trong số các thành viên HĐQT.
-  Bộ máy giúp việc của TGD: là các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, văn phòng, các ban chuyên môn, nghiệp vụ và các cơ quan tương đương của Tổng công ty có chức năng tham mưu, giúp việc TGD trong quản lý, điều hành công việc.

Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động của Vietnam Airlines bao gồm: Trụ sở chính đặt tại Thành phố Hà Nội với 16 ban chuyên môn; 32 chi nhánh, văn phòng đại diện nước ngoài; 14 đơn vị trực thuộc trong nước. Ngoài ra, Vietnam Airlines góp vốn đầu tư vào công ty con và công ty liên kết.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Vietnam Airlines sau cổ phần hóa dự kiến như sau:

Hình 14: Sơ đồ tổ chức sau cổ phần hóa



## 2. KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP SAU CỔ PHẦN HÓA

### 2.1. Môi trường hoạt động kinh doanh

#### 2.1.1 *Môi trường kinh tế, chính trị, xã hội*

Mặc dù 2013 là năm thứ hai tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới không có những thay đổi rõ nét, tuy nhiên những dấu hiệu tích cực trong quý IV của năm đã khiến nhiều tổ chức kinh tế uy tín lạc quan về triển vọng của năm 2014.

Theo báo cáo “Triển vọng kinh tế thế giới” của Liên hợp quốc, với những dấu hiệu tích cực gần đây, tăng trưởng kinh tế toàn cầu được dự báo sẽ cải thiện trong vòng hai năm tới, cụ thể đạt mức 3% trong năm 2014; 3,3% trong năm 2015, cao hơn so với mức 2,1% trong năm 2013.

Về trung và dài hạn, cùng với dự báo về sự phục hồi của nền kinh tế thế giới, nhu cầu về du lịch cũng như hoạt động giao thương sẽ tăng trưởng mạnh trở lại. Tổ chức du lịch thế giới thuộc Liên Hợp quốc (UNWTO) dự báo lượng khách du lịch thế giới sẽ tăng trưởng bình quân 3,3%/năm đến năm 2030. Dòng khách du lịch trên thế giới đang có xu hướng thay đổi cơ bản, chuyển dần sang khu vực Đông Á – Thái Bình Dương và Đông Nam Á, nơi có nền kinh tế phát triển năng động, chính trị hòa bình, ổn định và có nhiều điểm đến du lịch hấp dẫn nhờ sự đa dạng về thiên nhiên, khí hậu và văn hóa. Dự báo lượng khách du lịch tại các thị trường này sẽ gia tăng tỷ trọng từ 20% vào năm 2010 lên 30% trong năm 2030. Theo đó, dự kiến đến năm 2020, các nước Đông Nam Á sẽ đón khoảng 125 triệu khách quốc tế đến từ các nước còn lại.

Trong ngắn hạn, Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA) ước tính ngành công nghiệp hàng không, ngoài đối tượng khách du lịch, nếu tính toán cả lượng khách tham gia hoạt động giao thương, sẽ đạt tổng cộng khoảng 3,6 tỷ khách vào năm 2016, so với mức 2,8 tỷ khách năm 2011.

Về phía Việt Nam, Chính phủ đã xây dựng Chiến lược phát triển du lịch quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến 2030, đặt mục tiêu du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn; du lịch chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong cơ cấu GDP, tạo động lực thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Dự kiến đến năm 2015, ngành du lịch sẽ đón được 7,5 triệu lượt khách quốc tế, phục vụ 37 triệu lượt khách nội địa; đến năm 2020 sẽ đón 10,5 triệu lượt khách quốc tế, phục vụ 47,5 triệu lượt khách nội địa; đến năm 2030 sẽ đón 18 triệu lượt khách quốc tế và 71 triệu lượt khách nội địa. Như vậy, lượng khách quốc tế đến Việt Nam giai đoạn 2010-2030 được dự báo tăng trưởng bình quân từ 10-20%/năm.

### 2.1.2 Môi trường ngành

Dự báo trong thập kỷ 2011-2020, xu hướng toàn cầu hoá vẫn sẽ tiếp tục diễn ra mạnh mẽ. Các liên minh hàng không toàn cầu tiếp tục được mở rộng, các hãng hàng không thành viên liên minh đều tập trung phát triển mạng bay và hệ thống bán hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, nhằm tồn tại và phát triển trong thị trường hàng không đang ngày càng khốc liệt.

Trong khu vực châu Á, đặc biệt là khu vực Bắc Á và Đông Nam Á, châu Á - Thái Bình Dương, các hãng hàng không truyền thống vẫn tiếp tục chiến lược giữ vững và nâng cao chất lượng dịch vụ để tạo ra lợi thế cạnh tranh trên cả đường bay quốc tế và đường bay nội địa so với các hãng hàng không khác. Trong những năm 2000-2005, mặc dù mô hình “đa thương hiệu” (mô hình một hãng hàng không truyền thống thành lập thêm hãng hàng không giá rẻ) lần lượt thất bại tại khu vực Bắc Mỹ và Châu Âu, tuy nhiên tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương, mô hình này lại khá hiệu quả và được nhiều Hãng hàng không lớn vận dụng nhằm phục vụ các mục đích khác nhau. Có thể kể đến một số dự án điển hình như Qantas thành lập Jetstar, Singapore Airlines thành lập Silk Air và Scoot, Thai Airways giành quyền kiểm soát lại Nok Air và mở thêm hãng thành viên Thai Smile, Malaysia Airlines và Garuda cũng cơ cấu lại các công ty con như Firefly và Citilink để cạnh tranh với sự phát triển của các hãng hàng không giá rẻ (Low-cost carriers) tại phân khúc thị trường doanh thu thấp, hiện đang thiếu lợi thế cạnh tranh về chi phí khai thác.

Các sân bay trung chuyển và sân bay khu vực trên thế giới sẽ dần dần trở nên quá tải, việc thu xếp slot (giờ cất/hạ cánh) sẽ ngày càng trở nên rất khó khăn, đặc biệt là đi/đến các sân bay trung chuyển lớn trên thế giới (Paris, Tokyo, London) và các thị trường có tốc độ phát triển nhanh chóng (Trung Quốc, Việt Nam...).

Về chính sách, quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam thông qua việc tham gia các tổ chức ASEAN, APEC, WTO đã tác động tới tiến trình tự do hoá trong chính sách vận tải hàng không của Việt Nam; đồng thời mở ra những cơ hội kinh doanh và những thách thức mới. Thời điểm Việt Nam thực hiện các cam kết trong khuôn khổ chính sách bầu trời mở Asean đang đến gần, theo đó, việc tự do hóa dịch vụ hàng không sẽ được đẩy nhanh, những hạn chế đối với việc khai thác thương quyền 4, 5 đến các thành phố lớn sẽ được dỡ bỏ để hướng tới mục tiêu nhất thể hóa thị trường hàng không ASEAN (Single Aviation Market – ASAM) vào năm 2015, theo đó, các hãng hàng không nước ngoài ngày càng được tự do khai thác đi/đến Việt Nam.


## 2.2. Định hướng chiến lược phát triển của Vietnam Airlines


### 2.2.1 Mục tiêu tổng quát và định hướng chiến lược


#### a. Mục tiêu tổng quát


Xây dựng Vietnam Airlines trở thành tập đoàn kinh tế mạnh, lực lượng vận tải chủ lực, giữ vai trò chủ đạo trong giao thông hàng không Việt Nam và có vị trí xứng đáng trong khu vực Tiểu vùng CLMV với các cơ sở hạ tầng kỹ thuật bảo dưỡng, công nghiệp hàng không và đào tạo chuyên ngành tiên tiến, là cầu nối quan hệ quốc tế của nước Việt Nam hội nhập, trở thành hãng hàng không có tầm cỡ tại khu vực Đông Nam Á, đồng thời góp phần tích cực phát triển kinh tế xã hội các vùng miền và địa phương, kinh doanh có hiệu quả và là lực lượng dự bị đáng tin cậy cho an ninh quốc phòng.

#### b. Định hướng phát triển

 Khẳng định vị thế chủ lực của hãng hàng không quốc gia, coi trọng hiệu quả kinh tế đi đôi với việc thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị được Đảng và Nhà nước giao phó, giữ vai trò chủ đạo trong giao thông hàng không theo định hướng công cộng hoá, là lực lượng dự bị cho an ninh quốc phòng;

 Phấn đấu đạt mục tiêu trở thành hãng hàng không tiên tiến, thuộc nhóm hãng hàng không đứng đầu khu vực ASEAN về quy mô, giữ vị trí chủ chốt trong vận tải hàng không Tiểu vùng CLMV; xây dựng Vietnam Airlines thành thương hiệu có uy tín của Việt Nam trên thị trường.

 Trong vận tải hàng không, lấy an toàn, chất lượng và hiệu quả kinh doanh, bảo toàn và phát triển vốn làm mục tiêu hàng đầu; từng bước nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ với phương châm kinh doanh “khách hàng là trung tâm”; Đẩy mạnh việc kết hợp các yếu tố dịch vụ với các yếu tố văn hóa, tinh thần nhằm tạo ra bản sắc văn hóa trong dịch vụ Vietnam Airlines, khác biệt rõ nét với các hãng cạnh tranh. Phấn đấu đến năm 2015 chất lượng sản phẩm và dịch vụ của Vietnam Airlines thuộc loại khá trong khu vực, mang bản sắc văn hóa Việt Nam đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, đạt tiêu chuẩn 4 sao; đến năm 2020 trở thành hãng hàng không được ưa chuộng ở châu Á về chất lượng dịch vụ trên không và mặt đất.

 Bảo đảm phát triển bền vững thông qua chính sách đầu tư có trọng điểm vào hạ tầng cơ sở kỹ thuật sửa chữa bảo dưỡng, công nghiệp hàng không, cơ sở huấn luyện đào tạo chuyên ngành và các cơ sở trong dây chuyền dịch vụ đồng bộ tại sân bay, đặc biệt là nhà ga hành khách, hàng hoá và hạ tầng kỹ thuật tại các sân bay căn cứ;

✿ Phát huy tối đa nội lực, lấy phát triển nguồn nhân lực làm trọng tâm. Xây dựng bộ máy cán bộ, phi công, kỹ sư, chuyên gia tinh nhuệ về chuyên môn, năng suất lao động cao, có phẩm chất chính trị vững vàng, đảm đương tốt việc vận hành, quản lý một hãng hàng không chuyên nghiệp, quy mô lớn. Kết hợp với việc mở rộng hợp tác liên doanh, liên kết trong và ngoài nước, đổi mới hệ thống quản lý khoa học, hiện đại, tăng cường đoàn kết thống nhất, phát huy sức mạnh tổng hợp toàn Vietnam Airlines;

✿ Trở thành một trong các doanh nghiệp có sức thu hút chất xám hàng đầu ở Việt Nam nhờ ưu thế về hình ảnh của một ngành sử dụng công nghệ cao hiện đại, hội nhập quốc tế, về sự hứng thú trong công việc, thu nhập cao, ổn định, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp.

✿ Không ngừng phấn đấu giữ vai trò chủ đạo trong giao thông hàng không quốc gia, tập trung nguồn lực tạo ra các sản phẩm dịch vụ vận tải hàng không với giá cả hợp lý trên cơ sở đảm bảo hiệu quả kinh tế đi đôi với thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị được Đảng và Nhà nước giao phó, là lực lượng dự bị cho an ninh quốc phòng.

### **2.2.2 Kế hoạch phát triển mạng đường bay**

Mạng đường bay của Vietnam Airlines được xây dựng theo mô hình “trục - nan” với tần suất khai thác ngày càng cao, tập trung quy hoạch nối chuyến qua sân bay cửa ngõ tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội nhằm từng bước xây dựng thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội trở thành trung tâm trung chuyển hàng không khu vực, tham gia khai thác các luồng khách lớn, cạnh tranh trực tiếp với các trung tâm trung chuyển lớn như Hongkong, Bangkok, Singapore, Kuala Lumpur. Ngoài ra, từng bước xây dựng sân bay Đà Nẵng thành trung tâm bổ trợ (hub) cho 2 trung tâm chính là Nội Bài và Tân Sơn Nhất.

Định hướng phát triển các mạng đường bay của Vietnam Airlines theo khu vực cụ thể như sau:

✿ Do vị trí địa lý và đặc điểm đi lại của thị trường khách nguồn, nhằm tiết kiệm chi phí/ASK, định hướng Hà Nội sẽ là cửa ngõ cho nguồn khách nối chuyến từ Châu Âu, Đông Bắc Á đi Đông Dương; TP. Hồ Chí Minh sẽ là cửa ngõ cho nguồn khách nối chuyến từ Mỹ, Châu Âu, Úc, và Đông Dương, Đông Nam Á; giữa Đông Bắc Á và Úc.

✿ Bắc Mỹ: phát triển thận trọng, cân đối hiệu quả đường bay với hiệu quả toàn mạng, dự kiến mở đường bay Thành phố Hồ Chí Minh - Los Angeles (dự kiến trong năm 2016) để phát triển mạng bay qua Thái Bình Dương, các đường bay đến San Francisco, Washington và Vancouver sẽ được tiếp tục nghiên cứu và triển khai khi có đầy đủ các điều kiện phù hợp.



✿ Châu Âu: Ưu tiên hoàn thiện mạng đường bay hiện có để cải thiện cơ cấu khách, tăng tỉ trọng khách doanh thu cao; xem xét phát triển có chọn lọc thêm 1-2 điểm đến mới ở Châu Âu (dự kiến mở mới tại Berlin trong năm 2015, điểm còn lại cân nhắc giữa 03 thành phố Prague/Amsterdam/Milan) trên cơ sở không ảnh hưởng hiệu quả mạng bay Châu Âu.

✿ Đông Bắc Á: Được coi là mạng bay đem lại hiệu quả chính của Vietnam Airlines. Do đó, Vietnam Airlines tiếp tục củng cố và phát triển các đường bay hiện có trong khu vực thông qua việc tăng tần suất bay để hoàn thiện dần sản phẩm 2 chuyến/ngày/đường bay, đồng thời sử dụng các loại tàu bay thân rộng được trang bị hiện đại, nâng cao chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh và hiệu quả khai thác. Ngoài ra, Vietnam Airlines dự kiến sẽ tiến hành mở thêm các đường bay mới kết nối miền Trung Việt Nam với mạng bay Đông Bắc Á.

✿ Trung Quốc: Tập trung hoàn thiện sản phẩm từ HAN, SGN đến 4 điểm: Bắc Kinh, Thượng Hải, Quảng Châu, Thành Đô; linh hoạt sử dụng tàu bay thân hẹp; từng bước chuyển các đường bay thuê chuyến thành các đường bay thường lệ.

✿ Đông Nam Á: Tiếp tục tăng tần suất khai thác trên các đường bay hiện tại, hoàn thiện sản phẩm 2 chuyến/ngày; dự kiến mở thêm đường bay mới đến Indonesia (dự kiến mở mới tại Denpasar vào năm 2015) và Philippines (dự kiến mở mới tại Manila vào năm 2015) nhằm củng cố và hoàn thiện mạng bay trong khu vực ASEAN.

✿ Úc: Xem xét phát triển các đường bay thẳng từ Hà Nội đi Úc (Melbourne, Sydney), đồng thời tìm kiếm cơ hội phát triển thêm điểm đến mới (dự kiến tại Brisbane trong năm 2017 và Adelaide trong năm 2018); khai thác vị trí địa lý thuận lợi của TP. Hồ Chí Minh đối với các thị trường nối chuyến thương quyền từ Châu Âu, Đông Bắc Á đi Úc.

✿ Trung Đông và Ấn Độ: trên cơ sở nghiên cứu, theo dõi, đánh giá tình hình thị trường, Vietnam Airlines sẽ xem xét khai thác các thị trường này trên cơ sở nguồn lực tàu bay được bổ sung. Nếu các điều kiện cho phép, một số điểm đến dự kiến sẽ được khai thác như Dubai trong năm 2017, Doha trong năm 2018, Bombay trong năm 2015 và Dehli trong năm 2015.

✿ Mạng đường bay nội địa và tiểu vùng CLMV là mạng đường bay có ý nghĩa chiến lược sống còn đối với Vietnam Airlines, đồng thời, mang ý nghĩa chính trị to lớn, đóng vai trò quan trọng trong phục vụ phát triển nền kinh tế quốc dân. Trong mạng đường bay Tiểu vùng CLMV, Vietnam Airlines tiếp tục giữ vững lợi thế về vị trí địa lý để cạnh tranh hiệu quả với cửa ngõ Bangkok, cũng như các đường bay dài, thông qua việc tăng tần suất bay và sử dụng tàu bay lớn hơn. Ngoài ra, Vietnam Airlines sẽ tiếp tục phát triển thêm các sản phẩm nối các điểm du lịch miền Trung Việt Nam và Đông Dương... để hỗ trợ khai thác các thị trường nguồn Mỹ, Châu Âu, Đông Bắc Á, phối hợp với K6 điều chỉnh tải cho phù hợp với nhu cầu của các thị trường nguồn đi đến CLMV.

Tại thị trường nội địa, phối hợp chặt chẽ sản phẩm với JPA để duy trì thị phần 2 hãng khoảng 70-72%. Vietnam Airlines điều hành sản phẩm theo hướng: Vietnam Airlines chiếm lĩnh khách doanh thu cao và trung bình, duy trì thị phần cố định với doanh thu thấp. JPA sẽ cạnh tranh trực tiếp với các LCC khác và chiếm lĩnh tăng trưởng của phân thị khách doanh thu thấp.

### **2.3. Kế hoạch kinh doanh của Vietnam Airlines giai đoạn 2014 – 2018**

Trên cơ sở định hướng chiến lược và kế hoạch triển khai chi tiết như đã trình bày ở trên, kết quả kinh doanh của Vietnam Airlines dự kiến sẽ được cải thiện mạnh mẽ trong các lĩnh vực hoạt động chính như vận chuyển hành khách, vận chuyển hàng hóa, cũng như doanh thu từ các hoạt động đồng bộ khác như doanh thu từ dịch vụ thương mại mặt đất, doanh thu hoa hồng, doanh thu phí bồi hoàn bảo hiểm... Theo đó, tình hình hoạt động của từng lĩnh vực kinh doanh được dự báo cụ thể trên cơ sở như sau:


**Bảng 18: Kế hoạch sản xuất kinh doanh 2014-2018**
*Đơn vị: tỷ đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	59.295	67.824	81.650	95.484	110.073
<i>Các khoản giảm trừ doanh thu</i>	287	327	404	467	541
<b>Doanh thu thuần</b>	<b>59.009</b>	<b>67.496</b>	<b>81.246</b>	<b>95.017</b>	<b>109.532</b>
Giá vốn hàng bán	52.560	59.303	69.698	80.927	94.054
<b>Lợi nhuận gộp</b>	<b>6.449</b>	<b>8.194</b>	<b>11.549</b>	<b>14.090</b>	<b>15.479</b>
Doanh thu hoạt động tài chính	364	401	427	455	487
Chi phí tài chính	2.809	2.923	3.697	4.149	4.636
Chi phí bán hàng	2.904	3.457	4.288	4.906	5.577
Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.401	1.568	1.658	1.778	1.892
<b>Lợi nhuận (lỗ) thuần từ HĐKD</b>	<b>-301</b>	<b>647</b>	<b>2.333</b>	<b>3.711</b>	<b>3.860</b>
Thu nhập khác	670	728	868	969	1.049
Chi phí khác	27	31	38	45	54
<b>Lợi nhuận (lỗ) khác</b>	<b>642</b>	<b>697</b>	<b>830</b>	<b>924</b>	<b>995</b>
<b>Tổng lợi nhuận (lỗ) kế toán trước thuế</b>	<b>341</b>	<b>1.344</b>	<b>3.163</b>	<b>4.635</b>	<b>4.855</b>
Thuế TNDN phải nộp	-	211	602	920	961
<b>Lợi nhuận (lỗ) sau thuế TNDN</b>	<b>341</b>	<b>1.132</b>	<b>2.561</b>	<b>3.716</b>	<b>3.894</b>
<i>Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) %</i>	<i>0,57%</i>	<i>1,96%</i>	<i>3,83%</i>	<i>4,81%</i>	<i>4,37%</i>
<i>Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) %</i>	<i>2,37%</i>	<i>8,75%</i>	<i>14,42%</i>	<i>18,97%</i>	<i>18,27%</i>
<i>Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) %</i>	<i>0,52%</i>	<i>1,62%</i>	<i>3,33%</i>	<i>4,54%</i>	<i>4,50%</i>
<b>Tổng chi phí nhân công</b>	<b>4.361</b>	<b>5.293</b>	<b>5.976</b>	<b>6.873</b>	<b>7.676</b>
<i>Thu nhập bình quân 1 người/tháng - Triệu đồng/tháng</i>	<i>13,9</i>	<i>14,3</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>16,3</i>

Nhằm đảm bảo kế hoạch kinh doanh được triển khai thuận lợi và mang lại hiệu quả cao, Vietnam Airlines xây dựng chi tiết kế hoạch cho các cấu phần cụ thể như sau:


### 2.3.1 Kế hoạch phát triển đội bay


Kế hoạch phát triển đội tàu bay chở khách của Vietnam Airlines sẽ có 03 dòng tàu bay chính theo tiêu chuẩn chung của quốc tế:

 Dòng tàu bay 280 - 300 ghế (thân rộng 2 lối đi): sẽ được chia làm 02 nhóm dựa trên cơ sở phân loại căn cứ vào tầm bay thiết kế của các chủng loại tàu bay theo công bố của nhà sản xuất.

- Tàu bay 280-300 ghế khai thác tầm xa (A350, B787, B777 và các loại tàu bay tương đương) định hướng đưa vào khai thác trên các đường bay xuyên lục địa (bao gồm Bắc Mỹ, Châu Âu và Úc);

- Tàu bay 280-300 ghế khai thác tầm trung (A330, B787, B777 và các loại tàu bay tương đương) được định hướng khai thác trên các đường bay đến Đông Bắc Á và Trung Đông.

 Dòng tàu bay 150-180 ghế (thân hẹp 1 lối đi): sử dụng trên các đường bay nội địa; các đường bay quốc tế khu vực Đông Nam Á, Đông Bắc Á, Ấn Độ... có tầm bay trên/dưới 5 giờ, chủng loại tàu bay lựa chọn là A320/321 và tương đương.

 Dòng tàu bay 70 ghế (khu vực tầm ngắn): dùng để khai thác trên các đường bay tầm ngắn, dung lượng vừa phải, đến các sân bay chưa tiếp nhận được tàu bay từ A320 trở lên bao gồm đội bay ATR-72 và công nghệ mở.

**Bảng 19: Kế hoạch phát triển đội tàu bay chở khách giai đoạn 2014-2018**

*Đơn vị: chiếc*

Năm	280-300 ghế	150-180 ghế	70 ghế	Tổng số
2014	18	50	14	82
2015	23	54	14	91
2016	28	56	14	98
2017	32	59	14	105
2018	38	64	14	116

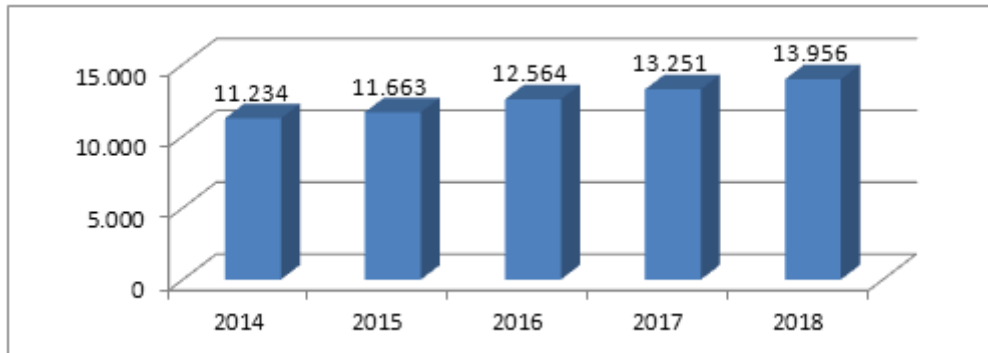
*Ghi chú: Số lượng tàu bay trên được xác định tại thời điểm 31/12 hàng năm*

*Nguồn: VNA*

### 2.3.2 Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Nhu cầu nhân lực của Vietnam Airlines đến 2018 được xác định trên cơ sở những nhận định trên và dự kiến như sau:

**Hình 15: Kế hoạch nguồn nhân lực đến năm 2018**



Ghi chú: Chưa gồm nhu cầu nhân lực bổ sung cho K6 & JPA

Nguồn: VNA

#### Nhu cầu nguồn lực phi công

Nhu cầu phi công được xác định theo giờ bay mức của từng loại tàu bay. Theo định hướng phát triển công ty mẹ và các công ty con, ngoài việc đảm bảo khai thác Vietnam Airlines, lực lượng phi công của Vietnam Airlines còn thực hiện hỗ trợ khai thác cho các hãng hàng không Cambodia Angkor Air và JPA.

**Bảng 20: Kế hoạch nguồn nhân lực phi công giai đoạn 2014-2018**

Đơn vị: người

STT	Loại tàu bay	2014	2015	2016	2017	2018
1	250-280 ghế	252	274	334	412	480
	<i>Trong đó phi công Việt Nam</i>	242	264	324	402	470
2	150-180 ghế	394	458	492	520	554
	<i>Trong đó phi công Việt Nam</i>	215	232	255	245	255
3	70 ghế	88	92	94	94	94
	<i>Trong đó phi công Việt Nam</i>	78	77	78	73	71
	<b>Tổng</b>	<b>734</b>	<b>824</b>	<b>920</b>	<b>1.026</b>	<b>1.128</b>
	<i>Trong đó, phi công Việt Nam</i>	535	573	657	720	796

### Nhu cầu nguồn lực thợ kỹ thuật

Dự kiến đến năm 2018, Vietnam Airlines cần khoảng 2.900 kỹ sư và thợ kỹ thuật tàu bay để đáp ứng nhu cầu của bảo dưỡng cho đội tàu bay của Vietnam Airlines cũng như các hãng hàng không trong nước và trong khu vực. Như vậy, mỗi năm Vietnam Airlines cần bổ sung thêm 200 lao động kỹ thuật tàu bay.

**Bảng 21: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật giai đoạn 2014-2018**

*Đơn vị: người*

Năm	Tổng	Quản lý gián tiếp	Trực tiếp bảo dưỡng	Phục vụ phụ trợ
2014	3.479	795	2.141	543
2015	3.805	869	2.342	594
2016	4.271	976	2.628	667
2017	4.669	1.067	2.873	729
2018	4.815	1.100	2.963	752
<b>Tăng trưởng bình quân 8,46%/năm</b>				

*Nguồn: VNA*

## 2.4. Kế hoạch đầu tư


Trên cơ sở kế hoạch mở rộng năng lực sản xuất, Vietnam Airlines đã tiến hành xây dựng kế hoạch đầu tư cụ thể như sau:

### a. Định hướng đầu tư của Vietnam Airlines

Đầu tư phát triển đội tàu bay trên cơ sở đảm bảo năng lực cạnh tranh, đủ về số lượng, chủng loại để đảm bảo tần suất bay, tải cung ứng theo yêu cầu thị trường, phù hợp với định hướng và chiến lược phát triển của Vietnam Airlines.

#### Đầu tư xây dựng:

- Xây dựng hạ tầng cơ sở huấn luyện đào tạo của Vietnam Airlines;
- Xây dựng khu văn phòng tại Gia Lâm, Nội Bài...

 **Đối với các Dự án trang thiết bị:** đầu tư các thiết bị đào tạo, huấn luyện phục vụ khai thác; đầu tư trang thiết bị đảm bảo hoạt động khai thác.



✿ **Đầu tư công nghệ thông tin:** tập trung theo hướng thuê dịch vụ, chỉ đầu tư một số dự án công nghệ thông tin đặc thù phục vụ công tác quản trị và điều hành hoạt động khai thác sân bay, nâng cao năng lực bán.

✿ **Đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp:**

Thực hiện Quyết định số 172/QĐ-TTg ngày 16/01/2013 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2012-2015, tính đến hết tháng 9 năm 2014, Vietnam Airlines đã hoàn thành việc thoái toàn bộ vốn của Vietnam Airlines tại 4/10 danh mục cần phải thoái (tại Ngân hàng Techcombank, Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Bảo Minh và Công ty cổ phần Chứng khoán Hòa Bình, cổ phiếu France Telecom). Tính theo vốn đầu tư thực tế thì Vietnam Airlines đã thoái được 207,81 tỷ đồng chiếm 70% trên tổng số vốn cần phải thoái, tính theo mệnh giá thì Vietnam Airlines đã thoái được 84% tổng số vốn cần phải thoái với tổng số tiền thu được là 469,91 tỷ đồng.

**b. Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2014 – 2018**

Kế hoạch đầu tư tổng thể giai đoạn 2014-2018 của Vietnam Airlines là 69.994 tỷ đồng.

Trong đó:

✿ Đầu tư tàu bay:	63.297 tỷ đồng;
✿ Đầu tư xây dựng cơ bản:	2.356 tỷ đồng;
✿ Đầu tư trang thiết bị:	2.348 tỷ đồng;
✿ Đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:	1.993 tỷ đồng;

(Trong đó: kế hoạch tăng vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp là 2073,4 tỷ đồng và kế hoạch thoái vốn là 80,6 tỷ đồng).

✿ **Kế hoạch đầu tư phát triển đội máy bay**

Thực hiện phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ về Kế hoạch phát triển đội bay, trong giai đoạn 2014 – 2018, tiếp tục thực hiện 04 Dự án đầu tư máy bay (Dự án đầu tư 10 tàu bay A321 năm 2007, Dự án đầu tư 10 tàu bay A321 năm 2009, Dự án đầu tư 10 tàu bay A350, Dự án đầu tư 08 tàu bay B787-9) với tổng giá trị thực hiện dự kiến là 63.297 tỷ đồng. Đến cuối năm 2018, sẽ hoàn thành 3 Dự án đầu tư máy bay gồm: Dự án đầu tư 10 tàu bay A321 năm 2007, Dự án đầu tư 10 tàu bay A321 năm 2009, Dự án chuyển đổi 08 tàu bay B787-8 sang B787-9.

Tổng số tàu bay sở hữu sẽ thực hiện tiếp nhận trong giai đoạn 2014-2018 là 23 tàu

bay gồm: 7 tàu bay A321, 8 tàu bay B787-9, 8 tàu bay A350. Cụ thể như sau:

**Bảng 22: Kế hoạch nhận tàu bay sở hữu giai đoạn 2014-2018**

Chủng loại	2014	2015	2016	2017	2018	Tổng (chiếc)
A321	4	3 <sup>16</sup>				7
B787-9		4	3	1		8
A350			2	4	2	8

Nguồn: VNA

#### Kế hoạch đầu tư trang thiết bị

Tổng vốn đầu tư cho các dự án trang thiết bị trong giai đoạn 2014-2018 dự kiến là 2.348 tỷ đồng. Các dự án đầu tư trang thiết bị và công nghệ thông tin được đầu tư thường xuyên hàng năm để phục vụ cho khai thác đội tàu bay, công tác huấn luyện đào tạo, nâng cao hiệu quả quản trị, nâng cao chất lượng dịch vụ và nâng cao năng lực bán. Các dự án đầu tư trang thiết bị sẽ được triển khai trong giai đoạn 2014-2018 gồm: các dự án đầu tư trang thiết bị huấn luyện để phục vụ cho công tác huấn luyện phi công, tiếp viên khai thác các loại máy bay mới A350, B787-9 (như dự án cửa huấn luyện A350, B787-9; dự án Mockup A350, B787-9, dự án thiết bị giải trí trên máy bay A350, B787-9); dự án ULD (mâm/thùng chất xếp hành lý, hàng hóa) năm 2015-2016; dự án ULD năm 2017-2018; dự án hệ thống quản trị nguồn nhân lực và các dự án đầu tư trang thiết bị phục vụ mặt đất...

#### Kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản

Kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản trong giai đoạn 2014-2018 dự kiến là 2.356 tỷ đồng, tiếp tục triển khai 7 dự án trọng điểm của Vietnam Airlines, dự kiến hoàn thành chủ yếu trước năm 2015, riêng dự án Khu làm việc văn phòng kết hợp bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ hàng không tại 200 Nguyễn Sơn - Long Biên - Hà Nội (giai đoạn 2) do có nhiều biến động về chủ trương và thay đổi quy mô nên dự kiến tiến độ hoàn thành đến năm 2017.

Các dự án đầu tư mới giai đoạn 2014-2018 tập trung vào nhiệm vụ quy hoạch, đầu tư cơ sở hạ tầng như sân đỗ tàu bay, hangar với các phân xưởng phụ trợ nhằm đảm bảo cơ sở bảo dưỡng sửa chữa tàu bay tại các sân bay Nội Bài, Đà Nẵng, Long Thành (Hangar 3,4; Workshop tại Tân Sơn Nhất, Nội Bài; Sân đỗ máy bay tại Nội Bài...); các

<sup>16</sup> Bao gồm 02 chiếc dự kiến cho K6 thuê

dự án được triển khai nhằm đáp ứng điều kiện làm việc và đảm bảo hoạt động cho các khối thương mại, khai thác (dự án Airlines City khu vực Gia Lâm, Khu văn phòng của Vietnam Airlines tại Nội Bài, trụ sở Vietnam Airlines tại 27B Điện Biên Phủ - Đà Nẵng).

#### Kế hoạch đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp

Đầu tư vốn (mới) ra ngoài doanh nghiệp giai đoạn 2014-2018 tăng thêm là 2.073,4 tỷ đồng, trong đó góp vốn đầu tư vào các công ty thành lập mới thuộc các lĩnh vực phục vụ kinh doanh vận tải hàng không theo đề án tái cơ cấu Vietnam Airlines như: Công ty cung ứng và sửa chữa vật tư phụ tùng tàu bay, Công ty sửa chữa bảo dưỡng các thiết bị nội thất tàu bay...và bổ sung vốn vào các Công ty hiện có là 1.871 tỉ đồng.

Hiện nay, Vietnam Airlines đang triển khai các thủ tục thoái vốn đối với 02 danh mục đầu tư là Công ty cổ phần Cung ứng dịch vụ hàng không (AIRSERCO); Công ty CP Giao nhận kho vận hàng không (ALS).

Đối với 04/10 khoản đầu tư còn lại trong Đề án tái cơ cấu là Công ty Cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không (APLACO), Công ty cổ phần đầu tư Hàng không, Công ty cổ phần Bưu chính viễn thông Sài Gòn và Công ty cổ phần Khách sạn Hàng không, Vietnam Airlines đã thành lập các Tổ thoái vốn và đang triển khai nghiên cứu các phương án thoái vốn tại các công ty này.

Ngoài ra, trong thời gian từ năm 2014 đến 2016, Vietnam Airlines sẽ tiếp tục triển khai thoái vốn tại 5 công ty:

- Công ty cổ phần bảo hiểm Hàng không;
- Công ty cổ phần Vận tải ô tô hàng không;
- Công ty cổ phần Công trình hàng không (AVICON);
- Công ty cổ phần In hàng không (IHK);
- Công ty cổ phần Tư vấn xây dựng và Dịch vụ hàng không (AEC).

### **2.5. Kế hoạch tài chính giai đoạn 2014-2018**

Trên cơ sở kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư được xây dựng ở trên, kế hoạch tài chính của Vietnam Airlines như sau:

#### **a. Quy mô và cơ cấu tài sản**

Theo kế hoạch giai đoạn 2014 – 2018, giá trị tổng tài sản của Vietnam Airlines sẽ đạt 107.758 tỷ đồng vào năm 2018 (tăng 49.664 tỷ đồng so với 31/12/2013), trong đó tài sản cố định chiếm bình quân 57% - 65% tổng tài sản.

Tính chung cho giai đoạn 2014-2018, quy mô tài sản của Vietnam Airlines tăng trưởng bình quân 13%/năm. Tổng tài sản tăng trong giai đoạn này chủ yếu là tăng tài sản cố định do tiếp nhận tàu bay sở hữu (trong 5 năm, Vietnam Airlines dự kiến tiếp nhận và bổ sung đội bay sở hữu gồm 5 A321, 8 B787 và 5 A350).

Cơ cấu tài sản được cải thiện theo hướng tăng dần tỷ lệ tài sản ngắn hạn và giảm tỷ lệ tài sản dài hạn/tổng tài sản. Theo đó, tỷ lệ tài sản ngắn hạn/tổng tài sản tăng từ mức 14% cuối năm 2013 tăng lên 28,8% vào cuối năm 2018. Tài sản dài hạn chiếm bình quân 77%-80% tổng tài sản.

Về Tài sản cố định: Theo kế hoạch 5 năm, đến thời điểm 31/12/2018 giá trị TSCĐ của Vietnam Airlines ước tính sẽ đạt 70.962 tỷ đồng, trong đó tài sản cố định là máy bay, động cơ là 62.268 tỷ đồng, chiếm 87,75% tổng giá trị TSCĐ và 57,8% tổng tài sản. Trong giai đoạn 2014-2018, Vietnam Airlines thực hiện đầu tư thêm 60.964 tỷ đồng TSCĐ, trong đó đầu tư mua máy bay, động cơ bao gồm 05 A321, 8 B787-9 và 5A350 là 57.392 tỷ đồng, chiếm 94%. Dự kiến thực hiện “sales and leased back” (bán và thuê lại) 1 động cơ dự phòng A321, 2 tàu bay A321 và 3 tàu bay A350. Tỷ lệ đầu tư trên cho thấy Vietnam Airlines đang thực hiện tốt chính sách đầu tư, phần lớn vốn đầu tư được tập trung cho phát triển và trẻ hóa đội tàu bay nhằm nâng cao năng lực đối với hoạt động sản xuất kinh doanh cốt lõi là vận tải hàng không.

**Bảng 23: Kế hoạch tài sản giai đoạn 2014-2018**

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	31/12/ 2014	31/12/ 2015	31/12/ 2016	31/12/ 2017	31/12/ 2018
<b>I. TÀI SẢN</b>					
<b>1. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>13.443</b>	<b>16.077</b>	<b>17.156</b>	<b>18.234</b>	<b>24.382</b>
<i>Trong đó,</i>					
Tiền và các khoản tương đương tiền	3.620	5.176	5.338	8.986	13.817
<b>2. Tài sản dài hạn</b>	<b>52.345</b>	<b>66.622</b>	<b>77.936</b>	<b>83.760</b>	<b>83.376</b>
<i>Trong đó,</i>					
Tài sản cố định	37.717	51.276	61.052	68.277	70.962
<b>3. Tổng Tài sản</b>	<b>65.788</b>	<b>82.726</b>	<b>95.118</b>	<b>102.023</b>	<b>107.788</b>
<b>II. CƠ CẤU TÀI SẢN</b>					
<b>1. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>20,4%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>22,6%</b>

<i>Trong đó,</i>					
Tiền và các khoản tương đương tiền	5,5%	6,3%	5,6%	8,8%	12,8%
<b>2. Tài sản dài hạn</b>	<b>79,6%</b>	<b>80,6%</b>	<b>82,0%</b>	<b>82,1%</b>	<b>77,4%</b>
<i>Trong đó,</i>					
Tài sản cố định	57,3%	62,0%	64,2%	66,9%	65,9%
<b>3. Tổng Tài sản</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: VNA*

## **b. Quy mô và cơ cấu nguồn vốn**

### **Vốn Chủ sở hữu**

Vốn chủ sở hữu của Vietnam Airlines tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp (31/03/2013) là 10.576 tỷ đồng. Vốn chủ sở hữu của Vietnam Airlines giai đoạn 2014–2018 dự kiến tăng thêm 16.000 tỷ đồng, đạt mức 26.576 tỷ đồng vào cuối năm 2018, tăng gấp 2,65 lần so với cuối năm 2013. Trong 16.000 tỷ đồng của vốn chủ sở hữu tăng thêm bao gồm: (i) 3,5 ngàn tỷ đồng do thực hiện bán thành công 25% vốn điều lệ năm 2014; (ii) 4 ngàn tỷ đồng do công ty cổ phần dự kiến tăng quy mô vốn thông qua phát hành thêm cổ phiếu cho các cổ đông hiện hữu vào năm 2015; và (iii) 4,5 ngàn tỷ đồng từ phát hành thêm cổ phiếu vào năm 2016, giảm tỷ lệ sở hữu của cổ đông Nhà nước xuống còn 65%. Ngoài ra, để đảm bảo các cân đối tài chính, dự kiến Vietnam Airlines sẽ thực hiện để lại một phần lợi nhuận hàng năm sau khi cổ phần hóa để bổ sung vốn chủ sở hữu.

Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu (nợ không bao gồm nợ thu bán vé) ở mức khá cao trong giai đoạn 2014-2016. Nguyên nhân do Vietnam Airlines vẫn duy trì tốc độ phát triển cao trong giai đoạn 2014-2016, nhu cầu đầu tư đội bay lớn trong khi khả năng tích lũy và nâng cao vốn chủ sở hữu bị hạn chế, điều tiết; quy mô các khoản vay đầu tư phát triển đội bay (theo kế hoạch đã được Chính phủ duyệt) tăng nhanh hơn tốc độ tăng nguồn vốn chủ sở hữu. Tuy nhiên, với kế hoạch triển khai 2 đợt phát hành cổ phiếu để tăng vốn lần lượt vào năm 2014 và 2016, kết hợp với việc thực hiện tốt công tác quản trị điều hành dòng tiền, kiểm soát chặt chẽ các hệ số khả năng thanh toán trong ngưỡng an toàn, mở rộng các hình thức, các kênh huy động vốn trên nguyên tắc kiểm soát chặt chẽ các cân đối tài chính lớn, hệ số nợ/vốn chủ sở hữu sẽ giảm dần vào những năm 2017-2018 và duy trì ở mức 2,7 – 3 lần.

### **Vốn vay**

- **Vay nợ dài hạn:** Nhằm đảm bảo tiến độ triển khai các dự án đầu tư phát triển đội

bay và các dự án hạ tầng, dự kiến trong giai đoạn 2014–2018 tổng nhu cầu vốn vay trung dài hạn của Vietnam Airlines là 61.218 tỷ đồng (tương đương 2,708 tỷ USD), trong đó vay cho các dự án đầu tư đội bay bao gồm 5 A321, 10 A350 và 8 B787 là 2,597 tỷ USD chiếm 96% tổng dư nợ. Đồng thời trong giai đoạn này, Vietnam Airlines cũng sẽ thực hiện thanh toán nợ gốc các khoản vay dài hạn ước tính là 44.958 tỷ đồng, tương đương 1.978 triệu USD. Tổng dư nợ các hợp đồng tín dụng dài hạn của Vietnam Airlines tính đến 31/12/2018 dự kiến vào khoảng 58.130 tỷ đồng, tăng 20.281 tỷ đồng so với cuối năm 2013 (tổng dư nợ các hợp đồng vay dài hạn tại 31/12/2013 là 37.818 tỷ đồng), trong đó nợ đến hạn là 6.629 tỷ đồng.

- **Vay nợ ngắn hạn:** Ngoài các khoản vay dài hạn, Vietnam Airlines tiếp tục có kế hoạch sử dụng nguồn vay ngắn hạn để điều tiết cân bằng dòng tiền (USD), đáp ứng nhu cầu thanh toán trong những kỳ cao điểm thanh toán và/hoặc những thời điểm thanh khoản thị trường ngoại hối khó khăn trong giai đoạn 2014-2018. Vay ngắn hạn sẽ được sử dụng linh hoạt trên nguyên tắc tăng cường công tác quản trị và dự báo dòng tiền nhằm đảm bảo chi phí vốn hợp lý cho doanh nghiệp.

**Bảng 24: Kế hoạch nguồn vốn giai đoạn 2014-2018**

*DVT: tỷ đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>31/12/ 2014</b>	<b>31/12/ 2015</b>	<b>31/12/ 2016</b>	<b>31/12/ 2017</b>	<b>31/12/ 2018</b>
<b>I. NGUỒN VỐN</b>					
<b>1. Nợ ngắn hạn</b>	<b>21.240</b>	<b>24.688</b>	<b>25.527</b>	<b>27.142</b>	<b>30.812</b>
<i>Trong đó,</i>					
Vay NH và nợ DH đến hạn trả	9.953	11.625	9.437	7.875	8.276
<b>2. Nợ dài hạn</b>	<b>30.154</b>	<b>42.672</b>	<b>47.660</b>	<b>50.443</b>	<b>50.399</b>
<i>Trong đó,</i>					
Vay và nợ dài hạn	30.037	42.539	47.500	50.256	50.184
<b>3. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>14.394</b>	<b>15.366</b>	<b>21.932</b>	<b>24.437</b>	<b>26.576</b>
<b>4. Cộng nguồn vốn</b>	<b>65.788</b>	<b>82.726</b>	<b>95.119</b>	<b>102.022</b>	<b>107.787</b>
<b>II. CƠ CẤU NGUỒN VỐN</b>					
<b>1. Nợ ngắn hạn</b>	<b>32,3%</b>	<b>29,8%</b>	<b>26,8%</b>	<b>26,6%</b>	<b>28,6%</b>
<i>Trong đó,</i>					
Vay NH và nợ DH đến hạn trả	15,1%	14,1%	9,9%	7,7%	7,7%




<b>2. Nợ dài hạn</b>	<b>45,8%</b>	<b>51,6%</b>	<b>50,1%</b>	<b>49,5%</b>	<b>46,8%</b>
<i>Trong đó,</i>					
Vay và nợ dài hạn	46%	51%	50%	49%	47%
<b>3. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>21,9%</b>	<b>18,6%</b>	<b>23,1%</b>	<b>23,9%</b>	<b>24,6%</b>
<b>4. Cộng nguồn vốn</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>


*Nguồn: VNA*


## **2.6. Các giải pháp thực hiện kế hoạch kinh doanh 2014 – 2018**


Nhằm thực hiện được các mục tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh 05 năm giai đoạn 2014-2018 như đã trình bày ở trên, Vietnam Airlines sẽ triển khai áp dụng các nhóm giải pháp liên quan đến tài chính, nguồn nhân lực, thương mại, khai thác và dịch vụ cụ thể như sau:

### **a. Các giải pháp đồng bộ để thực hiện kế hoạch tài chính**

 Thực hiện tốt công tác quản trị điều hành dòng tiền: Tăng cường công tác dự báo dòng tiền (đặc biệt là dòng tiền thu bán vé). Nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch cân đối thu chi tiền hàng kỳ (hàng tháng, quý). Thực hiện kiểm soát và điều hành dòng tiền theo kế hoạch đã đề ra, đồng thời sử dụng linh hoạt chính sách hạn mức tín dụng ngắn hạn để đảm bảo luôn duy trì trạng thái thanh khoản tốt (đặc biệt là USD);

 Kiểm soát chặt chẽ các hệ số đánh giá khả năng thanh toán: Đảm bảo duy trì các hệ số về khả năng thanh toán trong ngưỡng an toàn, phù hợp với thực tế hoạt động của Vietnam Airlines;

 Nghiên cứu để mở rộng các hình thức, các kênh huy động vốn trên nguyên tắc kiểm soát chặt chẽ các chỉ số cân đối tài chính như phát hành trái phiếu công ty và/hoặc thông qua nguồn trái phiếu Chính phủ (trong và ngoài nước); tìm kiếm thêm các nguồn vốn vay mới, vay các ngân hàng trong nước, vay có bảo lãnh của Chính phủ, thực hiện sale & lease back máy bay...

 Kiểm soát và giám sát chặt chẽ việc thực hiện kế hoạch SXKD: Hoàn thiện hệ thống kiểm soát, đánh giá hiệu quả hoạt động; thường xuyên rà soát các khoản mục chi phí, định mức chi, thực hành tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả SXKD.

✿ Tiếp tục triển khai việc sử dụng các công cụ tài chính phái sinh ở mức độ cao hơn đối với giá nhiên liệu và tỷ giá hối đoái phù hợp với khuôn khổ pháp luật và thực tiễn hoạt động để phòng ngừa rủi ro về biến động giá nhiên liệu và tỷ giá, chủ động kiểm soát và ổn định các khoản chi phí lớn. Điều hành linh hoạt hoạt động đầu tư, xây dựng cơ bản trên cơ sở đảm bảo cơ cấu tài chính an toàn: điều chỉnh linh hoạt tiến độ thực hiện các dự án một cách hợp lý, phù hợp với tình hình tài chính; thực hiện các biện pháp giám sát hoạt động đầu tư, tiết kiệm kinh phí đầu tư, đảm bảo không để phát sinh thêm chi phí trong các dự án đầu tư.

## **b. Nhóm giải pháp phát triển nguồn nhân lực**

### ✿ Chính sách tái cơ cấu

Vietnam Airlines tiếp tục thực hiện tái cơ cấu lại các cơ quan, đơn vị trong hệ thống nội bộ, tập trung chức năng, chuyên môn nhằm nâng cao hiệu quả điều hành, phân định rõ ràng trách nhiệm giữa đơn vị. Vietnam Airlines sẽ tinh giản công tác hành chính qua việc tin học hóa văn phòng.. Ngoài ra, Vietnam Airlines sẽ tiến hành tổ chức lại hệ thống đào tạo theo hướng thành lập một trung tâm quản lý tập trung thuộc khối cơ quan, đồng thời củng cố các Trung tâm đào tạo thuộc Xí nghiệp thương mại mặt đất Nội Bài, Tân Sơn Nhất (NIAGS, TIAGS) cho khối dịch vụ và thành lập mới Trung tâm đào tạo của khối thương mại.

### ✿ Chính sách tuyển dụng

Chính sách tuyển dụng của Vietnam Airlines sẽ được xây dựng theo thứ tự ưu tiên lao động như sau: phi công - tiếp viên - chuyên viên thương mại - chuyên viên điều phái bay - chuyên viên công nghệ thông tin. Qua đó, Vietnam Airlines xây dựng hệ thống chức danh và vai trò của chức danh cụ thể cho từng vị trí công việc. Nguồn tuyển dụng được xác định phù hợp, các kênh thông tin tuyển dụng được phát triển trên diện rộng; trong đó, chú trọng kênh tuyển dụng trực tuyến kết nối với trang thông tin của Vietnam Airlines.

### ✿ Chính sách nhân công thuê ngoài “Outsourcing”

Vietnam Airlines tiếp tục thực hiện chủ trương thuê ngoài các đối tượng lao động giản đơn, không nằm trong dây chuyền vận tải hàng không như: bảo vệ, vệ sinh - tạp vụ, vệ sinh tàu bay, bốc xếp, nhân viên hướng dẫn khách; hoặc các đối tượng lao động có tính không thường xuyên, tính mùa vụ, như: nhân viên đón khách tại tàu bay; hoặc có chế độ lao động đặc biệt như thông tin trợ giúp khách hàng (24h/24h) nhằm đơn giản hoá loại hình và chính sách chế độ đối với lao động.

Với đặc thù vận tải hàng không mang tính chu kỳ (trong năm có các dịp thấp điểm, cao điểm), Vietnam Airlines sẽ xây dựng phương án sử dụng lao động với tỷ lệ lao động theo mùa vụ phù hợp với chu kỳ kinh doanh nhằm sử dụng có hiệu quả lao động. Các chức danh công việc có thể thuê mùa vụ sẽ bao gồm: tiếp viên hàng không, nhân viên phục vụ hành khách...

#### Chính sách đào tạo

Vietnam Airlines ưu tiên hoàn thiện các chương trình, giáo trình giảng dạy; thành lập và củng cố các Trung tâm đào tạo của các khối thương mại, dịch vụ, kỹ thuật, khai thác với đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm có chuyên môn cao và kinh nghiệm công tác. Bên cạnh đó, Vietnam Airlines cũng tập trung phát triển đào tạo theo hướng đào tạo trực tuyến để có thể phổ cập đào tạo diện rộng, rút ngắn thời gian đào tạo và giảm chi phí đào tạo. Chương trình đào tạo định kỳ, nâng cao trình độ chuyên môn sẽ xây dựng nhằm đảm bảo phù hợp với yêu cầu của từng chức danh.

#### Chính sách phát triển nghề nghiệp

Nhằm xây dựng mục tiêu công việc của người lao động tương thích với nhu cầu phát triển của doanh nghiệp, Vietnam Airlines rất chú trọng trong công tác xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp, qua đó giúp người lao động làm việc hiệu quả hơn; đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động có kế hoạch phát triển lên vị trí cao hơn hoặc có thể chuyển đổi sang công tác mới phù hợp hơn.

Công tác phát triển nghề nghiệp gồm có ba nội dung: (i) phát hiện ra vị trí công việc còn thiếu và hỗ trợ người lao động có khả năng để phấn đấu; (ii) thiết kế, quy hoạch phát triển nghề nghiệp với người lao động; (iii) người lao động tự chịu trách nhiệm lập kế hoạch, quản lý và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp của mình.

#### Chính sách hợp tác tạo nguồn, phát triển nguồn nhân lực

Trong các năm tới, Vietnam Airlines sẽ chủ động hơn trong công tác tạo nguồn nhân lực thông qua các hình thức liên kết, đặt hàng lao động có trình độ chuyên môn từ các trường Đại học trong nước có chuyên ngành đào tạo phù hợp (Đại học Bách khoa, Ngoại thương, Kinh tế), gửi nguồn lao động đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo có các chuyên ngành đặc thù của hàng không với chất lượng cao của nước ngoài (Boeing, Airbus, ...);

Bên cạnh đó, Vietnam Airlines sẽ tiến hành xây dựng hệ thống kỹ năng cần thiết đối với người lao động, thực hiện đào tạo bổ sung kỹ năng mà người lao động còn yếu

hoặc thiếu, đồng thời khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ và tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ kinh phí đào tạo đối với một số hình thức đào tạo.

Với các chính sách phát triển nguồn nhân lực như trên, đến năm 2018, năng suất lao động của Vietnam Airlines được kỳ vọng sẽ tương đương với các Hãng hàng không truyền thống lớn trên thế giới như British Airways, American Airlines...

### **c. Nhóm giải pháp nhằm phát triển chất lượng dịch vụ**

Xây dựng kế hoạch sản phẩm dịch vụ mặt đất, trên không đồng bộ cho từng đường bay, từ tiêu chuẩn dịch vụ mặt đất, cấu hình thương mại của tàu bay, bố trí lịch tàu bay khai thác, thiết kế tổng thể các tiêu chuẩn dịch vụ trên không, kế hoạch đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực và vật phẩm, thiết bị dụng cụ phục vụ chuyến bay và hành khách.

Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tuyển trước phục vụ tại sân bay và trên chuyến bay. Tăng cường công tác đào tạo đội ngũ tiếp viên, đặc biệt các tiếp viên phục vụ hạng thương gia. Từng bước triển khai tiếp viên chuyên môn hóa theo đường bay hoặc nhóm đường bay, tập trung tuyển chọn và đào tạo chuyên sâu các kỹ năng phục vụ, kiến thức văn hoá – xã hội và ngoại ngữ phù hợp.

Nâng cao năng lực đảm bảo tình trạng trang thiết bị nội thất tàu bay đáp ứng được yêu cầu cung ứng dịch vụ; có thể tổ chức thuê đối tác ngoài trong giai đoạn đầu để tiếp thu và chuyển giao công nghệ mới. Đổi mới về cơ chế mua sắm và đảm bảo hậu cần nhằm rút ngắn thời gian triển khai các dịch vụ mới.

Thường xuyên rà soát, đánh giá và hoàn thiện hệ thống quy trình, chính sách của Vietnam Airlines. Xây dựng cơ chế triển khai, cập nhật nhanh, thuận tiện các quy định, chính sách nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và sự đồng nhất trong quá trình phục vụ trên toàn mạng bay.

### **d. Các giải pháp phát triển năng lực bán sản phẩm**

#### Công tác phát triển mạng bán hàng khách

Căn cứ vào kế hoạch phát triển mạng đường bay, Vietnam Airlines sẽ tổ chức kênh bán theo các phân thị khách thông qua hoạt động nghiên cứu hình thức chỉ định Tổng đại lý tại các thị trường offlines.

Công tác phát triển kênh bán hàng được định hướng đẩy mạnh phát triển kênh bán trực tiếp thông qua trung tâm dịch vụ điện thoại, qua website,...với mục tiêu tỷ trọng doanh thu chiếm khoảng 15% tổng doanh thu vào năm 2018. Đẩy mạnh mở rộng phạm vi phục vụ khách hàng trên toàn thế giới. Chú trọng phát triển cả kênh bán tới khách hàng

doanh nghiệp cũng như khách hàng cá nhân.

Nghiên cứu phát triển mô hình phân phối thông qua hệ thống đặt giữ chỗ chủ (Sabre Host), thay vì thông qua các hệ thống đặt giữ chỗ toàn cầu (GDS-Global Distribution System) nhằm tiết kiệm chi phí phân phối tại các thị trường đặc thù và có khả năng quản lý tốt.

Tổ chức kênh bán hàng chuyên nghiệp phục vụ đối tượng khách hàng doanh nghiệp và khách hàng doanh thu cao (hạng thương gia) tại các thị trường đặc biệt và thị trường trọng điểm. Củng cố các kênh bán truyền thống về khách du lịch, khách thiếu số, lao động, khách thương quyền 6 (là quyền áp dụng cho vận tải hàng không quốc tế thường lệ, được vận chuyển qua nước chủ nhà của người vận chuyển hành khách, hàng hoá và bưu kiện giữa hai quốc gia khác quốc gia này)

Từng bước xây dựng và tổ chức phương thức và kênh bán các sản phẩm bổ trợ như khách sạn, bảo hiểm, du lịch, phụ phí, hành lý... nhằm hỗ trợ và thúc đẩy bán sản phẩm chính.

#### Chương trình Khách hàng thường xuyên (FFP – Frequent Flyer Program)

Tiếp tục đẩy mạnh phát triển chương trình theo hướng gắn chặt và hỗ trợ công tác bán. Mở rộng quy mô chương trình, thu hút nhiều hơn khách hàng thường xuyên, tăng lợi thế qui mô trong hợp tác. Mở rộng hợp tác FFP với các hãng hàng không khác, các tập đoàn khách sạn, thương mại, các công ty thẻ tín dụng, cho thuê ô-tô... tại các thị trường lớn để gia tăng sức hấp dẫn của chương trình.

#### Phát triển kênh bán hàng hóa

Phát triển mạng bán hàng hoá: rèn cơ sở kế hoạch chiến lược phát triển mạng đường bay của Vietnam Airlines. Tập trung phát triển mạng bán tại thị trường Việt Nam, tại các thị trường nguồn hàng đến Việt Nam như Đài Loan, Hồng Kông, Hàn Quốc, và thị trường hàng đi từ Việt Nam như Châu Âu, Hàn Quốc, Hoa Kỳ.

Vietnam Airlines tổ chức hệ thống kênh bán thông qua hình thức kết hợp song song của kênh bán trực tiếp và kênh bán gián tiếp, trong đó:


- Kênh bán trực tiếp thông qua các Chi nhánh và Trụ sở chính: Từng bước xây dựng kênh bán trực tiếp với đối tượng là các khách hàng lớn, chiến lược tại thị trường Việt Nam và trên toàn mạng; Xây dựng kênh bán Interlines với đối tượng khách hàng là các hãng hàng không khác nhằm tận dụng mọi cơ hội bán, tối ưu hóa doanh thu cho Vietnam Airlines. Kênh bán trực tiếp giúp Vietnam Airlines giữ vai trò điều tiết, kiểm soát mặt

bằng giá bán đến tận tay khách hàng trên thị trường.

- Kênh bán gián tiếp thông qua các Tổng đại lý, đại lý: Tổ chức lại kênh bán qua các công ty giao nhận (Forwarder) theo hướng phân loại theo khu vực thị trường, điểm đến, tuyến đường và chủng loại hàng. Chuẩn hóa các công ty gom hàng trong nước theo hướng chuyên nghiệp. Phát triển, mở rộng mảng bán đến các công ty giao nhận, công ty gom hàng vừa và nhỏ. Kênh bán gián tiếp đảm bảo mức độ bao phủ thị trường cao nhất về mặt địa lý, lãnh thổ và phân thị khách hàng mục tiêu, thông qua đó đảm bảo kết quả bán ở mức tốt nhất.

#### **e. Phát triển thương hiệu**

Trong giai đoạn 2014-2018, Vietnam Airlines sẽ tập trung phát triển thương hiệu theo định hướng chủ động xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu dài hạn, phù hợp với năng lực, nguồn lực, theo sát định hướng phát triển của Vietnam Airlines đến năm 2020 trở thành một trong các hãng hàng không hàng đầu khu vực Đông Nam Á. Công tác thương hiệu và quảng cáo chiến lược toàn cầu tiếp tục được thực hiện với sự tư vấn của các đại lý chuyên nghiệp.

 Các giải pháp phát triển thương hiệu được triển khai theo các giai đoạn cụ thể như sau:

i. Giai đoạn 2013-2014: Xây dựng hình ảnh hãng hàng không quốc tế năng động, ưu thế về mạng bay CLMV. Để định vị Vietnam Airlines là hãng hàng không năng động, tiêu chuẩn quốc tế, phát triển nhanh trong khu vực, cần mở rộng thông tin về xây dựng hình ảnh thương hiệu hiện đại, thể hiện thông qua:

- Đội bay trẻ và hiện đại, được đầu tư phát triển để không những đảm bảo đáp ứng hệ thống mạng bay rộng khắp, tần suất khai thác mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, tại các điểm phục vụ trực tiếp như phòng vé, quầy check-in, dịch vụ trên máy bay, đặc biệt nhấn mạnh vào hạng Thương gia mới;

- Khẳng định dịch vụ của Vietnam Airlines đã được hoàn thiện, đảm bảo đáp ứng toàn diện với tiêu chuẩn quốc tế, nhằm vào nhu cầu sử dụng dịch vụ cao cấp của các nhóm khách hàng khác nhau đặc biệt là Tiểu vùng CLMV, không những mang tới cho khách hàng cơ hội tham quan du lịch các thắng cảnh nổi tiếng mà còn mở ra triển vọng, cơ hội kinh doanh của vùng đất giàu tiềm năng này.

ii. Giai đoạn 2015-2016: Xây dựng hình ảnh Hãng hàng không 4 sao

Mục tiêu thương hiệu: Xây dựng thương hiệu hãng hàng không 4 sao đạt tiêu chuẩn quốc tế, được thực hiện thông qua các chiến dịch quảng bá trên với các thông điệp



gắn liền với sự phát triển đội tàu bay mới, hiện đại, nhấn mạnh vào yếu tố công nghệ, đầy đủ tiện nghi (Boeing B787-9, Airbus A350-900), mạng bay - tăng tần suất đến những điểm trọng yếu, mở đường bay mới đến các điểm khác trong khu vực châu Âu, đường bay thẳng tới Mỹ và chất lượng dịch vụ 4 sao - không chỉ đáp ứng được yêu cầu cơ bản của khách hàng, mà cả những nhu cầu cao cấp, hoặc những nhu cầu chưa thể hiện của hành khách, đặc biệt cùng với việc triển khai áp dụng bộ nhận diện thương hiệu mới. Đây cũng là những nhân tố quan trọng trong tiến trình phát triển thương hiệu, đưa thương hiệu Vietnam Airlines trở thành thương hiệu không chỉ được biết đến mà được yêu thích.

iii. Giai đoạn 2017-2018:

Sản phẩm mới, dịch vụ mới vượt trội. Tiêu chí định vị thương hiệu - Đội máy bay trẻ hiện đại; Dịch vụ: thay đổi hoàn toàn hình ảnh và chất lượng dịch vụ trên không để hướng tới tiêu chuẩn 5 sao.

**f. Phát triển hội nhập - hợp tác**

Đối với hợp tác song phương ngoài phạm vi liên minh SkyTeam, VNA có chủ trương tiếp tục duy trì và phát triển hợp tác song phương với các đối tác hiện tại; trên cơ sở nhu cầu thực tế và tiềm năng thị trường, tìm kiếm để phát triển hợp tác với các đối tác mới, trong đó, không chỉ giới hạn đối tác là hãng hàng không.

Trong khuôn khổ liên minh toàn cầu SkyTeam, đẩy mạnh phát triển hợp tác song phương toàn diện với các hãng hàng không thành viên, trong đó đặc biệt tập trung nghiên cứu khả năng mở rộng mạng đường bay thông qua hợp tác liên danh để từng bước thâm nhập các thị trường mới; nâng cao, đồng bộ hóa chất lượng dịch vụ tiêu chuẩn quốc tế thông qua hợp tác sử dụng phòng chờ, chương trình khách hàng thường xuyên.

Mở rộng hợp tác sang các lĩnh vực hợp tác đa phương trong khuôn khổ SkyTeam, trong đó đặc biệt chú ý các lĩnh vực hợp tác về đầu tư, mua sắm chung nhằm tận dụng thế mạnh của từng hãng thành viên; phối hợp lịch bay và mạng bay, đội bay; bán và quản trị doanh thu; dịch vụ kỹ thuật bảo dưỡng tàu bay, phục vụ mặt đất và hợp tác hàng hoá.

**g. Đảm bảo an toàn – chất lượng – an ninh**

 Quản lý an toàn

Hoàn thiện và đưa vào hoạt động hệ thống quản lý an toàn SMS (Safety Management System); Nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động quản lý an toàn trong khai thác, bảo dưỡng và khai thác mặt đất.

Đầu tư đồng bộ hệ thống các phần mềm phân tích dữ liệu bay, phân tích kết quả

đánh giá trên không đối với phi công và tiếp viên, hệ thống báo cáo đảm bảo quản lý an toàn rủi ro tổng thể cho Vietnam Airlines, nhằm đáp ứng yêu cầu mới cho Hệ thống quản lý an toàn theo yêu cầu của Tổ chức hàng không dân dụng quốc tế (ICAO) và Cục Hàng không Việt Nam.

Từng bước chuẩn bị, thiết lập và thực hiện quản lý an toàn đối với thế hệ tàu bay mới (A350 và B787). Đây là dòng công nghệ mới, sẽ phải có những phương thức tiếp cận mới; tăng cường công tác an toàn đối với các tàu bay có thời gian khai thác nhiều năm (A330, B777);

#### Đảm bảo chất lượng

Tiếp tục duy trì chứng chỉ An toàn Khai thác (IOSA – IATA Operational Safety audit) và chứng chỉ An toàn Khai thác mặt đất (ISAGO – IATA Safety Audit for Ground Operation). Nâng cấp, củng cố chương trình và triển khai chương trình đảm bảo chất lượng đầy đủ và hiệu quả. Kết nối, tích hợp chương trình quản lý an toàn và chương trình đảm bảo chất lượng, sử dụng tối đa các công cụ và phương thức hiện đại nhất.

Nâng cao khả năng quản trị tập trung chất lượng trên toàn hệ thống bằng việc triển khai xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2008 cho Vietnam Airlines.

Không ngừng hoàn thiện hệ thống chất lượng, nghiên cứu áp dụng xây dựng các hệ thống chất lượng mới theo yêu cầu của IATA như các Tiêu chuẩn về suất ăn trên tàu bay - IACQ (IATA Airline Catering Quality), tiêu chuẩn của Hoa Kỳ yêu cầu chất lượng không khí trong tàu bay - IAQ (Indoor Air Quality), tiêu chuẩn Dịch vụ khách hàng quốc tế - TICSS (The International Customer Service Standard) và các tiêu chuẩn an toàn, chất lượng khác.

#### Đảm bảo cung ứng phụ tùng vật tư tàu bay

Mục tiêu của công tác đảm bảo cung ứng phụ tùng vật tư (PTVT) của Vietnam Airlines là: (i) đảm bảo cung cấp PTVT cho các hoạt động bảo dưỡng, sửa chữa một cách hiệu quả, hạn chế tối đa tình trạng dừng bay do thiếu PTVT; (ii) giảm tối đa chi phí đầu tư kho dự phòng PTVT, giữ mức tồn kho thấp nhất để tránh đọng vốn. Để đạt được hai yêu cầu nói trên, cần thực hiện tốt một số chính sách, giải pháp như sau:

- Đối với đội bay ATR72 và B777: Tự thực hiện kiểm soát định mức kho, quản lý (vật chất) kho PTVT và thực hiện thuê, mua, trao đổi PTVT đảm bảo kế hoạch khai thác, bảo dưỡng.
- Đối với đội bay A330: Đảm bảo cung ứng PTVT bằng chương trình bảo dưỡng


theo giờ bay thông qua hợp đồng cung cấp dịch vụ kỹ thuật, dịch vụ cung ứng PTVT ký với đối tác Evergreen Aviation Technologies Corporation – EGAT) có hiệu lực đến hết thời gian thuê tàu bay A330.


- Đối với đội bay A321: thực hiện theo phương án tự đảm bảo khai thác giống đội bay ATR72 và B777. Trong tương lai, đội tàu bay A321 dự kiến sẽ triển khai việc cung ứng PTVT theo chương trình bảo dưỡng theo giờ bay (Maintenance cost per hour).


- Đối với đội bay A350, B787: Dự kiến triển khai việc cung ứng PTVT theo chương trình bảo dưỡng theo giờ bay (Maintenance cost per hour).

#### **h. Phát triển công nghệ thông tin (CNTT)**

Phát triển CNTT theo 04 mục tiêu chính: (1) Xây dựng các hệ thống lõi (core system) đáp ứng yêu cầu quản lý, khai thác với quy mô lớn (về số lượng tàu bay, số lượng hành khách), trên diện rộng (mạng đường bay). Ưu tiên trong các khối Điều hành - khai thác; Thương mại, Dịch vụ; Quản lý; Tài chính - Kế toán; (2) Hỗ trợ cung cấp dịch vụ thuận tiện, hiện đại cho khách hàng. Theo kịp xu hướng và trình độ công nghệ trong khu vực ASEAN; (3) Đảm bảo hệ thống CNTT hoạt động an toàn, ổn định, tin cậy, đáp ứng yêu cầu của hệ thống sản xuất kinh doanh; (4) Quản lý chặt chẽ chi phí CNTT, đầu tư hiệu quả. Các giải pháp phát triển CNTT như sau:

 Đảm bảo phát triển CNTT một cách đồng bộ giữa hạ tầng và ứng dụng; giữa các khối sản xuất kinh doanh trong Vietnam Airlines.

 Thường xuyên cập nhật xu hướng, công nghệ trong ngành hàng không tại khu vực và trên thế giới, qua đó nhận ra các thách thức và cơ hội để đảm bảo hạ tầng CNTT đi trước 1 bước các yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

 Hoàn thiện, chuyên nghiệp hóa các hoạt động CNTT. Thuê ngoài một số công việc đảm bảo khai thác trên nguyên tắc quản lý được các dịch vụ thuê ngoài.

#### **i. Tiết kiệm chi phí**

Chương trình tiết kiệm và hợp lý hóa chi phí được xây dựng trên cơ sở phân tích đặc điểm của từng yếu tố chi phí đầu vào, ý kiến của chuyên gia tư vấn, áp dụng kinh nghiệm của các hãng hàng không vào tình hình của Vietnam Airlines và cụ thể hóa bằng các giải pháp và mục tiêu tiết kiệm và hợp lý hóa chi phí cho từng giai đoạn. Trong giai đoạn tới, tiếp tục tập trung vào nâng cao hiệu quả các giải pháp đã và đang triển khai, đồng thời nghiên cứu các giải pháp mới. Cụ thể:

🌸 Áp dụng giải pháp điều hành linh hoạt đối với từng chuyến bay để Vietnam Airlines sử dụng hiệu quả nguồn lực trong công tác xây dựng và điều hành sản phẩm.

🌸 Tiết giảm chi phí nhiên liệu bay (hiện chiếm tỷ trọng trên 35% tổng chi phí của Vietnam Airlines) tiết kiệm và hợp lý hóa chi phí nhiên liệu bay là một nội dung trọng tâm trong công tác tiết kiệm, được xây dựng thành một chương trình lớn, thực hiện một cách đồng bộ từ năm 2008 gồm: tiết giảm khối lượng nhiên liệu tiêu thụ, cắt giảm khối lượng tải không cần thiết trên chuyến bay, kiểm soát chặt chẽ quy định về hành lý quá cước, các giải pháp kỹ thuật để nâng cao hiệu suất sử dụng nhiên liệu bay; hạn chế tiêu thụ nhiên liệu trong quá trình khai thác mặt đất...

🌸 Công tác quản lý giá: đã và đang triển khai áp dụng các nghiệp vụ như bảo hiểm giá nhiên liệu ("Hedging"), nạp nhiên liệu hiệu quả giữa điểm xuất phát/điểm đến ("Tankering"); Làm việc với Cơ quan Nhà nước về chính sách Thuế nhập khẩu.

Tiết giảm Chi phí lao động:

🌸 Đối với lao động phi công, tiếp viên: nâng cao hiệu quả sử dụng phi công, tiếp viên (nâng giờ bay bình quân tháng), sử dụng hiệu quả tiếp viên nước ngoài (giảm số lượng tiếp viên nước ngoài thuê); Lập kế hoạch tối ưu cho tổ bay (lich bay, sắp xếp tổ bay...), bố trí địa điểm nghỉ lại hợp lý để cắt giảm chi phí tổ bay nghỉ lại qua đêm tại nước ngoài.

🌸 Đối với lao động thuộc khối dịch vụ, thương mại: nghiên cứu hợp lý hóa mô hình tổ chức hoạt động theo hướng tiết giảm chi phí, nâng cao năng suất lao động.

Tiết giảm Chi phí bảo dưỡng, sửa chữa máy bay: Giảm thời gian quay vòng sửa chữa để giảm mức kho và giảm chi phí thuê vật tư phụ tùng; thành lập các công ty quản lý phụ tùng vật tư để chủ động trong hoạt động cung ứng, giảm chi phí ủy thác xuất nhập khẩu; bên cạnh việc hoàn chỉnh nâng cao năng lực sửa chữa của Công ty kỹ thuật máy bay VAECO để đảm đương các dạng sửa chữa máy bay, động cơ, phụ tùng vật tư trong nước, đối với các hợp đồng bảo dưỡng, sửa chữa thuê ngoài định hướng lựa chọn các nhà sản xuất/cơ sở bảo dưỡng dài hạn nhằm có được mức giá ưu đãi; sử dụng hiệu quả các điều kiện hỗ trợ của nhà sản xuất, nhà cung cấp dịch vụ.

Tiết giảm Chi phí suất ăn, đồ uống theo hướng: Tối ưu hóa cung ứng suất ăn, đồ uống lên chuyến bay, cắt giảm suất ăn, đồ uống trên các đường bay có thời gian ngắn phù hợp theo từng giai đoạn; hợp lý hóa các yếu tố cấu thành chi phí suất ăn: khẩu phần, dụng cụ... Xây dựng kho đồ uống ngoại quan.

Hợp lý hóa Chi phí bán hàng: Tăng cường kênh bán trực tiếp (qua Website, Tổng đài, Phòng vé), kiểm soát chi chí qua kênh bán gián tiếp (qua đại lý, GDS).

Tiết giảm các chi phí trả sân bay: Rà soát, hợp lý hóa số lượng quầy thủ tục, phòng chờ; làm việc với Cơ quan Nhà nước, nhà chức trách sân bay về chính sách giảm giá, phí dịch vụ.

Các giải pháp tiết giảm chi phí quản lý: Xây dựng, điều chỉnh hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật áp dụng trong toàn Vietnam Airlines và các cơ quan đơn vị; Xây dựng Bộ chỉ tiêu quản trị chi phí các khối để tăng cường kiểm soát chi phí.

## PHẦN 5: THÔNG TIN VỀ ĐỢT CHÀO BÁN

### 1. RỦI RO DỰ KIẾN

*Nhà Đầu tư tiềm năng nên xem xét kỹ lưỡng các vấn đề cần quan tâm nêu dưới đây, ngoài những thông tin khác được cung cấp trong Bản công bố thông tin này trước khi quyết định mua cổ phần.*

*Việc một hoặc nhiều rủi ro nêu dưới đây xảy ra có thể gây ảnh hưởng bất lợi đến tình hình kinh doanh, tài chính hoặc kết quả hoạt động của Vietnam Airlines, và có thể ảnh hưởng đến giá cả cổ phiếu. Những vấn đề cần quan tâm và những khả năng không chắc chắn khác mà Vietnam Airlines hiện không biết đến hoặc cho là không quan trọng cũng có thể gây ảnh hưởng bất lợi đến việc đầu tư vào cổ phiếu Vietnam Airlines.*

#### 1.1. Rủi ro về chính trị

Vấn đề Biên Đông giữa Trung Quốc và các nước trong khu vực Đông Nam Á dẫn đến nhiều bất ổn trong khu vực, trong đó có mối quan hệ giữa Việt Nam – Trung Quốc, đặc biệt là trong thời điểm Trung Quốc được coi là một trong những thị trường trọng điểm của Vietnam Airlines.

Trong các giai đoạn tình hình chính trị thế giới không ổn định, diễn ra các cuộc nội chiến cũng như các cuộc tấn công khủng bố và can thiệp quân sự, hoạt động của các hãng hàng không sẽ chịu rủi ro do các vấn đề trên có thể tác động đến tâm lý hành khách, hạn chế di chuyển và khiến các thủ tục an ninh phải thắt chặt làm tăng chi phí cũng như giảm hiệu quả khai thác. Đặc biệt sự bất ổn về chính trị thường khiến giá dầu tăng mạnh làm ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của hãng hàng không, trong đó có Vietnam Airlines.

#### 1.2. Rủi ro về kinh tế

Năm 2013, suy thoái kinh tế toàn cầu tiếp tục ảnh hưởng đến nhu cầu vận chuyển, đi lại của khách hàng. Đối với Việt Nam, kinh tế - xã hội năm 2013 tiếp tục phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức và dự báo vẫn sẽ tiếp tục diễn ra trong năm 2014. Nền kinh tế mặc dù đã có chuyển biến tích cực hơn nhưng còn chậm và chưa chắc chắn. Các rủi ro kinh tế vĩ mô vẫn hiện hữu: lạm phát cao, đồng nội tệ mất giá, lãi suất không ổn định. Tăng trưởng kinh tế Việt Nam ảnh hưởng lớn đến thị trường hàng không Việt Nam, đặc biệt là thị trường hàng không nội địa và quốc tế đi (outbound). Do vậy, suy thoái kinh tế toàn cầu và trong nước đã, đang và sẽ tiếp tục ảnh hưởng đến nhu cầu vận chuyển, đi lại của khách hàng. Tỷ lệ thất nghiệp tăng, GDP giảm sẽ khiến cho lượng khách giảm và khách hàng sẽ nhạy cảm hơn về giá và có xu hướng chuyển sang lựa chọn các hãng hàng



không giá rẻ.

Thu nhập trung bình của người dân Việt Nam thấp dẫn đến chi tiêu cho vận tải hàng không còn hạn chế. Hiện nay, người tiêu dùng còn rất nhạy cảm về giá, ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch cải thiện doanh thu trung bình của hãng;

Giá dầu trên thế giới không ổn định và có xu hướng tăng, điều này khiến cho Vietnam Airlines khó lập kế hoạch chính xác để ước tính lợi nhuận.

### **1.3. Rủi ro pháp lý**

#### ***1.3.1 Rủi ro về chính sách pháp luật***

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Vietnam Airlines và các đơn vị thành viên của Tổng công ty chịu sự điều chỉnh bởi hệ thống pháp luật và chính sách của Nhà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, bao gồm: Luật Doanh nghiệp, các chính sách thuế, ... Nếu sau đợt chào bán, Vietnam Airlines trở thành công ty cổ phần đại chúng, Vietnam Airlines còn chịu sự điều chỉnh của các văn bản pháp luật về chứng khoán và thị trường chứng khoán. Do hệ thống pháp luật Việt Nam đang trong quá trình hoàn thiện nên sự thay đổi về chính sách luôn có thể xảy ra và có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc có ảnh hưởng không tốt cho hoạt động kinh doanh của Vietnam Airlines.

Hoạt động vận tải hàng không phụ thuộc nhiều vào các quy định của Chính phủ, với việc cung cấp dịch vụ quốc tế, hãng phải chịu chi phối của pháp luật của Việt Nam và một số nước mà hãng định hướng khai thác đến. Trong một số trường hợp, giá vé và lịch bay phải được sự phê duyệt của Chính phủ các nước liên quan.

Về vấn đề bảo vệ môi trường, chương trình thu phí nhiên liệu xả thải tại EU đã tạm dừng, tuy nhiên nếu áp dụng có thể dẫn tới tăng chi phí khai thác của Vietnam Airlines.

#### ***1.3.2 Rủi ro liên quan tới phán quyết của tòa án đối với vụ kiện của Luật sư Liberati***

Đây là vụ kiện do Tòa sơ thẩm Roma – Ý xem xét diễn ra từ năm 1994 đến năm 2000 giữa nguyên đơn là ông Maurizio Liberati (một luật sư tại Ý) với các bị đơn gồm Công ty Falcomar.Ltd (Đại lý bán vé của Vietnam Airlines tại Ý- đã giải thể trong quá trình Tòa sơ thẩm Roma xem xét vụ kiện) và Vietnam Airlines liên quan đến việc thanh toán các chi phí đối với các công việc do ông Liberati đã thực hiện cho Công ty Falcomar.Ltd.

Ngày 07/03/2000, Tòa sơ thẩm Roma đã ban hành Bản án số 8395/2000 tuyên bố Vietnam Airlines phải bồi thường khoản tiền 4.851.891.000 Lia và thuế, phí luật sư liên

quan cho ông Liberati.

Từ năm 2004 đến nay, Vietnam Airlines đã phối hợp với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền của Việt Nam và luật sư tại Pháp, Ý để thực hiện song song các thủ tục kháng án, yêu cầu hủy bỏ Bản án số 8395/2000 tại các tòa án có thẩm quyền của Ý cùng với việc thực hiện các thủ tục để chống lại việc ông Liberati đang tiến hành các vụ kiện tại Ý và Pháp nhằm buộc Vietnam Airlines thi hành Bản án số 8395/2000.

Tổng số tiền đã chuyển khoản và bị phong tỏa là 5.468.287 EUR, tương đương 155,9 tỷ đồng (số tiền này đang được ghi nhận là khoản ký cược, ký quỹ dài hạn trên bảng cân đối kế toán hợp nhất của Vietnam Airlines tại ngày 31/12/2013). Hiện Vietnam Airlines vẫn đang theo đuổi vụ kiện và quá trình tố tụng đang được tiếp diễn nên việc xử lý số tiền 5.468.287 EUR sẽ căn cứ theo phán quyết của các Tòa án có thẩm quyền. Do đó, chưa có khoản dự phòng nào được phản ánh trong Báo cáo tài chính hợp nhất liên quan đến vụ kiện này. Công ty TNHH Deloitte Việt Nam đã đưa ra ý kiến ngoại trừ về số liệu khoản mục nêu trên và ảnh hưởng nếu có đến tình hình tài chính của Vietnam Airlines do “không thể xác định liệu có cần thiết phải điều chỉnh số liệu hay không”.

#### **1.4. Rủi ro cạnh tranh**

Cùng với sự phát triển của ngành hàng không và chính sách mở cửa nền kinh tế, Chính phủ các nước, trong đó có Việt Nam buộc phải giảm dần các biện pháp bảo hộ doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp Nhà nước. Các quy định về vốn FDI, các chính sách tạo điều kiện cho các hãng hàng không tư nhân và liên doanh với nước ngoài tăng mạnh. Một số nước trong khu vực đang có số lượng hãng hàng không lớn được cấp phép lớn như Indonesia 47 hãng, Thái Lan 31 hãng,... Với việc cho phép các nhà đầu tư nước ngoài được sở hữu tới 49% cổ phần của một hãng hàng không và tư nhân được thành lập hãng hàng không mới, thị trường vận tải hàng không tại Việt Nam sẽ ngày càng nhiều hãng hàng không tham gia khai thác. Bên cạnh đó, xu hướng liên minh, xu hướng ra đời và cạnh tranh quyết liệt của các hãng hàng không giá rẻ (LCC) đối với phân thị khách thu nhập thấp làm gia tăng rủi ro suy giảm thị phần của các hãng hàng không truyền thống, trong đó có Vietnam Airlines. Điều này sẽ khiến cạnh tranh ngày càng gia tăng trên cả thị trường trong nước và quốc tế.

Tại thị trường ASEAN, chính sách mở cửa bầu trời tại ASEAN và các hợp tác liên doanh giữa các hãng hàng không giá rẻ trong khu vực với các hãng trong nước để khai thác thị trường nội địa Việt Nam làm tăng cạnh tranh trên thị trường Việt Nam.

Tại thị trường Châu Âu, bên cạnh việc cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh của

ngõ truyền thống (Thai Airways, Singapore Airlines, Cathay Pacific), các hãng tại khu vực Trung Đông như Emirates, Qatar, Ethiad đang tiếp tục đẩy nhanh việc mở rộng khai thác đi/đến Việt Nam, chiếm thị phần ngày càng lớn trên phân thị khách đi lại giữa châu Âu và Việt Nam. Với ưu thế về tần suất cao, chất lượng dịch vụ tốt và giá bán hợp lý, các hãng này sẽ ngày càng tạo sức ép cạnh tranh lên Vietnam Airlines trên thị trường khu vực Châu Âu.

### 1.5. Rủi ro đặc thù

Bên cạnh những rủi ro thường trực trong môi trường sản xuất kinh doanh, Vietnam Airlines còn đối mặt với những rủi ro mang tính đặc thù ngành hàng không như khan hiếm nguồn nhân lực cao cấp (đặc biệt là phi công, kỹ sư kỹ thuật); hạ tầng kỹ thuật sân bay kém chất lượng, không theo kịp tốc độ phát triển dẫn tới số lượng đỗ tàu tại các sân bay hạn chế; chính sách Nhà nước về việc tiếp cận với quyền khai thác giờ hạ/cất cánh tại các sân bay lớn, quốc tế. Trong khi đó, với tốc độ nghiên cứu và phát triển công nghệ diễn ra nhanh chóng, các sản phẩm, giải pháp công nghệ thay thế cho dịch vụ hàng không như video-conferencing, tàu siêu tốc đang tạo ra nhiều thách thức cạnh tranh cho các hãng hàng không.

Với đặc thù chi phí nguyên liệu chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu chi phí của Vietnam Airlines, nên việc biến động chi phí nguyên liệu máy bay (jet kerosene) sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Vietnam Airlines. Để phòng ngừa rủi ro này, Vietnam Airlines đã thực hiện ký kết các hợp đồng nghiệp vụ bảo hiểm giá nguyên liệu một cách thận trọng theo nhiều kỳ hạn và cấu trúc khác nhau.

### 1.6. Rủi ro của đợt chào bán

Đợt chào bán này là đợt bán đấu giá cổ phần lần đầu của Vietnam Airlines để cổ phần hóa. Do không phải là đợt chào bán có bảo lãnh phát hành nên đợt bán đấu giá này có thể xảy ra tình huống: tổng khối lượng cổ phần được mua thấp hơn khối lượng chào bán. Khi đó, số cổ phần không chào bán hết sẽ được xử lý theo quy định tại Điều 40 Nghị định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/07/2011 về chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần, cụ thể như sau: *“Ban Chỉ đạo cổ phần hóa được quyền chào bán công khai tiếp số lượng cổ phần không bán hết cho các nhà đầu tư đã tham dự đấu giá theo phương thức thỏa thuận trực tiếp. Trường hợp chào bán công khai theo phương thức thỏa thuận mà vẫn không bán hết thì Ban Chỉ đạo cổ phần hóa báo cáo cơ quan có thẩm quyền quyết định phê duyệt phương án cổ phần hóa thực hiện điều chỉnh cơ cấu vốn điều lệ để chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần trước khi*

*tổ chức Đại hội đồng cổ đông lần đầu. Ban Chỉ đạo cổ phần hóa và người đại diện phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp cổ phần hóa có trách nhiệm bổ sung vào dự thảo Điều lệ để thông qua Đại hội đồng cổ đông lần đầu về quyền bán tiếp phần vốn Nhà nước tại công ty cổ phần sau khi công ty cổ phần đã chính thức hoạt động theo Luật Doanh nghiệp theo phương án cổ phần hóa đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt điều chỉnh”.*

Rủi ro của đợt chào bán, nếu xảy ra, sẽ làm thay đổi cơ cấu vốn điều lệ thực tế của Vietnam Airlines so với cơ cấu dự kiến, đồng thời, làm giảm thặng dư vốn cổ phần, qua đó phần nào ảnh hưởng tới việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh của Vietnam Airlines sau khi cổ phần hóa.

## **1.7. Rủi ro khác**

***1.7.1 Rủi ro liên quan đến ý kiến ngoại trừ trên Báo cáo Tài chính hợp nhất năm 2013 do tài sản bị tổn thất do gặp sự cố thiên tai tại Kho Liên Chiểu, Đà Nẵng và vụ kiện liên quan***

Công ty TNHH MTV Xăng dầu hàng không Việt Nam – VINAPCO là công ty con do Vietnam Airlines đầu tư 100% vốn điều lệ.

Ngày 16/10/2008, kho xăng dầu hàng không Liên Chiểu tại Thành phố Đà Nẵng của Xí nghiệp xăng dầu hàng không Miền Trung (đơn vị trực thuộc VINAPCO) bị sạt lở. VINAPCO đã có đơn khởi kiện Công ty cổ phần Bảo hiểm xăng dầu PJICO (nay là Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex - PJICO) lên Tòa kinh tế - Tòa án Nhân dân Thành phố Hà Nội yêu cầu PJICO bồi thường thiệt hại và chi phí khắc phục hậu quả tại kho xăng dầu hàng không Liên Chiểu.

Đến nay, sau khi đã thực hiện các thủ tục tố tụng ở các cấp tòa án có thẩm quyền, vụ việc vẫn chưa được giải quyết. Gần đây nhất, Tòa Phúc thẩm thuộc Tòa án nhân dân tối cao tại TP. Hà Nội đã có Thông báo số 1513/TBTL-VA về việc “thụ lý vụ án để xét xử phúc thẩm” sau khi PJICO có Đơn kháng cáo đối với Bản án sơ thẩm lần 2 số 05/2014/KDTM-ST. Hiện nay, Tòa án đang xem xét giải quyết vụ kiện theo quy định pháp luật. Khi có quyết định của Tòa án, VINAPCO sẽ thực hiện xử lý tài chính đối với các vấn đề liên quan tới sự cố tại kho xăng dầu hàng không Liên Chiểu theo quyết định của Tòa án nên giá trị vốn Nhà nước tại Vietnam Airlines và giá cổ phiếu của Vietnam Airlines có thể bị ảnh hưởng.

Hiện nay, Công ty VINAPCO đang phản ánh giá trị hàng tồn kho của Công ty VINAPCO bị thất thoát do sự cố sạt lở Kho xăng dầu hàng không Liên Chiểu trên mục “Các khoản phải thu khác” với số tiền 8,6 tỷ đồng trên Bảng cân đối kế toán của Công ty

tại ngày 31/12/2013 và chưa phản ánh bất kỳ khoản công nợ nào đối với Tổng công ty Xăng dầu quân đội. Theo ý kiến của Kiểm toán viên, Công ty TNHH Deloitte Việt Nam “không thể xác định được liệu có cần thiết phải điều chỉnh các khoản công nợ phải thu và nghĩa vụ của Công ty VINAPCO liên quan đến vụ tranh chấp này hay không”.

### ***1.7.2 Rủi ro liên quan đến các vướng mắc, tồn đọng trong bàn giao phần vốn Nhà nước tại thời điểm chính thức chuyển từ doanh nghiệp Nhà nước sang Công ty cổ phần của Công ty cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không***

Công ty cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không là doanh nghiệp được hình thành từ việc cổ phần hóa Công ty Nhựa cao cấp Hàng không năm 2006; trong đó, Vietnam Airlines hiện đang nắm giữ 30,41% cổ phần.

Năm 2011, căn cứ vào các quy định pháp luật và tài liệu có liên quan Vietnam Airlines đã tổ chức bàn giao tài sản, tiền vốn và lao động từ Công ty Nhựa cao cấp Hàng không sang Công ty cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không với giá trị phần vốn nhà nước tại Biên bản bàn giao là 17.787.801.179 đồng. Đại diện các bên đã ký Biên bản bàn giao, tuy nhiên, nguyên Giám đốc Công ty Nhựa cao cấp Hàng không, Chủ tịch Hội đồng quản trị, Giám đốc và Kế toán trưởng Công ty cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không chỉ nhất trí với giá trị phần vốn Nhà nước số vốn nhà nước tại thời điểm chuyển đổi từ Công ty Nhựa cao cấp hàng không thành Công ty cổ phần với số tiền là 14.977.114.195 đồng (thấp hơn 2.810.686.984 đồng so với giá trị phần vốn Nhà nước tại thời điểm chính thức chuyển thành công ty cổ phần của Công ty Nhựa cao cấp Hàng không do Vietnam Airlines quyết định theo ủy quyền của Bộ Giao thông vận tải).

Hiện nay, với tư cách là đại diện phần vốn Nhà nước tại Công ty cổ phần Nhựa cao cấp Hàng không, Vietnam Airlines đang nỗ lực giải quyết các vướng mắc, tồn đọng nêu trên. Thực hiện ý kiến chỉ đạo của Bộ Giao thông vận tải, Vietnam Airlines đang triển khai các biện pháp để tiếp tục xử lý, hoàn thành các thủ tục bàn giao phần vốn Nhà nước cho Công ty cổ phần Nhựa cao cấp hàng không theo quy định và thực hiện việc thoái vốn của Vietnam Airlines tại Công ty cổ phần Nhựa cao cấp hàng không theo Quyết định số 172/QĐ-TTg ngày 16/01/2013 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2012 – 2015. Kết quả của việc giải quyết các vướng mắc, tồn đọng nêu trên có thể ảnh hưởng đến hoạt động của Vietnam Airlines.”

### ***1.7.3 Rủi ro khác***

Một số rủi ro mang tính bất thường, khả năng xảy ra rất ít nhưng nếu xảy ra sẽ có

tác động lớn và nghiêm trọng như động đất, lụt bão, chiến tranh, dịch bệnh hiểm nghèo ... Những hiện tượng này nếu xảy ra có thể ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của Vietnam Airlines.

Danh mục các yếu tố rủi ro nêu trên không phải là bảng liệt kê hay giải thích đầy đủ về tất cả các rủi ro liên quan tới việc đầu tư vào cổ phiếu.




## 2. PHƯƠNG THỨC BÁN VÀ THANH TOÁN TIỀN MUA CỔ PHẦN

### 2.1. Phương thức bán cổ phần

#### 2.1.1 Đối với nhà đầu tư tham dự đấu giá

<b>Số lượng CP bán đấu giá</b>	: <b>49.009.008 cổ phần</b>
Mệnh giá	: 10.000 đồng/cổ phần
Loại cổ phần	: Cổ phần phổ thông
Giá khởi điểm bán đấu giá	: 22.300 đồng/cổ phần
Giới hạn mức giá đặt mua	: Mỗi nhà đầu tư được phép đặt mua 01 mức giá
Bước giá	: 100 đồng
Đối tượng tham gia đấu giá	: Các nhà đầu tư cá nhân, nhà đầu tư tổ chức trong nước và ngoài nước theo quy định của pháp luật
Giới hạn khối lượng đăng ký	: Mỗi nhà đầu tư được phép mua với khối lượng tối thiểu 100 cổ phần, không quy định giới hạn được đăng ký mua tối đa
Tổ chức thực hiện bán đấu giá cổ phần	: Sở Giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh

 Chi tiết cụ thể nguyên tắc đấu giá mua cổ phần nhà đầu tư vui lòng xem tại “Quy chế bán đấu giá cổ phần của Tổng công ty Hàng không Việt Nam” được công bố công khai cho các nhà đầu tư.

#### 2.1.2 Đối với người lao động

##### a. Đối tượng được mua ưu đãi cổ phần


**Theo quy định tại Khoản 1 Điều 48 Nghị định 59**, đối tượng người lao động được mua cổ phần với giá ưu đãi bao gồm những người lao động có tên trong danh sách thường xuyên của Công ty mẹ - Vietnam Airlines tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa ngày 14/5/2014.

- **Theo phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ tại Quyết định số 1611/QĐ-TTg ngày 10/09/2014**, đối tượng là người lao động được mua cổ phần ưu đãi theo thâm niên công tác tại khu vực Nhà nước được mở rộng gồm: 25 cán bộ biệt phái của một số tổ chức làm việc tại Vietnam Airlines 22 cán bộ quản lý vốn góp của Vietnam Airlines làm việc tại

các doanh nghiệp có vốn góp của Vietnam Airlines.

### **b. Phương thức bán cho người lao động**

Việc bán cổ phần với giá ưu đãi cho CBCNV được thực hiện tại doanh nghiệp theo danh sách được phê duyệt, gồm 02 hình thức như sau:

 Cổ phần CBCNV mua theo tiêu chuẩn thâm niên làm việc trong khu vực Nhà nước

Theo quy định tại Khoản 1 Điều 48 Nghị định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/7/2011 của Chính phủ về chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần thì giá bán cổ phần cho người lao động trong trường hợp này là “*Người lao động có tên trong danh sách thường xuyên của doanh nghiệp tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa được mua tối đa 100 cổ phần cho mỗi năm thực tế làm việc tại khu vực Nhà nước với giá bán bằng 60% giá đấu thành công thấp nhất (trường hợp đấu giá công khai trước) hoặc bằng 60% giá bán thành công thấp nhất cho các nhà đầu tư chiến lược (đối với trường hợp bán cho nhà đầu tư chiến lược trước)*”. Theo đó:


- Tổng số lao động người Việt Nam có tên trong danh sách lao động tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp – 14/05/2014 của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng không Việt Nam là **10.180** người.

- Tổng số lao động người Việt Nam được mua cổ phần ưu đãi theo thâm niên công tác: 9.757 người (trong đó đã bao gồm 47 lao động người Việt Nam thuộc đối tượng được phê duyệt bổ sung chế độ mua cổ phần ưu đãi); 423 người không đủ điều kiện do thời gian công tác tại khu vực Nhà nước dưới 1 năm.

- Tổng số năm làm việc của lao động người Việt Nam trong khu vực Nhà nước tương ứng của số người đăng ký tham gia mua cổ phần giá ưu đãi: 113.206 năm (bao gồm số cổ phần đăng ký của 47 đối tượng được phê duyệt bổ sung mua ưu đãi theo thâm niên công tác);

- Tổng số cổ phần ưu đãi của 9.757 cán bộ công nhân viên đã đăng ký mua theo số năm làm việc trong khu vực Nhà nước: **11.320.600 cổ phần**, chiếm **0,803%** Vốn điều lệ.

(Danh sách người lao động mua cổ phần giá ưu đãi theo số năm làm việc trong khu vực Nhà nước kèm theo Phương án cổ phần hóa đã được phê duyệt)

 Cổ phần CBCNV mua theo đăng ký cam kết làm việc lâu dài tại Công ty cổ phần

Người lao động trong danh sách thường xuyên của Vietnam Airlines tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp cổ phần hoá, thuộc đối tượng Vietnam Airlines cần sử dụng và có cam kết làm việc lâu dài cho Vietnam Airlines trong **thời hạn ít nhất là 03 năm**

(kể từ ngày Vietnam Airlines được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp) sẽ được **mua thêm cổ phần ưu đãi theo mức 200 cổ phần/01 năm cam kết làm việc tiếp** trong Vietnam Airlines nhưng tối đa không quá 2.000 cổ phần. Riêng người lao động là các chuyên gia giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao làm việc tại doanh nghiệp được mua thêm theo mức **500 cổ phần/01 năm cam kết làm việc tiếp** trong doanh nghiệp nhưng tối đa không quá **5.000 cổ phần** cho một người lao động. Giá bán cho các đối tượng trên **bằng giá đấu thành công thấp nhất** khi Vietnam Airlines đấu giá công khai.

- Tiêu chí xác định của Vietnam Airlines cho đối tượng người lao động là các chuyên gia giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao được mua cổ phần ưu đãi theo cam kết làm việc tiếp là:

+ Các chuyên gia, tổ trưởng tổ chuyên môn nghiệp vụ trở lên đang công tác tại khối cơ quan Vietnam Airlines;


+ Phi công, tiếp viên hạng C trở lên;

+ Đại diện (Manager) tại các Chi nhánh, văn phòng Vietnam Airlines ở nước ngoài;

+ Trưởng ca, cán bộ cấp đội trở lên đang công tác tại các cơ quan đơn vị trực thuộc Vietnam Airlines.

- Tổng số cổ phần đăng ký mua thêm theo cam kết làm việc lâu dài tại công ty cổ phần là: **9.474.500 cổ phần, chiếm 0,672% vốn điều lệ.**

(Danh sách người lao động đăng ký mua thêm kèm theo Phương án cổ phần hóa đã được phê duyệt)

 Tổng hợp phương án phát hành cho người lao động

<b>Đối tượng</b>	<b>Số cổ phần (cổ phần)</b>	<b>Giá trị cổ phần theo mệnh giá (tỷ đồng)</b>	<b>Tỷ lệ/VĐL</b>
Cổ phần bán ưu đãi cho CBCNV theo thâm niên công tác	11.320.600	113,20	0,803%
Cổ phần bán ưu đãi cho CBCNV theo cam kết làm việc tiếp cho công ty cổ phần	9.474.500	94,74	0,672%
<b>Tổng cộng</b>	<b>20.795.100</b>	<b>207,95</b>	<b>1,475%</b>

### **2.1.3 Đối với Tổ chức công đoàn**

Thực hiện theo quy định tại Điểm c Mục 2 Điều 36, Nghị định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/07/2011 của Chính phủ, theo đó:

🌸 Công đoàn cơ sở tại doanh nghiệp được sử dụng nguồn quỹ công đoàn tại doanh nghiệp cổ phần hóa (theo qui định tại khoản 2, điều 16 Luật Công đoàn; không huy động, vay vốn) để mua cổ phần ưu đãi nhưng không quá 3% vốn điều lệ.

🌸 Số cổ phần này do tổ chức công đoàn nắm giữ nhưng không được chuyển nhượng.

🌸 Giá cổ phần bán cho tổ chức công đoàn tại doanh nghiệp cổ phần hóa là bằng 60% giá đấu thành công thấp nhất.

Tại thời điểm công bố giá trị doanh nghiệp, tổ chức công đoàn tại Tổng công ty đăng ký mua cổ phần **705.092 cổ phần**, chiếm **0,05% vốn điều lệ**.

### **2.1.4 Đối với nhà đầu tư chiến lược**

#### **a. Đối tượng và khối lượng phát hành**

🌸 Đối tượng phát hành

Đối tượng chào bán chiến lược là tập đoàn/hãng hàng không nước ngoài (Foreign Strategic Partner) và/hoặc là nhà đầu tư tài chính nước ngoài (Foreign Financial Investors) thỏa mãn các tiêu chí cụ thể do Vietnam Airlines quy định và được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.

Tại Quyết định số 1611/QĐ-TTg ngày 10/09/2014 về Phê duyệt Phương án cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN, Thủ tướng Chính phủ ủy quyền cho Bộ Giao thông vận tải quyết định tiêu chí và lựa chọn nhà đầu tư chiến lược đảm bảo đúng theo quy định tại Nghị Định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/07/2011 của Chính phủ về chuyển doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thành công ty cổ phần và quy định pháp luật liên quan. Như vậy, Vietnam Airlines sẽ triển khai bán cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược theo quy trình lựa chọn và tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư chiến lược do Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải quyết định. Trong Phương án cổ phần đã được phê duyệt, tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư chiến lược là các nguyên tắc chung, cơ bản nhất. Sau khi Vietnam Airlines thực hiện bước thăm dò thị trường, gửi thông tin doanh nghiệp cho các nhà đầu tư tiềm năng, Vietnam Airlines sẽ bổ sung, điều chỉnh và hoàn thiện bộ tiêu chí chi tiết để trình Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải phê duyệt. Tiêu chí lựa chọn cổ đông chiến lược của Vietnam Airlines bao gồm:

- Các tiêu chí áp dụng chung cho hai đối tượng nhà đầu tư chiến lược như: có năng lực tài chính đáp ứng yêu cầu tối thiểu của Vietnam Airlines, không có quan hệ đầu tư tại bất kỳ hãng hàng không nào tại Việt Nam trừ các cổ đông đang tham gia đầu tư vào các Hãng hàng không có vốn đầu tư của Vietnam Airlines, có cam kết đầu tư tối thiểu 05 năm tại Vietnam Airlines;

- Các tiêu chí áp dụng riêng theo từng đối tượng:

- (i) Nhà đầu tư là các tập đoàn/hãng hàng không như: mạng lưới khai thác, thương hiệu, sản phẩm dịch vụ, năng lực quản trị, kỹ thuật hàng không, đào tạo, phạm vi hợp tác....
- (ii) Nhà đầu tư tài chính: nguồn lực tài chính, kinh nghiệm đầu tư trong lĩnh vực hàng không, phạm vi hợp tác.

#### Khối lượng phát hành

Theo Phương án cổ phần hóa được phê duyệt, tổng số cổ phần dự kiến bán cho các nhà đầu tư chiến lược là 282.036.800 cổ phần, tương đương với 20% vốn điều lệ lần đầu.

#### **b. Phương thức, thời điểm phát hành và giá bán**

Căn cứ vào Quyết định số 3584/QĐ-TTg ngày 24/09/2014 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải phê duyệt Quy trình lựa chọn Nhà đầu tư chiến lược, Vietnam Airlines sẽ triển khai bán cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược theo quy trình do tư vấn của Morgan Stanley & Citigroup - tổ chức tư vấn bán cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược của VNA. Quy trình cụ thể như sau:

Bước	Nội dung công việc	Thời gian dự kiến (ngày)
	Phương án cổ phần hóa được phê duyệt	10/09/2014
1	Gửi Bản công bố thông tin ngắn (teaser) và gửi Thoả thuận bảo mật thông tin (NDA) cho các cổ đông chiến lược tiềm năng. NĐT gửi lại Thư thể hiện sự quan tâm (Letter of Interest)	30/09/2014
2	Gửi Bản công bố thông tin chi tiết (Information Memorandum) và Thư hướng dẫn nhà đầu tư chiến lược (Process Letter) tới các NĐTCL tiềm năng quan tâm và đã ký kết NDA với Vietnam Airlines. Đề nghị nhà đầu tư chiến lược có bản chào sơ bộ (Indicative Proposal) (vòng I)	27/10/2014
3	Thu thập Bản chào sơ bộ (Indicative Proposal) từ NĐT chiến lược	17/11/2014

	tiềm năng	
4	Xây dựng và xin phê duyệt tiêu chí chi tiết lựa chọn NĐTCL.	24/11/2014
5	Tiến hành lựa chọn các NĐTCL tiềm năng vào vòng II	08/12/2014
6	Mở hệ thống Dataroom cho các NĐTCL được lựa chọn ở vòng II vào khai thác thông tin	08/12/2014
7	Thuyết trình của ban lãnh đạo; Tổ chức roadshow	15/12/2014
8	Thu thập các bản chào cuối cùng (Final Binding Bids) kèm Hợp đồng mua bán cổ phần và các hợp đồng hỗ trợ kỹ thuật khác đã có ý kiến của NĐTCL (SPA/TSA mark up) sau khi các NĐTCL thực hiện khảo sát thực trạng toàn diện (due diligence) đối với VNA thông qua truy cập vào Dataroom; tham dự Thuyết trình Ban lãnh đạo Vietnam Airlines; thực hiện khảo sát thực địa v.v	17/01/2015
9	Lựa chọn cổ đông chiến lược tiềm năng nhất và tiến hành đàm phán, hoàn tất việc ký kết hợp đồng bán cổ phần cho cổ đông chiến lược tiềm năng	16/02/2015
10	Công bố thông tin và hoàn tất giao dịch	09/03/2015

Lộ trình trên đây sẽ được triển khai tùy thuộc vào tình hình, điều kiện thị trường và mức độ quan tâm của các NĐT tiềm năng. Trong trường hợp cần thiết, kế hoạch có thể được điều chỉnh để đảm bảo Vietnam Airlines tìm và bán cổ phần cho NĐT chiến lược một cách hiệu quả.

Sau khi nhận được các Bản chào cuối cùng, căn cứ giá chào thầu và đối tượng nhà đầu tư tham gia, Tổng công ty sẽ tiến hành đánh giá, xếp hạng các nhà đầu tư theo 02 nhóm đối tượng là (1) *tập đoàn/hãng hàng không nước ngoài* và/hoặc là (2) *nhà đầu tư tài chính nước ngoài*.

Vietnam Airlines ưu tiên đàm phán với nhóm nhà đầu tư là các tập đoàn/hãng hàng không theo thứ tự xếp hạng. Nếu không đàm phán thành công với NĐT là các tập đoàn/hãng hàng không, Vietnam Airlines sẽ tiếp tục đàm phán với nhóm NĐT là các tổ chức tài chính.

Vietnam Airlines sẽ triển khai quá trình bán cổ phần cho Nhà đầu tư chiến lược song song với quá trình triển khai IPO trong nước. Vietnam Airlines sẽ liên tục cập nhật cho các Nhà đầu tư trong nước về kết quả triển khai việc lựa chọn Nhà đầu tư chiến lược theo quy trình bán chiến lược nói trên cho đến trước thời điểm Vietnam Airlines tổ chức



bán đấu giá thông qua trang web của Vietnam Airlines và tại Roadshow giới thiệu cơ hội đầu tư chuẩn bị cho IPO trong nước (tổ chức vào ngày 30/10/2014 tại TP. Hồ Chí Minh và 31/10/2014 tại Hà Nội).

✿ Giá bán cho nhà đầu tư chiến lược: được xác định theo đúng quy định của Việt Nam về việc bán cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược.

✿ Thời gian dự kiến: Dự kiến thời gian hoàn thành bán chiến lược là 06 tháng kể từ khi gửi Bản công bố thông tin ngắn (Teaser) cho các NĐT tiềm năng.

## **2.2. Phương thức thanh toán và thời hạn thanh toán**

✿ Đối với nhà đầu tư mua thông qua đấu giá: theo Quy chế đấu giá do Sở Giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh ban hành.

✿ Đối với CBCNV và tổ chức công đoàn: sau khi tổ chức bán đấu giá ra bên ngoài và xác định giá đấu thành công.

✿ Đối với Nhà đầu tư chiến lược: theo quy trình bán chiến lược do tư vấn Morgan Stanley & Citigroup.

### 3. KẾ HOẠCH SỬ DỤNG TIỀN THU TỪ CỔ PHẦN HÓA

Số tiền thu được từ cổ phần hóa của Vietnam Airlines được tính toán dựa trên cơ sở sau:

- Căn cứ phương án vốn điều lệ lần đầu đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt;
- Giả định giá bán cổ phiếu bằng giá khởi điểm đấu giá theo đề xuất (22.300 đồng/cổ phần), giá đấu thành công thấp nhất bằng giá khởi điểm;
- Toàn bộ số lượng cổ phần chào bán được mua hết.

Số liệu cuối cùng sẽ căn cứ theo kết quả thực tế quá trình bán cổ phần.

**Bảng 25: Tính toán tiền thu từ cổ phần hóa**

TT	Nội dung		Số tiền (tỷ đồng)
1.	Vốn điều lệ của Công ty cổ phần	(a)	14.101,84
2	Vốn Nhà nước tại công ty cổ phần sau	(b)	10.576,38
3	Tiền thu từ cổ phần hóa	(c)	7.754,50
3.1	Thu từ bán cổ phần cho CBCNV		362,75
	+ Mua theo tiêu chuẩn thâm niên làm việc trong khu vực Nhà nước		151,47
	+ Mua theo đăng ký cam kết làm việc lâu dài tại Công ty cổ phần		211,28
3.2	Thu từ bán cổ phần cho công đoàn		9,43
3.3	Thu từ bán cổ phần cho NĐT chiến lược		6.289,42
3.4	Thu từ bán đấu giá ra bên ngoài		1.092,90
4	Giá trị mệnh giá cổ phần đã bán cho CBCNV, công đoàn, NĐT chiến lược, bán đấu giá ra bên ngoài để lại doanh nghiệp	(d)	3.525,46
5	Giá trị mệnh giá cổ phần phát hành thêm để lại DN	(e)=(a)-(b)	3.525,46
6	Chi phí cổ phần hóa dự kiến	(f)	57,02
7	Chi phí giải quyết chính sách đối với lao động dôi dư	(g)	-
8	Phần thặng dư vốn để lại doanh nghiệp tương ứng tỷ lệ cổ phần phát hành thêm/Vốn điều lệ	(h)=[(c)-(d)-(f)-(g)]* [(e)/(a)]	1.043,00
9	Phần thặng dư vốn còn lại	(c)-(e)-(f)-(g)-(h)	3.129,02

Căn cứ Quyết định số 1611/QĐ-TTg ngày 10/09/2014 về Phê duyệt Phương án cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty HKVN, Thủ tướng Chính phủ giao Bộ Tài chính hướng dẫn Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Công ty cổ phần việc quản lý và sử dụng số tiền thu từ cổ phần hóa để tăng phần vốn Nhà nước tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Công ty cổ phần khi doanh nghiệp tăng vốn điều lệ. Tổng công ty HKVN sau cổ phần hóa sẽ thực hiện theo đúng hướng dẫn của Bộ Tài chính đối với việc quản lý và sử dụng số tiền thu từ cổ phần hóa.

#### **4. KẾ HOẠCH NIÊM YẾT TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN**

Sau khi IPO, để có thể niêm yết cổ phiếu tại HSX hoặc HNX, Vietnam Airlines sẽ cần phải có thời gian để hoàn thiện điều kiện niêm yết theo quy định. Vietnam Airlines sẽ có kế hoạch và lộ trình cụ thể để từng bước đáp ứng yêu cầu về điều kiện niêm yết theo quy định của pháp luật.

Vietnam Airlines dự kiến sẽ thực hiện niêm yết cổ phiếu tại Sở giao dịch chứng khoán trong nước ngay sau khi đáp ứng đủ điều kiện niêm yết và được các cơ quan có thẩm quyền chấp thuận niêm yết cổ phiếu theo quy định.



## PHẦN 7: CÁC PHỤ LỤC

### 1. Phụ lục 1: Tình hình hoạt động của các công ty con của VNA giai đoạn 2008-2013

#### 1.1. Công ty TNHH MTV Xăng dầu hàng không Việt Nam (VINAPCO)

Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không Việt Nam tiền thân là Công ty Xăng dầu Hàng không Việt Nam (VINAPCO) được thành lập trên cơ sở chuyển đổi tổ chức của 03 Xí nghiệp: Xí nghiệp Xăng dầu Nội Bài, Xí nghiệp Xăng dầu Đà Nẵng và Xí nghiệp Xăng dầu Tân Sơn Nhất. Vốn điều lệ hiện nay của Công ty là 400 tỷ đồng.

Cho đến thời điểm hiện tại, Công ty TNHH Một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam là một trong số hai doanh nghiệp cung cấp nhiên liệu hàng không Jet A-1 tại Việt Nam, chiếm trên 90% thị phần. VINAPCO đang là đơn vị duy nhất cung ứng nhiên liệu tại tất cả các sân bay dân dụng trên toàn lãnh thổ Việt Nam có nhu cầu sử dụng nhiên liệu hàng không.

Với hoạt động kinh doanh chính là kinh doanh nhiên liệu hàng không, Công ty có khách hàng chủ yếu là 04 hãng hàng không nội địa: Vietnam Airlines, Công ty bay dịch vụ Hàng không (VASCO), Jetstar Pacific Airlines (JPA), VietJet Air và trên 30 hãng hàng không quốc tế. Ngoài việc ký hợp đồng trực tiếp với các hãng hàng không, VINAPCO còn ký hợp đồng với các đại lý bán hàng quốc tế để bán cho các Hãng hàng không.

Trong giai đoạn 2008 - 2013, hoạt động sản xuất kinh doanh của VINAPCO có sự tăng trưởng một cách vững chắc, đã đạt và vượt các chỉ tiêu kế hoạch được giao. Mặc dù năm 2013 giá dầu vẫn ở mức cao tuy nhiên mức biến động không mạnh nên hoạt động kinh doanh của Công ty tương đối ổn định với mức tăng trưởng doanh thu hơn 2,5% và lợi nhuận sau thuế đạt 67 tỷ đồng (67 tỷ đồng là lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trước thuế là 91 tỷ đồng). Kết quả cụ thể một số chỉ tiêu chính như sau:

**Bảng 26: Một số chỉ tiêu hoạt động của VINAPCO giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Sản lượng	587.517	615.000	801.244	996.003	1.095.122	1.133.402
2	Doanh thu thuần	10.548	7.618	12.736	21.971	25.664	26.311

3	Lợi nhuận trước thuế	113	165	81	12	83	91
4	Lợi nhuận sau thuế	80	124	61	8	61	67
5	Tổng Tài sản	1.182	2.075	3.686	6.751	7.421	8.372
6	Vốn Chủ sở hữu	296	382	427	412	459	523
7	Vốn điều lệ			400	400	400	400
8	ROA	9,56%	7,95%	2,20%	0,18%	1,12%	1,09%
9	ROE	38,18%	43,19%	18,97%	2,91%	18,08%	12,8%
10	Nộp ngân sách	867,3	1.126,2	1.412,9	898,6	1.912,5	2.162,6

Nguồn: VINAPCO

*Ghi chú: Vốn điều lệ của Vinapco khi chuyển đổi thành Công ty TNHH một thành viên (2010) đến nay (2014) chưa điều chỉnh vì vậy số liệu về vốn điều lệ của Vinapco năm 2012, 2013 vẫn là 400 tỷ đồng. Ngoài ra năm 2008, 2009, Vinapco chưa chuyển đổi sang mô hình Công ty TNHH một thành viên và vốn điều lệ không phải là 400 tỷ đồng.*

## 1.2. Công ty TNHH MTV Kỹ thuật máy bay (VAECO)

Công ty Kỹ thuật Máy bay (VAECO) được thành lập trên cơ sở tổ chức lại các Xí nghiệp sửa chữa máy bay: A75, A76, Phòng Kỹ thuật thuộc văn phòng khu vực miền Trung và các Ban tham mưu về bảo dưỡng kỹ thuật máy bay thuộc Vietnam Airlines. Trụ sở chính của Công ty đặt tại Sân bay Quốc tế Nội Bài, Hà Nội. Vietnam Airlines là chủ sở hữu 100% vốn của Công ty với vốn điều lệ hiện tại là 1.059,10 tỷ đồng.

Công ty hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ kỹ thuật bảo dưỡng các loại máy bay, động cơ và các trang thiết bị cho Hàng không Việt Nam và các hãng hàng không khác. Năm 2009, Công ty đã được phê chuẩn chứng chỉ bảo dưỡng VAR-145 của Cục Hàng không Việt Nam (CAAV) và đạt chứng chỉ bảo dưỡng FAR-145 của Cục Hàng không Liên bang Mỹ (FAA) vào năm 2011. Công ty là một tổ chức bảo dưỡng tàu bay lớn nhất ở Việt Nam với quy mô hơn 2.500 lao động, 2 chi nhánh và 7 trung tâm bảo dưỡng sửa chữa tàu bay và thiết bị tàu bay tại các thành phố lớn của Việt Nam và 01 trung tâm đào tạo. Với đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản từ nhiều nước trên thế giới,



Công ty đủ khả năng thực hiện các dạng định kỳ lớn nhỏ của các loại máy bay B777, A330, A321, A320, ATR72, F70, kiểm tra bảo dưỡng trước và sau chuyến bay, sửa chữa các thiết bị trên tàu bay.

Trong giai đoạn 2009-2012, tình hình sản xuất kinh doanh của VAECO phát triển tốt, doanh thu thuần hàng năm đều tăng hơn so với năm trước. Lợi nhuận trước thuế từ 18,34 tỷ đồng năm 2009, đến năm 2011 đã đạt mức 93,97 tỷ đồng, tăng gấp 5 lần so với khi Công ty bắt đầu đi vào hoạt động. Riêng năm 2012, lợi nhuận là 57,05 tỷ đồng do ảnh hưởng bởi các yếu tố tăng chi phí sản xuất để đưa các máy bay thế hệ mới như Airbus A350 và Boeing B787 vào khai thác theo kế hoạch của Vietnam Airlines. Lợi nhuận tính toán năm 2012 sau khi loại trừ yếu tố ảnh hưởng là 98,07 tỷ đồng, tăng 4,4% so với lợi nhuận năm 2011. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 được duy trì có hiệu quả, các dịch vụ kỹ thuật đạt chất lượng tốt và được tín nhiệm cao. Trong năm 2013, Công ty tiếp nhận và đưa vào vận hành hệ thống nhà xưởng Hangar số 2-A76 và Hangar sửa chữa máy bay thân rộng A75 dưới hình thức Vietnam Airlines góp vốn tăng vốn điều lệ cho VAECO đã làm tăng đáng kể tổng tài sản và vốn điều lệ của Công ty (Tổng tài sản tăng hơn 82%, vốn điều lệ tăng hơn 40%). Tình hình hoạt động kinh doanh trong năm 2013 tương đối tốt nhờ việc doanh thu có sự bứt phá mạnh (tăng trưởng gần 19%) cao hơn nhiều so với mức tăng trưởng bình quân 2010-2012 (6,1%), lợi nhuận sau thuế đạt gần 73 tỷ đồng, tăng gấp đôi so với năm 2012. Có thể thấy năm 2013 là năm bản lề cho một giai đoạn sản xuất kinh doanh mới, lớn mạnh hơn về quy mô và tăng trưởng của VAECO.

**Bảng 267: Một số chỉ tiêu hoạt động của VAECO giai đoạn 2009-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	689,34	1.031,78	1.133,58	1.161,06	1.381,24
2	Lợi nhuận trước thuế	18,34	63,67	93,97	57,05	88,53
3	Lợi nhuận sau thuế	13,75	47,74	70,47	35,87	72,83
4	Tổng tài sản	930,11	1.012,46	1.069,68	1.044,88	1.902,22
5	Vốn chủ sở hữu	733,39	805,66	801,22	790,00	1.109,5

6	Vốn điều lệ	720,27	752,58	752,58	752,58	1.059,10
7	ROA	1,6%	4,9%	6,8%	3,4%	3,8%
8	ROE	2,4%	6,2%	8,8%	4,5%	6,6%

Nguồn: VAECO

### 1.3. Công ty TNHH Phân phối toàn cầu Abacus Việt Nam

Công ty TNHH Phân phối Toàn cầu Abacus Việt Nam là Công ty liên doanh giữa Tổng công ty Hàng không Việt Nam và Abacus International Pte., Ltd (Singapore), tiền thân là Công ty Phân phối Toàn cầu Abacus Việt Nam được thành lập năm 1995. Vốn điều lệ của Công ty là 180.000 USD, trong đó Vietnam Airlines góp 90%, Abacus International Pte.,Ltd góp 10%. Công ty có trụ sở chính tại Hà Nội và Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh, với khoảng 50 cán bộ nhân viên có trình độ cao và giàu kinh nghiệm.

Hoạt động kinh doanh của Công ty là tiếp thị và phân phối các dịch vụ và chức năng tự động của hệ thống Abacus do đối tác Abacus International Pte., Ltd cung cấp theo Hợp đồng Tái phân phối bao gồm nhưng không giới hạn ở việc cung cấp các thiết bị phù hợp cho việc đặt chỗ/xuất vé, cung cấp các loại chứng từ liên quan tới vận chuyển hàng không và các dịch vụ lễ hành phi hàng không liên quan khác, cung cấp các sản phẩm hữu ích khác cho các chủ thuê bao là các đại lý du lịch, đại lý bán vé máy bay tại lãnh thổ Việt Nam thông qua mạng lưới thiết bị đầu cuối và máy in. Cung ứng các dịch vụ hỗ trợ tại chỗ khác bao gồm nhưng không giới hạn việc lắp đặt, sửa chữa, bảo hành, huấn luyện đào tạo nhân viên, trợ giúp chuyên môn cho các đại lý bán vé máy bay trên lãnh thổ Việt Nam.

Kể từ khi thành lập, với năng lực chuyên môn và kinh nghiệm tích lũy, Công ty đã luôn khẳng định vị trí dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực dịch vụ đặc thù, với chất lượng dịch vụ luôn được đảm bảo và không ngừng được nâng cao. Sự thành công của Abacus Việt Nam cũng như các công ty thành viên trong cùng hệ thống đã được khẳng định và ghi nhận bằng những giải thưởng quốc tế: 14 năm liền đạt giải thưởng “Travel Hall of Fame” của tổ chức TTG Asia, giải thưởng ‘Best New Technology’ của Travel Weekly China’s 2013 Travel & Meeting...

Mặc dù từ giữa năm 2010, VNA ngừng sử dụng GDS do kết quả của việc chuyển đổi hệ thống đặt giữ chỗ (CRS) từ SITA - Gabriel sang Sabre khiến cho dung lượng thị

trường đặt giữ chỗ qua hệ thống GDS có sự suy giảm đáng kể. Tuy nhiên, với những nỗ lực không ngừng, Công ty vẫn là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh hiệu quả với tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ở mức rất cao.

Trong bối cảnh chung của khủng hoảng kinh tế thế giới, việc cạnh tranh ngày càng quyết liệt giữa các nhà cung ứng GDS là thách thức rất lớn đối với Công ty, đặc biệt là sức ép về thị phần. Các mâu thuẫn giữa việc vừa phải duy trì, thậm chí tăng cường hoạt động tiếp thị/khuyến mại để cạnh tranh với việc cắt giảm chi phí đòi hỏi Công ty phải có những hoạch định, điều chỉnh phù hợp trong chiến lược sản xuất kinh doanh. Trên thực tế, Công ty đã có những biện pháp điều chỉnh, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ, tiết kiệm chi phí nhằm mục tiêu đảm bảo mức tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận.

Thị trường hàng không trong năm 2013 đã có sự hồi phục, đi kèm với đó là xu thế chuyển sang kênh bán gián tiếp thông qua hệ thống đại lý của các hãng hàng không tại thị trường Việt Nam bằng công cụ BSP đã tạo điều kiện thuận lợi cho thị trường GDS. Việc các hãng hàng không liên tục triển khai các chương trình khuyến mại, mở đường bay mới đã tạo nhiều cơ hội cho mạng lý đại lý và thị trường GDS được hưởng lợi. Nhưng đi kèm với cơ hội kể trên, thách thức lớn nhất đối với thị trường GDS hiện tại là áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đặc biệt xu thế chuyển sang kênh bán hàng đại lý của các hãng hàng không. Về cơ bản, sản lượng, doanh thu của Công ty đạt mức tăng trưởng khá tốt so với kế hoạch đặt ra nhưng mức tăng trưởng này thấp hơn mức chung của thị trường.

Một số chỉ tiêu hoạt động chính của Công ty Abacus Việt Nam như sau:

**Bảng 28: Một số chỉ tiêu hoạt động của Abacus giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: triệu đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	27.074	39.207	36.147	25.405	27.848	28.743
2	Lợi nhuận trước thuế	6.016	11.104	8.616	2.206	1.043	3.234
3	Lợi nhuận sau thuế	4.512	8.928	6.671	1.446	841	2.902
4	Tổng tài sản	15.869	27.613	26.947	20.271	17.757	17.696

<b>5</b>	Vốn chủ sở hữu	6.587	10.437	8.622	4.446	3.063	5.019
<b>6</b>	Vốn điều lệ	1.988	1.988	1.988	1.988	1.988	1.988
<b>7</b>	ROA	28%	32%	25%	7%	5%	16%
<b>8</b>	ROE	68%	86%	77%	33%	27%	58%

*Nguồn: Abacus*

#### **1.4. Hãng hàng không Cambodia Angkor Air**

Hãng hàng không quốc gia Campuchia – K6 có trụ sở tại 206A Preah Norodom Blvd, Phnom Penh, Campuchia. Công ty được thành lập tháng 7 năm 2009 theo sắc lệnh số 106 SE do Thủ tướng chính phủ Campuchia HunSen ký ngày 27/7/2009 trên cơ sở hợp đồng liên doanh ký ngày 26/07/2009 giữa Vietnam Airlines, Chính phủ Hoàng gia Campuchia và các nhà đầu tư Campuchia. K6 có vốn điều lệ 100 triệu USD, trong đó VNA góp 49%.

Công ty hoạt động chính trong lĩnh vực kinh doanh vận tải hàng không, bao gồm vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa, bưu kiện trên các tuyến bay nội địa Campuchia và các tuyến bay quốc tế giữa Campuchia và các nước trong khu vực. Tại thời điểm hiện tại, K6 đang khai thác thường lệ 2 tuyến đường bay nội địa và 7 tuyến đường bay quốc tế đến Việt Nam, Thái Lan, Trung Quốc. Thị phần của K6 tăng dần qua các năm, trong đó thị phần vận chuyển hàng không nội địa đạt 100% và thị phần vận chuyển hàng không quốc tế đi/đến Campuchia đạt 11%.

Là một Hãng hàng không mới thành lập, K6 có đội bay với độ tuổi trung bình 3 năm tuổi. Trong giai đoạn 2009-2012, K6 luôn đạt mức tăng trưởng doanh thu cao. Với mục tiêu là hãng Hàng không hàng đầu tại Campuchia và trở thành Hãng hàng không có uy tín trong khu vực, K6 tiếp tục mở rộng quy mô sản xuất, mở rộng mạng đường bay nội địa và quốc tế, đồng thời chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ và công tác an ninh, an toàn.

Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2013 của Công ty không đạt hiệu quả, lỗ 6,7 triệu USD. Mặc dù doanh thu tăng trưởng hơn 70% nhờ lượng khách hàng vận chuyển trong năm 2013 đạt 665.875 hành khách tăng 86% so với năm 2012 và chỉ số RPK (revenue per passenger km) đạt mức 293.902, tăng 2,5 lần so với năm 2012. Tuy nhiên, năm 2013 là giai đoạn đầu khai thác các đường bay mới đến Thượng Hải, Quảng Châu,

Băng Cốc nên hệ số sử dụng ghế chưa cao, tình hình chính trị bất ổn tại Thái Lan có chiều hướng gia tăng gây ảnh hưởng đến thị trường khách của K6, đồng thời hoạt động bay chuyên cơ bị ảnh hưởng do Trung Quốc viện trợ riêng 01 máy bay cho Chính phủ hoàng gia Campuchia để thực hiện bay chuyên cơ dẫn đến doanh thu chỉ đạt 76% được kế hoạch theo đó đã làm lỗ 6,7 triệu USD.

Một số chỉ tiêu tài chính của công ty giai đoạn 2009-2013 như sau:

**Bảng 29: Một số chỉ tiêu hoạt động của Cambodia Angkor Air giai đoạn 2009-2013**

Đơn vị: USD

TT	Nội dung	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	7.892.666	30.504.743	33.231.752	40.140.634	69.359.677
2	Lợi nhuận trước thuế	178.086	309.852	20.524	419.886	(6.713.363)
3	Lợi nhuận sau thuế	178.086	309.852	20.524	419.886	(6.713.363)
4	Tổng tài sản	10.341.692	19.134.933	22.961.871	66.789.920	85.125.819
5	Vốn chủ sở hữu	7.678.087	15.474.404	15.494.928	54.914.814	68.333.054
6	Vốn điều lệ	15.000.000	15.000.000	15.000.000	54.000.000	75.000.000
7	ROA	1,72%	1,61%	0,09%	0,63%	N/A
8	ROE	2,32%	2,00%	0,13%	0,76%	N/A

Nguồn: Cambodia Angkor Air

### 1.5. Công ty cổ phần Hàng không Jetstar Pacific Airlines (JPA)

Công ty Cổ phần Hàng không Jetstar Pacific Airlines tiền thân là Pacific Airlines (JPA) được thành lập năm 1992 với hoạt động là cung cấp các dịch vụ vận chuyển hành khách và hàng hóa trên các chuyến bay nội địa và quốc tế. JPA là hãng hàng không đầu tiên của Việt Nam hoạt động theo mô hình giá rẻ (chi phí thấp) với khẩu hiệu “Giá rẻ hàng ngày, mọi người cùng bay”, với mục tiêu biến giấc mơ bay thành hiện thực cho nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Ngày 21/02/2012, quyền đại diện vốn Nhà nước tại JPA được chuyển về Vietnam Airlines theo Quyết định số 94/QĐ-TTg ngày

16/01/2012 của Thủ tướng Chính phủ. Tính đến 31/12/2013, vốn đầu tư của Vietnam Airlines tại JPA chiếm 67,83% vốn điều lệ và Tập đoàn hàng không Qantas cổ đông chiến lược nắm giữ 30% vốn điều lệ.

Kết quả hoạt động kinh doanh của JPA từ 2008 đến 2012 luôn trong tình trạng thua lỗ. Tuy nhiên, số lỗ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có xu hướng giảm dần và tỷ suất sinh lời trên tài sản ROA tăng dần từ 2009-2012 (từ -87% lên -67%). Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh có nhiều chuyển biến tích cực.

Giai đoạn 2008-2009 JPA lỗ chủ yếu do lỗ từ bảo hiểm xăng dầu (fuel hedging) và chi phí phạt do huỷ hợp đồng thuê máy bay đã ký trong năm 2008.

Giai đoạn 2010-2011, mặc dù không còn chịu tác động từ các khoản chi phí bảo hiểm xăng dầu và phí phạt do huỷ hợp đồng thuê máy bay nhưng do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, chi phí nhiên liệu bay ngày càng tăng, chi phí kỹ thuật cho đội máy bay B737 (trên 15 năm tuổi) cao... làm cho tình hình hoạt động kinh doanh của JPA vẫn bị thua lỗ và số lỗ năm 2011 cao hơn năm 2010.

Trước tình hình đó ngày 16/1/2012, theo Quyết định số 94/QĐ-TTg, Chính phủ yêu cầu chuyển giao nguyên trạng phần vốn Nhà nước tại JPA từ SCIC về Vietnam Airlines. Việc chuyển giao quyền đại diện vốn Nhà nước và việc tái cơ cấu JPA ban đầu đã giúp hoạt động kinh doanh của JPA cải thiện rõ rệt trong năm 2012. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh đã giảm đáng kể từ (lỗ) 437 tỷ đồng năm 2011 xuống còn (lỗ) 213 tỷ đồng, tương ứng giảm 51%. Năm 2012, JPA tiến hành đổi mới đội tàu bay từ B737 cũ sang A320 để tiến đến khai thác hiệu quả hơn, để làm được điều này JPA chịu khoản chi phí trả sớm đội tàu là 190 tỷ đồng.

Trong năm 2013, tổng doanh thu của JPA tăng trưởng gần 3%, trong đó doanh thu khách hàng tăng 16,2 tỷ so với năm 2012 do tăng tải cung ứng (tăng 13,4% số ghế cung ứng). Tuy nhiên, một số chỉ tiêu chưa thực hiện được như việc chậm trễ trong quá trình thuê máy bay đã ảnh hưởng tới doanh thu, đồng thời giá vé bình quân giảm 4,5% so với kế hoạch do ảnh hưởng việc cạnh tranh gay gắt trên thị trường nội. Trong quá trình khai thác bay, chi phí khai thác bay/số giờ bay giảm 17% so với năm 2012 và chi phí kỹ thuật giảm 7,8% so với 2012 do JPA đã hoàn thành chương trình chuyển đổi toàn bộ đội tàu bay sang A320 qua đó giảm được chi phí sản xuất và giảm đáng kể số lỗ so với các năm trước (chỉ ở mức lỗ 274 tỷ, ít hơn so với khoản lỗ bình quân của JPA trong giai đoạn 2008-2012).

Một số chỉ tiêu tài chính của công ty giai đoạn 2008-2013 như sau:



**Bảng 30: Một số chỉ tiêu hoạt động của JPA giai đoạn 2008-2013**

TT	Nội dung	ĐV	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Chuyến bay	chuyến	10.376	12.566	12.788	13.566	11.393	12.511
2	Giờ Block		18.015	22.386	22.412	24.241	20.660	22.222
3	Hệ số sử dụng ghế		82%	88%	91%	91%	91%	90%
4	Khách vận chuyển	ngàn khách	1.419	1.878	1.954	2.115	1.798	2.012
5	Ghế Cung ứng	ngàn ghế	1.748	2.134	2.182	2.326	1.986	2.253
6	Khách luân chuyển	triệu khách-km	1.314	1.773	1.836	1.984	1.731	1.876
7	ASKs (m)	triệu ghế-km	1.598	2.015	2.028	2.176	1.910	2.090
8	Vận chuyển hàng hóa	tấn	10.869	12.862	12.589	9.892	9.003	9.017
9	Doanh thu thuần	tỷ đồng	1.508	1.775	2.077	2.588	2.581	2.656
10	Lợi nhuận thuần từ HĐKD (Không bao gồm chi phí trả tàu và BH xăng dầu)	tỷ đồng	(394)	(204)	(203)	(437)	(213)	(109)
10.1	Chi phí trả tàu			105			190	165
10.2	Bảo hiểm xăng dầu		153	390				
11	Lợi nhuận sau thuế	tỷ đồng	(547)	(699)	(203)	(437)	(404)	(274)
12	Tổng tài sản	tỷ đồng	648	802	685	631	600	746
13	Vốn chủ sở hữu	tỷ đồng	(122)	25	(180)	(608)	(463)	(736)
14	Vốn điều lệ	tỷ đồng	648	1.317	1.317	1.317	1.867	1.867

Nguồn: JPA

### 1.6. Công ty TNHH Giao nhận hàng hóa VINAKO

Công ty TNHH giao nhận hàng hóa VINAKO được thành lập ngày 9/11/1996 theo Giấy phép 1730/GP của Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Công ty có trên 17 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ giao nhận hàng hóa đường không, đường biển, vận tải mặt đất và dịch vụ kho bãi. Khách hàng chủ yếu của Công ty là các công ty Nhật Bản có nhu cầu xuất nhập hàng hóa; thị trường chủ yếu là thị trường vận chuyển hàng hóa Việt Nhật. Dịch vụ của VINAKO được khách hàng đánh giá ở mức cao so với các công ty trong ngành.

Công ty có một chi nhánh tại Hà Nội phụ trách thị trường Miền Bắc và 3 văn phòng giao dịch tại các khu công nghiệp Biên Hòa, Khu công nghiệp Việt Nam Singapore I và II, với tổng số cán bộ nhân viên khoảng 70 người.

Hoạt động kinh doanh năm 2013 của VINAKO gặp nhiều thuận lợi khi đã có tăng trưởng trở lại, mức tăng đạt gần 11%, lợi nhuận sau thuế đạt 14,6 tỷ tăng gần 20% so với năm 2012. Về cơ bản trong giai đoạn từ 2008-2013, kết quả kinh doanh của công ty là ấn tượng với tỷ lệ ROE xấp xỉ 50%, cao so với các doanh nghiệp vận chuyển hàng hóa cũng như các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này tại thị trường Việt Nam.

Báo cáo tài chính và số liệu trọng yếu về tình hình tài chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2008-2013 được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 31: Một số chỉ tiêu hoạt động của VINAKO giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	91,9	60,3	88,3	136,4	91,6	101,6
2	Lợi nhuận trước thuế	9,1	9,2	11,5	22,9	14,8	17,4
3	Lợi nhuận sau thuế	7,7	7,6	9,0	18,0	12,2	14,6
4	Tổng tài sản	20,5	22,8	25,9	34,7	27,9	31,5
5	Vốn chủ sở hữu	17,4	18,6	19,9	28,9	22,6	24,9
6	Vốn đầu tư	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
7	ROA	37,64%	33,10%	34,94%	51,99%	43,70%	46,3%
8	ROE	44,23%	40,64%	45,43%	62,49%	54,01%	58,6%

*Nguồn: VINAKO*

### 1.7. Công ty Cổ phần Công trình hàng không (AVICON)

Công ty cổ phần công trình Hàng không được thành lập năm 2006 từ việc cổ phần hoá Công ty Công trình Hàng không - một đơn vị trực thuộc Vietnam Airlines từ năm 1994. Hiện nay, hoạt động chủ yếu của công ty tập trung vào lĩnh vực xây dựng công trình giao thông vận tải, dân dụng, công nghiệp, thủy lợi, cấp thoát nước và hạ tầng kỹ thuật; xây dựng, quản lý, vận hành và kinh doanh lưới điện. Vốn điều lệ của AVICON là 26,53 tỷ đồng, trong đó cổ đông lớn nhất là Vietnam Airlines, nắm giữ 64,5%. Công ty

có trụ sở chính tại Hà Nội gồm 01 Xí nghiệp xây lắp, 01 Xí nghiệp kinh doanh điện và 01 Chi nhánh miền Nam gồm 05 Xí nghiệp xây lắp. Ngoài ra, AVICON đầu tư 100% vốn thành lập 01 công ty con hoạt động trong lĩnh vực xây dựng công trình dân dụng công nghiệp giao thông vận tải, thủy lợi, cấp thoát nước và hạ tầng kỹ thuật...

Từ năm 2008 đến năm 2011, tình hình kinh doanh của công ty gặp nhiều khó khăn. Doanh thu thuần giảm từ 126,13 tỷ đồng trong năm 2008 xuống còn 91,98 tỷ đồng trong năm 2011, (giảm 27,1%). Lợi nhuận sau thuế trong giai đoạn 2008-2011 liên tục xuống dốc, đỉnh điểm là năm 2011, AVICON chịu lỗ 6,28 tỷ đồng. Đây cũng là tình trạng chung của nhiều doanh nghiệp ngành xây lắp, bất động sản trong bối cảnh khó khăn chung của nền kinh tế giai đoạn này. Thị trường bất động sản đóng băng kéo dài, các doanh nghiệp đầu tư kinh doanh bất động sản hay xây dựng công trình giao thông vận tải đối mặt với khó khăn như lãi vay cao, khả năng tiếp cận nguồn vốn gặp nhiều trở ngại, trong đó nhiều công trình giao thông phải đình hoãn nhằm cắt giảm chi tiêu công và nợ công. Bước sang năm 2012, tình hình kinh doanh của AVICON có dấu hiệu khởi sắc. Doanh thu thuần tăng 19,8% so với năm 2011, lợi nhuận sau thuế đạt 2,08 tỷ đồng. Các chỉ số tài chính ROA và ROE được cải thiện đáng kể: ROA đạt 2,3% và ROE đạt 8,2%. Đây là các mức cao nhất của AVICON trong 5 năm gần đây. Năm 2013, tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty đã có nhiều cải thiện với tăng trưởng doanh thu đạt hơn 8% và lợi nhuận sau thuế tăng hơn 9%; tuy nhiên, với mức ROE bình quân khoảng gần 8% và ROA thấp dưới 3%, hoạt động kinh doanh của Công ty về cơ bản ở mức trung bình ngành.

**Bảng 32: Một số chỉ tiêu hoạt động của AVICON giai đoạn 2008-2013  
(theo BCTC hợp nhất)**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	126,13	133,45	117,49	91,98	110,17	119,4
2	Lợi nhuận trước thuế	2,74	2,67	1,24	-6,27	2,08	2,27
3	Lợi nhuận sau thuế	2,39	2,08	0,91	-6,28	2,08	2,27
4	Tổng tài sản	112,51	114,96	128,63	100,20	92,76	96,08
5	Vốn chủ sở hữu	30,72	31,05	30,51	23,26	25,34	28,61

6	Vốn điều lệ	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53
7	ROA	2,12%	1,81%	0,71%	-6,27%	2,25%	2,36%
8	ROE	7,78%	6,71%	2,99%	-27,01%	8,22%	7,93%
9	Lãi cơ bản trên CP (đồng)	901	786	344	-268,00	785	858

*Nguồn: AVICON*

### **1.8. Công ty cổ phần Suất ăn hàng không Nội Bài (NCS)**

Công ty cổ phần suất ăn Hàng không Nội Bài là doanh nghiệp được thành lập năm 2004 từ việc cổ phần hóa Xí nghiệp sản xuất chế biến suất ăn Nội Bài – một đơn vị trực thuộc Vietnam Airlines được thành lập từ năm 1993. NCS có trên 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp suất ăn hàng không và các dịch vụ có liên quan. NCS là công ty đại chúng đã đăng ký lưu ký chứng khoán tại Trung tâm lưu ký chứng khoán Việt Nam với trên 240 cổ đông, trong đó, 02 cổ đông lớn là Vietnam Airlines (nắm giữ 60% vốn điều lệ) và Công ty TNHH một thành viên Dịch vụ Hàng không sân bay Tân Sơn Nhất (sở hữu 10% vốn điều lệ). Hiện nay, NCS có vốn điều lệ là 50 tỷ đồng, 592 cán bộ nhân viên và địa bàn hoạt động chính là sân bay quốc tế Nội Bài – Hà Nội, với 17 khách hàng là các hãng hàng không uy tín trong và ngoài nước.

Năm 2012, sản lượng NCS cung cấp là 4.634.343 suất ăn, mang lại 349 tỷ đồng doanh thu và 47,38 tỷ đồng lợi nhuận (bằng 154% sản lượng, 213% doanh thu và 203% lợi nhuận năm 2008). Các chỉ tiêu tài chính của NCS được duy trì ở mức tương đối cao và ổn định: trong 05 năm (2008-2012) ROE bình quân đạt 35,8%; ROA bình quân đạt 27,4% ; tỷ lệ chi trả cổ tức hàng năm đạt từ 31% đến 85% mệnh giá. Bên cạnh kết quả kinh doanh duy trì ở mức cao, NCS luôn được khách hàng là các hãng hàng không lớn và uy tín như Vietnam Airlines, Malaysia Airlines, Korean Air, China Airlines... đánh giá cao thông qua các danh hiệu như: “Công ty suất ăn hàng không có hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả nhất năm 2010”, “Công ty suất ăn hàng không tốt nhất Việt Nam năm 2011, 2012” (Vietnam Airlines); “Công ty suất ăn thực hiện xuất sắc an toàn vệ sinh thực phẩm và tiêu chuẩn Halal năm 2011, 2012” (Malaysia Airlines); “Công ty suất ăn tốt nhất 2009-2010” của nhóm B (Korean Air)... Chiến lược phát triển trung và dài hạn của NCS là phấn đấu trở thành Công ty cung ứng suất ăn tầm cỡ trong khu vực, đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế. Năm 2013, Công ty hoàn thành và vượt chỉ tiêu về sản lượng cũng như doanh thu (tăng 8,6%) nhờ việc ký thêm được hợp đồng mới với 2 khách hàng là Finnair

và Vietjet Air, đồng thời đàm phán tăng giá bán suất ăn và dịch vụ với một số hãng nước ngoài. Đối với công ty mẹ, Công ty cũng đã có những đóng góp tích cực trong hoạt động SXKD của Vietnam Airlines thông qua chính sách giá bán hợp lý.

Tuy nhiên, do khó khăn chung của thị trường vận tải hàng không, chi phí nguyên vật liệu đầu vào (chiếm trên 50% tổng chi phí) của công ty tăng cao trong khi việc đàm phán tăng giá với phần lớn các Hãng hàng không là khó khăn nên lợi nhuận công ty giảm từ 41,45 tỷ (năm 2012) xuống 31,63 tỷ (năm 2013). Mặc dù vậy, các chỉ số ROA và ROE vẫn ở mức cao, cổ tức bằng tiền chia cho cổ đông năm 2013 vẫn đạt 52%.

Một số chỉ tiêu hoạt động chính của NCS giai đoạn từ 2008-2013 như sau:

**Bảng 33: Một số chỉ tiêu hoạt động của NCS giai đoạn 2008-2013**

TT	Nội dung	ĐV	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Sản lượng suất ăn	Suất	3.002.783	3.146.464	4.282.329	4.905.125	4.634.343	5.146.608
2	Sản lượng chuyến bay	Chuyến	19.983	22.769	30.808	31.507	28.942	30.984
3	Số lượng khách hàng	Hãng	11	12	15	17	13	13
4	Doanh thu thuần	Tỷ đồng	165,88	179,00	258,07	339,99	349,34	379,40
5	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	23,38	29,35	54,88	58,43	47,38	39,67
6	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	21,04	25,90	48,66	51,51	41,45	31,63
7	Tổng tài sản	Tỷ đồng	94,18	108,92	144,33	168,27	154,85	152,52
8	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	76,10	84,63	110,42	123,24	119,41	112,47
9	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
10	ROA	%	22,34	23,78	33,71	30,61	26,77	20,74
11	ROE	%	27,65	30,60	44,07	41,79	34,71	28,12
12	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	Đồng	4.209	5.181	9.734	10.303	8.291	6.328

---

13	Cổ tức chi bằng tiền	%	31,11	39,81	72,04	84,57	70,00	52,00
----	----------------------	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------

*Nguồn: NCS*



### 1.9. Công ty TNHH MTV Suất ăn Hàng không Việt Nam

Công ty TNHH MTV Suất ăn hàng không Việt Nam tiền thân là Công ty Liên doanh sản xuất bữa ăn trên máy bay – VNCX, là công ty liên doanh với nước ngoài đầu tiên trong lĩnh vực dịch vụ hàng không, giữa Vietnam Airlines và Công ty suất ăn Cathay Pacific (CPCS). Công ty liên doanh thành lập năm 1993, có vốn điều lệ 4.062.000 USD, trong đó, Vietnam Airlines góp 60% và CPCS góp 40% vốn điều lệ. Từ năm 1997, Công ty đã xây dựng và đưa vào khai thác cơ sở chế biến suất ăn hiện đại, với các trang thiết bị đồng bộ theo tiêu chuẩn châu Âu, trên diện tích 12.000 m<sup>2</sup> và công suất thiết kế là 20.000 suất ăn/ngày. Với lợi thế là Công ty cung ứng suất ăn hàng không duy nhất tại sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất, Công ty đã xây dựng được thương hiệu là Công ty cung ứng suất ăn hàng không có uy tín, đạt tiêu chuẩn quốc tế, đáp ứng được mọi yêu cầu của các hãng hàng không trong nước và quốc tế đi/đến Tân Sơn Nhất. Đến năm 2012, công ty đang duy trì cung cấp suất ăn cho trên 30 hãng hàng không và đạt trên 95% thị phần cung cấp suất ăn hàng không tại sân bay Tân Sơn Nhất (hiện công ty chỉ chưa cung cấp được suất ăn cho các hãng quốc tế có bay quá cảnh qua Bangkok). Về hiệu quả kinh doanh, Công ty đã hoạt động có lãi ngay từ năm bắt đầu liên doanh (1993), và duy trì mức lợi nhuận đạt tương đương vốn điều lệ trong những năm gần đây. Ngoài việc đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động đầu tư tài chính của Vietnam Airlines thông qua số lợi nhuận được chia hàng năm, công ty còn hỗ trợ cho hoạt động của Vietnam Airlines thông qua chính sách giá bán hợp lý. Công ty cũng là đơn vị đóng góp tích cực vào ngân sách Nhà nước với thành tích 3 năm liền 2010, 2011, 2012 được bầu vào TOP 1.000 doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất do Tổng Cục thuế bình chọn.

Đến năm 2013, kết thúc thời hạn hoạt động 20 năm của Liên doanh, phía Việt Nam đã mua lại phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh và chuyển đổi thành Công ty TNHH MTV 100% vốn Nhà nước do Vietnam Airlines làm chủ sở hữu. Công ty đã chuyển đổi thành công và tiếp tục hoạt động liên tục theo mô hình mới từ ngày 13/08/2013 theo giấy phép đầu tư mới do Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh cấp, với khoảng 700 lao động. Trong giai đoạn 2008- 2013, bình quân ROE đạt 50% là một con số hết sức ấn tượng.

Một số chỉ tiêu hoạt động của VACS giai đoạn là công ty liên doanh từ 2008-2013 như sau:

**Bảng 34: Một số chỉ tiêu hoạt động của VACS giai đoạn 2008-2013**

TT	Nội dung	ĐV	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Số lượng suất ăn	suất ăn	4.602.313	4.471.387	5.539.195	6.202.196	6.221.676	6.456.437
2	Số chuyến bay phục vụ	Chuyến	40.611	42.779	49.026	56.291	54.930	55.491
3	Doanh thu thuần	USD	17.036.923	17.049.728	19.582.706	22.534.058	23.976.226	25.674.523
4	Lợi nhuận trước thuế	USD	4.748.077	5.100.671	5.202.661	5.800.924	5.538.375	5.820.772
5	Lợi nhuận sau thuế	USD	3.520.381	3.759.974	3.877.740	4.339.199	4.155.875	4.318.458
6	Tổng Tài sản	USD	9.389.513	10.157.847	10.469.983	11.049.031	10.946.687	9.729.215
7	Vốn Chủ sở hữu	USD	8.022.715	8.391.644	8.402.575	8.779.385	8.624.075	7.110.199
8	Vốn điều lệ	USD	4.062.000	4.062.000	4.062.000	4.062.000	4.062.000	4.062.000
9	ROA	%	37%	37%	37%	39%	38%	44%
10	ROE	%	44%	45%	46%	49%	48%	61%
11	Đóng góp về VNA	USD	2.074.853	2.310.914	2.384.205	2.670.093	2.560.011	6.456.437

Nguồn: VACS

### 1.10. Công ty Cổ phần Dịch vụ hàng hóa Nội Bài (NCTS)

Công ty CP Dịch vụ Hàng hóa Nội Bài (NCTS) được thành lập năm 2005 bởi các cổ đông sáng lập gồm Vietnam Airlines, Công ty Vận tải và thuê tàu - Vietfracht, Công

ty Cổ phần dịch vụ hàng không sân bay Nội Bài và công đoàn khối cơ quan Vietnam Airlines. Trụ sở chính công ty đặt tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, Sóc Sơn, Hà Nội, Việt Nam. NCTS có vốn điều lệ 95,85 tỷ đồng, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ giao nhận hàng hóa, vận chuyển mặt đất, bốc xếp hành lý hàng hóa đường bộ, đường không và các dịch vụ khác liên quan tới dịch vụ phục vụ hàng hóa bằng đường không, đường biển và đường bộ. NCTS hiện là công ty hàng đầu trong lĩnh vực phục vụ hàng hóa hàng không tại Sân bay quốc tế Nội Bài. Thị phần phục vụ hàng hóa của Công ty năm 2012 đạt 94% (98% hàng hóa quốc tế và 92% thị phần hàng hóa nội địa). Khách hàng chủ yếu bao gồm 28 hãng hàng không, hơn 100 Công ty giao nhận và hàng triệu lượt khách hàng lẻ mỗi năm. Định hướng phát triển của NCTS là trở thành công ty phục vụ hàng hóa chuyên nghiệp, hàng đầu tại khu vực phía bắc Việt Nam. Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn về mặt bằng khai thác nhưng trong năm 2012, NCTS vẫn duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ và tiện ích cho khách hàng, thực hiện tốt các chính sách marketing, giữ vững lợi thế cạnh tranh và thị phần ở mức cao. Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp tiết kiệm chi phí, mở rộng và đa dạng hóa dịch vụ gia tăng để tăng nguồn thu, vì vậy các chỉ tiêu hoạt động đều đạt kết quả cao: sản lượng hàng hóa đạt 239.134 tấn, bằng 104% kế hoạch, doanh thu đạt 426 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế 175,8 tỷ đồng, tương đương 41% doanh thu thuần. Trong giai đoạn 2008-2012, công ty có tốc độ tăng doanh thu bình quân hàng năm là 24,5%, tổng tài sản tăng bình quân 20%/năm, chỉ tiêu ROA, ROE luôn đạt mức cao trên 55%.

Năm 2013, Công ty đạt được nhiều kết quả kinh doanh hết sức ấn tượng nhờ sản lượng tăng 27% và doanh thu tăng 31%, lợi nhuận sau thuế tăng gần 41% lên 247,5 tỷ đồng. Nguyên nhân năm 2013 mặc dù nền kinh tế còn khó khăn nhưng sản lượng hàng hóa thông qua cửa khẩu sân bay Nội Bài vẫn tăng trưởng trên 24%, mức tăng đột biến này là chủ yếu là do nhu cầu xuất nhập khẩu của Công ty Samsung Việt Nam.

Các chỉ tiêu chủ yếu của công ty tăng trưởng trên 10%/năm.

**Bảng 35: Một số chỉ tiêu kết quả hoạt động của NCTS giai đoạn 2008-2013**
*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Sản lượng phục vụ (tấn)	142.672	156.092	202.545	219.387	239.123	304.327
2	Doanh thu thuần	181,53	188,59	260,99	346,99	426,05	574,52
3	Lợi nhuận trước thuế	119,63	119,94	163,47	176,16	199,17	309,78
4	Lợi nhuận sau thuế	107,66	106,11	145,11	155,43	175,76	247,50
5	Tổng tài sản	158,79	189,29	262,86	268,11	321,29	345,27
6	Vốn chủ sở hữu	137,56	162,68	240,55	226,36	266,37	286,93
7	Vốn điều lệ	95,85	95,85	95,85	95,85	95,85	95,85
8	ROA	67,80%	56,06%	55,20%	57,97%	54,70%	71,68%
9	ROE	78%	65,23%	60,32%	68,66%	65,98%	86,26%
10	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	14.677	11.070	15.139	16.216	18.337	25.822
11	Cổ tức tiền mặt	93%	94%	128%	138%	160%	166%
12	Đóng góp về VNA	49,14	49,66	67,64	72,92	84,54	124,7

*Nguồn: NCTS*

### 1.11. Công ty TNHH Dịch vụ hàng hóa Tân Sơn Nhất (TCS)

Công ty TNHH Dịch vụ Hàng hoá Tân Sơn Nhất (TCS) được thành lập vào năm 1994, chính thức hoạt động từ năm 1997 dưới hình thức là công ty liên doanh. Công ty có vốn điều lệ 4.500.000 USD, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ kho quản lý hàng hoá cho các chuyến bay quốc tế tại Sân bay Tân Sơn Nhất cho các khách hàng là các hãng hàng không quốc tế, đại lý giao nhận hàng hóa. TCS là một liên doanh giữa bên Việt Nam là Vietnam Airlines - góp 55% vốn điều lệ, Công ty TNHH Một thành viên Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất (SASCO) nắm giữ 15% vốn điều lệ và bên

nước ngoài (Singapore) là SATS LTD (SATS) nắm giữ 30% vốn điều lệ. Từ năm 1997-2011, công suất phục vụ hàng hoá của công ty đạt 100.000 tấn/năm, nhưng hiện nay sau khi khởi công xây dựng công trình “Ga hàng hoá xuất khẩu giai đoạn II”, công suất khai thác được gia tăng, đạt trên 350.000 tấn/năm. Ngày 23/06/2008, các thành viên góp vốn vào TCS đã thông qua cam kết về việc “Tái cơ cấu TCS”, theo đó, trước ngày 15/12/2014, công ty sẽ tìm kiếm thành viên mới để phát triển TCS, các thành viên góp vốn hiện tại sẽ chuyển nhượng tối đa 15% vốn góp tại TCS cho thành viên mới và nhất trí bỏ qua các quyền ưu tiên mua trước của mình.

Trong các năm 2008-2012, quy mô tổng tài sản của TCS giữ mức ổn định quanh 20 triệu USD. Sự sụt giảm 22% doanh thu đã làm cho lợi nhuận giảm tới 53% từ năm 2010 đến năm 2012. Cũng trong giai đoạn từ năm 2008 đến năm 2012, các chỉ số tài chính của TCS có xu hướng giảm dần. Cụ thể, ROA giảm từ 59% trong các năm 2008 xuống 28% trong năm 2012 và ROE trong năm gần đây nhất (2012) là 55%, giảm 18% so với năm 2008. Nguyên nhân dẫn đến sự tăng trưởng chậm lại là do tình hình kinh tế trong nước và khu vực đang trong tình trạng suy thoái, nhu cầu xuất nhập khẩu của nền kinh tế giảm mạnh và nhiều doanh nghiệp trong nước đang trong chiến lược cắt giảm chi phí vận chuyển. Đây là tình hình chung mà tất cả các doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển hàng không phải đối mặt. Ngoài ra, sự xuất hiện của hai công ty phục vụ cùng ngành nghề hoạt động tại Sân bay Tân Sơn Nhất (Công Ty TNHH Dịch vụ Giao nhận Hàng hoá Tân Sơn nhất (TECS) và Công ty cổ phần Dịch vụ Hàng hoá Sài Gòn (SCSC) đã ảnh hưởng đến thị phần của TCS. Với vị thế tiên phong cung cấp dịch vụ phục vụ hàng hoá qua cảng Hàng không Tân Sơn Nhất, TCS vẫn có lợi nhuận dương hàng năm trong khi đối thủ cạnh tranh như Công ty cổ phần Dịch vụ Hàng hoá Sài Gòn chịu lỗ nhiều năm liên tiếp. So với mặt bằng chung, các chỉ số tài chính của TCS vẫn ở mức khá cao như ROE trên 50% và ROA giữ ở mức tích cực là 28% trong năm 2012. Thị phần năm 2012 của TCS là 75%.

Nổi tiếp năm 2012, bước qua năm 2013 thị trường phục vụ hàng hóa tại sân bay Tân Sơn Nhất vẫn tiếp tục cạnh tranh khốc liệt dẫn đến giá dịch vụ và thị phần của TCS giảm, so với năm 2012, thị phần của TCS vào năm 2013 đã giảm xuống còn 70%. Về hoạt động kinh doanh, trong năm 2013 TCS mất hai khách hàng lớn là Thai Airways và Hongkong Airlines khiến cho sản lượng phục vụ trong năm giảm 4,5%. Mặc dù vậy, Công ty vẫn nỗ lực hoàn thành mục tiêu tăng trưởng doanh thu đạt 1,44% và sản lượng tăng 4,88% qua đó đạt mức lợi nhuận 131,8 tỷ đồng giảm 9,2% so với năm 2012.

**Bảng 36: Một số chỉ tiêu hoạt động của TCS giai đoạn 2008-2013**

TT	Nội dung	ĐV	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Sản lượng	Tấn	194.055,28	182.835,12	232.874,88	204.939,43	202.282,02	193.177,56
2	Doanh thu thuần	Trđ	554.924	493.522	584.207	477.748	453.929	440.652
3	Lợi nhuận trước thuế	Trđ	384.049	334.896	370.215	238.676	175.319	176.600
4	Lợi nhuận sau thuế	Trđ	283.549	247.587	272.586	173.861	126.159	131.826
5	Tổng Tài sản	Trđ	479.965	478.591	485.704	373.919	445.951	389.505
6	Vốn Chủ sở hữu	Trđ	386.882	353.146	374.593	277.198	227.653	225.143
7	Vốn điều lệ	Trđ	93.726	93.726	93.726	93.726	93.726	93.726
8	ROA	%	59%	52%	56%	46%	28%	34%
9	ROE	%	73%	70%	73%	63%	55%	59%
10	Đóng góp về VNA	Trđ	151.825	142.072	148.459	94.668	68.340	73.857

*Nguồn: TCS*

### 1.12. Công ty Cổ phần cung ứng dịch vụ hàng không (AIRSERCO)

Công ty cổ phần Cung ứng Dịch vụ Hàng không được thành lập từ việc cổ phần hóa Công ty Cung ứng Dịch vụ Hàng không (thành lập năm 1994) vào tháng 1/2007. Công ty có vốn điều lệ 28 tỷ đồng, trong đó, Vietnam Airlines nắm giữ 53%, cán bộ công nhân viên nắm giữ 12,2%, cổ phần bán đấu giá công khai chiếm 34,8%. Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Công ty giai đoạn từ năm 2000 đến cuối năm 2008 phát triển mạnh và có thị trường rất rộng, bao gồm: Sản xuất kinh doanh các sản phẩm đồ hộp, rau quả chế biến, nước giải khát; các loại gia vị như: hoa hồi, quế, ớt, gừng, tỏi ... và các mặt hàng nông - lâm sản khác; Sản xuất kinh doanh hàng may mặc, dệt, thủ công mỹ nghệ phát triển rất mạnh, thời điểm đó các thị trường chính của Công ty là Nga, Czech, Ba Lan, Ucraina, Litva ... bên cạnh đó công ty cũng đã xuất khẩu thành công sang thị trường Đức, Pháp, và Nhật Bản. Bên cạnh việc đẩy mạnh xuất khẩu hàng hoá ra thị trường nước ngoài, Công ty cũng hết sức chú trọng đến nhu cầu của thị trường nội địa trong nước đầy



tiềm năng thông qua kênh phân phối của các đại lý bán buôn, bán lẻ, các siêu thị và nhà hàng.

Với định hướng chiến lược đầu tư để phục vụ cung ứng dịch vụ cho ngành Hàng không, AIRSERCO giữ vị trí chủ đạo trong thị trường cung cấp các sản phẩm dệt may cho Vietnam Airlines. Tuy nhiên, từ năm 2010, doanh thu và lợi nhuận của công ty sụt giảm do bị ảnh hưởng một phần bởi suy giảm kinh tế toàn cầu và trong nước, nhưng nguyên nhân chính vẫn là do hạn chế trong việc điều hành và quản lý doanh nghiệp, còn để phát sinh nợ khó đòi quá hạn phải trích lập dự phòng nên đã ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Hiện nay, Vietnam Airlines đang triển khai thực hiện thoái phần vốn góp của Vietnam Airlines tại AIRSERCO theo quyết định 172/QĐ-TTg ngày 16/01/2013 của Thủ tướng chính phủ, hiện hoạt động SXKD của công ty chủ yếu là cung cấp các vật phẩm phục vụ hành khách trên các chuyến bay của Vietnam Airlines. Được sự hỗ trợ của Vietnam Airlines, công ty đang cố gắng duy trì công ăn việc làm và thu nhập cho người lao động.

Một số chỉ tiêu tài chính của AIRSERCO trong giai đoạn 2008-2013 như sau:

**Bảng 37: Một số chỉ tiêu hoạt động của AIRSERCO giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	522,86	464,22	113,09	50,38	27,23	25,41
2	Lợi nhuận trước thuế	0,14	-10,06	5,29	-11,28	-11,87	0,82
3	Lợi nhuận sau thuế	0,14	-10,06	5,29	-11,28	-11,87	0,44
4	Tổng tài sản	130,14	110,30	64,83	63,66	44,73	24,18
5	Vốn chủ sở hữu	28,56	18,43	23,69	12,17	0,61	1,05
6	Vốn điều lệ	28	28	28	28	28	28
7	ROA	0,11%	-9,12%	8,16%	-17,72%	-26,54%	1,8%

8	ROE	0,49%	-54,59%	22,33%	-92,68%	-1.945,9%	41,9%
9	Lãi cơ bản trên CP (đồng)		-3.594	1.892	-4.031	-4.242	764

*Nguồn: AIRSERCO*

### **1.13. Công ty Cổ phần Tin học và viễn thông Hàng không (AITS)**

Công ty Cổ phần Tin học Viễn thông Hàng không (AITS) được thành lập cuối năm 2008 và chính thức đi vào hoạt động từ năm 2009 bởi các cổ đông sáng lập gồm Vietnam Airlines, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Công ty Cổ phần Tập đoàn HiPT. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính hiện nay của Công ty bao gồm: cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng viễn thông, dịch vụ thông tin (trừ thông tin Nhà nước cấm và dịch vụ điều tra); Nghiên cứu, tư vấn, thiết kế, sản xuất, tích hợp, đào tạo, chuyển giao các hệ thống thông tin, thương mại điện tử và ứng dụng vào các công nghệ khác (không bao gồm thiết kế hệ thống mạng thông tin công trình xây dựng bưu chính viễn thông); Sản xuất, xây dựng, phát triển, cung cấp, triển khai các sản phẩm và dịch vụ phần mềm...

AITS hiện là công ty hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ thông tin phục vụ cho Hàng không dân dụng Việt Nam. Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn trong năm 2012, AITS vẫn duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp tiết kiệm chi phí. Trong năm 2013, doanh thu của Công ty đạt 129 tỷ đồng tăng 19% so với năm 2012, tuy nhiên do bị ảnh hưởng bởi tiến độ nghiệm thu dự án và điều chỉnh đơn giá (lợi nhuận định mức giảm 10% xuống 4,9%) nên doanh thu chưa đạt được như kế hoạch. Việc điều chỉnh đơn giá định mức nêu trên ảnh hưởng rất lớn tới lợi nhuận của Công ty khiến ROS (lợi nhuận ròng/doanh thu) giảm từ gần 5% năm 2012 xuống 3,4% năm 2013, về giá trị lợi nhuận ròng giảm từ 5,2 tỷ xuống 4,4 tỷ đồng.

Chi tiết một số chỉ tiêu hoạt động giai đoạn 2009-2013 của AITS như sau:

**Bảng 38: Một số chỉ tiêu hoạt động của AITS giai đoạn 2009-2013**

Đơn vị: triệu đồng

TT	Nội dung	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	51.362	71.237	94.445	108.323	129.378
2	Lợi nhuận trước thuế	2.900	9.879	12.440	6.983	5.924
3	Lợi nhuận sau thuế	2.393	7.409	9.330	5.237	4.436
4	Tổng tài sản	50.980	78.381	128.138	189.434	181.497
5	Vốn chủ sở hữu	46.075	56.309	68.612	65.633	64.566
6	Vốn điều lệ	43.682	46.800	58.032	58.032	58.032
7	ROA	4,69%	9,45%	7,28%	2,76%	2,44%
8	ROE	5,19%	13,16%	13,60%	7,98%	6,87%
9	Lãi cơ bản trên CP (đồng)	761	1.656	1.715	903	764
10	Cổ tức tiền mặt	4,58%	13,48%	14,30%	8,30%	6,80%

#### 1.14. Công ty Cổ phần Đào tạo bay Việt (VFT)

Công ty Cổ phần Đào tạo Bay Việt thành lập năm 2008 với vốn điều lệ là 100 tỷ đồng, có nhiệm vụ chính là xây dựng Trung tâm đào tạo Phi công cơ bản cho ngành Hàng không Việt Nam và thực hiện xã hội hóa đào tạo phi công. Đến thời điểm hiện tại VFT đang có 6 cổ đông tham gia góp vốn, gồm Vietnam Airlines (nắm 51,5% vốn); Tổng công ty Trục Thăng Việt Nam (nắm 15,2%); Công ty Cổ phần Cho thuê Máy bay Việt Nam (nắm 6,1%); Công ty TNHH MTV Thiết kế và Tư vấn xây dựng Công trình hàng không ADCC (nắm 3,8%); Học viện Hàng không ESMA (nắm 11,3%) và Công ty Vinaero (nắm 12,1%).

Thực hiện nhiệm vụ xây dựng Trung tâm đào tạo phi công cơ bản cho ngành HKVN, VFT đã đạt được nhiều cột mốc quan trọng trong lịch sử Hàng không Việt Nam.

Cụ thể như sau:

Được phê chuẩn cơ sở huấn luyện lý thuyết đào tạo Phi công đầu tiên tại Việt Nam (ATO Level 3) cho VFT vào tháng 7/2012. Đây cũng là cơ sở nền tảng đầu tiên để xây dựng trường bay;

Lần đầu tiên triển khai thực hiện thành công chương trình xã hội hóa Đào tạo Phi công cơ bản tự túc tại Việt Nam.

Cuối năm 2013 đã đạt được phê chuẩn chứng chỉ ATO level II của Cục Hàng không Việt Nam và mục tiêu là đến năm 2015 sẽ đạt được chứng chỉ ATO level I;

Là công ty con, được sự quan tâm và chỉ đạo thường xuyên của công ty mẹ thông qua Người đại diện quản lý vốn góp, VFT đã bước đầu triển khai thành công chương trình xã hội hóa đào tạo phi công tại Việt Nam. Đến hết tháng 9 năm 2013, VFT đã và đang huấn luyện lý thuyết vận tải hàng không cho 146 Học viên phi công và gửi đi đào tạo bay thực hành ở nước ngoài được 73 Học viên. Dự kiến trong năm 2014, VFT sẽ bàn giao từ 55-60 phi công cho TCT HKVN theo chương trình này.

Với ưu thế là bộ máy công ty gọn nhẹ, cơ chế hoạt động của Công ty Cổ phần đã giúp VFT có thể điều hành linh hoạt, nhanh chóng thích ứng với các nhu cầu của thị trường và sự thay đổi của chính sách huấn luyện. Từ năm 2012, hoạt động kinh doanh của công ty bắt đầu đi vào ổn định và phát triển, tình hình tài chính của công ty luôn ở trạng thái lành mạnh. So với các Công ty trong ngành thì hoạt động kinh doanh của VFT ở mức trung bình, cụ thể các chỉ tiêu hoạt động giai đoạn 2008-2013 của VFT như sau:

**Bảng 39: Một số chỉ tiêu hoạt động của VFT giai đoạn 2008-2012**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	1,79	2,67	9,07	11,75	34,75	77,48
2	Lợi nhuận trước thuế	0,91	-0,84	1,2	0,29	2,55	7,46
3	Lợi nhuận sau thuế	0,7	-0,84	1,2	0,29	1,88	5,54
4	Tổng tài sản	33,07	31,76	38,94	65,56	80,16	108,31

5	Vốn chủ sở hữu	32,83	31,41	30,04	64,89	66,78	72,10
6	Vốn điều lệ	32,12	32,12	32,12	66	66	66
7	ROA	2,12%	-2,64%	3,08%	0,44%	2,35%	5,11%
8	ROE	2,13%	-2,67%	3,99%	0,45%	2,82%	7,68%

*Nguồn: VFT*

### **1.15. Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất (TECS)**

Công ty TNHH Dịch vụ Giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất được thành lập năm 2006, là đơn vị liên doanh giữa Vietnam Airlines và Công ty TNHH MTV Sửa chữa Máy bay 41 (thuộc Quân chủng Phòng không – Không quân), có trụ sở đặt tại quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh. TECS có vốn điều lệ 51,43 tỷ đồng, trong đó Vietnam Airlines góp 51% bằng tiền mặt, Công ty TNHH MTV Sửa chữa Máy bay 41 góp 49% bằng thương quyền sử dụng đất

Các sản phẩm dịch vụ chủ yếu của TECS bao gồm: Dịch vụ giao nhận hàng hóa; Kinh doanh vận chuyển hàng hóa bằng ô tô; Dịch vụ hoạt động sân bay; dịch vụ hỗ trợ vận chuyển hàng không; Dịch vụ cho thuê văn phòng, kho bãi; Dịch vụ logistic; Dịch vụ bốc xếp hàng hóa; Dịch vụ khai thuê hải quan; Dịch vụ phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất; Dịch vụ khai thác nhà ga, kho hàng hóa; Dịch vụ mặt đất cảng hàng không; Dịch vụ chuyển phát nhanh; Đại lý Dịch vụ bưu chính. Mục tiêu kinh doanh của TECS là xây dựng một Trung tâm xử lý hàng hóa chuyển phát nhanh hiện đại tại khu vực sân bay Tân Sơn Nhất có khả năng cạnh tranh với các sân bay của các nước trong khu vực, thông qua đó để cung cấp các loại hình dịch vụ hàng hóa đa dạng và hoàn hảo, đáp ứng tốc độ tăng trưởng của sản lượng vận chuyển hàng hóa qua Cảng Hàng không Quốc tế Tân Sơn Nhất trong tương lai. Dự án được khởi công vào tháng 3/2008 và hoàn thành vào cuối năm 2009, chính thức khai thác vào ngày 21/3/2010.

Hiện nay, TECS đang chiếm giữ phần lớn thị phần khai thác hàng hóa chuyển phát nhanh qua đường Hàng không tại Cảng hàng không Quốc tế Tân Sơn Nhất, các khách hàng đều là những công ty chuyển phát nhanh có thương hiệu trên thế giới như FedEx, DHL, UPS, ... Quy mô về sản lượng và doanh thu của công ty đều tăng trưởng qua các năm. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu từ khi bắt đầu đưa vào khai thác (2010) đến nay đều đạt trên 25%/năm. Chỉ số ROE bình quân trong 4 năm từ năm 2010 đến 2013 là 30%, ROA là 11,7%, hoạt động kinh doanh của Công ty tương đối ổn định, theo đó hoạt

động chuyển phát nhanh của Công ty chiếm 6% thị phần thông qua hợp đồng ký phụ với TCS. Từ tháng 8/2012, Chi cục hải quan cửa khẩu sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất không tiếp tục bố trí bộ phận giám sát hàng hóa xuất khẩu tại TECS nên đã làm mất một nguồn thu quan trọng của Công ty từ dịch vụ phục vụ hàng xuất. Tuy nhiên, Công ty vẫn là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh có hiệu quả với các chỉ tiêu cơ bản như sau:

**Bảng 40: Một số chỉ tiêu hoạt động của TECS giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Tổng sản lượng (tấn)	1.093	1.123	15.981	28.681	23.335	17.504
1.1	SL khai thác hàng hóa (tấn)	-	-	14.207	27.117	22.036	15.536
1.2	SL giao nhận hàng hóa (tấn)	1.093	1.123	1.774	1.564	1.299	1.968
2	Doanh thu thuần	16,2	11,95	68,26	105,07	89,93	108,87
3	Lợi nhuận trước thuế	4,23	0,68	17,03	39,39	27,78	31,29
4	Lợi nhuận sau thuế	3,07	0,56	12,77	29,27	20,63	23,07
5	Tổng tài sản	121,16	154,55	182,05	193,31	179,40	171,01
6	Vốn chủ sở hữu	54,66	44,55	57,26	73,76	73,86	76,29
7	Vốn đầu tư	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43
8	ROA	2,53%	0,36%	7,01%	15,14%	11,50%	13,50%
9	ROE	5,62%	1,26%	22,30%	39,68%	27,94%	30,24%

*Nguồn: TECS (BCTC kiểm toán các năm 2008-2013)*



### 1.16. Công ty cổ phần Dịch vụ hàng không sân bay Nội Bài (NASCO)

Công ty cổ phần Dịch vụ hàng không sân bay Nội Bài (NASCO) được thành lập vào năm 1993, tiền thân là một doanh nghiệp Nhà nước mang tên Công ty Dịch vụ Cùm cảng Hàng không Sân bay miền Bắc. NASCO có 3 chi nhánh và 3 xí nghiệp thành viên với tổng số CBCNV tại thời điểm 31/3/2013 là 1.173 người. Hoạt động chính của công ty là các dịch vụ chuyên ngành hàng không như phục vụ hành khách hạng đặc biệt tại sân bay, mua bán xuất nhập khẩu hàng hóa, dịch vụ vận tải ô tô, dịch vụ khách sạn nhà hàng, dịch vụ vận tải hàng hóa và các dịch vụ kỹ thuật khác thông qua các xí nghiệp thành viên. Công ty có vốn điều lệ 83,16 tỷ đồng với cổ đông lớn nhất là Vietnam Airlines. Với trụ sở chính đặt ở sân bay quốc tế Nội Bài và được hưởng những lợi thế từ việc phục vụ trực tiếp cho công ty mẹ- Vietnam Airlines, NASCO hiện là công ty hàng đầu trên thị trường thương mại – dịch vụ hàng không. Với chiến lược đầu tư có trọng điểm và đạt hiệu quả tốt, sản xuất kinh doanh tại NASCO luôn được duy trì và phát triển liên tục. Trong giai đoạn từ năm 2008 đến năm 2012, doanh thu thuần hàng năm của công ty đều tăng hơn so với năm trước, đặc biệt năm 2011 doanh thu tăng đột biến 21%. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 được duy trì có hiệu lực, nhiều sản phẩm dịch vụ đạt phẩm cấp chất lượng tốt và được tín nhiệm cao. Tổng vốn đầu tư thực hiện bình quân là 12,3 tỷ đồng/năm. Doanh thu bình quân đạt 506,58 tỷ đồng/năm với tốc độ tăng bình quân 7,8%/năm, đưa mức doanh thu từ 440,18 tỷ đồng (năm 2008) lên 591,05 tỷ đồng (năm 2012). Lợi nhuận trước thuế bình quân 48,5 tỷ đồng/năm, với tốc độ tăng bình quân 10,35%/năm, đưa mức lợi nhuận trước thuế từ 45,31 tỷ đồng (năm 2008) lên 62,47 tỷ đồng (năm 2012). Với chủ trương đảm bảo tốt lợi ích cho NĐT, NASCO đã thực hiện chia cổ tức bằng tiền mặt với tỉ lệ được gia tăng từ 15% năm 2009 đến 43% năm 2012.

Năm 2013 về cơ bản Công ty vẫn hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận đồng thời giữ vững được nền tảng tài chính lành mạnh, tuy nhiên chỉ tiêu lợi nhuận này chỉ bằng 68,7% giá trị năm 2012. Trong khi lượng hành khách qua Cảng Nội Bài tiếp tục tăng so với năm trước (tăng gần 14%) nhưng doanh thu của Công ty không tăng trưởng như kỳ vọng do trong năm doanh thu vận tải gặp khó khăn khi có nhiều hãng taxi được Cảng hàng không Nội Bài nhượng quyền khai thác và Cảng trực tiếp điều hành khai thác nên thị phần vận tải hành khách Công ty giảm mạnh. Ngoài ra, nhà ga T1 Nội Bài hiện đã quá tải nhưng vẫn có nhiều doanh nghiệp tham gia kinh doanh dẫn tới việc bố trí mặt bằng tại nhà ga T1 thường xuyên thay đổi, làm nguồn thu từ dịch vụ của Nasco bị thu hẹp, trong khi đó các phương tiện thông tin liên tục gây áp lực về giá dịch vụ và hàng hóa tại nhà ga cũng đã gây bất lợi cho hoạt động bán hàng.

**Bảng 41: Một số chỉ tiêu hoạt động của NASCO giai đoạn 2008-2013**

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	440,18	443,77	477,71	580,20	591,05	573,17
2	Lợi nhuận trước thuế	45,31	35,81	45,37	53,55	62,47	40,09
3	Lợi nhuận sau thuế	45,31	32,92	40,19	47,43	53,47	36,76
4	Tổng tài sản	166,43	195,85	254,29	281,79	289,53	226,81
5	Vốn chủ sở hữu	100,15	102,23	127,51	141,09	136,27	144,34
6	Vốn điều lệ	49,50	69,30	83,16	83,16	83,16	83,16
7	ROA	27,22%	16,81%	15,80%	16,83%	18,46%	16,21%
8	ROE	45,24%	32,20%	31,25%	33,62%	39,23%	25,47%
9	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	8.658	5.482	5.642	5.652	6.351	4.345
10	Cổ tức tiền mặt	52,5%	15%	40%	46%	43%	36,5%

Nguồn: NASCO

### 1.17. Công ty Cổ phần cung ứng xuất nhập khẩu lao động hàng không (ALSIMEXCO)

Công ty Cổ phần cung ứng và xuất nhập khẩu lao động Hàng không (ALSIMEXCO) được thành lập năm 1997, tiền thân là doanh nghiệp Nhà nước mang tên Công ty Cung ứng và xuất khẩu lao động Hàng không. Công ty chính thức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần từ tháng 6/2005. Hoạt động chính của Công ty là các dịch vụ liên quan đến lao động như cung ứng và quản lý lao động làm việc tại các văn phòng đại diện nước ngoài tại Việt Nam, cung ứng và quản lý lao động nước ngoài làm việc tại các đơn vị trong Vietnam Airlines; Xuất nhập khẩu lao động trong và ngoài ngành hàng không; Du lịch lữ hành; Đại lý bán vé máy bay;... Công ty có vốn điều lệ 10 tỷ đồng với

cổ đông lớn nhất là Vietnam Airlines chiếm 51%. Trụ sở chính của Công ty tại: số 1 Ngõ 200/10 Nguyễn Sơn – Phường Bồ Đề - Quận Long Biên - TP Hà Nội. ALSIMEXCO hiện là công ty hàng đầu trong lĩnh vực lao động: cung ứng và quản lý các lao động Việt Nam làm việc cho các Văn phòng đại diện Hàng không nước ngoài tại Việt Nam; xuất khẩu lao động: tiếp viên làm việc cho các Hãng Hàng không nước ngoài, lao động đi các thị trường Nhật Bản, Slovakia,... Hiện tại, công ty có 5 chi nhánh, đơn vị trực thuộc hoạt động tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Tổng số cán bộ công nhân viên đến thời điểm hiện tại 85 người.

Trong giai đoạn từ năm 2008 đến năm 2013, doanh thu thuần hàng năm của Công ty đều tăng hơn so với năm trước: doanh thu năm 2008 là 29 tỷ đồng, năm 2012 đã tăng gấp 3 lần lên 89 tỷ đồng, riêng năm 2013 doanh thu giảm gần 9%. Từ chỗ bị lỗ năm 2008, năm 2009 lợi nhuận sau thuế trên vốn chỉ đạt 6,3%, đến năm 2013 đạt 11,4%. Với chủ trương đảm bảo lợi ích cho nhà đầu tư, ALSIMEXCO đã thực hiện chia cổ tức bằng tiền mặt với tỷ lệ được gia tăng từ 3,3% năm 2009 đến 14,5% năm 2012. Công ty đang xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008.

**Bảng 42: Một số chỉ tiêu hoạt động của ALSIMEXCO giai đoạn 2008-2013**

*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	29,05	24,77	43,45	77,22	88,95	81,25
2	Lợi nhuận trước thuế	-0,34	0,71	1,06	2,22	1,93	1,82
3	Lợi nhuận sau thuế	0	0,66	0,88	1,7	1,59	1,36
4	Tổng tài sản	20,7	22,42	32,43	41,51	46,7	41,0
5	Vốn chủ sở hữu	9,9	10,49	10,91	11,95	12,12	11,89
6	Vốn điều lệ	10	10	10	10	10	10
7	ROA	N/A	2,9%	2,7%	4,1%	3,4%	3,3%
8	ROE	N/A	6,3%	8,1%	14,2%	13,1%	11,4%

9	Lãi cơ bản trên CP (đồng)	N/A	659	882	1.701	1.593	1.362
10	Cổ tức tiền mặt	N/A	3,31	5,79	13,5	14,53	11,65

*Nguồn: Alsimexco*

### **1.18. Công ty cổ phần In hàng không (AVIPRINT)**

Công ty Cổ phần In Hàng không - tiền thân là Xưởng In Hàng không, được thành lập và hoạt động từ ngày 01 tháng 04 năm 1985. Ngày 14 tháng 09 năm 1994, Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải ký Quyết định thành lập lại doanh nghiệp Nhà nước - Công ty In Hàng không từ Xưởng in Hàng không, với hoạt động chính là in ấn các loại vé máy bay, cầu đường, hóa đơn, lệ phí, nhãn hàng hóa, bao bì, sách và các ấn phẩm văn hóa. Ngoài ra công ty cũng tham gia sản xuất, kinh doanh đa dạng các mặt hàng như bao bì, giấy, nhựa, vật tư thiết bị ngành in; mua bán, sơ chế, gia công, đóng gói các mặt hàng muối, hạt tiêu, đường, các mặt hàng thực phẩm và hoạt động cho thuê nhà xưởng, văn phòng. Công ty được cổ phần hóa và chính thức hoạt động theo hình thức công ty cổ phần với số vốn điều lệ ban đầu là 17 tỷ đồng từ năm 2005. Đến nay vốn điều lệ của Công ty được nâng lên 21,42 tỷ đồng, trong đó Vietnam Airlines nắm giữ 51% vốn.

Với định hướng chiến lược là đầu tư để phục vụ ngành vận tải hàng không và lợi thế là công ty con của VNA, AVIPRINT là đơn vị chủ đạo cung cấp các ấn phẩm cho Vietnam Airlines và vật phẩm phục vụ hành khách trên các chuyến bay của Vietnam Airlines. Do vậy, hoạt động kinh doanh của Công ty chịu ảnh hưởng tương đối lớn vào sản lượng khách và nhu cầu của VNA. Doanh thu của giai đoạn năm 2008-2013 tăng trưởng bình quân gần 11%/năm, từ gần 82 tỷ đồng năm 2008 lên 135 tỷ đồng năm 2013. Lợi nhuận sau thuế của AVIPRINT duy trì ổn định bình quân 2,5 tỷ đồng/năm. Lợi nhuận năm 2011 của công ty có sự giảm sút do bị ảnh hưởng phần lớn bởi suy thoái kinh tế toàn cầu và trong nước. Cuối năm 2012, công ty đã thực hiện xong việc xây dựng nhà xưởng chi nhánh phía Nam tại Huyện Củ Chi, Tp. Hồ Chí Minh và đầu tư máy in Flexo 6 màu để bổ sung năng lực in bao bì, nhãn mác chất lượng cao. Ngoài dịch vụ in, giấy, công ty duy trì gia công muối, tiêu, đường để xuất khẩu và cung ứng thị trường trong nước.

Trong những năm tới, nhờ bổ sung thiết bị và hoàn thiện hệ thống quản lý, công ty sẽ đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trong ngành Hàng không và tiếp tục mở rộng ra thị trường ngoài ngành nhằm duy trì sự tăng trưởng và phát triển ổn định.

**Bảng 43: Một số chỉ tiêu hoạt động của AVIPRINT giai đoạn 2008-2013**
*Đơn vị: tỷ đồng*

TT	Nội dung	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Doanh thu thuần	81,56	89,62	96,15	124,59	126,11	135,32
2	Lợi nhuận trước thuế	2,85	3,83	2,62	2,18	3,57	4,02
3	Lợi nhuận sau thuế	2,39	2,08	2,30	1,63	2,67	2,99
4	Tổng tài sản	37,58	36,79	39,04	47,42	46,93	48,87
5	Vốn chủ sở hữu	21,42	22,93	24,84	24,71	25,99	26,48
6	Vốn điều lệ	17,00	17,00	21,42	21,42	21,42	21,42
7	ROA	6,36%	5,67%	5,89%	3,44%	5,69%	6,12%
8	ROE	11,16%	9,09%	9,26%	6,60%	10,27%	11,30%
9	Lãi cơ bản trên CP (đồng)	1.457	2.054	1.235	762	1.247	1.397
10	Cổ tức tiền mặt	10,13%	-	7,3%	5,77%	10,7%	11,5%

*Ghi chú: năm 2009 Công ty trả cổ tức 13% bằng cổ phiếu.*

*Nguồn: AVIPRINT*

**2. Phụ lục 2: Danh sách các khu đất Vietnam Airlines quản lý và sử dụng tại thời điểm 31/3/2013**

TT	Tên, địa chỉ lô đất	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa	Mục đích sử dụng
<b>A</b>	<b>Công ty mẹ Tổng công ty Hàng không Việt Nam</b>	<b>301.902,33</b>		
<b>I</b>	<b>Trong khu vực cảng hàng không sân bay</b>	<b>75.336,30</b>		
1	Hãng ga số 6 - Sân bay Tân Sơn Nhất, TP.HCM	13.822,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2	Khu kho đồ uống lạnh - Nội Bài - TP.HN	1.000,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Kho dụng cụ và đồ uống lạnh
3	Khu nhà Điều hành Vietnam Airlines phía Nam, Sân bay Tân Sơn Nhất, TP.HCM	6.106,80	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành TCTHK Phía Nam
4	Văn phòng khu vực Miền Trung - Sân bay Đà Nẵng	1.300,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà làm việc của chi nhánh TCTHK khu vực Miền Trung và Xí nghiệp phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất Đà Nẵng
5	Đất khu kho hàng + Trụ sở làm việc tại 49 Đường Trường Sơn, sân bay Tân Sơn Nhất, TP.HCM	53.107,50	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà làm việc của Chi nhánh TCTHK khu vực phía Nam
<b>II</b>	<b>Ngoài khu vực cảng hàng không sân bay</b>	<b>226.566,03</b>		
1	Khối cơ quan Vietnam Airlines 200 Nguyễn Sơn - Long Biên - Hà Nội .	28.492,50	Thuê đất trả tiền hàng năm	Trụ sở Văn phòng Tổng công ty
2	Khu kho hàng 412 Nguyễn Văn Cừ (100 Nguyễn Văn Cừ cũ) - Long Biên - Hà Nội	5.125,50	Thuê đất trả tiền hàng năm	Khu kho trả hàng của Công ty cổ phần Hàng hóa .



<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m2)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
				Nhà làm việc Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu Lao động
3	Nhà kho hàng A-76 (Ngõ 200 Nguyễn Sơn, Long Biên - Hà Nội)	2.728,70	Thuê đất trả tiền hàng năm	Khu kho hàng của Tổng công ty
4	Khu đội xe con Vietnam Airlines (Ngõ 200 Nguyễn Sơn, Long Biên - Hà Nội)	3.426,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Khu đội xe Tổng công ty
5	Nhà trẻ Chim Én (113 Nguyễn Sơn, Long Biên - Hà Nội)	2.771,10	Thuê đất trả tiền hàng năm	Khu vực nhà trẻ
6	Khu thể thao Vietnam Airlines (Ngõ 200 Nguyễn Sơn, Long Biên - Hà Nội)	2.156,40	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà làm việc Công ty cổ phần Cung ứng và Xuất nhập khẩu lao động Hàng không
7	Đất khu kho xưởng của Vietnam Airlines tại hồ Lâm Du - Gia Lâm - Hà Nội.	17.800,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Đang chuẩn bị đầu tư dự án “ Cơ sở hạ tầng khu sản xuất Tổng công ty “
8	Khu đất Công ty tại Ngõ 200 Nguyễn Sơn, Long Biên - Hà Nội	1.911,80	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành phía Bắc của VASCO
9	114 Bạch Đằng, quận Tân Bình, T.P HCM (khu vực cơ quan ).	5.798,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành Sản xuất kinh doanh
10	Khu đất tại 20/63 đường Yên Thế , phường 2 , quận Tân Bình - TP. HCM	262,20	Đề nghị trả lại thành phố quản lý theo quy hoạch khu dân cư.	Giao trả Thành phố quản lý

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m2)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
11	Trụ sở Đoàn bay tại sân bay Gia Lâm - Hà Nội	21.738,30	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành của Đoàn bay 919 - Miền Bắc
12	Khu vực Đoàn bay tại sân bay Tân Sơn Nhất số 1 đường Hồng Hà - TP. HCM	18.733,10	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành của Đoàn bay 919 - Miền Nam
13	Đất khách sạn Quá cảnh Hàng không - Sân bay Tân sơn Nhất (108 Hồng Hà, phường 2, quận Tân Bình, TP.HCM)	3.126,30	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành khối khai thác phía Nam-TCTHKN
14	Khu gia đình Đoàn bay tại sân bay Tân Sơn Nhất, TP.HCM	2.560,00	Đề nghị trả lại thành phố quản lý theo quy hoạch khu dân cư.	Giao trả Thành phố quản lý
15	Khu vực ĐTV phía Bắc tại sân bay Gia Lâm - Hà Nội	9.382,90	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành của Đoàn Tiếp viên miền Bắc và nơi làm việc của một số cơ quan của Tổng công ty
16	Khu Trung tâm Huấn luyện Người lái và Tiếp viên (117 Hồng Hà, phường 2, quận Tân Bình, TP.HCM)	73.826,20	Thuê đất trả tiền hàng năm	Trung tâm huấn luyện
17	Khu Đoàn Tiếp viên (115 Hồng Hà, phường 2, quận Tân Bình, TP.HCM)	9.099,80	Thuê đất trả tiền hàng năm	Nhà điều hành của Đoàn Tiếp viên phía Nam
18	Khu 126 đường Hồng Hà, quận Tân Bình, TP.HCM)	1.308,90	Thuê đất trả tiền hàng năm	Khu huấn luyện người lái tiếp viên
19	Trung tâm giao dịch hàng không - 166 Hoàng văn Thụ - Hải Phòng	302,00	Giao đất sử dụng lâu dài.	Phòng giao dịch và bán vé máy bay

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m2)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
20	Trung tâm giao dịch thương mại và bán vé hàng không - 25 Trảng Thi - Hà Nội	309,30	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phòng giao dịch và bán vé máy bay
21	Trung tâm thương mại Hàng không - TP.Vinh - Nghệ An	604,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phòng giao dịch và bán vé máy bay
22	Văn phòng đại diện Nha Trang (91 Nguyễn Thiện Thuật, phường Lộc Thọ, TP.Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa)	808,40	Giao đất sử dụng lâu dài.	Phòng giao dịch và bán vé máy bay
23	Văn phòng đại diện Huế (Nguyễn Văn Cừ - Phường Vĩnh Ninh - TP.Huế)	842,00	Giao đất sử dụng lâu dài.	Phòng giao dịch và bán vé máy bay
24	Phòng vé đường Nguyễn Tri Phương - Đà Nẵng (lô đất trống tại B2 - 2 Khu tái định cư tây nam nút giao thông đầu đường Nguyễn Tri Phương - Điện Biên Phủ, phường Chính Gián, quận Thanh Khê, TP.Đà Nẵng)	331,50	Giao đất sử dụng lâu dài.	Phòng giao dịch và bán vé máy bay
25	Nhà Văn phòng tại 27 Điện Biên Phủ, quận Thanh Khê, Đà Nẵng (lô đất A2)	5.314,00	Giao đất sử dụng lâu dài.	Phục vụ sản xuất kinh doanh
26	Văn phòng đại diện tại 16 Tăng Bạt Hổ - TP. Pleiku, tỉnh Gia Lai	241,90	Thuê đất trả tiền hàng năm	Văn phòng giao dịch và bán vé
27	Văn phòng đại diện và phòng bán vé tại 272-274 Trần Hưng Đạo - TP. Quy Nhơn - tỉnh Bình Định	764,63	Thuê đất trả tiền hàng năm	Văn phòng giao dịch và bán vé
28	Văn phòng đại diện và phòng bán vé tại 35 Trần Hưng Đạo - Đồng Hới, tỉnh Quảng Bình	487,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Văn phòng giao dịch và bán vé

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
29	Phòng vé quốc nội 15Bis Đinh Tiên Hoàng, TP.HCM	449,50	Thuê đất trả tiền hàng năm	Văn phòng giao dịch và bán vé
30	Trung tâm giao dịch và bán vé máy bay tại phường 8, TP.Vũng Tàu	698,80	Giao đất sử dụng lâu dài.	Văn phòng giao dịch và bán vé
31	Phòng vé số 64-66 Nguyễn An Ninh - Phường Tân An - Quận Ninh Kiều - TP.Cần Thơ	159,30	Giao đất sử dụng lâu dài.	Văn phòng giao dịch và bán vé
32	27B Nguyễn đình Chiểu, TP.HCM	5.006,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Liên doanh khách sạn
<b>B</b>	<b>Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng Không Việt Nam (VINAPCO)</b>	<b>293.990,45</b>		
<b>B1</b>	<b>Đất tiếp tục quản lý và sử dụng sau cổ phần hóa VNA</b>	<b>251.428,75</b>		
<b>I</b>	<b>Trong khu vực cảng hàng không sân bay</b>	<b>135.992,00</b>		
1	Xí nghiệp xăng dầu HK miền Bắc kho N2	24.190,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2	Kho xăng dầu HK - Cảng Hàng không Vinh	10.000,60	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
3	Đội xăng dầu sân bay Đồng Hới	4.500,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
4	Xí nghiệp xăng dầu HK miền Trung - Khu vực kho tại sân bay Đà Nẵng	23.972,90	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m2)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
5	Đội xăng dầu sân bay Phú Bài	969,30	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
6	Đội xăng dầu sân bay Phù Cát	310,00	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
7	Kho Xăng dầu Cam Ranh	21.354,4	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
8	Văn phòng Xí nghiệp xăng dầu Hàng không miền Nam - Sân bay Tân Sơn Nhất	9.181,80	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
9	Kho Xăng dầu K1-Sân bay TSN	15.643,10	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
10	Kho Xăng dầu K3-Sân bay TSN	25.869,90	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
<b>II</b>	<b>Ngoài khu vực cảng hàng không sân bay</b>	<b>115.436,75</b>		
1	Số 202 Nguyễn Sơn, Long Biên, TP.Hà Nội Trụ sở Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hàng không VN	3.852,90	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2	Số 202 Nguyễn Sơn, Long Biên, TP.Hà Nội. Trụ sở Xí nghiệp Vận tải Xăng dầu Hàng không	43.686,70	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
3	Thôn Thái Phù, Xã Mai Đình, Sóc Sơn, TP.Hà Nội Kho Xăng dầu N1 và trụ sở Xí nghiệp Xăng dầu Hàng không Miền Bắc	50.873,00	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m2)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
4	Số 60C Trường Sơn, P. 2, Q. Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh. Văn phòng đại diện Công ty TNHH Một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam tại TP. Hồ chí Minh	787,10 <sup>17</sup>	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
5	Sân bay Nha Trang, tỉnh Khánh Hoà. Đội xăng dầu Sân bay Nha Trangthuộc Xí nghiệp XDHK Miền Trung	641,50	Tiếp tục được sử dụng, chuyển sang thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
6	Số 290 Nguyễn Văn Linh, TP. Đà Nẵng. Trụ sở Xí nghiệp XDHK Miền Trung	789,55	Tiếp tục được giao đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
7	Lô 25D thuộc khu trú bão và neo đậu tàu thuyền Thọ Quang, P. Nại Hiên Đông, quận Sơn Trà, TP. Đà Nẵng. Đất sản xuất kinh doanh thuộc Xí nghiệp XDHK Miền Trung	518,20	Tiếp tục được giao đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
8	Lô C2-8 Dự án khu kho tàng sản xuất Hòa Cầm, P. Hòa Thọ Tây, quận Cẩm Khê – TP. Đà Nẵng Văn phòng Đội xe Miền Trung và bãi đỗ xe thuộc Xí nghiệp Vận tải XDHK	4.994,80	Tiếp tục được giao đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
9	Phường Hoà Hiệp, quận Liên Chiểu - TP.Đà Nẵng. Kho xăng dầu Liên Chiểu thuộc Xí nghiệp XDHK Miền Trung	7.636,00	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
10	Phường Hoà Hiệp, quận Liên Chiểu - TP.Đà Nẵng. Bãi đỗ xe và các công trình phụ trợ thuộc Xí nghiệp XDHK Miền	1.657,00	Tiếp tục được thuê đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh

<sup>17</sup> Ngày 10/6/2014, Ban chỉ đạo 09 Sở tài chính TP Hồ Chí Minh đã có văn bản số 4986/STC-BCĐ09-CS trình UBND Tp Hồ Chí Minh chấp thuận cho VINAPCO được tiếp tục sử dụng cơ sở nhà đất này theo phương án VINAPCO báo cáo phù hợp với quy hoạch của thành phố.



TT	Tên, địa chỉ lô đất	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa	Mục đích sử dụng
	Trung			
<b>B2</b>	<b>Đất không tiếp tục quản lý và sử dụng sau cổ phần hóa VNA</b>	<b>42.561,70</b>		
1	Cửa hàng Xăng dầu Nội Bài - Sân bay Nội Bài, xã Phú Minh, Sóc Sơn, Hà Nội	420,00	Hiện đã hoàn thành thủ tục giải tỏa dự án Cảng hàng không quốc tế Nội Bài	
2	Kho xăng dầu Việt Trì - Phường Bến Gót, TP Việt Trì, Phú Thọ	11.426,50	Từ STT 2 đến 16, <b>tổng diện tích 42.141,7 m<sup>2</sup></b> : Các khu đất đã được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận về nguyên tắc việc chuyển giao có thanh toán cho Vietnam Airlines dầu Việt Nam theo công văn số	
3	Trụ sở Xí nghiệp TMDK HK Miền Bắc - xã Mai Lâm, Đông Anh, Hà Nội	1.080,00		
4	Cửa hàng Xăng dầu Hồ Sen - Nguyễn Sơn, Long Biên, Hà Nội	464,00		
5	Cửa hàng xăng dầu Mai Lâm- xã Mai Lâm, Đông Anh, Hà Nội	2.939,50		
6	Cửa hàng xăng dầu Phủ Lỗ - xã Phủ Lỗ, Sóc Sơn, Hà Nội	1.482,00		
7	Cửa hàng xăng dầu An Hải - Xã An Hưng, An Hải, Hải Phòng	7.267,70		
8	Cửa hàng Xăng dầu Việt Trì - Phường Thanh Miếu, Tp	2.910,00		

TT	Tên, địa chỉ lô đất	Diện tích (m2)	Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa	Mục đích sử dụng
	Việt Trì, Phú Thọ		10187/VPCP-	
9	Cửa hàng xăng dầu Tân Thịnh- Phường Tân Thịnh TP Thái Nguyên	750,00	ĐMDN ngày 09/12/2013. Hiện	
10	Cửa hàng xăng dầu Vĩnh Yên-xã Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	2.480,00	VINAPCO đang chờ làm thủ tục bàn	
11	Cửa hàng xăng dầu Mỹ Thuận- xã Mỹ Thuận, huyện Mỹ Lộc, tỉnh Nam Định	3.030,30	giao	
12	Cửa hàng xăng dầu Ninh Bình- Phường Nam Thành, Tp Ninh Bình	1.944,00		
13	Cửa hàng xăng dầu Quảng Nam - Tam Đàn, Tp Tam Kỳ, Quảng Nam	3.025,00		
14	Cửa hàng xăng Điện Ngọc-KCN Điện Ngọc, Quảng Nam	1.904,00		
15	Cửa hàng xăng dầu Phú Yên - Thị xã Tuy Hòa, tỉnh Phú Yên	750,00		
16	Cửa hàng xăng dầu Đà Nẵng - 154 Cách mạng Tháng 8, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng	688,70		
<b>C</b>	<b>Công ty TNHH MTV Kỹ thuật máy bay VAECO</b>	<b>395.573,50</b>		
1	Khu vực sân bay Tân Sơn Nhất	176.080,30		
1.1	Hangar sửa chữa, bảo dưỡng máy bay và khu văn phòng làm việc	84.380,3	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh

<b>TT</b>	<b>Tên, địa chỉ lô đất</b>	<b>Diện tích (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Hình thức sử dụng sau cổ phần hóa</b>	<b>Mục đích sử dụng</b>
1.2	Sân đỗ trước Hangar	91.700	Giao đất không thu tiền sử dụng đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2	Khu vực cảng hàng không quốc tế Nội Bài	219.493,20		
2.1	Khu đường lãn, sân đỗ	118.041,90	Giao đất không thu tiền sử dụng đất	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2.2	Khu vực nhà xưởng văn phòng	78.754,10	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
2.3	Khu vực tập thể (trực sản xuất)	22.697,20	Thuê đất trả tiền hàng năm	Phục vụ sản xuất kinh doanh
	<b>TỔNG CỘNG</b> Trong đó:	<b>991.466,28</b>		
	<i>Tiếp tục sử dụng sau cổ phần hóa</i>	<b>948.904,58</b>		
	<i>Không tiếp tục quản lý và sử dụng sau cổ phần hóa</i>	<b>42.561,70</b>		

### 3. Phụ lục 3: Một số hợp đồng lớn đang thực hiện hoặc đã được ký kết

TT	Hợp đồng/Sản phẩm	Thời gian thực hiện	Mô tả	Đối tác
<b>I</b>	<b>Hợp đồng hợp tác liên doanh</b>			
1	Codesharing Agreement Hình thức: Hợp tác liên danh linh hoạt	19/03/2010 đến 19/03/2015	Thị trường Hoa Kỳ là thị trường quan trọng bởi quy mô lớn và tiềm năng đối với VNA. Hợp tác liên danh với Delta Air Lines (DL) trên các đường bay đi Hoa Kỳ qua cửa ngõ NRT và FRA cũng như nội địa Hoa Kỳ đã giúp VNA ngày càng khai thác tốt hơn nguồn khách đi/đến Hoa Kỳ, thâm nhập dần vào thị trường tiềm năng này, đặc biệt khi VNA chưa có sản phẩm bay thẳng đến Mỹ.	Delta Air Lines –DL
2	Code-share and Seat-exchange Agreement Hình thức: Hợp tác liên danh trao đổi chỗ cứng	Từ 1/01/2001 đến khi nào 2 bên thỏa thuận chấm dứt	Hợp tác liên danh với China Airlines (CI) giúp VNA khai thác nguồn khách từ Mỹ về Việt Nam qua cửa ngõ Taipei, mở rộng mạng bay đến Mỹ, tăng cường sự hiện diện của VNA tại khu vực này. Đồng thời, việc hợp tác với CI cũng giúp VNA hỗ trợ cho đường bay thẳng đến các trung tâm thành phố lớn, nâng cao hiệu quả khai thác của VNA trên các đường bay này.	China Airlines – CI
3	Codeshare Agreement - Hợp đồng liên danh VNA/AF Hình thức: Hợp tác trao đổi chỗ cứng trên đường	Từ 03/07/2010 đến khi nào 2 bên thỏa thuận chấm dứt	Air France (AF) là một trong số những đối tác chiến lược quan trọng nhất của VNA. Tại khu vực châu Âu, hiện tại, VNA khai thác nhiều nhất tới Pháp và bán khách hỗ trợ Châu Âu nhiều nhất qua CDG. Vì vậy, hợp tác với AF đóng vai trò quan	Air France – AF

TT	Hợp đồng/Sản phẩm	Thời gian thực hiện	Mô tả	Đối tác
	bay thẳng và Hợp tác liên danh linh hoạt trên đường bay quá)		trọng nhất, giúp VNA hỗ trợ cho đường bay thẳng và nâng cao hiệu quả khai thác cho VNA. Bên cạnh đó, việc VNA và AF cùng là thành viên của SkyTeam đã thúc đẩy mối quan hệ hợp tác giữa hai hãng. Thông qua hợp tác với AF, VNA đã thành công trong việc thực hiện mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh, tăng doanh thu và mở rộng mạng bay đến những thị trường mà VNA chưa có đường bay thẳng ở châu Âu.	
4	Hợp đồng liên danh VN/SNCF Hình thức: VN mua chỗ mềm trên SNCF	01/09/2012 đến 31/08/2015	Hợp tác với Hãng tàu hỏa Quốc gia Pháp (SNCF - Société Nationale des Chemins de fer Français) để đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng điểm đến tại thị trường nội địa Pháp cho phép VNA thâm nhập sâu hơn vào thị trường này, hỗ trợ cho các đường bay thẳng đến Pháp của VNA và tránh phụ thuộc vào AF. Khách của VNA có thêm nhiều lựa chọn để đi từ các tỉnh của Pháp so với trước đây chỉ có thể lựa chọn sản phẩm của AF, các đại lý dễ lấy chỗ hơn và bán được nhiều khách từ tỉnh hơn.	SNCF
<b>II</b>	<b>Hợp đồng Đại lý<sup>18</sup></b>			
1	8020/AT/OCT06	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Áo	Aviareps Airlines Management GmbH

<sup>18</sup>VNA hiện đang triển khai bán tới hơn 10.000 đại lý BSP trên khắp thế giới, có hợp đồng với hơn 300 đại lý chi định tại Việt Nam và khu vực Đông Dương và có hợp đồng với 12 Tổng Đại Lý tập trung chủ yếu tại khu vực Châu Âu

<b>TT</b>	<b>Hợp đồng/Sản phẩm</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Đối tác</b>
2	3331/GR/JAN98	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Hy Lạp	Goldair Golemis Air Service Ltd
3	8008/SE/DEC06	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Bắc Âu	Kales Service Group
4	9998/IL/MAR09	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Isareal	Maman Aviation Ltd
5	8320/AE/JUN08	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường UAE	Sharaf Travel LLC
6	9999/BE/JUN03	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Bỉ	Kales Airlines Services
7	9998/NL/NOV00	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Hà Lan	Kales Airlines Services
8	8042//PL/SEP08	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Ba Lan	Airlinescity Sp. z o.o.
9	5999/CH/SEP03	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Thụy Sĩ	Airlines & Tourism Center GmbH
10	8196/ES/APR06	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Tây Ban Nha	Silon Aviacion S.L
11	020/IN/SEP07	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Ấn Độ	World connect Private Ltd
12	9999/ID/SEP01	Kéo dài 02 năm sau đó tiếp tục gia hạn.	Trở thành Tổng đại lý của VNA tại thị trường Indonesia	PT Deks Aviation Internusa



TT	Hợp đồng/Sản phẩm	Thời gian thực hiện	Mô tả	Đối tác
<b>III</b>	<b>Hợp đồng mua máy bay</b>			
1	HĐ mua tàu bay (P.A 12.2007)	11/2014	A321-231	Airbus
2	HĐ mua tàu bay (P.A12.2007) Amendment 1-5	12/2015	A321-231	Airbus
3	HĐ mua tàu bay P.A 12.2007	Q4/2016	A350-900	Airbus
4	HĐ thuê tàu bay (L.A 7.2009)	8-10/2015	A350-900	CIT
5	HĐ thuê tàu bay (L.A 6.2009)	6-9/2015	A350-900	ILFC
6	HĐ mua tàu bay (P.A 6.2005) và SA 1,2,3	5/2015	B787-9	Boeing
7	HĐ mua động cơ B787-9 (P.A 10.2013)	5/2015-Q4/2018	Động cơ Genx	General Electric