

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**



TRẦN THÚY KIỀU

**PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI TẠI
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY
HÒA THỌ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

ĐÀ NẴNG – NĂM 2010

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hoạt động chính của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, là gia công hàng xuất khẩu, tỷ trọng kinh doanh nội địa rất thấp. Mục tiêu đặt ra là cần phải gia tăng thị phần trong nước. Từ thực tế đó, việc thực hiện đề tài là thực sự cần thiết với hai lý do sau:

- *Phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước là một hoạt động quan trọng nhằm thực hiện thành công chiến lược phát triển của Tổng Công Ty. Để thực hiện thành công mục tiêu này, cần thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp, trong đó phát triển sản phẩm mới được xem là một trong những giải pháp có tính quyết định.*

- *Phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước là một hoạt động đầy thách thức đối với Tổng Công Ty. Phát triển sản phẩm mới luôn đối mặt với rủi ro, nhất là trong điều kiện Tổng Công Ty gần như chưa có thương hiệu ở thị trường trong nước, khả năng tài chính, năng lực nghiên cứu và đổi mới cũng rất hạn chế. Điều này đặt ra nhu cầu cấp thiết trong việc hoàn thiện hoạt động phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước cho Tổng Công Ty.*

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Đề tài được thực hiện với 3 mục đích chính:

- Phân tích và lựa chọn định hướng phát triển sản phẩm mới cho Tổng Công Ty ở thị trường nội địa;

- Thiết lập các giải pháp để thực hiện thành công định hướng phát triển sản phẩm mới ở thị trường nội địa của Tổng Công Ty;

- Xây dựng quy trình phát triển sản phẩm quần Khaki, áo sơ mi nam chống nhăn cho thị trường nội địa của Tổng Công Ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề liên quan đến quản trị phát

triển sản phẩm mới thuộc lĩnh vực dệt may, ở cấp độ dự án.

- Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại bộ phận kinh doanh nội địa, thuộc Tổng Công Ty Cổ Phần Dệt May Hoà Thọ, trong khoảng thời gian từ tháng 12/2008 đến tháng 06/2010.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng chủ yếu là “nghiên cứu qua tài liệu” kết hợp với “phương pháp chuyên gia (phỏng vấn chuyên sâu một số chuyên gia trong ngành)” và phỏng vấn một số khách hàng mục tiêu để phục vụ cho việc phát triển sản phẩm mới.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài:

Về mặt khoa học, đề tài tiếp cận theo một số hướng mới, trên cơ sở lý thuyết về quản trị phát triển sản phẩm.

Về mặt thực tiễn, việc thực hiện đề tài mang lại các ý nghĩa sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý thuyết liên quan đến sản phẩm mới ở cấp độ dự án trong điều kiện đặc thù của sản phẩm may mặc;
- Phân tích và đánh giá đúng thực trạng năng lực phát triển sản phẩm của Tổng Công Ty ở thị trường trong nước;
- Cung cấp ý tưởng và giải pháp cho việc nâng cao năng lực phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước của Tổng Công Ty;
- Xây dựng quy trình phát triển sản phẩm cho Tổng Công Ty.

6. Nội dung của đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài kết cấu với 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về phát triển sản phẩm mới

Chương 2: Thực trạng phát triển sản phẩm mới trên thị trường nội địa tại Tổng Công Ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ

Chương 3: Giải pháp phát triển sản phẩm mới tại Tổng Công Ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

1.1. Sản phẩm mới và phát triển sản phẩm mới

1.1.1. Khái niệm sản phẩm mới và phát triển sản phẩm

1.1.1.1. Khái niệm và phân loại sản phẩm mới

Trong kinh doanh khái niệm sản phẩm mới rất đa dạng. “Một sản phẩm được xem là mới khi nó có tính mới”. Tính mới có thể xét dưới nhiều góc độ, mới hoàn toàn so với thị trường, trên cơ sở cải tiến, sửa đổi, cũng có thể đơn thuần là việc thay đổi nhãn hiệu cho sản phẩm cũ...

Phân loại sản phẩm mới thực chất là đánh giá mức độ mới của sản phẩm, vì thế các nghiên cứu thường chia thành: (1) Sản phẩm mới đối với toàn thế giới; (2) Sản phẩm mới đối với công ty; (3) Bổ sung cho dòng sản phẩm hiện có; (4) Cải tiến và sửa đổi sản phẩm hiện có; (5) Sản phẩm mới giảm chi phí; (6) Tái định vị.

1.1.1.2. Khái niệm về phát triển sản phẩm mới

Phát triển sản phẩm mới là quá trình biến các ý tưởng thành cơ hội kinh doanh, là tất cả hoạt động cần thiết nhằm phát triển những biến đổi, lựa chọn và hiện thực hóa những biến đổi đó thành giá trị cho khách hàng. Có 3 cấp độ phát triển sản phẩm mới: (1) Phát triển sản phẩm mới cấp ngành; (2) Phát triển sản phẩm mới cấp công ty; (3) Phát triển sản phẩm mới cấp qui trình (dự án).

1.1.2. Lý do thúc đẩy & rủi ro trong phát triển SP mới

1.1.2.1. Lý do thúc đẩy việc phát triển sản phẩm mới

Mục tiêu phát triển sản phẩm mới có thể là: (1) Tăng doanh số, lợi nhuận; (2) Chiếm lĩnh thị trường; (3) Sự rút ngắn của chu kỳ sống sản phẩm; (4) Sự thay đổi của nhu cầu; (5) Bắt kịp sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ.

1.1.2.2. *Rủi ro trong phát triển sản phẩm mới*

Phát triển sản phẩm mới là một hoạt động rủi ro nhất, nhưng cũng là hoạt động quan trọng nhất của các tập đoàn hiện đại. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm mới khi tung ra thị trường thường khá cao nếu không có giải pháp quản trị hợp lý. Nguyên nhân thất bại nhiều nhất được chỉ ra là “không có nhu cầu sản phẩm đó” và “có nhu cầu, nhưng sản phẩm đó không thỏa mãn nhu cầu”.

Rủi ro và lợi ích trong phát triển sản phẩm mới luôn đan xen nhau, rủi ro cũng phụ thuộc vào hoạt động quản trị của doanh nghiệp.

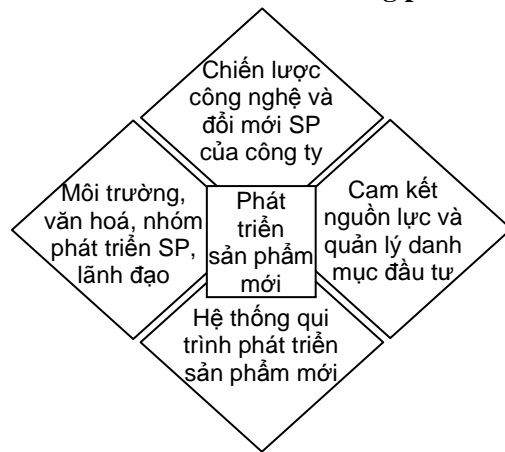
1.1.2.3. *Quản trị sản phẩm mới thành công*

Phát triển sản phẩm mới liên quan đến nhiều yếu tố như: Chất lượng sản phẩm; Chi phí sản phẩm; Chi phí phát triển sản phẩm; Thời gian phát triển sản phẩm; Giá trị. Muốn thành công cần phát triển các nguồn lực cần thiết và chú trọng đến hoạt động quản trị.

1.1.3. *Quản trị phát triển sản phẩm mới*

Có bốn nhân tố dẫn đường trong thực hiện dự án phát triển sản phẩm mới, được minh họa bằng 4 điểm trong hình 1.1 dưới đây:

Hình 1.1: Mô hình 4 nhân tố chính trong phát triển sản phẩm



Trong mô hình, các nội dung được trình bày như sau:

1.1.3.1. *Chiến lược đổi mới SP và chiến lược công nghệ*

Chiến lược này hướng đi cho phát triển sản phẩm mới, phân bổ nguồn lực, lựa chọn dự án. Các nhân tố chiến lược bao gồm: (1) Xác định các mục tiêu phát triển sản phẩm mới rõ ràng; (2) Vai trò của phát triển sản phẩm trong mục tiêu chung công ty; (3) Các lĩnh vực mà chiến lược tập trung vào; (4) Sự cam kết dài hạn; (5) Sử dụng nhóm sản phẩm chiến lược; (6) Tạo lập bản đồ sản phẩm.

1.1.3.2. *Cam kết nguồn lực và tập trung vào các dự án khả thi trên cơ sở quản lý danh mục đầu tư*

Đây là việc xem xét ưu tiên tung ra thị trường sản phẩm nào, dự án nào. Đó là sự cân bằng về lựa chọn đầu tư tối ưu giữa rủi ro và doanh lợi, giữa rủi ro cao và ít rủi ro, giữa duy trì và tăng trưởng, giữa phát triển sản phẩm mới hoàn toàn và thay đổi một số đặc tính của sản phẩm hiện có, giữa dự án sản phẩm mới trong ngắn hạn và dài hạn.

a. *Qui trình cấp bậc*

Quản lý danh mục, phân bổ nguồn lực như là một qui trình cấp bậc Cấp 1, Quyết định lựa chọn giữa các dự án trong danh mục đầu tư. Cấp 2, Quyết định lựa chọn chiến thuật riêng cho từng dự án một.

b. *Phân chia “Các nhóm chiến lược”*

Các dự án phát triển sản phẩm có thể được nhóm lại để phân bổ ngân sách. Chẳng hạn, nhóm “sản phẩm mới hoàn toàn đối với công ty”; “cải tiến sản phẩm”; “giảm chi phí”; “tái định vị”.

Các dự án trong cùng một nhóm được xếp hạng theo thứ tự ưu tiên từ trên xuống để phân bổ nguồn lực đầu tư.

c. *Lộ trình sản phẩm chiến lược*

Lộ trình sản phẩm chiến lược là một danh mục kế hoạch phát triển các sản phẩm được sắp xếp theo thứ tự thời gian.

d. Các công cụ lựa chọn dự án

- **Tài chính:** Sử dụng chỉ tiêu NPV, thời gian hoàn vốn... để quyết định tiếp tục/dừng lại/chờ đợi tại các giai đoạn và xếp hạng dự án.

- Chỉ tiêu năng suất:

- + Năng suất thể hiện hiệu quả của việc phát triển sản phẩm mới.
- + Tính toán chỉ tiêu năng suất cho từng dự án và xếp loại các dự án.

- Các lựa chọn thực tế:

- + Nó được thiết kế để kiểm soát sự rủi ro và không chắc chắn.
- + Sử dụng phân tích nhánh cây chia dự án ra làm nhiều bước hoặc giai đoạn, mỗi một bước có một số đầu ra, thành công hay thất bại.

- **Sử dụng bảng điểm:** Kết hợp nhiều yếu tố dự đoán để đánh giá hiệu quả của dự án.

1.1.3.3. Quy trình phát triển sản phẩm theo dòng chảy từ ý tưởng đến tung sản phẩm ra thị trường

Đây là quá trình gồm 7 bước: (1) Hình thành ý tưởng; (2) Sàng lọc ý tưởng; (3) Soạn thảo dự án và thẩm định; (4) Hoạch định chiến lược Marketing; (5) Thiết kế và chế thử sản phẩm mới; (6) Thử nghiệm trên thị trường; (7) Sản xuất hàng loạt và tung sản phẩm mới ra thị trường.

1.1.3.4. Tạo môi trường văn hoá cho việc đổi mới, thành lập một đội làm việc liên chức năng hiệu quả, và sự cam kết của lãnh đạo cấp cao đối với phát triển sản phẩm mới

Nhóm nhân tố này có vai trò quyết định. Trong đó, cam kết của lãnh đạo vừa là điểm đầu vừa là điểm cuối của hoạt động phát triển, môi trường đóng vai trò là chất xúc tác và là nguồn lực cho sự phát triển.

1.1.4. Các nguyên nhân thất bại của sản phẩm mới

Có thể xuất phát từ các nguyên nhân bên ngoài (phản ứng của đối thủ, thay đổi của nhu cầu...). Nguyên nhân bên trong cũng làm cho các dự án bị thất bại (SP không phù hợp với chiến lược, thiếu phối hợp...)

1.2. Những đặc thù trong phát triển sản phẩm thuộc lĩnh vực may mặc thời trang

1.2.1. Nguyên lý cơ bản trong sự vận động của thời trang

Trong lĩnh vực thời trang sự vận động của nhu cầu có một số điểm đặc thù cần phải quan tâm trong quá trình phát triển sản phẩm mới. Đó là: (1) Sự vận động của thời trang thường có bản chất là sự tiến hóa chứ hiếm khi có tính cách mạng; (2) Người tiêu dùng tạo ra thời trang và quyết định sản phẩm nào được gọi là thời trang; (3) Giá cả không phải là yếu tố quyết định sự chấp nhận thời trang; (4) Thời trang không phụ thuộc hoàn toàn vào khuyến mãi; (5) Thời trang thường kết thúc khi có sự dư thừa.

1.2.2. Chu kỳ sản phẩm thời trang

So với sản phẩm thông thường chu kỳ sống của sản phẩm thời trang cũng không có nhiều khác biệt. Tuy nhiên, nó cũng có một số điểm đặc thù. Chu kỳ sống của loại sản phẩm này được chia làm 5 giai đoạn: (1) Giai đoạn giới thiệu sản phẩm mới; (2) Giai đoạn thịnh hành sản phẩm; (3) Giai đoạn đỉnh điểm của mức độ thịnh hành; (4) Giai đoạn suy thoái; (5) Giai đoạn lỗi mốt.

1.2.3. Độ dài của các chu kỳ thời trang

Thời gian cho mỗi loại mốt là khác nhau. Trong đó: Một cổ điển thường có chu kỳ dài; Mốt nhất thời thường có chu kỳ ngắn; Một thời trang có chu kỳ gián đoạn.

1.2.4. Động cơ để khách hàng mua quần áo thời trang

Động cơ mua hàng giữa các khách hàng là khác nhau và cũng thay đổi hàng ngày, động cơ đó liên quan đến cả yếu tố lý trí và tâm lý, như: mong muốn mình là người ăn mặc thời trang; mong muốn trở thành người hấp dẫn; để tạo ấn tượng; được bạn bè, đồng nghiệp, những người cùng địa vị chấp nhận; để đáp ứng nhu cầu cảm xúc...

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.1. Giới thiệu Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Tổng Công Ty

2.1.1.1. Thông tin chung về Tổng Công Ty

Tổng Công Ty cổ phần Dệt May Hoà Thọ tiền thân là Nhà máy Dệt Sicovina Hoà Thọ, thuộc Công ty Kỹ nghệ Bông vải Việt Nam, được khởi công xây dựng năm 1961, hiện là đơn vị thành viên của tập đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex) và Hiệp hội Dệt May Việt Nam (Vitas), thuộc Bộ Công Thương, có trụ sở chính tại 36 Ông Ích Đường – Quận Cẩm Lệ - Thành phố Đà Nẵng.

2.1.1.2. Quá trình phát triển của Tổng Công Ty

2.1.1.3. Các đơn vị thành viên của Tổng Công Ty

2.1.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng Công Ty

2.1.1.5. Mô hình tổ chức và bộ máy quản lý

2.1.1.6. Các yếu tố sản xuất kinh doanh của Tổng Công Ty

a. Lao động

Hiện có hơn 6.000 lao động. Nhìn chung, cán bộ quản lý có năng lực, kinh nghiệm trong SXKD sản phẩm may. Tay nghề công nhân không ngừng được nâng cao nhờ chương trình tuyển dụng, đào tạo chặt chẽ, đây là điểm mạnh của Tổng Công Ty trong kinh doanh.

b. Cơ sở vật chất

Đa số thiết bị, nhà xưởng đều được đầu tư mới để đáp ứng được đòi hỏi khắt khe trong sản xuất sản phẩm xuất khẩu.

c. Tình hình tài chính của Tổng Công Ty

Mức độ phụ thuộc vào vốn vay khá cao (tỷ lệ vốn chủ sở hữu là

19,28% năm 2009). Hạn chế này dễ gây ra những bất lợi khi thị trường tài chính có biến động. Trong thời gian đến, vốn vay vẫn đóng vai trò quyết định trong hoạt động SXKD của Tổng Công Ty, vì thế mức độ đối mặt với rủi ro tài chính tương đối cao.

2.1.2. Tình hình sản xuất kinh doanh chung của TCT

Bình quân trong giai đoạn 2005 – 2009, doanh thu của Tổng Công Ty đạt khoảng 748 tỷ/năm với tốc độ tăng doanh thu khá cao trên 25%/năm. Cá biệt năm 2006 doanh thu tăng cao (63,27%), tuy nhiên do khủng hoảng tài chính toàn cầu, từ năm 2007 đến 2009 doanh thu tăng chậm lại, năm 2009 chỉ tăng 2%.

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu cũng có những biến chuyển tốt. Năm 2007, đạt kết quả tốt nhất (1,83%), năm 2008 có giảm sút nhưng vẫn cao hơn mức trung bình của giai đoạn 2004 – 2006, năm 2009 đã được cải thiện và vượt lên con số 1,18%.

Bên cạnh những thành công đạt được, kết quả kinh doanh của Tổng Công Ty vẫn đặt ra nhiều vấn đề cần giải quyết đó chính là sự thiếu ổn định, bị động và phụ thuộc hoàn toàn vào tình hình thị trường và khách hàng nước ngoài.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm may của Tổng Công Ty

Hiện tại, ngành may xuất khẩu đang là hoạt động chính, tạo ra phần lớn doanh thu và lợi nhuận. Trong giai đoạn 2004 - 2006 xuất khẩu sản phẩm may gia tăng mạnh mẽ, tuy nhiên trong 3 năm gần đây, do tác động khách quan của nền kinh tế thế giới, quy mô và kim ngạch xuất khẩu ổn định, ít có sự gia tăng.

2.1.3.1. Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu

Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu khá đa dạng, với nhiều chủng loại khác nhau về chất liệu, mẫu mã.

Bảng 2.1: Cơ cấu mặt hàng và giá trị xuất khẩu (đvt:1000USD)

Mặt hàng	2007	2008	2009
Áo Jacket	11.671,94	8.285,50	7.430,08
Quần các loại	31.953,87	41.420,97	41.363,86
Áo sơ mi	2.737,48	2.901,96	2.319,51
Loại khác	8.466,03	8.819,70	9.447,51
Tổng cộng	54.829,32	61.428,13	60.560,96

2.1.3.2. Cơ cấu thị trường xuất khẩu

Trong giai đoạn 2005 – 2009, thị trường xuất khẩu của Tổng Công Ty chủ yếu tập trung vào Hoa Kỳ (55% doanh số), Châu Âu chiếm 25%, thị trường châu Á chiếm tỷ trọng nhỏ.

Trong thời gian vừa qua, mặc dù ngành dệt may gặp phải những khó khăn do sự biến động của nền kinh tế thế giới, nhưng Tổng Công Ty vẫn giữ sự ổn định về mặt hàng, thị trường và kim ngạch xuất khẩu, điều này thể hiện khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường quốc tế. Đây là chỗ dựa đáng tin cậy để Tổng Công Ty mạnh dạn đầu tư mở rộng sản xuất, phát triển thương hiệu ở thị trường trong nước.

2.1.4. Tình hình kinh doanh mặt hàng may mặc nội địa**2.1.4.1. Kết quả kinh doanh và chủng loại mặt hàng trong nước****a. Doanh thu và lợi nhuận (xem bảng 2.2)****Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh nội địa và kế hoạch 2010**

Chỉ tiêu	ĐVT	2007	2008	2009	KH 2010
Doanh thu	Tỷ đồng	11,305	16,048	18,670	30,000
Lợi nhuận trước thuế	Tr.đồng	206,764	9,001	200,000	300,000
Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu	%	1,83	0,06	1,07	1,00
Tổng lao động	Người	47	46	38	45
Thu nhập bình quân (tháng)	1000đ	1,700	2,100	2,200	2,500

Trong 3 năm (2007 – 2009), ngành hàng thời trang trong nước luôn hoàn thành các chỉ tiêu cơ bản của kế hoạch đề ra. Những nỗ lực thâm nhập thị trường trong nước với các sản phẩm mang thương hiệu “HÒA THỌ” đã đạt được nhưng thành công ban đầu, doanh thu tăng dần qua các năm. Cơ sở cho kế hoạch tăng doanh thu 60% năm 2010

b. Chủng loại mặt hàng nội địa

Mặt hàng còn đơn điệu và ít có những cải tiến vượt trội. Mặt hàng chính là áo sơ mi nam và áo polo. Sản phẩm quần tây, quần khaki cũng được phát triển trong thời gian này, tuy nhiên chưa thực sự thành công. Cần nỗ lực hơn nữa, nếu muốn phát triển và nâng cao hiệu quả khai thác thị trường nội địa.

2.1.4.2. Hoạt động marketing và xây dựng thương hiệu ở thị trường trong nước của Tổng Công Ty**a. Các nỗ lực marketing**

Tổng Công Ty đã phát triển được các kênh phân phối ở nhiều trung tâm mua sắm lớn của cả nước và đã bao phủ gần như toàn bộ khu vực miền Trung. Tuy nhiên, chính sách và mức độ đầu tư cho hoạt động marketing còn hạn chế và chưa đủ sức mạnh để thực hiện mục tiêu mở rộng thị trường.

b. Các hoạt động liên quan đến xây dựng thương hiệu

Tổng Công Ty đã có những nỗ lực nhất định trong xây dựng thương hiệu như tham gia hội chợ, đầu tư quảng cáo, quan hệ công chúng. Vì thế bước đầu đã xây dựng được hình ảnh trên thị trường.

2.1.4.3. Đánh giá chung về hoạt động kinh doanh nội địa

Hoạt động này đóng góp rất nhỏ vào kết quả kinh doanh chung của Tổng Công Ty. Những nỗ lực phát triển thị trường nội địa là đáng được ghi nhận, tuy nhiên mức độ đầu tư chưa đủ mạnh để tạo ra những chuyển biến lớn. Cần xây dựng những chương trình hành động

cụ thể hơn, với cam kết rõ ràng của lãnh đạo Tổng Công Ty và mức độ phân bổ nguồn lực hợp lý cho lĩnh vực này.

2.2. Hoạt động phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước của Tổng Công Ty

2.2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm và chiến lược công nghệ đối với thị trường nội địa của Tổng Công Ty

2.2.1.1. Chiến lược phát triển thị trường trong nước

Trong chiến lược năm 2011 – 2020, mục tiêu mở rộng thị phần trong nước đã được thông qua. “Đẩy mạnh phát triển sản xuất hàng nội địa và xây dựng thương hiệu; Lấy xuất khẩu làm mục tiêu, mở rộng thị trường xuất khẩu đồng thời với phát triển tối đa thị trường nội địa, nâng cao thị phần, phấn đấu chiếm lĩnh thị trường miền Trung”.

2.2.1.2. Chiến lược phát triển sản phẩm và chiến lược công nghệ cho thị trường nội địa

Chiến lược phát triển sản phẩm mới cho thị trường trong nước, chưa được Tổng Công Ty đề cập đến một cách rõ ràng, mặc dù chiến lược chung đã chỉ ra hướng ưu tiên cho lĩnh vực này.

Chiến lược công nghệ, có thể mạnh nhờ sản xuất hàng xuất khẩu cho các hãng nổi tiếng thế giới. Tuy không đóng vai trò quyết định, nhưng cũng cần đặt ra một số định hướng cụ thể phát triển công nghệ nhằm giảm giá thành, nâng cao chất lượng.

2.2.2. Cam kết nguồn lực và khả năng tập trung vào các dự án phát triển sản phẩm mới ở thị trường trong nước

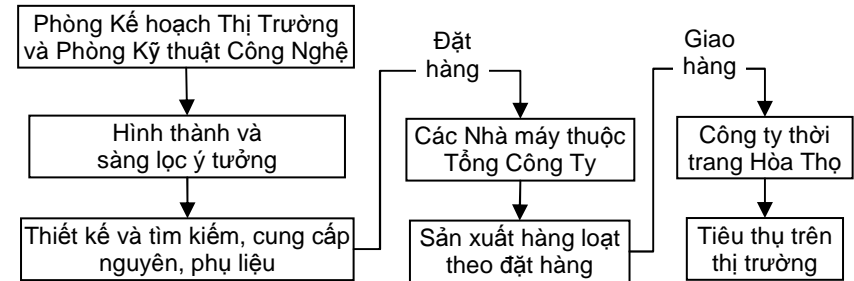
- *Nguồn lực tài chính:* Hiện tại chưa có những định hướng cụ thể dành nguồn tài chính cho phát triển sản phẩm.

- *Nguồn lực con người:* Hiện chưa thành lập được bộ phận chuyên trách công tác phát triển sản phẩm mới.

- *Năng lực sản xuất dành riêng cho hàng nội địa cũng rất hạn chế.* Hiện tại, chỉ có 1 chuyên may áo sơ mi dành riêng cho nội địa.

2.2.3. Quy trình phát triển sản phẩm mới của Tổng Công Ty

Nhìn chung quy trình phát triển sản phẩm mới cho thị trường nội địa gần như chưa được thiết lập. Chưa có sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm giữa các bộ phận. Có thể xem xét qua hình 2.2.



Hình 2.2: Tóm tắt quy trình phát triển sản phẩm mới

Qua việc phân tích và đánh giá quy trình phát triển sản phẩm mới, có thể đưa ra một số nhận xét sau:

- Quá trình thực hiện dự án phân tán cho nhiều thành viên đảm nhận, khó tạo được sự nhất quán ảnh hưởng đến tiến độ.
- Quy trình khá đơn giản, tiết kiệm chi phí và thời gian, tuy nhiên các ý tưởng chưa phong phú, chưa có được những sản phẩm thể hiện sự vượt trội hoặc tạo được sự khác biệt so với đối thủ.
- Một số khâu trong quy trình, như phân tích sàng lọc ý tưởng, soạn thảo và thẩm định dự án, chính sách marketing, thử nghiệm thị trường, chưa được coi trọng.

2.2.4. Môi trường, tổ chức và cam kết của lãnh đạo Tổng Công Ty đối với hoạt động phát triển sản phẩm mới

Về môi trường: Luôn khuyến khích sự năng động sáng tạo trong toàn Tổng Công Ty, với phương châm “trí tuệ - tốc độ - hiệu quả”.

Về tổ chức: Bộ máy khá tinh gọn, phân công quyền hạn, trách nhiệm rõ ràng. Tuy nhiên, chưa tạo ra những hỗ trợ cần thiết cho phát

triển sản phẩm mới. Trách nhiệm phát triển sản phẩm mới gần như được “khoán trắng” cho Bộ phận phụ trách đơn hàng nội địa (Phòng Kế hoạch thị trường) và Phòng kỹ thuật công nghệ tự thực hiện.

Về cam kết của lãnh đạo: Được thể hiện rõ nét trong “Kế hoạch phát triển 2010 – 2015” của Tổng Công Ty. Đây là cơ sở cho các hoạt động phát triển sản phẩm mới.

2.3. Đánh giá chung về thuận lợi và khó khăn trong phát triển SP mới trên thị trường nội địa của Tổng Công Ty

2.3.1. Những thuận lợi

- Có định hướng chiến lược rõ ràng, môi trường thuận lợi cho sáng tạo, Lãnh đạo có cam kết cao với việc phát triển sản phẩm mới.

- Tình hình tài chính hiện của Tổng Công Ty ổn định, kinh doanh có lãi, khả năng vay, gia tăng vốn kinh doanh thuận lợi.

- Công nghệ và thiết bị hiện đại, đội ngũ lao động có tay nghề vững vàng, đủ điều kiện để sản xuất sản phẩm phức tạp cao.

- Mặt bằng chi phí lao động thấp lợi thế trong cạnh tranh về giá.

- Nhu cầu của thị trường nội địa ngày càng tăng.

- Bắt đầu khẳng định được thương hiệu ở thị trường trong nước.

- Đã khởi động việc nâng cao năng lực phát triển sản phẩm mới

2.3.2. Những khó khăn và hạn chế

- Không chủ động được nguồn nguyên liệu trong sản xuất.

- Cạnh tranh mạnh hàng Trung Quốc mẫu mã đa dạng, giá thấp.

- Thương hiệu trong nước của Tổng Công Ty còn yếu.

- Hoạt động kinh doanh hiện nay khó khăn, hiệu quả giảm.

- Khả năng tiếp nhận công nghệ thiết bị hiện đại chưa cao

- Chưa hình thành cơ cấu tổ chức để phát triển sản phẩm mới tốt

- Năng suất lao động, chất lượng sản phẩm còn kém.

- Ít có kinh nghiệm trong thiết kế, phát triển xu hướng thời trang.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

3.1. Cơ sở và định hướng giải pháp

3.1.1. Đánh giá về thị trường may mặc trong nước

3.1.1.1. Sơ lược về ngành dệt may Việt Nam

Năm 2009, KNXXK đạt 9,1 tỷ USD, là ngành XK lớn nhất cả nước, tỷ lệ nội địa 45%, giá trị thu ròng khoảng 4 tỷ USD. Hiện xuất khẩu chiếm 85% năng lực sản xuất của ngành, nội địa chỉ 15%, đang được khuyến khích hướng vào thị trường nội địa.

3.1.1.2. Tổng quan về thị trường hàng may mặc nội địa

Thị trường may mặc Việt Nam được xem là khá hấp dẫn (với 87 triệu dân, và khoảng 4 triệu khách du lịch/năm). Trong nhiều năm, do tập trung vào xuất khẩu, các doanh nghiệp Việt Nam ít quan tâm đến thị trường nội địa. Đây là cơ hội để hàng hóa nước ngoài thâm nhập thị trường. Tính đến năm 2009 đã có hơn 140 thương hiệu nước ngoài có mặt tại Việt Nam.

Theo điều tra của Vinatex (2008), dự báo “năm 2009, tiêu dùng thời trang trong nước sẽ đạt khoảng 5 tỉ USD và có thể tăng lên 5,5 - 6 tỉ vào 2010, tăng từ 18%-20%”. “Người tiêu dùng đã chi từ 150.000 đồng - 500.000 đồng/tháng để mua sắm, chiếm 18%/chi tiêu tháng sau thực phẩm”. Dự báo này cho thấy sự hấp dẫn của thị trường may mặc.

Doanh thu từ thị trường nội địa khoảng trên 60 nghìn tỷ đồng, với mạng lưới phân phối hơn 15.000 cửa hàng và 3000 đại lý trên toàn quốc, tỷ trọng thị phần của doanh nghiệp trong nước khoảng 60%.

Cơ cấu thị trường, tập trung cao vào phân khúc có thu nhập trung bình khá. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu của nhóm này, đặc biệt là thời trang nữ và trẻ em.

3.1.2. Định hướng chung cho các giải pháp

Xuất phát từ thực trạng, từ kết quả đánh giá thị trường, đề tài tập trung vào hai nhóm giải pháp:

- Thứ nhất, đánh giá, xác định phương hướng phát triển sản phẩm mới trên thị trường nội địa của Tổng Công Ty trong thời gian đến.

- (1) Xác định nguyên tắc, định hướng, lộ trình phát triển SP mới;
- (2) Đề xuất một số cải tiến nâng cao khả năng phát triển SP mới.

- Thứ hai, xây dựng hoàn chỉnh quy trình phát triển sản phẩm mới quần khaki và áo sơ mi nam chống nhăn

3.2. Phương hướng và giải pháp nâng cao năng lực phát triển sản phẩm mới tại Tổng Công Ty

3.2.1. Xây dựng định hướng phát triển sản phẩm mới trên thị trường nội địa cho Tổng Công Ty

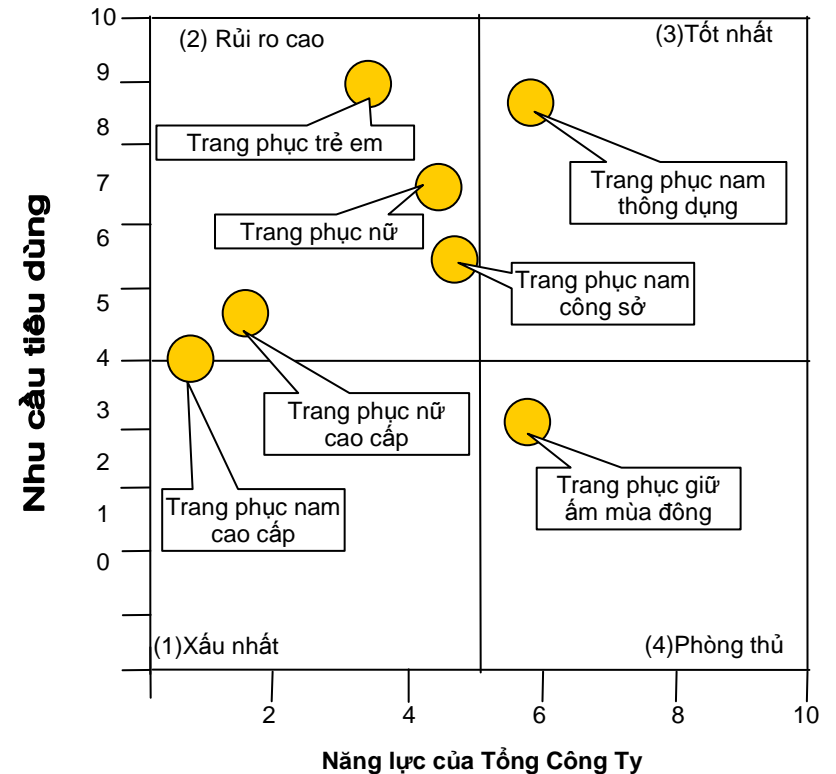
3.2.1.1. Quan điểm về phát triển sản phẩm mới

Chiến lược phát triển của Tổng Công Ty (từ 2011 – 2020) đặt ra những đòi hỏi khai thác thị trường trong nước (đến năm 2015 cần chiếm 8,33% tổng doanh thu, hiện xấp xỉ 2% do Tổng Công Ty chưa ưu tiên dành nhiều nguồn lực cho phát triển thị trường trong nước.

Do đặc điểm thương hiệu chưa mạnh, kinh nghiệm kinh doanh trong nước chưa được tích lũy, nguồn lực hạn chế, vì thế quan điểm thích hợp nhất cho phát triển sản phẩm mới ở giai đoạn đầu là: “*phát triển chậm, chắc và đạt hiệu quả*” – tức là tìm kiếm ý tưởng tốt, có độ thành công cao, tránh các dự án lớn, có độ rủi ro cao.

3.2.1.2. Thiết lập định hướng phát triển sản phẩm mới

Trên cơ sở đánh giá thực trạng, kết hợp với các thông tin về quy mô thị trường, đề tài đi vào tìm kiếm các hướng chính cho phát triển sản phẩm. Dựa trên cơ sở phân đoạn thị trường, thông tin thị trường, đề tài đã thiết lập ma trận lựa chọn sản phẩm như trình bày trong hình 3.3.



Hình 3.3: Biểu đồ chiến lược phát triển sản phẩm

Qua phân tích, đánh giá, có thể xác định 3 hướng phát triển hợp lý nhất cho Tổng Công Ty trong khoảng thời gian 5 năm tới như sau:

- *Hướng ưu tiên thứ nhất:* phát triển sản phẩm “nam thông dụng”.
- *Hướng ưu tiên thứ hai:* trong giai đoạn tiếp theo, định hướng vào phát triển sản phẩm trang phục nữ, trẻ em và trang phục nam công sở.
- *Hướng ưu tiên thứ ba:* tìm những phân khúc thị trường có nhu cầu thấp hơn, nhưng Tổng Công Ty có thể mạnh để thâm nhập. Chẳng hạn phân khúc thị trường sản phẩm giữ ấm mùa đông.

3.2.1.3. Định hướng cụ thể phát triển nhóm sản phẩm

a. Định hướng cho nhóm sản phẩm thứ nhất

Để phát triển nhóm sản phẩm này cần chú trọng một số hướng sau: (1) Định vị sản phẩm rõ ràng, trong đó hướng vào nhóm có thu nhập khá trở lên; (2) Chú trọng đến cải tiến sản phẩm liên tục; (3) Chú trọng đến giải pháp đưa thêm dòng hàng vào thị trường thông qua việc đa dạng hóa nhãn hiệu; (4) Chú trọng đến các dự án cắt giảm chi phí.

b. Định hướng cho nhóm sản phẩm thứ hai

Đây là nhóm có mức độ ưu tiên thứ hai và là những sản phẩm chưa có sự thống trị của các thương hiệu Việt Nam trên thị trường. Đối với nhóm này cần định vị vào việc phục vụ nhu cầu cao cấp, với thương hiệu nổi tiếng, đồng thời chú trọng việc đa dạng hóa nhãn hiệu để gia tăng dòng hàng “mới” vào thị trường.

c. Định hướng cho nhóm sản phẩm thứ ba

Đối với nhóm này, chỉ là ưu tiên thứ yếu, nhưng có lợi thế là cạnh tranh thấp. Cần theo dõi, nghiên cứu và phát triển khi có điều kiện thích hợp.

3.2.1.4. Thứ tự ưu tiên các dự án

Trước hết ưu tiên cho nhóm sản phẩm thứ nhất. Khi có đủ điều kiện, tiếp tục phát triển nhóm sản phẩm thứ hai, thứ ba.

3.2.2. Giải pháp nhằm nâng cao năng lực phát triển SP mới

3.2.2.1. Coi trọng nhân tố lãnh đạo và văn hóa đối với việc phát triển sản phẩm mới

a. Thể hiện sự cam kết rõ ràng và mạnh mẽ của Lãnh đạo Tổng Công ty đối với việc phát triển sản phẩm mới

Đây là một yếu tố quan trọng, ví nó quyết định cách ứng xử của Tổng Công Ty đối với hoạt động phát triển sản phẩm cho thị trường

trong nước. Lãnh đạo cần đưa ra các cam kết cụ thể hơn và triển khai thành các hành động cụ thể để minh thị cho quan điểm ủng hộ việc phát triển thị trường, sản phẩm trong nước.

b. Xây dựng môi trường văn hóa ủng hộ sự đổi mới

Phát triển sản phẩm mới liên quan đến nhiều bên, cần tạo lập được môi quan hệ hỗ trợ, sự “cảm thông”, chia sẻ giữa các thành viên trong Tổng Công Ty với bộ phận phát triển sản phẩm mới. Đây là yếu tố quan trọng, tạo động lực cho phát triển.

3.2.2.2. Về mặt tổ chức cần thành lập bộ phận đảm nhận chức năng phát triển sản phẩm mới trực thuộc Tổng Công Ty

Theo kết luận của nhiều chuyên gia nên thành lập bộ phận phát triển sản phẩm theo mô hình liên chức năng. Bộ phận này sẽ đảm nhận gần như toàn bộ các chức năng liên quan đến phát triển sản phẩm. Cụ thể sẽ bao quát 4 chức năng chính là:

a. Thực hiện chức năng Marketing

b. Thực hiện chức năng kỹ thuật công nghệ, nghiên cứu và phát triển (R&D), thiết kế thời trang

c. Thực hiện chức năng sản xuất

d. Thực hiện chức năng về quản lý tài chính

3.2.2.3. Giải pháp về phát triển và phân bổ nguồn lực

a. Phát triển nguồn lực con người

Cần tuyển nhân viên thiết kế chuyên nghiệp và có xu hướng sáng tạo, năng khiếu thẩm mỹ.

b. Cải tiến phương pháp phân bổ nguồn lực tài chính

- Đối với bộ phận nghiên cứu phát triển: Cần cụ thể hoá nguồn lực tài chính cho phát triển sản phẩm mới. Mức hợp lý cho hoạt động khoảng từ 2 - 3 % tổng doanh thu nội địa.

- *Phân bổ nguồn lực cho các dự án*: Để sử dụng tài chính hiệu quả và tiết kiệm trong phân bổ nguồn lực, dùng kỹ thuật “quản lý danh mục đầu tư” và phân chia “các nhóm chiến lược”.

c. Đầu tư cho nguồn lực sản xuất

Bên cạnh việc kết hợp, tận dụng năng lực thừa của sản xuất khẩu phục vụ cho sản xuất trong nước, để tránh bị động cần xem xét việc nâng cấp năng lực cho sản xuất nội địa.

3.2.2.4. Giải pháp về việc áp dụng qui trình phát triển sản phẩm mới thích hợp cho sản phẩm thời trang

Đối với những thay đổi đơn giản không cần phải thực hiện đầy đủ các bước trong qui trình phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, đối với các dự án lớn, như phát triển dòng sản phẩm mới, định vị lại thương hiệu, nhượng quyền thương hiệu...thì phải thực hiện đầy đủ các bước trong qui trình một cách bài bản và chuyên nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

Từ nhận định này, đề tài thiết lập “quy trình phát triển sản phẩm tổng quát” cho Tổng Công Ty.

Nội dung chính của quy trình là thực hiện theo các bước định sẵn, với các điểm nút, tại đó dự án được xem xét, đánh giá để đưa ra các quyết định hợp lý (tiếp tục, dừng lại, chờ đợi, hay hủy bỏ). Đây là dạng quy trình hiện đại, có nhiều ý nghĩa nếu khai thác và áp dụng tốt trong hoạt động thực tế tại Tổng Công Ty.

3.3. Xây dựng quy trình phát triển sản phẩm quần khaki, áo sơ mi nam chống nhăn cho thị trường trong nước

Trong nội dung này đề tài sẽ đi vào hoàn thiện một số bước trong quy trình phát triển sản phẩm mới trên cơ sở kết hợp với “quy trình tổng quát” được xây dựng trong các nội dung trước.

3.3.1. Giai đoạn hình thành ý tưởng

Nhằm cụ thể hóa cho định hướng phát triển nhóm “sản phẩm nam thông dụng”, cần phải tìm ra những ý tưởng trong đó chú trọng đến tính chất khác biệt mới lạ về chất liệu, cách thức đáp ứng nhu cầu... Từ đây, một số ý tưởng đã được đề xuất:

a. Ý tưởng 1: Nhấn mạnh sự an toàn của sản phẩm đối với người tiêu dùng.

b. Ý tưởng 2: Sản phẩm phục vụ cho đối tượng có thu nhập trung bình thấp.

c. Ý tưởng 3: Phát triển sản phẩm dựa trên chất liệu chống nhăn (chưa có ở thị trường trong nước), phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng thông dụng có thu nhập từ khá trở lên.

3.3.2. Sàng lọc ý tưởng

Với 3 ý tưởng tương đối khả thi trên, thông qua những đánh giá có thể hình thành ý tưởng “*trên cơ sở kết hợp cả hai ý tưởng 2 và 3*” trong việc phát triển sản phẩm mới, nhằm khai thác tối đa cơ hội thị trường mà không làm gia tăng quá nhiều chi phí và các nỗ lực khác.

3.3.3. Soạn thảo dự án và thẩm định

3.3.3.1. Phát triển khái niệm sản phẩm

Sản phẩm quần áo chống nhăn (Winkle Free) được làm từ 100% cotton, chống nhăn, vải quần Khaki xử lý Wrinkle free, chống nhăn, không bị nếp gấp trên bề mặt vải nhưng đạt được độ bền li vĩnh viễn theo thiết kế trong quá trình sử dụng.

Đặc biệt các sản phẩm đều đạt tiêu chuẩn an toàn cho người tiêu dùng. Với những đặc tính này có thể phát triển khái niệm sản phẩm mới là “*cung cấp sự trẻ trung, hiện đại, thuận tiện và an toàn trong sử dụng cho khách hàng*”.

3.3.3.2. Khách hàng mục tiêu:

Phân khúc khách hàng mục tiêu mà nhãn hàng mới này hướng đến phục vụ là nam giới tuổi từ 30 – 50 tuổi, sống ở thành thị hoặc có khuynh hướng thành thị, thuộc tầng lớp trung lưu.

3.3.3.3. Tài chính và năng lực sản xuất

a. Nguồn lực tài chính

Sản phẩm được sản xuất trên các dây chuyền có sẵn của Tổng Công Ty, cho nên chi phí đầu tư thiết bị không đáng kể. Chủ yếu là vốn lưu động phục vụ cho quá trình sản xuất, áp lực vốn không cao.

b. Năng lực sản xuất và nguồn nguyên liệu

Sử dụng nguồn cung cấp nguyên liệu hiện tại của Tổng Công Ty, bảo đảm sự ổn định về giá, chất lượng và sự an toàn đối với người tiêu dùng. Cần sử dụng hai chuyên may chuyên môn hóa đã có sẵn. Nếu cần thiết có thể huy động các chuyên ngành sản xuất hàng xuất khẩu. Đối với loại sản phẩm này, không thể đặt gia công ngoài.

3.3.3.4. Kế hoạch thực hiện dự án

Dựa vào kinh nghiệm và thực trạng của Tổng Công Ty, đề tài đi vào xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm, với nội dung chỉ rõ các bước và thời gian thực hiện. Dự kiến từ khi khởi động dự án đến khi có sản phẩm khoảng 8 tuần (cho đơn hàng 4.200 quần và 6.000 áo).

3.3.3.5. Thẩm định dự án

Để bảo đảm cho việc triển khai dự án đề tài đã thực hiện nghiên cứu khảo sát thị trường, kết quả thu được, kết hợp với các phân tích khác, có thể kết luận dự án này có độ an toàn cao và khả thi.

3.3.4. Hoạch định chính sách Marketing

3.3.4.1. Chính sách sản phẩm

Nội dung chính sách này chủ yếu đề cập đến các khía cạnh: (1) Yêu cầu về chất lượng sản phẩm; (2) Yêu cầu khác liên quan đến

sản phẩm; (3) Lựa chọn nhãn hiệu sản phẩm; (3) Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu; (4) Thiết kế bao bì cho sản phẩm.

3.3.4.2. Chính sách giá

Khung giá bán lẻ cho các loại sản phẩm thương hiệu mới “MANLY STYLE”. Đối với sản phẩm áo dưới 200.000 đồng/sản phẩm, đối với quần nam dưới 350.000 đồng/sản phẩm.

3.3.4.3. Chính sách phân phối

Ngoài việc phân phối hàng vào các cửa hàng bán lẻ của Công ty, kênh siêu thị sẽ được chọn là kênh chủ lực cho dòng sản phẩm này với chi phí đầu tư thấp nhất.

3.3.4.4. Chính sách truyền thông cổ động

Đối với dòng sản phẩm này, hình thức truyền thông chủ yếu là tại các điểm bán hàng, thông điệp chính gửi đến khách hàng là nhấn mạnh thuộc tính chống nhăn, chất liệu mới, an toàn cho người tiêu dùng.

3.3.5. Thiết kế và chế thử sản phẩm

Có thể thiết kế sản phẩm về kiểu dáng, kích cỡ dựa vào sản phẩm quần khaki và áo sơ mi thường (không chống nhăn).

Nguyên liệu sử dụng để thiết kế thử có thể sử dụng của các đơn hàng xuất khẩu hiện tại của Tổng Công Ty.

3.3.6. Thử nghiệm trên thị trường

Sản phẩm thời trang thường ít thực hiện hoạt động thử nghiệm trong bước này có thể kết hợp khi soạn thảo và thẩm định dự án.

3.3.7. Sản xuất hàng loạt, tung sản phẩm ra thị trường

Theo kế hoạch dự kiến tung sản phẩm ra thị trường vào tháng 12/2010, nhằm vào thời gian giáp Tết nguyên đán, lúc này là thời gian mùa cao điểm với sức mua quần áo luôn cao nhất trong năm. Trong quá trình tiêu thụ cần chú ý thu thập ý kiến phản hồi của người tiêu dùng, để có cơ sở trong việc thực hiện hoạt động cải tiến.

KẾT LUẬN

Là một công ty hàng đầu khu vực Miền Trung về sản xuất sản phẩm dệt may xuất khẩu, ước muốn và tham vọng của Tổng Công Ty là phát triển thị trường nội địa và khẳng định thương hiệu của mình. Tuy nhiên, sau thời kỳ dài tập trung đầu tư cho xuất khẩu, hoạt động trong nước của Tổng Công Ty gần như không phát triển. Trước thực trạng đó, cần tìm kiếm giải pháp để thực hiện mục tiêu chiến lược mà Tổng Công Ty đề ra.

Đóng góp vào mục tiêu chung, đề tài đã hệ thống hoá lý thuyết, phân tích thực trạng Tổng Công Ty và thị trường may mặc nội địa, từ đó đưa ra định hướng phát triển sản phẩm mới và giải pháp nhằm nâng cao năng lực phát triển sản phẩm mới cho Tổng Công Ty.

Tiếp cận thực tế, nhận thấy ý tưởng phát triển sản phẩm trên chất liệu chống nhăn là độc đáo và mới mẻ, đề tài đã tiếp cận và sử dụng sản phẩm này để xây dựng quy trình phát triển sản phẩm mới trên cơ sở kết hợp giữa thực tế và lý thuyết. Đây cũng là quy trình đầu tiên (tuy còn nhiều thiếu sót) được thiết lập cho việc phát triển sản phẩm mới của Tổng Công Ty.

Trong quá trình thực hiện đề tài, dù đã có nhiều cố gắng, tuy nhiên việc phát triển sản phẩm mới không phải là công việc đơn giản. Nhất là lại được thực hiện trong bối cảnh Tổng Công Ty gần như chưa định hình về hoạt động này, do đó không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý chân thành của thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để người thực hiện đề tài hoàn thiện thêm về kiến thức, đóng góp nhiều hơn vào hoạt động của Tổng Công Ty.

Xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến cô giáo hướng dẫn, thầy cô trong Hội đồng bảo vệ luận văn cơ sở, các đồng nghiệp trong Tổng Công Ty đã giúp đỡ và chỉ dẫn cho tôi trong quá trình thực hiện đề tài.