

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

=====

HUỲNH THANH HOÀNG

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG ĐẾN NĂM 2020.**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

=====

HUỲNH THANH HOÀNG

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG ĐẾN NĂM 2020.**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. LÊ VĂN TÝ**

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

MỤC LỤC

PHẦN A

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài
2. Mục tiêu của đề tài
3. Phương pháp nghiên cứu
4. Giới hạn đề tài
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài
6. Kết cấu của luận văn

PHẦN B

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Trang

- | | |
|--|-------------|
| 1.1 Chiến lược kinh doanh | 1-4 |
| 1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh. | |
| 1.1.2 Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh. | |
| 1.1.3 Các cấp chiến lược kinh doanh..... | 3 |
| 1.1.4 Vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp..... | 3 |
| 1.2 Phân tích các cơ hội và các mối đe dọa | 5-11 |
| 1.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô- các yếu tố ảnh hưởng đến doanh nghiệp. | |
| 1.2.1.1 Các yếu tố kinh tế vĩ mô. | |
| 1.2.1.2 Môi trường chính trị và luật pháp. | |
| 1.2.1.3 Môi trường văn hoá xã hội. | |
| 1.2.1.4 Môi trường dân số. | |
| 1.2.1.5 Môi trường tự nhiên. | |

1.2.1.6	Môi trường công nghệ.	7
1.2.2	Phân tích môi trường vi mô- các yếu tố cơ bản .	
1.2.2.1	Đối thủ cạnh tranh.	8
1.2.2.2	Những khách hàng.	
1.2.2.3	Những nhà cung cấp.	9
1.2.2.4	Đối thủ tiềm ẩn mới.	10
1.2.2.5	Sản phẩm thay thế.	11
1		
1.3	Phân tích các mặt mạnh – mặt yếu của doanh nghiệp	11-15
1.3.1	Dây chuyền giá trị của công ty.	11
1.3.1.1	Các hoạt động chủ yếu.	12
1.3.1.2	Các hoạt động hỗ trợ.	12
1.3.2	Phân tích tài chính.	13
1.3.2.1	Các chỉ tiêu luân chuyển.	13
1.3.2.2	Các chỉ tiêu đòn bẩy.	13
1.3.2.3	Các chỉ số hoạt động.	14
1.3.2.4	Các chỉ số năng lực lợi nhuận.	14
1.3.2.5	Các chỉ số tăng trưởng.	15
1.4	Ma trận SWOT	15-17
1.4.1	Liệt kê các yếu tố chủ yếu bên trong và các điều kiện chủ yếu bên ngoài	15
1.4.2	Liên kết các yếu tố bên trong và các điều kiện bên ngoài.	16
1.4.3	Ma trận SWOT.	17
1.5	Quá trình quản trị chiến lược kinh doanh.....	17-20
1.5.1	Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.	17-18

1.5.2 Các giai đoạn quản trị chiến lược.	18
1.5.2.1 Giai đoạn hình thành chiến lược.	18
1.5.2.2 Giai đoạn thực hiện chiến lược.	18
1.5.2.3 Đánh giá kiểm tra chiến lược.	18-19
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	20

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG.

2.1 Giới thiệu về công ty dệt Việt Thắng	21-24
2.1.1. Hình thức	21
2.1.2. Địa chỉ	21
2.1.3. Lịch sử hình thành và phát triển công ty.	21
2.1.4 Thiết bị và năng lực sản xuất.	23
2.1.5 Các sản phẩm kinh doanh chính của công ty.	24
2.1.6 Thành tích nổi bật của công ty.	24
2.2 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh	24-37
2.2.1 Phân tích mô hình quản lý của công ty.	25
2.2.1.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức.	25
2.2.1.2 Phân tích cơ cấu tổ chức.	26
2.2.2 Tình hình thực hiện kế hoạch sản lượng.	27
2.2.2.1 Thực hiện nhà máy Sợi.	27
2.2.2.2 Thực hiện các nhà máy Dệt.	28
2.2.2.3 Thực hiện nhà máy In nhuộm.	29
2.2.2.4 Thực hiện nhà máy Nhuộm Sợi màu.	30

2.2.2.5 Thực hiện các nhà máy May.	31
2.2.3 Phân tích tài chính.	32
2.2.3.1 Các chỉ tiêu tài chính thực hiện những năm gần đây.	33
2.2.3.2 Phân tích các chỉ tiêu tài chính thực hiện.	34
2.2.4 Tổ chức Marketing tại công ty hiện nay.	35
2.2.5 Mạng lưới phân phối tiêu thụ.	35
2.2.5.1 Hệ thống phân phối.	35
2.2.5.2 Thị trường xuất khẩu–thị trường nội địa.	37
2.3 Phân tích môi trường vĩ mô–yếu tố tác động bên ngoài công ty.....	38-43
2.3.1 Các cơ hội đối với công ty.	38
2.3.2 Các mối đe dọa, nguy cơ đối với công ty.	40
2.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.	40
2.3.4 Ma trận đối thủ cạnh tranh.	41
2.3.4.1 Về mặt hàng may mặc.	41
2.3.4.2 Về các mặt hàng vải.	41
2.3.4.3 Về các đối thủ cạnh tranh nước ngoài.	42
2.4 Phân tích môi trường vi mô–yếu tố bên trong công ty Dệt Việt Thắng. 44	
2.4.1 Những mặt mạnh của công ty Dệt Việt Thắng.	45
2.4.2 Những mặt tồn tại của công ty Dệt Việt Thắng.	45
2.4.3 Mặt hàng chiến lược.	46
2.4.4 Ma trận đánh giá nội bộ.	47
2.5 Hình thành ma trận SWOT đối với công ty Dệt Việt Thắng	48
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	50

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG ĐẾN NĂM 2020.

3.1. Mục tiêu của công ty dệt Việt Thắng đến năm 2020	51
3.1.1 Đánh giá sự phát triển ngành Dệt -May.	51
3.1.2 Xu hướng phát triển của ngành Dệt- May.	53
3.1.3 Mục tiêu của công ty dệt Việt Thắng đến 2020.	54
3.2. Lựa chọn các chiến lược kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng.....	55
3.2.1 Chiến lược thâm nhập thị trường.	55
3.2.2 Chiến lược phát triển thị trường.	57
3.2.3 Chiến lược phát triển sản phẩm.	58
3.2.4 Chiến lược về giá.	59
3.3. Các giải pháp thực hiện các chiến lược đã lựa chọn	60
3.3.1 Thay đổi cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ và quyền hạn theo sơ đồ mới.	61
3.3.2 Cải tiến phương pháp quản lý.	64
3.3.3 Công tác phát triển nguồn nhân lực.	66
3.3.4 Thành lập phòng Marketing.	68
3.3.5 Công tác phát triển mặt hàng mới.	70
3.3.6 Chính đốn các hoạt động tài chính kế toán.	71
3.4 Một số kiến nghị	72
3.4.1 Kiến nghị đối với Nhà Nước.	72
3.4.2 Kiến nghị đối với ngành Dệt -May và Tập Đoàn Dệt May Việt Nam.	73
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	74-75
PHẦN C	
PHẦN KẾT LUẬN	75-76
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

BẢNG CHỮ VIẾT TẮT:

- AFTA: Asean free trade area
(Khu vực mậu dịch tự do Asean).
- CHXHCN: Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa.
- EFE: External factors evaluation
(Đánh giá các yếu tố bên ngoài)
- EOQ: Economic order quantity
(Mô hình quản lý hàng tồn kho kinh tế).
- EU: European Union
(Khối thị trường chung châu Âu).
- FOB: Free on board
(Giá giao hàng tại cảng bên bán).
- GDP: Gross domestic product
(Tổng sản phẩm quốc nội).
- GNP: Gross national product
(Tổng sản phẩm quốc gia).
- IFE: Internal factors evaluation
(Đánh giá các yếu tố bên trong)
- IT: Information technology
(Công nghệ thông tin).
- KHKT: Khoa học kỹ thuật.
- QD: Quantity discount
(Mô hình quản lý hàng tồn kho theo số lượng chiết khấu).
- R&D: Research and Development
(Nghiên cứu và phát triển).
- SWOT: Strength, Weakness, Oppotunity, Threat
(mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội, đe dọa).
- WTO: World trade organazation
(Tổ chức thương mại thế giới).

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Ngành Dệt-May hiện nay ở nước ta đang trên đà phát triển, sản xuất các loại vải và hàng may mặc phục vụ nhu cầu người dân trong nước và xuất khẩu sang nhiều nước trên thế giới. Trong những năm qua, ngành Dệt-May đã thực hiện được mục tiêu thay thế hàng nhập ngoại và đứng thứ nhì về doanh số xuất khẩu thu ngoại tệ về cho quốc gia. Ngành cũng đã giải quyết được hàng triệu việc làm cho người lao động, góp phần trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

Bên cạnh những thành tựu đạt được, ngành Dệt-May đang đối đầu với những thách thức vô cùng khó khăn, cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt ngay trên thị trường trong nước và nước ngoài. Hiện nay nước ta đã áp dụng bãi bỏ thuế nhập khẩu mặt hàng dệt may cho các nước khối ASEAN, thực hiện lộ trình cắt giảm thuế quan theo điều lệ gia nhập AFTA, và tháng 01 năm 2007 Việt Nam sẽ chính thức gia nhập tổ chức WTO, Vì vậy nếu không có bước chuẩn bị chu đáo, ngành Dệt-May nước ta sẽ gặp rất nhiều nguy cơ mất thị phần ngay trên sân nhà và không cạnh tranh nổi với các cường quốc Dệt May trên thế giới như Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Thái Lan, Bangladesh...

Ngành Dệt-May Việt Nam nói chung có những thuận lợi như là được Nhà Nước quan tâm hỗ trợ, và đang kinh doanh trong môi trường ổn định về chính trị. Đồng thời nước ta có nguồn lao động giá rẻ, nhiệt tình, sáng tạo trong lao động. Tuy nhiên ngành cũng có rất nhiều điểm bất lợi trong cạnh tranh như là nguồn nguyên liệu bông, xơ hay các loại hoá chất, thuốc nhuộm, hầu như phải nhập ngoại hoàn toàn. Máy móc thiết bị chưa được đầu tư đổi mới nhiều, hiện nay vẫn còn một số công ty sử dụng máy sản xuất từ năm 1960. Năng suất lao động thấp, giá trị gia tăng

của ngành chưa cao. Qua một số nét chính như trình bày, chúng ta thấy rằng ngành Dệt-May nói chung và các công ty Dệt-May nói riêng sẽ gặp vô vàn khó khăn, thậm chí có thể dẫn đến phá sản, nếu không có sự chuẩn bị tốt cho việc hội nhập.

Công ty Dệt Việt Thắng, nơi tôi đã và đang làm việc nhiều năm, là một trong những công ty lớn của Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam (VINATEX), nay là Tập Đoàn Dệt May Việt Nam. Công ty có qui mô sản xuất lớn, trên 4.000 ngàn lao động hiện đang làm việc tại các nhà máy Sợi, Dệt, Nhuộm và các nhà máy May. Với dây chuyền khép kín từ nguyên liệu bông xơ, kéo sợi, dệt vải mộc, vải thành phẩm, và các loại hàng may mặc. Công ty chúng tôi cũng có cùng những thuận lợi và khó khăn của ngành, công ty đang tìm những biện pháp nhằm tận dụng những cơ hội và né tránh những mối đe dọa trong kinh doanh hiện nay và tương lai tới.

Là một thành viên trong công ty Dệt Việt Thắng, tôi muốn mang những kiến thức và những thông tin đã học được, góp phần nhỏ bé của mình trong việc củng cố và phát triển công ty. Đó là lý do mà tôi chọn đề tài *“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của công ty dệt Việt Thắng đến năm 2020”*.

2 . Mục tiêu đề tài:

- Tập trung nghiên cứu những lý thuyết cơ bản để thiết lập và quản trị chiến lược kinh doanh tại các công ty.

- Phân tích thực trạng của công ty Dệt Việt Thắng, tìm ra những mặt mạnh, mặt yếu chủ yếu của công ty và nghiên cứu những cơ hội, những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài sẽ tác động đến công ty. Từ đó liên kết các yếu tố lại để tận dụng các cơ hội và né tránh những rủi ro.

- Đưa ra các chiến lược kinh doanh khả thi, chọn lọc và tìm các giải pháp thực hiện chiến lược thành công, mang lại hiệu quả kinh doanh cho công ty.

3. Phương pháp nghiên cứu:

Luận văn được thực hiện với các phương pháp cơ bản gồm: phương pháp thống kê, mô tả, phân tích, so sánh, tổng hợp, nghiên cứu marketing và phương pháp chuyên gia.

Nguồn tài liệu được sử dụng gồm sách giáo khoa các môn học ngành Quản Trị Kinh Doanh, Nghị Quyết Đại Hội Đảng Cộng Sản Việt Nam, nguồn tài liệu của Bộ công nghiệp, một số tạp chí Dệt May của Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam, các bảng Báo cáo tài chính của công ty Dệt Việt Thắng các năm gần đây và các bảng Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

4. Giới hạn đề tài:

Bàn về chiến lược kinh doanh của một công ty, có rất nhiều vấn đề, nhiều khía cạnh cần phải được quan tâm xem xét. Tuy nhiên trong phạm vi của đề tài này, chúng tôi chỉ bàn luận những vấn đề mấu chốt mà công ty Dệt Việt Thắng cần phải chú trọng và đề nghị những giải pháp cũng nhằm khắc phục và hoàn thiện những vấn đề đó. Giới hạn đề tài này, chúng tôi chỉ bàn luận về cơ cấu và phương pháp quản lý công ty, công tác phát triển nguồn nhân lực, công tác marketing và phát triển mặt hàng mới, công tác đầu tư tiếp cận ứng dụng công nghệ hiện đại, và cải tiến công tác kế toán tài chính của công ty.

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

Nhiều doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang hoạt động thiếu chiến lược tầm xa, hoặc chỉ có những mục tiêu ngắn hạn mà thôi, các doanh nghiệp trong ngành Dệt May Việt Nam cũng trong tình trạng trên. Bên cạnh đó ngành Dệt May ngày càng đối đầu với sự cạnh tranh càng khốc liệt của các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước. Vì thế hoạch định và thực hiện các chiến lược kinh doanh là yêu cầu cấp bách đối với nhiều doanh nghiệp. Đề tài của chúng tôi tương đối mới và mang

tính tổng hợp cao, nhằm đáp ứng những yêu cầu này của các doanh nghiệp ngành Dệt May nói riêng và các ngành khác hiện nay. Đề tài này đã đạt được những kết quả và những điểm mới của luận văn như sau:

_ Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược kinh doanh, làm cơ sở cho các doanh nghiệp dễ dàng áp dụng để thiết lập và quản trị các chiến lược kinh doanh cho đơn vị mình.

_ Qua khảo sát thực tế tại công ty Dệt Việt Thắng, nắm bắt tình hình các mặt hoạt động, thu thập số liệu, phân tích và đánh giá các chỉ tiêu. Tuy chỉ phân tích tại công ty Dệt Việt Thắng, nhưng luận văn cũng đã cho thấy được bối cảnh của toàn ngành Dệt May Việt Nam hiện nay.

_ Từ việc phân tích đánh giá trên, đã chỉ ra được những mặt mạnh, mặt yếu của công ty Dệt Việt Thắng và những cơ hội, nguy cơ bên ngoài tác động đến công ty. Luận văn cũng cho thấy những mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội, nguy cơ của toàn ngành Dệt May. Các chiến lược và các giải pháp đặt ra cho công ty Dệt Việt Thắng cũng có thể áp dụng cho một số công ty khác trong ngành.

6. Kết cấu của luận văn:

Luận văn gồm 3 chương chính là:

CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh.

CHƯƠNG 2: Thực trạng về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng.

CHƯƠNG 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng đến năm 2020.

Trong khi thực hiện đề tài, có thể không tránh khỏi những khiếm khuyết. Kính mong được sự góp ý, chỉ dạy của các thầy cô giúp tôi hoàn chỉnh đề tài.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.

1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh:

Năm 1996 MICHEAL PORTER đưa ra quan niệm mới về chiến lược như sau:

“Thứ nhất, chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Thứ hai, chiến lược là sự chọn lựa đánh đổi trong cạnh tranh. Thứ ba, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty” ⁽¹⁾.

Theo quan điểm này, chúng ta có thể hiểu rằng chiến lược kinh doanh của một công ty là tạo ra sự khác biệt với các nhà cạnh tranh, biết chọn lựa tốt những gì cần thực hiện và những gì không cần thực hiện, đồng thời phải có sự phối hợp tốt giữa các hoạt động của công ty thì mới có thể đạt được sự thành công thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty.

Thông thường chúng ta hiểu chiến lược là những kế hoạch được thiết lập hay những hành động được thực hiện trong tương lai nhằm đạt tới các mục đích và mục tiêu của tổ chức. Trong đó cấu trúc của mục đích và mục tiêu của tổ chức bao gồm: tầm nhìn, sứ mạng, các mục tiêu dài hạn và các mục tiêu ngắn hạn.

* **Tầm nhìn:** là một hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai. Tầm nhìn mang hàm ý một tiêu chuẩn tuyệt hảo, một sự lựa chọn các giá trị và việc tạo ra một điều gì đó đặc biệt. Nhà lãnh đạo của tổ chức có trách nhiệm phải truyền tầm nhìn đến mọi thành viên trong tổ chức để biến nó thành tầm nhìn chung được mọi người trong tổ chức cùng chia sẻ. Từ đó tạo ra những suy nghĩ mới, những phương thức sản xuất mới, cách làm việc mới, những tương tác phối hợp mới nhịp nhàng hơn.

* **Sứ mạng:** sứ mạng của tổ chức cho thấy ý nghĩa và lý do tồn tại của tổ chức đó. Sứ mạng của một công ty được thể hiện thông qua bản tuyên bố, trong đó thường đề cập đến sản phẩm, thị trường, khách hàng và những triết lý mà công ty theo đuổi.

Bản tuyên bố còn thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới những tầm nhìn đã được xác định. Đồng thời sứ mạng của công ty cũng chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, chứng minh sự hữu ích của công ty đối với xã hội.

* **Các mục tiêu dài hạn:** là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích

(!) *Nguồn: Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, trang 31 [8]*

cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu chiến lược bao gồm một hệ thống các mục tiêu cả về số lượng và chất lượng, cả về tài chính và phi tài chính. Các mục tiêu chiến lược không thể đạt được cùng một lúc, vì vậy phải có sự lựa chọn sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu để tiến hành thực hiện. Các mục tiêu chiến lược phải có tính khả thi khi tập trung các nguồn lực thực hiện. Các mục tiêu chiến lược đặt ra còn phải tạo ra sự cộng hưởng các sức mạnh và các nguồn lực của các bộ phận trong tổ chức để đạt tới chiến lược của toàn bộ tổ chức.

* **Các mục tiêu ngắn hạn:** là nền tảng để thực hiện các mục tiêu dài hạn của chiến lược tổng thể và hội nhập có hiệu quả vào chiến lược chung. Vì vậy mục tiêu ngắn hạn phải được đặt trong bối cảnh của chiến lược và mục tiêu chung, nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn, sứ mạng và tầm nhìn của tổ chức. Các mục tiêu ngắn hạn có thể đo lường và được giới hạn về thời gian thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn

giúp cho tổ chức thích ứng và điều chỉnh các mục tiêu dài hạn khi môi trường bên trong và bên ngoài thay đổi.

1. 1. 2 Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh.

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị chiến lược, nhưng nhìn chung có thể tập hợp chúng theo một trong ba cách tiếp cận sau:

*** Cách tiếp cận về môi trường:**

Cách tiếp cận này được phát biểu như sau: “*Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài*”⁽²⁾. Có thể hiểu rằng các công ty định hướng theo môi trường, các công ty cố gắng né tránh những rủi ro có thể xảy đến và khi có cơ hội thì tranh thủ khai thác đem lại hiệu quả cao cho công ty.

*** Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp:**

Phát biểu: “*Quản trị chiến lược là một bộ phận những quyết định và những hành động quản trị ấn định thành tích dài hạn của một công ty*”⁽³⁾. Theo cách tiếp cận này, các nhà quản trị xác định mục tiêu của tổ chức, từ mục tiêu đó các nhà quản trị phân bổ các nguồn lực sử dụng sao cho đem lại hiệu quả nhất cho công ty.

*** Cách tiếp cận các khách hàng:**

Phát biểu: “*Quản trị chiến lược là tiến hành xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi những quyết định*

(2), (3), (4), (5) Nguồn: Chiến lược và chính sách kinh doanh, trang 14, 15 [2]

và kiểm soát việc thực hiện quyết định, nhằm đạt mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai”⁽⁴⁾.

Từ những cách tiếp cận trên, người ta đi đến khái niệm về quản trị chiến lược như sau:

“Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai ” ⁽⁵⁾.

1. 1. 3 Các cấp chiến lược kinh doanh.

*** Chiến lược cấp công ty:**

Chiến lược cấp công ty xác định rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, phân bổ các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty.

*** Chiến lược cấp kinh doanh:**

Chiến lược cấp kinh doanh của công ty xác định mục tiêu mỗi đơn vị kinh doanh phải hoàn thành để đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu cấp công ty. Chiến lược này được hoạch định việc lựa chọn sản phẩm hoặc thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, các thủ thuật cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành.

*** Chiến lược cấp chức năng:**

Chiến lược cấp chức năng tập trung các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh nhằm hỗ trợ vào việc bố trí chiến lược của công ty.

*** Chiến lược kinh doanh quốc tế:**

Hiện nay toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ trên phạm vi cả thế giới. Các công ty hình thành các chiến lược kinh doanh không chỉ trong phạm vi trong nước,

mà phải có ảnh hưởng đến thế giới bên ngoài. Chiến lược kinh doanh quốc tế hình thành trên cơ sở tính toán và cân nhắc để hoàn thiện dây chuyền giá trị và phát triển lợi thế cạnh tranh.

1. 1. 4 Vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp.

Ngày nay các công ty hoạt động trong môi trường luôn biến động phức tạp, nguồn tài nguyên ngày càng khan hiếm, bên cạnh đó là sự cạnh tranh khốc liệt của đối thủ cùng ngành hiện thời và các đối thủ tiềm ẩn mới. Sự thành công của các công ty không chỉ bằng nội lực và quản trị điều hành công việc hằng ngày, mà các công ty còn phải thích ứng với môi trường bên ngoài, biết tận dụng những cơ hội và né tránh những nguy cơ. Tất cả những điều này không thể đạt được nếu công ty không có khả năng quản trị chiến lược tốt.

- Trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị phải cân nhắc và quyết định tổ chức đi theo hướng nào và thời gian đạt mục tiêu đề ra. Các nhà quản trị phải quán triệt mọi nhân viên trong tổ chức cùng nhận thức, hiểu rõ mục tiêu của tổ chức và nhiệm vụ từng người. Từ đó tạo nên sự thống nhất hành động của từng bộ phận trong công ty để đạt được những mục tiêu ngắn hạn, phục vụ cho mục tiêu dài hạn.

- Như chúng ta biết, môi trường tác động đến các hoạt động của công ty luôn biến động và biến động này có lúc là cơ hội, có khi là nguy cơ đối với công ty. Trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị phải luôn phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Khi nhà quản trị thấy được những điều kiện trong tương lai, sẽ giúp họ nắm lấy và tận dụng những cơ hội làm tăng lợi nhuận, đồng thời tìm cách né tránh những đe dọa gây thiệt hại cho công ty.

- Các công ty có quá trình quản trị chiến lược thường có kết quả kinh doanh tốt hơn so với các công ty không có quản trị chiến lược. Điều này xảy ra cũng chính nhờ các công ty này biết tranh thủ cơ hội và giảm bớt rủi ro gặp phải trong môi trường kinh doanh.

Theo GREENLEY, quản trị chiến lược đem lại những ích lợi chủ yếu sau: ⁽⁶⁾

- + Cho phép các nhà quản trị sự nhận biết, ưu tiên và tận dụng các cơ hội.
- + Cho ta cái nhìn khách quan về những vấn đề quản trị.
- + Nó biểu hiện cơ cấu của việc hợp tác và kiểm soát được cải thiện đối với các hoạt động.
- + Nó tối thiểu hóa các hoạt động của những điều kiện và những thay đổi có hại.
- + Cho phép có những quyết định chính yếu trong việc hỗ trợ tốt hơn các mục tiêu đã thiết lập.
- + Thể hiện sự phân phối hiệu quả thời gian và nguồn tài nguyên cho các cơ hội đã xác định.
- + Tốn ít tài nguyên và thời gian hơn dành cho việc điều chỉnh lại các quyết định sai sót hoặc các quyết định đặc biệt.
- + Tạo ra cơ cấu cho việc thông tin liên lạc nội bộ trong bộ phận nhân sự.
- + Giúp hoà hợp sự ứng xử của các cá nhân vào trong nỗ lực chung.

(6) *Nguồn: Khái luận về quản trị chiến lược, trang 35* [14]

- + Cung cấp cơ sở cho sự làm rõ các trách nhiệm cá nhân.
- + Khuyến khích suy nghĩ về tương lai.

- + Tạo phương cách hợp tác, hòa hợp và nhiệt tình để xử trí các vấn đề và cơ hội phát sinh.
- + Khuyến khích thái độ tích cực đối với sự đổi mới.
- + Cho ta một mức độ kỷ luật và quy cách quản trị doanh nghiệp.

1.2 PHÂN TÍCH CÁC CƠ HỘI VÀ CÁC MỐI ĐE DỌA.

1.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô- các yếu tố ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

1.2.1.1 Các yếu tố kinh tế vĩ mô:

Môi trường kinh tế vĩ mô tác động trực tiếp đến chiến lược của các doanh nghiệp trong các ngành khác nhau. Nó là một yếu tố quan trọng vì nó tạo ra đồng thời những cơ hội cũng như những mối đe dọa khác nhau cho từng doanh nghiệp. Một số yếu tố cơ bản trong môi trường kinh tế vĩ mô mà các doanh nghiệp cần quan tâm đó là:

- Tổng sản phẩm quốc nội GDP và Tổng sản phẩm quốc dân GNP, phản ánh mức thu nhập bình quân đầu người của quốc gia, từ đó dự báo được nhu cầu tiêu dùng.
- Mức lãi suất có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp và xu hướng tiêu dùng.
- Cán cân thanh toán quốc tế tác động đến nền kinh tế vĩ mô, ảnh hưởng đến thu nhập và tiêu dùng.
- Sự thay đổi tỷ giá hối đoái có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu, đầu tư và ảnh hưởng tới hoạt động của cả nền kinh tế.
- Mức thu nhập thực tế bình quân đầu người có ảnh hưởng đến qui mô thị trường và tính chất thị trường, khi thu nhập càng cao hàng thấp cấp sẽ có lượng cầu ít hơn và hàng cao cấp có lượng cầu nhiều hơn.

- Tình trạng lạm phát cao hay thiếu phát đều không tốt cho nền kinh tế và sẽ dẫn đến trì trệ. Khi lạm phát cao tạo rủi ro lớn cho đầu tư của các doanh nghiệp, không khuyến khích tiết kiệm, sức mua của xã hội thấp do tiền mất giá.

- Hệ thống thuế và sự thay đổi mức thuế ảnh hưởng đến thu nhập của doanh nghiệp.

- Biến động thị trường chứng khoán cũng có ảnh hưởng đến hoạt động tài chính của doanh nghiệp.

1. 2. 1. 2 Môi trường chính trị và luật pháp:

Môi trường chính trị bao gồm cả hệ thống quan điểm, đường lối chính sách, xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ và hệ thống luật pháp hiện hành. Chính phủ có vai trò điều tiết nền kinh tế vĩ mô và có mối quan hệ với các doanh nghiệp. Trong mối quan hệ này thì chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế, lại vừa là khách hàng đối với các doanh nghiệp trong các khoản chi tiêu của chính phủ, và chính phủ cũng còn là nhà cung cấp các dịch vụ thông tin, dịch vụ công cộng...cho các doanh nghiệp. Bên cạnh đó các doanh nghiệp cần phải hiểu rõ và tuân thủ tốt những quy định của luật pháp. Do vậy các doanh nghiệp cần nhạy cảm với những tín hiệu biến động phức tạp trong môi trường chính trị và luật pháp. Từ đó có sự điều chỉnh phù hợp để tận dụng được các cơ hội và ngăn ngừa những nguy cơ sẽ xảy ra cho doanh nghiệp.

1. 2. 1. 3 Môi trường văn hoá xã hội:

Là tập hợp các chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Môi trường này có tác động trong phạm vi khá rộng như việc xác định cách thức sống của con người trong xã hội đó. Nó ảnh hưởng đến cách thức làm việc, phương thức sản xuất, cách thức tiêu dùng các sản

phẩm và dịch vụ. Sự thay đổi các yếu tố văn hóa xã hội có ảnh hưởng đến các yếu tố vĩ mô khác, sự tác động này mang tính chất dài hạn, tinh tế và khó nhận biết. Các nhà quản trị các doanh nghiệp cần nắm được đặc điểm văn hóa xã hội của từng quốc gia mà doanh nghiệp có các hoạt động kinh doanh trên quốc gia đó. Nắm được môi trường văn hoá xã hội tức là nắm được các quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, và biết được các phong tục, tập quán, truyền thống, học vấn, trình độ nhận thức, thị hiếu và mức độ ưu tiên của xã hội...Từ đó thiết kế những chiến lược kinh doanh của công ty phải khác nhau và thay đổi cho phù hợp với từng môi trường văn hoá xã hội biến đổi khác nhau.

1. 2. 1. 4 Môi trường dân số:

Xét trong môi trường dân số, các nhà quản trị của các doanh nghiệp cần quan tâm đến tổng số dân của quốc gia, tỷ lệ tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, sự dịch chuyển dân số giữa các vùng và phân phối thu nhập. Môi trường dân số có ảnh hưởng trực tiếp đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố kinh tế và yếu tố xã hội. Khi hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, cần phải xem xét cẩn thận và phải phù hợp với sự biến đổi môi trường dân số, theo từng thời kỳ của từng quốc gia mà doanh nghiệp thiết lập các chiến lược kinh doanh trên quốc gia đó.

1. 2. 1. 5 Môi trường tự nhiên:

Môi trường tự nhiên có thể tạo lợi thế cạnh tranh cho một số ngành sản xuất kinh doanh trên quốc gia đó. Các yếu tố của môi trường tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, và các tài nguyên thiên nhiên của rừng, sông, biển, trong lòng đất, sự trong sạch của môi trường nước và không khí...Các doanh nghiệp khi hoạch định chiến lược kinh doanh, cần tranh thủ

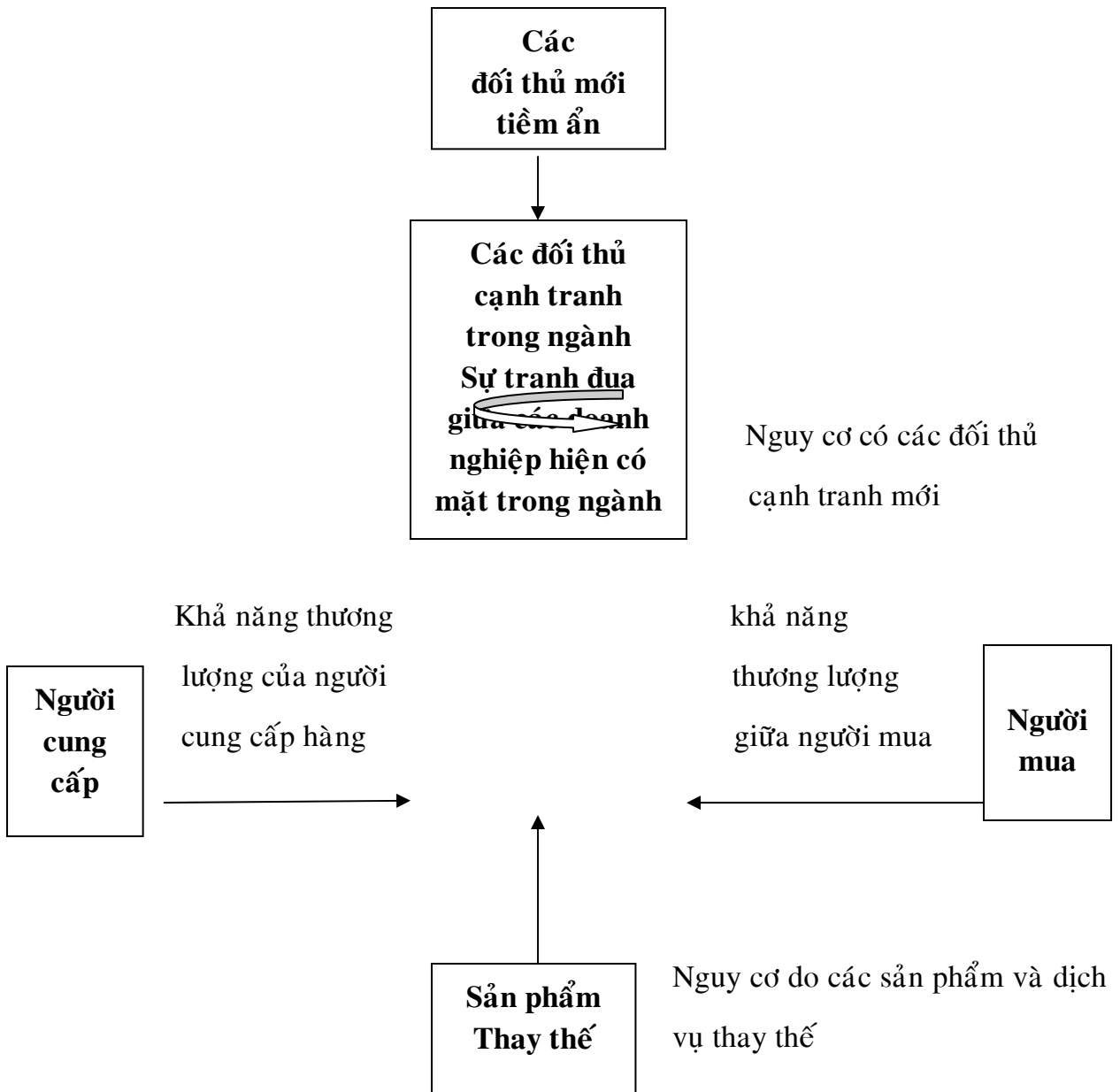
khai thác các yếu tố này đem lại lợi thế cho doanh nghiệp mình. Đồng thời phải tuân thủ theo luật môi trường ban hành nhằm bảo đảm sự bảo vệ môi trường, tái tạo các điều kiện tự nhiên, giảm thiểu tối đa những tác động gây ô nhiễm môi trường. Về nguồn nguyên liệu, các doanh nghiệp cần nhận thức được nguồn tài nguyên thiên nhiên là hữu hạn và càng ngày càng cạn kiệt. Từ đó có chiến lược sử dụng nguyên liệu nhân tạo thay dần các nguyên liệu thiên nhiên, đặc biệt là các nguồn tài nguyên không thể tái tạo được.

1. 2. 1. 6 Môi trường công nghệ:

Sự phát triển kỹ thuật công nghệ tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp như giúp các doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao hơn, giá thành sản phẩm thấp hơn tăng khả năng cạnh tranh. Sự ra đời của công nghệ mới còn giúp cho các doanh nghiệp phát triển các sản phẩm hoàn thiện hơn, có nhiều tính năng tác dụng hơn. Vì vậy doanh nghiệp nào áp dụng tốt những công nghệ mới, có thể phát triển các sản phẩm và dịch vụ của mình tốt hơn và đồng thời tạo thêm thị trường mới. Bên cạnh những cơ hội, các mối đe dọa cũng có thể xảy ra. Công nghệ mới cũng giúp phát triển các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống hiện hữu. Sự ra đời của công nghệ mới tạo áp lực các doanh nghiệp phải đầu tư nguồn lực để thay thế công nghệ. Khi công nghệ mới thay đổi càng nhanh thì vòng đời công nghệ có xu hướng ngắn lại, như vậy khấu hao cần rút ngắn thời gian lại, ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm. Ngoài ra sự ra đời công nghệ mới còn giúp cho những người gia nhập mới vào ngành có điều kiện đầu tư sau bằng công nghệ mới này, điều này làm cho các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành sẽ gặp khó khăn trong cạnh tranh.

1. 2. 2 Phân tích môi trường vi mô- các yếu tố cơ bản.

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành nhưng bên ngoài doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần nghiên cứu các yếu tố này để nhận ra các mặt mạnh, mặt yếu của doanh nghiệp mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ của ngành trong từng giai đoạn.



1. 2. 2. 1 Đối thủ cạnh tranh.

Trong kinh doanh, các công ty không thể không gặp phải sự cạnh tranh và sự cạnh tranh càng ngày càng quyết liệt. Mối đe dọa về vị trí và sự tồn tại của công ty càng trở nên phức tạp. Sự cạnh tranh của các đối thủ hiện tại cùng ngành có thể dẫn đến giảm lợi nhuận chung toàn ngành, thậm chí có thể giảm cả tổng doanh thu toàn ngành khi cuộc chiến đấu đầu với nhau về giá. Ngược lại sự cạnh tranh cũng có thể làm tăng nhu cầu, tăng mức độ khác biệt sản phẩm trong ngành, dẫn đến tăng lợi ích cho toàn ngành khi các doanh nghiệp tham gia cuộc chiến cạnh tranh về quảng cáo, khuyến mãi. Cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại trong ngành thường xảy ra do các nguyên nhân sau:

- Các đối thủ cạnh tranh đông đảo hoặc có qui mô gần tương đương nhau.
- Tốc độ tăng trưởng của ngành không cao, các công ty muốn giành giật thị phần.
- Chi phí cố định và chi phí lưu kho cao, các công ty cần khai thác hết năng lực.
- Sự thiếu vắng tính khác biệt của sản phẩm giữa các công ty và về các chi phí chuyển đổi không cao khi chuyển sang dùng sản phẩm thay thế.
- Ngành có năng lực dư thừa, cung nhiều hơn so cầu thị trường.
- Tính đa dạng của ngành cũng có ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh.
- Sự đặt cược vào ngành cao cũng dẫn đến cạnh tranh khốc liệt.
- Khi có các rào cản rút lui, buộc các công ty phải cạnh tranh để tồn tại.

1. 2. 2. 2 Những khách hàng.

Khách hàng được coi là một phần của công ty. Doanh nghiệp nào biết tạo những sự thoả mãn lợi ích khách hàng sẽ có nhiều khách hàng trung thành và tạo lợi thế cho doanh nghiệp mình. Thông thường người mua muốn có những sản phẩm,

dịch vụ với giá rẻ nhưng đòi hỏi chất lượng cao. Áp lực từ phía khách hàng đối với các doanh nghiệp khi đặt trong những trường hợp sau:

- Khi lượng người mua nhỏ nên người bán phải phụ thuộc người mua.
- Khi người mua một sản lượng lớn và tập trung, điều này có ảnh hưởng đến sự phát triển của người bán.
 - Khi người mua chiếm một tỷ trọng lớn trong sản lượng của người bán, trường hợp này người mua có ảnh hưởng đến sự tồn tại của người bán.
 - Khi các sản phẩm là sản phẩm cơ bản và không có tính khác biệt, khi đó người mua dễ dàng mua hàng của người bán khác mà không phải tốn kém nhiều.
 - Khi người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau.
 - Khi sản phẩm của ngành là không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm người mua.
 - Khi người mua có đầy đủ thông tin như nhu cầu, giá thực tế trên thị trường, thậm chí biết đến giá thành của người cung ứng.

Các doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược lựa chọn khách hàng, tức là lựa chọn những khách hàng có ít quyền lực đối với mình, như thế mới cải thiện được vị thế của doanh nghiệp.

1. 2. 2. 3 Những nhà cung cấp:

Yếu tố nhà cung cấp bao gồm nhà cung cấp tài chính từ các nguồn vay ngắn hạn, vay dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Nhà cung cấp còn là những người cung cấp sức lao động và những nhà cung cấp cũng là những người bán nguyên liệu, thiết bị, vật tư. Áp lực từ phía nhà cung cấp xảy ra trong các điều kiện sau:

- Khi chỉ có một ít nhà cung cấp nắm quyền thống trị hệ thống phân phối, họ

tạo các áp lực về giá, chất lượng và phương thức thanh toán.

- Khi sản phẩm thay thế không có sẵn, người mua không có sự lựa chọn khác ngoài sản phẩm của nhà cung cấp.

- Khi người mua chỉ mua một tỷ trọng nhỏ trong sản lượng của nhà cung cấp, ảnh hưởng của người mua đối với nhà cung cấp rất nhỏ.

- Khi sản phẩm của nhà cung ứng là yếu tố đầu vào quan trọng và quyết định sự thành công trong hoạt động của người mua.

- Khi sản phẩm của nhà cung cấp có tính khác biệt, được người mua đánh giá cao, và người mua không thể chọn các nguồn cung cấp khác.

- Khi người mua phải tốn một khoản chi phí cao nếu thay đổi nhà cung cấp.

- Khi nhà cung cấp đe dọa hội nhập về phía trước, kiểm soát cả đầu ra thông qua đầu tư mở rộng hoặc mua đứt hoạt động phía người mua.

Các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu các nhà cung cấp, tạo sự liên kết với các nhà cung cấp, tránh các áp lực từ phía nhà cung cấp xảy ra.

1. 2. 2. 4 Đối thủ tiềm ẩn mới:

Các doanh nghiệp ngoài việc đối đầu với các đối thủ cạnh tranh hiện thời còn phải tính đến sự cạnh tranh của các đối thủ mới sẽ xâm nhập vào ngành trong tương lai. Nguy cơ xâm nhập vào ngành của các đối thủ tiềm ẩn này tùy thuộc vào rào cản của các đối thủ cạnh tranh hiện hữu. Theo Micheal Porter, có sáu rào cản xâm nhập chủ yếu là:

- Lợi thế kinh tế theo qui mô, các công ty qui mô sản xuất lớn sẽ có lợi thế giảm các khoản chi phí trên đơn vị sản phẩm.

- Sự khác biệt của sản phẩm về chất lượng, kiểu dáng, cung cách phục vụ, công tác quảng cáo... công ty đó tạo được rào cản xâm nhập của đối thủ mới.

- Các đòi hỏi về nguồn vốn lớn khi đầu tư xâm nhập vào ngành.
- Chi phí chuyển đổi mà người mua phải trả khi chuyển đổi sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp khác thay cho sản phẩm đang sử dụng.
- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối cũng là vấn đề khó khăn đối với các đối thủ cạnh tranh mới vào ngành.
- Những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô cũng tạo rào cản cho các đối thủ tiềm ẩn mới như là: kinh nghiệm, bí quyết, quyền sở hữu công nghệ, tiếp cận trước nguồn nguyên liệu...

1. 2. 2. 5 Sản phẩm thay thế:

Sản phẩm thay thế là các sản phẩm có cùng công năng với sản phẩm của ngành. Do các loại hàng có tính thay thế cho nhau nên sẽ dẫn đến cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh về các mặt như giá cả, chất lượng, mẫu mã, dịch vụ... Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế sẽ làm hạn chế tiềm năng doanh thu và lợi nhuận của ngành không những ngay trong điều kiện bình thường mà cả trong thời kỳ phát triển bùng nổ của ngành. Khi hoạch định chiến lược kinh doanh, cần tính đến các sản phẩm thay thế. Trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp cần phải không ngừng nghiên cứu các sản phẩm thay thế tiềm ẩn. Đặc biệt lưu ý các sản phẩm thay thế do kết quả của sự phát triển công nghệ mới, khi đó để đạt được thành công, buộc các doanh nghiệp phải dành các nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng các công nghệ mới vào chiến lược của mình.

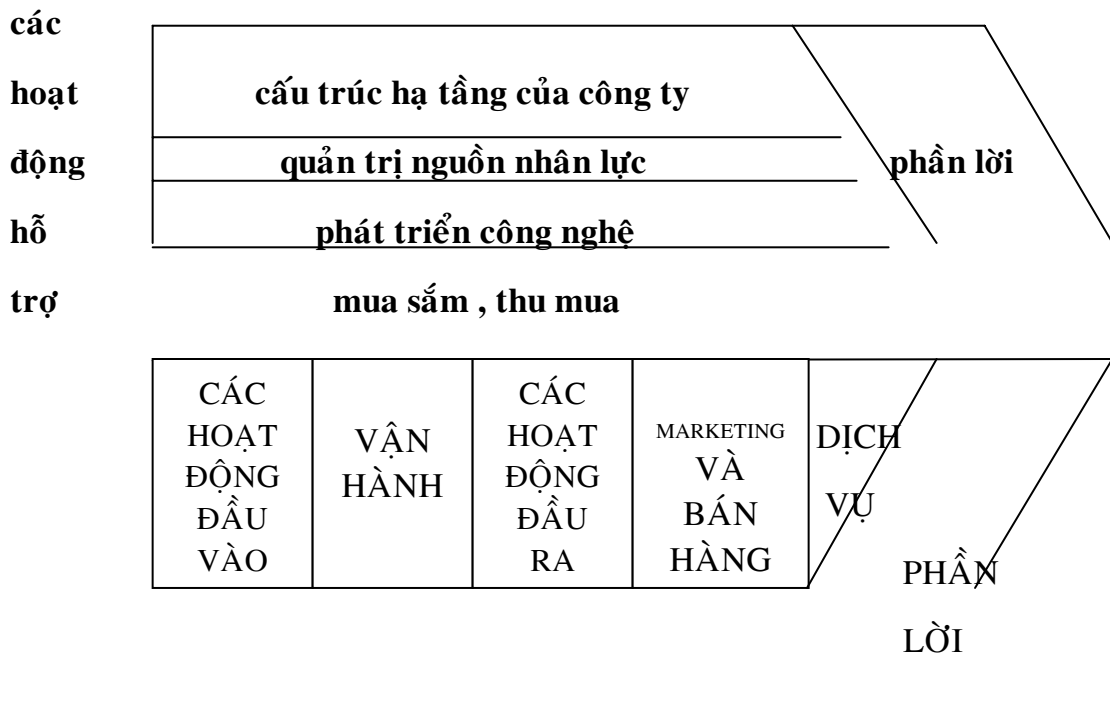
1. 3 PHÂN TÍCH CÁC MẶT MẠNH – MẶT YẾU CỦA DOANH NGHIỆP.

Nhằm tìm ra những điểm mạnh và những điểm yếu của công ty, người ta phân tích môi trường nội bộ thông qua phân tích dây chuyền giá trị công ty, tình hình tài chính, văn hoá, tổ chức và lãnh đạo của công ty.

1. 3. 1 Dây chuyền giá trị của công ty.

Phân tích dây chuyền hoạt động của công ty, chúng ta phân tích các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ của công ty đó. Các yếu tố cơ bản hình thành dây chuyền giá trị công ty được mô tả qua bảng tóm tắt sau:

DÂY CHUYỀN GIÁ TRỊ CÔNG TY ⁽⁷⁾



CÁC HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU

(7) Nguồn: *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, trang 93 [8]

Micheal Porter “ Competitive Advantage”, New York Free Press, 1985.

1. 3. 1. 1 Các hoạt động chủ yếu:

Các hoạt động này gắn trực tiếp với các sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Chúng bao gồm những hoạt động sau:

- Các hoạt động đầu vào: bao gồm các hoạt động nhận, tồn trữ và quản lý các yếu tố đầu vào. Khi các hoạt động này càng đạt mức hoàn thiện thì chi phí sản xuất giảm và tăng năng suất.

- Vận hành: là những hoạt động chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng. Khi các hoạt động này hoàn thiện sẽ tạo nên hiệu suất cao hơn, sản phẩm đạt chất lượng tốt hơn và có những phản ứng nhanh theo yêu cầu thị trường.

- Các hoạt động đầu ra: nhằm đưa sản phẩm đầu ra đến với khách hàng của công ty, bao gồm quản lý tồn trữ hàng hóa và các hoạt động phân phối, xử lý các đơn hàng.

- Marketing và bán hàng: các hoạt động chủ yếu là hỗn hợp sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, quảng cáo và hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động này gắn liền với khâu tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Dịch vụ: gồm các hoạt động như lắp đặt, sửa chữa, cung cấp các linh kiện hay bộ phận, điều chỉnh sản phẩm, phục vụ khách hàng sau bán hàng. Dịch vụ khách hàng ngày càng xem là một trong những hoạt động quan trọng của công ty.

1.3.1.2 Các hoạt động hỗ trợ:

Các hoạt động hỗ trợ tác động một cách gián tiếp đến các sản phẩm và dịch vụ của công ty, Chúng bao gồm các hoạt động sau:

- Quản trị nguồn nhân lực: là các hoạt động thực hiện nhằm tuyển mộ, huấn luyện, phát triển và tiền công cho người lao động. Các công ty luôn phải coi trọng công tác đào tạo, nâng cao kỹ năng của người lao động và có chính sách thu nhập thỏa mãn cho người lao động.

- Phát triển công nghệ: tạo lợi thế cho công ty phát triển sản phẩm, tăng sản lượng và chất lượng, giảm chi phí sản xuất. Tuy nhiên khi thực hiện phát triển công nghệ, công ty phải đầu tư nguồn lực và điều này cũng có thể dẫn đến rủi ro.

- Mua sắm: hoạt động này đề cập đến việc thu mua các yếu tố đầu vào. Nó quan trọng đối với các hoạt động chủ yếu cũng như các hoạt động hỗ trợ và ảnh hưởng năng lực lợi nhuận của công ty.

- Tài chính và kế toán: Trong bất kỳ công ty nào, công tác tài chính và kế toán được coi là quan trọng đối với quản lý công ty. Đó là việc thiết lập ngân sách, năng lực tăng vốn, quản lý danh mục vốn đầu tư, phân bổ nguồn vốn thực hiện các mục tiêu của công ty và thực hiện có hiệu quả các hệ thống kế toán chi phí phù hợp.

- Những vấn đề luật pháp và quan hệ với chính quyền: Trách nhiệm pháp lý của công ty đối với các đối tác kinh doanh, nghĩa vụ với Nhà Nước do Luật Pháp quy định. Vấn đề này có ảnh hưởng tới khả năng tồn tại và phát triển lâu dài của công ty.

- Hệ thống thông tin: bao gồm những hoạt động thu thập thông tin, xử lý, truyền các dữ liệu. Nó mang tầm quan trọng như một nguồn lực tăng cường vị thế cạnh tranh của công ty.

- Quản lý chung: bao gồm cả cấu trúc và hệ thống hỗ trợ các hoạt động trong dây chuyền giá trị công ty. Tổ chức có ít tầng nấc quản lý trung gian sẽ có quá trình ra quyết định, thực hiện quyết định đúng đắn và nhanh chóng.

1. 3. 2 Phân tích tài chính. ⁽⁸⁾

Đánh giá vị thế tài chính của công ty, chúng ta cần phân tích các chỉ tiêu cơ bản của hệ thống tài chính sau:

1. 3. 2. 1 Các chỉ tiêu luân chuyển:

* *Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn:*

Cho thấy khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của công ty khi đáo hạn phải trả.

$$\mathbf{CR = TSLĐ / NNH}$$

TSLĐ: tài sản lưu động.

NNH : nợ ngắn hạn.

* *Khả năng thanh toán nhanh:*

Khả năng thanh toán nhanh nợ ngắn hạn bằng tài sản lưu động thanh khoản cao của công ty.

$$\mathbf{QR = (TSLĐ - TK) / NNH}$$

TSLĐ: tài sản lưu động.

TK: tồn kho.

NNH: nợ ngắn hạn.

1. 3. 2. 2 Các chỉ tiêu đòn bẩy:

* *Chỉ số nợ trên toàn bộ vốn:*

Cho thấy tỷ lệ vốn vay dưới mọi hình thức trong tổng số vốn đưa vào sản xuất kinh doanh của công ty.

$$\mathbf{D / A = Tổng nợ / Tổng vốn}$$

(8) Nguồn: Các công thức từ Quản trị tài chính căn bản, trang 45,46,48,50,51 [11]

* *Chỉ số về khả năng thanh toán lãi vay:*

(số lần thanh toán lãi vay từ thu nhập)

Khả năng thanh toán lãi vay từ thu nhập của công ty, nó còn đo lường rủi ro mất khả năng thanh toán nợ dài hạn.

$$\text{TIE} = \text{EBIT} / \text{I}$$

EBIT: thu nhập trước thuế và lãi.

I: lãi vay phải trả.

1. 3. 2. 3 Các chỉ số hoạt động:

* *Kỳ thu tiền bình quân:*

Đo lường thời gian trung bình thu tiền từ khách hàng mua theo phương thức tín dụng:

$$\text{DSO} = \text{KPT} * 365 / \text{DT}$$

KPT: khoản phải thu từ khách hàng.

DT: doanh thu tín dụng.

* *Chỉ số vòng quay các khoản phải thu:*

Doanh nghiệp thu tiền mặt nhanh hay chậm khi sử dụng phương thức bán hàng tín dụng.

$$\text{L kpt} = 365 / \text{DSO}$$

DSO: kỳ thu tiền bình quân.

* *Chỉ số về vòng quay hàng tồn kho:*

Đo lường luân chuyển hàng hoá dưới hình thức hàng tồn kho.

$$\text{Vtk} = \text{GVHB} / \text{Gtk}$$

GVHB: Chi phí giá vốn hàng bán.

G tk: Giá trị tồn kho bình quân.

* *Chỉ số vòng quay tài sản cố định:*

Mức vốn cần thiết đầu tư vào tài sản cố định để tạo một đồng doanh thu.

$$V_{tscđ} = DT / TSCĐ$$

DT: doanh thu.

TSCĐ: tài sản cố định bình quân.

1. 3. 2. 4 Các chỉ số năng lực lợi nhuận:

* *Lợi nhuận biên tế:*

Đo lường lượng lãi ròng có trong một đồng doanh thu.

$$LN_m = LR / DT$$

LR: lãi ròng.

DT: doanh thu.

* *Suất sinh lợi trên tổng tài sản:*

Đo lường hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn tài sản của công ty.

$$ROA = LR / \text{Tổng vốn}$$

LR: lãi ròng.

* *Suất sinh lợi trên vốn sở hữu:*

Đo lường thu nhập trên một đồng vốn chủ sở hữu đưa vào sản xuất kinh doanh.

$$ROE = LR_{cpt} / V_{cpt}$$

LR_{cpt}: lãi ròng cổ phần thường.

V_{cpt}: Vốn cổ phần thường.

1. 3. 2. 5 Các chỉ số tăng trưởng:

So sánh doanh thu và lợi nhuận giữa các kỳ sản xuất kinh doanh, kỳ sau so với kỳ trước đó để thấy mức tăng trưởng hay suy giảm của công ty đó về các chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận.

1.4 MA TRẬN SWOT.

1.4.1 Liệt kê các yếu tố chủ yếu bên trong và các điều kiện chủ yếu bên ngoài.

1.4.1.1 Liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu cốt lõi của công ty:

Đó là những nhân tố cốt lõi có ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh và việc thực thi những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các yếu tố thường cần phải quan tâm đến như: so sánh chi phí sản xuất so các đối thủ cạnh tranh, hiệu suất các hoạt động trong kinh doanh của công ty, quản lý việc mua sắm cũng như hệ thống kênh phân phối, phương thức bán hàng, hệ thống thông tin, các quan hệ về chính trị và pháp lý, công tác nghiên cứu và phát triển, mức độ tăng trưởng.

1.4.1.2 Liệt kê các cơ hội và các mối đe dọa chủ yếu môi trường bên ngoài:

Người ta xét mức độ là chủ yếu khi tích số giữa mức tác động đến doanh nghiệp và xác suất tranh thủ cơ hội hay xảy ra nguy cơ là lớn nhất. Các điều kiện chủ yếu bên ngoài các doanh nghiệp cần quan tâm như: những cơ hội phát triển thị trường, tăng thị phần, những mức thuế quan, hỗ trợ của chính phủ, tỷ giá hối đoái, lãi suất, các đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm thay thế, những thay đổi về qui định mới về môi trường, tình hình ổn định chính trị, chính sách xuất-nhập khẩu của chính phủ.

1.4.2 Liên kết các yếu tố bên trong và các điều kiện bên ngoài.

* **Bước 1:** Liệt kê tất cả các yếu tố chủ yếu bên trong và các điều kiện chủ yếu bên ngoài vào các ô của ma trận SWOT.

* **Bước 2:** Kết hợp từng cặp một của các ô trên:

Kết hợp S-O: Sự kết hợp này nhằm sử dụng mặt mạnh nào đó của công ty để khai thác tốt nhất các cơ hội có được từ bên ngoài.

Kết hợp S-T: Sự kết hợp này nhằm sử dụng mặt mạnh nào đó của công ty để đối phó với các đe dọa môi trường bên ngoài.

Kết hợp W-O: Sự kết hợp này có thể là tập trung khắc phục những yếu kém để tận dụng những cơ hội, hoặc cũng có thể là cần khai thác những cơ hội nào để cải thiện dần những yếu kém hiện thời.

Kết hợp W-T: Cần phải khắc phục những mặt yếu kém nào để giảm bớt những nguy cơ xảy đến cho công ty.

* **Bước 3:** Sự kết hợp giữa bốn yếu tố S + W + O + T.

Các nhà quản trị kết hợp bốn yếu tố để hình thành chiến lược mang tính khả thi giúp công ty sử dụng mặt mạnh để khai thác tốt cơ hội, cải thiện những yếu kém để giảm bớt những nguy cơ.

* **Bước 4 :** Tổng hợp và xem xét lại các chiến lược.

Bước này nhằm kiểm tra lại các sự kết hợp trên, tạo thành chiến lược phải đảm bảo tính toàn diện và tính hệ thống. Cần chú ý các nhóm chiến lược và phối hợp chúng thành một hệ thống hỗ trợ cho nhau.

1. 4. 3 Ma trận SWOT.

BẢNG MA TRẬN SWOT: ⁽⁹⁾

(9) Nguồn: *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, trang 127 [8]

BẢNG MA TRẬN SWOT

<p>MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI</p>	<p>O: Liệt kê những cơ hội chủ yếu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 	<p>T: Liệt kê những đe dọa chủ yếu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.
<p>MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG</p>	<p>S - O: Các chiến lược sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>S - T: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để hạn chế và né tránh đe dọa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<p>W: Liệt kê các điểm yếu chủ yếu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 	<p>W - O: Các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>W - T: Các chiến lược tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh các mối đe dọa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

1.5 QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.

1.5.1 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.

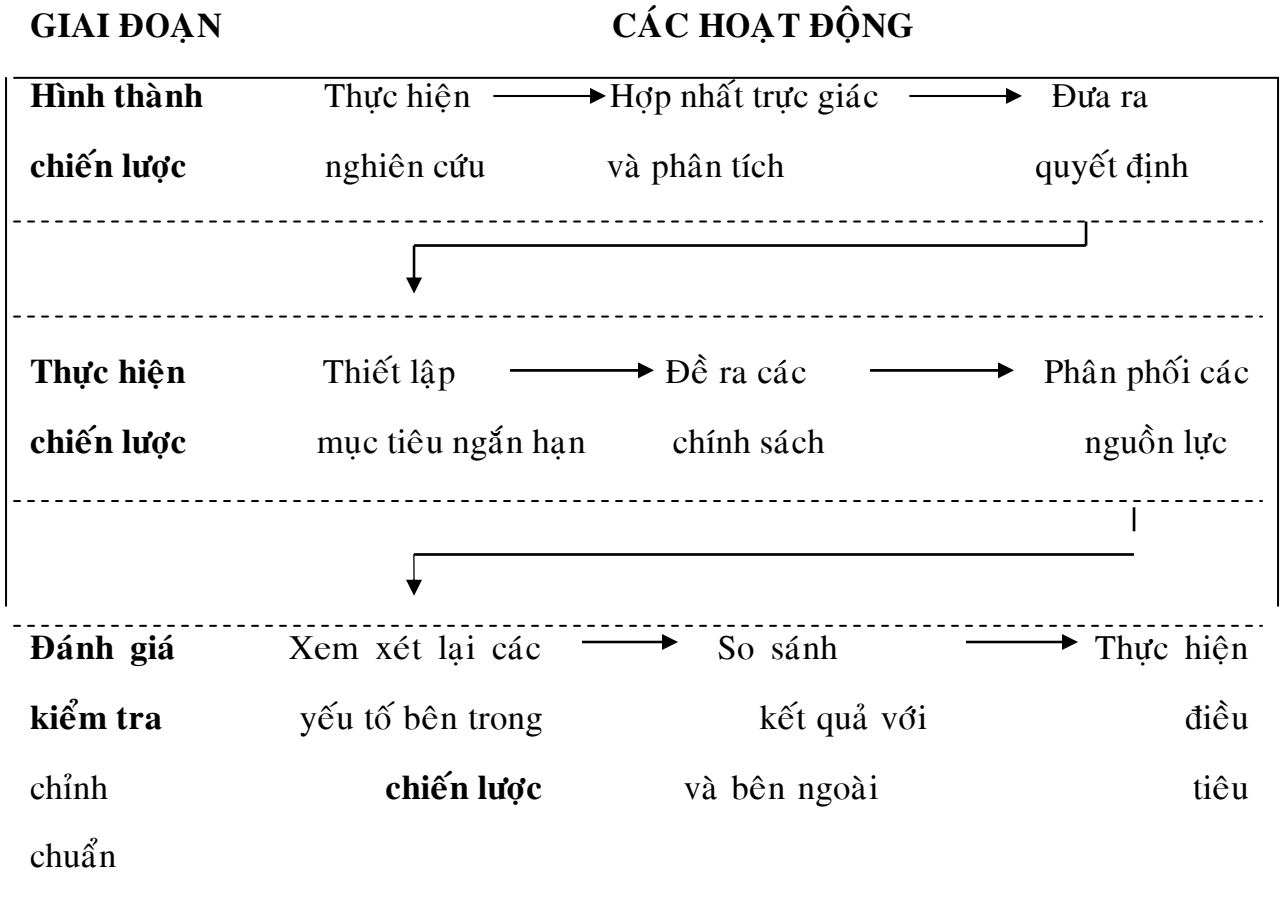
Mô hình quản trị chiến lược toàn diện được áp dụng rộng rãi hiện nay, Mô hình này thể hiện rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và đánh giá kiểm tra các chiến lược. Một sự thay đổi ở bất kỳ thành phần chính nào trong mô hình có thể đòi hỏi sự thay đổi một hoặc nhiều thành phần khác trong mô hình.

MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC TOÀN DIỆN

THÔNG TIN PHẢN HỒI

1. 5. 2 Các giai đoạn quản trị chiến lược.

Quá trình thực hiện chiến lược là quá trình được thực hiện thường xuyên và liên tục, các hoạt động của quản trị chiến lược được minh họa theo hình sau:



1. 5. 2. 1 Giai đoạn hình thành chiến lược:

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng kinh doanh, tiến hành nghiên cứu, xác định các mặt mạnh và mặt yếu chủ yếu bên trong công ty, các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn, xây dựng và lựa chọn những chiến lược thay thế khả thi. Giai đoạn này có ba hoạt động chủ yếu để hình thành chiến lược là tiến hành nghiên cứu, phân tích và đưa ra quyết định. Công

cụ thường áp dụng là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận SWOT.

1. 5. 2. 2 Giai đoạn thực hiện chiến lược:

Thực hiện chiến lược hay còn gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Các nhà quản trị phổ biến công nhân viên toàn công ty hiểu rõ mục tiêu của công ty, cùng nhau đồng tâm hiệp lực để thực hiện thành công các chiến lược công ty đã lựa chọn. Các hoạt động cơ bản trong giai đoạn này là thiết lập và thực hiện các mục tiêu ngắn hạn, đưa ra các chính sách, phân phối và tận dụng các nguồn lực để đạt được mục tiêu đã đề ra. Bên cạnh đó các hoạt động hỗ trợ cũng tiến hành như hoạt động marketing, nghiên cứu và phát triển các hệ thống thông tin.

1. 5. 2. 3 Đánh giá kiểm tra chiến lược:

Thực hiện việc đánh giá và kiểm tra chiến lược là vô cùng cần thiết. Các yếu tố bên trong và bên ngoài thay đổi thường xuyên, do vậy các chiến lược có thể phải điều chỉnh hoặc thay đổi trong tương lai tùy thuộc từng tình huống cụ thể. Giai đoạn này cần xem xét các yếu tố cơ sở trong chiến lược hiện tại, đo lường những kết quả đạt được, phân tích tìm nguyên nhân gây ảnh hưởng đến kết quả, từ đó đưa ra những biện pháp tích cực phát huy hiệu quả tốt và khắc phục kịp thời những điểm không phù hợp ảnh hưởng đến thực hiện chiến lược của công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1.

Chương 1, chúng tôi trình bày một số lý thuyết cơ bản có liên quan về hình thành và quản trị các chiến lược kinh doanh của công ty.

_ Hệ thống những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược kinh doanh.

_ Phân tích các cơ hội và các mối đe dọa sẽ ảnh hưởng đến công ty. Trong đó:

+ Phân tích môi trường vĩ mô, các yếu tố tác động chung đến tất cả các ngành đang hoạt động. Đó là: yếu tố vĩ mô, yếu tố chính trị luật pháp, môi trường văn hóa xã hội, môi trường dân số, môi trường tự nhiên và môi trường công nghệ.

+ Phân tích môi trường vi mô, các yếu tố tác động đến từng ngành. Đó là: các đối thủ cạnh tranh, những khách hàng, những nhà cung cấp, những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới và những sản phẩm thay thế.

_ Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của công ty. Trong đó:

+ Phân tích dây chuyền giá trị của công ty, gồm các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ của công ty.

+ Phân tích các chỉ tiêu tài chính của công ty, gồm các chỉ tiêu luân chuyển, chỉ tiêu đòn bẩy, chỉ tiêu hoạt động, các chỉ số năng lực lợi nhuận, các chỉ số tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận qua các kỳ kinh doanh của công ty.

_ Thành lập ma trận SWOT:

+ Từ việc phân tích nội bộ công ty, rút ra các mặt mạnh, mặt yếu chủ yếu của công ty.

+ Từ việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường vi mô, các yếu tố bên ngoài tác động đến công ty, rút ra những cơ hội và những mối đe dọa chủ yếu có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty.

+ Tạo các cặp liên kết giữa các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội, đe dọa:

(S-O), (S-T), (W-O), (W-T).

_ Quá trình quản trị chiến lược kinh doanh.

+ Hình thành và lựa chọn chiến lược khả thi.

+ Thực hiện chiến lược.

+ Kiểm tra, đánh giá, hiệu chỉnh chiến lược.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG.

2.1 GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG.

2.1.1 Hình thức.

Ngày 24/3/1993 Công ty dệt Việt Thắng được chuyển thành doanh nghiệp Nhà nước theo quyết định của Bộ công nghiệp nhẹ và được cấp giấy phép đăng ký kinh doanh số 102593/ CNN-TC, do Trọng tài Kinh tế TP. Hồ Chí Minh cấp ngày 18/4/1993.

Tài khoản số: 420.00.63.400.45 NH. Công thương Việt Nam, CN. TP. HCM.

2.1.2 Địa chỉ.

Trụ sở chính: xã Linh Trung, Quận Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh.

Điện thoại: 8969337 – 8966953

Fax: 84.8969319

Email: vietthang@hcm.vnn.vn.

Website: www.vietthangcom.com

Văn phòng đại diện: 35-37 Bến Chương Dương, lầu 4, Quận 1, TP. HCM.

Điện thoại: 8299291 - 8291120

Fax: 84.8299291

2.1.3 Lịch sử hình thành và phát triển công ty.

Công ty được thành lập từ năm 1960 và chính thức hoạt động vào năm 1962, do các cổ đông quốc tịch Hoa Kỳ, Đài Loan và Việt Nam góp vốn mang tên Việt Mỹ Kỹ Nghệ Dệt Sợi công ty, hay còn gọi là VIMYTEX. Máy móc thiết bị được đầu tư chủ yếu là của Nhật Bản. Đến năm 1970 nhà máy được mở rộng thêm phần vốn trang thiết bị máy móc nhập từ Hoa Kỳ. Sau ngày thống nhất đất nước 30/4/1975, các cổ đông bỏ đi nước ngoài, Ủy Ban Nhân Dân Thành Phố Sài Gòn

tiếp quản và quốc hữu hóa trên cơ sở tịch thu toàn bộ xí nghiệp và giao cho Tổng Công Ty Dệt thuộc Bộ Công Nghiệp Nhẹ quản lý và điều hành theo chế độ quốc doanh (Quyết định số 1243/ QĐUB ngày 30/ 09/1977), mang tên Nhà Máy Dệt Việt Thắng.

Đến ngày 11/03/1978, Bộ Công Nghiệp Nhẹ ra quyết định số 156/CNN-TCLĐ sát nhập nhà máy Dệt Bình Thọ và nhà máy Dệt Việt Thắng là một nhà máy. Ngày 21/11/1990 Bộ Công Nghiệp Nhẹ ra quyết định số 59/CNN-TCLĐ thành lập nhà máy Liên Hợp Dệt Việt Thắng trên cơ sở chính là “Nhà Máy Dệt Việt Thắng”.

Ngày 01/09/1991, Bộ Công Nghiệp Nhẹ tiếp tục ra quyết định số 771/CN-TCLĐ đổi tên nhà máy Liên Hợp Dệt Việt Thắng thành Công Ty Dệt Việt Thắng, với tên giao dịch đối ngoại là VICOTEX (Việt Thắng Textile Company) và ngày 24/3/1993 Công Ty Dệt Việt Thắng được chuyển thành doanh nghiệp Nhà nước.

Tháng 01/2006, Công Ty Dệt Việt Thắng đã tiến hành xong thủ tục Cổ phần hoá khối các nhà máy May và chính thức đi vào hoạt động mang tên Công Ty Cổ Phần May Việt Thắng (VIGATEXCO), hình thức công ty này như là một công ty con của công ty Dệt Việt Thắng. Công Ty Dệt Việt Thắng còn lại gồm các nhà máy Sợi, Dệt, Nhuộm, Nhuộm sợi màu, chuyển thành công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Nhà Nước Một Thành Viên cùng thời điểm này.

Tháng 04/2006, nhà máy Nhuộm và nhà máy Nhuộm sợi màu tiếp tục tách ra và trở thành thành viên của công ty Cổ Phần Nguyên Phụ Liệu Dệt – May Bình An. Các cổ đông là các công ty Dệt và công ty May của Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam, Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Nhà Nước Một Thành Viên Việt Thắng cũng chiếm giữ cổ phần lớn trong công ty này với vốn góp gồm toàn bộ máy móc thiết bị, nhà xưởng.

Hiện nay công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Nhà Nước Một Thành Viên Việt Thắng bao gồm :

- + Công ty con là công ty Cổ Phần May Việt Thắng (VIGATEXCO).
- + Các nhà máy thành viên là nhà máy Sợi và hai nhà máy Dệt 1, Dệt 2 đang hoạt động. Hiện nay công ty đang tiến hành thủ tục cổ phần hóa các nhà máy này.
- + Là cổ đông chiếm giữ cổ phần lớn trong công ty Cổ Phần Nguyên Phụ Liệu Dệt – May Bình An.
- + Công ty Liên Doanh ChoongNam – Việt Thắng, sản xuất sợi và vải mộc.
- + Công ty Liên Doanh Vicoluch, sản xuất hàng may mặc.

2. 1. 4 Thiết bị và năng lực sản xuất.

Công ty Dệt may Việt Thắng có quy trình sản xuất khép kín từ kéo sợi → dệt vải → in nhuộm hoàn tất → may mặc. Cho phép tạo nhiều sản phẩm đa dạng từ thông dụng đến cao cấp, thỏa mãn nhu cầu vải, quần áo nhiều tầng lớp trong nước cũng như đáp ứng yêu cầu mẫu mã, chất lượng của khách hàng nước ngoài.

- **Sợi:** Tổng cộng có 34.000 cọc sợi con, đạt 5.600 tấn sợi/năm, sản xuất các loại sợi chỉ số từ Ne 7 đến Ne 50, chỉ số bình quân Ne34.

- **Dệt:** Tổng cộng hiện nay có 908 máy dệt gồm máy 1 thoi, máy 4 thoi, các loại máy dệt không thoi hiện đại, sản lượng năm 24.000.000 mét/năm.

- **In nhuộm hoàn tất:** sản lượng 25.600.000 mét/năm, thiết bị được đầu tư nhiều máy hiện đại tầm cỡ hàng đầu Đông Nam Á như máy nhuộm liên tục của Hà Lan, máy hồ văng của Đức, máy nhuộm gián đoạn của Đan Mạch, máy Sanfor của Nam Triều Tiên. Khâu nhuộm gồm 2 dây chuyền nhuộm liên tục và gián đoạn cho phép nhuộm tất cả các gam màu theo yêu cầu trên nhiều chất liệu vải với độ đồng đều màu cao. Khâu hoàn tất với nhiều thiết bị hiện đại cho phép tạo cho vải đạt

tiêu chuẩn quốc tế như độ chống co, chống nhàu, chống phai màu, chống thấm nước, mềm mại, tạo lông bằng máy cào lông, máy mài, làm bóng.

- **Nhuộm sợi màu:** sản lượng năm 960 tấn sợi nhuộm màu/năm. Toàn bộ nhà xưởng, máy móc, thiết bị...được đầu tư mới toàn bộ năm 2002, nhằm mục đích sản xuất sợi nhuộm màu cung cấp cho các nhà máy Dệt để dệt các loại vải sợi nhuộm màu và bán sợi màu cho đơn vị khác.

- **May:** sản phẩm may đa dạng gồm áo sơ mi, áo jacket, áo khoác lông vịt, chăn drap, quần tây và đặc biệt là quần chống nhàu, năng lực 5.000.000 sp/năm.

2. 1. 5 Các sản phẩm kinh doanh chính của công ty.

- Bông– xơ: bông cotton, xơ polyester, xơ visco, xơ linen, xơ rayon...

- Sợi các loại: chỉ số từ Ne 7 đến Ne 50, sợi gồm có: 100% cotton (chải thô và chải kỹ), 100% PE, 100% Visco, 100% linen

+ Các loại sợi pha T/C (polyester + cotton), TR (polyester + rayon),

TRL (polyester + rayon + linen), LC (linen + cotton), RL (Rayon + linen)

- Vải: Nhiều loại dày, mỏng khác nhau đan xen nhiều kiểu dệt phong phú theo thị hiếu và yêu cầu khách hàng. Khổ vải từ 44 inches đến 60 inches (1,13 m – 1,52 m) với nhiều loại vật liệu khác nhau:

+ Vải 100% cotton như Sheeting, Drap, Visuncot, Oxford, Kaki, Gabardin.

+ Vải Visco, Tacron, Doberon...

+ Vải pha nhiều loại nguyên liệu.

+ Vải in hoa, ca rô dùng cho may chăn gối tẩm đắp, trang trí.

+ Vải carô sợi màu: chuyên may áo sơ mi.

+ Vải dún: vải mang tính thời trang, được giới nữ rất ưa chuộng.

+ Các loại vải quần tây.

- Sản phẩm may: + Áo jacket
- + Áo khoác
- + Áo sơ mi
- + Áo blouse
- + Chăn drap – gối
- + Quần tây
- + Các loại quần áo thời trang của trẻ em và người lớn.

2. 1. 6 Thành tích nổi bật:

- + Được bầu hàng Việt Nam chất lượng cao, đạt Top ten 5 năm liền từ 1998-2001.
- + Giành được nhiều huy chương hàng chất lượng cao, các mặt hàng của công ty được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng tại nhiều cuộc triển lãm, hội chợ trên các miền đất nước Việt Nam.
- + Được tặng huân chương lao động hạng ba của Thủ tướng Chính phủ.
- + Cũng đã nhận nhiều bằng khen, giấy khen, cờ thi đua xuất sắc từ các cơ quan chức năng. Và tháng 10/2005 vừa qua công ty nhận được bằng khen doanh nghiệp tiêu biểu của ngành Dệt-May năm 2005.

** Triết lý kinh doanh của công ty: “**Cùng tồn tại và phát triển với khách hàng**”*

Công ty đã có uy tín đối với khách hàng nội địa và mối liên hệ tốt với khách hàng nước ngoài từ nhiều năm nay.

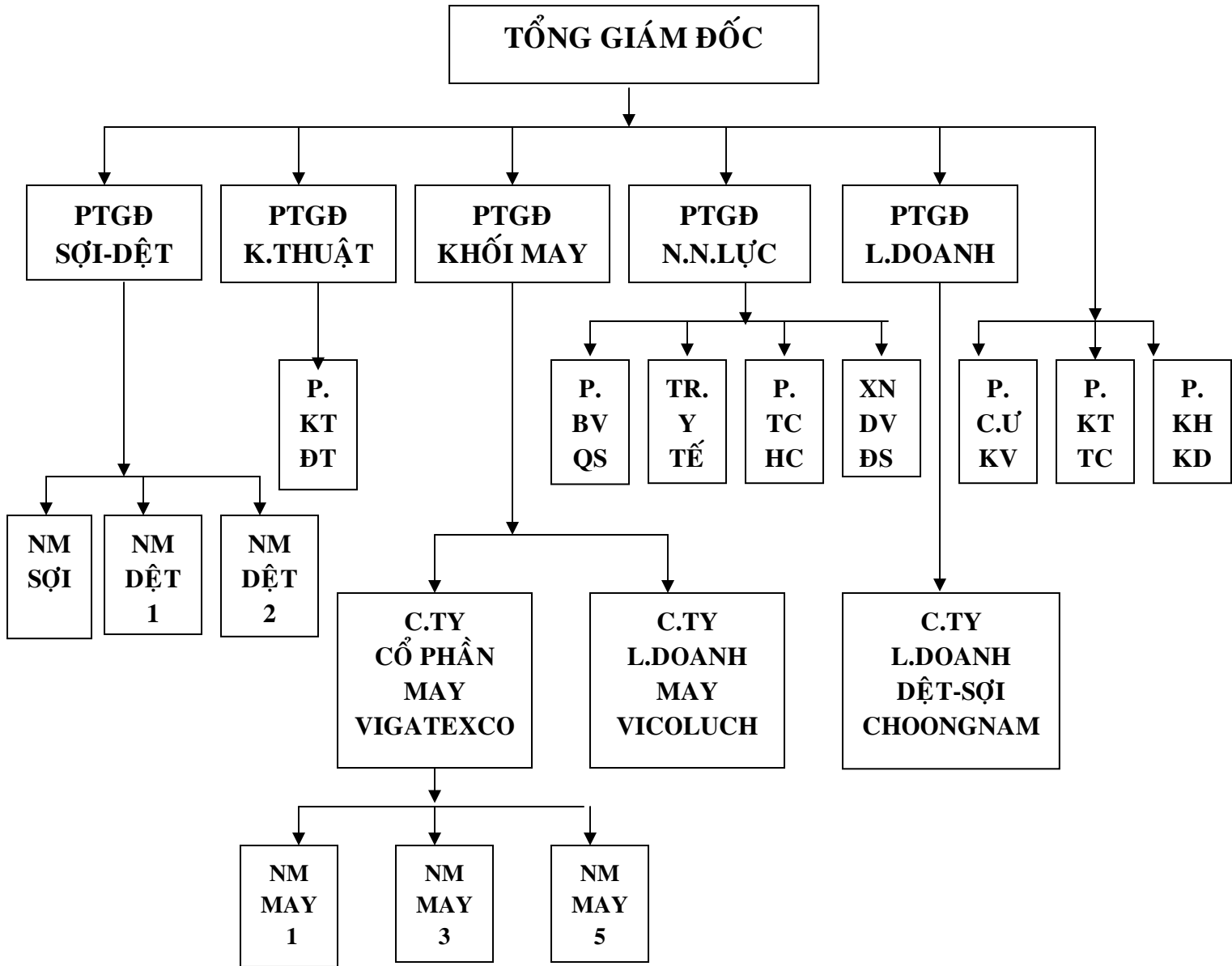
** Định hướng tới: “**Đưa công ty đi lên vững chắc cả hai chân xuất khẩu và nội địa**”.*

Đặc biệt phát triển mặt hàng có thể mạnh là các loại vải dùng sợi nhuộm màu.

2. 2 PHÂN TÍCH KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.

2. 2. 1 Phân tích mô hình quản lý của công ty.

2. 2. 1. 1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức.



2. 2. 1. 2 Phân tích cơ cấu tổ chức:

Công ty dệt Việt Thắng tổ chức theo cơ cấu trực tuyến–chức năng. Công ty áp dụng kiểu trực tuyến đối với các nhà quản lý như các phó Tổng giám đốc sản xuất sợi dệt hay may mặc. Các Phó Tổng thay mặt Tổng giám đốc trực tiếp điều hành các nhà máy Sợi, Dệt 1 và Dệt 2, các nhà máy May trong công ty. Còn các nhà quản trị chức năng như các phó Tổng giám đốc kỹ thuật, phó Tổng giám đốc nguồn nhân lực, hay các chuyên gia các phòng ban như phòng Kỹ thuật-đầu tư, phòng Cung ứng-kho vận, phòng Tài chính kế toán, phòng Kế hoạch-kinh doanh, phòng bảo vệ-quân sự...thực hiện những chức năng, nhiệm vụ do Tổng Giám Đốc phân công và hỗ trợ về mặt chuyên môn cho các Phó Tổng Giám Đốc trực tiếp điều hành các nhà máy sản xuất. Các nhà máy thành viên cũng thực hiện cơ cấu trực tuyến từ thủ trưởng các đơn vị đến từng bộ phận rồi từng bộ phận đến công nhân.

*** Hạn chế:**

Tuy nhiên trong thực tế khi điều hành trong sản xuất thì nó không thể hiện rõ nét như cơ cấu nói trên, nhất là sự điều hành từ công ty đến các nhà máy thành viên còn nhiều bất cập như:

+ Một số Phó Tổng Giám Đốc trực tiếp điều hành sản xuất còn hạn chế trong việc điều hành của mình đối các nhà máy thành viên. Nguyên nhân do một phần vì năng lực cá nhân hạn chế nên không dám quyết định nhanh, mọi việc đều phải chờ ý kiến các bộ phận chức năng hoặc chờ xin ý kiến Tổng Giám Đốc; một phần do qui chế thực hiện chức năng, quyền hạn chưa thật rõ ràng, đôi lúc quyết định của các phó Tổng Giám Đốc này không được thực hiện nếu có bộ phận chức năng nào đó không chấp nhận. Điều này gây ảnh hưởng tiến độ thực hiện của các nhà máy thành viên.

+ Trong một vài vấn đề như: quyết định kế hoạch sản xuất, phân phối tiền lương, khen thưởng...đến các nhà máy thành viên thì việc điều hành giống như cơ cấu chức năng, nghĩa là do các bộ phận chức năng trình Tổng Giám Đốc duyệt rồi triển khai thẳng xuống các đơn vị trong công ty, phó Tổng Giám Đốc trực tuyến quản lý các nhà máy, nhưng lại không có quyền quyết định các vấn đề này.

+ Một số công việc Tổng Giám Đốc chỉ đạo các phòng chức năng tham mưu, rồi ban hành quy chế và chỉ đạo theo dõi các nhà máy thành viên thực hiện, như các biện pháp tiết kiệm chi phí giảm giá thành, biện pháp nâng cao chất lượng thiết bị, bảo đảm an toàn bảo hộ lao động, làm sạch đẹp môi trường, hay là tiết kiệm vốn và đầu tư...Do đó để hoàn thành được các chỉ tiêu của từng bộ phận chức năng, các bộ phận này gần như chỉ hướng mục tiêu riêng của phần mình mà không nhất quán mục tiêu chung. Điều này làm cho các đơn vị thành viên cấp dưới phải chịu sự chỉ huy của nhiều đầu mối, vì thế đôi lúc dẫn đến mâu thuẫn, chông chéo lẫn nhau.

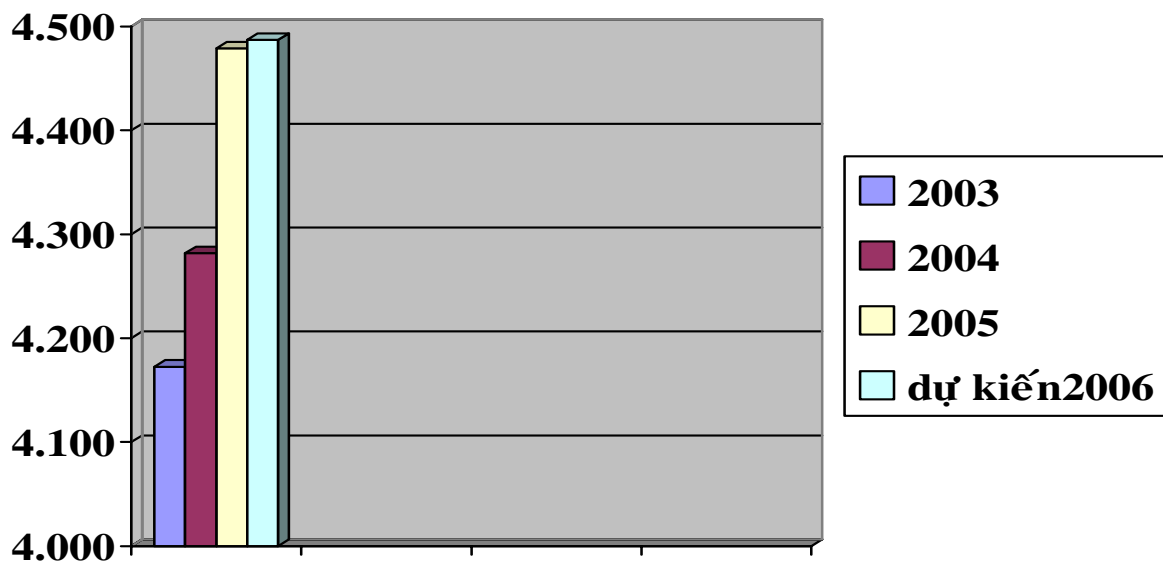
Qua phân tích trên, chúng ta nhận thấy hệ thống điều hành quản lý chưa hợp lý. Các bộ phận chức năng và khối sản xuất chưa kết hợp chặt chẽ để đem lại hiệu quả cao nhất. Xét tính trội của hệ thống đối với công ty này rõ ràng từng bộ phận cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận mình, nhưng cộng lại kết quả của từng bộ phận cao hơn hiệu quả của công ty, như vậy tính trội hệ thống là âm. Mô hình và phương thức điều hành quản lý cần được điều chỉnh để tính trội hệ thống phải dương, khi đó công ty sẽ phát huy các nguồn lực trong công ty tốt hơn.

2. 2. 2. Tình hình thực hiện kế hoạch sản lượng các nhà máy trong công ty.

2. 2. 2. 1 Thực hiện nhà máy Sợi:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN LƯỢNG CÁC NĂM GẦN ĐÂY.

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	6 tháng đầu NĂM 2006
Kế hoạch (tấn)	4.158.600	4.312.030	4.372.215	2.240.000
Thực hiện (tấn)	4.172.558	4.281.672	4.478.960	2.243.490
Đạt tỷ lệ (%)	100,30	99,29	102,44	100,16
So thực hiện (năm t+1 / năm t)	102,61 %	104,61 %	100,18 %	

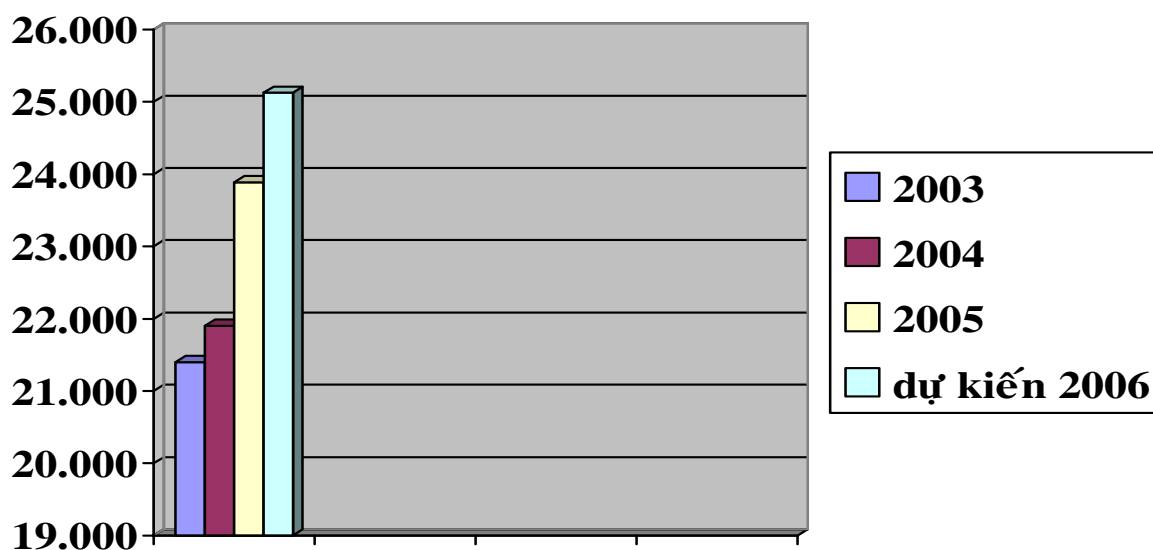


Đối với nhà máy Sợi, sản lượng thực hiện có tăng trưởng từng năm từ 2,6% năm 2003 và 4,6% năm 2004, đến năm 2005 không tăng so năm 2004. Trong những năm gần đây nhà máy Sợi không có đầu tư mở rộng thêm, mà chỉ có thay đổi một vài máy phụ trợ second-hand thay các máy đã quá cũ. Việc gia tăng năng suất lao động chủ yếu nhờ vào việc tổ chức và điều độ lại chuyển sản xuất hợp lý hơn.

2. 2. 2. 2 Thực hiện các nhà máy Dệt:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN LƯỢNG CÁC NĂM GẦN ĐÂY.

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	6 tháng đầu NĂM 2006
Kế hoạch (mét)	20.860.500	21.859.900	23.164.500	12.780.000
Thực hiện (mét)	21.402.153	21.900.949	23.887.033	12.563.487
Đạt tỷ lệ (%)	102,60	100,18	103,12	98,30
So thực hiện (năm t+1 / năm t)	102,33 %	109,06 %	105,19 %	

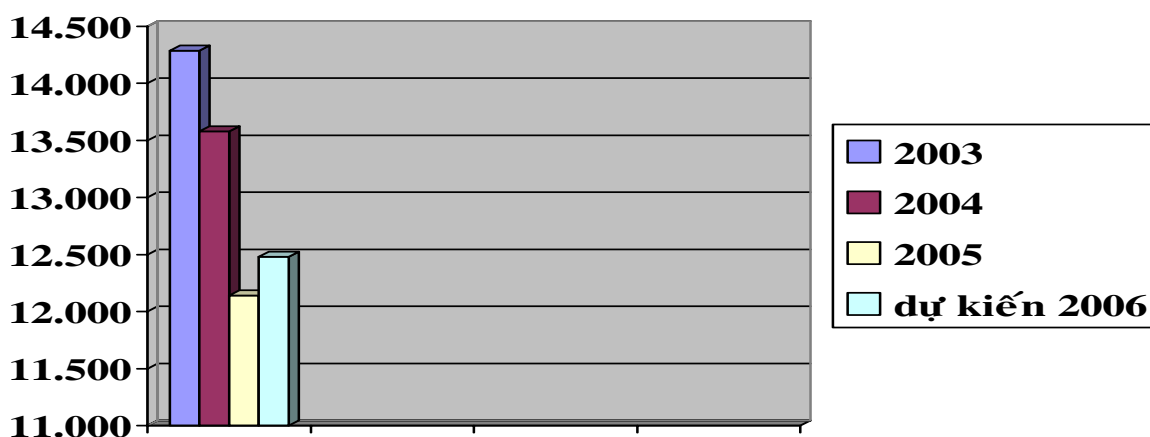


Các nhà máy Dệt có mức tăng trưởng khá tốt từ 2% năm 2003, đến 9% năm 2004 và 5% năm 2005, và luôn hoàn thành kế hoạch công ty giao. Giữa năm 2003 có đầu tư máy Canh và máy Hồ mới cho nhà máy Dệt 1, nhờ đó chất lượng trực dệt được nâng cao rõ rệt, góp phần lớn trong việc nâng cao sản lượng vải mộc của các nhà máy Dệt trong những năm gần đây. Điều này chứng tỏ khâu Dệt đã khai thác tốt nguồn vốn đầu tư mới.

2. 2. 2. 3 Thực hiện nhà máy In Nhuộm:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN LƯỢNG CÁC NĂM GẦN ĐÂY.

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	6 tháng đầu NĂM 2006
Kế hoạch (mét)	17.865.320	16.454.680	13.755.280	6.600.000
Thực hiện (mét)	14.287.754	13.580.009	12.141.128	6.240.165
Đạt tỷ lệ (%)	79,97	82,53	88,27	94,55
So thực hiện (năm t+1 / năm t)	95,05 %	89,40 %	102,79 %	

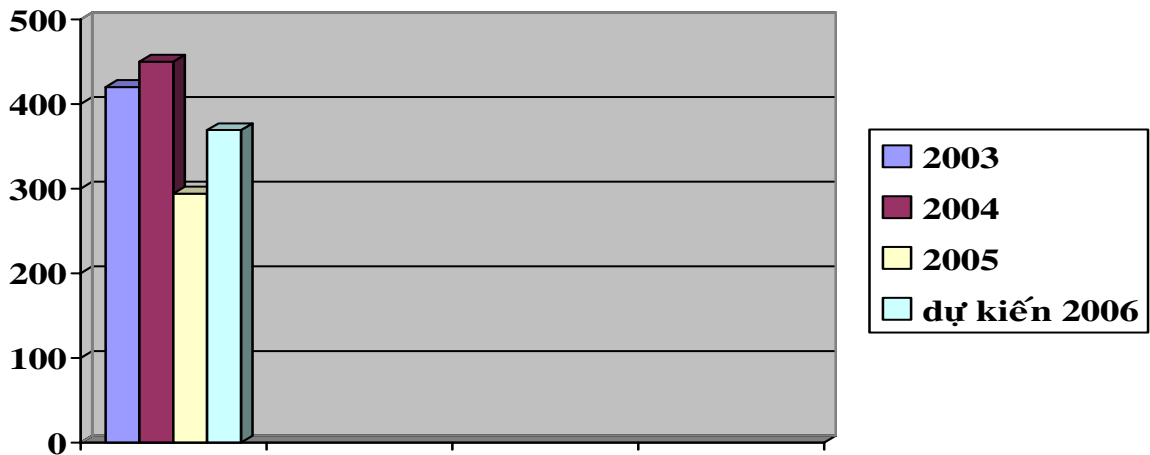


Nhà máy Nhuộm được đầu tư khá nhiều trong những năm 2002, 2003; nhiều máy hiện đại có tầm cỡ khu vực như máy nhuộm liên tục Hoà Lan, máy hồ văng của Đức, máy nhuộm gián đoạn của Đan Mạch, máy sanfor của Nam Triều Tiên. Thế nhưng việc khai thác nguồn đầu tư này lại kém, sản lượng thực hiện lại thấp dần qua từng năm do giá thành cao và chất lượng chưa nâng cao đúng mức để cho ra những mặt hàng cao cấp như dự án đầu tư. Vì vậy nhà máy này bị thua lỗ trong nhiều năm liền.

2. 2. 2. 4 Thực hiện nhà máy Nhuộm Sợi Màu:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN LƯỢNG CÁC NĂM GẦN ĐÂY.

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	6tháng đầu NĂM 2006
Kế hoạch (tấn)	480.000	665.000	449.692	240.000
Thực hiện (tấn)	402.786	450.800	294.622	184.876
Đạt tỷ lệ (%)	83,91	67,79	65,52	77,03
So thực hiện (năm t+1 / năm t)	111,92 %	65,36 %	125,50 %	

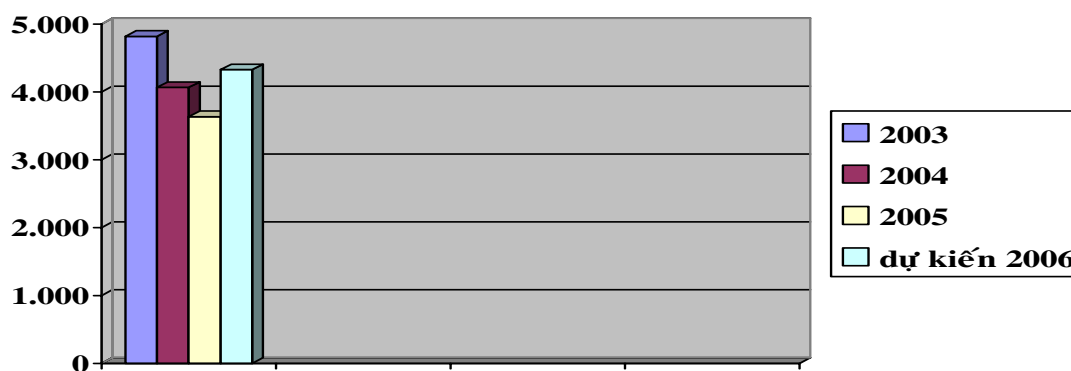


Nhà máy Nhuộm sợi màu đầu tư mới toàn bộ năm 2002, khu vực nhà xưởng và máy móc thiết bị hoàn toàn được trang bị mới 100%, công suất 960 tấn/ năm. Qua tình hình thực hiện các năm, sản lượng thực hiện năm 2003 và 2004 xấp xỉ 50% công suất thiết kế, qua năm 2005 chỉ còn khoảng 30% công suất. Như vậy việc khai thác nhà máy này là rất kém, dẫn đến kết quả lỗ trong sản xuất của nhà máy này là không tránh khỏi. Nguyên nhân chủ yếu là do công tác quản lý và kỹ thuật công nghệ còn yếu, năng suất thấp, giá thành còn cao, không cạnh tranh được với các công ty nhuộm sợi màu khác.

2. 2. 2. 5 Thực hiện các nhà máy May:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN LƯỢNG CÁC NĂM GẦN ĐÂY.

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005	6 tháng đầu NĂM 2006
Kế hoạch (sp)	4.280.000	4.422.000	4.120.000	2.250.000
Thực hiện (sp)	4.816.774	4.064.338	3.636.201	2.163.452
Đạt tỷ lệ (%)	112,54	91,91	88,26	96,15
So thực hiện (năm t+1 / năm t)	84,37 %	89,47 %	118,99 %	



Công ty Dệt Việt Thắng có 4 nhà máy May gồm nhà máy May 1, May 2, May 3 và May 5, là các nhà máy thành viên trong khối May của công ty. Do kết quả hoạt động sản xuất của nhà máy May 2 kém trong nhiều năm, đến khoảng giữa năm 2004, công ty dệt Việt Thắng đã cho ngưng hoạt động và toàn bộ thiết bị, nhà xưởng, lao động, được chuyển sát nhập sang công ty liên doanh May Vicoluch (Công ty liên doanh May giữa công ty dệt Việt Thắng và một công ty thương mại của nước Nga). Vì thế chúng thấy rằng thực hiện sản lượng sản phẩm may của khối May giảm dần qua các năm. Từ 01/01/2006, các nhà máy May 1, May 3 và May 5 đã tập trung lại và trở thành công ty cổ phần May VIGATEXCO, là công ty con của công ty Việt Thắng. Việc thay đổi hình thức hoạt động này sẽ đem lại hiệu quả tốt hơn trong các năm tới.

2. 2. 3 Phân tích tài chính.

2. 2. 3. 1 Các chỉ tiêu thực hiện những năm gần đây: ⁽¹¹⁾ (Triệu đồng)

CHỈ TIÊU	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005
Doanh thu (D T)	444.868	448.037	486.430
Doanh thu xuất khẩu	158.404	121.539	90.569
Giá vốn hàng bán (GVHB)	398.529	399.426	439.464
Các khoản thu nhập khác	3.785	1.427	3.075
Thu nhập trước lãi và thuế (EBIT)	22	140	1.065
Lợi nhuận sau thuế thu nhập DN (LR)	17	59	767
Tài sản cố định (TSCĐ)	315.201	295.968	266.984
Tài sản lưu động (TSLĐ)	172.707	144.035	149.784
Nợ ngắn hạn (NNH)	237.544	231.752	197.844
Tồn kho (TK)	132.480	106.357	97.352
Tổng nợ (D)	408.895	349.982	316.779
Tổng vốn (A)	527.300	469.409	442.771
Tổng vốn chủ sở hữu (E)	118.405	119.427	125.692
Đầu tư	54.919	116.680	118.920
Lãi vay phải trả (I)	23.915	23.990	21.360
Khoản phải thu (KPT)	35.196	34.828	42.246
Thuế phải nộp phát sinh trong năm	16.407	34.353	41.899
Thuế công ty nộp ngân sách trong năm	16.154	35.872	41.490
Số lao động trong năm (người)	4.983	4.265	4.054
Thu nhập bình quân (đồng / tháng / người)	1.386.977	1.353.699	1.358.166

Nguồn: Các bảng báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng. [17]

TỪ CÁC SỐ LIỆU TRÊN, TÍNH TOÁN CÁC CHỈ TIÊU SAU:

Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (C R)	0,727053	0,621505	0,757081
Khả năng thanh toán nợ nhanh (QR)	0,169345	0,162579	0,265017
Chỉ số nợ trên tổng vốn (D/A)	0,775450	0,745580	0,715447
Chỉ số khả năng thanh toán lãi vay(TIE)	0,000920	0,005836	0,049860
Kỳ thu tiền bình quân (ngày) (DSO)	28,877195	28,373148	31,699916
Chỉ số vòng quay các khoản phải thu (Lkpt)	12,639732	12,864276	11,514226
Chỉ số vòng quay hàng tồn kho (Vtk)	3,008220	3,755521	4,514175
Chỉ số vòng quay tài sản cố định (Vtscđ)	1,411379	1,513802	1,821944
Chỉ số lợi nhuận biên tế (LNm)	0,000038	0,000132	0,001577
Suất sinh lợi trên tổng vốn (ROA)	0,000032	0,000126	0,001732
Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (ROE)	0,000144	0,000494	0,006102
Tốc độ tăng trưởng doanh thu (t+1 / t)	1,01	1,09	
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận (t+1 / t)	3,47	13,00	

2. 2. 3. 2 Phân tích các chỉ tiêu tài chính thực hiện:

Các chỉ số tài chính qua các năm gần như không có sự thay đổi đột biến, điều này cho chúng ta thấy tình hình tài chính của công ty này qua các năm gần đây không biến động nhiều. Tuy nhiên một số vấn đề rút ra như sau:

- + Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn kém (CR <1).
- + Khả năng thanh toán nợ nhanh bằng nguồn có tính thanh khoản cao cũng kém, qua phân tích tỷ số này chưa được 20%.
- + Tỷ số tổng nợ so tổng vốn có giảm nhẹ.
- + Khả năng thanh toán lãi vay có xu hướng tăng nhanh, công ty có hoạt động kinh doanh tốt hơn qua từng năm.

+ Các khoản nợ phải thu cũng có chiều hướng tốt hơn, nhưng chưa khác biệt nhiều qua các năm.

+ Xét về hàng tồn kho cũng có bước tiến bộ khá tốt, giá trị hàng tồn kho giảm dần và giá vốn hàng bán lại tăng hơn, vì vậy chỉ số vòng quay hàng tồn kho biểu thị cho thấy xu hướng giải quyết hàng tồn kho của công ty ngày càng tốt hơn.

+ Qua các năm, tài sản cố định được đầu tư thêm, nhưng đồng thời cũng có khấu hao, thanh lý, chuyển đổi...nên tổng giá trị tài sản cố định giảm dần, trong khi đó tổng doanh thu tăng. Vì vậy chỉ tiêu vòng quay tài sản cố định cũng tốt hơn.

+ Qua các năm, mặc dầu tỷ suất lợi nhuận có tăng lên hằng chục lần năm 2005 so với năm 2004, tuy nhiên tỷ suất này vẫn còn quá thấp, các chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận biên tế, lợi nhuận trên tổng vốn, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, không có chỉ tiêu nào đạt tới 1%/ năm. Điều này không thể chấp nhận được trong kinh doanh.

+ Xét mức độ tăng trưởng của tổng doanh thu hằng năm, qua bảng số liệu trên cho thấy tuy mức tăng doanh thu hằng năm có tăng theo đà phát triển của công ty, nhưng nếu xét mức tăng doanh thu so với mức tăng đầu tư thì rõ ràng chưa cân đối. Đầu tư năm 2004 và 2005 gấp đôi so năm 2003, tuy nhiên doanh thu chỉ tăng khoảng 10%. Như vậy việc đầu tư của công ty trong các năm gần đây, nói chung chưa đạt mục tiêu đề ra của công ty. Điều này cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của toàn công ty nhìn chung còn hạn chế rất nhiều.

Tóm lại qua số liệu trên ta thấy một số chỉ tiêu tài chính thay đổi không nhiều trong các năm, cho thấy rằng mặc dầu công ty tương đối ổn định về mặt tài chính nhưng ở trạng thái kém phát triển. Xét về hiệu quả đầu tư và sử dụng vốn còn nhiều hạn chế, doanh thu không tăng trưởng cân xứng với tỷ lệ nguồn vốn đầu tư bỏ ra. Còn xét về khả năng sinh lợi thì đều rất thấp. Nguyên nhân các khả năng

sinh lời do công ty tạo ra đều thấp vì lý do khách quan là ngành Dệt-May nói chung tỷ suất lợi nhuận thấp, do đặc thù dây chuyền sản xuất quá dài không thể rút ngắn được, nên tốn chi phí nhiều cho máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, năng lượng và lao động... Còn lý do chủ quan là do công ty chưa khai thác hết công suất thiết bị, công nghệ hiện đại của mình để sản xuất và tiêu thụ những mặt hàng có giá trị cao. Bên cạnh đó công tác tiếp thị còn yếu và thiếu thông tin thị trường, cho nên công ty chưa tận dụng những cơ hội và khai thác hết những lợi thế của mình.

2. 2. 4 Tổ chức Marketing tại công ty hiện nay.

Công ty Dệt Việt Thắng như đã trình bày trên có quy mô sản xuất rất lớn, địa bàn hoạt động kinh doanh rộng khắp cả nước, đồng thời cũng có giao dịch buôn bán với khách hàng nước ngoài. Thế nhưng do chưa quan tâm đúng mức tầm quan trọng vai trò Marketing, cho nên đến nay công ty vẫn chưa thành lập được phòng Marketing, vì thế công ty còn hạn chế trong việc khai thác các thị trường sẵn có và thị trường tiềm năng. Các thành viên là những đối tác làm việc tại các phòng Kế hoạch, phòng May hoặc ở các đại lý cửa hàng thuộc công ty, chủ yếu làm công tác trao đổi với khách hàng, nhận đơn hàng và tổ chức các đợt chào hàng và khuyến mãi tại các hội chợ trong nước. Vì chưa có một bộ phận Marketing chuyên nghiệp, chưa có tổ chức Marketing rõ ràng cho nên những hoạt động này khá đơn lẻ, không nhất quán theo chương trình hành động nào. Hiện nay những người đối tác với khách hàng chỉ dựa vào chính sách kinh doanh của công ty, khả năng công ty và phía khách hàng mà họ đàm phán rồi báo cáo lại cấp trên xét duyệt, thiếu sự chủ động, chính vì thế mà hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty chưa cao.

* Hạn chế:

Công tác Marketing của công ty như nói trên còn nhiều mặt hạn chế, nên khâu tiêu thụ hiện đang hoạt động theo kiểu chờ khách hàng đến đặt hàng, chứ không có tự tìm đến với khách hàng và tạo cho họ có nhu cầu về sản phẩm của công ty, điều này ảnh hưởng khâu tiêu thụ sản phẩm và hạn chế kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Mặt khác do chưa có bộ phận chuyên trách công tác Marketing, nên không tiếp cận được những thông tin về các mặt hàng đang phát triển hiện tại và xu hướng trong tương lai trên các thị trường trong và ngoài nước. Đồng thời vì thiếu thông tin thị trường về mặt hàng nên công tác nghiên cứu sản xuất mặt hàng mới cũng kém, trong vòng nhiều năm nay công ty chưa có nhiều mặt hàng mới độc đáo riêng của mình.

2. 2. 5 Mạng lưới phân phối tiêu thụ.

2. 2. 5. 1 Hệ thống phân phối:

Công ty Dệt Việt Thắng → nhà bán sỉ → nhà bán lẻ → người tiêu dùng.

Công ty có hệ thống 12 cửa hàng, nhiều đại lý và chi nhánh rải khắp 3 miền đất nước để giới thiệu và bán thẳng sản phẩm của công ty đến người tiêu dùng. Những mặt hàng vải truyền thống của công ty đang chiếm lĩnh thị phần khá tốt tại thị trường nội địa, tuy nhiên những mặt hàng này giá trị không cao và tỷ suất lợi nhuận rất thấp. Còn các sản phẩm may mặc chưa phát triển mạnh trên thị trường nội địa, hàng giá FOB còn hạn chế, chủ yếu may gia công cho các khách hàng nước ngoài.

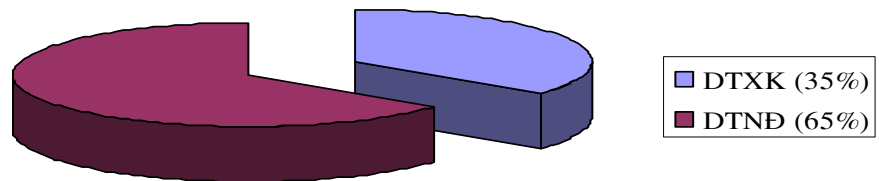
2. 2. 5. 2 Thị trường xuất khẩu – Thị trường nội địa:

Với chất lượng những mặt hàng vải truyền thống ngày càng được nâng cao, và hàng may mặc của công ty dệt Việt Thắng ngày càng đi vào lòng người, được khách hàng trong và ngoài nước chấp nhận. Công ty dệt Việt Thắng đã và đang có quan hệ thương mại với nhiều công ty ở nhiều nước trên thế giới như: Anh, Pháp,

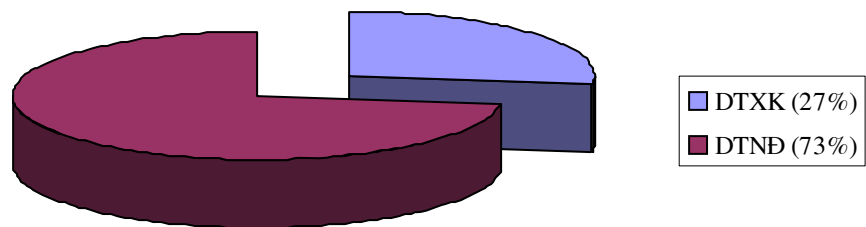
Đức, Nga, Nhật, Nam Triều Tiên, Đài Loan, Hong Kong... công ty cũng xâm nhập được vào thị trường Hoa Kỳ qua một số công ty có tầm cỡ của Hoa Kỳ và mối quan hệ ngày càng phát triển vì chất lượng sản phẩm may mặc của công ty đã đạt được yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng của khách hàng nước ngoài đặt ra và giá cả cũng đã được chấp nhận. Mặt hàng xuất khẩu chủ lực của công ty là gia công hàng may mặc, một số ít xuất theo giá FOB, mặt hàng vải và sợi xuất khẩu còn rất hạn chế. Mãng thị trường nước ngoài chiếm tỷ trọng doanh số bán giảm dần những năm gần đây (35% năm 2003 ; rồi 27% năm 2004 và 18% năm 2005); Một phần do khách hàng bị lôi kéo bởi đối thủ cạnh tranh mạnh như Trung Quốc, Ấn Độ, Bangladesh... và một phần do một vài năm gần đây, công ty được cấp quota xuất hàng may mặc hạn chế. Đây là mối nguy cơ mà công ty cần phải khắc phục và có những biện pháp để gia tăng xuất khẩu trong những năm tới. Thị trường trong nước có chiều hướng ngày càng được mở rộng, qua bảng kết quả kinh doanh trên cho thấy sản lượng và doanh thu tiêu thụ nội địa gia tăng hàng năm; Đây là tín hiệu tốt cho sự phát triển của công ty tại thị trường trong nước và năm 2005 chiếm tỷ trọng đến 82% doanh số bán. Một số mặt hàng truyền thống của công ty đã và đang được khách hàng chấp nhận về giá cả cũng như chất lượng. Các loại sợi bán ra bên ngoài như các loại sợi cotton và sợi pha cotton với polyester. Các loại vải như KT, Pintron, Tacron, Doberon, KT silk, vải Drap, vải Visuncot, vải Burn-out... đặc biệt vải caro sợi màu đứng đầu các nhà máy dệt trong cả nước trong nhiều năm qua cho đến nay. Về may mặc có các sản phẩm như áo sơ mi, quần áo trẻ em, quần tây chống nhàu, tuy nhiên doanh số tiêu thụ sản phẩm may trên thị trường nội địa còn khá khiêm tốn, công ty cần có chiến lược phát triển khâu tiêu thụ các sản phẩm may mặc tại thị trường trong nước.

DOANH THU XUẤT KHẨU GIẢM DẦN QUA CÁC NĂM

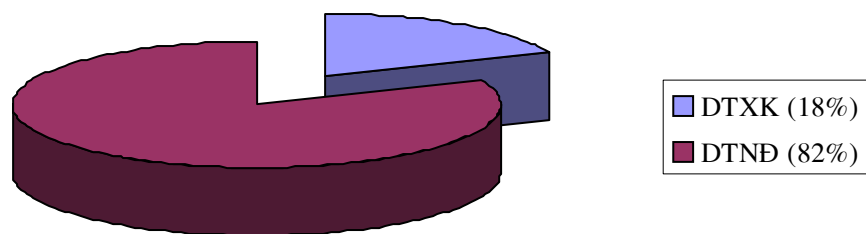
DOANH THU 2003



DOANH THU 2004



DOANH THU 2005



2.3 PHÂN TÍCH VĨ MÔ- YẾU TỐ TÁC ĐỘNG BÊN NGOÀI CÔNG TY.

2.3.1 Các cơ hội đối với công ty:

- Mức tiêu thụ hàng dệt may tăng:

Tiêu thụ hàng dệt may của thế giới có xu hướng tăng nhanh hơn tốc độ tăng dân số, dân số tăng 1,4 lần trong khi tiêu thụ hàng dệt tăng 5 lần. Dự kiến thập niên đầu thế kỷ 21, kinh tế thế giới tăng 3,5%/năm, mức tiêu thụ chung tăng (6–7)% / năm, trong khi đó mức tiêu thụ hàng dệt may tăng (11–12) %/ năm. ⁽¹²⁾

- Đường lối, chính sách Nhà Nước ổn định:

Nhờ đường lối đổi mới của Đảng, tạo môi trường đầu tư kinh doanh thuận lợi cho mọi thành phần kinh tế, cho sự nỗ lực của nhiều cấp, nhiều ngành trong việc tìm kiếm, mở rộng thị trường và cho sự năng động sáng tạo của các doanh nghiệp, và đặc biệt là những chính sách khuyến khích xuất khẩu.

- Hạn ngạch xuất khẩu tăng, thuận lợi xuất khẩu:

Những năm qua ngành dệt may Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, nhiều năm liền đứng hàng thứ hai trong số những mặt hàng xuất khẩu của cả nước, uy tín và chất lượng các sản phẩm dệt may Việt Nam được chấp nhận trên thị trường thế giới. Năm 2005, Việt Nam xuất sang EU tăng kim ngạch xuất khẩu lên 20% hàng dệt may và sẽ tiếp tục tăng trong các năm tới. Hiện nay EU đã bỏ hạn ngạch nhập hàng dệt may Việt Nam vào thị trường EU và việc xóa bỏ hạn ngạch đối với thị trường Hoa Kỳ khi gia nhập chính thức vào tổ chức thương mại thế giới WTO trong tháng 01/ 2007 tới, điều này góp phần tạo cơ hội cho các doanh nghiệp mở rộng thị trường, đặc biệt là thị trường có sức tiêu thụ lớn như thị trường Hoa Kỳ.

- Lãi suất ngân hàng hợp lý và ổn định, thuận lợi cho việc đầu tư:

Kinh tế đất nước tăng trưởng ổn định, lãi suất ngân hàng ổn định, tạo thuận lợi cho việc đầu tư của các doanh nghiệp. Công ty dệt Việt Thắng lại có uy tín tốt với nhiều ngân hàng trong nước sẵn sàng cho vay vốn.

- Ứng dụng công nghệ, khoa học kỹ thuật phát triển nhanh:

Công nghệ, khoa học kỹ thuật ngày nay phát triển rất mạnh, đặc biệt như công nghệ thông tin tốc độ phát triển như vũ bão và có rất nhiều ứng dụng cho đa ngành nghề. Ngành Dệt May nói chung và công ty Dệt Việt Thắng nói riêng cũng đã ứng dụng những tựu này trong các hoạt động kinh doanh của mình và đã có nhiều kết quả tốt trong việc áp dụng khoa học công nghệ tiên tiến, các phần mềm vi tính hỗ trợ nghiệp vụ, cũng như sử dụng các hệ thống mạng trong quản lý và kinh doanh.

(12) *Nguồn: Trích từ Hội Nghị Dệt May Châu Á Thái Bình Dương.*

2.3.2 Các mối đe dọa, nguy cơ đối với công ty:

- Đối thủ cạnh tranh gay gắt trong và ngoài nước:

Ngành dệt may Việt Nam gặp phải sự cạnh tranh rất khốc liệt với các cường quốc dệt may như Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Bangladesh, Mexico, Indonesia... đặc biệt Trung Quốc đã và đang có chương trình phát triển mới, đổi mới công nghệ, thiết bị, khuyến khích đầu tư, nâng cao chất lượng và giảm giá thành sản phẩm. Đây là một đối thủ lớn và là thách thức lớn, lâu dài cho ngành Dệt-May Việt Nam. Trong nước các đối thủ cạnh tranh cùng ngành cũng ngày càng lớn mạnh, các công ty không ngừng phát triển và những công ty liên doanh, 100% vốn nước ngoài đầu tư tại Việt Nam ngày càng có quy mô và mặt hàng cũng rất đa dạng, chất lượng cao và giá cả cũng rất cạnh tranh.

- Nguồn nguyên liệu, hoá chất thuốc nhuộm, máy móc thiết bị, phụ tùng phải nhập ngoại:

Nguồn nguyên liệu xơ bông ở Việt Nam không đủ cung cấp cho các công ty Dệt- Sợi trong nước, phải nhập thêm nguồn xơ bông nước ngoài tới 90% và hóa chất thuốc nhuộm hoàn toàn nhập ngoại, máy móc thiết bị, phụ tùng nhập khẩu 80%.⁽¹³⁾ Công ty dệt Việt Thắng phải nhập ngoại nguồn nguyên liệu bông xơ và hoá chất, thuốc nhuộm, máy móc, phụ tùng; Điều này góp phần làm tăng giá thành sản phẩm.

- Biến động tỷ giá:

Khi tỷ giá biến động sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đặc biệt là những khoản nợ dài hạn đầu tư cho máy móc thiết bị. Đồng thời phải cân nhắc cẩn thận trong các hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.

- Mất rào cản thuế quan:

Khi Việt Nam gia nhập chính thức tổ chức thương mại thế giới WTO, nguy cơ hàng ngoại sẽ tràn vào thị trường Việt Nam. Đầu năm 2007, mức thuế nhập khẩu ngành hàng dệt may giảm từ mức bình quân 37,3% xuống còn 13,7% và riêng hàng quần áo may sẵn giảm mức từ 50% xuống còn 20%⁽¹³⁾. Đây là thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp dệt may Việt Nam phải có bước chuẩn bị thật cẩn thận, chu đáo để tránh nguy cơ phá sản.

- Mất lao động giỏi, chảy máu chất xám:

Ngành Dệt-May là ngành có mức thu nhập thấp so với các ngành khác hiện đang phát triển mạnh, cho nên đội ngũ trí thức tham gia đầu tư vào ngành dệt may ngày càng ít dần, điều này ảnh hưởng đến sự phát triển sắp tới của ngành nói chung

(13) Nguồn: Theo ông Lê Quốc An, Chủ tịch Hiệp hội Dệt May Việt Nam, Báo Tuổi trẻ thủ đô, mục Kinh tế – Xã hội, ngày 15/ 12/ 2006.

và đối với công ty nói riêng. Bên cạnh đó các công ty nước ngoài đầu tư tại Việt Nam với nhiều ngành nghề khác có mức lương cao đã thu hút nguồn nhân lực trong nước và tình trạng chảy máu chất xám đã xảy ra nhiều ở các doanh nghiệp nhà nước. Công ty Dệt Việt Thắng trong thời gian vừa qua cũng đã mất nhiều lao động giỏi và nhiều chuyên gia có tài.

2.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI

TT	YẾU TỐ BÊN NGOÀI CHỦ YẾU	Mức quan trọng	Phân Loại	Điểm quan trọng
1	Đường lối , chính sách kinh tế ổn định	0,10	3	0,30
2	Nước ta gia nhập tổ chức WTO , mất rào cản thuế quan, hàng ngoại tràn vào Việt Nam	0,10	2	0,20
3	Hạn ngạch xuất khẩu tăng, thuận lợi xuất khẩu	0,08	2	0,16
4	Lãi suất ngân hàng hợp lý thuận lợi cho việc đầu tư	0,08	2	0,16
5	Tiếp thu áp dụng nhanh công nghệ thiết bị, thành tựu KHKT hiện đại	0,08	2	0,16
6	Biến động tỷ giá	0,06	1	0,06
7	Mức tiêu thụ hàng dệt may tăng và sẽ tăng	0,10	3	0,30
8	Nguồn nguyên liệu xơ bông, hóa chất thuốc nhuộm phải nhập ngoại	0,15	4	0,60
9	Mất lao động giỏi, chảy máu chất xám	0,10	3	0,30
10	Đối thủ cạnh tranh gay gắt trong và ngoài nước	0,15	2	0,30
		1,00		2,54

Tổng số điểm quan trọng là 2,54 cho thấy rằng công ty dệt Việt Thắng ở mức trung bình trong việc nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội môi trường và tránh né những mối đe dọa bên ngoài.

2. 3. 4. Ma trận đối thủ cạnh tranh:

2. 3. 4. 1 Về mặt hàng may mặc: Công ty Dệt Việt Thắng có 2 đối thủ chủ yếu trong nước về sản phẩm may đặc biệt áo sơ mi nam, đó là công ty may Việt Tiến và công ty May 10.

MA TRẬN HÌNH ẢNH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH MẶT HÀNG MAY MẶC

Yếu tố	Mức độ quan trọng	Cty Dệt Việt Thắng		Cty May Việt Tiến		Cty May 10	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân Loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
Thị phần	0,25	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Khả năng Cạnh tranh giá	0,15	2	0,3	2	0,45	2	0,3
Chất lượng sản phẩm	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Lòng trung thành của khách hàng	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Vị trí tài chính	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Uy tín thương hiệu	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Tổng điểm	1,00		2,4		3,4		2,6

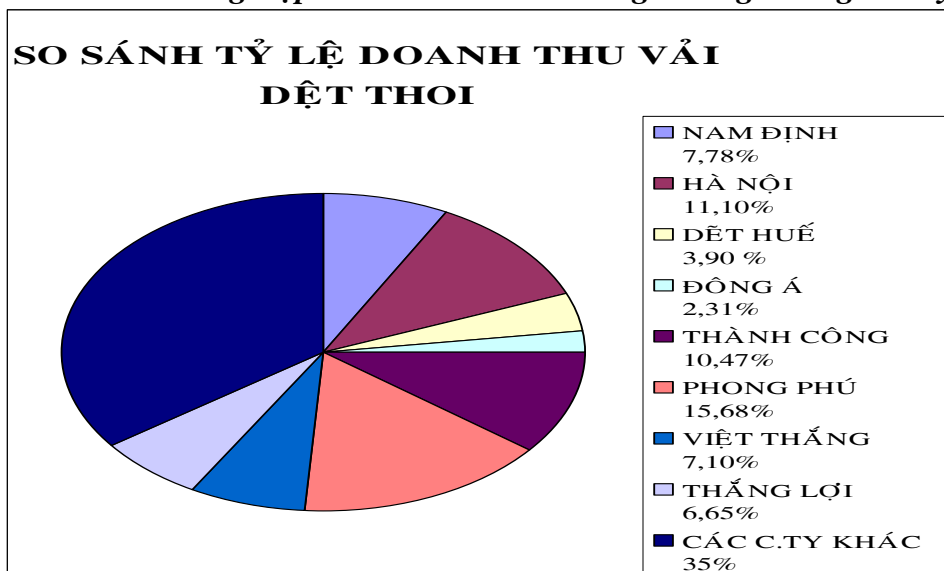
Trong 2 công ty May là đối thủ cạnh tranh hàng may mặc chủ yếu trong nước đều có tổng điểm cao hơn công ty dệt Việt Thắng, trong đó cần phải lưu ý hàng đầu là công ty may Việt Tiến, kế đến là công ty May 10.

2.3.4.2 Về các mặt hàng vải.

Công ty gặp phải rất nhiều đối thủ cạnh tranh trong từng chủng loại mặt hàng; các đối thủ cạnh tranh mặt hàng vải như là các công ty dệt Phong Phú, Thành Công, Thắng lợi, Đông Á...Ngoài ra còn nhiều công ty Dệt May có vốn nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam và các công ty tư nhân ngày càng lớn mạnh, họ sản xuất đa dạng mặt hàng, có khả năng sẽ sản xuất trùng mặt hàng và trở thành những đối thủ cạnh tranh tiềm năng khác của công ty Dệt Việt Thắng.

Đối với mặt hàng vải, hầu như mỗi công ty có những mặt hàng riêng chủ lực thế mạnh của mình. Tuy nhiên không loại trừ khả năng phát triển của các công ty, họ có thể sản xuất cùng mặt hàng và trở thành đối thủ cạnh tranh là điều không tránh khỏi. Đồng thời chúng ta cũng biết rằng nước ta gia nhập tổ chức WTO, khi đó các mặt hàng của công ty đang sản xuất sẽ gặp rất nhiều đối thủ cạnh tranh là các công ty Dệt-May nước ngoài. Công ty phải cần phải nắm bắt thông tin để có những bước chuẩn bị cho hoạt động kinh doanh sắp tới.

Sơ đồ biểu diễn tỷ lệ doanh thu vải dệt thoi của một số công ty trong Tập Đoàn VINATEX trong những năm gần đây



2.3.4.3 Về các đối thủ cạnh tranh nước ngoài:

Trên thế giới hiện nay các cường quốc dệt may phải kể đến Trung Quốc, Pakistan, Ấn Độ, Bangladesh, Mexico, Indonesia...trong đó Trung Quốc đứng đầu và chiếm thị phần lớn trên các thị trường Hoa Kỳ, EU, Nhật. Việt Nam được xếp hạng từ 13 đến 15 tùy năm, xuất khẩu vào các thị trường này chỉ chiếm từ 3% đến 5%.

Dựa theo báo cáo của ông Diệp Thành Kiệt, Phó Chủ tịch Hiệp Hội Dệt May Đan Thêu Thành phố Hồ Chí Minh, Chúng tôi nhận định những mặt mạnh và mặt yếu của ngành dệt may Trung Quốc như sau:

** Xét ngành Dệt-May Trung Quốc có những mặt mạnh như sau:*

+ Nhà Nước Trung Quốc có chính sách hỗ trợ nông nghiệp, trong đó có ngành trồng bông, nguyên liệu đầu vào cho ngành dệt Trung Quốc.

+ Nhờ thị trường nội địa rộng lớn, cho nên các doanh nghiệp có thể sản xuất hàng loạt với lô lớn, giá thấp hơn từ 10% đến 20% so với khu vực Đông Nam Á.

+ Điều kiện khép kín từ khâu trồng bông, kéo sợi, dệt, nhuộm, may, nhờ vậy giảm được chi phí trên đơn vị sản phẩm.

+ Công nghiệp cơ khí, hóa chất phát triển mạnh. Trung Quốc đã sản xuất được thiết bị và hóa chất, thuốc nhuộm phục vụ cho ngành Dệt- May.

+ Qui mô các nhà máy lớn, lực lượng công nhân đông đảo, đủ sức tiếp nhận các đơn hàng số lượng lớn với chi phí sản xuất thấp.

+ Có sự liên kết dọc khá tốt giữa khu vực thượng nguồn là khu vực sản xuất như sợi, dệt với khu vực hạ nguồn là khu vực may mặc. Đồng thời tạo sự liên kết ngang giữa các công ty lớn đến các công ty nhỏ sản xuất cùng ngành hàng.

** Bên cạnh ưu điểm, ngành Dệt May Trung Quốc có những tồn tại sau:*

+ Quản lý chất lượng sản phẩm, thời gian tiến độ giao hàng chưa thật tốt.

+ Phát triển của Trung Quốc nóng và sự phát triển các ngành không kịp thời và chưa thật đồng bộ nên dẫn đến chi phí còn cao.

+ Lao động thiếu hụt do các ngành khác thu hút, nên lương công nhân phải tăng.

+ Ngành Dệt May Trung Quốc luôn bị các nước nhập khẩu lớn như Hoa Kỳ, EU, kiểm chế bằng nhiều chính sách hạn ngạch, chống phá giá...

Tuy nhiên nhìn chung, ngành Dệt May Trung Quốc đã thống lĩnh các thị trường lớn trên thế giới, cụ thể:

+ Hiện nay chiếm trên 25 % thị phần Hoa Kỳ và dự báo sẽ chiếm lĩnh 50 % vào năm 2008 .

+ Trên 60 % thị phần EU.

+ Trên 75 % thị phần Nhật.

+ Dự báo sẽ chiếm lĩnh trên 60 % thị phần dệt may thế giới vào năm 2010. ⁽¹⁴⁾

Nguồn: từ tài liệu của Ông Diệp Thành Kiệt, PCT Hiệp hội Dệt May ĐanThêu TP Hồ Chí Minh.

2.4 PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG CÔNG TY.

2.4.1 Những mặt mạnh của công ty dệt Việt Thắng:

- Uy tín thương hiệu:

Tên công ty dệt Việt Thắng (VICOTEX) đã được khách hàng trong và ngoài nước biết đến rất nhiều, Được bầu hàng Việt Nam chất lượng cao, đạt Top Ten 5 năm liền từ 1997–2001. Giành được nhiều huy chương hàng chất lượng cao, được nhiều người ưa chuộng tại nhiều cuộc triển lãm, hội chợ trên các miền đất nước Việt Nam và được bình chọn công ty có mặt hàng được người tiêu dùng ưa chuộng.

Tháng 10/2005, công ty nhận được bằng khen doanh nghiệp tiêu biểu của ngành dệt may năm 2005. Công ty có thương hiệu khá mạnh, các mặt hàng vải mang

thương hiệu công ty Dệt Việt Thắng đã tạo sự tin tưởng và trở nên quen thuộc với khách hàng trong nước. Bên cạnh đó thương hiệu Việt Thắng VICOTEX cũng đã tạo được lòng tin về chất lượng sản phẩm may mặc đối với nhiều công ty lớn trên thế giới, và hiện nay họ đã trở thành những khách hàng truyền thống của công ty.

- Lao động có tay nghề và nhiều kinh nghiệm:

Công ty có đội ngũ cán bộ kỹ thuật nhiều năm kinh nghiệm, lực lượng công nhân dồi dào và có tay nghề cao. Nhờ đó mà các mặt hàng của công ty ổn định chất lượng. Công ty có cả những công nhân từng làm việc với các chuyên gia Đài Loan trước ngày miền Nam được giải phóng, hiện nay vẫn tiếp tục làm việc tại công ty. Bên cạnh đó công ty còn có một đội ngũ kỹ thuật có nhiều kinh nghiệm từ các khâu Sợi, Dệt, In nhuộm, May. Nói chung trình độ nguồn lực lao động và kỹ thuật của công ty là một trong những lợi thế của công ty so với các công ty Dệt May khác.

- Phương thức sản xuất khép kín:

Như đã giới thiệu ở phần trên, công ty dệt Việt Thắng có dây chuyền sản xuất khép kín, đây cũng chính là lợi thế của công ty. Công ty có thể chủ động giải quyết tiến độ giao hàng, chất lượng sản phẩm trong khả năng của công ty và ngay cả giá cả cũng có thể cạnh tranh được. Công ty sản xuất theo dây chuyền khép kín, từ khâu bông xơ, nhà máy Sợi sản xuất các loại sợi. Kế đến các nhà máy Dệt dùng sợi sản xuất các loại vải mộc, rồi chuyển sang nhà máy IN Nhuộm để cho ra các loại vải thành phẩm. Từ đây một số vải được bán ra thị trường và một số được dùng làm nguyên liệu cho các nhà máy May để tạo các sản phẩm may mặc. Đây là một trong những thế mạnh của công ty, có thể đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng từ khâu đầu đến khâu cuối của quy trình tạo ra các sản phẩm vải và hàng may mặc.

- Vốn kinh doanh ổn định:

Với qui mô kinh doanh khá rộng, giá trị tài sản của công ty hiện nay hơn 400 tỷ, công ty luôn giữ được chữ tín đối với các ngân hàng cho vay vốn qua việc thanh toán đủ các khoản lãi vay và nợ đáo hạn. Công ty cũng thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với Nhà Nước qua các khoản thuế hằng năm. Từ các yếu tố đó, công ty rất thuận lợi trong việc huy động vốn từ các ngân hàng cho các dự án đầu tư và trong hoạt động kinh doanh của công ty.

- Khách hàng trung thành với công ty:

Công ty có nhiều khách hàng truyền thống, giao dịch mua bán nhiều năm liền gắn bó với công ty và tiếp tục mối quan hệ tốt trong tương lai. Bên cạnh đó những khách hàng tiềm năng dần dần đến với công ty và có nhiều hứa hẹn. Đây là những thuận lợi đáng kể cho công ty trong hoạt động kinh doanh. Khách hàng thông qua kênh phân phối tiêu thụ khắp mọi miền đất nước, họ đã và đang gắn bó với công ty. Điều này cho thấy công ty có nhiều khách hàng trung thành với công ty. Các khách hàng nước ngoài càng ngày càng gắn bó hơn với các sản phẩm may mặc của công ty.

2. 4. 2 Các mặt tồn tại của công ty Dệt Việt Thắng:

- Trình độ quản lý:

Không chỉ riêng ngành Dệt May, mà nói chung trình độ quản lý của các nhà điều hành trong các doanh nghiệp ở nước ta còn hạn chế. Trong một số doanh nghiệp Nhà nước, nhà quản trị trình độ năng lực yếu kém không theo kịp với phương thức kinh doanh theo cơ chế thị trường. Các nhà quản trị của công ty Dệt Việt Thắng chưa đồng đều, nhiều người đang giữ chức vụ quan trọng trong công ty nhưng trình độ yếu kém, điều này có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Lực lượng cán bộ quản lý chưa đồng đều từ cấp công ty đến các đơn vị

phòng ban và các nhà máy thành viên trong công ty, nhiều người chưa thật sự phù hợp giữa năng lực và chức vụ đảm trách. Cần phải có sự chọn lọc vô tư và chuẩn mực hơn trong công tác chọn cán bộ quản lý các cấp của công ty.

- Công tác Marketing, thiết kế mẫu còn kém:

Một công ty có tầm cỡ như công ty Dệt Việt Thắng như chúng tôi giới thiệu ở phần trên, thế nhưng công ty không có bộ phận Marketing chuyên nghiệp. Đây là yếu điểm làm cho hạn chế khả năng phát triển của công ty. Không có bộ phận chuyên trách, nên công tác Marketing gần như hoạt động đơn lẻ không nhất quán, thiếu thông tin về thị trường và xu hướng phát triển sản phẩm vải may mặc trong và ngoài nước. Điều này ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả công tác tiêu thụ sản phẩm và kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó công tác thiết kế và sản xuất mặt hàng mới rất hạn chế, các chương trình giới thiệu sản phẩm mới của công ty gần như không có. Đây là một trong những điểm yếu mà công ty cần khắc phục càng sớm càng tốt.

- Tỷ suất lợi nhuận quá thấp:

Qua các bảng báo cáo tài chính trên, chúng ta nhận thấy rằng tỷ suất lợi nhuận trên tổng vốn và trên vốn chủ sở hữu chưa được 1% /năm. Điều này không thể chấp nhận được trong kinh doanh, nhất là khi công ty đi vào hoạt động theo hình thức công ty cổ phần. Nguyên nhân chính do chi phí giá thành cao đối với mặt hàng thấp cấp, giá rẻ. Đồng thời công ty chưa khai thác được các thiết bị, công nghệ đầu tư mới dùng để sản xuất hàng cao cấp, giá cao.

- Năng suất lao động còn thấp, giá thành cao:

Năng suất lao động chưa cao. Có nhiều nguyên nhân: một phần do năng lực của người quản lý từ các cấp, một phần do vẫn còn một số máy móc thiết bị quá cũ từ thập niên 60, một số qui trình công nghệ chưa phải là tiên tiến. Năng suất lao

động nhìn chung các đơn vị sản xuất từ các khâu Sợi – Dệt – Nhuộm – May trong công ty chưa cao so với các công ty khác cùng ngành trong nước, và càng thấp hơn nếu so sánh với các cường quốc dệt may trên thế giới. Năng suất lao động còn thấp, giá thành cao làm kém khả năng cạnh tranh của công ty so với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành trong và ngoài nước.

- Thu nhập người lao động chưa cao:

Đặc điểm ngành Dệt May nước ta và một số nước được coi là ngành giải quyết việc làm cho đa số người lao động không cần có kỹ năng cao. Do quy trình sản xuất dài, tốn nhiều lao động, mà giá trị sản phẩm lại không cao, tỷ suất lợi nhuận rất thấp; Vì thế mà thu nhập người lao động thấp hơn so với các ngành khác. Mức thu nhập bình quân của người lao động trong công ty hiện nay khoảng 1.450.000 đồng/tháng, đời sống người lao động chưa thật sự thỏa đáng so với giá cả sinh hoạt hiện nay. Điều này đã dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám, nhiều lao động chất xám cũng như lao động có tay nghề đã dần dần rời khỏi công ty để làm việc cho những công ty khác, đặc biệt là các công ty liên doanh hoặc công ty nước ngoài có mức thu nhập cao hơn.

2. 4. 3 Mặt hàng chiến lược:

Đề cập về năng lực lõi của công ty dệt Việt Thắng; Như giới thiệu phần trên, công ty có khả năng sản xuất nhiều mặt hàng được nhiều người tiêu dùng chấp nhận và có uy tín trên các thị trường. Đó chính nhờ trình độ, khả năng chuyên môn, tay nghề cao và kinh nghiệm dồi dào của đội ngũ cán bộ, công nhân viên của công ty trong việc sử dụng công nghệ và vận hành thiết bị tốt. Mặt hàng của công ty đã và đang dẫn đầu so các công ty dệt khác trong cả nước đó là mặt hàng vải dệt bằng

sợi nhuộm màu; Nói đến vải sợi màu thì mọi khách hàng trong và ngoài nước đều nghĩ đến ngay công ty dệt Việt Thắng.

Mặt hàng vải sợi màu này đã góp phần đáng kể trong doanh thu của toàn công ty và đặc biệt là doanh thu xuất khẩu thu ngoại tệ cho công ty. Chính vì thế mặt hàng chiến lược của công ty là mặt hàng vải sợi màu cho các năm tiếp theo. Tuy nhiên về chất lượng cũng như về mẫu mã, chủng loại ngày càng phải nâng cao hơn nữa cho phù hợp với yêu cầu ngày càng cao của các thị trường trong và ngoài nước.

2. 4. 4 Ma trận đánh giá nội bộ:

MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG

TT	CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Uy tín thương hiệu cao	0,10	4	0,40
2	Trình độ quản lý	0,15	2	0,30
3	Lao động dồi dào, kinh nghiệm tay nghề cao	0,10	3	0,30
4	Phương thức sản xuất khép kín, nhanh chóng, thuận lợi các khâu	0,06	2	0,12
5	Chưa có bộ phận Marketing, mẫu mã kém, chưa đa dạng	0,08	2	0,16
6	Vốn kinh doanh ổn định	0,06	2	0,12
7	Kênh tiêu thụ phân phối rộng	0,10	3	0,30
	khách hàng trung thành với công ty	0,10	2	0,30
8	Năng suất lao động thấp, giá cao, tính cạnh tranh còn kém	0,15	2	0,30
9	Thu nhập người lao động chưa cao	0,10	2	0,20
10				
		1,00		2,50

Tổng cộng số điểm quan trọng của công ty dệt Việt Thắng là 2,50 cho thấy rằng công ty chỉ đạt mức trung bình về việc quan tâm và phát huy nội lực của công ty.

2. 5 HÌNH THÀNH MA TRẬN SWOT.

MA TRẬN SWOT CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG

<p>MA TRẬN SWOT</p>	<p>Các cơ hội (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mức tiêu thụ hàng dệt may tăng và sẽ tăng 2. Đường lối chính sách kinh tế, chính trị ổn định 3. Lãi suất ngân hàng hợp lý thuận lợi cho việc đầu tư 4. Gia nhập WTO, bỏ hạn ngạch, thuận lợi xuất khẩu 5. Tiếp thu, áp dụng thành tựu KHKH hiện đại, công nghệ thông tin 	<p>Các nguy cơ (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nguồn nguyên liệu xơ bông, hóa chất thuốc nhuộm phải ngoại nhập 2. Mất lao động giỏi, chảy máu chất xám 3. Đối thủ cạnh tranh gay gắt trong + ngoài nước. 4. Biến động tỷ giá 5. Mất hàng rào thuế quan, hàng ngoại tràn vào
<p>Những mặt mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uy tín thương hiệu cao 2. Kênh tiêu thụ phân phối rộng, khách hàng trung thành với công ty 3. Lao động dồi dào, kinh nghiệm, tay nghề cao 4. Vốn kinh doanh ổn định 5. Phương thức sản xuất khép kín, nhanh chóng 	<p>Các chiến lược (S.O)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Mở thêm kênh tiêu thụ có chiến lược để phát triển thị trường . + Tiếp tục đầu tư cả về chiều sâu và chiều rộng theo từng lĩnh vực. + Tăng cường xuất khẩu. + Đẩy mạnh công tác mặt hàng mới, tạo sản phẩm mới và sản phẩm chiến lược . 	<p>Các phối hợp (S.T)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Chọn nhà cung cấp để ổn định đầu vào . + Tăng cường nắm bắt thông tin về đối thủ cạnh tranh + Phát triển những mặt hàng có lợi thế cạnh tranh của công ty + Tăng cường biện pháp giảm giá thành sản phẩm, tăng tính cạnh tranh.
<p>Những mặt yếu (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trình độ quản lý chưa cao 2. Công tác Marketing, thiết kế mẫu, sản xuất mặt hàng mới kém 3. Tỷ suất lợi nhuận thấp 4. Năng suất lao động thấp, giá cao, cạnh tranh kém 5. Thu nhập người lao động Chưa cao 	<p>Các phối hợp (W.O)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Tăng cường công tác tổ chức cán bộ. + Đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý và kỹ thuật . + Thành lập Phòng Marketing, chú trọng sáng tác và sản xuất mẫu chào hàng. + Ban hành chính sách thu hút lao động chất xám . 	<p>Các phối hợp (W.T)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Tìm các nguồn cung cấp nguyên nhiên liệu, vật tư trong nước, thay nhập khẩu. + Đào tạo nâng cao kỹ năng tay nghề công nhân. + Liên doanh, Liên kết các công ty nước ngoài. + Tạo sự gắn bó của công nhân với công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2.

Chương 2, chúng tôi trình bày thực trạng của công ty Dệt Việt Thắng. Giới thiệu về công ty Dệt Việt Thắng: hình thức, địa chỉ, quá trình hình thành và phát triển, năng lực thiết bị sản xuất, những sản phẩm kinh doanh chủ yếu, các thành tích đã đạt được trong kinh doanh.

_ Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng.

+ Phân tích cơ cấu, mô hình quản lý của công ty.

+ Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch sản lượng của các nhà máy thành viên trong công ty, bao gồm: nhà máy Sợi, các nhà máy Dệt, nhà máy In Nhuộm, nhà máy Nhuộm sợi màu, các nhà máy May.

+ Phân tích các chỉ tiêu tài chính thực hiện trong những năm gần đây 2003, 2004, 2005. Từ đó chúng tôi tính toán và phân tích các chỉ tiêu lợi nhuận và đánh giá mức tăng giảm qua các năm.

+ Công tác tiêu thụ của công ty chưa mạnh vì chưa có bộ phận chuyên trách công tác marketing, công tác mặt hàng mới kém, thị trường truyền thống nội địa có tăng trưởng, trong khi thị trường xuất khẩu đang tụt dần qua các năm.

_ Phân tích các cơ hội và đe dọa đối với công ty Dệt Việt Thắng.

+ Các cơ hội như: mức tiêu thụ hàng dệt may sẽ tăng, đường lối chính sách Nhà Nước ổn định, hạn ngạch xuất khẩu tăng, lãi suất ngân hàng không biến động nhiều, áp dụng những thành tựu khoa học công nghệ.

+ Các đe dọa như: Các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước, nguồn nguyên liệu bông xơ, hoá chất, thuốc nhuộm phải nhập ngoại, Tỷ giá hối đoái biến động, bãi bỏ rào cản thuế quan và tình trạng chảy máu chất xám.

+ Thành lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

+ Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh trong nước và phân tích các mặt ưu khuyết đối thủ cạnh tranh nước ngoài như Trung Quốc.

_ Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của công ty Dệt Việt Thắng.

+ Các mặt mạnh của công ty như: Uy tín thương hiệu, có đội ngũ kỹ thuật kinh nghiệm và lao động có tay nghề, công ty có dây chuyền sản xuất khép kín từ nguyên liệu bông xơ đến sản phẩm may mặc, công ty có nguồn vốn kinh doanh ổn định và có lượng khách hàng trung thành trong nhiều năm qua.

+ Các mặt tồn tại như: Trình độ các cấp quản lý, công tác marketing chưa rõ nét vì không có bộ phận chuyên trách, tỷ suất lợi nhuận quá thấp, năng suất lao động chưa cao và thu nhập của người lao động thấp.

+ Đề cập mặt hàng chiến lược và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của công ty dệt Việt Thắng.

_ Hình thành ma trận SWOT. Liệt kê và liên kết các cặp mặt mạnh, mặt yếu bên trong công ty với các cơ hội, đe dọa chủ yếu bên ngoài công ty tác động: (S-O), (S-T), (W-O) và (W-T).

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG ĐẾN NĂM 2020.

3.1 MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG ĐẾN NĂM 2020.

3.1.1 Đánh giá sự phát triển ngành Dệt –May.

Trong những năm qua, ngành Dệt-May có những bước phát triển đáng kể, các chỉ tiêu thực hiện năm sau đều cao hơn năm trước. Ngành đã thực hiện được nhiệm vụ chính trị mà Nghị Quyết Đại Hội Đảng lần thứ VII đề ra: “*Đẩy mạnh sản xuất hàng tiêu dùng, đáp ứng nhu cầu đa dạng ngày càng cao, phục vụ tốt nhu cầu trong nước và xuất khẩu*”. Ngành chiếm vị trí khá quan trọng trong công nghiệp Việt Nam, đáp ứng nhu cầu may mặc của nhân dân, quốc phòng và tiêu dùng trong các ngành công nghiệp khác. Ngành đã giải quyết gần 2 triệu việc làm. Ngành có giá trị tổng sản lượng chiếm khoảng 15% trong toàn ngành công nghiệp. Kim ngạch xuất khẩu đứng thứ nhì so các ngành khác trong cả nước, trong 8 tháng đầu năm 2006 xuất khẩu đạt 3,93 tỷ USD, tăng 20 % so cùng kỳ năm 2005, chủ yếu xuất sang các thị trường lớn như Hoa Kỳ, EU, Nhật. Theo đánh giá của Tổ Chức Thương Mại Thế Giới, Việt Nam đang xếp hạng tùy năm trong khoảng từ 13 đến 15 trong số các nước có xuất khẩu hàng dệt may và có khả năng phát triển tốt hơn trong tương lai.

TĂNG TRƯỞNG KIM NGẠCH XUẤT KHẨU
NGÀNH DỆT MAY QUA CÁC NĂM ⁽¹⁵⁾

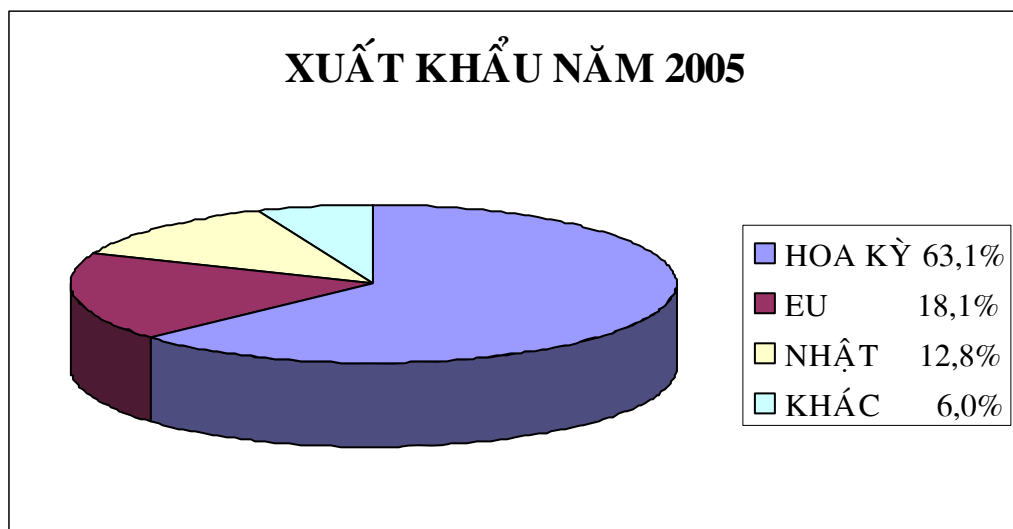
NĂM	XUẤT KHẨU	TĂNG TRƯỞNG
-----	-----------	-------------

	(triệu USD)	(%)
2001	1.950	5,4
2002	2.700	38,5
2003	3.700	37,0
2004	4.300	16,2
2005	4.836	11,6
2006 (8 tháng)	3.930	20,0

(15) Nguồn: từ tài liệu của ông Diệp Thành Kiệt, PCT Hiệp hội Dệt May

ĐanThêu TP. Hồ Chí Minh.

**TỶ LỆ XUẤT KHẨU HÀNG DỆT – MAY VIỆT NAM
VÀO CÁC THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI .**



Trong ngành công nghiệp Dệt–May Việt Nam, Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam (VINATEX), nay là Tập Đoàn Dệt May Việt Nam, được xem là đơn vị chủ đạo của ngành. Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam được thành lập ngày 29 tháng 04 năm 1995 theo quyết định 253/TTg của Thủ Tướng Chính Phủ Nước CHXHCN Việt Nam, trên cơ sở liên hiệp các công ty Dệt và các công ty May quốc doanh cả nước. Tổng Công Ty là một trong 18 công ty quốc gia đang hoạt động theo hướng tập

đoàn, hiện có 61 đơn vị thành viên hạch toán độc lập và phụ thuộc, bao gồm 19 công ty sản xuất sản phẩm sợi dệt, 19 công ty may, 5 công ty len, 1 công ty giày, 4 công ty cơ khí chuyên ngành, 1 công ty bông vải, 5 công ty thương mại dịch vụ, 1 viện nghiên cứu và 3 trường đào tạo. Bên cạnh đó, VINATEX còn có một công ty tài chính tạo nguồn vốn cho các hoạt động đầu tư của công ty. Sự hình thành Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam, VINATEX, đã tập trung vốn cho phát triển lâu dài, tránh phân tán manh mún trong đầu tư, đồng thời vừa chuyên môn hóa vừa đa dạng hoá một cách cân đối hài hòa, giảm bớt sự cạnh tranh các doanh nghiệp trong cùng ngành. Tổng sản lượng của VINATEX chiếm tỷ trọng lớn trong ngành công nghiệp Dệt- May cả nước, cụ thể theo thống kê những năm qua như sau:

- + Về sợi các loại : chiếm 80 %
- + Về sản phẩm dệt các loại : chiếm 50 %
- + Về sản phẩm may : chiếm 35 %

Bên cạnh sự phát triển đó, kể cả ngành và VINATEX cũng còn tồn tại một số mặt như: tỷ suất lợi nhuận thấp, giá trị gia tăng chưa cao, giá trị nội địa hoá trên sản phẩm may xuất khẩu thấp khoảng 25%. Tính cạnh tranh kém, giá thành còn cao, hiện nay cao hơn các nước trong khu vực khoảng 10% đến 15%, và cao hơn so với Trung Quốc khoảng 15% đến 20%. Một số công ty trong Tổng Công Ty, cơ cấu còn công kênh chông chéo, trình độ chuyên môn hóa thấp, chất lượng sản phẩm chưa phù hợp yêu cầu xuất khẩu. VINATEX đã và đang triển khai thực hiện cổ phần hóa các công ty Dệt May, tạo cơ chế quản lý mới buộc các công ty phải năng động và hoạt động có hiệu quả hơn.

3. 1. 2 Xu hướng phát triển của ngành Dệt- May.

Nghị Quyết Ban Chấp Hành Trung Ương Đảng khóa VII đã xác định chủ trương phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hóa, trong đó hàng tiêu dùng đã được định hướng như sau: *“Phát triển công nghiệp hàng tiêu dùng thông dụng, mở rộng sản xuất hàng lâu bền cao cấp, đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa mặt hàng, cải tiến bao bì, giảm giá thành, phát triển hàng tiêu dùng xuất khẩu, đặc biệt sản phẩm may mặc, dệt, da...chuyển nhanh từ gia công sang tự sản xuất để xuất khẩu”*.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà Nước, Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam đã hoạch định và thực hiện chiến lược phát triển tăng tốc ngành Dệt May Việt Nam đến năm 2010. Một số chỉ tiêu phải đạt được đến năm 2010 như sau: ⁽¹⁶⁾

TT	CÁC CHỈ TIÊU	ĐƠN VỊ	KẾ HOẠCH NĂM 2010
1	Nguồn bông xơ sử dụng	Ngàn tấn	95
2	Xơ sợi tổng hợp	Ngàn tấn	130
3	Sợi các loại	Ngàn tấn	300
4	Vải lụa các loại	Triệu m ²	1.200
5	Sản phẩm dệt kim	Triệu sp	230
6	Sản phẩm may	Triệu sp	1.200
7	Kim ngạch xuất khẩu	Triệu USD	8.000
8	Tỷ lệ nội địa hoá trên sản phẩm may	%	75

(16) Nguồn: Tổng công ty Dệt May Việt nam (VINATEX)

Để thực hiện thành công mục tiêu đã đề ra, hiện nay VINATEX đã cổ phần hóa được 40 đơn vị thành viên và tiếp tục thực hiện các đơn vị còn lại. Tổng Công

Ty cũng yêu cầu các công ty thành viên phải rà soát sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý tinh gọn và khoa học, tuyển chọn và đào tạo lao động, tăng cường công tác bảo trì thiết bị, đầu tư có trọng điểm, tiếp thu công nghệ mới, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm phù hợp tiêu chuẩn xuất khẩu, giảm chi phí sản xuất, nâng cao tính cạnh tranh. Bên cạnh đó là công tác sáng tác mẫu mã và mặt hàng mới ngày càng đa dạng phong phú, đặc biệt các loại vải sợi, nguyên phụ liệu của ngành chiếm tỷ trọng trong các sản phẩm may xuất khẩu phải ngày càng được nâng cao hơn.

3. 1. 3 Mục tiêu của công ty dệt Việt Thắng đến 2020.

Công ty Dệt Việt Thắng là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công Ty VINATEX, cho nên nhiệm vụ của công ty cũng không nằm ngoài việc góp phần thực hiện thành công chiến lược của VINATEX đã đề ra. Đầu năm 2006, các nhà máy May đã đi vào hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần. Tháng 04/2006, nhà máy Nhuộm hoàn tất và nhà máy Nhuộm sợi màu cũng cổ phần hóa. Hiện nay phần còn lại khối Sợi và Dệt đang tiến hành thủ tục và sẽ cổ phần hóa vào đầu năm 2007. Như vậy chúng ta nhận thấy rằng công ty Dệt Việt Thắng đã có bước chuyển biến mạnh mẽ, từ một doanh nghiệp Nhà Nước chuyển thành công ty Trách nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên, rồi tiếp tục chuyển thành công ty Cổ Phần. Mặt khác đối với hai nhà máy Nhuộm hoàn tất và Nhuộm sợi màu đang hoạt động còn kém hiệu quả, công ty đang tiến hành thủ tục chuẩn bị liên doanh với công ty TEN CATE của Hà Lan, chuyên sản xuất vải bảo hộ lao động cao cấp xuất khẩu các nước. Và như thế càng cho thấy công ty dệt Việt Thắng biết nhận định và khắc phục mặt yếu kém của mình để đạt mục tiêu tăng trưởng hiệu quả kinh doanh của công ty.

**CÁC CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH
QUA CÁC NĂM TIẾP THEO CHO ĐẾN 2020**

(ĐVT : triệu đồng)

CÁC CHỈ TIÊU	TĂNG TRƯỞNG (% /năm)	T.HIỆN	KẾ HOẠCH ĐẾN NĂM		
		2005	2010	2015	2020
Doanh thu	12	486.430	857.255	1.510.740	2.662.378
Tỷ trọng doanh thu xuất khẩu (%)	15 đến 2010 10 đến 2015 5 đến 2020	18,62	37,44	60,29	76,95
Lãi ròng (>= 5% so doanh thu)		767	42.863	75.537	133.119
Lợi nhuận biên tế (>= 10%)		0,001577	0,05	0,05	0,05
Suất sinh lợi trên Tổng vốn (>= 10%)		0,001732	0,1	0,1	0,1
Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (>= 15%)		0,006102	0,15	0,15	0,15
Nộp thuế Nhà Nước		16.407	70.299	89.367	113.136
Số lao động (người)		4.054	4.410	4.825	5.280
Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/năm)	10	16,296	26,245	42,267	68,072

3. 2 LỰA CHỌN CÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY DỆT VIỆT THẮNG.

3. 2. 1 Chiến lược thâm nhập thị trường.

Hiện nay công ty dệt Việt Thắng đã có hai mãng thị trường nội địa và xuất khẩu. Qua chỉ tiêu tài chính thực hiện các năm qua, sản lượng và doanh thu các mặt hàng tiêu thụ nội địa có tăng trưởng mỗi năm, như vậy công ty đã thực hiện khá tốt chiến lược này. Tuy nhiên chúng tôi nghĩ rằng không thể tự thỏa mãn với kết quả đó mà cần phải tập trung hơn nữa cho các năm tiếp theo. Còn mãng thị trường xuất

khẩu thì có chiều hướng giảm dần, công ty cần phải có chiến lược phát triển tập trung xuất khẩu vì nó ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại và phát triển của công ty thời gian tới đây. Đặc biệt khi nước ta thực hiện lộ trình cắt giảm thuế quan theo các điều lệ của tổ chức AFTA và khi nước ta gia nhập chính thức WTO vào tháng 01/2007, khó khăn phải đối đầu với các đối thủ cạnh tranh không những trong nước mà ngoài nước sẽ trở nên càng quyết liệt hơn. Thực hiện chiến lược phát triển thị trường tập trung, Công ty cần lưu ý các mặt tồn tại và triển khai khắc phục nhanh chóng một số mặt sau:

- Công ty bán vải mộc số lượng lớn hàng năm, chiếm tỷ trọng khoảng 30% sản lượng vải mộc các nhà máy Dệt, trong khi năng lực nhà máy In Nhuộm hoàn tất còn dư thừa. Vì thế cần phải khai thác thị trường cung cấp vải thành phẩm nhiều hơn nữa để tận dụng hết công suất thiết bị nhà máy In Nhuộm và tăng giá trị gia tăng của công ty.

- Chất lượng và giá bán của một số mặt hàng chưa thật sự phù hợp. Đối với mảng thị trường xuất khẩu chấp nhận giá cao, thì chất lượng sản phẩm chưa thoả mãn. Đối với mảng thị trường bình dân, thì chất lượng sản phẩm của công ty cao hơn yêu cầu, nhưng giá bán lại cao hơn mức được chấp nhận. Công ty cần điều chỉnh từ khâu nguyên vật liệu đến thành phẩm để thoả mãn yêu cầu các mảng thị trường giữa chất lượng và giá.

- Trên dây chuyền thiết bị công nghệ hiện đại vẫn còn sản xuất những mặt hàng giá trị không cao, trong khi hàng vải cao cấp để xuất khẩu thì lại không đáp ứng được. Công ty cần tập trung sản xuất những mặt hàng giá trị cao để phát huy hiệu quả đầu tư và phát triển thị trường xuất khẩu.

- Các nhà máy May chủ yếu may gia công cho các công ty nước ngoài phục vụ thị trường xuất khẩu, vải và phụ liệu nhập từ các nước khác vào. Công ty cần nhanh chóng đồng bộ cũng cố sản xuất vải đạt chất lượng và giá cả phù hợp để chuyển hình thức gia công may thành bán sản phẩm may theo giá FOB, dùng vải do chính công ty sản xuất.

- Thành lập bộ phận chuyên trách công tác Marketing, tăng cường tiếp thị, quảng bá thương hiệu và sản phẩm của công ty. Tiếp cận với các đối tác nước ngoài để nhận thêm đơn hàng xuất khẩu, đặc biệt nhắm vào thị trường Hoa Kỳ, Nhật và EU. Bên cạnh đó công ty cần mở rộng thêm kênh phân phối đến tận các tỉnh của cả nước để tiêu thụ nhiều hơn các sản phẩm sản xuất từ dây chuyền thiết bị công nghệ cũ mà công ty chưa có điều kiện thay thế.

3. 2. 2 Chiến lược phát triển thị trường.

Đặc điểm hàng vải và sản phẩm may theo nhu cầu trên thị trường hiện nay hết sức đa dạng. Tùy theo độ tuổi, giới tính, mức thu nhập và khu vực sinh sống mà người tiêu dùng sử dụng những loại vải với chất lượng và giá cả khác nhau nhiều. Để thâm nhập vào thị trường mới, Công ty cần thực hiện phân khúc thị trường tiêu thụ vải và sản phẩm may theo các đặc điểm và tính chất sau:

THEO ĐỘ TUỔI

Độ tuổi Sản phẩm	Trẻ em	Thanh niên	Trung niên	Người già
Màu sắc	- Tươi sáng - Nhiều màu	- Thay đổi theo mùa	- Màu nhu	- Màu đậm tối
Mẫu mã	- Đa dạng	- Thời trang	- Ít thay đổi	- Không thay đổi
Chất lượng	- Không cao	- Không cao	- Cao	- Cao
Giá cả	- Thấp	- Cao	- Cao	- Thấp

THEO GIỚI TÍNH

Giới tính	Nam	Nữ
Sản phẩm		
Màu sắc	- Ít màu, ít thay đổi	- Nhiều màu, thay đổi
Mẫu mã	- Đa dạng, theo thị hiếu	- Đa dạng, thời trang
Chất lượng	- Cao	- Không cao
Giá cả	- Trung bình - Thấp	- Cao - Trung bình

THEO KHU VỰC, MỨC THU NHẬP

Khu vực	Thành thị và xuất khẩu, Mức thu nhập cao	Các tỉnh và nông thôn, Mức thu nhập thấp
Sản phẩm		
Màu sắc	- Nhiều màu sắc - Thay đổi	- Theo thị hiếu từng vùng - Ít thay đổi
Mẫu mã	- Đa dạng, thời trang	- Ít thay đổi
Chất lượng	- Cao	- Không cao
Giá cả	- Cao	- Thấp

Mục đích việc phân khúc thị trường trên sẽ giúp công ty đa dạng mẫu mã sản phẩm, phù hợp với thị hiếu theo lứa tuổi, giới tính, mức thu nhập, nét văn hóa từng khu vực v.v...mặt khác dựa vào năng lực thiết bị, công nghệ của công ty để lựa chọn mặt hàng sản xuất đạt yêu cầu chất lượng và giá cả được chấp nhận. Công ty Dệt Việt Thắng có đầu tư mới dây chuyền thiết bị hiện đại. Tuy nhiên số máy móc thiết bị từ các khâu sợi, dệt vẫn còn nhiều máy cũ chưa được thay thế, cho nên chọn lọc mặt hàng để sản xuất là rất quan trọng.

Công ty cần tập trung khai thác tối đa dây chuyền thiết bị, công nghệ mới để sản xuất những mặt hàng cao cấp, giá cao để tích lũy khấu hao trả nợ và lãi vay đầu tư, tạo doanh thu và lợi nhuận cho công ty, do đó sẽ chọn các khúc thị trường cho độ tuổi trung niên và thanh niên, cả giới tính nam và nữ, ở khu vực thành thị và những người có thu nhập cao và quan trọng hơn hết là phục vụ cho thị trường xuất khẩu thu

ngoại tệ. Công ty cần phát triển thêm các thị trường tại Hoa Kỳ, EU, Nhật. Để hỗ trợ cho chiến lược này, công ty cần tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm, kiểm soát chặt chẽ quy trình sản xuất từ khâu nguyên liệu và trên dây chuyền sản xuất đến khâu thành phẩm, đồng thời kiểm soát tiến độ giao hàng đúng thời hạn. Bên cạnh đó công ty cũng còn những dây chuyền thiết bị cũ chất lượng sản phẩm không cao, công ty cần tận dụng dây chuyền này sản xuất với những nguyên vật liệu, phụ liệu rẻ tiền hơn, để tạo ra những sản phẩm giá rẻ, phục vụ khúc thị trường nông thôn và những người có thu nhập thấp. Ở thị trường này, mức giá do thị trường chấp nhận chứ không phải do công ty quyết định, vì vậy công ty phải tăng cường các biện pháp hạ giá thành tối đa trên sản phẩm của mình. Công ty thực hiện tốt được chiến lược này sẽ giúp cho công ty tăng được doanh thu, lợi nhuận và tận dụng hết công suất thiết bị toàn công ty.

3. 2. 3 Chiến lược phát triển sản phẩm.

Nhằm mục đích tạo cho khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm của công ty và thoát khỏi sự cạnh tranh càng ngày càng quyết liệt, mức độ cạnh tranh càng cao hơn, bên cạnh đó chúng ta biết rằng thị hiếu thị trường thay đổi, vòng đời sản phẩm ngày càng rút ngắn. Vì thế đòi hỏi công ty phải liên tục thay đổi sản phẩm của mình trên thị trường thật nhanh chóng, đa dạng, linh hoạt. Công ty phải thường xuyên có những sản phẩm mới cho việc phát triển thị trường hiện tại, đồng thời phải sản xuất được những mặt hàng cao cấp để thâm nhập thị trường nước ngoài. Muốn vậy công ty cần phải nắm bắt được nhu cầu tiêu dùng hàng vải sợi, may mặc của khách hàng từng thời kỳ. Nhu cầu đó ngày càng đòi hỏi chất lượng phải càng cao, đa dạng về mẫu mã, màu sắc, chất liệu mới, phù hợp thời trang theo từng mùa trong

năm và từng thời kỳ khác nhau. Thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm này công ty cần củng cố và tổ chức lại bộ phận chuyên nghiên cứu và sản xuất mặt hàng mới.

+ Về nguyên liệu, chúng ta biết rằng nguồn nguyên liệu bông, xơ, sợi, ngày nay đã có rất nhiều chủng loại xơ, sợi nhân tạo với nhiều tính năng công dụng khác nhau. Từ đó thiết kế những mặt hàng vải pha trộn nhiều loại nguyên liệu để tạo cảm giác thoải mái khi mặc vào và phù hợp thời tiết khí hậu từng khu vực người tiêu dùng tại các thị trường mục tiêu, đồng thời cũng nên quan tâm và nghiên cứu những loại vải công nghiệp có giá trị cao.

+ Về chất lượng sản phẩm phải dựa vào yêu cầu và mức giá chấp nhận của từng thị trường. Công ty phải tiếp thu các công nghệ tiên tiến áp dụng cho ngành Dệt-May hiện có trên thế giới để nâng cao chất lượng các loại sản phẩm sợi, vải, hàng may mặc. Có như thế công ty mới có thể phát triển không chỉ mảng thị trường xuất khẩu mà ngay cả thị trường trong nước cũng đòi hỏi phải nâng cao.

+ Khâu hoàn tất vải thành phẩm là công đoạn quan trọng, nó tạo góp phần lớn trong việc sản xuất mặt hàng mới và chất lượng vải. Công ty đã thành công sản xuất mặt hàng vải Burn-out, tuy nhiên còn nhiều loại khác cần nghiên cứu ổn định chất lượng như vải hoàn tất công nghệ Wash and Wear, Easy care, Water proof, Silket ...

+ Tăng cường khâu thiết kế các sản phẩm may mặc với kiểu mẫu mang tính thời trang, phối hợp các loại vải, màu sắc hài hòa theo nét văn hóa của từng thị trường. Chủ động sản xuất mẫu và thường xuyên mở hội nghị giới thiệu chào hàng, tích cực tham gia các cuộc hội chợ, triển lãm, kết hợp với các hoạt động tiếp thị để đưa sản phẩm mới ra thị trường.

+ Cải tiến đóng gói, nhãn hiệu, bao bì cho các loại vải và hàng may mặc. Chú ý trên bao bì phải ghi các tính năng độc đáo của sản phẩm, hướng dẫn sử dụng, chất liệu bao bì, màu sắc cần được thiết kế sao cho các bao bì này gây chú ý và tạo ấn tượng đến người tiêu dùng.

+ Nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng, tạo mọi điều kiện để khách hàng ở bất kỳ nơi nào cũng dễ dàng tham khảo và mua sản phẩm của công ty. Huấn luyện đội ngũ nhân viên tiếp thị nắm vững để giúp khách hàng hiểu rõ đặc tính từng loại sản phẩm của công ty.

3. 2. 4 Chiến lược về giá.

Hiện nay công ty Dệt Việt Thắng đang áp dụng khung giá bán thiếu linh hoạt trong cơ chế thị trường. Thực tế như chúng ta biết ngoài yếu tố giá thành, có rất nhiều yếu tố liên quan đến giá bán như tùy theo tình hình tiêu thụ trên thị trường, sản phẩm đang nằm trong giai đoạn nào của chu kỳ sống sản phẩm, giá mặt hàng cùng loại của đối thủ cạnh tranh, phương thức thanh toán và số lượng sản phẩm từng đơn hàng... mà giá bán có thể thay đổi.

+ Giá có thể tăng khi chất lượng mặt hàng của công ty tốt hơn chất lượng mặt hàng cùng loại của các đối thủ cạnh tranh khác hoặc khi mặt hàng này có sự cải tiến mẫu mã, chất lượng thu hút được thị hiếu người tiêu dùng.

+ Trong giai đoạn trưởng thành của chu kỳ sống sản phẩm, giá có thể được nâng cao đến mức người tiêu dùng chấp nhận được, bù lại sẽ giảm giá khi sản phẩm đến giai đoạn chín muồi và có thể giảm mạnh nếu sản phẩm đó đến giai đoạn suy thoái.

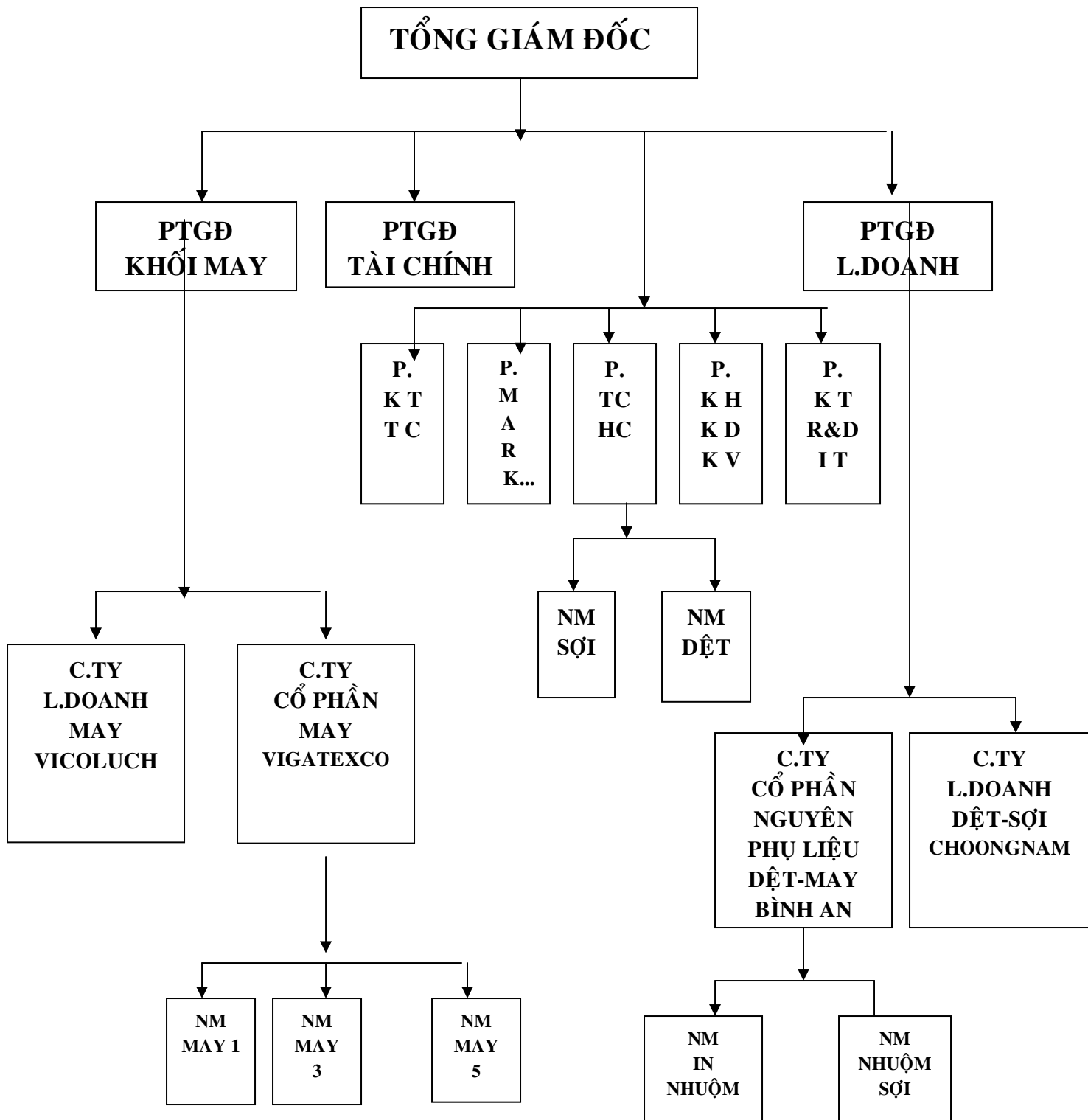
+ Theo dõi độ nhạy cảm về giá của thị trường ảnh hưởng đến lượng cầu của các mặt hàng, từ đó quyết định các chính sách giá phù hợp. Giá có thể giảm nếu số lượng bán ra sẽ tăng vọt, doanh thu tăng và lợi nhuận công ty không bị giảm sút.

+ Giá cũng có thể giảm trong chiến lược cạnh tranh giành thị phần với các đối thủ cạnh tranh. Mặt khác nếu sản lượng tăng vượt sản lượng kế hoạch tính giá thành, khi đó công ty không phải chịu chi phí cố định cho các sản phẩm vượt, như vậy công ty nên giảm giá qua các hình thức khuyến mãi, giải thưởng...

+ Giá cũng có thể thay đổi tùy theo phương thức thanh toán của khách hàng. Công ty nên có khung quy định mức chiết khấu cho các trường hợp thanh toán ngay sau khi nhận hàng, hoặc trả theo phương thức tín dụng. Đồng thời cũng có khung quy định tỷ lệ phần trăm giảm giá cho số lượng đặt hàng của từng đơn hàng.

3.3 CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÁC CHIẾN LƯỢC ĐÃ LỰA CHỌN.

3.3.1 Thay đổi cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ và quyền hạn theo sơ đồ mới.



Thành lập theo cơ cấu trực tuyến, trong mô hình mới này chúng tôi đề nghị vừa giảm bớt đồng thời bổ sung các chức danh Phó Tổng Giám Đốc và một số bộ phận phòng ban, cụ thể như sau:

- Giảm 3 chức danh Phó Tổng Giám Đốc phụ trách các nhà máy Sợi Dệt, phụ trách phòng kỹ thuật, phụ trách nguồn nhân lực. Bổ sung vào đó là Phó Tổng Giám Đốc phụ trách công tác tài chính, kế toán. Giữ lại chức danh Phó Tổng Giám Đốc phụ trách 2 công ty May Liên doanh Vicoluch và May cổ phần Vigatexco, còn Phó Tổng Giám Đốc Liên Doanh thì phụ trách Liên Doanh Sợi Dệt Choong Nam và công ty Cổ Phần Nguyên Phụ Liệu Dệt May Bình An.

- Thành lập mới phòng Marketing.

- Sát nhập phòng kế hoạch kinh doanh và phòng Cung ứng-Kho vận thành một phòng.

- Phòng kỹ thuật tinh gọn lại nhân sự và bổ sung thêm nhóm chuyên trách công tác khảo sát và phát triển (R & D), và thêm nhóm chuyên trách công tác công nghệ thông tin (I T) của cả công ty.

- Xoá bỏ phòng Bảo vệ, đề nghị thuê ngoài các Công Ty Bảo Vệ vì thực hiện việc kiểm soát sẽ chặt chẽ hơn và công ty nhận được sự bồi thường nếu xảy ra mất cắp.

- Xoá bỏ Trạm Y tế, công nhân khám tại các bệnh viện theo bảo hiểm y tế, chất lượng khám bệnh đúng chuyên môn hơn.

- Xoá bỏ xí nghiệp Dịch vụ-Đời sống, đề nghị cho đấu thầu căng-tin phục vụ các bữa ăn cho công nhân, xoá chi phí bao cấp cho bộ phận này.

- Hai nhà máy Dệt1 và Dệt 2 đề nghị sát nhập lại thành một nhà máy Dệt, mục đích giảm chi phí quản lý, kết hợp và tận dụng triệt để các nguồn lực.

3.3.1.1 Tổng Giám Đốc:

Tổng Giám Đốc được Tổng Giám Đốc Tổng Công Ty VINATEX bổ nhiệm, chịu trách nhiệm pháp lý về mọi hoạt động của công ty Dệt Việt Thắng, thực hiện các chỉ tiêu pháp lệnh do Tổng Giám Đốc Tổng công ty VINATEX ban hành. Theo sơ đồ, chúng tôi đề nghị ngoài việc phụ trách chung toàn công ty, chỉ đạo và ủy quyền các Phó Tổng Giám Đốc trong các lĩnh vực phân công, Tổng Giám Đốc còn chỉ đạo trực tiếp các phòng Tổ chức hành chính, phòng Kế hoạch Kinh doanh và Kho vận, phòng Kỹ thuật, nghiên cứu phát triển và công nghệ thông tin, phòng Marketing, và chỉ đạo trực tiếp hai nhà máy thành viên Sợi, Dệt trong giai đoạn làm thủ tục chuyển sang công ty cổ phần hiện nay.

3.3.1.2 Đối với các Phó Tổng Giám Đốc:

- Phó Tổng Giám Đốc khối May: Thay mặt Tổng Giám Đốc điều hành mọi hoạt động kinh doanh của Liên doanh May Vicoluch và công ty cổ phần May Vigatexco.

- Phó Tổng Giám Đốc Liên Doanh: Thay mặt Tổng Giám Đốc cùng các đối tác điều hành và quản lý nguồn vốn do công ty góp vào công ty Liên Doanh Choongnam và công ty Cổ Phần Nguyên Phụ Liệu Dệt May Bình An.

- Phó Tổng Giám Đốc Tài chính: Tổng Giám Đốc giao nhiệm vụ lãnh đạo phòng Tài chính-Kế toán và điều hành thực hiện kết toán các chỉ tiêu tài chính trong các kỳ sản xuất kinh doanh của công ty như :

+ Quyết toán nhanh chóng, tính giá thành thực tế các nhà máy sản xuất thực hiện trong kỳ sản xuất để kịp thời chấn chỉnh sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

+ Lập các báo cáo tài chính sau kỳ sản xuất.

+ Lập kế hoạch và thực hiện các nghĩa vụ do luật pháp qui định.

+ Lập kế hoạch và cung cấp nguồn vốn cho các đơn vị thành viên và các bộ phận trong công ty hoạt động.

+ Theo dõi bảo tồn nguồn vốn, lập kế hoạch phát triển nguồn vốn của công ty.

Ngoài ra được phép giải quyết những vấn đề trong phạm vi Tổng Giám Đốc qui định về mặt tài chính. Ngoài phạm vi trên phải báo cáo và tham mưu Tổng Giám Đốc xem xét giải quyết.

3. 3. 1. 3 Đối với các phòng chức năng:

Các phòng ban chức năng nói chung cũng được Tổng Giám Đốc giao những nhiệm vụ cụ thể, tiến độ và thời gian hoàn thành:

- Phòng Kế hoạch-Kinh doanh và Kho vận được giao các chỉ tiêu về sản lượng, doanh thu, lợi nhuận trong kinh doanh, kim ngạch xuất khẩu, sản lượng và bảo quản hàng tồn kho tối ưu các mặt hàng, cung ứng và phối điều phối nguyên nhiên vật liệu, vật tư thường xuyên theo nhu cầu các đơn vị sản xuất. Đối với những vật tư không thường xuyên hoặc hàng phụ tùng cho các máy đặt trong nước thì giao quyền chủ động cho từng đơn vị thành viên chịu trách nhiệm. Đối với những vật tư thường xuyên sử dụng cho các đơn vị thì nên áp dụng các mô hình quản lý hàng tồn kho để có hiệu quả, giảm chi phí và tăng hiệu quả sử dụng vốn cho công ty. Đảm trách cân đối nhập nguồn nguyên liệu bông, xơ, sợi và các công tác xuất nhập khẩu khác.

- Phòng Kỹ thuật, nghiên cứu phát triển và công nghệ thông tin thực hiện quản lý hồ sơ máy móc thiết bị, công nghệ trong toàn công ty. Tham mưu cho Tổng Giám Đốc các dự án đầu tư, nghiên cứu giúp các đơn vị thành viên ứng dụng kỹ thuật và công nghệ tiên tiến, kết hợp phòng Marketing và các đơn vị thành viên sản xuất các mặt hàng mới chào hàng. Nhóm công nghệ thông tin giúp công ty và các

đơn vị áp dụng khai thác tốt các tiện ích của các phần mềm vi tính và trên hệ thống mạng.

- Phòng Tổ chức hành chính tham mưu cho Tổng Giám Đốc quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả hơn, bố trí đúng người đúng việc, chỉ đạo thực hiện công tác tuyển dụng và đào tạo, quản lý hồ sơ cán bộ công nhân viên, thực hiện các chế độ lao động do Luật Pháp ban hành. Tham mưu Tổng Giám Đốc ban hành các văn bản mang tính pháp lý thực hiện trong công ty, lưu trữ hồ sơ pháp lý gửi đi cũng như nhận vào từ các cơ quan chức năng khác.

3. 3. 1. 4 Đối với các đơn vị nhà máy thành viên:

Tổng Giám Đốc giao nhiệm vụ cho các đơn vị thành viên trực tiếp sản xuất bằng các chỉ tiêu kế hoạch trong kỳ sản xuất, các Giám Đốc điều hành trực tiếp các đơn vị sản xuất này có nhiệm vụ thực hiện kế hoạch công ty giao, cụ thể như :

- + Giá trị gia tăng của từng đơn vị thành viên.
- + Chỉ tiêu lợi nhuận và các mức tăng trưởng.
- + Chỉ tiêu tạo đầy đủ việc làm và mức thu nhập công nhân.
- + Chỉ tiêu tu sửa thiết bị theo lịch xịch cho từng loại thiết bị.
- + Thực hiện an ninh, trật tự trong hoạt động sản xuất của từng đơn vị.
- + Thực hiện bảo hộ lao động và an toàn trong sản xuất theo SA 8000.
- + Thực hiện bảo vệ môi trường theo tiêu chuẩn hệ thống ISO 14000.

Về quyền hạn, các Giám Đốc điều hành có quyền quyết định mọi mặt trong các hoạt động của các đơn vị được phân công phụ trách và có quyền tham gia với công ty về kế hoạch sản xuất, nhu cầu và giá cả nguyên và nhiên vật liệu, vật tư phụ tùng, đầu tư mới...Để thực hiện được điều này đòi hỏi Giám Đốc điều hành các đơn vị thành viên phải là người có kiến thức khá toàn diện về cả kỹ thuật lẫn quản

lý. Dựa vào kết quả thực hiện hằng tháng, quý, năm, Tổng Giám Đốc xét thưởng phạt dựa theo chính sách, quy chế của công ty.

3.3.2 Cải tiến phương pháp quản lý.

Mục đích khắc phục những tồn tại về mặt quản lý của công ty, tạo sự phối hợp giữa các phòng chức năng và các đơn vị sản xuất để cùng hướng đến việc thực hiện các chiến lược và mục tiêu chung của công ty. Bên cạnh đó, cải tiến phương pháp quản lý tạo thuận lợi và làm thỏa mãn cao nhất khi khách hàng đến với công ty. Cải tiến phương pháp quản lý có hiệu quả, công ty cần thực hiện một số điều sau:

- Giảm chi phí sản xuất trên đơn vị sản phẩm; Muốn vậy cần khắc phục việc quản lý cung ứng và sử dụng nguyên, nhiên vật liệu, phụ tùng vật tư. Theo chúng tôi, công ty nên giao định mức chi phí chế biến với giá trị bằng tiền trên đơn vị sản phẩm chứ không giao định mức bằng số lượng phụ tùng vật tư như hiện nay. Phòng kế hoạch vật tư cung ứng những đơn hàng nguyên nhiên liệu, phụ tùng thường xuyên số lượng lớn. Những loại này công ty phải chọn nhà cung cấp có uy tín, chất lượng, giá cả cạnh tranh qua các cuộc đấu thầu. Còn những vật tư không thường xuyên, số lượng nhỏ, nên giao cho các đơn vị thành viên tự chủ động để giảm bớt thủ tục và đáp ứng sản xuất nhanh chóng kịp thời hơn.

- Quản lý giảm tối đa chi phí không đem lại hiệu quả kinh doanh cho công ty như giảm thiểu các khoản chi về báo chí, điện thoại, văn phòng phẩm, sử dụng xe công, chi phí tiếp khách hoặc những khoản chi thực hiện những việc mang tính hình thức. Tạo mọi người trong công ty luôn ý thức tiết kiệm điện, nước, vật tư phụ tùng.

- Áp dụng các mô hình quản lý tồn kho như EOQ, QD...hợp lý theo từng loại hàng hoá để giảm chi phí tồn kho. Các phòng chức năng tính toán chi phí tồn kho và

tham mưu Tổng Giám Đốc ra quyết về số lượng tồn kho tối ưu cho từng loại hàng hoá tại các đơn vị thành viên và tại các kho của công ty. Bên cạnh đó, các phòng và đơn vị cũng phải chủ động tìm các nguồn cung cấp có lợi hơn để thay dần các nguồn hiện tại, đặc biệt là thay thế được nhập khẩu càng nhiều càng tốt.

- Tạo điều kiện và có chính sách khuyến khích mọi người luôn tìm các biện pháp tăng năng suất lao động và tăng chất lượng sản phẩm. Các kế hoạch bố trí máy cần được kiểm tra cẩn thận tránh lãng phí công lao động, điện, nước sử dụng, và giảm tối đa thời gian chờ các máy trên các công đoạn tiếp theo.

- Áp dụng công nghệ thông tin trong điều hành quản lý công ty. Đầu tư và ứng dụng các phần mềm quản lý nhân lực, quản lý năng suất, chất lượng, quản lý định mức tiêu hao nguyên nhiên liệu, vật tư. Sử dụng các phần mềm cho công tác kế toán tài chính và các phần mềm kỹ thuật như thiết kế vải, thiết kế hàng may mặc thời trang, phần mềm thực hiện sơ đồ cắt trong công nghệ may. Bên cạnh đó công ty cần phải áp dụng hệ thống mạng nội bộ quản lý trong công ty, mạng Internet thu thập thông tin, giao dịch kinh doanh điện tử.

- Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9002 và quản lý môi trường làm việc theo tiêu chuẩn ISO 14000. Cần thực hiện nghiêm túc trong toàn công ty nhằm ổn định chất lượng sản phẩm và đảm bảo môi trường sống của xã hội. Bên cạnh đó cũng áp dụng chính sách SA 8000 đối với người lao động.

- Loại bỏ các bộ phận, cá nhân không có tác dụng đến sản xuất kinh doanh của công ty. Giáo sư PRALAHAD, trường đại học Columbia đã phát biểu như sau: *“Tương lai không phải là sự nối dài của quá khứ, giống như chiếc tên lửa vũ trụ trên đường đi đến mặt trăng. Công ty cần phải sẵn sàng vứt bỏ các bộ phận của quá khứ không còn chứa nhiên liệu cho cuộc hành trình và đang trở thành gần như là tải*

trọng thừa”. Như vậy cho thấy công ty cần phải mạnh dạn xoá bỏ hẳn tư tưởng bao cấp, loại bỏ những bộ phận không còn tác dụng mà trở thành thêm gánh nặng khó khăn trong quá trình đối đầu với những cạnh tranh khốc liệt để thực hiện những chiến lược, mục tiêu đã vạch ra.

- Đối với khách hàng, công ty cần phải cải cách mạnh mẽ hơn nữa để thu hút khách hàng càng gắn bó với công ty lâu dài. Ngoài chất lượng, giá cả, mẫu mã, tính năng cơ lý của sản phẩm. Vấn đề giao tiếp, thủ tục giao nhận, chứng từ với khách hàng cũng cần phải coi trọng. Công ty Dệt Việt Thắng hiện nay cũng chưa thoát hẳn theo phương thức thủ tục rườm rà của các doanh nghiệp Nhà Nước, cần thay vào đó những thủ tục đơn giản mà vẫn kiểm soát được. Công ty cần chọn lọc và huấn luyện bổ sung nghiệp vụ cho các đối tác thường xuyên làm việc với khách hàng.

3. 3. 3 Công tác phát triển nguồn nhân lực.

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, nguồn nhân lực luôn là tài sản quý giá nhất trong các nguồn lực. Đặc thù ngành Dệt May sử dụng nhiều sức lao động trên sản phẩm của ngành và cũng chính nguồn lao động này quyết định phần lớn chất lượng sản phẩm. Vì vậy công ty cần có đội ngũ cán bộ công nhân viên có tính tự chủ cao, chủ động trong công việc, có khả năng sáng tạo và nhiệt tình trong công tác. Muốn được như thế, công ty phải tạo mối quan hệ tốt giữa người sử dụng lao động các cấp với người lao động và có những chính sách thu hút lao động , cụ thể:

3. 3 .3 .1 Đối với công nhân:

- Chế độ tiền lương, thu nhập phải rõ ràng và thật sự là đòn bẩy kinh tế tạo sự gắn bó công nhân với công ty. Các mức thưởng xứng đáng cho những người có thành tích tốt trong hoạt động của họ đem lại lợi ích cho công ty.

- Tạo môi trường làm việc ổn định, an toàn, trang bị điều kiện làm việc đầy đủ, từ đó người lao động sẽ an tâm và đem hết khả năng của mình phục vụ cho công ty.

- Đối với những công nhân có kỹ năng nghề nghiệp khá giỏi, công ty tạo điều kiện cho họ học tập nâng cao trình độ, bằng hình thức bồi dưỡng kiến thức tại công ty hoặc gửi đến các trường Cao đẳng, Đại học. Tạo cơ hội thăng tiến cho những người có khả năng thực sự trong các lĩnh vực.

- Có chương trình huấn luyện nâng cao tay nghề cho công nhân, tránh hình thức thủ tục gây mất thời gian, vật chất mà không đem lại hiệu quả thực sự. Tạo cho công nhân tự giác học hỏi, rèn luyện kỹ năng của mình bằng cách khen thưởng hoặc tăng lương chẳng hạn.

- Công ty cần quan tâm, động viên người lao động, hỗ trợ khi họ hoặc gia đình họ gặp khó khăn, tổ chức chế độ sinh hoạt, nghỉ ngơi qua các đợt nghỉ mát để phục hồi sức khỏe và tinh thần của họ.

3. 3. 3. 2 Đối với cán bộ kỹ thuật:

- Có chính sách trọng dụng nhân tài, chọn lọc và sử dụng đúng người– đúng việc, tiền lương thỏa đáng và cạnh tranh so với các công ty khác.

- Tạo điều kiện và môi trường làm việc để phát huy năng lực của họ.

- Giao công việc cụ thể, cán bộ quản lý trực tiếp cùng hỗ trợ họ giải quyết những vướng mắc để hoàn thành công việc.

- Lãnh đạo công ty có sự quan tâm, động viên, khen thưởng kịp thời.

- Tuyển dụng nhân tố mới từ các trường Đại học, Cao đẳng. Bố trí công việc phù hợp để họ tích lũy kinh nghiệm và kế thừa những người có quá trình nhiều năm trong nghề.

- Phải có kế hoạch nguồn cán bộ kỹ thuật cho các chương trình hành động của công ty trong tương lai, nếu cần thiết có thể gửi đào tạo ở nước ngoài.

- Đào tạo gắn nhu cầu thực tế và khả năng đối tượng được đề cử, không đào tạo nghiệp vụ nhiều như hiện nay để rồi sau khi tốt nghiệp lại không sử dụng đến, gây lãng phí thời gian và tiền của công ty.

3.3.3.3 Đối với cán bộ quản lý:

- Tuyển chọn, bổ nhiệm những người làm công tác quản lý từ cấp cao, trung gian, cấp cơ sở trên nguyên tắc thật sự có năng lực trình độ, phẩm chất, đạo đức và phù hợp với nhiệm vụ được phân công. Phải cương quyết loại bỏ vấn đề bè phái, thân quen trong việc bố trí cán bộ quản lý.

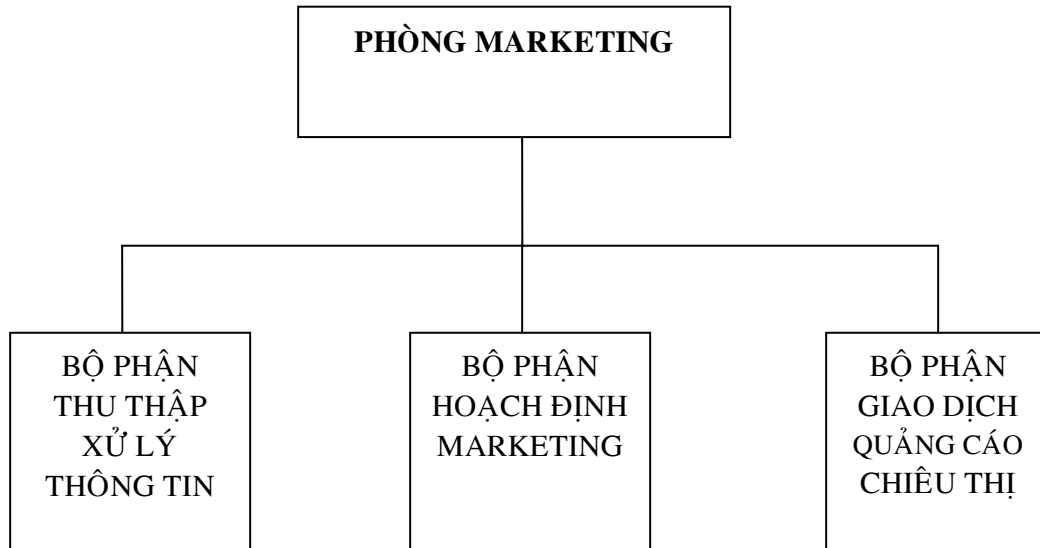
- Cần có tiêu chuẩn chủ yếu cho các chức danh quản lý, đặc biệt là các cấp quản lý càng cao càng phải có trình độ cao về quản trị kinh doanh. Đề ra chương trình thi tuyển, sát hạch khả năng thực tế qua hội đồng xét duyệt, không theo cảm tính cá nhân mà quyết định.

- Công ty giao các chỉ tiêu cụ thể từng tháng, quý, năm, trong từng lĩnh vực sản xuất hay nghiệp vụ. Từ đó có sự kiểm tra, tổng kết và xét thưởng-phạt, thậm chí có thể đình chỉ công tác hoặc cách chức kịp thời nếu không hoàn thành nhiệm vụ hoặc gây thiệt hại cho công ty.

- Tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý cập nhật những thông tin, kiến thức mới trong các lĩnh vực như: phương pháp quản lý, kinh doanh tiên tiến của thế giới hiện nay, kiến thức về vật liệu mới trong ngành Dệt-May, kiến thức marketing, thương mại quốc tế... từ đó tạo cho họ có tầm nhìn, tư duy phù hợp hơn trong kinh doanh theo cơ chế thị trường.

3.3.4 Thành lập phòng Marketing.

3.3.4.1 Sơ đồ tổ chức phòng Marketing:



3.3.4.2 Nhân sự và nhiệm vụ:

* *Bộ phận thu thập xử lý thông tin gồm:*

- + Một người theo dõi thị trường sợi và đối thủ cạnh tranh về sợi.
- + Một người theo dõi thị trường vải mộc và đối thủ cạnh tranh về dệt.
- + Một người theo dõi thị trường vải thành phẩm và đối thủ cạnh tranh về hoàn tất vải thành phẩm.
- + Một người theo dõi thị trường và đối thủ cạnh tranh về hàng may mặc.
- Thường xuyên thu thập các thông tin trên thị trường về giá cả, sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, xu hướng tiêu dùng, hoạt động và phát triển của sản phẩm sợi, vải, hàng may mặc trong và ngoài nước.
- Theo dõi cập nhật tình hình tiêu thụ các sản phẩm của công ty để xác định sản phẩm đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ sống của sản phẩm, để phục vụ cho

công tác dự báo nhu cầu các sản phẩm này trong kỳ tới và giúp hoạch định chiến lược marketing – mix .

- Thu thập các ý kiến phản hồi từ khách hàng trao đổi, thảo luận trực tiếp với khách hàng nhằm nắm bắt những ý kiến đóng góp của khách hàng báo cáo cấp trên, từ đó công ty có biện pháp cải tiến hoạt động của mình cho phù hợp kịp thời.

- Tìm hiểu nắm bắt được những điểm mạnh yếu của đối thủ cạnh tranh, những vấn đề cần nắm bắt ở đối thủ cạnh tranh như :

+ Tình hình tài chính, công nợ, để suy đoán chiến lược sắp tới.

+ Nguồn nhân lực của công ty họ.

+ Công nghệ, máy móc thiết bị đang sử dụng.

+ Tỷ lệ vốn vay, khả năng trả lãi.

+ Thị phần, khách hàng của họ.

+ Những điểm mạnh, yếu trên sản phẩm dệt may của đối thủ cạnh tranh.

* *Bộ phận hoạch định Marketing:*

Phải là những người tốt nghiệp chuyên ngành Marketing từ các trường Cao đẳng hoặc Đại học, dự kiến:

+ Một người hoạch định chiến lược Marketing cho các hàng vải trên thị trường nội địa và xuất khẩu.

+ Một người hoạch định chiến lược Marketing các hàng may mặc trên thị trường nội địa và xuất khẩu.

Bộ phận này phải cố vấn cho công ty phân khúc và chọn thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm của công ty trên thị trường mục tiêu và hoạch định các chiến lược marketing–mix, thiết kế các mẫu quảng cáo giới thiệu sản phẩm của công ty.

* *Bộ phận giao dịch, thực hiện quảng cáo, chiêu thị:*

- Bộ phận này gồm những người có khả năng ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp tốt, và một số người có khả năng tổ chức quảng cáo chiêu thị.

- Ngoài ra công ty có thể thực hiện hoạt động marketing qua hệ thống nhân viên bán hàng các cửa hàng, các dịch vụ hoặc các cộng tác viên bên ngoài công ty.

- Tại mỗi cửa hàng của công ty, ngoài việc bố trí hàng hóa bày bán, nên bố trí một phòng trưng bày tất cả các sản phẩm dệt may đặc trưng và sản phẩm mới của công ty kèm theo bảng giới thiệu vật liệu, tính năng, giá cả...

- Tham gia các đợt hội chợ, tổ chức các đợt khuyến mãi nhân các ngày lễ lớn để tăng mức tiêu thụ, giảm tồn kho cho công ty.

- Liên kết các dịch vụ quảng cáo để thực hiện các chương trình quảng cáo sản phẩm dệt may của công ty trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

3.3.5 Công tác phát triển mặt hàng mới.

Công tác nghiên cứu và sản xuất mặt hàng mới là một trong những vấn đề quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Từ những thông tin của bộ phận marketing về xu hướng hàng dệt may trong và ngoài nước, bộ phận R&D kết hợp cùng các đơn vị liên tục thiết kế và sản xuất các mặt hàng mới.

- Bộ phận R&D cần có nhiều kỹ sư, kỹ thuật giỏi về công nghệ, có khả năng thiết kế, có tư duy tốt về thẩm mỹ để cho ra liên tục các mặt hàng vải và hàng may mặc thích hợp thị hiếu từng mảng thị trường mục tiêu của công ty. Như vậy công ty phải chú trọng nhân lực bộ phận này cả về số lượng lẫn chất lượng.

- Bộ phận Marketing cung cấp thông tin để tham khảo mặt hàng mới của các đối thủ cạnh tranh, những xu hướng phát triển mẫu và nguyên liệu cho các mặt hàng vải, hàng may mặc tại các thị trường trong nước, khu vực và thế giới.

- Tổng Giám Đốc giao chỉ tiêu kế hoạch số mẫu thiết kế cho bộ phận này, hằng tuần trình bày các mẫu mới sáng tác, những người có liên quan cùng duyệt mẫu và cho lệnh sản xuất thử. Cần ưu tiên những mặt hàng có kỳ vọng giá trị cao, số lượng lớn.

- Từ những mẫu thiết kế được duyệt, Tổng Giám Đốc giao nhiệm vụ bộ phận R&D kết hợp cùng các đơn vị Sợi, Dệt, In Nhuộm, May, phải sản xuất hoàn chỉnh các sản phẩm mới. Có ghi nhận lại toàn bộ các quy trình và thông số công nghệ lưu trữ.

- Công ty trang bị phần mềm vi tính thiết kế mẫu vải caro sợi màu và vẽ các mẫu in hoa vắng cho bộ phận thiết kế sản xuất vải mẫu, và phần mềm thiết kế hàng may mặc cho bộ phận thiết kế hàng may mặc thời trang. Nhờ vậy công việc thiết kế nhanh chóng, dễ thay đổi đa dạng mẫu mã. Thực hiện tốt điều này, công ty khắc phục điểm yếu hiện nay và chắc chắn sẽ thu hút khách hàng đến với công ty nhiều hơn.

- Công ty cần phải mua nhiều loại nguyên liệu sợi tổng hợp, sợi pha, tạo thuận lợi cho bộ phận thiết kế vải có nhiều sản phẩm mới mang tính năng, công dụng khác nhau theo yêu cầu từng khu vực, từng thị trường tiêu thụ và phù hợp thị hiếu, khí hậu, và theo yêu cầu sử dụng may mặc hoặc sử dụng trong công nghiệp.

- Đầu tư công nghệ hoàn tất đặc biệt cũng là vấn đề công ty cần phải thực hiện ngay. Rất nhiều loại vải có tính năng khác nhau nhờ công nghệ hoàn tất thành phẩm vải tiên tiến hiện nay trên thế giới. Việc làm này giúp công ty có những sản phẩm độc đáo riêng của mình, thoát ra ngoài sự cạnh tranh của các đối thủ trong ngành.

- Đầu tư thêm chủng loại những thiết bị chuyên dùng cho các nhà máy May, nâng cao chất lượng mẫu và sản phẩm đại trà. Điều này không thể thiếu, nếu công ty muốn sản phẩm may mặc của mình ngày càng hoàn chỉnh để theo đuổi mục tiêu phát triển thị trường xuất khẩu.

- Đầu tư công nghệ thiết bị hiện đại thay dần các máy cũ nhằm tăng năng suất lao động, giảm chi phí lao động, giảm phế phẩm và giảm tiêu hao nguyên liệu trên đơn vị sản phẩm. Điều cần lưu ý là khi đầu tư phải đạt mục đích sản xuất những loại vải đạt yêu cầu thay thế nhập ngoại, cung cấp cho các nhà máy May thực hiện hàng giá FOB.

- Luôn thay đổi khi trưng bày sản phẩm mới tại công ty, cửa hàng, đại lý, nơi giao dịch, triển lãm hội chợ. Hằng tháng, công ty chủ động tổ chức mời các khách hàng trong và ngoài nước đến dự buổi giới thiệu sản phẩm mới của công ty.

3. 3. 6 Chỉnh đốn công tác tài chính kế toán.

Công tác tài chính kế toán đóng vai trò quan trọng đến kết quả hoạt động kinh doanh của mỗi công ty. Vì vậy bộ phận này mạnh sẽ giúp cho công ty bảo tồn và phát triển nguồn vốn, hạch toán có lợi cho công ty mà vẫn đúng quy định của Nhà Nước. Ngoài ra chính bộ phận này giúp Tổng Giám Đốc nắm được những sản phẩm nào đang kinh doanh có lãi và những sản phẩm nào kinh doanh bị lỗ. Từ đó Tổng Giám Đốc có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

Tăng cường công tác tài chính kế toán của công ty, chúng tôi đề nghị một số điều cần làm như sau :

- Trước tiên các nhân viên kế toán theo dõi hạch toán, quyết toán cho đơn vị nào trong công ty, đòi hỏi phải biết quy trình công nghệ tạo ra sản phẩm tại đơn vị

đó. Phải nắm các mức hao phí sức lao động, nguyên liệu, nhiên liệu, vật tư phụ tùng thường xuyên trên đơn vị sản phẩm. Có như vậy thì công tác kế toán quản trị mới hạch toán đúng và có tác dụng thật sự.

- Sử dụng hệ thống mạng nội bộ kiểm soát tồn kho, nhập, xuất sử dụng nguyên, nhiên vật liệu, vật tư phụ tùng. Tăng cường kiểm tra thực tế tồn kho các đơn vị để có số liệu tin cậy khi hạch toán. Sử dụng phần mềm chuyên môn cho công tác kế toán quản trị và kế toán tài chính.

- Thực hiện kế toán quản trị phải nhanh chóng hơn, công ty quy định chế độ báo cáo phải đúng thời hạn để tập hợp chi phí hạch toán giá thành từng loại sản phẩm chậm nhất ngày 5 hằng tháng.

- Giá thành sản phẩm phải tiến tới chính xác từng mặt hàng, tránh cân đối chung chung tạo giá thành ảo như hiện nay. Giá thành được điều chỉnh linh hoạt khi giá nguyên liệu chính biến động. Từ đó giúp Tổng Giám Đốc có cơ sở quyết định giá bán thay đổi kịp thời theo biến động từng thị trường.

- Từ nhiều năm nay, công ty quyết định giá bán dựa trên chi phí bình quân trên sản phẩm, làm cho giá cả cứng ngắt không phù hợp cơ chế thị trường. Cần phải tính được chi phí biên tế cho các loại sản phẩm để công ty thực hiện giá bán linh hoạt, thực hiện chính sách thay đổi tỷ lệ chiết khấu theo số lượng hàng bán, hoặc thực hiện khuyến mãi, chiêu thị.

- Công tác kế toán tài chính phải quyết toán lãi-lỗ hằng tháng, quý, 6 tháng và năm hoạt động, chậm nhất ngày 10 của mỗi kỳ. Đồng thời phòng tài chính kế toán phải tính toán, phân tích và báo cáo các chỉ tiêu tài chính trước Tổng Giám Đốc từng kỳ hoạt động kinh doanh của công ty.

- Vào đầu năm tài chính, dựa vào tình hình tài chính công ty, kế hoạch sản xuất, các chính sách mua-bán tín dụng của công ty. Phòng này phải lập kế hoạch dòng ngân lưu năm hoạt động, từ đó chủ động đáp ứng nguồn vốn tạo thuận lợi trong quá trình kinh doanh và thực hiện các chiến lược.

- Tham mưu Tổng Giám Đốc bảo tồn và phát triển nguồn vốn, các nguồn vốn cho công tác đầu tư. Giúp công ty kiểm soát nguồn vốn của công ty trong các Liên Doanh với các công ty khác. Kiểm tra hoạt động tài chính của công ty cổ phần May VIGATEXCO, và công ty Cổ Phần Nguyên Phụ Liệu Dệt May Bình An do công ty Việt Thắng nắm cổ phần chi phối.

3. 4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ.

3. 4. 1 Kiến nghị đối với Nhà Nước.

Ngành Dệt-May trong những năm qua đã đóng góp nghĩa vụ thuế vào ngân sách Nhà Nước một khoản đáng kể, kim ngạch xuất khẩu tăng hằng năm thu ngoại tệ cho quốc gia và đã giải quyết việc làm cho hàng triệu lao động không cần kỹ năng cao.

Tháng 01/2007 tới đây, Việt Nam sẽ chính thức gia nhập vào tổ chức WTO, điều này tạo cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may tăng xuất khẩu vì xoá bỏ hạn ngạch, tuy nhiên nguy cơ cũng không ít là sự cạnh tranh càng khốc liệt với hàng dệt may các nước khác trên thị trường trong nước lẫn quốc tế. Bên cạnh đó khi gia nhập tổ chức này, ngành sẽ mất bảo hộ, trợ cấp từ phía Nhà Nước. Rõ ràng vừa qua, phía Hoa Kỳ yêu cầu Nhà Nước ta khi gia nhập WTO, phải cắt ngay lập tức chương trình của Chính Phủ Việt Nam dành 35.000 tỷ đồng hỗ trợ phát triển tăng tốc ngành dệt may đến năm 2010, trong đó VINATEX được hỗ trợ 12.000 tỷ đồng. Trước những

khó khăn sắp tới, ngoài nỗ lực tự thân vận động của các công ty, Chúng tôi kiến nghị Nhà Nước cần quan tâm và hỗ trợ một số vấn đề sau:

- Hoàn thiện hệ thống luật pháp, tạo cơ chế thoáng cho các doanh nghiệp hoạt động tự chủ hơn. Đơn giản hóa các thủ tục hành chính, thủ tục hải quan xuất nhập khẩu tạo điều kiện thuận lợi, dễ dàng, nhanh chóng.

- Đề nghị mức thuế suất VAT của hàng dệt may tại thị trường nội địa giảm xuống còn 5%, điều này sẽ làm tăng nhu cầu người tiêu dùng tại thị trường trong nước.

- Thực hiện cổ phần hóa các doanh nghiệp Nhà Nước không kéo dài thời gian như hiện nay. Đối với ngành Dệt-May, Nhà Nước không cần giữ cổ phần chi phối, hãy để có sự thay đổi hình thức chủ sở hữu, từ đó sẽ tạo cho các công ty hoạt động năng động hơn.

- Các cơ quan ngoại giao, Lãnh sự quán Việt Nam ở nước ngoài hỗ trợ ngành bằng cách giúp cho các doanh nghiệp xúc tiến thương mại với các công ty nước ngoài. Hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam tìm hiểu về thị trường, thị hiếu, phong tục tập quán và hệ thống luật pháp trong kinh doanh của các nước đó.

- Nhà Nước cần có sự kiểm soát chặt chẽ hơn về hàng hóa xuất nhập khẩu, tránh tình trạng nhập lậu vào nước ta gây tình trạng cạnh tranh không lành mạnh, đồng thời tránh bị lợi dụng xuất khẩu hàng hoá của nước khác thông qua nước ta, chẳng hạn như một số công ty Trung Quốc đã làm điều này trong thời gian qua.

3. 4. 2 Kiến nghị đối với ngành Dệt-May và Tập Đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex) .

Chiến lược phát triển của công ty Dệt Việt Thắng cũng nằm trong mục tiêu chung của chiến lược phát triển của ngành dệt may và Tập Đoàn Dệt May Việt

Nam. Vì thế việc hỗ trợ cho các công ty trong ngành phải được thực hiện tích cực hơn, cụ thể:

- Hỗ trợ định hướng chiến lược kinh doanh cho các công ty, định hướng sản phẩm theo đặc thù riêng từng công ty, từng bước chuyên môn hóa sản xuất, giảm áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành dệt may trong nước với nhau.

- Hỗ trợ các công ty xúc tiến thương mại và tham gia hội chợ nước ngoài, quảng bá thương hiệu, sản phẩm của các công ty dệt may trong ngành.

- Tổ chức hội chợ, triển lãm trong nước thường xuyên hơn cùng các công ty nước ngoài, để các công ty trong ngành có nhiều dịp tiếp xúc với những nhà cung cấp và những khách hàng mới.

- Mở rộng hợp tác quốc tế với các Tập Đoàn của Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật; Từ đó giúp các công ty trong ngành hình thành các liên doanh để khắc phục yếu kém của mình và phát triển thị trường xuất khẩu.

- Cập nhật và thông tin thường xuyên về các thị trường trong và ngoài nước, về các đối thủ cạnh tranh nước ngoài cùng ngành, đặc biệt như: Trung Quốc, Ấn độ, Indonesia, Bangladesh...Truyền thông tin nhanh chóng đến các công ty dệt may trong nước để cùng phát huy khi có cơ hội và chuẩn bị đối phó những nguy cơ sẽ đến.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3, từ những phân tích những mặt mạnh–yếu, cơ hội-nguy cơ và ma trận SWOT của công ty Dệt Việt Thắng; Chúng tôi tập trung lựa chọn các chiến lược và đề ra các giải pháp để thực hiện thành công các mục tiêu, chiến lược của công ty.

_ Đánh giá các thành tựu thời gian qua và chương trình phát triển ngành Dệt May trong thời gian tới, đồng thời cũng nắm bắt mục tiêu của công ty dệt Việt Thắng từ nay đến năm 2020.

_ Để đạt được mục tiêu đã đề ra, Công ty dệt Việt Thắng cần chọn lựa các chiến lược như sau:

- + Chiến lược thâm nhập thị trường.
- + Chiến lược phát triển thị trường.
- + Chiến lược phát triển sản phẩm.
- + Chiến lược giá.

_ Đưa ra những giải pháp công ty dệt Việt Thắng cần phải thực hiện để phát huy những mặt mạnh, khắc phục các điểm yếu bên trong và tận dụng các cơ hội, né tránh những nguy cơ bên ngoài tác động đến công ty. Chúng tôi đề nghị các giải pháp sau:

- + Cải tiến cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến, phân công trách nhiệm rõ ràng từng chức danh và các đơn vị từ cấp công ty đến các đơn vị thành viên, tạo mối liên hệ hợp tác giữa các phòng chức năng và đơn vị trực tiếp sản xuất.
- + Cải tiến phương pháp quản lý nhằm tăng năng suất lao động và áp dụng hệ thống quản lý ISO 9002, ISO 14000, mục đích nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí sản xuất, giảm giá thành sản phẩm, nâng cao tính cạnh tranh.

Ứng dụng công nghệ thông tin vào các lĩnh vực quản lý, lĩnh vực thiết kế vải, thiết kế sản phẩm may và lĩnh vực thương mại qua mạng Internet.

+ Phát triển nguồn nhân lực. Đối công nhân cần tạo môi trường làm việc ổn định, thỏa mãn thu nhập, gắn bó với công ty. Đối với cán bộ kỹ thuật, lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn và tạo điều kiện để họ phát huy hết khả năng. Đối với các nhà quản lý, phải có tuyển chọn theo tiêu chuẩn từng cấp, giao chỉ tiêu cụ thể, kiểm soát, đánh giá thường xuyên, kịp thời chấn chỉnh.

+ Thành lập phòng Marketing gồm: Bộ phận thu thập và xử lý thông tin về thị trường sợi, dệt, nhuộm hoàn tất và sản phẩm may. Bộ phận hoạch định giúp công ty nghiên cứu những chiến lược Marketing. Bộ phận giao dịch thực hiện các hoạt động quảng bá, chiêu thị, khuyến mãi và tham gia triển lãm, hội chợ.

+ Phát triển sản phẩm mới, công ty cần tổ chức thêm bộ phận R & D trong phòng kỹ thuật, tăng cường chuyên viên về số lượng và chất lượng, giao nhiệm vụ cụ thể số sản phẩm mới các loại phải được thiết kế, sản xuất hàng tuần. Đồng thời kết hợp cùng phòng Marketing giới thiệu, quảng bá, chào hàng.

+ Công ty cần củng cố công tác tài chính–kế toán, phòng này phải tổ chức hạch toán giá thành chính xác và đúng thời hạn quy định, quyết toán lãi lỗ hàng tháng, quý, 6 tháng và năm hoạt động. Bên cạnh đó phòng cũng tham mưu cho Tổng Giám Đốc quyết định giá bán hợp lý nhất, theo dõi bảo toàn và phát triển các nguồn vốn của công ty.

KẾT LUẬN

Dựa trên những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh của các nhà kinh tế học trên thế giới và đã được các doanh nghiệp nghiên cứu, áp dụng nhiều năm nay. Chúng ta nhận thấy rằng các doanh nghiệp không thể thành công nếu không có chiến lược kinh doanh phù hợp. Muốn hoạch định và thực hiện tốt chiến lược kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải biết phân tích mặt mạnh, mặt yếu trong nội bộ doanh nghiệp mình, đồng thời nắm bắt các cơ hội và mối đe dọa bên ngoài có tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó dùng công cụ là ma trận SWOT, kết hợp các yếu tố vừa phân tích để hình thành những chiến lược vừa phát huy mặt mạnh doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội, vừa khắc phục những điểm yếu để né tránh những nguy cơ, rủi ro, tác động xấu đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu thực trạng tại công Dệt Việt Thắng; Chúng tôi nhận thấy một số vấn đề công ty đã đạt được là uy tín thương hiệu đối với khách hàng trong nước, nguồn nhân lực dồi dào có trình độ và kỹ năng nghề nghiệp tốt, công ty có dây chuyền sản xuất khép kín, có hệ thống phân phối rộng khắp nước và nguồn vốn kinh doanh ổn định. Tuy nhiên cũng còn nhiều mặt hạn chế như trình độ quản lý chưa đồng bộ, năng suất lao động thấp nên giá thành sản phẩm còn cao, chất lượng chưa đáp ứng yêu cầu thay thế vải nhập ngoại cho hàng may FOB, công tác thiết kế và sản xuất mặt hàng mới còn yếu, tỷ suất lợi nhuận rất thấp và thu nhập người lao động chưa thỏa đáng nên đã xảy ra tình trạng chảy máu chất xám. Môi trường cạnh tranh bên ngoài tác động đến công ty Dệt Việt Thắng cũng rất nghiêm trọng. Nếu không biết tận dụng cơ hội và giảm thiểu rủi ro, công ty sẽ dễ đi đến thất bại. Thực tế cho thấy những cơ hội như sức tiêu thụ hàng dệt may sẽ gia tăng và tháng

01/2007 tới, Việt Nam chính thức gia nhập tổ chức WTO, càng có cơ hội tăng xuất khẩu. Đường lối, chính sách kinh tế chính trị nước ta ổn định, lãi suất ngân hàng hợp lý tạo thuận lợi cho việc đầu tư và công ty còn ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, kinh doanh, tạo nhanh chóng, tiện lợi. Bên cạnh đó, những nguy cơ luôn gây khó khăn cho công ty như: Nguồn nguyên liệu bông, xơ phải nhập ngoại toàn bộ. Các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước ngày càng nhiều, càng căng thẳng, đặc biệt khi nước ta cắt giảm thuế nhập khẩu và đi đến bỏ hàng rào thuế quan.

Qua phân tích thực trạng và mục tiêu chiến lược của công ty dệt Việt Thắng; Chúng tôi đề nghị thực hiện các chiến lược phát triển và chiến lược xâm nhập thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược giá. Để thực hiện thành công các chiến lược này, ngoài những thuận lợi từ đường lối, chính sách của Đảng và Nhà Nước, ngoài sự hỗ trợ của Tập Đoàn Dệt May Việt Nam, bản thân công ty dệt Việt Thắng phải tích cực thực hiện các giải pháp mà chúng tôi đề nghị sau:

- + Thay đổi cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến, khoa học và gọn nhẹ.
- + Cải tiến phương pháp quản lý giảm chi phí, tăng năng suất lao động.
- + Phát triển và củng cố nguồn nhân lực của công ty, tạo sự gắn bó của công nhân đối với công ty.
- + Thành lập phòng Marketing để hỗ trợ thực hiện các chiến lược đã vạch ra.
- + Thêm bộ phận R & D vào phòng kỹ thuật để phát triển công tác mặt hàng mới.
- + Củng cố công tác tài chính giúp hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn.

Tất cả những giải pháp trên nếu được công ty thực thi nghiêm túc và đồng bộ, cùng với sự linh hoạt trong kinh doanh phù hợp với thay đổi môi trường bên

ngoài, tận dụng kịp thời các cơ hội và phán đoán tránh né những nguy cơ trong thời gian tới; Chúng tôi tin rằng công ty dệt Việt Thắng sẽ thành công và ngày càng phát triển. Ngoài ra phân tích thực trạng và các giải pháp mà chúng tôi nêu ra, tuy rằng tại công ty Dệt Việt Thắng, nhưng cũng là tình trạng chung đa số các doanh nghiệp dệt may tại Việt Nam hiện nay. Do đó chúng tôi hy vọng các doanh nghiệp dệt may khác cũng có thể tham khảo luận văn này để áp dụng phần nào đó tại công ty mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

01. Bộ Công Nghiệp (2001), *Định hướng phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam theo vùng lãnh thổ thời kỳ 2000 – 2010*, Hà Nội.
02. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống Kê.
03. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại Học Quốc Gia.
04. TS. Hồ Tiến Dũng (2005), *Quản trị điều hành doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Nhà xuất bản Thống Kê.
05. PGS. TS. Lê Thanh Hà (2006), *Tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo*.
06. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2003), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*.
07. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2004), *Quản trị marketing*.
08. TS. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan, *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, Nhà xuất bản Giáo Dục.
09. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản TP. Hồ Chí Minh.
10. Thời báo Kinh Tế Việt Nam , *Kinh tế 2005 – 2006 Việt Nam và Thế giới*.
11. TS. Nguyễn Quang Thu (2005), *Quản trị tài chính căn bản*, Nhà xuất bản Thống Kê
12. Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam (2000), *Tóm tắt chiến lược “Tăng tốc” phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2010*, Hà Nội.
13. *Các Văn Kiện Đại Hội Đại Biểu Toàn Quốc lần thứ VII và X*, Nhà xuất bản Chính Trị Quốc Gia.
14. Fred R David, *Concepts of strategic management*, nhóm dịch Trương Công Minh, Trần Tuấn Thạc, Trần Thị Tường Như dịch (2003), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống Kê.
15. Stephen E Heiman, Diane Sanchez, Ted Tuleja, *The new trategic selling*, biên dịch: Khánh Linh, Minh Đức, *Chiến lược kinh doanh mới*, Nhà xuất bản Văn Hoá– Thông Tin.
16. Don Taylor, Janne Smalling Archer, nhóm dịch: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Hồng Lĩnh, Hoàng Phương Thúy, *Để cạnh tranh với những người khổng lồ*, Nhà xuất bản Thống Kê.
17. Các bảng báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của công ty Dệt Việt Thắng.
18. Một số luận văn Thạc Sĩ Kinh Tế của các khóa trước.
19. Một số tạp chí Dệt May.