

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**

LÊ THÀNH ĐẠT

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA
CÔNG TY DỆT MAY 7 ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành : Quản Trị Kinh Doanh
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

*Người hướng dẫn khoa học:
TS. Đặng Ngọc Đại*

Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2007

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài
2. Mục tiêu nghiên cứu
- 3.. Phạm vi nghiên cứu
4. Phương pháp nghiên cứu
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài
6. Bố cục của luận văn

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1 Chiến lược của doanh nghiệp	1
1.1.1 Khái niệm về chiến lược	1
1.1.2 Phân loại chiến lược	3
1.2 Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	5
1.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài	7
1.2.1.1 Môi trường vĩ mô	7
1.2.1.2 Môi trường vi mô.....	8
• Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường (EFE)	9
• Ma trận hình ảnh cạnh tranh	10
1.2.2 Phân tích môi trường nội bộ	12
1.2.3 Hình thành các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược	13
1.3 Một số kinh nghiệm quốc tế về xây dựng chiến lược của doanh nghiệp	16

CHƯƠNG 2 : PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

CỬA CÔNG TY DỆT MAY 7

2.1 Giới thiệu về Công ty Dệt may 7	18
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty Dệt may 7	18
2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của công ty Dệt may 7	19
2.1.2.1 Chức năng	19
2.1.2.2 Nhiệm vụ	20
2.1.3 Cơ cấu tổ chức	21
2.2 Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty Dệt may 7	23
2.2.1 Môi trường vĩ mô	23
2.2.1.1 Các yếu tố về kinh tế	24
2.2.1.2 Các yếu tố về chính trị, chính phủ và luật pháp	25
2.2.1.3 Các yếu tố về văn hóa xã hội, nhân khẩu và tự nhiên	26
2.2.1.4 Các yếu tố công nghệ.....	27
2.2.2 Các yếu tố môi trường vi mô.....	29
2.2.2.1 Khách hàng.....	29
2.2.2.2 Nhà cung cấp.....	31
2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh	31
2.2.2.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	34
2.3 Phân tích môi trường bên trong của Công ty Dệt may 7	36
2.3.1 Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty 2004 – 2006	36
2.3.2 Công nghệ – thiết bị sản xuất và sản phẩm.....	37
2.3.3 Tài chính kế toán.....	40
2.3.4 Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự.....	41
2.3.5 Nghiên cứu và phát triển.....	42
2.3.6 Marketing và bán hàng	42
2.3.7 Hệ thống thông tin.....	43
2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).....	44

CHƯƠNG 3 : CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY DỆT MAY 7 ĐẾN NĂM 2015

3.1	Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015.....	48
3.1.1	Dự báo sự phát triển của thị trường dệt may đến năm 2015.....	48
3.1.2	Sứ mạng của Công ty Dệt may 7.....	50
3.1.3	Mục tiêu phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015.....	52
	• Căn cứ xác định mục tiêu	52
	• Các mục tiêu cụ thể	52
3.2	Hình thành các phương án và lựa chọn chiến lược phát triển.....	52
3.2.1	Xây dựng ma trận SWOT và hình thành các phương án chiến lược.....	52
3.2.2	Các chiến lược lựa chọn để thực hiện mục tiêu đã định	54
3.2.2.1	Chiến lược phát triển thị trường	54
3.2.2.2	Chiến lược thâm nhập thị trường.....	54
3.2.2.3	Chiến lược hội nhập dọc từng phần	55
3.2.2.4	Chiến lược phát triển sản phẩm	56
3.2.2.5	Chiến lược liên doanh , chia sẻ nguồn lực.....	56
3.3	Các giải pháp thực hiện các chiến lược đã đề ra	57
3.3.1	Chiến lược marketing hiệu quả	57
3.3.2	Đầu tư hoàn chỉnh, đồng bộ và hiện đại máy móc thiết bị	58
3.3.3	Phát triển nguồn nhân lực, tổ chức quản lý và điều hành sản xuất	59
3.4	Kiến nghị	61
3.4.1	Đối với cơ quan chủ quản là Quân Khu 7	61
3.4.2	Đối với Nhà nước	61
	KẾT LUẬN	62
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Quá trình toàn cầu hóa và sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), nền kinh tế nước ta càng hội nhập sâu rộng và đầy đủ vào nền kinh tế thế giới, môi trường kinh doanh trở nên phức tạp và thường xuyên biến động, điều đó hàm chứa những cơ hội lẫn thách thức đối với doanh nghiệp. Để thích ứng với những thay đổi của môi trường và kinh doanh hiệu quả, doanh nghiệp cần có tầm nhìn dài hạn và vạch ra hướng đi có khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường, tận dụng các cơ hội, giảm thiểu nguy cơ, phát huy được những mặt mạnh và hạn chế những mặt yếu của doanh nghiệp. Có như vậy, doanh nghiệp mới có khả năng cạnh tranh trên thị trường và phát triển một cách bền vững.

Các doanh nghiệp trong ngành dệt may cũng đứng trước những vận hội và thách thức mới. Sự kiện gia nhập WTO dẫn đến áp lực cạnh tranh từ các nước Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Indônêxia, Bangladesh... Hàng dệt may tràn vào thị trường Việt Nam do giảm thuế, các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư mới với công nghệ hiện đại. Với những yêu cầu bức thiết từ thực tế đặt ra và nhu cầu phát triển của Công ty Dệt may 7, em quyết định chọn đề tài: “ **Chiến lược phát triển của Công ty Dệt may 7 đến năm 2015**” với mong muốn qua thực tế nghiên cứu xây dựng được chiến lược phát triển cho công ty một cách tốt nhất và đề xuất giải pháp khả thi để thực hiện thành công mục tiêu và chiến lược đề ra.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận nhằm xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty.

Phân tích đánh giá tác động của môi trường ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nhằm nhận ra những điểm mạnh, điểm yếu cơ hội và nguy cơ liên quan đến môi trường kinh doanh hiện tại và khả năng xảy ra trong tương lai.

Xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho Công ty Dệt may 7 từ nay đến năm 2015 và đề xuất các chính sách khả thi để thực hiện thành công chiến lược đề ra, giúp công ty phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

3. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài này được nghiên cứu trong **Công ty Dệt may 7**.

Trong khuôn khổ luận văn này, tôi chỉ nghiên cứu các vấn đề liên quan đến quy trình hoạch định chiến lược phát triển cho công ty Dệt may 7 đảm bảo khả năng thực thi và tính hiệu quả của chiến lược.

Tuy nhiên, do hoạch định chiến lược là một vấn đề rộng và phức tạp nhưng khả năng vẫn còn hạn chế nên kết quả nghiên cứu chắc chắn còn nhiều hạn chế. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và bạn đọc để đề tài này được hoàn thiện hơn.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp hệ thống và phương pháp tổng hợp để nghiên cứu đầy đủ các đối tượng khác nhau, có mối quan hệ qua lại với nhau cùng tác động đến một thực thể là doanh nghiệp.

Phương pháp thông kê, so sánh và suy luận logic để tổng hợp những số liệu, dữ kiện nhằm xác định mục tiêu cũng như trong việc lựa chọn những phương án, giải pháp và chiến lược .

Phương pháp điều tra thực tế để tìm hiểu khả năng đáp ứng nhu cầu và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Phương pháp chuyên gia : Tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành để nhận định những yếu tố tác động và mức độ tác động của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp.

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

Y nghĩa khoa học

Hoạch định chiến lược là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng đi của mình.

Thực tế hiện nay vẫn còn nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa tiến hành hoạch định chiến lược phát triển cho mình một cách nghiêm túc và khoa học.

Qua đề tài này, tôi muốn trình bày các phương pháp tiếp cận để hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp và vận dụng vào điều kiện cụ thể của Công ty Dệt may 7, góp phần đem lại những kinh nghiệm hoạch định chiến lược cho các doanh nghiệp ở Việt Nam.

Y nghĩa thực tiễn

Vận dụng quy trình hoạch định chiến lược để định hướng chiến lược và đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015.

6. Bố cục của luận văn

Luận văn được chia theo bố cục sau :

Phần mở đầu: Trình bày lý do lựa chọn đề tài, mục đích nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học – thực tiễn và bố cục của luận văn.

Chương I : Lý luận cơ bản về chiến lược của doanh nghiệp.

Chương II: Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Dệt may 7.

Chương III : Chiến lược phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015.

Kết luận : Trình bày kết quả chính của luận văn được tác giả đúc kết lại.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1 Chiến lược của doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về chiến lược

“Chiến lược” là thuật ngữ được đề cập lần đầu trong lĩnh vực quân sự trong việc xem xét đánh giá để đề ra việc bài binh bố trận cho cuộc chiến, xem xét đánh giá địa hình (môi trường), tương quan lực lượng...của các bên tham chiến, từ đó các nhà cầm quân sẽ đề ra chiến lược thích ứng.

Trong kinh doanh, vấn đề chiến lược càng trở nên cấp thiết do sự ganh đua quyết liệt giữa các chủ thể kinh doanh để tồn tại và phát triển. Vấn đề này được nhiều nhà nghiên cứu phát biểu dưới nhiều hình thức khác nhau.

Theo Raymond Alain – ThiéTart, Chiến lược là tổng thể các quyết định , các hành động liên quan đến việc lựa chọn và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu nhất định.

Theo Henry MintzbeGs, Chiến lược là tiến trình đề ra các quyết định và hành động một cách liên tục.

Theo Alfred.D. Chandler, Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp , lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.

Theo William.J. Glueck, Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện.

Theo Fred. David, Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn.

Theo Arthur A. Thompson, Jr. và A.J. Strickland III thì chiến lược kinh doanh là một chuỗi những hoạt động cạnh tranh và phương thức quản lý tiếp cận trong kinh doanh để đạt được kết quả kinh doanh thành công. Chiến lược kinh doanh thực sự là kế hoạch của nhà quản lý nhằm củng cố vị trí của tổ chức, thoả mãn nhu cầu của khách hàng và đạt được những mục tiêu kinh doanh mong muốn.

Năm 1996, Michael E. Porter - giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường đại học Harvard, đã phát biểu quan niệm về chiến lược qua bài báo “Chiến lược là gì”. M.E. Porter cho rằng:

Thứ nhất, Chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Cốt lõi của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các nhà cạnh tranh (sự khác biệt này có thể là những hoạt động khác biệt so với các nhà cạnh tranh hoặc các hoạt động tương tự nhưng với những cách thức thực hiện khác biệt).

Thứ hai, Chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh. Điểm cốt lõi là chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện.

Thứ ba, Chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng.

Qua các khái niệm trên có thể hiểu chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, bao gồm việc xác định mục tiêu dài hạn, cơ bản của doanh nghiệp; lựa chọn cách thức hoạt động và các chính sách thích ứng trong việc sử dụng nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu được đề ra một cách hiệu quả, giành được và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường và trước đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, nội dung về các khái niệm chiến lược bao hàm những nội dung sau: Việc xác định các mục tiêu phải được thể hiện trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Mục tiêu vừa là xuất phát điểm để hình thành chiến lược nhưng cũng là “cái đích” để các chiến lược được đề ra phải hướng đến.

Các phương thức hành động gồm các chính sách và kế hoạch để thực hiện chiến lược phải bảo đảm tính khả thi và là phương án tối ưu trong việc huy động mọi nguồn lực của doanh nghiệp.

Ngoài ra, phát triển chiến lược kinh doanh là phát triển vị thế cạnh tranh thông qua phát triển các lợi thế cạnh tranh. Do vậy, chiến lược được đề ra cần tạo ra và phát triển các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nhằm tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ và trên thị trường.

1.1.4 Phân loại chiến lược

Dựa trên cơ sở tiếp cận, chiến lược được phân làm nhiều loại khác nhau. Nếu căn cứ vào cấp độ quản trị, chiến lược của doanh nghiệp bao gồm chiến lược cấp công ty, chiến lược kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.

- Chiến lược cấp công ty là chiến lược có tính tổng thể, bao trùm toàn bộ doanh nghiệp, thể hiện rõ phương hướng, mục tiêu kinh doanh doanh nghiệp theo đuổi, các chính sách đầu tư và phân bổ nguồn lực để thực hiện hoạt động kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

- Chiến lược kinh doanh là cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sử dụng để tạo lợi thế cạnh tranh thông qua việc xác định các nguồn lực và các phối thức cần thiết cho từng hoạt động kinh doanh, thị trường cụ thể của mỗi đơn vị kinh doanh.

Do vậy, đối với doanh nghiệp đơn ngành quá trình tăng trưởng nhưng không có sự đa dạng hoá thì chiến lược cấp công ty chính là chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược cấp chức năng là chiến lược của các bộ phận tác nghiệp trong doanh nghiệp, gồm chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nghiên cứu và phát triển, chiến lược vận hành và chiến lược nguồn nhân lực.

Chiến lược cấp chức năng được xây dựng và phát triển nhằm phát huy năng lực và nâng cao kết quả hoạt động của các bộ phận chức năng để đạt tới mục tiêu của chiến lược kinh doanh của từng đơn vị kinh doanh cũng như chiến lược cấp công ty của cả tổng thể công ty.

Quá trình tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp lại có các chiến lược cấp công ty thích ứng với từng giai đoạn này.

- Chiến lược tăng trưởng tập trung là những chiến lược tập trung vào việc cải tiến vị thế của doanh nghiệp hoặc sản phẩm hiện có bằng cách xâm nhập thị trường hay gia tăng thị phần hiện có trên cơ sở đẩy mạnh và hoạt động hiệu quả hơn của chiến lược marketing.

- Chiến lược phát triển hội nhập dọc (phía trước và phía sau) là việc công ty đảm nhiệm luôn cả khâu cung cấp nguyên liệu hoặc phân phối sản phẩm, nhằm bảo đảm lợi thế cạnh tranh lâu dài. Hội nhập dọc về phía trước là công ty mua hoặc đầu tư vào kinh doanh những hoạt động của khách hàng của mình, tức doanh nghiệp thực hiện luôn khâu phân phối sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Hội nhập dọc về phía sau là công ty đầu tư hoặc kinh doanh các sản phẩm hoặc dịch vụ của nhà cung cấp.

- Chiến lược hội nhập ngang (đa dạng hoá đồng tâm và đa dạng hoá tổ hợp) là những chiến lược liên quan đến hoạt động của công ty là sẽ đa dạng hoá, mở rộng hoạt động sang một lĩnh vực mới mà có thể có hoặc không gần gũi , liên quan

tới lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm là doanh nghiệp phát triển thêm sản phẩm mới có mối liên hệ với sản phẩm và hệ thống marketing hiện có của doanh nghiệp. Chiến lược đa dạng hoá tổ hợp là phát triển sản phẩm không có sự liên hệ với sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp trên mọi phương diện : lĩnh vực kinh doanh, công nghệ, kỹ thuật, khách hàng...

- Chiến lược suy giảm là nhằm tổ chức, sắp xếp lại doanh nghiệp để ứng phó với những thay đổi của môi trường dẫn đến sự trì trệ, giảm sút và công ty rơi vào tình thế không thuận lợi. Mục đích của chiến lược này là xem xét, tái cấu trúc và sự điều hành công ty nhằm chặn đứng sự sút giảm, phục hồi tăng trưởng. Các chiến lược có thể thực hiện là cắt giảm chi phí, thu hồi vốn, thu hẹp hoạt động kinh doanh, thanh lý và kết hợp giữa các chiến lược này.

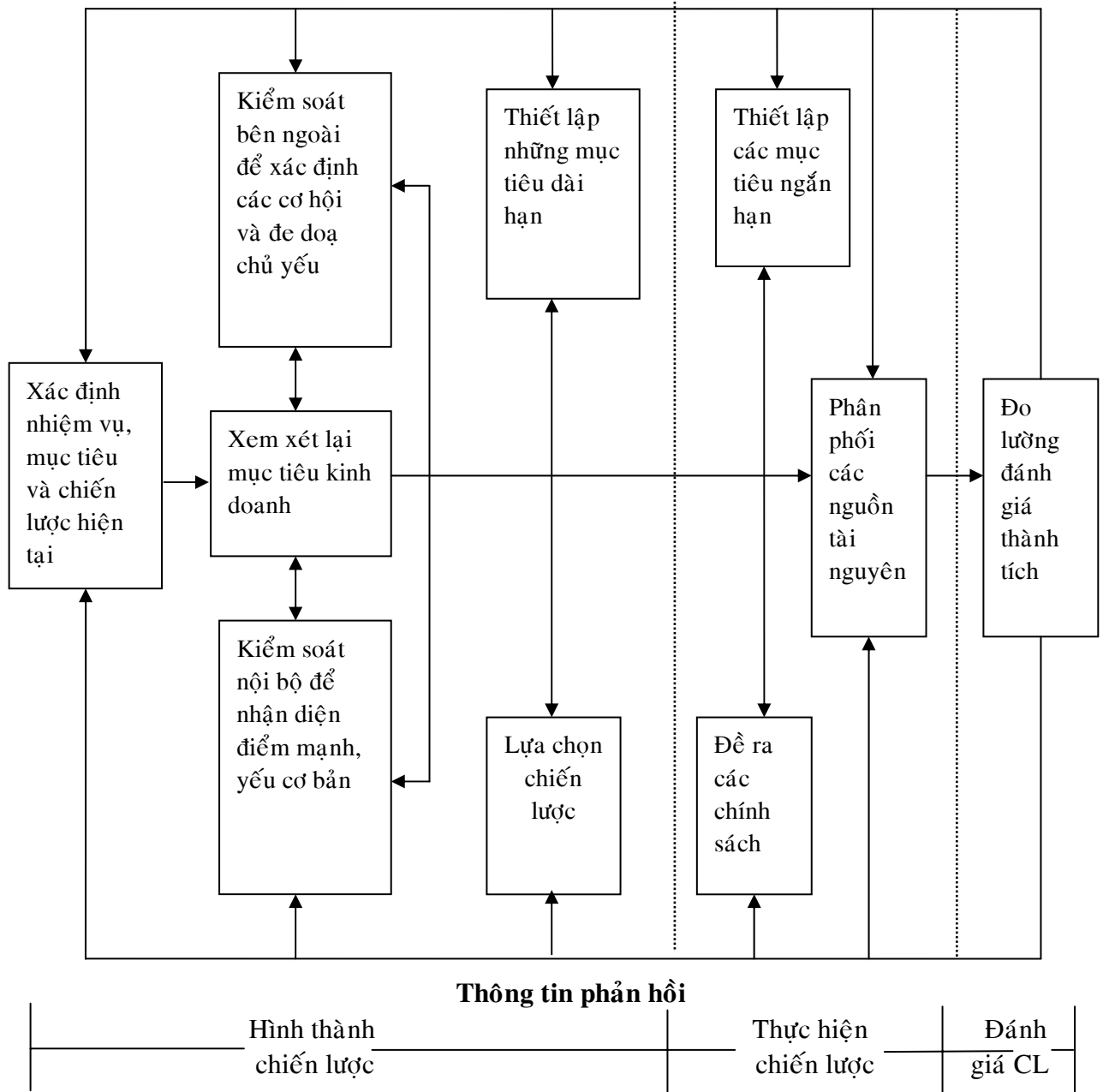
Ngoài ra, quá trình tăng trưởng và phát triển, doanh nghiệp có thể thực hiện các chiến lược như: hợp nhất, sát nhập, liên doanh, liên minh chiến lược ... nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh cũng như khai thác cơ hội của các bên.

1.2 Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Hoạch định chiến lược là một hệ thống bao gồm việc xác định các mục tiêu dài hạn, vạch ra hướng đi cho doanh nghiệp nhằm thực hiện thành công mục tiêu đề ra; làm cơ sở cho việc thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

Một trong những mô hình được vận dụng phổ biến hiện nay là của Fred R. David. Qua mô hình trên cho thấy quá trình quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn: hình thành chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược. Giai đoạn hình thành chiến lược cũng là giai đoạn hoạch định chiến lược đóng vai trò chủ đạo trong suốt quá trình quản trị chiến lược. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài cũng là tập trung thực hiện tốt công việc của giai đoạn này.

Hình 1.1 : Mô hình quản trị chiến lược tổng hợp Fred R.David



(Nguồn : Fred R. David (2000), Khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê).

1.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

1.2.1.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô được cấu thành bởi các yếu tố kinh tế, chính trị, pháp luật và chính phủ, văn hoá, xã hội và dân cư, yếu tố tự nhiên, khoa học và công nghệ.

Yếu tố kinh tế luôn chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Yếu tố kinh tế được thể hiện đặc trưng bởi các biến số cơ bản như : tốc độ tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân đầu người, tỉ lệ lạm phát, lãi suất, tỉ giá hối đoái, cán cân thanh toán quốc tế, hệ thống thuế, các biến động trên thị trường chứng khoán, thất nghiệp, đầu tư nước ngoài,...

Yếu tố chính trị , luật pháp và chính phủ bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ, và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Sự ổn định hay không về chế độ chính trị, hệ thống pháp luật và các chính sách điều tiết vĩ mô của chính phủ... tác động đến việc hoạch định chiến lược và chương trình hành động của doanh nghiệp nhằm nắm bắt cơ hội và giảm thiểu nguy cơ xảy ra cũng như tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

Yếu tố văn hoá xã hội và dân cư bao gồm những chuẩn mực, những giá trị, trình độ dân trí, phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng, dân số, tỷ lệ tăng dân số, nghề nghiệp và phân phối thu nhập, tuổi thọ và tỉ lệ sinh tự nhiên và sự phân bố dân cư. Những biểu biết và thông tin về văn hoá xã hội và dân cư giúp nhà quản trị hoạch định chiến lược một cách hiệu quả.

Yếu tố tự nhiên gồm vị trí địa lý, khí hậu, các nguồn tài nguyên và yêu cầu bảo vệ môi trường sinh thái. Sự thay đổi môi trường, nguồn tài nguyên cạn kiệt và trách nhiệm xã hội về sự xuống cấp và ô nhiễm của môi trường sinh thái...do vậy

doanh nghiệp cần xem xét, cân nhắc kỹ về yếu tố công nghệ, sản phẩm, nguyên liệu đầu vào... trong quá trình hoạch định chiến lược.

Yếu tố công nghệ được xem là yếu tố rất năng động, hàm chứa nhiều cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp. Áp lực và đe dọa của yếu tố công nghệ như: công nghệ mới làm xuất hiện các sản phẩm thay thế đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu; sự phát triển của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời tạo áp lực đổi mới công nghệ lên doanh nghiệp nhưng tạo điều kiện thuận lợi cho những người mới xâm nhập ngành; sự bùng nổ của công nghệ mới làm rút ngắn vòng đời công nghệ tạo áp lực rút ngắn thời gian khấu hao so với trước đây. Bên cạnh những đe dọa thì sự phát triển của công nghệ cũng tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp trong việc tạo ra sản phẩm chất lượng hơn, giá rẻ hơn làm tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời cũng có thể tạo ra thị trường mới cho sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

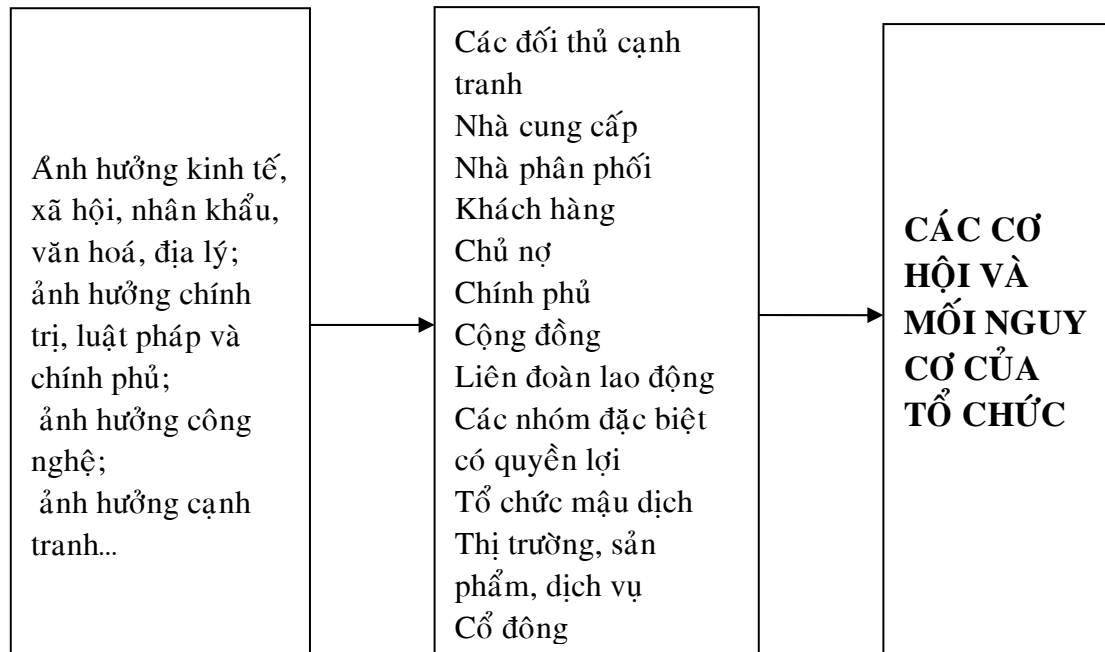
1.2.1.2 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô là loại môi trường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp diễn ra trong môi trường này. Các yếu tố chủ yếu cấu thành là: đối thủ cạnh tranh trong ngành, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế.

Sức mạnh cạnh tranh của từng áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ quy định mức độ của đầu tư, cường độ cạnh tranh, và mức lợi nhuận của ngành. Khi áp lực của yếu tố nào đó tăng lên sẽ tăng nguy cơ giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, ngược lại áp lực giảm sẽ tạo cơ hội cho doanh nghiệp tăng lợi nhuận. Như vậy, quá trình phân tích cần nhận ra bản chất và cơ chế tác động của các áp lực để giúp doanh nghiệp hình thành chiến lược thích ứng với các lực lượng cạnh tranh.

Chúng ta có thể nhận diện các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường tác động lên hoạt động của doanh nghiệp qua mô hình được tóm tắt dưới đây:

Hình 1.2 : Mối quan hệ giữa các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường và tổ chức



(Nguồn :Fred R. David (2000), Khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê)

Sau cùng, để làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược, quá trình phân tích môi trường cần nhận biết được những cơ hội, nguy cơ, những khó khăn và thách thức đối với doanh nghiệp, những điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và các áp lực khác. Những yếu tố trên cần được tóm tắt và lượng hoá thông qua ma trận đánh giá các yếu tố môi trường (EFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường (EFE)

Là bảng tóm tắt và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố của môi trường đến sự phát triển của ngành và phản ứng của doanh nghiệp trước những tác động đó. Quy trình đánh giá các yếu tố bên ngoài bao gồm năm bước:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố cơ hội và đe dọa có ảnh hưởng quyết định đến sự thành công các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành đã được nhận diện trong quá trình phân tích các yếu tố môi trường.

Bước 2 : Phân loại mức độ quan trọng của từng yếu tố trên từ mức 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) sao cho tổng mức độ quan trọng của các yếu tố bằng 1,0.

Bước 3 : Phân loại từ 1 đến 4 về mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với từng yếu tố. Trong đó, 1 là phản ứng kém (phản ứng không hiệu quả), 2 là trung bình, 3 là khá tốt và 4 là phản ứng tốt (phản ứng có hiệu quả).

Bước 4 : Xác định số điểm quan trọng theo từng yếu tố bằng cách nhân cột mức độ quan trọng với cột phân loại tương ứng.

Bước 5 : Cộng số điểm quan trọng và đánh giá dựa vào ba mức điểm cơ bản 4, 2,5 và 1. Nếu tổng số điểm quan trọng bằng 4, điều đó chứng tỏ doanh nghiệp đang phản ứng rất tốt trước những cơ hội và đe dọa của môi trường, bằng 2,5 là trung bình, còn bằng 1 là đồng nghĩa với việc chiến lược hiện tại của doanh nghiệp rất kém, không còn phù hợp với môi trường.

Bảng 1.1 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Các yếu tố môi trường chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại (1 – 4)	Số điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố của môi trường 1.... 2.... n...			
Tổng số điểm quan trọng			

(Nguồn :Fred R. David (2000), Khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê)

Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xem là ma trận mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố môi trường và được sử dụng để đánh giá vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành bao gồm cả doanh nghiệp và đối thủ của nó. Trên cơ sở đó nhận diện được những đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp, những ưu thế và hạn chế của đối thủ để doanh nghiệp đề ra chiến lược thích ứng và hiệu quả.

Quy trình hình thành ma trận hình ảnh cạnh tranh cũng qua năm bước như ma trận đánh các yếu tố môi trường và các thông tin được thể hiện qua bảng dưới đây, trong đó các tiêu chí sử dụng để đánh giá bao gồm:

- Mức độ quan trọng của các yếu tố quyết định sự thành công của các doanh nghiệp trong cùng ngành.
- Xếp hạng các yếu tố từ 1 đến 4 cho doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh dựa trên tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với sự thành công của doanh nghiệp.
- Số điểm quan trọng từng yếu tố của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh.
- Tổng số điểm quan trọng và đánh giá: Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh được đánh giá theo tổng số điểm quan trọng đạt được.

Bảng 1.2 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố quyết định thành công	Mức độ quan trọng	Doanh nghiệp		Công ty X		Công ty Y	
		Xếp hạng (1- 4)	Điểm quan trọng	Xếp hạng (1 - 4)	Điểm quan trọng	Xếp hạng (1 - 4)	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố 1.... 2... 3... n...							
Tổng số điểm hấp dẫn	1,0						

(Nguồn :Fred R. David (2000), Khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê)

1.2.2. Phân tích môi trường nội bộ

Môi trường nội bộ phản ánh nội lực của doanh nghiệp, gồm các yếu tố : nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính – kế toán, hoạt động sản xuất kinh doanh, marketing, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin và yếu tố khác.

Môi trường nội bộ của doanh nghiệp có tính tiên quyết trong việc tận dụng các cơ hội và đối phó với những đe dọa của môi trường. Do vậy, quá trình hoạch định chiến lược nhất thiết phải phân tích các yếu tố của môi trường nội bộ nhằm xác định những điểm mạnh có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp để tiếp tục duy trì và phát triển, đồng thời thấy được những yếu kém cần khắc phục.

Kết quả phân tích đánh giá từng yếu tố sẽ được tổng hợp và lượng hoá thông qua ma trận đánh giá nội bộ. Tổng số điểm quan trọng đạt được sẽ là cơ sở đánh giá tiềm lực và khả năng ứng phó với môi trường của doanh nghiệp.

Quy trình xây dựng ma trận đánh giá hoàn cảnh nội bộ cũng qua năm bước bao gồm liệt kê các yếu tố ; xác định mức độ quan trọng của từng yếu tố từ 0,0 đến 1,0 ; phân loại các yếu tố từ 1 đến 4 thể hiện mức độ mạnh yếu của từng yếu tố đó; xác định số điểm quan trọng của từng yếu tố và tính tổng số điểm quan trọng để đánh giá. Nếu tổng số điểm quan trọng là 4, tức nội lực của doanh nghiệp rất mạnh có khả năng phản ứng tốt với sự thay đổi của môi trường; mức 2,5 điểm được xem là trung bình và dưới 2,5 điểm là nội bộ doanh nghiệp yếu.

Bảng 1.3 : Ma trận đánh giá nội bộ

Các yếu tố nội bộ chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại (1 – 4)	Số điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố			
1...			
2...			
n...			
Tổng số điểm quan trọng	1,0		

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), Chiến lược và chính sách kinh doanh, Nxb Th.kê)

1.2.3. Hình thành các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược

Theo quan điểm của các nhà nghiên cứu quản trị chiến lược, quá trình hình thành các phương án chiến lược được tổng hợp thành một quy trình gồm ba giai đoạn: giai đoạn nhập vào, giai đoạn kết hợp và giai đoạn quyết định.

Giai đoạn nhập vào : Là quá trình tổng hợp các thông tin cơ bản cần thiết cho việc hình thành các phương án chiến lược, là việc hình thành các ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận IFE từ việc phân tích môi trường .

Giai đoạn kết hợp : Là sự kết hợp giữa các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp với các yếu tố môi trường bên ngoài để hình thành các phương án chiến lược có tính khả thi. Các kỹ thuật có thể sử dụng trong giai đoạn này là phân tích SWOT, ma trận chiến lược chính, ma trận BCG, ma trận GE,... nhưng sử dụng phổ biến vẫn là kỹ thuật phân tích SWOT.

Giai đoạn quyết định : Các phương án chiến lược khả thi được hình thành qua sự kết hợp các yếu tố trong ma trận SWOT thông qua sự phân tích và trực giác của nhà quản trị. Kỹ thuật thường được sử dụng trong giai đoạn này là ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM.

Ma trận SWOT : Ma trận SWOT là công cụ kết hợp các điểm mạnh – yếu – cơ hội – nguy cơ, giúp nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược :

- Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO) : sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội từ phía môi trường.
- Chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST) : sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh hoặc giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.
- Chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO) : cải thiện những điểm yếu của doanh nghiệp bằng cách tận dụng các cơ hội từ phía môi trường.
- Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT) : giảm đi những điểm yếu bên trong để tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài.

Sự kết hợp giữa các yếu tố để hình thành các phương án chiến lược là một công việc hết sức khó khăn, đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược trong khi phân tích SWOT cần có kỹ năng phán đoán tốt để đưa ra các kết hợp logic.

Bảng 1.4 : Ma trận SWOT

	O : Những cơ hội Liệt kê những cơ hội (3)	T : Những đe dọa Liệt kê những đe dọa (4)
S : Những điểm mạnh Liệt kê những điểm mạnh (1)	Các chiến lược SO Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội (1,3)	Các chiến lược ST Sử dụng điểm mạnh để hạn chế và né tránh đe dọa (1,4)
T : Những điểm yếu Liệt kê những điểm yếu (2)	Các chiến lược WO Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội (2,3)	Các chiến lược WT :Khắc phục những yếu kém để tránh các mối đe dọa (2,4)

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), Chiến lược và chính sách kinh doanh, Nxb Thống kê).

Ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Quy trình phát triển một ma trận QSPM gồm các bước :

Bước 1 : Liệt kê các yếu tố đã được nhận dạng trong quá trình phân tích môi trường và hoàn cảnh nội bộ.

Bước 2 : Phân loại mức độ thành công như trong ma trận EFE và IFE.

Bước 3 : Sử dụng phương pháp phán đoán trực quan để xác định các phương án chiến lược có thể thay thế cùng nhóm trong các phương án được hình thành từ giai đoạn kết hợp.

Bước 4 : Xác định số điểm hấp dẫn tương đối theo từng yếu tố của mỗi phương án chiến lược trong cùng một nhóm. Phương pháp xác định là đặt câu hỏi và tự trả lời: “ yếu tố này có ảnh hưởng đến sự lựa chọn các chiến lược trong nhóm

không?”. Nếu có ảnh hưởng, tùy thuộc vào độ hấp dẫn của yếu tố với mỗi phương án chiến lược mà số điểm sẽ được phân định từ 1 đến 4, trong đó 1 thể hiện kém hấp dẫn nhất và 4 là mức hấp dẫn cao nhất. Nếu không ảnh hưởng thì sẽ không xác định điểm hấp dẫn cho yếu tố này.

Bước 5 : Tính số điểm hấp dẫn theo từng yếu tố cho mỗi phương án chiến lược bằng cách nhân cột điểm phân loại với cột điểm hấp dẫn.

Bước 6 : Tính tổng số điểm hấp dẫn cho từng phương án chiến lược và đánh giá. Độ hấp dẫn của các phương án chiến lược sẽ được xác định theo tổng số điểm hấp dẫn và phương án có tổng số điểm hấp dẫn cao nhất sẽ được ưu tiên tuyển chọn.

Bảng 1.5 : Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế						
	Phân loại (1 – 4)	Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Liệt kê các yếu tố 1... 2... 3... n...							
Tổng số điểm hấp dẫn							

AS là số điểm hấp dẫn; **TAS** là tổng số điểm hấp dẫn của từng yếu tố (Nguồn : Fred R. David (2000), Khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê).

1.3. Một số kinh nghiệm quốc tế về xây dựng chiến lược của doanh nghiệp (*)

Để xây dựng chiến lược kinh doanh tốt, việc nghiên cứu và phát triển kinh nghiệm xây dựng chiến lược của các doanh nghiệp thành công trên thế giới, trong đó có những điểm tương đồng với Việt Nam có ý nghĩa hết sức quan trọng. Sau đây là một số kinh nghiệm mang tính phổ biến được đúc kết từ nhiều công ty ở các quốc gia phát triển và các nước đang trỗi dậy như Hàn Quốc, Trung Quốc, Thái Lan...có thể vận dụng vào Việt Nam.

Trước hết, cần chọn lựa hoặc đề ra quy trình xây dựng chiến lược khoa học tổng hợp từ các cách tiếp cận khác nhau, nhưng vẫn đáp ứng các yêu cầu đặt ra về xây dựng chiến lược trên mỗi phương diện được xem xét.

Hai là, phân tích cụ thể và chính xác các yếu tố môi trường và hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp cả về định tính và định lượng để có thể xác định được những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, nhận dạng các cơ hội và đe dọa, đặc biệt làm rõ những yếu tố có thể coi là năng lực lõi của doanh nghiệp. Từ những phân tích, doanh nghiệp phải biết được năng lực của mình và biết được cả đối thủ cạnh tranh.

Ba là, cần coi trọng và đầu tư thích đáng cho vấn đề xây dựng và phát triển sứ mạng, định hướng kinh doanh, dự báo nhu cầu, khách hàng, phát triển sản phẩm, dịch vụ sẽ cung ứng và công nghệ sẽ được ứng dụng vào quá trình hoạt động doanh nghiệp.

Bốn là, mục tiêu doanh nghiệp đề ra vừa mang tính hiện thực và khả thi, vừa mang tính tiên tiến và thách thức, có tính hệ thống mà linh hoạt và cụ thể nhằm đòi hỏi doanh nghiệp phải nỗ lực phấn đấu để hoàn thành và qua đó giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp.

Năm là, sử dụng các kỹ thuật khác nhau để hình thành các phương án chiến lược, và lựa chọn phương án phải dựa trên các tiêu chuẩn nhất định và được xem xét trên nhiều phương diện như mục tiêu cần đạt được, nguồn lực của doanh nghiệp, hiệu quả kinh tế..., trên cơ sở phát triển các năng lực lõi của doanh nghiệp.

Sáu là, bảo đảm tính thống nhất và đồng bộ giữa các cấp chiến lược, từ chiến lược cấp công ty đến chiến lược chức năng, giữa chiến lược với các chính sách triển khai thực thi chiến lược.

Sau cùng, cần xem xét đến chiến lược nổi lên và có chiến lược dự phòng để tận dụng cơ hội và phản ứng kịp thời trước những rủi ro do biến động của môi trường.

(*) : Tổng hợp và đúc kết từ các Công ty thành công trên thế giới, trong đó có 100 thương hiệu thành công nhất).

Tóm lại:

Hoạch định chiến lược là một việc hết sức quan trọng và cần thiết đối với bất kỳ một tổ chức nào muốn tồn tại, phát triển và thực hiện thành công mục tiêu của tổ chức mình đề ra. Trong môi trường trường luôn biến động và cạnh tranh gay gắt mang tính toàn cầu, đòi hỏi quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cần nghiên cứu một cách khoa học, chính xác và đầy đủ các nhân tố tác động đến việc đề ra chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY DỆT MAY 7



2.1 Giới thiệu về Công ty Dệt may 7

Tên công ty : CÔNG TY DỆT MAY 7

Tên giao dịch: TEGACO 7

Địa chỉ: 148 Đường số 7, Phường 13, Quận Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh

Điện Thoại : 08. 8425372

Fax: 08. 8100489

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty Dệt may 7

Thành lập ngày 01 tháng 03 năm 1988 với tên gọi: Xí Nghiệp P7, trực thuộc cục hậu cần Quân Khu 7.

Ngày 27 tháng 12 năm 1991 được Bộ quốc Phòng ra quyết định 516/QĐQP đầu tư nâng cấp xí nghiệp với tên gọi : Xí Nghiệp Dệt Nhuộm P7 hay còn gọi Xí nghiệp quân trang Quân khu 7.

Ngày 13 tháng 3 năm 1996 xí nghiệp được chuyển thành doanh nghiệp Nhà nước theo thông báo số 119/ĐMDN của Chính phủ và quyết định số 93/QĐ ngày 18/04/1996 của Bộ trưởng Quốc phòng và đổi tên xí nghiệp thành Công ty Dệt May 7 theo quyết định số 392/QĐ do Bộ quốc phòng ký ngày 27 tháng 07 năm 1993.

Công ty hoạt động theo mô hình doanh nghiệp quốc phòng làm nhiệm vụ kinh tế. Với chủ trương xây dựng hoàn thiện ngành công nghiệp hậu cần nhằm đảm bảo một số nhu cầu cơ bản của quân đội, xây dựng lực lượng hậu cần tại chỗ trên địa bàn chiến lược, kết hợp quốc phòng và kinh tế.

Quá trình chuyển đổi là quá trình vừa xây dựng, sản xuất và hoàn thiện quy trình sản xuất ban đầu, và đến năm 1996 hệ thống nhà xưởng, máy móc thiết bị của công ty mới tương đối hoàn chỉnh đồng bộ đi vào ổn định sản xuất.

Là doanh nghiệp còn non trẻ trong ngành nên công ty luôn nỗ lực đầu tư phát triển và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của công ty Dệt may 7

2.1.2.1 Chức năng

Quá trình hình thành và phát triển, chức năng hoạt động của công ty Dệt may 7 được chia làm hai giai đoạn :

Giai đoạn đầu là từ khi thành lập đến năm 2001 : Chủ yếu sản xuất và kinh doanh các loại vải quân phục phục vụ cho quân đội theo chỉ tiêu pháp lệnh của tổng cục hậu cần. Sự tham gia thị trường rất hạn chế vì kỹ thuật và trang thiết bị chủ yếu dùng sản xuất các mặt hàng quân nhu trong quân đội. Tuy nhiên, công ty cũng phải hoạt động theo cơ chế thị trường và chịu sự cạnh tranh trong nội bộ của Bộ quốc phòng và sự phân chia trở thành chia nhỏ cho nhiều đơn vị nên doanh thu công ty giảm dần và ngày càng gặp nhiều khó khăn. Để thực hiện tốt nhiệm vụ hậu cần và thoát khỏi sự phụ thuộc các đơn hàng từ mặt hàng quân nhu, công ty đã tìm hướng đi mới là phải chủ động tiếp cận thị trường, sản xuất sản phẩm theo nhu cầu của thị trường trong giai đoạn mới.

Giai đoạn từ năm 2001 đến nay : Với nỗ lực của toàn thể công ty đã từng bước đưa công ty vượt qua khó khăn đi vào ổn định sản xuất và kinh doanh ngày

càng hiệu quả. Hiện nay trên 70% sản phẩm của công ty cung cấp cho thị trường và đang trở thành thị trường chính của công ty và phần còn lại là sản xuất hàng quân nhu cho Quân khu 7. Sự chuyển dịch này do phần lớn chỉ tiêu quân nhu bị cắt giảm và cơ chế hoạt động đã có nhiều thay đổi không còn mang tính kế hoạch chỉ tiêu hàng năm và công ty chủ động tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường. Đây là giai đoạn hết sức khó khăn đối với công ty do sự hiểu biết về thị trường rất hạn chế, phải tự tìm kiếm nguồn khách hàng mới. Sự cạnh tranh gay gắt của thị trường đòi hỏi về chất lượng và tính đa dạng về mẫu mã, giá cả...nên công ty từng bước đi vào làm hàng gia công để giải quyết khó khăn và tìm hướng phát triển.

Quá trình xây dựng và phát triển, Công ty đã có những thay đổi đáng kể ngành nghề kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển và đa dạng hoá sản phẩm đáp ứng khách hàng. Ngành nghề kinh doanh của Công ty hiện nay là:

- Dệt nhuộm, in hoàn tất, may
- Xuất, nhập khẩu các sản phẩm dệt may
- Sản xuất, gia công các sản phẩm cơ khí và kinh doanh các loại phụ tùng hóa chất phục vụ ngành dệt may.
- Sản xuất vải bạt chống thấm và nhà bạt các loại.

2.1.2.2 Nhiệm vụ

Sản xuất kinh doanh đúng ngành nghề, tuân thủ pháp luật, đảm bảo đáp ứng nhu cầu vải may quân phục cho khu vực phía Nam và một phần phía Bắc theo cơ chế thị trường đảm bảo năng lực sản xuất quốc phòng có tích lũy và mở rộng sản xuất kinh doanh, thực hiện nộp ngân sách nhà nước.

Thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ các chế độ chủ trương trong quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh trên cơ sở : Quyền làm chủ tập thể của cán bộ công nhân trong đơn vị, không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Giữ gìn an ninh trật tự, làm tròn nghĩa vụ quốc phòng, công tác dân vận.

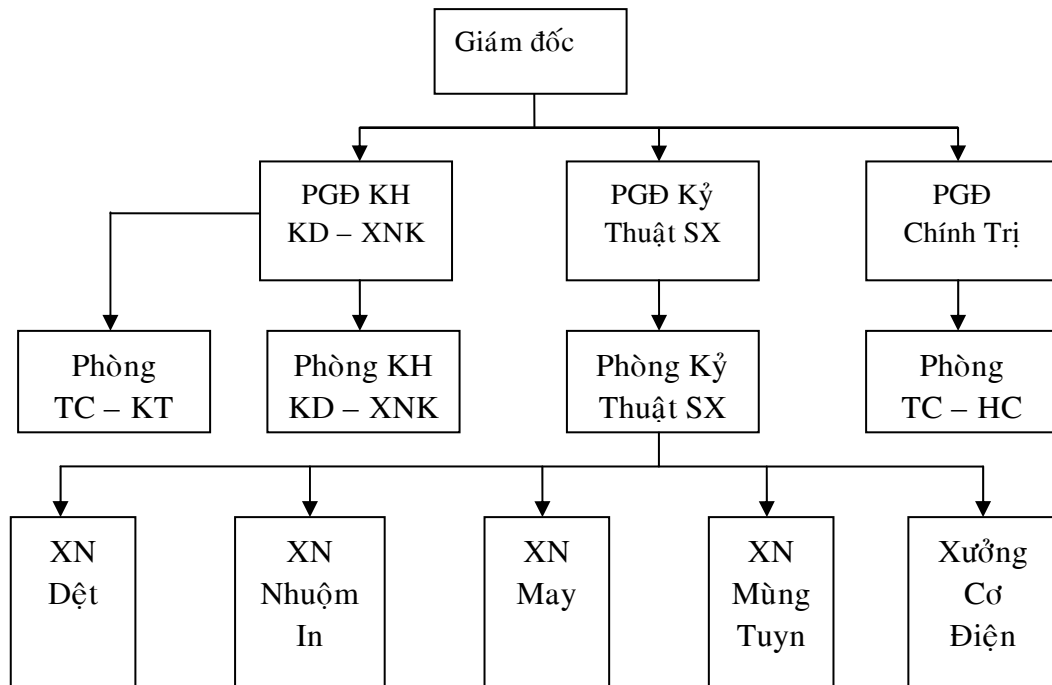
Thực hiện phân phối theo lao động, chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho cán bộ công nhân viên. Bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá, khoa học kỹ thuật, kiến thức chuyên môn cho cán bộ công nhân viên nhằm ứng dụng các thành tựu khoa học tiên tiến. Không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, quy trình công nghệ đáp ứng tiêu chuẩn “bền đẹp” của quân trang nhằm tăng uy tín của công ty. Không ngừng nâng cao năng suất, tiết kiệm, hạ giá thành sản phẩm, giảm chi tiêu ngân sách quốc phòng.

Có trách nhiệm quản lý tài sản của nhà nước theo quy định của pháp luật và Bộ quốc phòng. Mọi sổ sách kế toán đều được thực hiện theo chế độ thống kê kế toán của nhà nước, báo cáo trung thực cho cấp trên và cấp chủ quản.

Như vậy, Công ty Dệt may 7 luôn phải thực hiện hai nhiệm vụ song hành đó là nhiệm vụ kinh tế và nhiệm vụ an ninh quốc phòng.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Hình 2.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Dệt may 7



(Nguồn : Công ty Dệt may 7)

Giám đốc : Là người tổ chức và điều hành mọi hoạt động của công ty theo chế độ thủ trưởng chịu trách nhiệm trước nhà nước và cơ quan chủ quản cấp trên về toàn bộ hoạt động của công ty. Đối với nội bộ, giám đốc có quyền cao nhất quyết định mọi vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, đề ra mục tiêu phương hướng hoạt động của Công ty để bảo đảm kinh doanh hiệu quả và có lời bên cạnh trọng trách và nhiệm vụ mà nhà nước và cơ quan chủ quản giao cho.

Các Phó giám đốc : là những người giúp giám đốc về những phần việc đã được phân công và uỷ quyền từ giám đốc. Trong từng thời kỳ nhất định sẽ được giám đốc uỷ quyền trực tiếp các vấn đề do nhu cầu thực tế phát sinh và phải chịu trách nhiệm cá nhân về những sai phạm nếu có.

- Phó giám đốc phụ trách kinh doanh – xuất nhập khẩu: Chịu trách nhiệm điều hành công việc kinh doanh, chỉ đạo phòng kế toán và phòng kinh doanh, đồng thời

là người tham gia và tư vấn cho giám đốc trong việc đề ra các chiến lược kinh doanh của Công ty.

- Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật – công nghệ: Quản lý quá trình sản xuất của công ty và chỉ đạo phòng kỹ thuật, là người chịu trách nhiệm về công nghệ sản xuất và sản phẩm cũng như quá trình cải tiến và đổi mới công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng và khả năng cạnh tranh.

- Phó giám đốc phụ trách chính trị : Phụ trách công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp; chỉ đạo phòng tổ chức hành chính và tham mưu cho giám đốc về tổ chức bộ máy sản xuất kinh doanh; xây dựng và phát triển các truyền thống, các giá trị văn hoá tinh thần trong toàn doanh nghiệp.

Như vậy, cơ cấu tổ chức của công ty hiện nay chưa có phòng chuyên trách về marketing và phòng quản lý chất lượng. Trong xu thế hội nhập hiện nay, hai phòng này hết sức quan trọng trong việc xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế và việc xây dựng thương hiệu và quảng bá hình ảnh doanh nghiệp.

2.2 Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty Dệt may 7

2.2.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến các thành phần kinh tế nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng. Những ảnh hưởng có thể là cơ hội nhưng cũng hàm chứa thách thức đối với doanh nghiệp trong quá trình phát triển. Vấn đề đặt ra là doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược thích ứng với môi trường vĩ mô nhằm tận dụng cơ hội và vượt qua những thách thức để phát triển bền vững. Từ những thay đổi về vấn đề tăng trưởng kinh tế, lạm phát hay sự thay đổi về chính sách thuế, sự thay đổi của khoa học công nghệ..... sẽ tác động đến sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp.

2.2.1.1 Các yếu tố về kinh tế

Nền kinh tế Việt Nam đang tăng trưởng cao và ổn định trong suốt thời gian qua, được xếp là nước có tốc độ tăng trưởng đứng thứ hai Châu Á, sau Trung Quốc. Với tốc độ tăng trưởng GDP hàng năm trên 7% cùng với công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập kinh tế thế giới diễn ra mạnh mẽ đã đưa đầu tư của Nhà nước và xã hội ngày càng gia tăng, nguồn vốn đầu tư nước ngoài liên tục tăng mạnh sau khi Việt Nam trở thành thành viên WTO.

Bảng 2.1 – Mức độ tăng trưởng GDP của Việt Nam từ năm 2001

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
GDP (%)	6,89	7,08	7,34	7,69	8,40	8,50	8,50

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Nền kinh tế tăng trưởng ổn định tạo nên môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động. Bên cạnh đó mức sống người dân ngày một cải thiện, từ đó tạo ra nhu cầu lớn hơn và dung lượng thị trường cũng tăng lên.

Quá trình hội nhập kinh tế và sự hấp dẫn đầu tư nước ngoài khi Việt Nam trở thành thành viên WTO đã thu hút nhiều nhà đầu tư nước ngoài vào ngành dệt may mang lại cơ hội mở rộng thị trường xuất khẩu ra thế giới đồng thời sự tham gia của nhà đầu tư nước ngoài giúp doanh nghiệp trong nước có thêm kinh nghiệm quản lý, phát triển thị trường quốc tế và tiếp cận các kênh phân phối hiện đại, thị trường trở nên đa dạng và phát triển.

Trong thời gian này công ty có thể tận dụng năng lực máy móc công nghệ hiện hiện tại để đáp ứng cho thị trường trung bình mà phần lớn là các tỉnh thành và vùng nông thôn, vốn không đòi hỏi cao về chất lượng thông qua các bạn hàng quen thuộc ở các tỉnh thành và các chợ đầu mối chuyên cung cấp hàng cho bạn hàng ở các tỉnh.

Chính sách thông thoáng nhằm tạo điều kiện cho các thành phần kinh tế phát triển và tạo sự chủ động cho doanh nghiệp nhà nước đang tạo ra cơ hội cho công ty Dệt May 7 củng cố năng lực kinh doanh, đổi mới công nghệ – máy móc thiết bị, mở rộng thị phần....

Bên cạnh những cơ hội thì cũng hàm chứa những mối nguy cơ và thách thức: Sự gia nhập WTO tạo nên sự hấp dẫn cho nhà đầu tư tiềm ẩn và rào cản xâm nhập ngành ngày càng thấp, từ đó đối thủ cạnh tranh ngày một tăng.

2.2.1.2 Các yếu tố về chính trị, chính phủ và luật pháp

Tình hình chính trị ổn định và hệ thống luật pháp đang từng bước tiếp cận các chuẩn mực quốc tế ; chính phủ ngày hoạt động năng động và có nhiều hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc xúc tiến thương mại, đầu tư tạo niềm tin cho doanh nghiệp mạnh dạn đầu tư và triển khai các chương trình dài hạn.

Ngoài ra, ngành dệt may đang được khuyến khích đầu tư phát triển và đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh.

Chính phủ có vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường vĩ mô ổn định với lạm phát thấp và tăng trưởng ổn định. Trong đó, các chương trình tổng thể ở cấp vĩ mô và vi mô như thuận lợi hóa thương mại, điều chỉnh và đổi mới thị trường lao động sẽ mang lại lợi ích cho ngành dệt may Việt Nam.

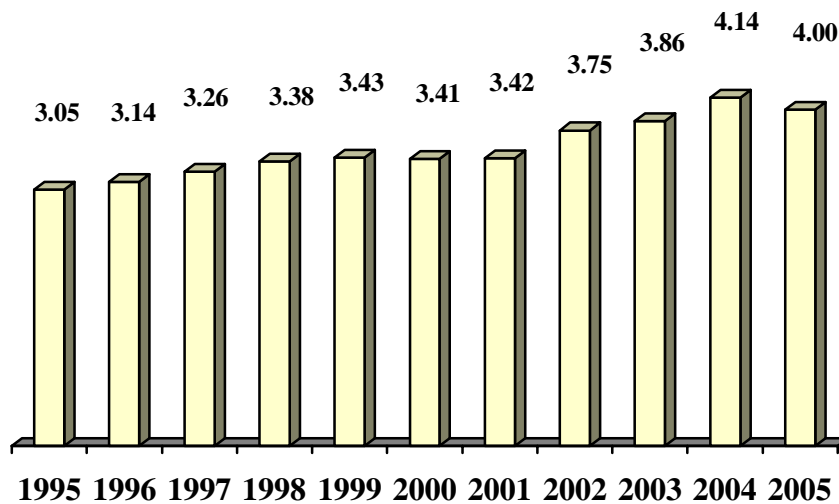
Tuy nhiên, khi tham gia WTO một số ưu đãi về vốn đầu tư đổi mới công nghệ và xây dựng hệ thống xử lý nước thải không còn hiệu lực, cho nên doanh nghiệp cần chủ động tìm kiếm nguồn vốn đầu tư thay thế, từ đó làm tăng chi phí và giảm hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, việc thực thi pháp luật chưa hiệu quả, nhất là việc thực thi các quyết định của tòa án và vấn đề kiểm soát hàng giả, hàng trốn thuế.

2.2.1.3 Các yếu tố về văn hóa xã hội, nhân khẩu và tự nhiên

Về nhân khẩu, Việt Nam là một quốc gia có dân số đông với trên 82 triệu dân, tỉ lệ tăng dân số khoảng 1,3% và trên 75% dân số sống ở nông thôn. Cùng với nền kinh tế ngày càng phát triển và ổn định, đời sống dân cư ngày một nâng cao, cộng với dân số đông và trẻ tạo ra hướng thay đổi tích cực trong tiêu dùng, từ đó kéo theo tiêu dùng xã hội tăng. Nhu cầu về sản phẩm dệt may, thời trang là nhu cầu thiết yếu và do đó nhu cầu cũng tăng mạnh. Tuy vậy nhu cầu tăng và những đòi hỏi về chất lượng ngày một phong phú đa dạng cũng tạo nên áp lực thay đổi công nghệ, thiết kế sản phẩm một cách thường xuyên hơn.

Biểu đồ 2.1 – Lực lượng lao động Việt Nam qua các năm (triệu người)



(Nguồn : vneconomy)

Cùng với thuận lợi về tăng trưởng thị trường theo nhân khẩu thì đây cũng là nguồn lực lao động dồi dào có thể đáp ứng nhu cầu lao động cho doanh nghiệp với giá nhân công rẻ. Nhưng sự thay đổi và giao thoa trong văn hóa hội nhập và sự chuyển dịch cơ cấu ngành nghề của nền kinh tế cũng như sự ưu tiên phát triển kinh tế địa phương tác động mạnh đến bài toán nhân công của các doanh nghiệp trong

ngành may. Bản thân ngành dệt may đang thâm dụng lao động, trong khi đó sự phát triển của các ngành khác hấp dẫn hơn đã lôi kéo họ từ bỏ ngành dệt may và tham gia trong ngành mới. Công ty Dệt may 7 nằm trên địa bàn TP.Hồ Chí Minh cũng chịu những tác động trên, trong đó chính sách ưu tiên phát triển công nghệ cao và dịch vụ sẽ tác động đến nguồn nhân công làm dệt may.

Như vậy, bài toán nhân sự đang là “ vừa thiếu vừa thừa ” và sự cạnh tranh về nhân công có tay nghề cũng đang gay gắt. Sự gắn bó với nghề của công nhân ngày càng giảm nên công nhân chỉ làm một thời gian ngắn và nghỉ để chuyển sang làm việc khác hoặc làm cho doanh nghiệp nước ngoài có thu nhập cao hơn.

2.2.1.4 Các yếu tố công nghệ

Sự phát triển của khoa học công nghệ đã làm cuộc sống thay đổi và phát triển lên một tầm cao mới. Công nghệ phát triển tạo nên cái gọi là “ không khoảng cách ” trong thế giới truyền thông và thương mại thế giới và trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp hết sức quan trọng.

Trong quá trình đổi mới và hội nhập kinh tế, nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng công nghệ hiện đại để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường thông qua các chính sách về thuế ưu đãi, vay ưu đãi đầu tư đổi mới công nghệ và đầu tư vào những ngành công nghệ mũi nhọn và công nghệ mới. Tuy nhiên, tình trạng công nghệ cả nước nói chung, ngành dệt may nói riêng vẫn còn lạc hậu, chưa được đầu tư đổi mới công nghệ nhiều và bên cạnh đó năng lực phát triển công nghệ mới cũng còn hạn chế, do đó năng suất và chất lượng sản phẩm làm ra thấp, thiếu tính cạnh tranh. Theo báo cáo Cạnh tranh toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) những năm gần đây thì chỉ số cạnh tranh tăng trưởng của

nền kinh tế nước ta liên tục bị sụt giảm trong giai đoạn 2003 – 2005, lần lượt là 60/101, 79/104 và 81/117; còn chỉ số cạnh tranh doanh nghiệp cũng bị tụt xuống lần lượt là 50/102, 79/104 và 80/116. Những năm tiếp theo năng lực cạnh tranh nước ta đã có những chuyển biến tích cực, nhưng do chỉ số ứng dụng công nghệ vẫn còn thấp nên mức độ tăng lên không đáng kể. Năm 2004, Diễn đàn kinh tế thế giới cũng đã đưa ra bảng xếp hạng chỉ số công nghệ của Việt Nam và các nước trong khu vực trong số 104 quốc gia.

Bảng 2.2 - Bảng xếp hạng chỉ số công nghệ của Việt Nam và các nước trong khu vực :

Các chỉ số	Việt Nam	Thái Lan	Philippin	Malaixia	Xingapo
Công nghệ	92	43			
Đổi mới công nghệ	79	37			
Chuyển giao công nghệ	66	4			
Thông tin và viễn thông	55	86			
Tỉ lệ sử dụng công nghệ cao trong công nghiệp (%)	20	31	29	51	73

(Nguồn : WEF, Báo cáo cạnh tranh toàn cầu 2004)

Theo Hiệp hội Dệt may Việt Nam, ngành dệt may nước ta năng suất chỉ bằng 40% - 60% các nước. Cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang yếu cả 3 khâu: thiếu sản phẩm có chất lượng cao, chất lượng nguồn nhân lực yếu, thiếu chuyên gia về thị trường và thiết kế sản phẩm. Việt Nam hiện có hơn 1000 nhà máy dệt may, thu hút trên 500 ngàn lao động, chiếm đến 22% lao động trong toàn ngành công nghiệp. Sản lượng sản xuất hàng năm tăng trên 10% nhưng

quy mô còn nhỏ , thiết bị và công nghệ dệt nhuộm lạc hậu, không đáp ứng được nhu cầu xuất khẩu cũng như khả năng cạnh tranh trên sân nhà. Những năm qua, tuy đã nhập bổ sung, thay thế 1.500 máy dệt không thoi hiện đại để nâng cấp mặt hàng dệt trên tổng số máy hiện có là 10.500 máy nhưng cũng chỉ đáp ứng khoảng 15% công suất dệt.

Như vậy, đổi mới công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế nói chung và ngành dệt may nói riêng đang trở thành nhân tố có tính quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Hiện nay Công ty Dệt may 7 đang chú trọng đến việc đầu tư công nghệ sản xuất mới và hiện đại nhưng với chi phí đầu tư lớn trong khi đó khâu marketing và bán hàng còn yếu nên việc lựa chọn công nghệ sản xuất thích ứng và có thể khấu hao nhanh gặp phải khó khăn. Ngoài ra, thiết bị công nghệ sản xuất và công nghệ quản lý cũng liên quan với nhau đòi hỏi phải đáp ứng trình độ và kỹ thuật để ứng dụng vào sản xuất. Bản thân công nghệ hiện nay cũng nhanh chóng lạc hậu. Do vậy, trong tổng thể trình độ công nghệ của Công ty vẫn còn thấp và thiếu sự đồng bộ. Đây là nguy cơ mà Công ty cần sớm khắc phục và phát triển hơn.

2.2.2 Các yếu tố môi trường vi mô

Nghiên cứu môi trường vi mô là vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình kiểm soát môi trường bên ngoài. Đây là môi trường gắn trực tiếp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động, cạnh tranh xảy ra tại đây.

2.2.2.1 Khách hàng

Khách hàng của Công ty Dệt may 7 được chia làm hai loại :

- Bộ quốc phòng, có tính chất là khách hàng nội bộ.
- Khách hàng bên ngoài : thị trường nội địa và xuất khẩu.

Đặc điểm của khách hàng là Bộ quốc phòng thường có áp lực cạnh tranh thấp hơn bên ngoài thị trường nhưng đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư công nghệ và máy móc thiết bị chuyên biệt mới đáp ứng được nhu cầu sản xuất. Đơn hàng thường dựa trên nhu cầu quân nhu hàng năm của Bộ quốc phòng và cũng thường biến động. Còn chất lượng sản phẩm được giao nhiệm vụ thực hiện là sản phẩm cần “bền – đẹp”. Về mẫu mã và chủng loại sản phẩm không nhiều như hàng cung cấp cho thị trường, nhưng đòi hỏi độ bền phải đáp ứng được môi trường luyện tập của quân đội và dáng vẻ thanh lịch trang nghiêm đối với sắc phục của sĩ quan. Đối với giá thành sản phẩm thường chỉ đáp ứng để bù đắp chi phí sản xuất và một phần nhỏ lợi nhuận. Do việc sản xuất mặt hàng quân nhu là nhiệm vụ của Công ty nên mục tiêu kinh doanh để mang lại lợi nhuận là khó thực hiện. Đây là một bất lợi cho Công ty, trong khi đó máy móc công nghệ thường sử dụng không hết năng suất, chi phí khấu hao lớn và hiệu quả khai thác thấp. Do vậy, để mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh và phát triển lâu dài, Công ty cần đẩy mạnh việc mở rộng và phát triển thị trường và chú trọng đến thị trường nội địa cũng như xuất khẩu.

Đối với khách hàng bên ngoài chủ yếu là thị trường nội địa và chiếm tỉ trọng rất lớn cả về doanh thu và sản lượng của công ty. Đặc điểm về khách hàng bao gồm các công ty may, các cơ sở may và các chợ vải tại thành phố và khu vực phía nam. Do sự đa dạng về khách hàng và mỗi khách hàng không mua với số lượng lớn sản phẩm nên áp lực đe dọa từ khách hàng này có thể chấp nhận được. Tuy nhiên, những khách hàng này rất dễ chuyển qua các nhà cung ứng khác tương tự và thậm chí tốt hơn mỗi khi chất lượng, mẫu mã và giá cả của Công ty không đáp ứng được nhu cầu của họ.

Do vậy, việc Công ty còn yếu kém trong việc thiết lập hệ thống quản lý chất lượng, nghiên cứu thị trường, cộng với máy móc thiết bị chưa đồng bộ và lạc hậu sẽ đánh mất cơ hội kinh doanh trong tương lai.

2.2.2.2 Nhà cung cấp

Công ty Dệt may 7 cũng như ngành Dệt may Việt Nam là phần lớn máy móc thiết bị, nguyên liệu được nhập khẩu từ Trung Quốc, Ấn Độ, Bangladesh, Đài Loan, Hàn Quốc...sự phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu nên giá cả và chất lượng đầu vào Công ty không kiểm soát được và phải phụ thuộc vào uy tín của nhà cung cấp. Theo thống kê, hiện nay Việt Nam vẫn phải nhập khẩu 90% nguyên liệu bông, 100% hoá chất nhuộm và thiết bị cho ngành dệt. Đối với Công ty Dệt may 7 cũng chung số phận, vẫn chưa chủ động được trong việc cung cấp nguyên liệu đầu vào cũng như tìm kiếm nhà cung cấp. Đây là một bất lợi cho ngành dệt may nói chung và Công ty Dệt may 7 nói riêng.

2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh

Ngành dệt may đang trong giai đoạn cạnh tranh hết sức quyết liệt, không chỉ diễn ra trong nội bộ ngành và các doanh nghiệp tư nhân và có vốn đầu tư nước ngoài mà sự kiện AFTA và gia nhập WTO đã tạo nên những đối thủ không cân xứng trên cùng một sân chơi. Hàng dệt may không chỉ xâm nhập từ các nước Đông Nam Á mà hàng Trung Quốc, Ấn Độ.... với nhiều chủng loại và chất liệu cũng đa dạng lại có giá rất mềm cũng tạo nên áp lực không kém.

Trong ngành dệt may hiện nay, có rất nhiều doanh nghiệp có quy mô tương ứng với Công ty Dệt may 7 với mức độ hiện đại của máy móc thiết và chất lượng hơn hẳn. Tuy vậy, quá trình hoạt động cho thấy sự chuyển đổi khách hàng, sản

phẩm có tính tương đồng về chất lượng và giá cả..... của Công ty và nhận thấy các đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Dệt May 7 là Công ty Dệt Việt Thắng và Công ty Dệt Thắng Lợi.

Giai đoạn đầu Công ty Dệt May 7 hoạt động kinh doanh ít có sự cạnh tranh do vẫn hoạt động theo chỉ tiêu kế hoạch của Bộ quốc phòng giao, nhưng kể từ khi hàng quốc phòng bị cắt giảm và phải chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường thì những mặt hàng của Công ty Dệt May 7 gặp phải sự cạnh tranh từ hai công ty trên với khoảng 65% mặt hàng cùng loại (phần còn lại là hàng quốc phòng).

Đặc điểm của các đối thủ cạnh tranh là đã có mặt trên thị trường từ rất sớm và quy mô cũng như máy móc thiết bị và nhân sự rất tốt. Hai công ty này tham gia sản xuất kinh doanh nhiều mặt hàng cho những phân khúc thị trường khác nhau, trong đó có cả các sản phẩm chất lượng trung bình và giá thành thấp mà công ty Dệt may 7 phải đối mặt trong cuộc cạnh tranh. Chính những khách hàng hiện nay họ vẫn sẵn sàng chuyển qua mua sản phẩm của công ty Dệt May 7 hoặc chuyển qua mua sản phẩm của các công ty đối thủ khi giữa họ có sự mâu thuẫn nào đó mà không tốn kém chi phí chuyển đổi nhà cung cấp.

Trên đây là những yếu tố bên ngoài cơ bản tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Dệt may 7. Để đánh giá được tác động của các yếu tố này chúng ta vận dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Bằng phương pháp chuyên gia và qua sự đánh giá và cho điểm của các chuyên gia, tác giả đã tổng hợp và phân tích theo ma trận sau :

Bảng 2.6 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

S T T	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tiềm năng của thị trường lớn và ngày mở rộng.	0,08	3	0,24
2	Được ưu đãi vốn đầu tư của Quân khu 7.	0,12	3	0,36
3	Khách hàng đa dạng và trung thành	0,14	3	0,42
4	Nguồn nguyên liệu phụ thuộc nhiều vào nhập khẩu.	0,10	2	0,20
5	Chính trị ổn định và vị thế của Việt Nam ngày một nâng cao.	0,08	2	0,16
6	Sự phát triển của khoa học công nghệ và khả năng ứng dụng công nghệ.	0,10	3	0,30
7	Sự cạnh tranh từ Công ty Việt Thắng và Công ty Thắng Lợi.	0,10	2	0,20
8	Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định ở mức cao.	0,12	3	0,36
9	Chính sách đầu tư và phát triển ngành dệt may của nhà nước.	0,10	3	0,30
10	Hỗ trợ xúc tiến thương mại của Chính phủ hiệu quả chưa cao.	0,06	2	0,12
	Tổng cộng	1,00		2,66

Nhận xét: Với tổng số điểm là 2,66 cho thấy khả năng phản ứng với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài của Công ty Dệt may 7 chỉ ở mức trung bình. Thêm vào đó là Công ty đã gặp phải sự cạnh tranh của các đối thủ mạnh ngay từ

khi mới xâm nhập thị trường chính là Công ty Dệt Việt Thắng và Công ty Dệt Thắng Lợi. Đối với Công ty Dệt may 7 mặt hàng thị trường thâm niên còn non trẻ, chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng lại là thị trường quen thuộc của rất nhiều công ty khác, trong đó phải nói đến hai công ty trên.

Khả năng chủ động nguồn nguyên liệu và tiếp cận công nghệ cũng là những yếu tố ảnh hưởng tới sự thành công của Công ty Dệt may 7. Ngoài ra, Công ty chưa tận dụng được sức mạnh tài chính trong việc mua sắm đầu tư công nghệ thiết bị để nâng cao sức cạnh tranh. Các cơ hội về xúc tiến thương mại và quảng bá ngành dệt may, cộng với chính sách đối ngoại mở rộng thị trường và nâng cao vị thế của quốc gia và hàng dệt may Việt Nam chưa được Công ty tận dụng để phát triển khách hàng và mở rộng thị trường.

Trong các yếu tố trên, đối thủ cạnh tranh cần được đánh giá cụ thể về những yếu tố thành công và khả năng phản ứng của Công ty trước đối thủ cạnh tranh.

2.2.2.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để có thể phân tích và đánh giá đầy đủ hơn về những ưu thế và nhược điểm so với đối thủ cạnh tranh, ta sử dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh, trong đó thể hiện các yếu tố thành công của cả đối thủ và của doanh nghiệp.

Bằng phương pháp chuyên gia và qua sự đánh giá và cho điểm của các chuyên gia, tác giả đã tổng hợp và phân tích theo ma trận sau :

Bảng 2.7 – Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty Dệt May 7		Công ty Dệt Việt Thắng		Công ty Dệt Thắng Lợi	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Am hiểu về thị trường trong nước và quốc tế.	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
2	Phân khúc thị trường	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
3	Phát triển sản phẩm mới	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Hiệu quả quảng cáo	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
5	Khả năng tài chính	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
6	Khả năng cạnh tranh về giá	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
7	Mạng lưới khách hàng	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
8	Uy tín thương hiệu và danh tiếng	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
9	Chính sách đầu tư và phát triển công nghệ	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
10	Khả năng tổ chức và quản lý điều hành.	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
	Tổng cộng	1,00		2,52		2,76		3,10

Nhận xét: Qua phân tích ma trận trên ta thấy rằng : Công ty Thắng Lợi có điểm số cao nhất là 3,10 điểm, Công ty Việt Thắng xếp thứ hai với số điểm là 2,76 và sau cùng là Công ty Dệt may 7 với số điểm là 2,52. Với tổng số điểm quan trọng của ba công ty như trên cho thấy Công ty Dệt Thắng Lợi là một đối thủ cạnh tranh rất mạnh, điều này cũng cho thấy Công ty Dệt Thắng Lợi ứng phó rất hiệu quả với môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Công ty Dệt Việt Thắng với số điểm là 2,76 cũng đang chiếm ưu thế rất nhiều so với Công ty Dệt may 7, là một đối thủ rất đáng lo ngại. Trong các yếu tố trên, Công ty cần chú trọng đến hoạt

động marketing và bán hàng để khắc phục những yếu kém lâu nay còn tồn tại, làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường và trước đối thủ cạnh tranh.

2.3 Phân tích môi trường bên trong của Công ty Dệt may 7

2.3.1 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty 2004 – 2006

Bảng 2.1 : Kết quả sản xuất kinh doanh 2004 – 2006

	Đơn vị tính	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
XN dệt	M	4.547.148,4	5.223.516,8	6.410.634,3
XN nhuộm – in	M	1.373.815,7	1.942.358,6	3.124.645,7
XN may	Chiếc	2.089.480	2.355.760	2.642.650
Xưởng mùng tuyn	M	193.750,4	320.175,6	415.572,3
Xưởng cơ điện	Sản phẩm	395	450	540
Doanh thu	Triệu đồng	79.948,87	91.874,63	110.028,32
Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	12.260,26	17.134,57	23.485,71

(Nguồn : Công ty Dệt may 7)

Trong suốt giai đoạn 2004 – 2006, mặc dù gặp nhiều khó khăn trong việc hoàn tất quy trình sản xuất, tiếp cận kỹ thuật, thị trường nhưng doanh nghiệp vẫn đạt được hiệu quả kinh doanh. Trong đó, nhiều mặt hàng được thị trường chấp nhận và sự ra đời của mặt hàng nhà bạt, là sản phẩm mới do Công ty tự nghiên cứu thiết kế, đã góp phần làm tăng doanh số liên tục và bù đắp được sự giảm sút mặt hàng Quốc phòng. Lợi nhuận tăng mạnh so với doanh thu và quá trình phân tích cho thấy có một số nguyên nhân như sau:

Thứ nhất, quy trình sản xuất và kỹ thuật tuy đã từng bước hoàn thiện, đáp ứng được các đơn hàng chất lượng cao, nên hầu hết các xí nghiệp đều kinh doanh hiệu quả, trong đó các sản phẩm mới như vải in loang, nhà bạt, bạt chống thấm, mùng tuyn..... đóng góp vào doanh thu và lợi nhuận ở mức cao nên đã mang lại hiệu quả chung cho toàn công ty.

Thứ hai, doanh nghiệp đang tăng cường hoạt động marketing – bán hàng và nghiên cứu phát triển nên đã tìm kiếm được nhiều khách hàng mới và quá trình vận dụng kỹ thuật và công nghệ và năng lực sản xuất hàng quốc phòng để sản xuất hàng cung cấp cho thị trường bên ngoài nên tận dụng được nguồn lực, giảm giá thành và tăng hiệu quả cạnh tranh.

Thứ ba, sự hiệu quả trong quản lý điều hành của ban giám đốc, cộng với đội ngũ công nhân kỹ thuật không ngừng được đào tạo nâng cao tay nghề và chuyên môn và luôn có thái độ tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thứ tư, chất lượng và uy tín sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao, góp phần mở rộng thị phần và tạo được niềm tin với khách hàng.

Thứ năm, doanh nghiệp đã tận dụng được các cơ hội kinh doanh và bước đầu đã bắt nhịp thị trường cũng như thích nghi với môi trường kinh doanh mới.

2.3.2 Công nghệ – thiết bị sản xuất và sản phẩm

Trong một thời gian dài doanh nghiệp phải làm nhiệm vụ sản xuất vải may quân phục cung cấp cho Bộ quốc phòng nên máy móc chủ yếu được mua sắm sử dụng cho mục đích trên. Tuy nhiên, thời gian qua mặt hàng quốc phòng đã giảm rất lớn nên Công ty đã nỗ lực tìm khách hàng mới và đưa hàng ra thị trường. Công nghệ và máy móc thiết bị lạc hậu chuyên dùng sản xuất hàng quốc phòng nên khi tham gia thị trường trong giai đoạn đầu công ty đã gặp không ít khó khăn do sự đa dạng của sản phẩm và yêu cầu về chất lượng. Do vậy, sản phẩm tung ra thị trường lúc này chỉ đáp ứng được những đơn hàng có chất lượng trung bình trở lại và giá thành sản xuất cao nên rất khó cạnh tranh và xâm nhập thị trường.

Đứng trước những thách thức khó khăn và cả những cơ hội, doanh nghiệp đã có những điều chỉnh trong chiến lược và đầu tư nhằm thích nghi với môi trường kinh doanh mới và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Một mặt công ty vừa tập trung sản xuất và nâng cao chất lượng các sản phẩm truyền thống như gabadine nâu,

gabardine loang, vừa đầu tư đổi mới thiết bị sản xuất, nghiên cứu thiết kế và tổ chức sản xuất thành công các mặt hàng mới như : popeline, tropical, kate, kalico, áo DA 13, mừng tuyền, bít tất. Đặc biệt là các loại vải chống thấm phục vụ cho may nhà bạt dã chiến như gabardine loang cán nhựa, bạt chống thấm. Với hệ thống thiết bị công nghệ không ngừng được đầu tư hoàn thiện đã mang lại cho doanh nghiệp như những lợi thế cạnh tranh về sản phẩm và công nghệ. Hiện nay, công ty vừa cho ra sản phẩm mới là vải in loang để may quân trang sử dụng công nghệ in loang hiện đại nhất Việt Nam hiện nay. Quá trình đầu tư này cũng mang đến cho doanh nghiệp những lợi thế cạnh tranh đáng kể trên thị trường như nhờ công nghệ in loang đã đa dạng hóa sản phẩm cung cấp cho thị trường như một sản phẩm mới được ưa chuộng. Bên cạnh đó là nhà bạt dã chiến được cải tiến để đáp ứng cho thị trường và sản phẩm bạt chống thấm được sử dụng làm ngụy trang quân sự, bảo quản xe pháo khí tài, làm nhà bạt cho nhân dân vùng lũ, cho công nhân đi công tác trên công trường xây dựng, nhà bạt cho khách du lịch, dù du lịch, dù quảng cáo bạt quảng cáo, túi đựng đồ, bao bì chất lượng cao tương đương hàng nhập khẩu từ Đài Loan và Hàn Quốc nhưng giá thành rẻ hơn từ 20% đến 35%.

Hình 2.2 : Dây chuyền in loang đang hoạt động



(
 Nguồn : Công ty Dệt may 7)

Ngoài những công nghệ và sản phẩm mang tính đặc chủng, hiện nay nhìn chung doanh nghiệp đang hoạt động trên dây chuyền thiết bị như : Máy dệt thoi, máy dệt kiếm, máy dệt kim, máy dệt không thoi hiện đại, máy nhuộm Jet – Jigger, máy in bông lưới quay. Sự chưa đồng bộ và có nhiều loại máy dệt là quá trình doanh nghiệp đang đầu tư hiện đại hóa thiết bị vừa duy trì khách hàng cũ, truyền thống và phát triển khách hàng mới.

Với dây chuyền công nghệ trên, sản phẩm dệt may của doanh nghiệp vẫn khó cạnh tranh với các đối thủ mới tham gia ngành, bao gồm doanh nghiệp trong nước và đầu tư nước ngoài. Trong các doanh nghiệp hiện tại mà Công ty Dệt may 7 muốn hướng tới và gặp khó khăn trong cạnh tranh là Công ty cổ phần Dệt may Thăng Lợi và Việt Thắng. Tuy hai doanh nghiệp này hoạt động nhiều ngành nghề hơn và sản phẩm cũng đa dạng hơn nhưng những sản phẩm của Công ty Dệt may 7 tung ra thị trường thượng gặp phải sự cạnh tranh từ hai doanh nghiệp trên về cùng loại sản phẩm với giá cả và chất lượng cũng như thương hiệu.

Ngoài ra, Công ty Dệt may 7 vẫn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn chất lượng như ISO, TQM, SA8000... nên cũng gặp không ít khó khăn trong quá trình cạnh tranh, nhất là khi Việt Nam đã trở thành thành viên của WTO và thị trường xuất khẩu đang trở nên hấp dẫn.

Hình 2.3 : Nhà bạt dã chiến



(Nguồn : Công ty Dệt may 7)

Nhìn chung, công nghệ và thiết bị sản xuất có nhiều đổi mới góp phần đáp ứng nhu cầu sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm, qua đó giúp Công ty có được những lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều máy móc cũ, lạc hậu và hệ thống máy móc còn chia nhỏ nhiều loại, không đồng bộ nên khó đáp ứng những đơn hàng lớn.

2.3.3 Tài chính kế toán

Bảng 2.2 : Kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm 2004 – 2006

ĐVT: 1000 VNĐ

Chỉ tiêu	2004	2005	2006
1. Tổng doanh thu	80.066.195	91.977.781	110.117.895
2. Các khoản giảm trừ	117.324	103.153	89.576
3. Doanh thu thuần	79.948.871	91.874.628	110.028.319
4. Giá vốn hàng bán	65.480.400	72.967.942	85.406.223
5. Lợi nhuận gộp	14.468.471	18.906.686	24.622.096
6. Doanh thu từ hoạt động tài chính	450.375	517.687	1.245.365
7. Chi phí tài chính - Trong đó lãi vay	904.681	911.352	917.412
8. Chi phí bán hàng	1.343.440	1.424.848	1.535.826
9. Chi phí quản lý DN	767.157	817.543	954.364
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	11.903.568	16.270.630	22.459.859
11. Thu nhập khác	364.817	872.694	1.035.718
12. Chi phí khác	8.125	8.754	9.867
13. Lợi nhuận khác	356.692	863.940	1.025.851
14. Tổng lợi nhuận trước thuế	12.260.260	17.134.570	23.485.710
15. Thuế thu nhập	3.432.872	4.797.680	6.576.000
16. Lợi nhuận sau thuế	8.827.388	12.336.890	16.909.710

(Nguồn : Công ty Dệt may 7)

Qua bảng trên cho thấy : Tổng doanh thu liên tục tăng trong suốt các năm 2004 – 2006. Trong đó, so với năm 2004 doanh thu năm 2005 tăng gần 11 tỷ đồng, tương ứng tăng 14,88% và năm 2006 là 30,05 tỷ đồng tương ứng 37,53%. Như đã phân tích một số điểm cơ bản làm tăng doanh thu và lợi nhuận ở trên, Công ty Dệt

may 7 đã có những nỗ lực mang tính đột phá trong quá trình sản xuất sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đặc biệt là quá trình cải tiến liên tục các sản phẩm quốc phòng phục vụ thị trường, nghiên cứu các sản phẩm mới có tính cạnh tranh cao, từng bước khẳng định uy tín và chất lượng sản phẩm trên thị trường.

Như vậy, quá trình quản lý tài chính và hiệu quả kinh doanh thực sự góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững cho Công ty trong môi trường cạnh tranh ngày một tăng và khốc liệt.

2.3.4 Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự

Lực lượng lao động của Công ty có những đặc điểm sau:

Tổng số nhân sự của công ty là 540 người.

Trong đó : Nam 133 người, chiếm 24,6%; Nữ 407 người, chiếm 75,4%.

Trình độ :

- Đại học : 52 người, chiếm 9,6%
- Cao đẳng và trung cấp : 87 người, chiếm 16,1%
- Cấp II và cấp III : 401 người, chiếm 74,3%.

Trình độ lành nghề của công nhân trực tiếp (475 người), gồm :

- Công nhân bậc cao (bậc 5,6 và 7) : 86 người, chiếm 18,1%.
- Công nhân bậc 2,3 và 4 : 374 người, chiếm 78,7%
- Công nhân đang đào tạo : 15 người, chiếm 3,2%

Do đặc điểm của ngành dệt may, số công nhân nữ chiếm tỉ trọng lớn (75,4%) và chủ yếu có trình độ văn hóa phổ thông và đều có trình độ tay nghề đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Để đạt được đội ngũ nhân sự có trình độ tay nghề trên trước hết nhờ chính sách nhân sự và thu hút nhân tài của Công ty trong suốt thời gian qua được phát huy tốt. Công ty luôn có các chương trình phối hợp đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ với các trường : Cao đẳng Kinh tế kỹ thuật Thủ Đức, Đại học Bách Khoa

TP. Hồ Chí Minh để ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh. Đặc biệt Công ty luôn có phong trào thi đua, nghiên cứu sáng tạo và nâng cao tay nghề. Đây cũng là nét đặc trưng, riêng biệt được phát huy rất hiệu quả, nhất là giai đoạn chuyển qua sản xuất hàng cho thị trường, mang lại nhiều thành quả góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, trình độ và năng lực của cấp quản lý vẫn chưa đáp ứng nhu cầu trong giai đoạn mới. Cụ thể thời gian qua công tác tiếp thị bán hàng đã mang lại hiệu quả nhất định nhưng chưa có nhân sự chuyên biệt về marketing để xây dựng chiến lược marketing cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó cũng thiếu nhân sự để định hướng xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng theo chuẩn mực quốc tế như ISO , SA 8000 .v.v. Ngoài ra, sự điều chuyển cán bộ quản lý cấp cao như giám đốc và các phó giám đốc của Quân khu 7 đã ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý điều hành của Công ty.

2.3.5 Nghiên cứu và phát triển

Phòng Kỹ thuật Sản xuất đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nghiên cứu và phát triển. Bộ phận này thực hiện nghiên cứu các công nghệ, nguyên liệu thay thế và sản phẩm mới cũng như nghiên cứu cải tiến quy trình sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm bảo đảm tính ưu việt so với đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, phòng ban này còn tham gia nghiên cứu nhu cầu khách hàng, sản phẩm và kỹ thuật sản xuất của đối thủ cạnh tranh cũng như công nghệ tiên tiến để ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm và nắm bắt nhu cầu tiêu dùng. Đối với sản phẩm quốc phòng cần giải quyết bài toán lâu dài về sản phẩm là : “ bền – đẹp”.

2.3.6 Marketing và bán hàng

Các hoạt động marketing và bán hàng của Công ty trong thời gian qua đã mang lại những thành quả đáng kể trong việc tìm kiếm thêm khách hàng mới, nắm bắt nhu cầu thị trường và đề ra các chính sách giá cả, phân phối và bán hàng. Tuy

nhiên, hiện nay Việt Nam đã trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới WTO, nền kinh tế phát triển năng động và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới, yêu cầu phát triển hoạt động marketing và bán hàng là hết sức quan trọng nhằm đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh doanh theo hướng không ngừng củng cố thị trường trong nước và mở rộng đối tác hợp tác quốc tế nhằm xuất khẩu và phân phối sản phẩm ra nước ngoài.

Để công ty có thể nắm bắt cơ hội và phát triển bền vững trong thời gian tới, hoạt động marketing và bán hàng cần có sự đổi mới cả về lượng và về chất. Hiện nay bộ phận này còn rất yếu và chưa có lực lượng chuyên trách để thực hiện tốt các hoạt động marketing mà chỉ là một tổ tiếp thị nhỏ trực thuộc phòng Kế hoạch Kinh doanh – XNK tham gia hoạt động tiếp thị bán hàng có tính ngắn hạn, ứng phó tình huống, chưa thực sự chú trọng đến tính dài hạn và các chức năng khác của hoạt động marketing. Một trong những hạn chế là do chế độ biên chế trong quân đội đã hạn chế doanh nghiệp thu hút nhân lực cho khâu này và giai đoạn đầu công ty hoạt động theo chỉ tiêu kế hoạch được giao nên ít chú trọng đến vấn đề marketing. Vì vậy, khi mặt hàng quốc phòng bị cắt giảm đã làm công ty gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thị trường cũng như nắm rõ nhu cầu của thị trường.

2.3.7 Hệ thống thông tin

Trong thời đại bùng nổ thông tin, nguồn thông tin và cách thức xử lý thông tin của doanh nghiệp là hết sức quan trọng vì bản thân thông tin chính là cơ hội đầu tư là cơ hội kinh doanh, là lợi nhuận. Thông tin sẽ trở thành cơ hội cho doanh nghiệp nếu biết nắm bắt kịp thời, có hệ thống xử lý hiệu quả. Nhưng thông tin đó sẽ chuyển thành nguy cơ khi nó rơi vào đối thủ cạnh tranh. Lúc đó tùy theo doanh nghiệp sẽ gặp phải sự cạnh tranh mất khách hàng, mất nguồn cung ứng, mất cơ hội mua sắm thiết bị công nghệ.v.v.

Công ty Dệt May 7 đang ứng dụng các thành tựu của công nghệ thông tin vào trong quá trình quản lý như quản lý tài chính, kế toán, hàng tồn kho, quản lý đơn hàng. Tuy nhiên, việc ứng dụng vẫn còn hạn chế, nhất là thông tin về theo dõi thị trường, quảng bá và các giao dịch điện tử, thông tin cần thiết phục vụ sản xuất kinh doanh không được cập nhật đầy đủ và không kịp thời.

Do tính đặc thù, doanh nghiệp vừa làm kinh tế và thực hiện nhiệm vụ an ninh quốc phòng nên có những hạn chế về độc lập hệ thống thông tin, ngay cả thông tin trong giao dịch điện tử cũng có sự kiểm soát của Cục kinh tế Bộ quốc phòng.

Hệ thống thông tin chưa đồng nhất và xuyên suốt nên còn những hạn chế nhất định trong công tác quản lý, làm công ty mất đi lợi thế cạnh tranh trong việc nắm bắt kịp thời thị trường, khách hàng và ngay cả đề ra các chính sách cũng sẽ thiếu thông tin hoặc thông tin đã không còn phù hợp nữa.

Như vậy, hệ thống thông tin của Công ty cần đầu tư hơn nữa để khắc phục thực trạng hiện nay là chưa đáp ứng nhu cầu cho hoạt động sản xuất kinh doanh, nhất là phục vụ hoạch định chiến lược và ra quyết định.

2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Từ những phân tích trên về môi trường nội bộ của Công ty Dệt may 7, chúng ta nhận ra các mặt mạnh, mặt yếu như sau :

Những mặt mạnh:

- Sự thống nhất trong quản lý điều hành tạo thuận lợi cho việc thực thi các chính sách và hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Năng lực công nghệ khác biệt tạo nên lợi thế cạnh tranh của Công ty trước đối thủ cạnh tranh.
- Tình hình tài chính vững mạnh, có hậu thuẫn từ Quân khu 7, Bộ quốc phòng là những tiền đề thuận lợi cho Công ty trong việc mở rộng năng lực sản xuất.

- Công nhân có tay nghề tương đối cao, được đào tạo chuyên nghiệp và thường xuyên được đào tạo nâng cao tay nghề, nắm bắt công nghệ.
- Công tác nghiên cứu phát triển đã và đang phát huy mạnh mẽ mang lại nhiều thành quả cho Công ty.
- Nuôi dưỡng văn hóa trong sự thống nhất, đoàn kết và thái độ tích cực, sáng tạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Thị trường có sự bổ sung và phát huy tác dụng trong sự tương tác giữa mặt hàng quốc phòng và hàng thị trường.

Những mặt yếu:

- Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng được với tình hình mới.
- Tỷ lệ nội địa hoá nguồn nguyên liệu thấp, phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu.
- Hệ thống thông tin quản lý còn yếu.
- Marketing và bán hàng chưa chú trọng tính dài hạn và thiếu đội ngũ nhân sự chuyên trách.
- Chất lượng sản phẩm chưa có tính cạnh tranh cao.
- Chưa xây dựng được hệ thống quản lý chất lượng theo các tiêu chuẩn quốc tế như ISO, TQM, SA 8000.
- Cơ cấu tổ chức chịu sự kiểm soát của Quân Khu 7 và Bộ quốc phòng.
- Thị phần của Công ty còn nhỏ.

Để giúp Công ty có thể đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và mối quan hệ tác động giữa các bộ phận, chúng ta có thể vận dụng Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong bằng phương pháp chuyên gia và qua sự đánh giá và cho điểm của các chuyên gia, được tổng hợp và phân tích như sau :

Bảng 2.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Hệ thống máy móc thiết bị chưa đồng bộ, khó đáp ứng những đơn hàng lớn cùng lúc.	0,10	2	0,20
2	Công nhân có tay nghề cao, được đào tạo chuyên nghiệp.	0,15	4	0,60
3	Chất lượng sản phẩm chưa có tính cạnh tranh cao.	0,12	2	0,24
4	Khả năng về vốn và tài chính lớn , đủ khả năng đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, mở rộng thị trường.	0,10	3	0,30
5	Tỷ lệ nội địa hoá nguồn nguyên liệu thấp, phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu.	0,06	3	0,18
6	Sự đoàn kết, thống nhất, sáng tạo và thái độ tích cực trong sản xuất kinh doanh.	0,10	4	0,40
7	Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng được với tình hình mới.	0,12	3	0,36
8	Cơ cấu tổ chức còn chịu sự chi phối của Quân khu 7.	0,05	2	0,10
9	Marketing và bán hàng chưa chú trọng tính dài hạn và thiếu đội ngũ nhân sự chuyên trách.	0,08	3	0,24
10	Thị phần của công ty còn nhỏ	0,05	2	0,10
11	Hệ thống thông tin quản lý còn yếu	0,07	1	0,07
	Tổng cộng:	1,00		2,79

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,79 cho thấy vị trí chiến lược nội bộ tổng quát của Công ty Dệt May đang tương đối tốt, trên mức điểm trung bình là 2,5. Do đó, bên cạnh việc phát huy những điểm mạnh, Công ty cần khắc phục những mặt yếu có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp như : nâng cao trình độ quản lý nhằm đáp ứng nhu cầu hội nhập; xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng, thiết lập bộ phận marketing bán hàng chuyên trách và xây dựng hệ thống thông tin hữu hiệu.

Tóm lại, để phát triển một cách bền vững, tạo lập uy tín và danh tiếng cho mình trên thị trường, doanh nghiệp cần phân tích và hiểu rõ các yếu tố môi trường kinh doanh liên quan và từ đó nhận biết những yếu tố mang lại thành công cho doanh nghiệp cần duy trì và phát triển; những cơ hội cần phải tận dụng; những thách thức và khó khăn phải đối mặt; những yếu kém cần khắc phục để phát triển. Từ những phân tích và hiểu rõ môi trường kinh doanh của mình, doanh nghiệp sẽ hoạch định chiến lược phát triển thích ứng và đề xuất các giải pháp để thực hiện thành công mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

CHƯƠNG 3

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY DỆT MAY 7 ĐẾN NĂM 2015

3.1 Sứ mạng và mục tiêu phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015

3.1.1 Dự báo sự phát triển của thị trường dệt may đến năm 2015

Như đã phân tích trong chương 2, với sự phát triển và tăng trưởng kinh tế ổn định ở mức cao, cùng với sự tăng trưởng đều đặn thu nhập và mức sống dân cư và tăng mạnh về nhu cầu sản phẩm dệt may. Sản phẩm dệt may Việt Nam không ngừng phát triển về số lượng, cơ cấu chủng loại và giá trị kim ngạch, trở thành mặt hàng xuất khẩu chủ lực và chiếm giữ vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân.

Năm 2000, nhu cầu tiêu dùng hàng may mặc của thị trường trong nước tương đương 389.000 tấn sản phẩm dệt/ năm. Như vậy, mỗi năm trung bình một người Việt Nam tiêu thụ khoảng 4,8 kg hàng dệt. Đến năm 2007 con số tiêu thụ được ước tính là 6 kg. Với mức tiêu dùng trên, có thể khẳng định là tiêu dùng nội địa thấp hơn nhiều so với mức chung của thế giới. Trong khi nguồn hàng dệt may nội địa không đủ đáp ứng cả về nguyên liệu đầu vào như bông, xơ, sợi...và cả vải thành phẩm phục vụ may xuất khẩu và cung cấp cho nhu cầu nội địa.

Trước những thay đổi lớn về nhu cầu trong nước và gia nhập WTO đã mở thêm nhiều thị trường mới ngành dệt may đã đề ra mục tiêu phát triển cụ thể của ngành dệt may là tăng trưởng sản xuất hàng năm đạt 16–18%/năm trong giai đoạn 2006-2010; 12-14%/năm giai đoạn 2011-2020, đồng thời tăng trưởng xuất khẩu 20%/năm giai đoạn 2006-2010 và 15%/năm trong giai đoạn 2011-2020. Theo đó, khuyến khích mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước đầu tư phát triển ngành dệt may phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu. Xây dựng các dự án đầu tư trong lĩnh vực dệt nhuộm, sản xuất nguyên liệu bông xơ và sợi nhân tạo, sản xuất nguyên phụ liệu; các khu công nghiệp chuyên ngành dệt may; sản xuất vải dệt thoi phục vụ

nhập khẩu và chương trình phát triển cây bông từng bước đáp ứng nhu cầu bông cho ngành Dệt sợi.

Bảng 3.1 – Dự báo quy mô thị trường nội địa

	2000	2002 (D.kiến)	2010 (D.kiến)	2020 (D.kiến)
(Giả thiết) Thu nhập bình quân đầu người thực tế (USD)	350	500	700	1300
Công thức dự tính				
(Kết quả sơ cấp) Tiêu dùng dệt trong nước tính theo đầu người (gồm cả nhập khẩu) (kg)	4,8	5,8	6,3	10,1
(Giả thiết về dân số) tốc độ tăng hàng năm 1,2% (triệu dân)	81	89	99	120
(Kết quả thứ cấp) tiêu dùng dệt (1.000 tấn)	389	516	623	1212
Giả thiết giá bình quân không đổi (USD/tấn) Lý do: cạnh tranh với hàng nhập khẩu	2570	2570	2570	2570
(Kết quả cuối cùng) Quy mô của thị trường nội địa (tỷ USD)	1,0	1,3	1,6	3,1

(Nguồn : Viện Nghiên cứu Nomura tổng hợp, tháng 11 năm 2000)

Theo ước tính, nhu cầu vốn cho đầu tư phát triển Công nghiệp Dệt may trong giai đoạn từ 2006-2015 cần khoảng 7 tỷ USD. Để giải quyết vốn cho đầu tư phát triển, ngành Dệt may huy động vốn từ các thành phần kinh tế trong nước và ngoài nước thông qua các hình thức hợp tác kinh doanh, liên kết kinh doanh, cổ phần hóa

các doanh nghiệp, đầu tư vốn 100% của các nhà đầu tư nước ngoài. Khuyến khích các doanh nghiệp huy động vốn thông qua thị trường chứng khoán bằng hình thức phát hành trái phiếu và cổ phiếu.

3.1.2 Sứ mạng của Công ty Dệt may 7

Qua phân tích các điều kiện của yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài của Công ty, cùng với nhiệm vụ an ninh quốc phòng do Bộ quốc phòng giao từ ngày đầu thành lập. Việc thực hiện song hành nhiệm vụ kinh tế cũng hết sức quan trọng và cần thiết vì suy cho cùng yếu tố kinh tế có tính quyết định trong việc giúp Công ty thực hiện thành công mục tiêu chính trị là an ninh quốc phòng. Với những yêu cầu đặt ra như trên, bản tuyên bố sứ mạng Công ty Dệt may 7 được xác lập với 9 bộ phận hợp thành chủ yếu như sau:

- 1. Khách hàng :** Công ty xác định trách nhiệm hàng đầu đối với Bộ quốc phòng, các công ty may nội địa và xuất khẩu, các cơ sở may, các trung tâm phân phối hàng dệt may, tiệm may và tất cả những khách hàng khác họ sử dụng sản phẩm của Công ty.
- 2. Sản phẩm và dịch vụ:** Công ty sản xuất và kinh doanh xơ sợi tự nhiên và tổng hợp của ngành dệt may, sản phẩm hóa chất phẩm màu và phụ tùng ngành dệt may, sản xuất sản phẩm có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu xã hội từ các nguyên liệu này, cung ứng các sản phẩm và dịch vụ liên hệ đáng tin cậy với giá cả hợp lý cho khách hàng.
- 3. Thị trường :** Công ty nỗ lực thực hiện thành công và trở thành Công ty cung cấp mặt hàng quân nhu tốt nhất cho Bộ quốc phòng; tập trung chú ý vào thị trường nội địa và thăm dò các vận hội của thị trường quốc tế, có sự quan tâm đến sản phẩm dệt may cung cấp cho quân sự quốc tế.
- 4. Công nghệ :** Đầu tư và phát triển công nghệ hiện đại ngang tầm khu vực và quốc tế đủ khả năng tạo ra sản phẩm chất lượng vượt trội so với đối

thủ và đáp ứng yêu cầu bảo vệ môi trường. Chú trọng sự đồng bộ và cải tiến công nghệ, tăng năng suất và giảm chi phí.

5. **Quan tâm đến sự sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi :** Công ty quan tâm đến sự phát triển chiều sâu , trong đó điều hành hoạt động kinh doanh, phân phối nguồn lực đảm bảo sự phát triển bền vững và lâu dài với mức lợi nhuận hợp lý có sự toan tính đến vấn đề an ninh quốc phòng.
6. **Triết lý :** Đoàn kết, sáng tạo, thái độ tích cực, tinh thần chia sẻ và quan tâm giúp Công ty vươn đến thành công.
7. **Tự đánh giá mình :** Tạo lập uy tín và danh tiếng Công ty, đồng thời trở thành nhà sản xuất và cung cấp sản phẩm dệt may hàng đầu tại Việt Nam, cạnh tranh ngang bằng và vượt đối thủ cạnh tranh vào năm 2012 trên cơ sở phát huy sức mạnh tổng hợp tiềm tàng và sáng tạo của mỗi nhân viên.
8. **Quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng:** Góp phần vào sức mạnh an ninh quốc gia và kinh tế của xã hội, chia sẻ trách nhiệm đối với xã hội trong việc bảo vệ môi trường, tham gia tích cực các chương trình phát triển cộng đồng của địa phương.
9. **Quan tâm đối với nhân viên :** Tuyển mộ, phát triển, đào tạo nghiệp vụ quản lý và nâng cao trình độ tay nghề, tưởng thưởng và duy trì những nhân viên có năng lực đặc biệt, tạo điều kiện làm việc thuận lợi, chế độ đãi ngộ và trả lương xứng đáng dựa vào năng lực và hiệu quả công việc , chương trình phúc lợi và đảm bảo công ăn việc làm.

Như vậy, 9 bộ phận hợp thành bản tuyên bố sứ mạng là một thực thể không tách rời mà có mối liên hệ tác động qua lại. Bất kỳ một bộ phận nào thực hiện sai lệch cũng có thể ảnh hưởng đến bộ phận khác và ảnh hưởng chung đến sứ mạng của Công ty.

3.4.3 Mục tiêu phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015

- **Căn cứ xác định mục tiêu:**

- Dự báo sự phát triển của thị trường dệt may đến năm 2015 và sứ mạng của Công ty;
- Kết quả phân tích môi trường kinh doanh và hoàn cảnh nội bộ của Công ty;
- Kết quả hoạt động của Công ty trong thời gian qua;
- Yêu cầu phát triển và nâng cao năng lực kinh doanh trong những năm tới.

- **Các mục tiêu cụ thể :**

- Hoàn thiện hệ thống dây chuyền sản xuất theo hướng hiện đại từ khâu kéo sợi đến quy trình nhuộm hoàn tất.
- Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO – 9000 trong toàn bộ Công ty, thực hiện quản lý hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và chuẩn mực SA 8000 nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng theo chuẩn mực quốc tế.
- Phát triển thị trường trong nước, đáp ứng nhu cầu khách hàng với những sản phẩm chất lượng cao, đa dạng có khả năng cạnh tranh với các đối thủ và khẳng định uy tín và chất lượng sản phẩm trên thị trường.
- Đầu tư công nghệ hiện đại đạt 80%, xây dựng thương hiệu, trở thành thương hiệu uy tín – chất lượng hàng đầu tại Việt Nam và số 1 đối với doanh nghiệp cung cấp quần nhu. Doanh thu tăng bình quân từ 25 – 30%/năm. Lợi nhuận tăng từ 18-22%/năm, thu nhập của người lao động tăng từ 15 – 18%/năm.

3.5 Hình thành các phương án và lựa chọn chiến lược phát triển

3.2.1 Xây dựng ma trận SWOT và hình thành các phương án chiến lược

Để đánh giá một cách tổng quát quá trình hoạt động và các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty Dệt May 7, chúng ta có thể tiến hành xây dựng ma

trận SWOT trên cơ sở tổng hợp và nhận biết, đánh giá những mặt mạnh, yếu; cơ hội và nguy cơ đối với Công ty.

Bảng 3.2 – Ma trận SWOT và hình thành các chiến lược

SWOT	<p>Các cơ hội (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiềm năng thị trường lớn và tăng trưởng mạnh. 2. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định. 3. An ninh chính trị ổn định và vị thế Việt Nam ngày một nâng cao. 4. Mở rộng thị trường xuất khẩu vì Việt Nam là thành viên của WTO. 5. Chính sách khuyến khích đầu tư vào ngành dệt may của nhà nước. 6. Khoa học công nghệ phát triển. 	<p>Các nguy cơ (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ Công ty Dệt Việt Thắng và Công ty Dệt Thắng Lợi. 2. Sự mở rộng và phát triển của các doanh nghiệp trong nước và các nhà đầu tư mới. 3. Nguồn nhân lực rời khỏi ngành hoặc làm cho công ty nước ngoài. 4. Xuất hiện công nghệ mới làm mất lợi thế cạnh tranh. 5. Áp lực từ nhà cung cấp. Hàng nhập khẩu tăng mạnh do giảm thuế.
<p>Điểm mạnh (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Năng lực công nghệ khác biệt tạo nên lợi thế cạnh tranh. 2. Tình hình tài chính vững mạnh, có hậu thuẫn từ Bộ quốc phòng. 3. Công nhân có tay nghề tương đối cao, được đào tạo chuyên môn. 4. Công tác nghiên cứu phát triển đã và đang phát huy mạnh. 5. Nuôi dưỡng văn hóa đoàn kết và thái độ tích cực, sáng tạo. 	<p>Phối hợp (S/O):</p> <p>S1,2,3,5,6 + O1,2,4,5 :</p> <p>Phát triển thị trường bằng cách đầu tư máy móc thiết bị hiện đại để tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giá cả hợp lý có sức cạnh tranh.</p> <p>————> Chiến lược phát triển thị trường.</p> <p>S1,2,3,5 + O1,2,4,6 :</p> <p>————> Chiến lược thâm nhập thị trường.</p>	<p>Phối hợp (S/T):</p> <p>S1,2,3,5,6 + T1,2,5 : Phát triển sản phẩm mới có chất lượng cao và đa dạng đáp ứng nhu cầu thị trường.</p> <p>————> Chiến lược phát triển sản phẩm.</p>
<p>Điểm yếu (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hệ thống máy dệt nhuộm chưa đồng bộ. 2. Trình độ của đội ngũ quản lý chưa đáp ứng được xu thế mới. 3. Tỷ lệ nội địa hoá nguồn nguyên liệu thấp, phụ thuộc vào nhập khẩu. 4. Hệ thống thông tin quản lý yếu. 5. Thị phần của công ty còn nhỏ. 6. Chiến lược marketing và bán hàng chưa hiệu quả. 	<p>Phối hợp (W/O):</p> <p>W1,3,5,6 + O1,2,3,4,5,6:</p> <p>Tăng cường đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, marketing, đáp ứng nhu cầu thị trường.</p> <p>————> Chiến lược hội nhập dọc từng phần.</p>	<p>Phối hợp (W/T):</p> <p>W1,2,4,5,6 + T1,2,3,5:</p> <p>————> Chiến lược liên doanh , chia sẻ nguồn lực.</p>

3.2.2 Các chiến lược lựa chọn để thực hiện mục tiêu đã định

3.2.2.1 Chiến lược phát triển thị trường

Tập trung đầu tư nghiên cứu và triển khai chiến lược marketing nhằm mở rộng mạng lưới tiêu thụ từ đó mở rộng thị phần. Tiếp tục củng cố và mở rộng thị trường sẵn có trong nước hiện nay, nhất là khách hàng truyền thống trong lĩnh vực quốc phòng như các Công ty may 10, Xí nghiệp May QK7,...và khách hàng là các tỉnh thành thông qua hệ thống phân phối tập trung. Tham gia chương trình xúc tiến thương mại quốc gia mở rộng thị trường quốc tế. Chú trọng phát triển thị trường trang phục quân sự quốc tế thông qua các chương trình hợp tác song phương về an ninh quốc phòng và chương trình của Liên hiệp Quốc.

3.2.2.2 Chiến lược thâm nhập thị trường

Đặc điểm sản phẩm của Công ty hiện nay chưa tập trung nhiều vào mặt hàng vải cao cấp, mặt hàng này có nhu cầu rất lớn phục vụ nhu cầu nội địa và may xuất khẩu. Ngành dệt may cũng chưa đáp ứng được nhu cầu này cho các doanh nghiệp mà nguyên nhân vẫn không mạnh dạn đầu tư công nghệ thiết bị hiện đại để sản xuất và yếu về năng lực tài chính lẫn trình độ tay nghề của công nhân. Ngoài ra, sự rủi ro khi đầu tư vào công nghệ mới tốn nhiều chi phí nhưng khâu thiết kế sản phẩm và marketing bán hàng kém nên không mang lại hiệu quả, chỉ có một số ít doanh nghiệp trong ngành dám làm và mang lại thành công là Công ty Dệt may Phong Phú, Dệt may Thành Công...còn nhiều doanh nghiệp dệt may vẫn sản xuất theo công nghệ đã trở nên lạc hậu và các doanh nghiệp may vẫn phải nhập khẩu phần lớn vải từ các nước Đài Loan, Hàn Quốc,...hoặc theo chỉ định của nhà nhập khẩu.

Công ty Dệt may 7 đã trải qua những khó khăn và lớn mạnh lên là nhờ có đội ngũ công nhân có trình độ tay nghề cao với thái độ làm việc tích cực, sáng tạo và phát huy tốt công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, đặc biệt là lựa chọn và đầu tư vào công nghệ hiện đại để sản xuất sản phẩm chất lượng với giá thành rẻ hơn hàng

nhập khẩu, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường. với sự trải nghiệm đó và xu thế tất yếu của thị trường, Công ty sẽ tiếp tục đầu tư vào công nghệ dệt nhuộm hiện đại để sản xuất ra sản phẩm cao cấp có thể xâm nhập vào phân khúc mới này. Ngoài ra, Công ty cần đẩy mạnh phát triển hệ thống phân phối và bán hàng để nhanh chóng thâm nhập thị trường sản phẩm bạt chống thấm, vải in loang.

3.2.2.3 Chiến lược hội nhập dọc từng phần

Trong chiến lược hội nhập dọc bao gồm hội nhập dọc về phía trước và hội nhập dọc về phía sau. Trong đó Công ty sẽ xác định các khâu quan trọng và then chốt có thể đảm nhận và thực hiện thành công mà không tốn nhiều chi phí, đồng thời giúp Công ty chủ động và kiểm soát được các nguồn lực.

Chiến lược hội nhập dọc về phía trước : Thực hiện chiến lược này giúp Công ty chủ động kinh doanh và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, thu thập thông tin và nắm bắt nhu cầu thị trường một cách nhanh chóng. Hơn nữa, Công ty đẩy mạnh phát triển xí nghiệp may và phân phối sản phẩm đến khách hàng một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất. Tuy nhiên, Công ty cần phát huy hiệu quả của hoạt động marketing và bán hàng để nhanh chóng phân phối các sản phẩm đang có ưu thế cạnh tranh và các sản phẩm mới ra thị trường. Bên cạnh đó là phát triển bộ phận nghiên cứu và phát triển và thiết kế sản phẩm, đặc biệt là khâu thiết kế thời trang.

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau : Công ty sẽ đảm nhận việc kinh doanh hóa chất, máy móc thiết bị ngành dệt may và nguyên liệu bông xơ sợi. Chiến lược này giúp Công ty giảm áp lực từ nhà cung cấp, chủ động đầu vào và kiểm soát chất lượng yếu tố đầu vào tốt hơn. Ngoài ra, hội nhập phía sau giúp Công ty cơ hội lựa chọn nhà cung ứng uy tín, tiếp cận nhanh các yếu tố đầu vào và theo sát sự biến động của thị trường nguyên liệu.

3.2.2.4 Chiến lược phát triển sản phẩm

Với nguồn tài chính mạnh, luôn nghiên cứu và ứng dụng công nghệ và phong trào thi đua sáng tạo cải tiến sản phẩm và công nghệ, Công ty có thể tạo ra những sản phẩm chất lượng, đáp ứng nhu cầu vấp thời trang, giá cả hấp dẫn thoả mãn nhu cầu khách hàng.

Tiếp tục duy trì quy trình cải tiến sản phẩm nhằm không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo ra sản phẩm mới có sự vượt trội so với đối thủ. Ngoài ra, Công ty sẽ tận dụng công nghệ sản xuất hàng quân nhu như vải in loang, vải faradine, vải bạt chống thấm để tạo nên sản phẩm có sự khác biệt so với đối thủ, đồng thời sẽ tạo ra phân khúc riêng cho Công ty.

Nghiên cứu phát triển sản phẩm quân nhu theo chuẩn mực quốc tế nhưng vẫn bảo đảm theo quy định về quân trang của Quân đội nhân dân Việt Nam và qua đó tham gia cung cấp quân phục quốc tế trên cơ sở lợi thế cạnh tranh về chất lượng, giá cả.

Phát triển sản phẩm nhà bạt phục vụ nhu cầu dân dụng, công nghiệp và dành cho du lịch. Đối với vải bạt cung cấp cho các hãng sản xuất xe tải, các công ty xây dựng, cơ sở chuyên làm mái che di động và các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất bảng hiệu quảng cáo, dù quảng cáo và dù du lịch.

3.2.2.5 Chiến lược liên doanh , chia sẻ nguồn lực

Đây là chiến lược thực sự rất quan trọng đối với Công ty , vừa bổ sung cho các chiến lược khác vừa giúp Công ty khắc phục những yếu kém trong quản lý, chia sẻ thông tin, mở rộng thị trường, phát triển mạng lưới phân phối khi Công ty thực hiện chiến lược hội nhập dọc về phía trước. Liên doanh và chia sẻ nguồn lực giúp Công ty tiết giảm chi phí , giảm giá thành sản phẩm từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và có thể chuyển từ đối thủ cạnh tranh sang đối tác hợp tác chiến lược, giảm bớt áp lực cạnh tranh. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là đối thủ có sẵn sàng liên kết, hợp

tác với Công ty hay không và mức độ hợp tác tin cậy đến đâu. Bên cạnh đó là việc lựa chọn đối tác để có thể liên doanh, chia sẻ nguồn lực và hình thành cơ chế hợp tác và điều hành hoạt động kinh doanh.

3.6 Các giải pháp thực hiện những chiến lược đã lựa chọn

3.3.1 Chiến lược marketing hiệu quả

Hiện nay Công ty đang có tổ tiếp thị nhưng bộ phận này chưa được chú trọng và làm việc chưa đúng chức năng. Do vậy, cần đầu tư bộ phận này thành bộ phận chuyên trách về marketing (phòng marketing) để nghiên cứu thị trường, nghiên cứu các phương pháp marketing và các công cụ marketing đang sử dụng trong ngành dệt may. Một trong những nhiệm vụ quan trọng phòng marketing cần thực hiện ngay là sớm nghiên cứu nhu cầu và khuynh hướng tiêu dùng của thị trường trong nước cũng như tìm hiểu thị trường quốc tế để giúp bộ phận đầu tư và kỹ thuật lựa chọn và mua sắm công nghệ thích hợp. Vấn đề hết sức quan trọng nữa là chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu. Hiện nay Công ty chưa chú trọng đến xây dựng thương hiệu , cho nên những khách hàng lớn họ ít biết đến sản phẩm của Công ty và như vậy sẽ làm mất cơ hội và nó chuyển thành nguy cơ khi những khách hàng này rơi vào tay của đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó, sản phẩm làm ra chất lượng cao nhưng không có thương hiệu hoặc thương hiệu không nổi tiếng thì giá trị sản phẩm cũng rất thấp và sức tiêu thụ cũng không đạt được như mong muốn, điều đó dẫn tới hệ quả không đạt được mục tiêu kinh doanh về đầu tư công nghệ mới nhưng hiệu quả kém và lợi nhuận nếu đạt được cũng rất thấp.

Nghiên cứu, tìm kiếm và lựa chọn nhà cung ứng nguyên liệu đầu vào để tạo cơ chế hợp tác lâu dài và có được nguồn nguyên liệu chất lượng và thường xuyên.

Tham gia các hoạt động xúc tiến thương mại trong nước, thiết lập các phòng trưng bày và giới thiệu sản phẩm tại một số trung tâm lớn như Hà Nội, Đà Nẵng,

Cần Thơ và tại các trung tâm thương mại và kinh doanh sản phẩm dệt may tại TP. Hồ Chí Minh.

Nghiên cứu thiết kế sản phẩm mới, nâng cao chất lượng và đa dạng hoá chủng loại sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng với giá cả hợp lý.

Xây dựng hình ảnh Công ty đối với khách hàng là một doanh nghiệp làm ăn uy tín, trách nhiệm và luôn hướng tới khách hàng. Lấy sự hài lòng của khách hàng làm thước đo cho sự thành công của Công ty.

3.3.2 Đầu tư hoàn chỉnh, đồng bộ và hiện đại máy móc thiết bị

Đầu tư mới và hoàn chỉnh xí nghiệp dệt nhuộm, trong đó chú trọng đầu tư vào hệ thống máy dệt nhuộm hiện đại để sản xuất loại vải cao cấp phục vụ nhu cầu may xuất khẩu và đáp ứng thị trường trong nước. Thực hiện giải pháp này giúp Công ty thuận lợi hơn trong việc xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001 – 2000, SA 8000, ISO 14000, đồng thời việc cung cấp sản phẩm chất lượng cao sẽ giúp Công ty tiến tới xây dựng thương hiệu và phát triển hệ thống phân phối, tạo nên tam giác 3 yếu tố góp phần thành công và danh tiếng cho Công ty là “chất lượng – thương hiệu – phân phối “. Đầu tư máy căng hoàn tất, một khâu hết sức quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng trong quy trình nhuộm, in và hoàn tất cho ra vải thành phẩm.

Sớm triển khai dự án nhà máy sợi 20 ngàn cọc để tạo ra nguồn sợi chất lượng cho chính Công ty để chủ động nguồn nguyên liệu vừa cung cấp cho các doanh nghiệp của Quận Khu 7, Bộ quốc phòng và các doanh nghiệp trong nước.

Đầu tư hoàn chỉnh và hiện đại xí nghiệp may để tiến tới không chỉ may hàng quốc phòng và gia công mà còn tự thiết kế và cung cấp quần áo thời trang cho thị trường trong nước và xuất khẩu sản phẩm chất lượng cao ra nước ngoài.

3.6.3 Phát triển nguồn nhân lực, tổ chức quản lý và điều hành sản xuất

Trong bối cảnh hiện nay, từ quốc gia, khu vực đến các tập kinh tế và ngay cả các doanh nghiệp nhỏ mà sự thành công và phát triển suy cho cùng cũng là nhờ con người, và sự cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức là sự cạnh tranh về con người. Điều đó khẳng định phát triển nguồn nhân lực, phát triển yếu tố con người làm trọng cùng với cơ chế quản lý và điều hành hướng tới sự khuyến khích động viên mọi người trong Công ty nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung.

Tăng cường đào tạo về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ quản lý và công nhân trực tiếp, trong đó tập trung mạnh vào các bộ phận sau:

Bộ phận chuyên trách về marketing : Đây là bộ phận vừa thiếu vừa yếu và chưa được chú trọng trong thời gian qua. Do vậy, việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự cho bộ phận này rất cấp bách cho việc triển khai hàng loạt đầu tư để mở rộng thị trường. Hiện nay cơ chế quản lý nhân sự và cơ cấu tổ chức của Công ty Dệt May 7 đang chịu sự điều phối và chuyển đổi của Quân Khu 7 nên cần có hướng tuyển dụng theo dạng chuyên viên theo hợp đồng hoặc có thể thuê các công ty chuyên nghiệp bên ngoài để thực hiện.

Phát triển đội ngũ nhân viên bán hàng thực sự am hiểu về sản phẩm và nguyên liệu thiết bị ngành dệt may, đồng thời có chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng bán hàng.

Xây dựng đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật giỏi chuyên môn, giàu tâm huyết có khả năng tiếp thu và vận dụng tốt các công nghệ thiết bị hiện đại.

Chuyển hướng sử dụng nhân công trực tiếp trong các bộ phận dệt nhuộm : đặc điểm chung và vấn đề lâu nay là sử dụng gần như tuyệt đối lao động nữ và đa số là công nhân trẻ và thâm niên lẫn tay nghề thường không cao. Những người có tay nghề cao thường lớn tuổi ít được sử dụng vì cho rằng không bảo đảm sức khỏe

trong môi trường công việc của ngành dệt, nên được chuyển qua làm công việc phụ trợ. Do đó, không tận dụng được nguồn nhân lực này là rất lãng phí.

Trong thời gian tới Công ty Dệt May 7 cần mạnh dạn tuyển dụng và đào tạo công nhân nam để đứng máy thay thế một phần công nhân nữ, nếu việc này được triển khai thực hiện có khả năng mang lại hiệu quả như sau:

Thứ nhất: Về mặt sức khoẻ nhìn chung vẫn bảo đảm và tốt hơn đối với công nhân nữ, nhất là trong điều kiện đầu tư và triển khai công nghệ thiết bị mới, nên có khả năng kéo dài thâm niên đứng máy và từ đó có thể tận dụng được kinh nghiệm, kỹ năng làm việc và tay nghề được nâng cao của những công nhân nam này.

Thứ hai: Về mặt xã hội có khả năng làm giảm tỷ lệ nữ có gia đình muộn vốn đang tồn tại lâu nay trong ngành dệt. Bên cạnh đó, sự tác động về mặt tâm lý có khả năng tạo ra không khí làm việc tích cực, hiệu quả hơn do không còn cảnh toàn lao động nữ làm việc suốt ngày.

Tiếp tục phối hợp với các trường như :Trường Cao Đẳng Kinh Tế Kỹ Thuật Thủ Đức, Trường Đại Học Bách Khoa,...để tuyển dụng và đào tạo nâng cao tay nghề công nhân và cán bộ phận kỹ thuật, có khả năng thực hiện những đơn hàng phức tạp và vận hành máy móc thiết bị mới. Phát huy văn hoá thi đua sáng tạo và cải tiến công nghệ, vốn là nét văn hoá đặc trưng lâu nay đã mang lại cho Công ty Dệt May 7 những thành quả đáng kể (với 36 sáng kiến trong giai đoạn 2003 – 2006 đã mang lại khoản lợi cho công ty gần 6 tỷ đồng, trong đó có công nghệ hồ chống thấm vải Peco).

Phát huy hiệu quả truyền thống lao động tích cực, sáng tạo và đoàn kết bên cạnh sự quan tâm và chia sẻ giúp Công ty thực hiện thành công chiến lược đề ra.

Một vấn đề là cơ cấu tổ chức của Công ty. Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm, Thị trường – Chiến lược – Cơ cấu tạo nên thế kiềng 3 chân vững chãi trong thế cạnh tranh liên hoàn. Do vậy, cần hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo hướng tinh gọn,

giao quyền, ủy quyền và tự chịu trách nhiệm để chủ động trong kinh doanh, hướng tới mục tiêu đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

3.7 Kiến nghị

3.4.1 Đối với cơ quan chủ quản Quân Khu 7

Cần tạo cơ chế thông thoáng hơn cho Công ty Dệt may 7 trong việc tổ chức, sắp xếp nhân sự nhằm thu hút nhân tài nhằm củng cố nguồn nhân lực có trình độ quản lý, nắm vững lĩnh vực hoạt động, phát huy được tay nghề chuyên môn, mang lại hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp. Hiện nay và trong thời gian tới khả năng nhận đơn hàng từ Quân khu 7 ngày một thấp. Do vậy, việc tham gia thị trường của Công ty ngày một sâu rộng và phải chấp nhận cuộc chơi theo quy luật của kinh tế thị trường, trong đó nhân tố con người trở thành nguồn lực cạnh tranh hết sức quan trọng tạo nên sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nếu không có sự hỗ trợ về mặt nhân sự hoặc cơ chế tuyển dụng nhân sự từ Quân khu 7 thì phương hướng phát triển giai đoạn 2007 – 2015 của Công ty sẽ gặp rất nhiều khó khăn.

Tăng vốn đầu tư cũng như hỗ trợ về mặt tài chính khác cho Công ty để có thể sản xuất hàng cung cấp cho thị trường có hiệu quả hơn. Đồng thời Quân khu 7 cần duy trì lượng đặt hàng nhất định trong một thời gian để Công ty định sản xuất kinh doanh và thực hiện tốt nhiệm vụ kinh tế - quốc phòng và an ninh được giao.

3.4.2 Đối với nhà nước

Công Ty Dệt May 7 là doanh nghiệp quốc phòng hoạt động kinh tế nên bị hạn chế bởi nhiều mặt trong quá trình hoạt động kinh doanh, do đó Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ Công ty trong việc xúc tiến thương mại, thông tin thị trường và công nghệ ngành dệt may giúp Công ty Dệt may 7 có thể hạn chế được những khó khăn đặc thù của mình để hoạt động hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Hoạch định chiến lược là vấn đề bức thiết tác động đến sự thành công của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển. Bởi lẽ, môi trường kinh doanh thường xuyên biến động, ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Với mong muốn góp phần xây dựng chiến phát triển Công ty Dệt may 7 đến năm 2015, đề tài được trình bày dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn với mục tiêu nâng cao lực lực cạnh tranh và khai thác hiệu quả các nguồn lực của Công ty, có khả năng cạnh tranh với hàng nhập khẩu và các đối thủ trong nước.

Với những gì đã trình bày trong đề tài này chúng tôi cho rằng vẫn còn chưa đủ, tuy nhiên, phần nào đề cập được những vấn đề lý luận cơ bản trong hoạch định chiến lược, đồng thời đề xuất được các chiến lược cần thiết và giải pháp thực hiện cho giai đoạn tới và hướng phát triển trong tương lai để thành công trên thị trường nội địa, để hội nhập với khu vực và thế giới.

Tựu trung lại, chiến lược là một phần trong thế kiềng 3 chân của doanh nghiệp . Để hoạch định và thực thi chiến lược thì ở đó con người là nhân tố có tính quyết định, quyết định sự thành công và phát triển của doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Don Taylor Jeane Smalling Archer, *Đề cạnh tranh với những người khổng lồ*, nhà xuất bản Thống kê 2004
2. Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học*, nhà xuất bản Thống kê 1999.
3. Nguyễn Thị Liên Diệp & Phạm Văn Nam, *Chiến Lược và chính sách kinh doanh*, nhà xuất bản Thống kê 2003.
4. Hồ Đức Hùng, *Phương pháp C3*, Tài liệu giảng dạy Cao học kinh tế.
5. Tài liệu giảng dạy chương trình cao học, Đại học kinh tế, Tp. Hồ chí Minh.
6. Tổng cục thống kê, *Niên giám thống kê 2001 – 2006*.
7. Hiệp hội dệt may Việt Nam, *Dự thảo chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015*.
8. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật 1996.
9. Fred. David, *Khái luận về quản trị chiến lược*, nhà xuất bản thống kê 2000.
10. Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường-chiến lược-cơ cấu*, nhà xuất bản Tổng hợp T.p Hồ Chí Minh 2005.
11. Garry D.Smith, *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, nhà xuất bản Thống kê 1998.
12. Rowan Gibson (2002), *Tư duy lại tương lai*, biên dịch - Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy, Phi Hoàng, nhà xuất bản Trẻ, Tp. Hồ Chí Minh.
13. Báo cáo tài chính của Công ty Dệt may 7 2004 – 2006.
14. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Hoàng Thái, Phạm Xuân Lan, *Quản trị chiến lược – phát triển vị thế cạnh tranh*.
15. Thời báo kinh tế Việt Nam các số năm 2005 – 2006.
16. Thời báo kinh tế Sài Gòn các số năm 2005 – 2006
17. website : www.cp.org.vn; www.vneconomy; ...

