

SINGAPORE AIRLINES TRONG THẬP KỶ 90¹

*Trường Cao học Quản trị Kinh doanh
Đại học Stanford*

I. GIỚI THIỆU

Tháng 9/ 1990, Chủ tịch Hãng hàng không Singapore Airlines (SIA), ông J. Y. Pillay bộc bạch trong phần giới thiệu của mình cho bản báo cáo thường niên của SIA năm 1989, “Chiếu theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, tập đoàn đã có một năm hoạt động tốt.” Cả năm, hãng đã chuyên chở và làm hài lòng gần 6,2 triệu hành khách, tăng 10% so với năm trước và nhiều hơn dân số Singapore gấp hai lần. Tổng quãng đường chở khách tăng gấp đôi trong vòng một thập kỷ; Xét theo thước đo này SIA giờ đây là hãng vận chuyển hành khách hàng không lớn thứ 14 trên thế giới, trên cả những công ty như Swissair, Alitalia, KLM, và Qantas. Điều quan trọng hơn hết là lợi nhuận sau thuế tăng 64% lên đến 495 triệu \$*, làm cho SIA trở thành hãng hàng không sinh lãi nhiều nhất năm 1989.

Những thách thức bên ngoài: Ông Pillay có thể đã bị buộc tội thể hiện chưa đủ nếu như không có sự bất ổn trong ngành công nghiệp hàng không quốc tế và những thách thức bất thường mà SIA, Hãng hàng không quốc gia Singapore, phải đương đầu. Do Singapore có dân số ít nên công việc kinh doanh của SIA dựa vào việc làm cho những du khách nước ngoài có sở thích sử dụng SIA hơn là hãng hàng không quốc gia nước họ. SIA đã đạt được điều này bằng cách phân biệt mình với các hãng hàng không khác một cách thành công thông qua chất lượng dịch vụ hàng đầu. Cùng với làn sóng bãi bỏ qui định kiểm soát (deregulation) trong ngành hàng không quốc tế, các hãng hàng không của các quốc gia khác đã tạo ra một động lực cạnh tranh khốc liệt mới để giành thị phần quốc tế.

Bắc Mỹ: Tại Mỹ, việc củng cố ngành hàng không đã dẫn đến việc hình thành bốn hãng vận chuyển chính hùng mạnh, bao gồm ba hãng lớn nhất thế giới. Những hãng này chỉ mới bắt đầu tham gia vào thị trường quốc tế với tư cách là hãng vận chuyển “toàn cầu”. Chẳng hạn như Hãng hàng không United Airlines, hãng này mua các đường bay qua Thái Bình Dương của Pan American vào năm 1985, đã mở rộng công suất hoạt động của mình sang các điểm đến ở Châu Á – Thái Bình Dương thêm 27% vào năm 1989 và tăng thêm 25% năm 1990. Hãng này cũng đang hoạch định để tạo ra hai “trung tâm” giao thông Châu Á của hãng ở Đài Bắc và Seoul. Và theo Hiệp định Dịch vụ Hàng không Singapore – Mỹ thì bất kỳ hãng hàng không nào của Mỹ cũng có thể bay vào Singapore từ bất kỳ địa điểm nào ở Mỹ cho dù quyền lợi đối ứng dành cho SIA còn nhiều hạn chế.

Châu Âu: Ở đây, củng cố và hồi sinh là những khẩu hiệu của ngành để đón đầu việc thị trường trong nước hội nhập sau hơn sau năm 1992. Hãng hàng không British Airways, hãng hàng không lớn nhất về dịch vụ quốc tế, đã chuyển mình trở thành hãng hàng không có chất lượng cao nhất trong vòng chưa tới một thập kỷ. Và Hiệp

¹ Bài này do David Lloyd chuẩn bị dưới sự hướng dẫn của Giáo sư Bruce McKern và với sự giúp đỡ nhiệt tình của Singapore Airlines Ltd.

* \$ = U.\$ (đô la Mỹ); S\$ = Singapore \$ (đôla Singapore)

định Anh – Singapore chỉ mới tạo cho British Airways quyền được điều hành “trung tâm” bay ngoài Singapore tương đương 20 chuyến bay B747 đến các điểm đến khác ở Châu Á – Thái Bình Dương. Hệ thống Hàng không Scandinavi (SAS) cũng đã thực hiện điều kỳ diệu tương tự trong việc chuyển đổi, một phần bằng cách tập trung vào hành khách là doanh nhân và dịch vụ chất lượng cao. Nó cũng đang xây dựng mạng lưới liên minh chiến lược với các hãng hàng không quốc tế khác bao gồm Thai Airways International. Air France đã tiếp quản các hãng hàng không khác ở Pháp như Air Inter (hãng hàng không nội địa Pháp) và UTA (một hãng hàng không quốc tế khác thuộc sở hữu của chính phủ Pháp).

Châu Á: Ở Nhật Bản - thị trường vận chuyển hàng không phát triển nhanh nhất thế giới, chính phủ đã bãi bỏ qui định kiểm soát đối với ngành công nghiệp hàng không. Năm 1987, chính phủ đã bán cổ phần của mình trong hãng hàng không ưa cải tiến Japan Airlines (JAL) cho công chúng và mở cửa đối với dịch vụ hành khách quốc tế cho All Nippon Airways, hãng hàng không đang mở rộng một cách vững mạnh.

Nhưng có lẽ điều khó chịu nhất đối với SIA chính là thách thức cạnh tranh đến từ các hãng hàng không Châu Á khác như Thai Airways International, Cathay Pacific trụ sở ở Hồng Kông, Hệ thống Hàng không Malaysia (MAS) và có lẽ Hãng hàng không Garuda của Indonesia đối với phân khúc khách du lịch giá thấp. Cathay có tốc độ tăng trưởng cao thứ hai và MAS có tốc độ tăng trưởng cao thứ ba về dịch vụ quốc tế trong giai đoạn 1978 đến 1988, cao hơn SIA. Một số hãng hàng không cố gắng cạnh tranh với chiến lược của SIA về dịch vụ chất lượng hàng đầu kết hợp với việc mở rộng hệ thống đường bay quốc tế một cách nhanh chóng. Cũng giống như Singapore 20 năm trước đây, mức sống địa phương thấp thường tạo cho họ một lợi thế quốc tế tương đối lớn trong chi phí nhân sự.

Trước sự cạnh tranh khốc liệt này, điều không hoàn toàn rõ ràng là chất lượng dịch vụ hàng đầu, trụ cột trong chiến lược của SIA, sẽ đủ trong môi trường bãi bỏ qui định kiểm soát trong tương lai. Thị trường nội địa Mỹ sau khi bãi bỏ qui định kiểm soát, gần như tất cả các hãng vận chuyển mới nào tập trung vào chất lượng tối ưu đều gặp thất bại, bao gồm Regent, Pride, và Air Atlanta. Dường như việc bãi bỏ qui định kiểm soát cho thấy rằng hầu hết hành khách chỉ quan tâm đến giá cả và sự tiện lợi và rằng “sự trung thành với nhãn hiệu” chỉ là chức năng của các chương trình phát bướm thường xuyên. Do đó, nếu Mỹ là cánh chim đầu đàn, thì trên thị trường quốc tế đã được bãi bỏ qui định kiểm soát, hành khách sẽ chọn giá vé thấp và dịch vụ bình thường so với giá vé cao và dịch vụ chất lượng cao.

Những thách thức nội bộ: Bên cạnh những thách thức bên ngoài ở trên, SIA đối đầu một số vấn đề nội bộ sâu sắc nảy sinh do chính sự thành công của SIA và trong nội bộ nước Singapore.

Chi phí cao hơn: Việc giá trị đồng tiền Singapore và mức sống tăng lên đang làm cho lực lượng lao động của Singapore đắt hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh chính, đặc biệt từ các nước kém phát triển hơn. Kinh nghiệm của Swissair và SAS cho thấy điều này có thể là nguyên nhân quan trọng gây ra lạm phát do chi phí, đặc biệt khi Singapore đang nhắm mục tiêu đạt được mức sống của Thụy Sĩ vào năm 2000.

Cung lao động: Liên quan đến vấn đề trên là vấn đề cung lao động. Đất nước này đối mặt với sự thiếu hụt về lao động cùng với sự tăng trưởng kinh tế cao và sinh suất thấp. Trong bối cảnh đó, SIA có thể gặp các vấn đề cụ thể liên quan đến việc tuyển dụng nhân sự chất lượng cao người Singapore, đặc biệt cho đội ngũ nhân viên cabin nổi tiếng khắp thế giới về chất lượng phục vụ bay hàng đầu.

Toàn cầu hóa – Hương vị nào?: Cuối cùng ban giám đốc phải giải quyết vấn đề hoạch định cơ cấu tổ chức và cách quản lý sao cho phù hợp với tương lai của SIA khi tính quốc tế của nó ngày một tăng. Nó có nên theo đuổi thành công của quá khứ như là công ty Singapore tập trung hóa hay làm yếu đi văn hóa độc đáo của mình bằng cách hòa quyện với cách tiếp cận “có tính toàn cầu” hơn? Bài viết gần đây trên tạp chí *The Economist* đã chỉ rõ ra vấn đề, “Trong thế giới không biên giới ngày nay thì các quốc gia ngày càng trở nên kém quan trọng hơn các công ty, cho dù với tư cách là cơ sở nước nhà (home base) hay là nguồn gốc của đặc trưng nhận dạng (identity)”. Sai lầm, Michael Porter cho là như vậy. Hoàn toàn đúng, Kenichi Ohmae tán đồng.

Ohmae lập luận rằng công ty toàn cầu ngày nay phải có “hệ thống giá trị có tính phổ quát, không bị thống trị bởi những giáo điều của nước nhà và [hệ thống này] áp dụng ở mọi nơi. Ông ta nói thêm rằng “Loại hình tổ chức này biểu hiện giai đoạn thứ năm, giai đoạn cuối của quá trình mà công ty hướng đến phương thức hoạt động toàn cầu đích thực.... Tuy nhiên đạt đến giai đoạn thứ năm có nghĩa là hoàn toàn phiêu lưu bước vào một nền tảng mới. Để thực hiện quá trình chuyển đổi về mặt tổ chức này, các công ty phải phi quốc gia hóa (denationalize) các hoạt động của mình và tạo ra hệ thống giá trị mà các nhà quản lý công ty cùng chia sẻ trên phạm vi toàn cầu để thay thế cho chất keo dính mà định hướng dựa trên quốc gia đã từng tạo ra. Các tổ chức tốt nhất hoạt động theo cách này và kết quả là, họ hưởng một phần lớn sự chú ý của ‘công ty’ vào việc xác định các hệ thống nhân sự và những thứ tương tự có tính trung lập với quốc gia.

Mặc khác, Porter đưa ra quan điểm cho rằng “Cơ sở nước nhà định hình khả năng của công ty trong việc đổi mới một cách nhanh chóng công nghệ và phương pháp, và thực hiện điều đó đúng hướng. Cuối cùng đó chính là nơi từ đó lợi thế cạnh tranh lan tỏa ra và chính là nơi lợi thế đó phải được duy trì. Chiến lược toàn cầu bổ sung và củng cố lợi thế được tạo ra ở nước sở tại: nó chính là kem phủ ngoài chứ không phải là chiếc bánh”.

Cho dù những lập trường đối lập trên có giá trị gì đi nữa, SIA cũng đã phải đưa ra các quyết định cụ thể về cơ cấu nhân viên và tổ chức. Chẳng hạn như các nhà quản lý ở các trạm trong mạng lưới đường bay quốc tế của SIA hầu như luôn luôn là người Singapore. Ban đầu, chính sách này bảo đảm tính liên tục trong văn hóa công ty, và ban giám đốc có thể tự tin đối với việc duy trì các tiêu chuẩn chất lượng cao của SIA tại các địa điểm ở nước ngoài. Tuy nhiên, các công dân địa phương tại nhiều trong số các trạm trên đã có thành tích công tác tuyệt vời ở SIA trong khoảng thời gian từ 10 đến 15 năm. Để trở thành một công ty “toàn cầu” hơn nữa thì SIA nên hoan nghênh chào đón đến mức nào các nhân viên hàng đầu từ các quốc tịch khác vào trong hàng ngũ quản lý của mình, như nhà quản lý trạm và ở trụ sở?

Vấn đề này hàm ý có một sự đánh đổi khó khăn. Khi công ty tăng trưởng chậm đi thì ngày càng trở nên khó khăn hơn đối với việc tưởng thưởng cũng như kích thích những nhà quản lý trẻ tuổi người Singapore đầy triển vọng gánh vác nhiều trách nhiệm hơn,

chẳng hạn bằng cách gửi họ sang (làm việc ở) một trạm mới. Tuy nhiên, đóng cửa những vị trí này đối với những người không mang quốc tịch Singapore gần như chắc chắn có nghĩa là đánh mất đi những nhân viên nước ngoài hứa hẹn nhất của SIA. Ngoài ra SIA có nên tuyển mộ thêm nhân viên cabin ở những nước khác, chẳng hạn thay thế “Cô gái Singapore” bằng “Cô gái quốc tế”? Cathay Pacific rất thành công trong việc phát triển đội ngũ nhân viên chất lượng cao tuyển chọn từ khắp Châu Á.

Một lĩnh vực mà SIA thật sự mang tính quốc tế chính là đội ngũ phi công, chỉ có 50% là người Singapore. Những phi công khác đến từ 33 quốc gia khác nhau. Tuy nhiên, SIA gần đây nhận thấy mình cần mở trường đào tạo phi công riêng để giúp giảm bớt sự phụ thuộc vào các phi công ngoại quốc.

II. SINGAPORE – TỔNG QUAN

Singapore Airlines, dưới nhiều góc độ, tượng trưng cho sự phát triển mạnh mẽ của chính Singapore vốn có thể tóm tắt ngắn gọn trong phần dưới đây.

Singapore là một quốc gia thành phố (city-state) có 2,7 triệu dân với vị trí chiến lược ở mũi đầu của Bán đảo Malay. Chỉ với diện tích 240 dặm vuông (chỉ bằng 2/3 diện tích của 5 quận của thành phố New York), nên Singapore không có tài nguyên thiên nhiên và thậm chí phải nhập khẩu nước từ Malaysia.

Giai đoạn đầu lịch sử: Nhằm tìm kiếm một hải cảng để bảo vệ và tạo thuận lợi cho tàu bè hoạt động dọc theo tuyến đường thương mại Ấn Độ – Trung Quốc, năm 1819, Thomas Stamford Raffles đã thành lập một trạm giao dịch cho Công ty Đông Ấn của Anh ở Singapore. Công ty Đông Ấn nhanh chóng chiếm hữu toàn bộ đảo từ tay của các lãnh chúa địa phương và thống trị nó như là một cảng tự do với rất ít những hạn chế về mặt hành chính. Sự tăng trưởng nhanh chóng về ngoại thương đã thu hút người nhập cư, chủ yếu là người Hoa, ngoài ra còn có người Mã lai và Ấn Độ, tạo nên mẫu hình cho cơ cấu dân tộc như hiện nay của quốc gia này (Trung Quốc 76%, Mã lai 15%, Ấn Độ và các dân tộc khác 9%).

Sự cai trị chuyển từ Công ty Đông Ấn sang chế độ vương quyền Anh vào năm 1867. Singapore tiếp tục thịnh vượng như là một đầu mối thông tin liên lạc, giao thông và thương mại quan trọng trong việc đẩy mạnh thông thương Âu – Á sau khi kênh đào Suez được đưa vào hoạt động năm 1869 và sự ra đời của tàu hơi nước. Trong những năm 1920, Singapore trở thành cơ sở cho các hoạt động của hải quân Anh ở vùng biển Ấn Độ và Thái Bình Dương. Người Nhật chiếm đóng Singapore trong Thế chiến II và sau khi chiến tranh kết thúc, Vương quốc Anh biến nó trở thành thuộc địa riêng của Hoàng gia vì những lý do chiến lược.

Độc lập: Sau cuộc biến động về chính trị và kinh tế khá lớn, Singapore giành được quyền tự trị vào năm 1959 dưới sự cầm quyền của Thủ tướng Lý Quang Diệu và Đảng Nhân dân Hành động (PAP) của ông ta. Ngoài những cải cách trong nước, những nhà lãnh đạo mới đẩy mạnh việc thống nhất với người láng giềng Malaysia coi đó như là một cách để đứng vững về mặt kinh tế với việc tiếp cận một thị trường trong nước lớn hơn và nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên hơn. Liên bang với Malaysia được thành lập vào năm 1963, nhưng tồn tại không bao lâu do những khác biệt không thể giải quyết được về dân tộc, chính trị, và kinh tế.

Sau khi rút ra khỏi Liên bang Malaysia vào năm 1965, vấn đề gai góc là làm thế nào Singapore tự mình có thể tồn tại. Trong vòng 20 năm sau khi kết thúc chiến tranh, biến động về chính trị, nạn tham nhũng và đấu tranh trong liên bang đã làm cản trở những thành quả kinh tế lớn. Tỷ lệ thất nghiệp cũng như sinh suất trên toàn quốc tăng cao, không có nguồn tài nguyên thiên nhiên nào để khai thác và thị trường trong nước thì quá nhỏ bé, và đất nước này cảm thấy bị cô lập về mặt dân tộc. Về mặt chính trị, Singapore cũng bị kẹt trong thế đối đầu quân sự giữa hai nước vừa là láng giềng vừa là đối tác thương mại lớn, Indonesia và Malaysia.

Văn hóa: Để đáp lại tình hình, Lý Quang Diệu và PAP thúc đẩy tinh thần thống nhất và mục đích mới trong lòng người dân Singapore, đòi hỏi một xã hội chú trọng vào những giá trị như tự lực tự cường, phát triển kỹ năng kinh tế, tính kỷ luật, tinh thần vì mọi người, và tinh thần làm việc đồng đội. Xét dưới góc độ tổ chức chính trị với tính Trung Hoa là chủ đạo của Singapore thì những giá trị trên phản ánh ý thức hệ nho giáo về bổn phận và nghĩa vụ của một công dân (ngược lại với “quyền” của phương Tây) trong một xã hội hài hòa và hợp tác. Hệ tư tưởng này dựa trên những nguyên tắc đó là siêng năng, cần cù, quyết tâm, và kiên trì, chú trọng nhiều vào việc học hỏi và phục tùng. Tất cả những điều này có thể tóm tắt ngắn gọn thành câu nói ưa thích của Thủ tướng Lý Quang Diệu “thế giới không có nghĩa vụ phải nuôi sống Singapore” (hay “Singapore không xứng đáng có quyền được thế giới đãi ngộ”). Mà do phụ thuộc vào thế giới vì sự phồn vinh của mình nên Singapore phải thích nghi một cách nhanh chóng và linh động đối với tình hình thế giới luôn thay đổi. Lực lượng lao động Singapore thật sự đã thích nghi được một cách đáng khâm phục; họ đã trở nên nổi tiếng về tính hiệu quả, sự cần cù và năng khiếu của mình và được một số người đánh giá là giỏi nhất trên thế giới.

Môi trường chính trị và “chủ nghĩa tự do” kinh tế: PAP đã khéo léo làm suy yếu phe đối lập khi nắm giữ tất cả các ghế trong Quốc hội trong khoảng thời gian từ 1966 - 1981. Với việc thiết lập sự kiểm soát về chính trị rõ ràng, chính phủ của ông Lý đã đưa các công đoàn vào mối quan hệ có tính hợp tác hơn và thực hiện chính sách công nghiệp hóa cơ bản và tạo công ăn việc làm. Thương mại được tự do hóa, với rất ít hạn chế về đầu tư, loại bỏ tất cả các thuế quan bảo hộ vào năm 1980, và bãi bỏ kiểm soát ngoại hối và kiểm soát vốn chuyển về nước ngoài. Tạo ra các điều kiện để thúc đẩy đầu tư nước ngoài (các biện pháp khuyến khích tài chính, cơ sở hạ tầng và dịch vụ hiệu quả). Nạn hối lộ trong hệ thống hành chính bị loại bỏ bằng các tiêu chuẩn khắc khe và tập trung vào tính hiệu quả. Điều cốt lõi cho sự thành công của các chính sách này chính là vai trò của Quỹ Dự phòng Trung ương (CPF). Trước năm 1986, chủ và người làm công mỗi bên phải đóng 25% số lương của mình cho CPF làm quỹ hưu và, sau đó, để chi tiêu y tế. Điều này cộng với thặng dư thường xuyên của chính phủ, đã khiến cho Singapore trở thành nước có tỷ lệ tiết kiệm cao nhất thế giới (tăng từ 21% GDP vào năm 1970 lên trên 40% trong suốt hầu hết những năm 1980). Tiếp theo là sự bùng nổ kinh tế do xuất khẩu với mức tăng trưởng hằng năm hai con số từ năm 1966 cho đến hết năm 1973.

Mặc dù tạo ra hình ảnh thị trường tự do nhưng chính phủ Singapore vẫn đảm nhận vai trò can thiệp rất cao với tư cách là “người hỗ trợ thị trường” trong việc điều hành nền kinh tế. Nhiều chính sách được ban hành để thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp, như chính sách khấu trừ tiền lương bắt buộc để tiết kiệm trong CPF. Ủy ban Nhà đất và Phát triển xây dựng các khu nhà ở mà giờ đây cung cấp nhà ở cho tới 86% dân số của đất nước. 2/3 hộ gia đình giờ đây sở hữu nhà của riêng họ, được

khuyến khích bằng một chính sách trợ cấp chính thức của chính phủ và khả năng sử dụng quỹ từ CPF cho mục đích này. Hội đồng Lương bổng Quốc gia nhóm các đại diện từ phía công đoàn, giới chủ và chính phủ lại (coi như là những người đầu tiên giữa những người bình đẳng) và đưa ra các hướng dẫn về tiền lương quốc gia, thường được tuân thủ trong toàn ngành. Nhà nước tham gia sở hữu khoảng 450 công ty trong khắp các hoạt động kinh tế. Trong một số trường hợp, mục đích là để khuyến khích phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế như là thông tin liên lạc hay nhà ở. Trong những trường hợp khác, nhà nước thể hiện vai trò của mình ở những nơi mà nó thấy rằng vốn tư nhân không đủ để phát huy tối đa lợi ích quốc gia (Singapore Airlines, ngành đóng tàu, hóa dầu). Những doanh nghiệp này được điều hành trên cơ sở vì lợi nhuận và hầu hết đều có lãi, và thâm dụng vốn hơn và hiệu quả cao hơn so với khu vực tư nhân.

Giai đoạn phát triển thứ hai: Sau cú sốc dầu hỏa vào những năm 1970, chính phủ quyết định rằng để duy trì khả năng cạnh tranh của Singapore thì phải chuyển đổi chính mình, từ một đất nước cạnh tranh dựa vào chi phí lao động rẻ chuyển sang dựa vào giá trị gia tăng cao với công nghệ, công nghiệp chế tạo, và dịch vụ chất lượng cao. Đưa vào áp dụng chính sách tiền lương cao một cách triệt để cùng với những biện pháp khuyến khích về thuế và các khoản vay ưu đãi để thúc đẩy quá trình chuyển từ ngành công nghiệp thâm dụng lao động sang ngành công nghiệp thâm dụng vốn và hiệu quả hơn với trình độ kỹ năng cao hơn. Bên cạnh việc cố gắng tăng trưởng trong những ngành công nghiệp chế tạo cần kỹ năng cao hơn và có lợi thế phân biệt như điện tử, Singapore hoạch định đạt được sự tăng trưởng bằng cách phát huy vai trò là trung tâm tài chính, thông tin liên lạc và dịch vụ kinh doanh trong khu vực. Singapore dự định là nơi được các tập đoàn và các công ty đa quốc gia chọn làm nơi đặt trụ sở khu vực của họ. Thúc đẩy phát triển thị trường tiền tệ Euro chủ yếu để cung cấp cơ hội trao đổi tài chính theo múi giờ địa phương.

Du lịch: Nằm ở trong khu vực mà du lịch trở thành ngành công nghiệp quan trọng, Singapore đã rất thành công trong việc xây dựng và xúc tiến mình thành một điểm đi vào khu vực và chính mình cũng là một điểm hấp dẫn du lịch. Số du khách tăng từ 522.000 lượt người năm 1970 lên đến 4,2 triệu lượt người năm 1989. Du khách được cuốn hút bởi hình ảnh một đất nước nhiệt đới, hàng hóa giá rẻ và cơ sở hạ tầng phát triển tốt của Singapore. Trong những năm nửa cuối thập kỷ 80, ngành du lịch đóng góp 16% số thu ngoại hối và 6% GDP.

Các chính sách phát triển của Singapore nhìn chung là thành công mặc dù đã thực hiện các biện pháp điều chỉnh lớn để vượt qua cơn suy thoái giữa những năm 1980. Singapore trở thành trung tâm tài chính quan trọng thứ ba ở Châu Á sau Tokyo và Hồng Kông. Mức tăng trưởng hai con số được duy trì trong khu vực dịch vụ tài chính hầu như suốt thập kỷ 80, vào năm 1989, khu vực này chiếm 29% GDP và 9% lực lượng lao động. Năm 1989, GNP bình quân đầu người của Singapore là 10.563\$, cao hơn Ai-len và Tây Ban Nha, trong số những nước Châu Á chỉ sau Nhật Bản và nước giàu dầu mỏ là Bru-nây. Mục tiêu chính thức là đạt được mức sống bằng với mức sống hiện nay của Thụy Sĩ vào cuối thế kỷ.

III. SINGAPORE AIRLINES (SIA)

Nguồn gốc: Châu Á thời kỳ trước chiến tranh, Singapore là đầu mối quan trọng về mặt địa lý trong chuỗi các đường băng kết nối Châu Âu với Úc, Tân Tây Lan và các

thuộc địa của châu Âu ở Đông Nam Á. Tổ tiên của SIA, Hãng hàng không Malayan Airways, được thành lập vào năm 1936 và tái thành lập vào năm 1947 sau khi Nhật Bản chiếm đóng. Khởi thủy nó được BOAC (tiền thân của British Airways) và Qantas Airways kiểm soát, hãng đã nhanh chóng mở rộng để phục vụ nhu cầu ngày càng tăng đối với dịch vụ hàng không tại các thuộc địa của Anh quốc cũng như các nước còn lại trong vùng: Thái Lan, Indonesia, Miến Điện, và Đông Dương. Vị trí địa lý của khu vực làm cho việc di chuyển bằng đường hàng không cực kỳ thuận lợi. Ngay từ đầu, hãng đã lập kỷ lục về độ an toàn; nó không hề xảy ra tai nạn chết người trong việc chuyên chở hơn một triệu hành khách qua những địa hình khó khăn trong suốt hơn 10 năm đầu tiên tồn tại của mình.

Năm 1957, hãng đã tái tổ chức để thể hiện sự độc lập mới của mình đối với các bộ phận cấu thành của mình: các chính phủ Singapore, Bru-nây, Malaya, Sarawak, và British Borneo (ba thành phần sau cùng sau này tạo thành Liên bang Malaysia). Sau khi Singapore tách khỏi Malaysia vào năm 1965, vốn cổ phần và số máy bay đăng ký được chia đều cho hai chính phủ và nó được đặt tên lại là Hãng hàng không Malaysia - Singapore Airlines. Việc mở rộng nhanh chóng tuyến đường bay quốc tế diễn ra sau đó cùng với việc hãng cố gắng thoát khỏi vai trò trước đây chỉ đơn thuần là nhà vận chuyển ở khu vực. Từ năm 1966 đến 1969, hãng đã tăng thêm 14 điểm đến mới ở Châu Âu, Trung Đông và Châu Á.

Việc mở rộng này làm nổi lên những sự khác biệt về các ưu tiên quốc gia của hai ông chủ hãng: Singapore đẩy mạnh liên kết và kinh doanh quốc tế trong khi Malaysia muốn chỉ tập trung phát triển dịch vụ trong nước giữa các thành viên xa xôi trong Liên bang chính trị của mình. Năm 1971, Malaysia và Singapore tuyên bố một hiệp định thành lập hai hãng vận chuyển mang cờ riêng biệt và điều này trở thành hiện thực vào cuối năm 1972. Singapore Airlines mới (SIA) thừa hưởng một nửa tài sản công ty tiền thân của mình, chủ yếu bao gồm năm chiếc máy bay Boeing 707 và năm máy bay Boeing 737, hầu hết các văn phòng ở nước ngoài và hệ thống đặt chỗ bằng máy tính mới và tòa nhà trụ sở ở Singapore.

Độc lập: Là một hãng hàng không quốc gia mới của Singapore, SIA không có thị trường trong nước để thừa kế và độc quyền thu lợi nhuận. Cô đồng chính phủ nói rõ rằng SIA được thành lập để cung cấp dịch vụ và lợi ích kinh tế - chứ không phải để có uy thế. SIA sẽ không được hưởng trợ cấp, bảo hộ hay trợ giúp tài chính nào - nó thành công hay thất bại phụ thuộc vào hiệu quả kinh doanh của chính mình.

Tốc độ tăng trưởng tiếp tục tăng nhanh. Mạng lưới SIA tăng từ 22 điểm đến vào năm 1972 lên 57 thành phố ở 37 quốc gia năm 1989. Năm 1973, SIA mua hai chiếc Boeng 747, và trở thành hãng hàng không đầu tiên ở Châu Á ngoài Nhật Bản sử dụng máy bay đường dài và công suất lớn này. Năm 1977, phi đội của SIA mở rộng thành bảy chiếc B747, ba chiếc B-727, mười chiếc B-707 và năm chiếc B-737 với bốn chiếc DC-10 đang đặt hàng. Năm 1978, SIA đặt đơn hàng lớn nhất chưa từng có hãng hàng không nào làm cho đến thời điểm đó, 1 tỉ \$ để mua trọn gói mười chiếc B747 mới và bốn chiếc B727. Một năm sau đó, hãng đặt mua sáu chiếc Airbus A300. Thông báo mua thêm máy bay để đổi mới phi đội được đưa ra năm 1981, 1983, 1986 và 1990. Việc mở rộng lúc ban đầu đè nặng lên bảng cân đối kế toán của công ty. Tỷ lệ nợ/vốn cổ phần lên đến 4:1 trong suốt những năm cuối thập kỷ 1970, một tiến trình đầy mạo hiểm nếu như hành khách mới không lấp đầy những chiếc máy bay mới trên những đường bay mới.

Tuy nhiên, Ban Giám đốc SIA ngay từ đầu đã theo đuổi một chiến lược vốn đã lấp đầy các máy bay và hàng năm đều tạo ra lợi nhuận kể từ khi thành lập hãng. Việc SIA chú trọng một cách thành công vào “tiêu chuẩn dịch vụ mà thậm chí các hãng hàng không khác cũng phải nói đến” đã tạo ra lợi thế phân biệt không phải bởi tính độc đáo của nó mà bởi quá trình thực hiện. Hiện thân của niềm tự hào quốc gia, không có hãng vận chuyển quốc gia nào lại cố tình xây dựng uy tín của mình với sự hiểu khách chưa đến mức tuyệt hảo. Tuy nhiên, không giống như các hãng vận chuyển quốc gia khác, SIA rất thành công trong việc đưa mục tiêu dịch vụ tuyệt hảo vào trong thực tế. Chủ tịch SIA, ông J. Y. Pillay nói về sự khác biệt quan trọng này:

“Chiến lược của SIA nhằm tồn tại và phát triển không chỉ dựa trên lòng tin huyền bí về sức mạnh của quảng cáo, hình tượng được tôn kính hay thậm chí danh tiếng nổi trội về dịch vụ. Đây là những đặc điểm quan trọng trong chiến dịch tiếp thị. Nhưng chúng phải bám chặt vào những nền tảng vững chắc của một phi đội hiện đại, phương tiện mặt đất tuyệt hảo và trên hết, nhân viên có năng lực, được đào tạo và được dẫn dắt để cung cấp những gì tốt nhất”.

Cùng với chính sách quốc gia của Singapore, SIA cũng cam kết mạnh mẽ đối với những nguyên tắc của thị trường mở và tự do. Mặc dù quyền hạ cánh (đáp xuống sân bay), khả năng bay và tần suất bay thường được thương lượng song phương giữa các chính phủ nhưng SIA ủng hộ việc trao đổi các quyền lưu thông một cách tự do nhất có thể có. Như một thước đo chủ nghĩa tự do này, 60% du khách nước ngoài đến Singapore năm 1987 bay trên các hãng hàng không khác. Mãi tới năm 1990 SIA mới tham gia vào Hiệp hội Vận tải Hàng Không Quốc tế (IATA) bởi vì thông lệ thực hành có tính hạn chế trong việc phối hợp các biểu giá hàng không quốc tế của IATA. Với cơ cấu chi phí thấp hơn của mình, SIA có thể giảm giá tiền vé máy bay nhưng vẫn có lời so với các hãng chuyển vận khác trên đường bay quốc tế trong khi vẫn cung cấp tiêu chuẩn dịch vụ cao khác thường.

Từ 1972-73 đến 1983-84, doanh thu của SIA tăng gấp tám lần từ 340 triệu S\$ lên 2,7 tỉ S\$ với mức tăng trưởng bình quân 21%. Mức tăng trưởng chậm lại còn 10%/ năm trong những năm cuối thập kỷ 1980, và tổng doanh thu năm 1989 là 4,3 tỉ S\$. Tuy nhiên lợi nhuận tăng mạnh từ 96 triệu S\$ trong năm tài khóa 1983-84 lên gần 1 tỉ S\$ tài khóa 1989. Tính đến năm 1990, mạng lưới đường bay của công ty đã mở rộng ra 57 thành phố của 37 quốc gia, trải dài từ Châu Á sang Châu Âu và xuyên qua Thái Bình Dương.

Sân bay Changi: Việc trở thành hãng hàng không quốc tế hàng đầu trong vùng, sự thành công và tăng trưởng của SIA bổ sung cho sự thành công và tăng trưởng của Singapore và các nền kinh tế Đông Á khác. Để thể hiện tầm quan trọng của nền kinh tế mới và ý định trở thành trung tâm hành khách Châu Á chính, năm 1975, chính phủ Singapore thông báo kế hoạch xây dựng sân bay Changi. Một dự án đầy tham vọng, việc xây dựng Changi tốn trên 1 tỉ S\$, trong đó 25% chi phí do SIA chịu để xây dựng cơ sở vật chất cho chính mình, bao gồm nhà ga máy bay không cột lớn nhất thế giới. Sân bay mở cửa vào năm 1981, và năm 1988-89 được xếp hạng vào loại tốt nhất trên thế giới về chất lượng chung. Sân bay đón 11,4 triệu hành khách đi và đến năm 1988, sân bay quốc tế nhộn nhịp thứ chín trên thế giới. Nhà ga 2 theo kế hoạch được đưa vào hoạt động tháng 11/ 1990, làm tăng công suất tiếp nhận hành khách tăng gấp đôi

lên 20 triệu hành khách/ năm. Đường băng và nhà ga thứ ba dự kiến sẽ hoàn tất vào cuối thế kỷ này.

Các hoạt động kinh doanh khác có liên quan: Qua các năm, SIA cũng đã mở rộng phạm vi hoạt động của mình. Năm 1977, nó chuyển ba chiếc B-707 thành dạng chỉ chuyên chở hàng hóa. Năm 1988, hãng khai trương chiếc máy bay chuyên chở hàng đầu tiên B747-200 và dự kiến có năm chiếc nữa vào năm 1999. Năm 1988-89, dịch vụ vận chuyển hàng đóng góp khoảng 18% doanh thu của công ty (doanh thu chở khách là 71%) và nếu tính theo Hàng-Tấn-Kilomet thực hiện thì SIA được xếp hạng thứ 12 trên thế giới trong số các hãng vận chuyển hàng hóa bằng đường không thương mại. Vào tháng 5/1990, năm thứ tư liên tiếp, SIA được đặt tên là Hãng Vận chuyển Hàng hóa Tốt nhất tại Lễ trao giải Công nghiệp Vận chuyển Hàng hóa Châu Á.

Một hoạt động có liên quan quan trọng khác là sự phát triển hệ thống đặt chỗ qua máy tính (CRS) rất hiệu quả của chính mình. Hệ thống này được các đại lý lữ hành sử dụng để đặt chỗ trước. Đây là hệ thống dùng trong ngành công nghiệp hàng không để mở rộng (kiểm soát) kênh phân phối sản phẩm. Năm 1987, SIA liên kết với Cathay Pacific để tạo ra Abacus, một CRS của Châu Á. Gần đây, các hãng hàng không Châu Âu đã tham gia vào việc hình thành CRS Galleo và Amadeus. Ở Mỹ, sự phát triển độc đáo của CRS Sabre và Apollo của Hãng hàng không American Airlines và United Airlines tương ứng đã minh họa cho tầm quan trọng của việc kiểm soát CRS để nắm bắt thị phần thông qua việc bán vé.

SIA cũng thu được xấp xỉ 7% doanh thu của mình từ các công ty con chủ yếu cung cấp dịch vụ cho các hãng hàng không sử dụng sân bay Changi. Trung tâm cung cấp thực phẩm trong khi bay có nhà bếp bay lớn nhất thế giới nằm dưới một mái nhà, năm 1988-89 trung bình cung cấp 21.000 bữa ăn/ ngày. Các công ty con cung cấp dịch vụ bảo trì máy móc và máy bay đã tạo dựng được danh tiếng tuyệt vời và kiếm được doanh thu khá lớn từ việc cung cấp dịch vụ cho các hãng hàng không khác.

IV. CHIẾN LƯỢC VÀ THỰC HIỆN

Khi được hỏi chìa khóa để đi đến thành công là gì, Phó Chủ tịch SIA, ông Lim Chin Beng phát biểu rằng không có một công thức thần kỳ đơn lẻ nào đối với thành tích hoạt động của SIA; sự thành công của nó có được thông qua sự kết hợp của rất nhiều yếu tố. Chúng bao gồm định hướng người tiêu dùng, triết lý công ty, phong cách quản lý, việc tuyển chọn và phát triển nhân viên và tính kỷ luật. Tiến sĩ Cheong Choong Kong, Giám đốc Điều hành, nêu lên ba lĩnh vực giúp SIA tạo ra sự khác biệt: mối bận tâm về dịch vụ, chấp nhận cạnh tranh mở, và tầm nhìn xa của ban giám đốc trước đây đối với việc đẩy mạnh tăng trưởng. Một số điểm mạnh của công ty được tóm tắt như sau:

A. Dịch vụ: Tiến sĩ Cheong nói rằng “Dịch vụ là nền tảng”. Một khi giá vé, loại máy bay, tần suất bay, và độ tin cậy như nhau (thường chiếu theo những “hướng dẫn” của IATA) thì hành khách hưởng ứng một cách nồng nhiệt đối với dịch vụ bay có chất lượng cao và cá nhân hóa. Trong môi trường được bảo hộ và kiểm soát cao độ, các hãng hàng không quốc tế khác ít chú trọng vào chất lượng dịch vụ và sự đổi mới.

SIA thừa hưởng uy tín về dịch vụ tốt của công ty tiền thân MSA. Khi đã là một công ty độc lập, SIA chú trọng nhiều hơn nữa vào công tác tuyển dụng và đào tạo. Khoảng

10% nhân viên cabin trên chuyến bay là người Malaysia, và nhân viên cabin còn được tuyển dụng từ Nhật Bản, Hàn Quốc, và Đài Loan để đáp ứng nhu cầu về ngôn ngữ và dịch vụ cụ thể của những thị trường quan trọng. Tuy nhiên, việc nộp đơn vào các vị trí của nhân viên cabin thường chỉ giới hạn cho công dân Singapore trong một nỗ lực chủ ý nhằm duy trì bản sắc văn hóa riêng có của hãng.

Tuyển dụng: Việc tuyển dụng nhân viên cabin có sự sàng lọc khá cao và ứng viên có thể không lớn hơn 25 tuổi. Điều quan tâm trước tiên trong việc lựa chọn ứng viên là thái độ đối với công việc, sau đó là diện mạo và vóc dáng, khả năng ngôn ngữ, lịch thiệp và điềm đạm, và kinh nghiệm làm việc trước đây. Quá trình tuyển chọn kết thúc trong một bữa tiệc xã giao có nhiều quan chức cao cấp của công ty tham dự qua đó đánh giá hành vi của ứng viên. Nữ tiếp viên (2/3 nhân viên cabin là nữ) ký hợp đồng lao động 5 năm, có thể gia hạn hai lần. Tuổi về hưu tối đa của nữ tiếp viên lao động thường xuyên là 35 nhưng hầu hết nữ tiếp viên nghỉ việc sau hợp đồng đầu tiên để làm công việc dưới đất. Tuổi trung bình của tiếp viên nữ là 23-24. Việc tuyển dụng nam tiếp viên trên cơ sở cạnh tranh tương tự nhưng là nhân viên thường trực chứ không theo hợp đồng. Nếu được đề bạt thì tuổi về hưu là 35.

Đào tạo: Đào tạo, nhấn mạnh vào dịch vụ, là ưu tiên hàng đầu dành cho các nhân viên cabin cũng như toàn bộ đội ngũ nhân viên của SIA. Ngay từ đầu, đây là mối quan tâm hàng đầu của Ban Giám đốc. SIA trung bình bỏ ra 30 triệu S\$ hàng năm cho đào tạo trong suốt thập kỷ 1980. Con số này tăng lên 40 triệu S\$ năm 1989 và 64 triệu S\$ năm 1989–90. Mục tiêu của Tổng Giám đốc là chi phí dành cho công tác đào tạo chiếm 2% chi tiêu của công ty nhưng mục tiêu này chưa đạt được.

Đầu tiên nhân viên cabin sẽ tham gia chương trình đào tạo toàn thời gian trong vòng ba tháng trước khi tham gia phục vụ thường xuyên, được tin là chương trình dài nhất của bất kỳ hãng hàng không lớn nào. Trong suốt sáu tuần lễ đầu tiên, các tân binh nữ được hướng dẫn những kỹ năng xã hội cơ bản, tiếng Anh, trang điểm cá nhân, ăn mặc, đi đứng trên máy bay phải như thế nào, và cư xử với hành khách ra sao. Sau đó họ phải học tập và thực tập thật sự một tháng với “phản ứng”, trong cabin máy bay mô phỏng nơi họ sẽ làm việc. Nhân viên cabin chỉ làm việc trên một loại máy bay trong năm đầu tiên và sau đó họ được đào tạo trên các loại máy bay khác. Cuối cùng, công tác đào tạo kết thúc với khóa học hai tuần về các thủ tục an toàn và cấp cứu. Ban Giám đốc SIA đang lập kế hoạch để bổ sung chương trình đào tạo hai tuần xuyên chức năng – cung cấp cho nhân viên cabin kinh nghiệm làm việc chẳng hạn như với đội ngũ mặt đất hay bộ phận phục vụ ăn uống. Và bởi vì những người về hưu là một thị trường ngày càng thịnh vượng và quan trọng nên việc cho nhân viên cabin bỏ thời gian huấn luyện với những người về hưu cũng được xem xét.

Chính quá trình tuyển dụng và đào tạo khắc nghiệt này đã đưa vào trong thực tế hình tượng quảng cáo cực kỳ thành công của SIA “Cô gái Singapore”, hình mẫu lý tưởng của sự hiếu khách và nét duyên dáng Châu Á. Quyền Giám đốc phụ trách Nhân viên Cabin, ông George Lee, chỉ ra rằng bên cạnh thái độ ân cần và giúp đỡ thì nhân viên trên chuyến bay cũng quan tâm đến “những chuyện nhỏ nhặt mà hầu hết các hãng khác không nhân mạnh đến”, như là đáp ứng nhanh mỗi khi có chuông gọi phục vụ và thường xuyên lau chùi và cung cấp vật dụng cho phòng vệ sinh. Sự tận tâm phục vụ này được áp dụng thống nhất cho cả hành khách đi loại ghế thường cũng như hạng nhất và doanh nhân. Hành khách hạng thường chiếm 60% tổng doanh thu từ hành

khách và như Phó Tổng Giám đốc, ông Tan, cho rằng đó chính là “nồi com” của công ty.

Công tác đào tạo không bao giờ kết thúc trong suốt thời gian công tác ở SIA. Đối với nhân viên cabin, điều này thường có nghĩa là một hoặc hai khóa bồi dưỡng một năm. SIA có Trung tâm Phát triển Quản lý riêng, tổ chức nhiều loại khóa học khác nhau cho nhiều đơn vị phòng ban của hãng.

Hệ thống đánh giá nhân viên lâu năm: SIA sử dụng hệ thống đánh giá nhân viên lâu năm trên cơ sở thường xuyên và toàn diện bao gồm tổng kết thành tích hoạt động (Tổng kết Tiến bộ trong Công tác) và phần đánh giá tiềm năng nghề nghiệp của một nhân viên thông qua Bản Báo cáo Phát triển Nhân viên và việc xếp hạng theo Bản Ước tính Tiềm năng Hiện tại (CEP).

Phần Tổng kết tiến bộ trong Công tác là một cuộc thảo luận mở giữa người đánh giá và nhân viên để duyệt xét lại thành tích hoạt động, đặt ra mục tiêu cho chương trình Quản lý bằng Mục tiêu (MBO) và tư vấn. Phần Tổng kết này không có liên quan trực tiếp đến vấn đề thù lao.

Bản Báo cáo Phát triển Nhân viên (SDR) là một bản báo cáo được giữ bí mật do người giám sát trực tiếp của nhân viên chuẩn bị, được sử dụng để đánh giá tiềm năng và hoạch định công tác phát triển nghề nghiệp và những nhiệm vụ trong công tác của nhân viên. Người đánh giá xem xét nhân viên dựa trên bốn đức tính được xem là tối cần thiết trong công tác. Bốn đức tính này được viết tắt bằng chữ “HAIR”.

1. Đức tính nhìn xa trông rộng (H)
2. Khả năng phân tích (A)
3. Óc tưởng tượng (I)
4. Cảm nhận thực tế (R)

SDR bao gồm phần đánh giá tiềm năng trong công tác ngắn hạn của nhân viên và Bản Ước tính Tiềm năng Hiện tại, đó là mức cao nhất mà một người có thể đạt được.

Đổi mới trong chuyến bay: SIA ngay từ đầu đã đi tiên phong trong việc cung cấp dịch vụ và tạo ra sự thoải mái trong chuyến bay. SIA chính là một trong những hãng đầu tiên phục vụ thức uống và giải trí miễn phí trên chuyến bay. Nó đưa vào sử dụng “ghế ngủ”, tức loại giường hạng nhất trên những chuyến bay dài. Độ cao của ghế, từ 32-33 inch, lớn hơn vài inch so với đối thủ cạnh tranh khi đưa vào sử dụng. Số lượng nhân viên cabin trên các chuyến bay của SIA cũng đông hơn các chuyến bay của hầu hết các đối thủ, cho phép nhân viên đội bay có thể chú ý nhiều hơn đến từng cá nhân hành khách. Hơn nữa, SIA cảm thấy rằng điều quan trọng về mặt tâm lý đối với hành khách là họ có thể chọn loại dịch vụ mà họ mong muốn. Triết lý này dẫn đến việc cung cấp cho hành khách nhiều sự lựa chọn khác nhau, như loại cà phê ở giá vé hạng nhất cũng như lựa chọn bữa ăn ở hạng thường. Đây là điều hiếm thấy ở các hãng vận chuyển quốc tế lớn khi đưa vào sử dụng lần đầu tiên. Việc xem video cá nhân của hành khách hạng nhất cũng đã được xem xét.

“Phương pháp dịch vụ trọn gói”: SIA bị ám ảnh bởi điều mà Michael Tan đã nói đến, đó là “Phương pháp Dịch vụ Trọn gói”. Phương pháp này đi xa hơn việc chăm lo cho hành khách trên các chuyến bay. Điều này có nghĩa là cho hành khách đi trên một

trong những máy bay mới nhất trên thế giới cùng những tiện nghi đi kèm, có độ an toàn cao, và khả năng bay đường dài hơn và liên tục. Năm 1987, nhân viên mặt đất được tái tổ chức thành một phòng riêng biệt để giao họ nhiệm vụ, trách nhiệm lớn hơn và đặt trọng tâm về mặt tổ chức như là một phần của chương trình “Dịch vụ Mặt đất Nổi trội”. Những điển hình về dịch vụ nổi trội được ban quản lý cao nhất và toàn công ty biết đến thông qua “Giải thưởng của Tổng Giám đốc” hàng năm.

Cấp quản lý cao nhất đọc tất cả lời phàn nàn cũng như khen ngợi và tập hợp chúng lại trong các hồ sơ của nhân viên. Tổng Giám đốc và Chủ tịch đọc những lời phàn nàn chính. Trong vòng ba ngày Phòng Tiếp thị Khách hàng xác nhận các thư phàn nàn và sau đó tiến hành điều tra và trả lời đến từng cá nhân. Trưởng Phòng Tiếp thị chủ trì cuộc họp hàng tháng của Ủy ban Giải quyết Phàn nàn. Hãng cũng duy trì Chỉ số Dịch vụ và Thành tích Hoạt động có tính toàn diện để kiểm tra sự thỏa mãn của khách hàng (và đội ngũ nhân viên cao cấp) với dịch vụ cung cấp.

Nhân viên cabin và nhân viên khác ở SIA thuộc Nghiệp đoàn Vận tải Hàng không Singapore. Theo như khuyến cáo của Hội đồng Lương bổng Quốc gia, việc tăng lương thường gắn liền với việc tăng năng suất. Thành công này tạo ra thành công khá bởi vì điều đó có nghĩa là mức lương trọn gói của cả năm tương đương với mức lương thường xuyên của 18 tháng trong hai năm vừa qua và trung bình khoảng 16 tháng trong năm năm vừa qua. SIA tự coi mình là người tạo ra công ăn việc làm suốt đời cho nhân viên. Nhân viên được mời mua cổ phần trước khi công ty được niêm yết cho công chúng và đội ngũ nhân viên chiếm 23% cổ phần và giảm xuống 18% sau khi niêm yết. Sau khi niêm yết, ngưng chương trình bán cổ phần cho nhân viên.

Kết quả của việc SIA chú trọng nhiều đến dịch vụ biểu hiện rất rõ ràng. Năm 1973-74, một năm sau khi thành lập, SIA giành được phần thưởng Hãng Hàng không có Dịch vụ Khách hàng Tốt nhất của *Air Transport World*. *Air Transport World* trao danh hiệu Hãng Hàng không Xuất sắc Nhất Trong năm cho SIA vào năm 1989. SIA thường xuyên giành được những danh hiệu hàng đầu trong số các hãng hàng không Châu Á - Thái Bình Dương trong các cuộc điều tra định kỳ của các đại lý du lịch ở Châu Á và Châu Âu. Ở Nhật Bản, SIA được xếp hạng là hãng vận chuyển nước ngoài hàng đầu, kết quả của việc thâm nhập thị trường một cách cẩn trọng kể từ năm 1968. Các cuộc điều tra dạng tờ bướm định kỳ ở Anh và Mỹ cũng đã đánh giá nó là hãng hàng không quốc tế tốt nhất. Chẳng hạn như Zagat Airline Survey, năm 1990, cũng đã xếp SIA hàng đầu. SIA là hãng hàng không cung cấp dịch vụ mà thậm chí các hãng hàng không khác cũng phải nói đến. Và đây là lý do chính tại sao chỉ số công suất chờ khách trung bình là 78% tổng số ghế sẵn có trong năm 1988-89, so với mức trung bình 68% của tất cả các hãng hàng không quốc tế khác.

B. Phi đội: Chiều theo bất kỳ tiêu chuẩn nào, việc mở rộng và thay đổi phi đội là rất mạnh mẽ, đòi hỏi phải đầu tư gần 10 tỉ \$ trong 15 năm đầu tiên kể từ khi thành lập công ty. Trong suốt giai đoạn này, SIA là một trong số những hãng hàng không đầu tiên đưa vào hoạt động loại máy bay Boeing 747-300 với tầng trên được kéo dài thêm cũng như loại B747-400 với tầm bay dài hơn. Nó chính là hãng hàng không duy nhất ngoài British Airways và Air France đưa vào hoạt động máy bay Concorde (mặc dù chỉ trong khoảng thời gian ngắn năm 1977 trên tuyến từ Singapore đi Bahrain). SIA lập ra các kỷ lục quốc tế mới về đơn đặt hàng máy bay lớn nhất, như là đơn đặt hàng trị giá 7,1 tỉ \$ để mua 20 chiếc B747-400 năm 1986. Năm 1989, SIA có phi đội gồm 24 chiếc Boeing 747 gồm nhiều loại và kiểu dáng khác nhau dành để phục vụ đường

dài cũng như chín chiếc Airbus A310 và bốn chiếc Boeing 757 dành cho các tuyến đường bay khu vực.

Với tuổi đời trung bình của phi đội là 4,6 năm vào năm 1990 (và chỉ 2,75 năm vào năm 1986), SIA có phi đội trẻ nhất trong số các hãng hàng không quốc tế lớn trong nhiều năm. Tiêu chuẩn này sẽ cải thiện một khi phi đội được thay mới vào năm 1989 và 1992 với việc đưa vào hoạt động 14 chiếc B747-400 mới và ba chiếc Airbus A310. Dự kiến có thêm 15 chiếc 747-400 và năm chiếc McDonnell Douglas MD-11 được giao trong khoảng thời gian từ 1994 đến 1997. Năm 1991, SIA dự kiến đặt hàng mua thêm sáu chiếc B747-400 nữa, nâng tổng số máy bay do hãng đặt mua lên 56. Tổng chi phí cho 56 máy bay bao gồm phụ tùng và máy móc thay thế lên đến gần 10 tỉ \$. Để đối chiếu, tuổi đời trung bình của phi đội Delta Airlines là 8,6 năm, là phi đội trẻ nhất trong số sáu hãng hàng không lớn nhất của Mỹ.

Việc mở rộng phi đội mạnh mẽ và liên tục không chỉ là do nhu cầu cần tăng thêm công suất ghế ngồi để hỗ trợ kế hoạch của SIA cho việc tăng trưởng các tuyến đường bay quốc tế một cách nhanh chóng. Mà đúng ra, đó là một bộ phận không thể thiếu của mục tiêu công ty là “cung cấp chất lượng dịch vụ khách hàng cao nhất mà vừa an toàn, đáng tin cậy và vừa kinh tế”.

Trong bối cảnh đó, việc đầu tư thường xuyên vào máy bay mới có hai lợi thế: hoạt động và thương mại. Về mặt hoạt động, những chiếc máy bay mới có hiệu quả về chi phí hơn. B747-400 tiết kiệm 10% nhiên liệu so với loại trước đó, B747-300 (và hơn 18% so với 747-200). Máy bay mới cũng ít tốn kém hơn trong việc bảo trì mà chi phí bảo trì và nhiên liệu thường chiếm khoảng 20% chi phí hoạt động của SIA. Ngoài ra, chiếc B747 mới, giống như chiếc MD-11 mới, loại bỏ nhu cầu cần có kỹ sư chuyển bay, cắt giảm lượng nhân viên khoang lái xuống còn hai phi công. Do đó, SIA sẽ từ từ loại bỏ hoàn toàn kỹ sư chuyển bay khỏi đội bay vào năm 1994-95.

Những lợi thế về hoạt động đó tương ứng chặt chẽ với những ưu tiên về dịch vụ của SIA. Máy bay mới có ít vấn đề bảo dưỡng bất ngờ hơn, tạo nên thành tích tốt hơn về độ an toàn và độ chính xác cao hơn về giờ đi đến. Chúng đem đến cảm hứng nghề nghiệp mạnh mẽ cho phi công, những người muốn lái công nghệ mới nhất. Và khả năng về việc đội ngũ nhân viên cabin trên chuyến bay hưởng ứng chỉ thị của SIA “coi máy bay là nhà” trên máy bay mới nhiều hơn.

Dưới góc độ thương mại, máy bay thế hệ mới cũng bao gồm những tiến bộ đáng kể trong việc tạo ra sự thoải mái và an toàn cho hành khách. Chúng bao gồm ghế ngồi thoải mái hơn, chỗ để chân và gác đầu rộng hơn, có chỗ gác chân ở tất cả mọi loại vé, dịch vụ nghe nhìn tiên tiến, và kiểm soát nhiệt độ và thông gió tốt hơn. Máy bay mới bay nhanh hơn và có tầm bay dài hơn. Ví dụ như chiếc B747-400 mới cho phép hãng lần đầu tiên chào mời dịch vụ bay thẳng từ Singapore đi thủ đô các nước Châu Âu và băng qua Thái Bình Dương với lượng hành khách kín chỗ. Điều này sẽ làm giảm đi nhiều thời gian bay, cụ thể giảm hai giờ đối với đường bay thẳng từ Singapore đi Luân đôn. Bởi vì SIA nằm trong số các hãng hàng không đầu tiên đặt mua B747-400 do đó nó là hãng thứ hai nhận được máy bay mới và hãng đầu tiên đưa chúng vào phục vụ cho các chuyến bay đường dài, tạo lợi thế đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh vốn chậm chạp trong việc đặt hàng.

C. Chi phí: Giống như Singapore nhìn chung, trong những năm đầu, SIA có thể cạnh tranh trên thị trường quốc tế một phần bằng cách tận dụng chi phí lao động thấp (và

chất lượng cao) của đất nước. Hầu hết các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ trên các đường bay quốc tế có trụ sở ở các nước trong Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), do đó việc có đội ngũ phi hành đoàn và hầu hết các chi phí hoạt động gián tiếp ở Singapore là một nguồn lợi thế chi phí đáng kể. Sự thành công về kinh tế của đất nước và mức sống tăng cao đã làm suy giảm phần lớn lợi thế đó vào khoảng giữa những năm 1980. Năm 1989, người ta ước tính rằng lương do SIA trả cho nhân viên cabin xấp xỉ lương do Qantas, Hãng hàng không quốc gia Úc, trả. Và với mục tiêu quốc gia được công bố là nhằm đạt được mức GNP bình quân đầu người hiện nay của Thụy Sĩ vào cuối thế kỷ này, mức lương có thể tiếp tục đạt mức lương của các hãng hàng không Châu Âu và Mỹ.

SIA bắt buộc phải quan tâm đến việc cải thiện năng suất, bởi vì, cũng giống như phần còn lại của đất nước, nó phải đương đầu với việc thiếu hụt lực lượng lao động trong nước và mức lương tăng nhanh. Trong những năm 1980, doanh thu tăng gần 250%, quy mô mạng lưới tăng gấp đôi và lượng hành khách chuyên chở tăng 75%. Tuy nhiên, việc thuê mướn lao động của SIA chỉ tăng 14%. Điều này không chỉ dẫn đến một trong những tỷ lệ chi phí có liên quan đến phi hành đoàn thấp nhất trong ngành hàng không quốc tế mà còn một trong những tỷ lệ doanh thu/ nhân viên cao nhất. Nhìn chung, SIA dễ dàng là một trong những hãng vận chuyển có chi phí thấp nhất trong ngành hàng không quốc tế.

D. Quyền Sở hữu: Với việc phân chia tài sản vào năm 1972 của MSA, chính phủ Singapore sở hữu toàn bộ SIA. Chính phủ duy trì vị trí chủ sở hữu (cùng với đội ngũ nhân viên thông qua các chương trình cổ phần cho nhân viên) cho đến năm 1985. Sau đó, là một phần của chương trình tư nhân hóa cải thiện hiệu quả của các công ty quốc doanh đang sinh lợi, chính phủ giảm phần nắm giữ của mình xuống còn 63% thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu tiên trên thị trường chứng khoán Singapore, bán cổ phiếu cho nhân viên, và phát hành riêng cổ phiếu ở hải ngoại. Trong những năm sau đó, chính phủ tiếp tục giảm phần nắm giữ của mình hơn nữa xuống còn 54% và tăng mức sở hữu nước ngoài tối đa lên 27%. Điều này không làm thay đổi thành phần của Hội đồng Quản trị công ty, Chủ tịch Hội đồng này vẫn là Chủ tịch cũ của SIA, ông J.Y. Pillay. Hội đồng này vẫn duy trì quan hệ chặt chẽ với chính phủ. Thí dụ, vào năm 1986, ông Pillay cũng là Thư ký thường trực của Bộ Tài chính và Giám đốc điều hành của Ủy ban Tiền tệ Singapore và Tập đoàn Đầu tư Chính phủ Singapore. Ông Lim Chin Beng, Phó Chủ tịch, cũng là Chủ tịch của Ban Xúc tiến Du lịch Singapore từ năm 1985 đến 1989. Năm 1990, các thành viên Hội đồng quản trị là Chủ tịch hay Giám đốc của nhiều tổ chức có ảnh hưởng lớn ở Singapore, bao gồm tập đoàn Mass Rapid Transit Corporation, Temasek Holdings và Overseas Chinese Banking Corporation.

V. CÁC VẤN ĐỀ CHIẾN LƯỢC

Kể từ khi thành lập năm 1972 như là hãng hàng không chở khách, SIA đã mở rộng đáng kể phạm vi hoạt động của mình. Trong lời phát biểu về sứ mệnh của mình, SIA tuyên bố “tham gia vận chuyển hàng không và các hoạt động kinh doanh có liên quan” và tuân thủ chặt chẽ phương châm này.

Nhìn chung, để quản lý các hoạt động của mình một cách hiệu quả, SIA đã tạo ra các phòng ban điều hành trong công ty để xử lý các hoạt động có liên quan khi nhận thấy có nhu cầu. Với sự gia tăng và phát triển khách hàng nước ngoài, các phòng ban này được biến thành các công ty con riêng biệt. Chẳng hạn, SIA thành lập Trung tâm Đại

tu Động cơ Singapore (SEOC) năm 1975 để bắt đầu tự cung cấp dịch vụ bảo trì động cơ phản lực, tiết kiệm nhiều đôla và giờ công lao động. Năm 1982, trung tâm này chuyển thành công ty riêng biệt với số vốn 50 triệu S\$. Năm 1989, doanh thu của nó tăng lên đến 125 triệu S\$, hơn 1/3 số đó có được từ việc kinh doanh không liên quan đến SIA.

Quá trình “tách” các hoạt động thành các công ty con riêng biệt phản ánh triết lý quản lý của SIA thúc đẩy chuyển giao thẩm quyền và trách nhiệm xuống đơn vị thấp nhất có thể có. Điều này có nghĩa là giảm cơ cấu và chi phí hành chính, cho những đơn vị này sự độc lập giúp thúc đẩy tinh thần doanh nghiệp và sự linh động.

Các công ty con chính khác của SIA là Tập đoàn Dịch vụ Trạm cuối Sân bay Singapore (SATS) và Tradewinds. SATS là công ty mẹ của năm công ty con cung cấp dịch vụ thức ăn đồ uống ở sân bay (chuẩn bị bữa ăn trên chuyến bay), bốc dỡ hàng hóa, chăm lo máy bay, và dịch vụ hành khách và cabin và an ninh hàng không. Năm 1988-89, 58% trong 289 triệu S\$ doanh thu có được từ các hãng hàng không khác không phải SIA. Năm 1975, Tradewinds được thành lập là nhà hoạt động tour du lịch và cho thuê để lo các tour du lịch trong vùng đến và đi khỏi Singapore. Năm 1989, nó bắt đầu tổ chức các chuyến bay du lịch định kỳ đến các địa điểm du lịch và nghỉ mát trong vùng. Các công ty con nhỏ hơn của SIA bao gồm liên doanh trong lĩnh vực bảo hiểm, cửa hàng miễn thuế, quản lý bất động sản, và chế tạo thiết bị cabin máy bay (chẳng hạn như xe đẩy nhà bếp). Trong suốt năm 1989, nó bán một cuộc đầu tư vào công ty dịch vụ phần mềm do không liên quan đủ mật thiết với ngành hàng không.

Ban Giám đốc cũng đang xem xét tham gia kinh doanh khách sạn hay các lĩnh vực có liên quan đến du lịch khác, cả ở trong và ngoài Singapore. Các số liệu dự phóng về du lịch gần đây cho thấy rằng số lượng du khách vào Singapore ngày một tăng có thể dẫn đến tình trạng không đủ chỗ khách sạn ở Singapore trong vòng hai năm. Tuy nhiên, các nhà hoạt động khách sạn địa phương chần chừ không muốn đầu tư mới khi nhớ lại rằng việc đầu tư ồ ạt vào khách sạn trong những năm đầu thập kỷ 80 đã dẫn đến tình trạng dư thừa phòng khách sạn mà chỉ mới gần đây mới chấm dứt.

Các chuỗi khách sạn quốc tế, như là Intercontinental và Hilton, thỉnh thoảng cũng rao bán. SAS, chẳng hạn, đã mua 40% chuỗi khách sạn Intercontinental nhằm trở thành công ty dịch vụ du lịch hợp nhất. Swissair đã xây dựng chuỗi khách sạn Thụy Sĩ cho riêng mình, một liên doanh giờ đây đã có chín khách sạn ở Châu Âu, Mỹ, và Châu Á, và còn nhiều khách sạn nữa đang nằm trong kế hoạch. Air France cũng điều hành mạng lưới khách sạn Meridien.

Công ty mô tả quá trình hoạch định chiến lược của mình là một sự kết hợp của phương pháp tiếp cận “từ trên xuống” và “từ dưới lên”. Các vấn đề thuộc về bản chất chiến lược thường được giải quyết bởi Ủy ban Chính sách Chung, đứng đầu là một Chủ tịch.

Bên cạnh việc xử lý các vấn đề chính được mô tả dưới đây, tháng 9/ 1990, ban quản lý cao nhất của SIA cũng cần phải giải quyết nhiều vấn đề hành chính vào thời điểm đó.

Định hướng tương lai: Vấn đề chiến lược cho những năm 1990 nhanh chóng trở thành vấn đề lớn cho ban quản lý SIA. Mặc dù chương trình mua máy bay của những năm 1970 tiếp tục không suy giảm trong suốt thập kỷ 80 nhưng khả năng sinh lợi và

tạo ra tiền mặt nội bộ của hãng gia tăng nhanh chóng sau cuộc suy thoái toàn cầu những năm đầu thập kỷ. SIA đạt được thặng dư tiền mặt ròng (tiền mặt trừ đi nợ ngân hàng) lần đầu tiên năm 1988. Tháng 3/ 1990, vào cuối tài khóa 1990, SIA đã giảm tỉ số nợ/ tổng tài sản nợ xuống còn 33,2% và có số dư tiền mặt là 1.934 S\$ triệu. Với việc tích lũy được một vị thế tiền mặt mạnh như thế, ngay bên trong tổ chức cũng có áp lực đòi xem xét những cơ hội đầu tư lớn. Khả năng bao gồm mua các hãng hàng không khác (hay hình thức liên minh nào đó) để củng cố, mở rộng hay bổ sung mạng lưới đường bay quốc tế của SIA. Chẳng hạn, SIA chưa có chuyến bay xuyên Đại Tây Dương và SIA chỉ có thể kết nối với Mỹ ở bờ phía Tây mà thôi.

Trong môi trường hàng không quốc tế ngày càng thông thoáng, các hãng hàng không bắt đầu sử dụng sự tự do trong việc đầu tư vào nhau, nếu không muốn nói là mua hoàn toàn (British Airways mua British Caledonian, Air France mua UTA). Ở Mỹ, sở hữu nước ngoài các hãng hàng không Mỹ được hạn chế ở mức 25%, mặc dù năm 1990 có một số dấu hiệu cho thấy rằng có thể chấp thuận phần sở hữu lớn hơn đối với các hãng hàng không làm ăn thua lỗ như Eastern hay Pan Am. Ansett Airlines của Úc sở hữu 20% America West, Hawaiian Air sở hữu 20% Japan Airlines (JAL), Northwest 10% KLM và SAS gần đây tăng phần sở hữu của mình trong Continental lên 18,4%.

Ở Thái Bình Dương, Air New Zealand được sở hữu một phần bởi Qantas (19,9%), American Airlines (7,5%) và JAL. Và ở Châu Âu, Swissair đã thỏa thuận sở hữu qua lại 5% với Delta, và All Nippon Airways và Swissair mỗi bên sở hữu 3,5% Austrian Air. Dường như cũng có thể Sabena và Olympic, các hãng hàng không quốc gia Bỉ và Hy Lạp, sẽ sớm có cổ đông là các hãng hàng không nước ngoài.

Liệu SIA có nên tham gia vào liên minh chiến lược chính thức với một hoặc hai hãng vận chuyển khác hay không và nếu làm như thế thì chi phí và lợi ích là bao nhiêu?

Hơn nữa SIA nên phản ứng như thế nào, một mặt, đối với mối đe dọa ngày càng tăng từ các hãng hàng không khổng lồ của Mỹ, mặt khác, đối với việc chất lượng của các hãng vận chuyển nhỏ hơn ở Châu Á ngày càng cải thiện? SIA có nên coi giá là vũ khí cạnh tranh then chốt và ít chú trọng hơn đối với chất lượng dịch vụ hay không? SIA có nên tận dụng cơ hội để đa dạng hóa trong khi số dư tiền mặt còn đang mạnh hay không?