

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



NGUYỄN HỒNG CẨM

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN DỆT MAY THÀNH CÔNG
ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2006

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



NGUYỄN HỒNG CẨM

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN DỆT MAY THÀNH CÔNG
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. PHAN THỊ MINH CHÂU**

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2006

MỤC LỤC

Lời cam đoan

Lời cảm ơn

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục các bảng biểu và hình vẽ

Phần mở đầu

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH	1
1.1 Tính tất yếu của cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường	1
1.1.1 Khái niệm về thị trường và cạnh tranh	1
1.1.2 Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường	2
1.1.3 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh	2
1.2 Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	3
1.2.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh	3
1.2.2 Lợi thế cạnh tranh	3
1.2.3 Các yếu tố góp phần tạo lợi thế cạnh tranh	4
1.3 Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	5
1.3.1 Khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh	5
1.3.2 Quá trình xây dựng chiến lược cạnh tranh	7
1.3.3 Các chiến lược cạnh tranh	8
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	13
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG	14
2.1 Giới thiệu chung về Công Ty CP Dệt May Thành Công	14
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	14
2.1.2 Cơ cấu tổ chức	16
2.1.3 Các mặt hàng sản xuất, kinh doanh chủ yếu	19

2.2 Sự tác động của môi trường đến năng lực cạnh tranh của Công ty	20
2.2.1 Môi trường bên ngoài.....	20
2.2.2 Môi trường bên trong.....	29
2.2.3 Nhận định Cơ hội - Nguy Cơ - Điểm mạnh - Điểm yếu của Công ty CP Dệt May Thành Công	44
2.3 Thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty	46
2.3.1 Nhận thức về nâng cao năng lực cạnh tranh.....	46
2.3.2 Nghiên cứu và dự báo thị trường	47
2.3.3 Xác định thị trường mục tiêu và chiến lược công ty.....	51
2.3.4 Nâng cấp kỹ thuật công nghệ	53
2.3.5 Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới	53
2.3.6 Tổ chức lại hoạt động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh	54
2.3.7 Chính sách khách hàng	55
2.3.8 Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, môi trường, trách nhiệm xã hội.....	56
*** Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành Công	57
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	58
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG ĐẾN NĂM 2015	59
3.1 Cơ sở xây dựng giải pháp	59
3.1.1 Quan điểm chung khi xây dựng giải pháp	59
3.1.2 Quan điểm phát triển của ngành Công nghiệp Dệt - May Việt Nam đến năm 2015	59
3.1.3 Quan điểm phát triển của công ty CP Dệt May Thành Công	61
3.1.4 Mục tiêu chung của công ty CP Dệt May Thành Công.....	61
3.2 Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty	63
3.2.1 Giải pháp mở rộng và phát triển thị trường	64
3.2.2 Giải pháp xây dựng thương hiệu TCM.....	68
3.2.3 Giải pháp về vốn	69
3.2.4 Giải pháp về quản lý sản xuất kinh doanh	70

3.2.5 Giải pháp về marketing	72
3.2.6 Giải pháp về công nghệ	75
3.2.7 Giải pháp về nhân lực	76
3.3 Kiến nghị đối với chính phủ	78
3.3.1 Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh.....	78
3.3.2 Hỗ trợ hoạt động xuất, nhập khẩu.....	78
3.3.3 Chính sách hỗ trợ phát triển ngành nguyên phụ liệu dệt may	79
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	80
KẾT LUẬN CHUNG	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Asean	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CP	: Cổ phần
EU	: Liên minh Châu Âu
GDP	: Tổng sản phẩm trong nước
PNTR	: Permanent normal trade relations (Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn)
SWOT	: Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội), Threats (Nguy cơ)
Tctex	: Công ty CP Dệt May Thành Công
Vigatexco	: Công ty CP Dệt May Thăng Lợi
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ

BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành Công	25
Bảng 2.2: Khái quát thực trạng tài chính của Công ty Thành Công	33
Bảng 2.3: Tình hình nhân sự của Công ty Thành Công qua các năm	35
Bảng 2.4: Sản lượng sản xuất của Công ty Thành Công qua các năm	37
Bảng 2.5: Tổng hợp doanh thu của Công ty Thành Công	37
Bảng 2.6: Kết quả kinh doanh của Công ty Thành Công qua các năm	38
Bảng 2.7: Doanh thu từ thị trường nội địa của Công ty Thành Công.....	38
Bảng 2.8: Kim ngạch xuất khẩu vào các thị trường của Công ty Thành Công	40
Bảng 3.1: Chỉ tiêu sản xuất và xuất khẩu của Ngành Dệt May đến năm 2015	59
Bảng 3.2: Chỉ tiêu phát triển nguyên liệu dệt của Ngành Dệt May đến năm 2015	60
Bảng 3.3: Chỉ tiêu về nhu cầu vốn đầu tư của Ngành Dệt May đến năm 2015.....	60
Bảng 3.4: Các chỉ tiêu cần của Công ty CP Dệt May Thành Công đến năm 2015	62

HÌNH VẼ

Hình 1.1: Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh	4
Hình 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh.....	6
Hình 1.3: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh	6
Hình 1.4: Mô hình quản trị chiến lược.....	7
Hình 1.5: Các chiến lược cạnh tranh.....	8
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty CP Dệt May Thành Công	17
Hình 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam qua các năm	20
Hình 2.3: Biểu đồ dân số Việt Nam	22
Hình 2.4: Logo của Công ty CP Dệt May Thành Công.....	41
Hình 2.5: Sức mua của thị trường trong nước của Việt Nam	47
Hình 2.6: Kim ngạch xuất khẩu	48

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), sức ép của hội nhập đang ngày càng trở nên rõ nét và mạnh mẽ đối với các ngành, các cấp. Đối với ngành Dệt May, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn, do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu.

Trong bối cảnh hội nhập ngày càng trở nên sâu rộng như hiện nay, vấn đề cạnh tranh luôn là một câu hỏi lớn đối với các doanh nghiệp. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp là hết sức cần thiết, đòi hỏi sự nhận thức đầy đủ, sự phân tích chính xác thực trạng, sự chủ động sắc bén khi đưa ra giải pháp hợp lý và kịp thời.

Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong ngành Dệt May. Công ty đã gặp không ít khó khăn trước sự cạnh tranh của các đối thủ nên hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao. Từ sự tác động của môi trường và tình hình nội bộ của công ty, việc xây dựng “*Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công đến năm 2015*” trong thời gian tới là hết sức quan trọng và thật sự cần thiết.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở vận dụng lý luận về cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh vào thực tiễn cũng như nghiên cứu thực trạng hoạt động của Công ty CP Dệt May Thành Công để đề ra một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường.

3. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu sự tác động của môi trường đối với hoạt động của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công.

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian qua và hướng phát triển trong thời gian tới.

4. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công để đề ra một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường đến năm 2015.

5. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản sau:

- Phương pháp phân tích thống kê.
- Phương pháp chuyên gia.
- Phương pháp tổng hợp số liệu và so sánh để phân tích.
- Phương pháp dự báo.

6. Kết cấu của đề tài:

Ngoài phần mở đầu, kết luận thì đề tài này gồm ba chương

- Chương 1: Cơ sở lý luận về cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh
- Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công
- Chương 3: Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công đến năm 2015

7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

Ngành Dệt May được xác định là ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ này, toàn ngành nói chung và các doanh nghiệp nói riêng phải có các giải pháp để nâng cao sức cạnh tranh và phát triển.

Đề tài này hy vọng có thể giúp cho Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công một số giải pháp để phát triển hoạt động kinh doanh và ngày càng củng cố được uy tín và sức cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước; đồng thời cũng cung cấp một ví dụ điển hình cho các doanh nghiệp nghiên cứu, rút ra kinh nghiệm để xây dựng giải pháp cho riêng mình.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Asean	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CP	: Cổ phần
EU	: Liên minh Châu Âu
GDP	: Tổng sản phẩm trong nước
PNTR	: Permanent normal trade relations (Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn)
SWOT	: Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội), Threats (Nguy cơ)
Tctex	: Công ty CP Dệt May Thành Công
Vigatexco	: Công ty CP Dệt May Thăng Lợi
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ

BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành Công	25
Bảng 2.2: Khái quát thực trạng tài chính của Công ty Thành Công	33
Bảng 2.3: Tình hình nhân sự của Công ty Thành Công qua các năm	35
Bảng 2.4: Sản lượng sản xuất của Công ty Thành Công qua các năm	37
Bảng 2.5: Tổng hợp doanh thu của Công ty Thành Công	37
Bảng 2.6: Kết quả kinh doanh của Công ty Thành Công qua các năm	38
Bảng 2.7: Doanh thu từ thị trường nội địa của Công ty Thành Công.....	38
Bảng 2.8: Kim ngạch xuất khẩu vào các thị trường của Công ty Thành Công	40
Bảng 3.1: Chỉ tiêu sản xuất và xuất khẩu của Ngành Dệt May đến năm 2015	59
Bảng 3.2: Chỉ tiêu phát triển nguyên liệu dệt của Ngành Dệt May đến năm 2015	60
Bảng 3.3: Chỉ tiêu về nhu cầu vốn đầu tư của Ngành Dệt May đến năm 2015.....	60
Bảng 3.4: Các chỉ tiêu cần của Công ty CP Dệt May Thành Công đến năm 2015	62

HÌNH VẼ

Hình 1.1: Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh	4
Hình 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh.....	6
Hình 1.3: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh	6
Hình 1.4: Mô hình quản trị chiến lược.....	7
Hình 1.5: Các chiến lược cạnh tranh.....	8
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty CP Dệt May Thành Công	17
Hình 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam qua các năm	20
Hình 2.3: Biểu đồ dân số Việt Nam	22
Hình 2.4: Logo của Công ty CP Dệt May Thành Công.....	41
Hình 2.5: Sức mua của thị trường trong nước của Việt Nam	47
Hình 2.6: Kim ngạch xuất khẩu	48

PHẦN MỞ ĐẦU

8. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), sức ép của hội nhập đang ngày càng trở nên rõ nét và mạnh mẽ đối với các ngành, các cấp. Đối với ngành Dệt May, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn, do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu.

Trong bối cảnh hội nhập ngày càng trở nên sâu rộng như hiện nay, vấn đề cạnh tranh luôn là một câu hỏi lớn đối với các doanh nghiệp. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp là hết sức cần thiết, đòi hỏi sự nhận thức đầy đủ, sự phân tích chính xác thực trạng, sự chủ động sắc bén khi đưa ra giải pháp hợp lý và kịp thời.

Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong ngành Dệt May. Công ty đã gặp không ít khó khăn trước sự cạnh tranh của các đối thủ nên hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao. Từ sự tác động của môi trường và tình hình nội bộ của công ty, việc xây dựng *“Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công đến năm 2015”* trong thời gian tới là hết sức quan trọng và thật sự cần thiết.

9. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở vận dụng lý luận về cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh vào thực tiễn cũng như nghiên cứu thực trạng hoạt động của Công ty CP Dệt May Thành Công để đề ra một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường.

10. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu sự tác động của môi trường đối với hoạt động của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công.

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian qua và hướng phát triển trong thời gian tới.

11. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công để đề ra một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường đến năm 2015.

12. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản sau:

- Phương pháp phân tích thống kê.
- Phương pháp chuyên gia.
- Phương pháp tổng hợp số liệu và so sánh để phân tích.
- Phương pháp dự báo.

13. Kết cấu của đề tài:

Ngoài phần mở đầu, kết luận thì đề tài này gồm ba chương

- Chương 1: Cơ sở lý luận về cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh
- Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công
- Chương 3: Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công đến năm 2015

14. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

Ngành Dệt May được xác định là ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ này, toàn ngành nói chung và các doanh nghiệp nói riêng phải có các giải pháp để nâng cao sức cạnh tranh và phát triển.

Đề tài này hy vọng có thể giúp cho Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công một số giải pháp để phát triển hoạt động kinh doanh và ngày càng củng cố được uy tín và sức cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước; đồng thời cũng cung cấp một ví dụ điển hình cho các doanh nghiệp nghiên cứu, rút ra kinh nghiệm để xây dựng giải pháp cho riêng mình.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

1.1 TÍNH TẤT YẾU CỦA CẠNH TRANH TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

1.1.1 Khái niệm về thị trường và cạnh tranh

1.1.1.1 Thị trường

Thị trường là nơi diễn ra quá trình trao đổi và mua bán hàng hóa. Hay thị trường là tổng hợp các quan hệ kinh tế giữa người và người trong quá trình trao đổi như mối quan hệ giữa người mua và người bán, giữa những người bán với nhau hay giữa những người mua với nhau.

Thị trường là một nhóm khách hàng tiềm năng với nhu cầu giống nhau, sẵn sàng trao đổi cái gì đó có giá trị về hàng hóa hoặc/ và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của họ [1].

Khái niệm thị trường được trình bày dưới nhiều dạng khác nhau nhưng cuối cùng thị trường cũng chính là mối quan hệ giữa tổng cung và tổng cầu về một loại hàng hóa, dịch vụ nào đó. Hay nói cách khác, thị trường là tập hợp những khách hàng hiện có và tiềm năng. Vì vậy, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và nắm bắt được nhu cầu của thị trường, sản xuất ra sản phẩm thỏa mãn nhu cầu này và có đủ sức cạnh tranh trên thị trường.

1.1.1.2 Cạnh tranh

Thế nào là cạnh tranh? Cho đến nay có nhiều định nghĩa khác nhau về cạnh tranh. Theo cách hiểu thông thường, cạnh tranh là quá trình mà các chủ thể tìm mọi biện pháp để vượt lên so với các đối thủ về một lĩnh vực nhất định. Trong nhiều trường hợp, quá trình này là sự thi đua hay sự ganh đua... Cạnh tranh cũng có thể được hiểu là quá trình tạo ra sự nổi trội của chủ thể so với đối thủ. Đây là một quá trình sáng tạo và đổi mới có tính chất toàn diện [9].

Cạnh tranh đó là sự kình địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng hoặc thị trường. Cạnh tranh là sự đối đầu giữa các doanh nghiệp, các ngành, các

quốc gia cùng sản xuất một loại hàng hóa hay cung ứng hàng hóa dịch vụ trên cùng một thị trường để giành được nhiều khách hàng và đạt lợi nhuận cao nhất.

Trong quá trình cạnh tranh nhất thiết phải có đối thủ cạnh tranh. Dù vậy, cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc/ và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ cạnh tranh của mình [15]. Cạnh tranh có thể mang lại lợi ích cho người này nhưng cũng có thể gây thiệt hại cho người khác. Nhưng suy cho cùng cạnh tranh luôn có tác động tích cực, là nguồn gốc tạo ra động lực thúc đẩy sự tăng trưởng và phát triển kinh tế.

1.1.2 Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường

Cạnh tranh là một đặc trưng cơ bản của nền kinh tế thị trường. Cạnh tranh thúc đẩy quá trình sản xuất và phát triển. Thông qua cạnh tranh, sản phẩm được làm ra sẽ tốt hơn, giá cả phải chăng hơn, dịch vụ tốt hơn. Từ đó, thị trường sẽ loại bỏ những doanh nghiệp yếu kém. Có thể nói, ở đâu có thị trường thì ở đó có cạnh tranh. Chỉ có cạnh tranh mới làm cho thị trường trở nên năng động, nhạy bén và hiệu quả hơn.

Cạnh tranh là hoạt động tất yếu của doanh nghiệp để tồn tại và phát triển. Dĩ nhiên, các doanh nghiệp này phải chấp nhận cạnh tranh và phải biết cạnh tranh. Họ luôn phải đổi mới, nâng cao sức sáng tạo nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng như mẫu mã đa dạng, chất lượng cao, giá cả hợp lý,... Thật vậy, doanh nghiệp nào thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người tiêu dùng thì doanh nghiệp đó sẽ thu được nhiều lợi nhuận và sẽ đứng vững được trên thương trường.

1.1.3 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp phải được thể hiện bằng khả năng bù đắp chi phí, duy trì lợi nhuận và được đo bằng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường. Các doanh nghiệp phải nỗ lực tăng cường năng lực cạnh tranh của chính mình bằng việc thúc đẩy công tác nghiên cứu và triển khai công nghệ, nâng cao trình độ nguồn nhân lực, tăng hiệu quả hoạt động tài chính, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm,... tạo điều kiện hạ giá thành và giá bán ra của hàng hóa [9].

Việc nâng cao năng lực cạnh tranh sẽ giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Các doanh nghiệp cần phải có các

chiến lược và giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm vượt trội so với các đối thủ. Điều này sẽ giúp quyết định sự sống còn của các doanh nghiệp.

1.2 NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Theo Michael E. Porter, năng lực cạnh tranh là khả năng sáng tạo ra sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo để tạo ra giá trị gia tăng cao phù hợp với nhu cầu khách hàng, chi phí thấp, năng suất cao nhằm tăng nhanh lợi nhuận [13].

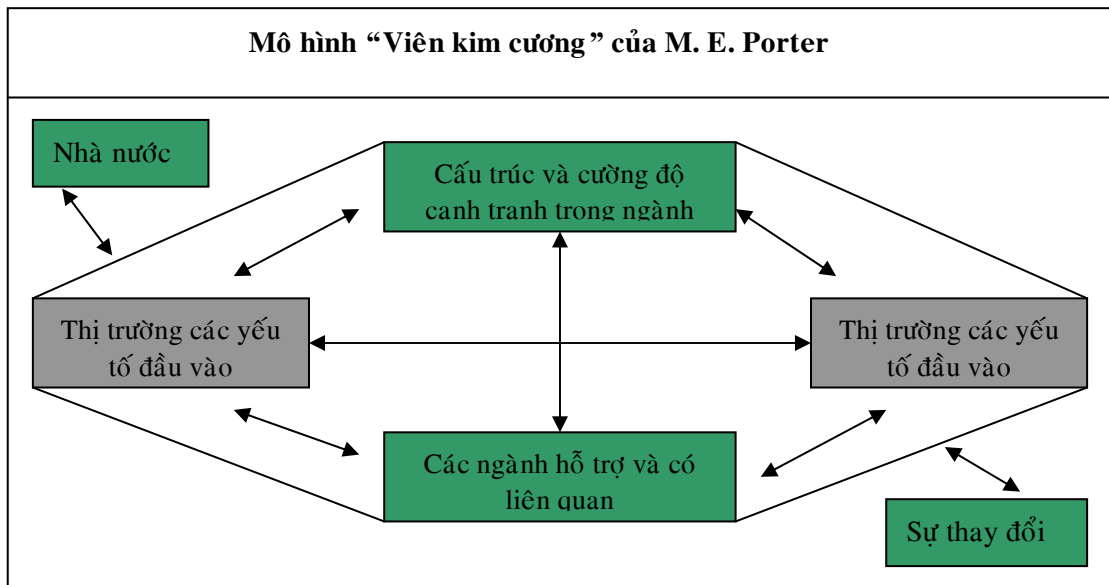
Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh để duy trì và phát triển chính bản thân doanh nghiệp [9]. Như vậy, năng lực cạnh tranh có thể hiểu là khả năng khai thác, huy động, quản lý và sử dụng các nguồn lực và các điều kiện khách quan một cách có hiệu quả nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trước đối thủ, đảm bảo cho doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trên thị trường.

Thông thường người ta đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua các yếu tố nội tại như quy mô, khả năng tham gia cạnh tranh và rút khỏi thị trường, sản phẩm, năng lực quản lý, năng suất lao động, trình độ công nghệ. Tuy nhiên, khả năng này lại bị tác động bởi nhiều yếu tố bên ngoài (Nhà Nước và các thể chế trung gian). Doanh nghiệp nào có khả năng đổi mới và sáng tạo lớn thì doanh nghiệp đó có khả năng cạnh tranh cao [9].

Ngoài ra, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp còn được thể hiện ở chiến lược kinh doanh thích hợp và hiệu quả kinh doanh từ khâu nắm bắt thông tin đến khâu tổ chức sản xuất, từ đổi mới công nghệ đến phương pháp quản lý phục vụ, từ đổi mới mặt hàng, các loại hình dịch vụ đến công việc tiếp thị, quảng cáo...

1.2.2 Lợi thế cạnh tranh

Mô hình viên “kim cương” của Michael E. Porter với bốn điều kiện tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp như các điều kiện về các yếu tố sản xuất, điều kiện về cầu, các ngành hỗ trợ và bối cảnh cạnh tranh, các chiến lược và cơ cấu doanh nghiệp. Hai biến bổ sung đó là vai trò của Nhà nước và yếu tố thời cơ .



Hình 1.1: Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh

(Nguồn: Tạp chí Nhà Quản lý, số 11, năm 2004)

Lợi thế cạnh tranh được hiểu là những nguồn lực, lợi thế của ngành, quốc gia mà nhờ có chúng các doanh nghiệp tạo ra một số ưu thế vượt trội hơn, ưu việt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Lợi thế này giúp cho doanh nghiệp có được “Quyền lực thị trường” để thành công trong kinh doanh và trong cạnh tranh [14].

1.2.3 Các yếu tố góp phần tạo lợi thế cạnh tranh

Theo Abell, nền tảng của chiến lược cạnh tranh là sự kết hợp của ba yếu tố: nhu cầu khách hàng, đối tượng khách hàng và năng lực phân biệt của doanh nghiệp. Ba yếu tố này là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, là nền tảng cho sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp.

1.2.3.1 Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Nhu cầu khách hàng: là những mong muốn của khách hàng có thể được thỏa mãn bởi những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó.

Khác biệt hóa sản phẩm: là quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết kế các đặc tính của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường đều phải khác biệt hóa sản phẩm của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở một mức tối thiểu nào đó. Tuy nhiên, mức độ khác biệt hóa là khác nhau ở các doanh nghiệp. Chính sự khác nhau này là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh.

1.2.3.2 Nhóm khách hàng và sự phân khúc thị trường

Doanh nghiệp phân chia khách hàng ra thành các nhóm khác nhau (những phân khúc thị trường) dựa trên sự khác nhau về nhu cầu hay sở thích của họ nhằm đạt lợi thế cạnh tranh và có thể lựa chọn một trong những phân khúc để phục vụ.

1.2.3.3 Năng lực phân biệt

Năng lực phân biệt là phương cách mà doanh nghiệp sử dụng để thỏa mãn nhu cầu khách hàng nhằm đạt lợi thế cạnh tranh.

Tóm lại, nền tảng của chiến lược cạnh tranh được hình thành từ sự kết hợp các quyết định về sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt của doanh nghiệp nhằm đạt lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ [8].

1.3 CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.3.1 Khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh

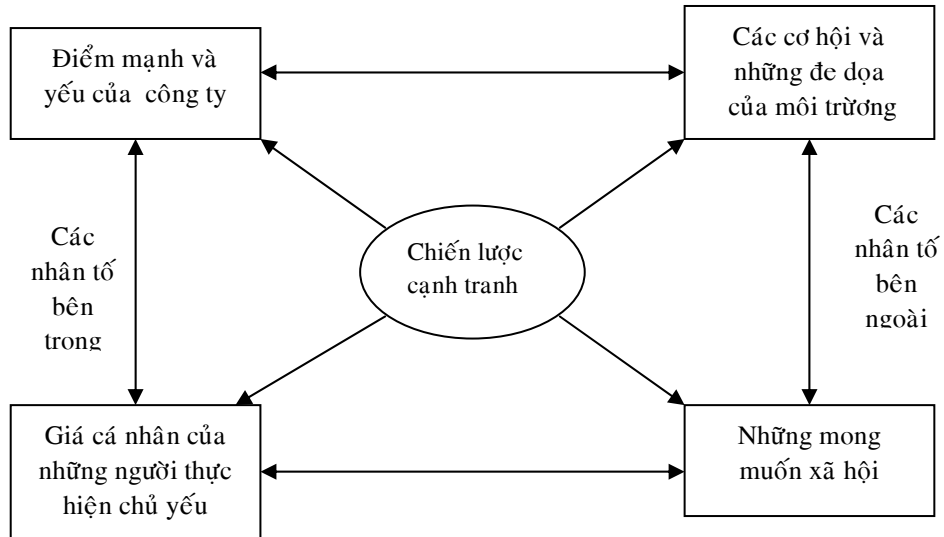
1.3.1.1 Khái niệm

Chiến lược cạnh tranh là sự kết hợp của các kết quả cuối cùng (mục đích) mà doanh nghiệp đang tìm kiếm và các phương tiện (các chính sách) nhờ đó doanh nghiệp cố gắng đạt tới mục đích trên [3]. Như vậy, một chiến lược cạnh tranh cần có hai yếu tố: mục tiêu và phương tiện đạt được mục tiêu.

1.3.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh

Xây dựng chiến lược cạnh tranh liên quan tới bốn nhân tố then chốt quyết định giới hạn những gì một doanh nghiệp có thể thực hiện thành công [13]. Bốn nhân tố này cần phải được cân nhắc trước khi xây dựng những mục tiêu và chính sách thực hiện khả thi.

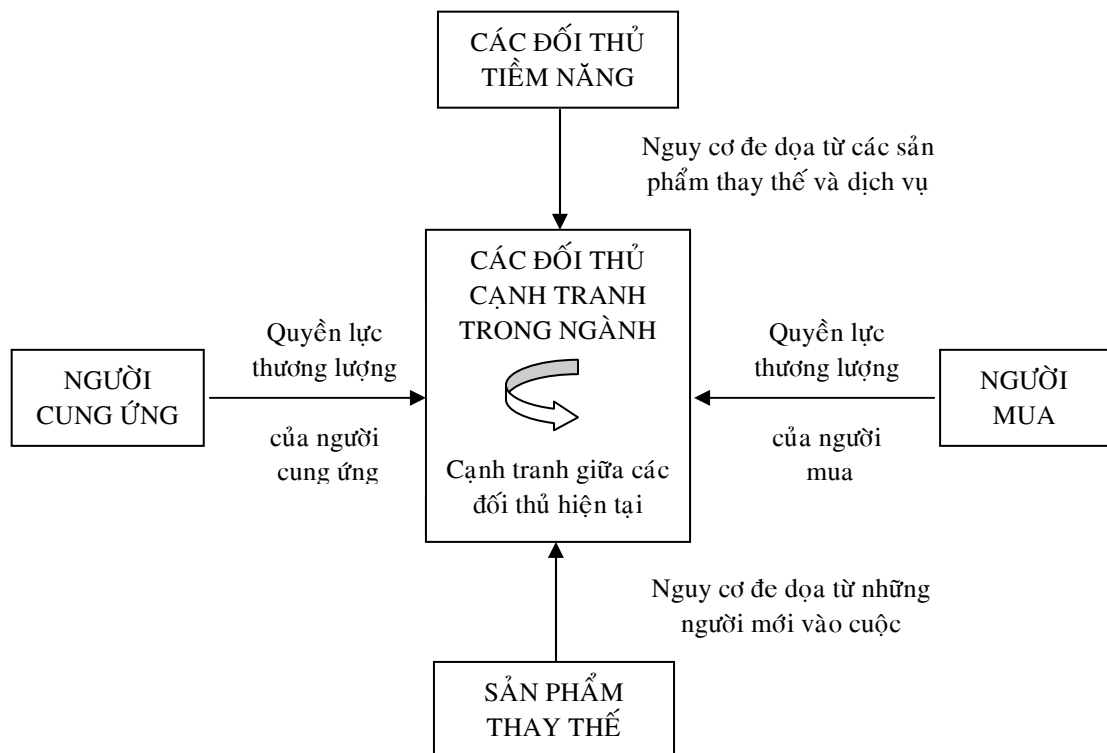
- Các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp: các nguồn lực và khả năng về vốn, mạng lưới phân phối, công nghệ, thương hiệu... Doanh nghiệp so sánh với các đối thủ để tìm ra điểm mạnh và điểm yếu để thực hiện chiến lược thành công.



Hình 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh

(Nguồn: Chiến lược cạnh tranh, Michael E. Porter, năm 1996)

- Các cơ hội và môi đe dọa thuộc môi trường bên ngoài mang lại qua năm lực lượng cạnh tranh: nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ mới, mối đe dọa của các sản phẩm thay thế, quyền lực của người mua, quyền lực của người cung ứng, cuộc cạnh tranh của các đối thủ hiện thời.



Hình 1.3: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh

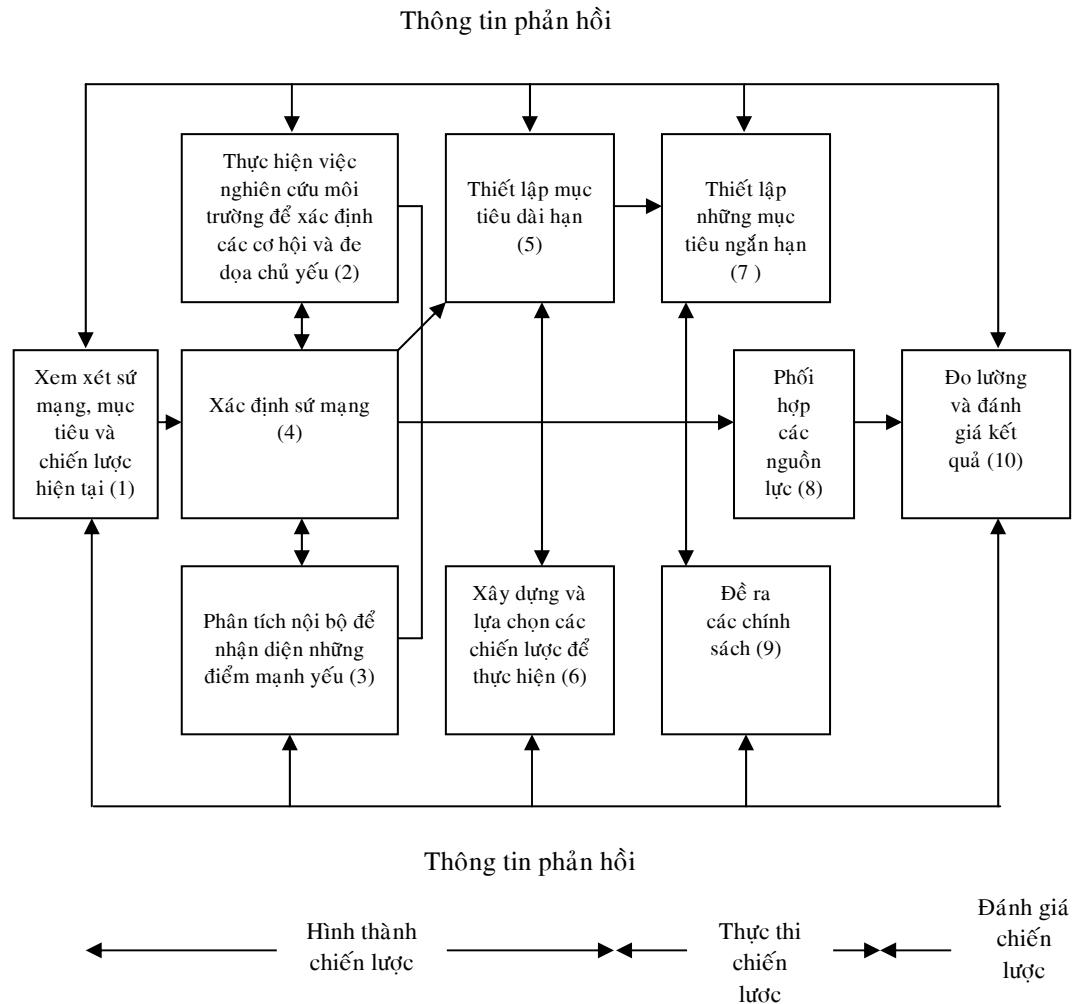
(Nguồn: Chiến lược cạnh tranh, Michael E. Porter, năm 1996)

- Những mong muốn bao quát về mặt xã hội của doanh nghiệp: chính sách của chính phủ, mối quan tâm của xã hội, những tập tục luôn thay đổi... đều có thể ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Giá trị cá nhân của tổ chức: là động lực và nhu cầu của các nhà điều hành chính và những người khác, những người buộc phải thực hiện chiến lược đã chọn.

1.3.2 Quá trình xây dựng chiến lược

Sau khi xác định lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp phân tích các nguồn lực để xây dựng và lựa chọn chiến lược phù hợp. Quá trình xây dựng chiến lược là một quá trình năng động, liên tục và đòi hỏi có sự tham gia của tất cả các thành viên. Quá trình này bao gồm ba giai đoạn và được thực hiện qua mười bước:



Hình 1.4: Mô hình quản trị chiến lược

(Nguồn: Chiến lược & Chính sách kinh doanh, Nguyễn Thị Liên Diệp, năm 2003)

Giai đoạn 1: Hình thành chiến lược

B1: Xem xét sứ mạng, mục tiêu và chiến lược hiện tại

B2: Nghiên cứu môi trường để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu.

B3: Phân tích nội bộ để nhận diện những điểm mạnh và điểm yếu.

B4: Xác định sứ mạng.

B5: Thiết lập mục tiêu dài hạn.

B6: Xây dựng và lựa chọn chiến lược để thực hiện.

1.3.2.1 Giai đoạn 2: Thực thi chiến lược

B7: Thiết lập những mục tiêu ngắn hạn.

B8: Đề ra các chính sách để thực hiện mục tiêu ngắn hạn.

B9: Phân phối các nguồn lực.

1.3.2.2 Giai đoạn 3: Đánh giá kiểm tra chiến lược

B10: Đo lường và đánh giá kết quả.

Trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá lại môi trường, xem xét sự biến đổi để điều chỉnh cho phù hợp.

1.3.3 Các chiến lược cạnh tranh

1.3.3.1 Chiến lược cạnh tranh của Michael E. Porter

		NGUỒN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH	
		Chi phí thấp nhất	Khác biệt hóa
PHẠM VI CẠNH TRANH	Rộng	CHI PHÍ THẤP NHẤT	KHÁC BIỆT HÓA
	Hẹp	TẬP TRUNG DỰA VÀO CHI PHÍ THẤP NHẤT	TẬP TRUNG DỰA VÀO KHÁC BIỆT HÓA

Hình 1.5: Các chiến lược cạnh tranh

(Nguồn: Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, Nguyễn Hữu Lam, năm 1998)

Có thể nói, để tồn tại trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải tạo lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh được thể hiện dưới hai hình thức cơ bản: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa.

Từ sự kết hợp hai hình thức cơ bản này với mục tiêu và nguồn lực mà doanh nghiệp sẽ quyết định lựa chọn chiến lược thích hợp nhằm tạo lợi thế cạnh tranh.

- **Chiến lược chi phí thấp nhất**

- *Chiến lược chi phí thấp nhất*: là giải pháp tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách định giá thấp hơn các đối thủ trong ngành nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn [6]. Khi theo đuổi chiến lược này, các doanh nghiệp sẽ có khả năng đạt tỷ suất lợi nhuận trên trung bình.

- *Phạm vi hoạt động*: doanh nghiệp hoạt động trong phạm vi cạnh tranh rộng, có khả năng giảm chi phí trong quá trình hoạt động, tạo ra sản phẩm có ưu thế với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

- *Mục tiêu*: tạo ra sản phẩm và dịch vụ với chi phí thấp nhất và duy trì giá thấp tương đối so với đối thủ.

- *Ưu điểm*:

- + Do chi phí thấp, doanh nghiệp có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn so với đối thủ mà vẫn giữ nguyên mức lợi nhuận.

- + Nếu xảy ra chiến tranh giá cả và các doanh nghiệp cạnh tranh chủ yếu ở khía cạnh giá cả khi ngành đi vào giai đoạn trưởng thành, doanh nghiệp có chi phí thấp hơn sẽ chịu đựng với sự cạnh tranh tốt hơn. Doanh nghiệp dễ dàng chịu được sức ép tăng giá của nhà cung cấp.

- *Nhược điểm*:

- + Khả năng các đối thủ cạnh tranh bắt chước dễ dàng phương pháp sản xuất của doanh nghiệp. Khi đó, doanh nghiệp sẽ bị mất ưu thế cạnh tranh và bị “đánh” bằng chính vũ khí của chính mình.

- + Với mục tiêu là chi phí thấp, doanh nghiệp không tập trung vào khác biệt hóa sản phẩm mà dừng lại ở mức thấp, chấp nhận được ở mức chi phí thấp. Doanh nghiệp thường không phân nhóm khách hàng mà chỉ đáp ứng nhu cầu cho “khách hàng trung bình”. Vấn đề đặt ra là giảm chi phí đến mức thấp nhất nhưng vẫn phải khác biệt hóa

ở mức độ nhất định, không làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và giữ vững thị phần. Vì vậy, việc thực hiện chiến lược chi phí thấp đang ngày càng trở nên khó khăn do phải đối đầu với sự cạnh tranh mạnh mẽ.

- **Chiến lược khác biệt hóa**

- *Chiến lược khác biệt hóa*: là chiến lược mà doanh nghiệp sẽ tạo ra các chủng loại sản phẩm và các chương trình marketing có sự khác biệt rõ rệt so với đối thủ cạnh tranh để có thể vươn lên vị trí dẫn đầu ngành [4]. Chiến lược khác biệt hóa giúp cho doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận khi mức chênh lệch giá cả sản phẩm lớn hơn mức tăng chi phí để tạo ra sự khác biệt.

- *Phạm vi hoạt động*: hoạt động trong phạm vi cạnh tranh rộng, sản phẩm có lợi thế về tính khác biệt.

- *Mục tiêu*: đạt lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo so với sản phẩm của đối thủ và được khách hàng đánh giá cao.

- *Ưu điểm*:

- + Cho phép doanh nghiệp định giá “vượt trội” cho sản phẩm, tăng doanh thu và đạt tỷ suất lợi nhuận trên trung bình. Giá “vượt trội” này thường cao hơn nhiều so với giá sản phẩm của doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp nhất và được khách hàng chấp nhận vì họ tin rằng sản phẩm có chất lượng cao. Do vậy, sản phẩm được định giá trên cơ sở thị trường, ở mức thị trường chấp nhận được.

- + Sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng chính là yếu tố giúp doanh nghiệp đối đầu với sự cạnh tranh, “bảo vệ” doanh nghiệp từ nhiều phía. Chính sự khác biệt và sự trung thành với nhãn hiệu là rào cản đối với các doanh nghiệp khác muốn xâm nhập thị trường.

- *Nhược điểm*:

- + Khả năng bắt chước nhanh chóng của đối thủ cạnh tranh nhất là tính khác biệt của sản phẩm bắt nguồn từ kiểu dáng hay đặc tính vật lý.

- + Chất lượng sản phẩm nói chung không ngừng được cải thiện và khách hàng có đầy đủ thông tin về sản phẩm cạnh tranh thì sự trung thành đối với nhãn hiệu rất dễ bị đánh mất.

- + Rủi ro cao khi nhu cầu và thị hiếu của khách hàng thay đổi.

+ Doanh nghiệp rất dễ đưa vào sản phẩm những đặc tính rất tốt kém nhưng khách hàng không cần hoặc không xem trọng vì sự khác biệt quá đơn giản.

- **Chiến lược tập trung**

- *Chiến lược tập trung*: là chiến lược chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó, được xác định thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm thông qua hai phương thức: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Doanh nghiệp sẽ thực hiện chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hóa chỉ trong phân khúc thị trường đã chọn nhằm đạt lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa sản phẩm trong chiến lược tập trung ở mức cao hay thấp là tùy thuộc vào việc công ty theo con đường chi phí thấp hay khác biệt hóa [8].

- *Phạm vi hoạt động*: hoạt động trong phạm vi phân khúc thị trường hẹp.

- *Mục tiêu*: phục vụ khách hàng trên các phân khúc hẹp tốt hơn đối thủ.

- *Ưu điểm*:

+ Giúp cho doanh nghiệp hiểu rõ hơn về thị trường và khách hàng của mình, phản ứng nhanh hơn trước sự thay đổi nhu cầu khách hàng, từ đó có thể xác định sự trung thành của khách hàng.

- *Nhược điểm*:

+ Các đối thủ theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt trên diện rộng tìm những thị trường hẹp này.

+ Vị thế cạnh tranh có thể bất ngờ bị mất đi do sự thay đổi công nghệ.

+ Doanh nghiệp hoạt động với quy mô nhỏ, khi theo đuổi chiến lược tập trung thường có chi phí sản xuất cao. Để củng cố vị thế cạnh tranh, doanh nghiệp đầu tư nhằm phát triển năng lực cạnh tranh dẫn đến chi phí sản xuất cao, lợi nhuận giảm.

1.3.3.2 Chiến lược khác

- **Chiến lược phản ứng nhanh**

- *Chiến lược phản ứng nhanh*: Trong quá trình cạnh tranh các doanh nghiệp chuyển từ cạnh tranh giá sang cạnh tranh dựa trên sự khác biệt hóa và sau đó là cạnh tranh từ sự kết hợp giữa chi phí thấp và khác biệt hoá. Khi những chiến lược này trở nên phổ biến thì sức cạnh tranh bị suy giảm do các doanh nghiệp đều hoạt động như vậy [5]. Các doanh nghiệp cần phải chú trọng vào việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng

việc chú trọng đáp ứng những đòi hỏi về thời gian. Phản ứng nhanh đề cập đến tốc độ, với tốc độ này những vấn đề có ảnh hưởng tới khách hàng như: phát triển sản phẩm mới, cá nhân hóa sản phẩm, hoàn thiện sản phẩm hiện hữu, phân phối sản phẩm theo đơn đặt hàng, điều chỉnh các hoạt động marketing, quan tâm tới yêu cầu của khách hàng được thực hiện nhanh nhất. Điều quan trọng cần lưu ý là có mặt kịp trên thị trường đúng theo đòi hỏi của khách hàng là yếu tố mang đến giá trị gia tăng cho doanh nghiệp cao hơn nhiều so với yếu tố giá thành rẻ của công lao động [15].

- *Điều kiện*: bộ phận marketing mạnh, năng động, có chuyên môn cao, tổ chức sản xuất nhanh và linh hoạt, hệ thống phân phối nhanh.

- *Ưu điểm*:

+ Giảm áp lực trong cạnh tranh: áp lực của sản phẩm thay thế, nguy cơ xâm nhập mới, tạo hệ thống hợp tác năng động trong quá trình sản xuất kinh doanh. Rút ngắn thời gian tạo và phân phối sản phẩm và dịch vụ, giảm chi phí đáng kể.

- *Nhược điểm*:

+ Trong điều kiện thị trường ổn định, ít biến động thì phản ứng nhanh là không cần thiết. Tạo sự căng thẳng cho người lao động dễ dẫn đến sự ra đi của họ.

+ Phản ứng nhanh sẽ không có hiệu quả nếu không được khách hàng xem trọng. Từ phân tích trên, doanh nghiệp nên kết hợp phản ứng nhanh với khác biệt hóa trong hoạt động kinh doanh bởi vì đúng lúc và đắt vẫn tốt hơn nhiều so với chậm trễ và rẻ.

• **Chiến lược đầu tư**

- *Chiến lược đầu tư*: là số lượng và loại nguồn lực cần phải đầu tư nhằm tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh [5]. Trong quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh, khi lựa chọn chiến lược đầu tư cần xem xét hai yếu tố quan trọng: vị thế cạnh tranh (thị phần, năng lực phân biệt của doanh nghiệp) với các giai đoạn phát triển của ngành (mỗi giai đoạn phát triển của ngành chứa đựng những cơ hội và nguy cơ khác nhau).

• **Chiến lược cấp chức năng**

- *Chiến lược cấp chức năng*: được xây dựng và phát triển nhằm phát huy năng lực, phối hợp các hoạt động khác nhau ở từng bộ phận chức năng, tối đa hóa hiệu suất

nguồn lực, cải thiện và nâng cao kết quả hoạt động của từng bộ phận để đạt tới mục tiêu của chiến lược cạnh tranh [8].

- *Chiến lược chức năng bao gồm:* chiến lược marketing (thị trường, phân phối, giá cả, quảng cáo, khuyến mãi), chiến lược tài chính (xây dựng quỹ và thiết lập một cấu trúc tài chính thích hợp, hoạch định dòng tiền và xem xét tương quan giữa nợ và vốn), chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm, chiến lược vận hành (xác định xem sản phẩm sẽ được sản xuất như thế nào, ở đâu, quyết định với mức hội nhập cần thiết, sắp xếp các nguồn lực và mối quan hệ với người cung cấp), chiến lược nguồn nhân lực (đào tạo, tuyển dụng và phát triển con người).

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Cơ sở về lý luận về cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh được trình bày trong chương này khẳng định tính đúng đắn của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngành May nói chung và của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công nói riêng.

Việc sử dụng hợp lý và có hiệu quả các các nguồn lực từ sự kết hợp các quyết định về sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt của công ty nhằm thực hiện thành công chiến lược cạnh tranh và đạt được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

Ngoài ra, cơ sở lý luận trên còn được sử dụng để phân tích môi trường và thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty nhằm nhận định cơ hội, nguy cơ cũng như điểm mạnh và điểm yếu; từ đó đưa ra các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1 Giới thiệu khái quát

- Tên gọi: CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY THÀNH CÔNG
- Tên giao dịch: THANH CONG TEXTILE GARMENT JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt : TCTEX
- Trụ sở chính: 36 Tây Thạnh, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú, TP.HCM.
- Cơ sở 2, số 2 Tôn Thất Thuyết, Phường 18, Quận 4, TP.HCM.
- Chi nhánh Hà Nội: 25 Phố Bà Triệu, Q. Hoàn Kiếm, Hà Nội.
- Điện thoại : (84) 08 8 153 962, Fax : (84) 08 8 514 008
- Website:www.thanhcong.com.vn , Email:thanhcongtex@vnn.vn
- Diện tích đất: 118.293m², hệ thống nhà xưởng sản xuất:127.570 m².
- Ngành nghề kinh doanh: sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu các loại bông, xơ, sợi, vải, hàng may mặc, giày dép, máy móc thiết bị phụ tùng, hóa chất thuốc nhuộm, nguyên phụ liệu ngành may, kinh doanh thiết bị điện gia dụng, phương tiện vận tải, kinh doanh địa ốc, khai thác nhanh và hiệu quả nguồn quỹ đất đai...

Với bề dày lịch sử của một công ty dệt may phát triển lâu dài, Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công không ngừng phát triển và đã khẳng định được vóc dáng của một doanh nghiệp tầm cỡ hiện đại trong công cuộc đổi mới.

Nổi tiếng với dòng sản phẩm thuộc ngành hàng dệt may như vải, sợi, may thời trang và may công nghiệp, Thành Công là bạn hàng thân thiết trong nhiều năm liền của các công ty thời trang và các công ty may trong nước. Công ty đã đưa tên tuổi đến với rất nhiều khách hàng thuộc nhiều quốc gia và các Châu lục trên thế giới như Châu Âu, Châu Á, Châu Mỹ... Công ty đã được tập đoàn bán lẻ lớn của Mỹ là JC Penney

công nhận là 1 trong 10 “Nhà cung cấp xuất sắc hàng đầu” của JC Penney trên toàn thế giới liên tục từ năm 2002 đến 2004.

Năm 2004-2005, Thành Công nhận được giải thưởng “Doanh nghiệp dệt may Việt Nam tiêu biểu”. Sản phẩm của công ty đã được người tiêu dùng bình chọn “Hàng Việt Nam chất lượng cao” liên tục trong 10 năm qua. Tháng 6/2006, Công ty nhận được “Cúp vàng Thương hiệu Công nghiệp hàng đầu Việt Nam” và 2 huy chương vàng của Bộ Công nghiệp dành cho sản phẩm áo thun nữ cổ bẻ và sản phẩm vải dệt.

Thành Công luôn đầu tư sản xuất để tăng trưởng doanh số và phấn đấu để trong năm 2006 gia nhập câu lạc bộ “Công ty Dệt may 1000 tỷ đồng”. Công ty luôn mong muốn đem đến cho người tiêu dùng trong nước dòng sản phẩm thời trang TCM thể hiện trên chất liệu cotton cao cấp đã từng mang niềm tự hào thương hiệu, dấu ấn Thành Công trên thị trường xuất khẩu, trang phục TCM năng động, bản lĩnh hơn đang trở lại với tâm thức những người yêu mến thời trang.

Thành Công luôn được biết đến là một công ty trọng uy tín và tạo dựng được ấn tượng “success” trong hợp tác. “Sẵn sàng hội nhập cùng Thế Giới” là phương châm hoạt động của công ty.

2.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển : trải qua 4 giai đoạn

* **Giai đoạn 1 (1976-1980):** Tiền thân của Thành Công là Công ty Tái Thành kỹ nghệ dệt được thành lập năm 1976. Tháng 8/1976, Tái Thành kỹ nghệ dệt được tiếp quản thành xí nghiệp quốc doanh với tên gọi là Nhà máy Dệt Tái Thành. Tháng 10/1978, Nhà máy dệt Tái Thành đổi thành Nhà máy Dệt Thành Công trực thuộc Liên hiệp các xí nghiệp Dệt – Bộ Công Nghiệp Nhẹ.

Đây là giai đoạn khó khăn nhất sau ngày miền Nam hoàn toàn giải phóng. Thành Công chỉ là một đơn vị sản xuất có quy mô nhỏ với hai công đoạn sản xuất chính là dệt và nhuộm, hệ thống nhà xưởng chật hẹp, hệ thống máy móc lạc hậu với lao động khoảng 500 người, hoạt động trong điều kiện thiếu vốn, bao cấp.

* **Giai đoạn 2 (1981-1985):** Công ty xây dựng phương án sản xuất kinh doanh mới, chủ động đầu tư trên cơ sở tự cân đối ngoại tệ, nhập vật tư để duy trì sản xuất và từng bước cải cách bộ máy để tăng năng suất lao động. Công ty đã vay vốn của Ngân hàng Vietcombank để nhập tơ sợi về sản xuất vải và bán cho các đơn vị khác để thu

ngoại tệ. Đến lúc này, Công ty không chỉ chủ động được nguyên liệu mà còn tích lũy được khá nhiều ngoại tệ làm cơ sở tiếp tục đầu tư cho sản xuất. Đây cũng là giai đoạn đánh dấu bước ngoặt lịch sử về tinh thần chủ động, sáng tạo, dám chịu trách nhiệm trước Nhà nước của tập thể cán bộ công nhân viên.

* **Giai đoạn 3 (1986-1996):** Công ty thực hiện chiến lược phát triển để tồn tại, tồn tại để phát triển. Đầu năm 1986, nhà máy đã đầu tư vốn nhằm từng bước đầu tư chiều rộng và chiều sâu để phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh, phát triển thêm hai ngành sản xuất mới là kéo sợi và may. Tháng 7/1991, Nhà máy Dệt Thành Công được đổi tên thành Công ty Dệt Thành Công, trực thuộc Tổng Công ty Dệt May Việt Nam.

* **Giai đoạn 4 (từ năm 1997 đến nay):** đây là giai đoạn duy trì tốc độ phát triển, thực hiện mục tiêu đổi mới toàn diện, hướng đến tương lai. Năm 2000, Công ty phát triển thành Công ty Dệt May Thành Công. Công ty đã chủ động đề ra chương trình đầu tư đổi mới trang thiết bị, công nghệ nhằm mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, phát triển ngành nghề, đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng thị trường. Chính sự đầu tư đổi mới như vậy mà công ty trở thành một trong những công ty có tốc độ phát triển hàng đầu về tăng trưởng, quy mô sản xuất và chất lượng sản phẩm, xâm nhập thị trường... Ngày 01/07/2006, công ty chuyển đổi thành Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

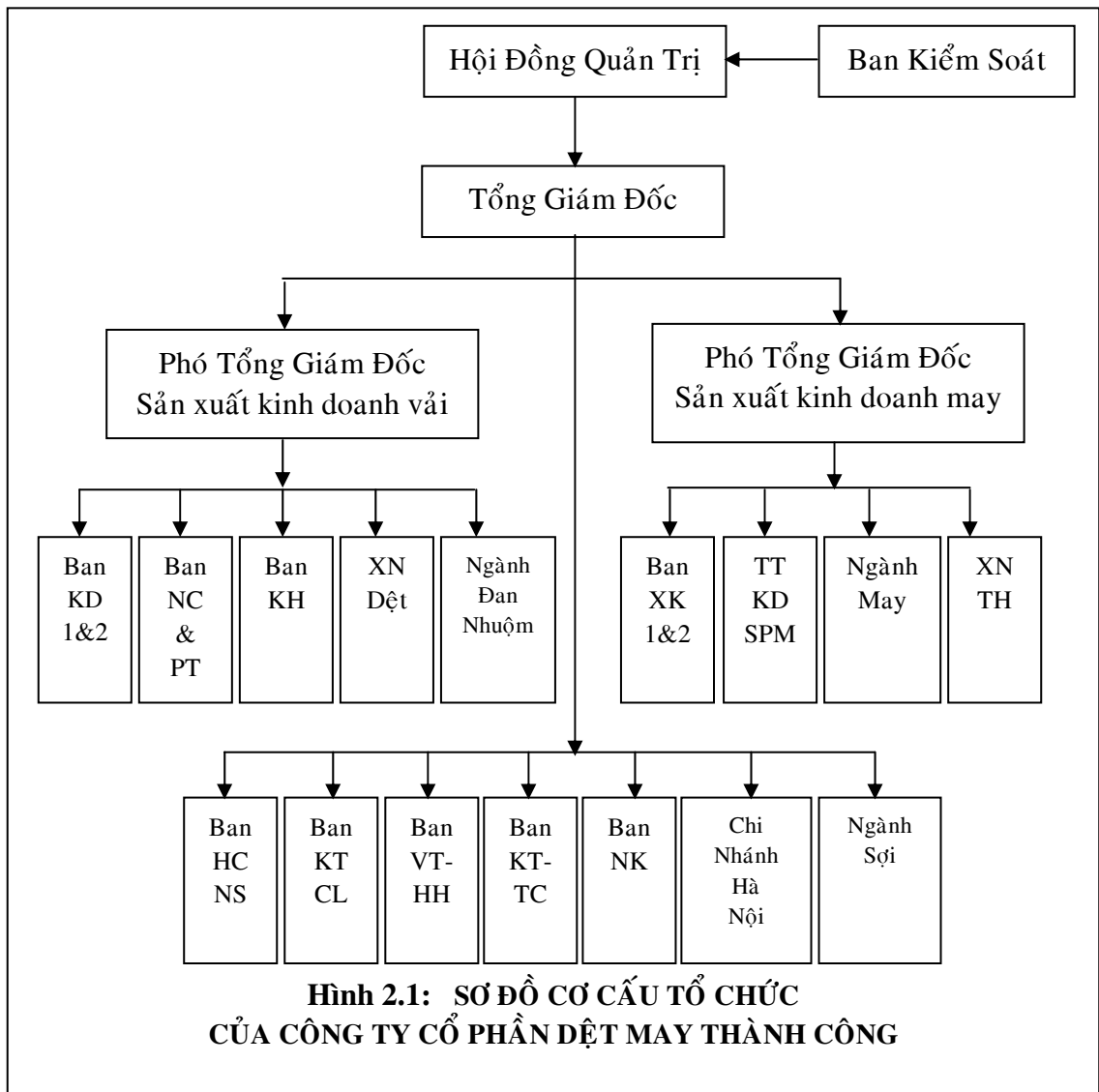
Cơ cấu tổ chức của công ty được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng. Công tác quản lý được thực hiện nhanh chóng do theo kiểu trực tuyến chức năng. Theo cơ cấu này, các phòng ban có vai trò tham mưu cho cấp trên để xây dựng kế hoạch và ra quyết định. Các quyết định được truyền đạt xuống dưới thông qua lãnh đạo trực tiếp của từng bộ phận. Cơ cấu tổ chức của công ty bao gồm:

Ban kiểm soát: thực hiện giám sát các hoạt động của Hội Đồng Quản Trị, Tổng Giám Đốc theo pháp luật và điều lệ của công ty.

Hội Đồng Quản Trị: là cơ quan quản lý tập thể của công ty, có toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty, trừ những vấn đề thuộc quyền của Đại Hội Đồng Cổ Đông.

Tổng Giám Đốc: là người có trách nhiệm quản lý công ty, là người chỉ huy cao nhất và điều hành toàn bộ hoạt động của công ty.

Phó Tổng Giám Đốc: quản lý, điều hành hoạt động của bộ phận, phòng ban mà mình phụ trách, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám Đốc.



(Nguồn: Ban Hành Chánh Nhân Sự - Công ty CP Dệt May

Thành Công)

Ngành Sợi: sản xuất các loại sợi (PE, cotton, TC...) chủ yếu cung cấp cho công ty và một phần bán ra ngoài.

Ngành Đan-Nhuộm: nhuộm và định hình vải các loại từ Ngành Dệt và gia công nhuộm cho nên ngoài. Cung cấp hàng đan kim đan nhuộm và hoàn tất cho Ngành May sản xuất.

Ngành May (gồm 7 xí nghiệp): may hàng đan kim chủ yếu là polo shirt, T-shirt, đồ trẻ em, quần áo thể thao với nguyên liệu là vải của công ty.

Xí nghiệp Dệt (XN Dệt): sản xuất hàng dệt, đan kim, dệt nhãn (phụ liệu may)..

Ban kỹ thuật chất lượng (Ban KTCL): quản lý, kiểm tra và tham mưu về kỹ thuật chất lượng, công nghệ sản xuất, các vấn đề có liên quan đến hệ thống ISO, SA 8000.

Ban hành chính nhân sự (Ban HCNS): tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân sự, lao động tiền lương, đồng thời quản lý hành chính, văn thư,... phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Ban vật tư hàng hóa (Ban VT-HH): kiểm tra, tham mưu đề xuất cho Tổng Giám Đốc các vấn đề có liên quan đến vật tư hàng hóa, cung ứng nguyên vật liệu.

Ban kế toán tài chính (Ban KT-TC): theo dõi tình hình thu chi và ghi chép đầy đủ các nghiệp vụ kinh tế phát sinh vào sổ sách kế toán, lập báo cáo kế toán. Kế toán trưởng có trách nhiệm tham mưu cho Tổng Giám Đốc các chế độ chính sách của Nhà nước, tham gia phân tích tình hình tài chính của công ty để có phương hướng sử dụng vốn sao cho có hiệu quả.

Ban xuất khẩu 1 và 2 (Ban XK1&2): phụ trách và tham mưu các vấn đề kinh doanh và tiêu thụ hàng vải và sản phẩm áo ra thị trường nước ngoài, thực hiện các hợp đồng xuất nhập khẩu, tổ chức nhập phụ liệu phục vụ sản xuất.

Ban kinh doanh 1 và 2 (Ban KD 1&2), Chi nhánh Hà Nội, Trung tâm kinh doanh sản phẩm may (TT KDSPM): phụ trách và tham mưu các vấn đề kinh doanh, tiêu thụ hàng vải và sản phẩm áo trong thị trường nội địa.

Ban nhập khẩu (Ban NK): thực hiện các hợp đồng nhập khẩu, tổ chức nhập nguyên liệu, thiết bị phụ tùng phục vụ sản xuất kinh doanh trong nước.

Ban Nghiên cứu và phát triển (Ban NC&PT): thiết kế và nghiên cứu phát triển mặt hàng mới.

Ban kế hoạch (Ban KH): lên kế hoạch nguồn nguyên liệu, vật tư phục vụ sản xuất, xây dựng và theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất.

Xí nghiệp tổng hợp (XN TH): phụ trách các vấn đề về quản lý, kiểm tra, sửa chữa, bảo trì máy móc thiết bị và an toàn trong nhà xưởng, thực hiện đề xuất tham

mưu các chương trình đầu tư của công ty, điều phối xe, làm thủ tục giao nhận xuất nhập khẩu...

2.1.3 Các mặt hàng sản xuất, kinh doanh chủ yếu

Trong mấy năm trở lại đây, nền kinh tế Việt Nam phát triển mạnh mẽ và hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Điều này đã mang lại cho doanh nghiệp những điều kiện phát triển nhưng cũng đem đến không ít những khó khăn và thách thức. Các sản phẩm sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty gồm:

* Sản phẩm sợi: sợi cotton, polyester, TC, CVC với chỉ số Ne 20 đến 60.

* *Sản phẩm vải (vải dệt, vải đan kim)*: các loại vải sọc, caro... từ sợi polyester, polyester pha, sợi micro, sợi filament, sợi xơ ngắn, sợi màu, sử dụng để may quần, áo, váy, jacket và vải single jersey, pique, interlock, rib, fleece trơn và sọc từ sợi cotton, PE, TC, CVC, Viscose, Melange cùng với cổ trơn, cổ sọc và cổ jacquard.

* *Sản phẩm may mặc*: áo như T-shirt, Polo-shirt, đầm, quần áo thể thao, áo thời trang từ vải thun hoặc vải dệt, chủ yếu xuất khẩu và một phần tiêu thụ trong nước. Ngoài ra, Công ty còn nhận hàng gia công hàng may mặc trong và ngoài nước.

Trong thời gian sắp tới: tiếp tục sản xuất, kinh doanh các mặt hàng đang sản xuất, công ty còn phát triển thêm các ngành nghề mới như khai thác nhanh và có hiệu quả nguồn quỹ đất đai, kinh doanh nguyên phụ liệu ngành may, nghiên cứu khả năng đầu tư sản xuất vật liệu xây dựng, hóa chất thuốc nhuộm, phụ liệu may...

2.2 Sự tác động của môi trường đến năng lực cạnh tranh của Công ty

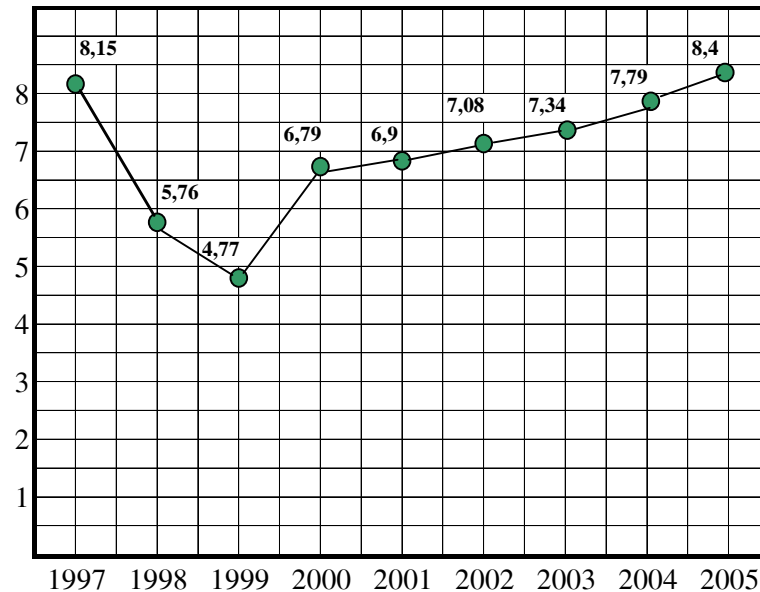
Môi trường luôn tác động đến hoạt động của công ty. Phân tích các yếu tố môi trường giúp công ty nhận dạng được những cơ hội, đe dọa cũng như những điểm mạnh và điểm yếu. Từ đó, công ty đưa ra các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh.

2.2.1 Môi trường bên ngoài

2.2.1.1 Môi trường vĩ mô

2.2.1.1.1 Tình hình kinh tế

* Trong những năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam đã có những chuyển biến tích cực. Kinh tế tăng trưởng cao nhất trong 10 năm qua. Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2005 đạt 8,4%. Đây là tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao so với các nước trên thế giới và trong khu vực. Bình quân trong thời kỳ 2001-2005 tốc độ tăng trưởng GDP đạt 7,5% [11] cao hơn mức 6,95% / năm của thời kỳ 1996-2000.



Hình 2.2 : Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam qua các năm (%)

(Nguồn: Tạp chí Tài Chính, số 1, năm 2006)

Tốc độ phát triển kinh tế gia tăng kéo theo thu nhập bình quân đầu người trong cả nước nâng cao dần. Những điều này dẫn đến nhu cầu cần thiết trong đời sống kinh tế-xã hội ngày càng gia tăng. Nhu cầu này tạo cơ hội kinh doanh cho nhiều ngành, nhiều đơn vị kinh tế trong cả nước, trong đó nhu cầu hàng tiêu dùng tăng lên một cách rõ rệt, đặc biệt hàng may mặc các tầng lớp nhân dân [7]. Thị trường nội địa rộng lớn hơn. Sức cầu về hàng hóa cao là cơ hội để các doanh nghiệp nâng cao sức sản xuất, tung sản phẩm ra thị trường.

* Thị trường nước ngoài đang rộng mở cho các doanh nghiệp. Sản phẩm dệt may có tiềm năng lớn về xuất khẩu, đặc biệt là thị trường Hoa Kỳ. Mức tiêu thụ của người dân Mỹ rất lớn. Đây là thị trường đầy tiềm năng. Kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam vào thị trường Mỹ năm 2004 đạt 2,20 tỉ USD; sang năm 2005 là 2,63 tỉ USD [3]. EU, Canada xóa bỏ hạn ngạch cho dệt may Việt Nam, thị trường Nhật xuất khẩu phi quota. Với giá nhân công thấp, sản phẩm Việt Nam đang có lợi

thể so sánh lớn so với các nước, nếu biết khai thác tốt thị trường xuất khẩu sẽ mang lại lợi nhuận rất hấp dẫn.

EU thay đổi chính sách về nguyên tắc xuất xứ đối với hàng dệt may nhập khẩu từ các nước Asean. Các nước Asean có thể mua nguyên liệu của nhau để sản xuất ra hàng dệt may thành phẩm, sau đó xuất sang EU và những sản phẩm xuất khẩu này vẫn được coi là có xuất xứ từ trong nước. Có thể nói, chính sách này sẽ giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có khả năng chống chọi với hàng dệt may của Trung Quốc và hưởng ưu đãi thuế quan của EU.

Mặt khác, hiệp định thương mại Việt-Mỹ được ký kết mở ra nhiều cơ hội mới cho công ty xâm nhập thị trường. Thị trường Mỹ dự báo không còn bị hạn chế bởi quota, Việt Nam gia nhập WTO vào ngày 07/11/2006 nên Ngành May Việt Nam có cơ hội cũng như nguy cơ khi tiếp cận và phát triển thị trường này.

Ngoài ra, trong điều kiện nền kinh tế mở cửa như hiện nay, công ty liên doanh nước ngoài đầu tư vào Việt Nam ngày càng nhiều với công nghệ mới, trình độ quản lý cao, tạo ra sản phẩm có chất lượng và hấp dẫn người tiêu dùng. Các doanh nghiệp có điều kiện học tập kinh nghiệm nhiều hơn. Đây cũng là một trong những động lực thúc đẩy Thành Công nỗ lực hơn nữa để nâng cao năng lực cạnh tranh.

2.2.1.1.2 Tình hình chính trị, pháp luật, chính phủ

Tình hình chính trị ở Việt Nam khá ổn định tạo niềm tin cho các doanh nghiệp xây dựng chiến lược dài hạn.

Việt Nam không ngừng mở rộng giao lưu quốc tế, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp đầu tư ra nước ngoài, tìm kiếm khách hàng và phát triển sản phẩm mới. Tuy nhiên, việc chế độ hạn ngạch dệt may chấm dứt khi Việt Nam gia nhập WTO và quy chế PNTR được thông qua, các doanh nghiệp sẽ cạnh tranh khốc liệt hơn với các nước thành viên trên thị trường trong và ngoài nước, đặc biệt là Trung Quốc, Ấn Độ là các đối thủ rất mạnh.

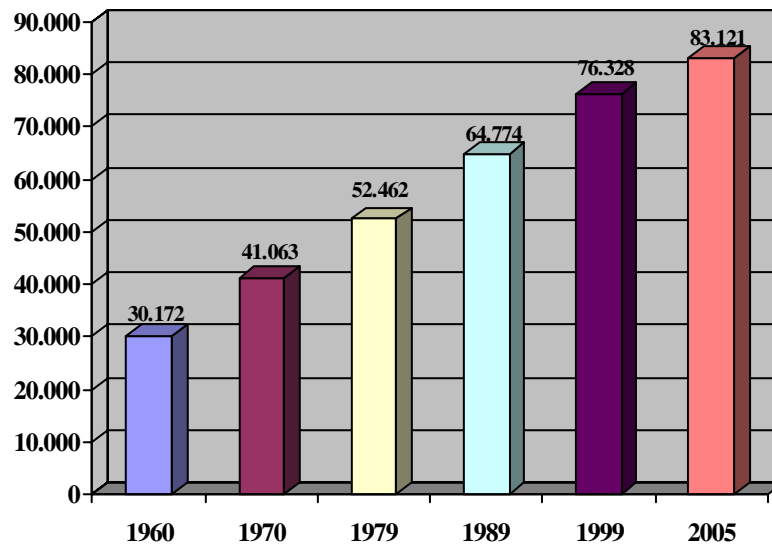
Chính sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và phát triển Ngành Dệt May của Nhà nước tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển: tích lũy vốn, tái đầu tư mở rộng sản xuất, giảm thuế xuất nhập khẩu, dùng hạn ngạch nhập khẩu để bảo hộ sản xuất trong nước... Các chính sách này đã hỗ trợ các doanh nghiệp rất nhiều. Khi mở cửa các

doanh nghiệp sẽ phải đối đầu với nạn hàng ngoại nhập ồ ạt tràn vào thị trường trong nước dẫn đến sức cạnh tranh trên thị trường nội địa gay gắt hơn bằng sản phẩm với mẫu mã đa dạng, chất lượng cao và giá rẻ hơn. Đây cũng là áp lực cho Thành Công.

Hệ thống pháp luật dần được hoàn thiện, tạo môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho hoạt động của doanh nghiệp.

2.2.1.1.3 Tình hình dân số địa lý

Ngành Dệt May chịu ảnh hưởng bởi yếu tố dân số ở mỗi khu vực địa lý khá lớn. Dân số vừa là yếu tố cung cấp nguồn lao động cho doanh nghiệp dệt may, vừa là yếu tố quyết định quy mô nhu cầu hàng dệt may [7].



Hình 2.3: Biểu đồ dân số Việt Nam (triệu người)

(Nguồn: www.dantri.com.vn/Sukien/2006 (ngày 06/04/2006))

Đến cuối năm 2005, dân số Việt Nam là 83,12 triệu người, trong khi dự báo mục tiêu chiến lược dân số Việt Nam giai đoạn 2001-2010 là 82,49 triệu người [18].

Đây là đối tượng khách hàng mà các doanh nghiệp dệt may chưa quan tâm khai thác đúng mức. Và đây cũng là nguồn cung cấp lực lượng lao động khá lớn cho các doanh nghiệp dệt may. Thế nhưng, chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của ngành, thiếu lao động có trình độ chuyên môn.

Quy mô dân số một của quốc gia đã, đang hoặc sẽ có quan hệ mua bán như: Nhật, Mỹ, Nga,... cũng là đối tượng khách hàng cần quan tâm khai thác.

Như vậy, quy mô dân số của Việt nam và nhiều nước trên thế giới hiện tại và tiềm năng tạo nhiều cơ hội cho ngành dệt may Việt Nam. Nơi nào đông dân cư, độ nhạy cảm với giá thấp càng cao nên còn là thách thức đối với doanh nghiệp khi phát triển thị trường này.

2.2.1.1.4 Tình hình phát triển khoa học công nghệ

Đối với ngành dệt may, sự phát triển của khoa học kỹ thuật vừa tạo cơ hội vừa tạo nguy cơ cho doanh nghiệp: chi phí đầu tư để trang bị mới tăng, khả năng quản lý kỹ thuật của người lao động dễ bị hụt hẫng, chi phí phòng ngừa rủi ro cao.

Nhà nước có chính sách thuế ưu đãi khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư mới thiết bị công nghệ hiện đại để mở rộng sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh, tạo uy tín trên thương trường. Thật vậy, với máy móc lạc hậu trong những năm gần đây, các công ty dệt may chỉ có thể sản xuất hàng hóa với chất lượng thấp, chủng loại nghèo nàn không đủ sức cạnh tranh. Thành Công cũng lâm vào tình trạng sản xuất trì trệ, năng suất lao động thấp. Công ty đã vươn lên sau khi đổi mới công nghệ thiết bị mới, học tập kinh nghiệm quản lý. Dù thế, với tốc độ thay đổi công nghệ nhanh như hiện nay làm cho Thành Công gặp khó khăn. Vì nguồn vốn có hạn, Công ty không thể đầu tư hơn nữa dẫn đến hạn chế năng lực cạnh tranh khi cung ứng sản phẩm cho thị trường. Để có thể cạnh tranh tốt hơn so với đối thủ, Công ty cần có chiến lược đầu tư đúng và không ngừng ngừng nghiên cứu đổi mới công nghệ kịp thời, tránh nhập khẩu công nghệ lạc hậu sức cạnh tranh kém.

2.2.1.1.5 Môi trường tự nhiên

Đối với các doanh nghiệp trong ngành dệt may, môi trường thiên nhiên cũng có ảnh hưởng theo hai chiều hướng: cơ hội và nguy cơ.

Yêu cầu của khách hàng nước ngoài về bảo vệ môi trường của ngành dệt may. Bảo vệ môi trường là một trong những nhân tố thu hút nhà đầu tư. Khách hàng không những rất quan tâm đến sản phẩm được sản xuất từ nguyên liệu có tính chất an toàn mà còn có tính chất bảo vệ môi trường khi sản xuất tại nhà máy. Thực tế, khách hàng luôn yêu cầu sản phẩm không gây độc hại cho người tiêu dùng. Sản phẩm được sản xuất tại doanh nghiệp phải đảm bảo nguồn nước thải được xử lý, không gây hại cho địa phương, môi trường làm việc sạch sẽ và an toàn cho người lao động. Đó chính là

yêu cầu tạo nên sự an toàn cho sản phẩm làm ra. Để thực hiện được những điều này, Thành Công đã tốn rất nhiều chi phí để đầu tư xây dựng hệ thống xử lý nước thải, không gây ô nhiễm môi trường. Công ty luôn chú trọng đến vấn đề này vì khi đó sẽ tạo nên thương hiệu và hình ảnh tốt đẹp trong lòng khách hàng.

Ngoài ra, thời tiết khí hậu và các khu vực địa lý đòi hỏi các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm dệt may phải thích ứng với tính mùa vụ trong năm. Ở Việt Nam, khí hậu cũng thể hiện rõ nét giữa các vùng Bắc, Trung, Nam. Khí hậu ở các quốc gia châu Mỹ, Á, Âu ... có tính khác biệt rõ hơn. Trong những năm gần đây, thời tiết toàn cầu thay đổi bất thường ảnh hưởng đến nhu cầu may mặc của tầng lớp dân cư, ảnh hưởng đến cung cấp nguyên vật liệu như bông, xơ. Thời tiết khí hậu vừa là thách thức cho các doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu, vừa là cơ hội để doanh nghiệp phát triển sản phẩm mới nhằm tăng doanh số và lợi nhuận.

Như vậy, thiên nhiên gắn liền với đời sống con người. Các doanh nghiệp dệt may đáp ứng nhu cầu may mặc cho con người cần nhạy cảm với thời tiết khí hậu và các yếu tố tự nhiên khác để đáp ứng được nhu cầu của họ theo mùa vụ, theo vùng.

2.2.1.2 Môi trường vi mô

Môi trường cạnh tranh tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, nó đề cập đến các áp lực cạnh tranh trên thị trường đối với hoạt động của công ty.

2.2.1.2.1 Áp lực của đối thủ cạnh tranh

Ngành Dệt May là một trong những ngành đang ở mức cạnh tranh rất gay gắt. Các doanh nghiệp phải chịu rất nhiều áp lực trong sản xuất kinh doanh để tồn tại và phát triển. Đối thủ cạnh tranh hàng dệt may có thể được phân thành hai nhóm: đối thủ cạnh tranh trong nước và đối thủ cạnh tranh ngoài nước:

*** Đối thủ cạnh tranh trong nước**

- Thành Công có dây sản phẩm rất rộng. Sản phẩm thun là sản phẩm chủ lực của công ty. Những đối thủ cạnh tranh chính của công ty có thể kể đến là Công ty Chutex và Công ty CP Dệt May Thăng Lợi (Vigatexco):

- Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng theo phương pháp chuyên gia, trên cơ sở nhận thức của chúng tôi và thông qua sự tham khảo ý kiến của các chuyên gia đầu ngành và Ban lãnh đạo trong công ty CP Dệt May Thành Công.

Bảng 2.1: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành Công

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	TCTEX		VIGATEXCO		CHUTEX	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Uy tín thương hiệu	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	Thị phần	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
3	Mạng lưới phân phối trong nước	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
4	Mạng lưới phân phối ngoài nước	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
5	Sản phẩm chủ lực	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
6	Quy trình sản xuất khép kín	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22
7	Chất lượng sản phẩm	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
8	Khả năng cạnh tranh giá	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
9	Năng lực tài chính	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
10	Quản trị nhân sự	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
	Tổng cộng	1,00		3,46		3,18		3,53

Ma trận hình ảnh cạnh tranh được thiết lập dựa trên mười tiêu chí, xếp theo thứ tự quan trọng của các yếu tố đối với công ty và đánh giá phân loại giữa Tctex với Vigatexco và Chutex. Với yếu tố nhân lực và chất lượng sản phẩm đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh và trong việc tạo nên uy tín của công ty. Vì vậy, hai yếu tố này có tầm quan trọng cao nhất (0,13 điểm). Kế đến là khả năng cạnh tranh giá (0,12 điểm). Giá cả có khả năng cạnh tranh sẽ hấp dẫn được khách hàng và sẽ góp phần quyết định số lượng của đơn hàng. Bên cạnh đó, với quy trình sản xuất khép kín (0,11 điểm) từ sợi, dệt, nhuộm cho đến may mặc mà công ty có thể chủ động được đầu ra cho sản phẩm, tăng thêm lợi thế cạnh tranh. Các yếu tố còn lại như tài chính, thương hiệu, thị phần, sản phẩm chủ lực và kênh phân phối với thứ tự quan trọng giảm dần 0,10 đến 0,06 điểm.

Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh, có thể xếp hạng các đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty Chutex đứng ở vị trí thứ nhất (với tổng số điểm quan trọng là 3,53); kế đến là Tctex (3,46) và cuối cùng là Vigatexco (3,18). Cho thấy, Chutex là đối thủ cạnh tranh mạnh đối với Tctex. Do vậy, việc xây dựng chiến lược của Công ty cần

phải chú ý đến việc hạn chế sức mạnh của Chutex; đẩy mạnh khai thác mặt mạnh của công ty (uy tín thương hiệu, sản phẩm chủ lực, chất lượng sản phẩm, quy trình công nghệ sản xuất khép kín...); khắc phục điểm yếu của mình (đào tạo nhân lực, đội ngũ nghiên cứu thiết kế, marketing...) và có chiến lược phòng thủ đối với Vigatexco.

- Hàng nhập khẩu chính thức và không chính thức (nhập lậu) từ nhiều nguồn khác nhau. Trong thời gian gần đây, nhiều sản phẩm mới có chất lượng tương đương sản phẩm của Thành Công nhưng giá rẻ hơn đã thu hút sự quan tâm của khách hàng:

Đó là hàng nhập khẩu từ Trung Quốc. Nguồn này có ưu thế là chủng loại, mẫu mã đa dạng, giá cả phù hợp với túi tiền của khách hàng có thu nhập trung bình và thấp nhưng chất lượng không cao nên khách hàng ít trung thành với nguồn hàng này.

Hàng dệt may của Hàn Quốc với chủng loại, mẫu mã đa dạng cùng với chiến lược marketing qua phim ảnh khá hiệu quả đã thu hút đông đảo khách hàng thanh niên. Bên cạnh đó, là hàng sida đang tràn ngập thị trường với giá thấp nên thu hút được khách hàng có thu nhập thấp, đặc biệt là giới trẻ. Nguồn hàng trên đây là thách thức đối với các doanh nghiệp dệt may, đồng thời là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp tự khẳng định chính mình trên thị trường nội địa.

- Các doanh nghiệp liên doanh, 100% vốn nước ngoài có nhiều ưu thế với nhãn hiệu nổi tiếng và thời trang như nguồn vốn đầu tư lớn, máy móc thiết bị hiện đại hơn, thu hút nhiều lao động giỏi, thị trường tiêu thụ hàng hóa là những nước không bị hạn chế bởi quota.

- Ngoài ra, còn một số mặt hàng do tư nhân thiết kế, sản xuất cũng thu hút được lượng khách hàng nhất định.

*** Đối thủ cạnh tranh nước ngoài**

Sự cạnh tranh của hàng dệt may từ Trung Quốc, Ấn Độ, Hàn Quốc, các nước ASEAN trên thị trường xuất khẩu lẫn nội địa là hết sức quyết liệt, đặc biệt trong bối cảnh từ năm 2005 hàng Trung Quốc xuất khẩu đi các nước không còn bị áp dụng hạn ngạch. Các quốc gia này có lợi thế như:

+ Giá cả hàng hóa thấp do nguyên liệu dồi dào với giá thấp, thiết bị thường xuyên được đổi mới, cơ sở hạ tầng tốt...

+ Đội ngũ nhân viên kỹ thuật giỏi có khả năng marketing hiệu quả, tạo ra sản phẩm mới, chất lượng cao, hợp thị hiếu khách hàng (hàng dệt kim, hàng tơ tằm xuất khẩu, vải dệt thoi spandex...)

+ Có nhiều trung tâm thiết kế và sản xuất hàng thời trang nổi tiếng có sức thu hút khách hàng trên toàn thế giới.

Các đối thủ cạnh tranh khác: ngoài các cường quốc xuất khẩu hàng dệt may kể trên, Pakistan, Malaysia, Philippines, Singapore, Bangladesh... cũng là các quốc gia có kim ngạch xuất khẩu cao. Sau cuộc thảm họa sóng thần vừa qua, các nước này được EU bãi bỏ thuế nhập khẩu đối với hàng dệt may. Với những ưu đãi này giúp cho các đối thủ có sức cạnh tranh càng mạnh hơn.

2.2.1.2.2 Áp lực của khách hàng

Về phía người tiêu dùng, khi được hoàn toàn tự do lựa chọn hàng hóa, dịch vụ thích hợp từ vô số nhà cung cấp khác nhau, phản ứng của họ sẽ là sức ép rất mạnh buộc doanh nghiệp phải tuân thủ quy luật cạnh tranh kinh tế. Đây cũng chính là động lực duy trì sự sáng tạo không ngừng của doanh nghiệp [12].

- *Khách hàng trong nước:* Nhu cầu may mặc trên thị trường ngày càng phong phú và đa dạng. Thị hiếu của họ luôn thay đổi. Nếu như nhà sản xuất không đáp ứng được nhu cầu khách hàng thì họ sẽ nhanh chóng rời bỏ và tìm nhà cung cấp khác tốt hơn. Hiện nay, nhiều công ty có khả năng đáp ứng nhu cầu của thị trường với nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau, giá cả rất cạnh tranh, chính sách tín dụng hấp dẫn. Khách hàng có khả năng lựa chọn các sản phẩm khác nhau và gây áp lực cho công ty. Họ luôn đòi hỏi Thành Công đưa ra sản phẩm có chất lượng tương đương hàng ngoại với giá cả thấp đã tạo nhiều bất lợi cho hoạt động của công ty. Công ty cố gắng xây dựng thương hiệu để có thể thu hút được đông đảo khách hàng trong nước.

- *Khách hàng nước ngoài:* Khách hàng chủ yếu của công ty là các khách hàng truyền thống, các tập đoàn bán lẻ như J.C Penney, Sanma, Tonix, Sumitomo, Melcosa. Do đó, hoạt động sản xuất của công ty lệ thuộc theo các đơn hàng của khách nên họ gây sức ép không nhỏ đối với công ty như: ép giảm giá, không thực hiện cam kết, đưa ra những lý do về chất lượng để trì hoãn không thanh toán tiền hàng hoặc yêu cầu giao hàng sớm. Nguyên do Thành Công quá phụ thuộc vào các khách

hàng này cũng như công ty chưa tổ chức được kênh phân phối rộng khắp. Trong xu thế hội nhập quốc tế của Việt Nam và các nước, sẽ tạo cơ hội cho công ty tìm kiếm và phát triển nhiều thị trường mới trên thế giới.

Như vậy, để duy trì được khách hàng, công ty cần phải tổ chức nghiên cứu và theo dõi chặt chẽ thị trường để sản xuất ra sản phẩm mang lại giá trị gia tăng cao cho khách hàng.

2.2.1.2.3 Áp lực của nhà cung cấp

*** Nguồn nhân lực:**

Lao động trong các doanh nghiệp ngành may gồm lao động quản lý, lao động kỹ thuật bậc cao và lao động kỹ thuật sản xuất.

- Lao động quản lý được cung cấp từ các trường Đại Học.

- Lao động kỹ thuật bậc cao được đào tạo từ các trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật, Đại Học Kỹ Thuật... Qui mô đào tạo hàng năm chưa đáp ứng đủ yêu cầu của ngành. Nhiều doanh nghiệp tự đào tạo lao động kỹ thuật qua các lớp ngắn hạn.

- Đối với lao động trực tiếp sản xuất được đào tạo qua trường lớp là rất ít. Loại này được tuyển từ lao động phổ thông, công ty tự tổ chức đào tạo để sử dụng.

*** Nguồn vật lực**

Nguồn vốn đầu tư của công ty chủ yếu từ vốn vay, vốn huy động từ cổ đông, vốn tự bổ sung.

Ngày càng có nhiều nhà cung cấp nguyên liệu, vật tư cho ngành dệt may, chủ động hơn trong sản xuất. Tuy nhiên, do một số tính chất đặc thù của sản phẩm buộc Thành Công phải nhập khẩu từ nước ngoài vì nguồn nguyên liệu trong nước không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nên chi phí rất cao: 80% nguyên liệu (bông, xơ) mua trong nước và 20% còn lại phải nhập từ Nga, Trung quốc, Đài loan. Ngoài ra, máy móc thiết bị, 100% hóa chất thuốc nhuộm của công ty đều nhập từ Nhật, Trung Quốc, Singapore, nhiên liệu nhập của công ty xăng dầu khu vực 1. Vì vậy, áp lực từ các nhà cung ứng nguyên vật liệu là rất lớn.

Hầu như Thành Công phụ thuộc vào các nhà cung cấp nước ngoài. Khi có biến động thị trường sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất như: nhà cung cấp đột ngột tăng

giá, tiến độ cung cấp trễ, chất lượng không tốt, hay công ty nhập về để dự trữ nhiều sẽ ứ đọng vốn đôi khi giá giảm sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.1.2.4 Áp lực của sản phẩm thay thế

Hiện nay, nhiều sản phẩm may mặc được làm từ chất liệu bằng vải và len xuất hiện ngày càng nhiều trên thị trường. Các sản phẩm này có chất lượng tương đương nhưng giá phải chăng. Một số khách hàng chọn sản phẩm này để thay thế sản phẩm thun của Thành Công. Đây cũng là một áp lực đòi hỏi Công ty phải không ngừng tạo ra sản phẩm có sức cạnh tranh để thu hút và giữ được khách hàng.

2.2.1.2.5 Áp lực xâm nhập mới của các nhà cạnh tranh tiềm năng

Nhà nước luôn tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp mới gia nhập ngành Ngành Dệt May như: vốn đầu tư thấp, trình độ kỹ thuật không cao cũng có thể mở cơ sở nhỏ hay chính sách thu hút các nhà đầu tư nước ngoài. Những doanh nghiệp này áp dụng công nghệ mới hơn hẳn các công ty trong ngành sẽ đưa ra thị trường nhiều sản phẩm mới với chất lượng cao và dịch vụ tốt sẽ tạo nhiều áp lực trên thị trường nội địa.

Còn trên thị trường xuất khẩu thì đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trong lĩnh vực dệt may đó là Trung Quốc, kể đến là Ấn Độ, Bangladesh...

2.2.2 Môi trường bên trong

2.2.2.1 Quy trình công nghệ sản xuất

Quy trình sản xuất của Công ty là quy trình sản xuất khép kín gồm 4 khâu:

Kéo Sợi → Dệt → Nhuộm → May

* **Công nghệ sợi:** dây chuyền thích hợp kéo các sợi polyester, cotton, sợi pha..

* **Công nghệ dệt:** có thể dệt các mặt hàng từ sợi filament, sợi xơ ngắn, hàng thun với nguyên liệu sợi đa dạng từ nhập khẩu hoặc do công ty kéo ra.

* **Công nghệ nhuộm:** nhuộm bán liên tục và hoàn tất để có các tính chất vải có khả năng chống thấm nước, chống dơ và loang ố, chống tĩnh điện, chống nhàu, mềm mại, với độ co 2%... Công ty sử dụng hóa chất thuốc nhuộm nhập khẩu từ nước ngoài với chất lượng và độ bền màu cao, đạt được các chỉ tiêu cho xuất khẩu, đáp ứng tốt nhu cầu trong nước và thế giới.

* **Công nghệ may:** chủ yếu là sản phẩm áo pull, Polo-shirt, T-shirt, đầm, đồ thể thao, thời trang công sở...

Thành Công là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong Ngành Dệt May. Với quy trình công nghệ khép kín từ sợi, dệt, nhuộm cho đến may mặc. Nhờ đó, công ty có thể chủ động được đầu ra cho sản phẩm, tăng thêm lợi thế cạnh tranh. Công ty có rất nhiều ưu thế hơn hẳn các đối thủ khác. Ưu điểm của quy trình này là giảm chi phí vận chuyển, tiết kiệm thời gian, cung cấp nguồn nguyên liệu có chất lượng cao từ khâu đầu tiên của tiến trình sản xuất và kịp thời cho khâu sản xuất kế tiếp, đảm bảo giao hàng đúng tiến độ, tạo dựng niềm tin tốt nơi khách hàng.

2.2.2.2 Các nguồn lực

2.2.2.2.1 Cơ sở vật chất máy móc thiết bị, năng lực sản xuất

Cơ sở vật chất của Thành Công tương đối hiện đại và khá đầy đủ hơn các doanh nghiệp khác. Đa số máy móc được nhập từ Nhật, Đức, Ý, Anh, Thụy Sĩ, Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc, Mỹ...

* **Ngành Sợi:** Từ không có ngành Sợi, bắt đầu đầu tư từ năm 1994 đến nay, Công ty có dây chuyền sản xuất sợi khép kín tổng cộng 48.480 cọc sợi. Công suất hàng năm tương đương 6.000 tấn, hoàn toàn đáp ứng nhu cầu nguyên liệu sợi xơ ngắn cho dệt-đan của chính công ty và còn cung ứng cho nhiều Công ty dệt vải trong và ngoài nước.

- Nhà máy kéo sợi số 1: tại số 2 Tôn Thất Thuyết, Quận 4, TP.HCM. Năng lực sản xuất hàng năm trên 2.500 tấn sợi dệt gồm polyester, cotton, hỗn hợp poly-cotton với thông số từ Ne.10 đến Ne.60. Gồm các máy: 22 máy chày thô, 8 máy chày kỹ, 47 máy sợi con, 5 máy sợi thô, 15 máy đánh ống.

- Nhà máy kéo sợi số 2: tại trụ sở chính của công ty. Năng lực sản xuất mỗi năm khoảng 3.500 tấn sợi dệt chất lượng cao với thông số từ Ne.20 đến Ne.80. Gồm 19 máy chày thô, 11 máy chày kỹ, 27 máy sợi con, 7 máy sợi thô, 8 máy đánh ống.

* **Ngành Dệt:** Năng lực sản xuất tương đương 16 triệu m² vải mộc mỗi năm, gồm các loại vải sọc, caro... từ sợi polyester, polyester pha, sợi micro, sợi filament, sợi xơ ngắn, sợi màu, sử dụng để may quần, áo, váy, jacket... Thiết bị máy móc đảm bảo sản xuất ra các chủng loại vải chất lượng tốt, đáp ứng nhu cầu thị trường nội địa và xuất khẩu. Gồm: 356 máy dệt nước, dệt khí, dệt kiếm, máy dệt nhãn, dệt dây đệm vai.

* **Ngành Đan-Nhuộm:** Năng suất hàng năm khoảng 16 triệu m² vải thành phẩm và 6.000 tấn vải đan các loại: single jersey, pique, interlock, rib, fleece, trơn và sọc từ sợi cotton, PE, TC, CVC, Viscose, Melange trên các máy đan 18G, 20G, 24G, 28G cùng với cổ trơn, cổ sọc và cổ jacquard. Thiết bị sản xuất đảm bảo cho ra vải thành phẩm thượng hạng. Gồm: 70 máy đan kim tròn, 126 máy đan phẳng để dệt cổ và bo tay, 2 xí nghiệp nhuộm với máy nhuộm, máy vắt, máy xẻ khổ, máy sấy, máy wash, máy compact, máy hoàn tất, đóng gói.

* **Ngành May:** Từ một Xí nghiệp Dệt không có sản phẩm may, Công ty đã hình thành và mở rộng qui mô sản xuất Ngành May, đến nay đã phát triển thành 72 chuyên, có khoảng 3.700 thiết bị các loại. Thiết bị ngành may đảm bảo sản xuất đáp ứng các đơn hàng xuất khẩu đòi hỏi cao về chất lượng, độ ổn định sản phẩm theo chuyên may công nghiệp. Với 7 Xí nghiệp May, năng lực sản xuất hàng năm khoảng 15 triệu sản phẩm bao gồm áo sơ mi polo (polo shirts), sơ mi gold (golf shirts), áo sơ mi (T-shirt), áo thun lót tay ngắn (sweatshirt), đồ ngủ nam (pyjamas), áo đầm liền váy (dresses), đồng phục (uniforms)... Gồm máy may, máy vắt sỏ, hệ thống bàn ủi hơi, máy đánh suốt, máy ép keo, máy cắt vải, máy dò kim, máy thêu.

Đồng thời, công ty đã đầu tư 25 tỷ đồng cho việc mở rộng nhà xưởng, văn phòng, kho hàng, 5-10 tỷ đồng cho máy móc thiết bị phục vụ văn phòng, 45-65 tỷ đồng cho thiết bị máy móc phục vụ nhà xưởng trong những năm qua. Điều này cho thấy công ty rất chú ý đến việc đầu tư trang thiết bị hiện đại, công nghệ nhằm mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, không ngừng hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty so với đối thủ cạnh tranh khác.

Nhìn chung, năng suất đã có cải thiện khá rõ nhưng vẫn chưa cao, chưa theo kịp năng suất của các nước trong khu vực do còn phụ thuộc vào trình độ năng lực của cán bộ cấp cơ sở, phụ thuộc vào chất lượng nguyên phụ liệu. Mặc khác, hơn 75% thiết bị đã được đầu tư trên 10 năm chưa được thay thế triệt để, vẫn còn nhiều thiết bị lạc hậu hoặc không đồng bộ như máy sợi, máy dệt, máy may nên hiệu suất chưa cao và phần nào làm hạn chế năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm. Còn lại 25% thiết bị mới được đầu tư nhưng chủ yếu là máy có chất lượng trung bình thấp, ảnh hưởng đến năng suất lao động và vệ sinh công nghiệp (đa số là máy một kim thường, trong khi

hiện nay với yêu cầu năng suất và chất lượng, các doanh nghiệp sử dụng phần lớn máy một kim cắt chỉ tự động...).

Với hiện trạng công nghệ phát triển như hiện nay, sự lạc hậu dần của thiết bị là điều không tránh khỏi. Sản phẩm tạo ra sẽ không còn đủ sức cạnh tranh nữa. Điều đó, dẫn đến năng suất lao động sẽ không cao. Công ty nên có chính sách đầu tư công nghệ đúng và kịp thời.

2.2.2.2.2 Tài chính

* *Cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn:* Tổng tài sản = Tổng nguồn vốn của công ty tính đến ngày 30/06/2006: 757.235.222.554 đồng. Trong đó,

- Tài sản lưu động: 407.862.700.816 đồng (chiếm 53,86%)
- Tài sản cố định: 349.372.521.738 đồng (chiếm 46,14%).
- Nợ phải trả: 587.478.219.674 đồng (chiếm 77,58%).
- Vốn chủ sở hữu: 169.757.002.880 đồng (chiếm 22,42%).

Kết cấu vốn kinh doanh của Thành Công nhìn chung là hợp lý. Là một doanh nghiệp sản xuất nên vốn cố định chiếm tỷ trọng tương đối cao (56,44% - năm 2005; 46,14% - 6 tháng đầu năm 2006). Vốn cố định chủ yếu nằm trong những tài sản cố định (tài sản dài hạn) như máy móc thiết bị, nhà xưởng... Đối với các công ty may đều có tỷ trọng tài sản cố định cao hơn tỷ trọng của tài sản lưu động trong tổng tài sản vì các công ty cần đầu tư máy móc thiết bị nhà xưởng cho hoạt động.

Bảng 2.2: Khái quát thực trạng tài chính của Công ty Thành Công
(từ năm 2003 đến 6 tháng đầu năm 2006)

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	6 tháng đầu năm 2006
Cơ cấu tài sản					
Tài sản ngắn hạn / Tổng tài sản	%	46.91	46.84	43.56	53.86
Tài sản dài hạn / Tổng tài sản	%	53.09	53.16	56.44	46.14
Cơ cấu nguồn vốn					
Nợ phải trả / Tổng nguồn vốn	%	80.34	79.18	74.33	77.58
Nguồn vốn chủ sở hữu / Tổng nguồn vốn	%	19.66	20.82	25.67	22.42
Khả năng thanh toán nợ dài hạn					
Tỷ số tổng nợ / Tổng vốn	%	80.34	79.18	74.33	77.58
Tỷ số nợ dài hạn / Vốn chủ sở hữu	%	84.58	105.36	75.92	86.15
Tỷ số nợ dài hạn / (Nợ dài hạn + Vốn chủ sở hữu)	%	45.82	51.30	43.16	46.28
Khả năng thanh toán ngắn hạn					
Khả năng thanh toán hiện thời (nợ ngắn hạn)	lần	0.74	0.82	0.79	0.92
Khả năng thanh toán nhanh	lần	0.23	0.24	0.38	0.56
Kỳ thu tiền bình quân					
	ngày	39.93	44.19	37.45	39.92
Khả năng sinh lời					
Tỷ suất sinh lời					
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế / Doanh thu	%	0.11	0.22	0.56	1.67
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / Doanh thu	%	0.08	0.16	0.40	1.20
Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản					
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế / Tổng tài sản	%	0.12	0.22	0.76	1.12
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / Tổng tài sản	%	0.09	0.16	0.54	0.81
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu					
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế / Vốn chủ sở hữu	%	0.61	1.05	2.95	5.00
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / Vốn chủ sở hữu	%	0.44	0.75	2.12	3.60

(Nguồn: Ban Kế Toán Tài Chính - Công ty CP Dệt May Thành Công)

Tuy nhiên, tỷ trọng vốn cố định cao sẽ làm vòng quay của vốn luân chuyển chậm, thiếu vốn lưu động, dẫn đến chi phí trả lãi vay ngắn hạn tăng làm giảm hiệu quả của doanh nghiệp. Nhưng 6 tháng đầu năm 2006, Thành Công lại có tỷ trọng tài sản cố định (chiếm 46,14%) thấp hơn tỷ trọng của tài sản lưu động (chiếm 53,86%) trong tổng tài sản. Chứng tỏ Công ty đã có biện pháp điều chỉnh hợp lý tỷ trọng vốn cố định và vốn lưu động theo hướng tăng dần tỷ trọng vốn lưu động trong cơ cấu vốn của doanh nghiệp. Sự điều chỉnh này là một trong những nhân tố góp phần tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các khoản mục ảnh hưởng đến tài sản, nợ phải trả, nguồn vốn chủ sở hữu, thu nhập hoặc các luồng tiền được coi là yếu tố không bình thường là do: trong kỳ, nợ

phải trả khác tăng, tương ứng tiền mặt tăng vì doanh nghiệp thu bán cổ phiếu chưa nộp vào quỹ hỗ trợ, chờ sau khi quyết toán cổ phần thì doanh nghiệp sẽ chuyển trả đúng quy định. Tỷ số nợ phải trả trên tổng vốn trong 6 tháng đầu năm 2006 tăng so với năm 2005.

** Khả năng thanh toán:*

- Chỉ tiêu thanh khoản nợ dài hạn dùng để đánh giá khả năng chi trả vốn gốc và lãi vay của các khoản nợ dài hạn đáo hạn. Các tỷ lệ về nợ dài hạn trong 6 tháng đầu năm 2006 đều tăng so với cả năm 2005. Điều này cho thấy rủi ro thanh khoản dài hạn của công ty 6 tháng đầu năm 2006 đã tăng so với năm 2005.

- Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn và tỷ số thanh toán nhanh trong 6 tháng đầu năm 2006 đều tốt hơn năm 2005. Điều đó có thể đánh giá rủi ro thanh khoản ngắn hạn của công ty đã giảm xuống.

** Kỳ thu tiền bình quân:* là khả năng thu hồi vốn trong thanh toán tiền hàng. Khi tiêu thụ hàng hóa, phải sau 37 đến gần 40 ngày công ty mới thu được tiền. Cho thấy, khách hàng đã chiếm dụng vốn của công ty quá dài. Vì vậy, công ty cần có chính sách để rút ngắn kỳ thu tiền bình quân.

** Khả năng sinh lợi:* các tỷ số thuộc nhóm khả năng sinh lời của 6 tháng đầu năm 2006 cao hơn năm 2005, điều đó có thể đánh giá hiệu quả tài chính của công ty trong 6 tháng đầu năm 2006 đã được cải thiện hơn. Tuy vậy, tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu không cao, chứng tỏ chi phí sản xuất kinh doanh cao.

Qua số liệu trên cho thấy công ty có quy mô tương đối lớn. Nợ phải trả khá cao. Do đó, trong tương lai công ty cần có giải pháp để đẩy mạnh hoạt động tài chính hơn nữa, điều chỉnh dần chính sách nợ và vốn cũng như nâng cao trình độ nguồn nhân lực, năng suất lao động, cắt giảm chi phí để tạo ra sản phẩm có sức cạnh tranh nhằm mang lại lợi nhuận cao.

2.2.2.2.3 Nguồn nhân lực

Tổng số lao động đến thời điểm cổ phần hóa, tháng 6 năm 2006 là 4.697 người.

Bảng 2.3: Tình hình nhân sự của Công ty Thành Công qua các năm

Năm	Đơn vị	2003	2004	2005 -->	Tháng 7/2006
				Tháng 6/2006	--> nay
Trình độ sau đại học	người	2	2	2	2
Trình độ đại học	"	420	463	421	356
Trình độ cao đẳng, trung cấp	"	427	430	432	370
Công nhân kỹ thuật	"	3.412	3.593	3.682	3.616
Trình độ khác	"	170	165	160	130
Số lao động bình quân của công ty	"	4.431	4.653	4.697	4.474
Thu nhập bình quân của lao động		1.834	1.948	2.110	2.110

(Nguồn: Ban Hành Chánh Nhân Sự - Công ty CP Dệt May Thành Công)

Qua bảng trên, cơ cấu lao động của công ty có sự biến động qua các năm:

- Lao động có trình độ sau đại học: không có sự biến động qua các năm.
- Lao động có trình độ đại học và trình độ khác: có xu hướng giảm.
- Lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp: tăng qua các năm.
- Công nhân kỹ thuật: đều tăng qua các năm.

Khi chuyển sang cổ phần hóa, Công ty đã tinh giảm nhân sự và sắp xếp lại lao động cho hợp lý hơn để giảm thiểu chi phí quản lý, tăng thu nhập cho người lao động. Tổng số lao động chuyển sang công ty cổ phần là 4.474 người. Tổng số lao động dôi dư theo nghị định 41/2002/NĐ-CP: 217 người. Trong đó có khoảng 60% là công nhân có tay nghề cao, có đủ năng lực đáp ứng nhanh chóng các đơn hàng của khách kể cả những đơn hàng khẩn.

Ban Giám Đốc và lãnh đạo có năng lực và trình độ quản lý khá cao. Công ty đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may.

Công ty luôn tuyển dụng, đào tạo, đề bạt các cán bộ công nhân viên có năng lực với chính sách có lên có xuống, điều chuyển thay thế kịp thời các cán bộ không theo kịp với yêu cầu và bổ sung cán bộ trẻ, có năng lực, có bản lĩnh theo phương châm “giỏi một nghề, biết nhiều nghề”.

Công ty thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tay nghề và các khóa huấn luyện nâng cao trình độ nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên. Công ty tổ chức cuộc thi nâng cao tay nghề hàng năm “Bàn tay vàng”, khuyến khích nỗ lực của nhân viên và phát hiện tay nghề tiềm ẩn của họ để phát triển.

Tuy vậy, nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu ngày càng cao của thị trường, vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về khả năng quản lý và điều hành. Trình độ quản lý của cán bộ các cấp ở mức thấp đặc biệt là đội ngũ quản lý cấp cơ sở, chưa chuyên nghiệp, thiếu chủ động, còn chờ ý kiến quyết định của lãnh đạo. Năng suất lao động chưa cao, lỗi chất lượng chưa khắc phục triệt để.

2.2.2.2.4 Nguyên vật liệu

Đa số các công ty dệt may khác có nguồn nguyên liệu được nhập khẩu toàn bộ từ nước ngoài. Còn Thành Công được sự tín nhiệm của các đối tác được tự do lựa chọn đa số nguồn nguyên liệu. Khoảng 80% nguồn nguyên liệu (sợi trơn) của công ty chủ yếu do các công ty trong nước cung cấp tương đối ổn định. Tuy nhiên, 20% nguyên liệu còn lại (sợi melange) do một số tính chất đặc thù của sản phẩm buộc phải nhập khẩu từ nước ngoài vì nguồn nguyên liệu trong nước không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nên chi phí rất cao. Đồng thời, do yêu cầu khắc khe của khách hàng là phải giao thành phẩm với đủ cả hai loại nguyên liệu sợi này trong cùng một đợt giao hàng nên cũng tạo nhiều áp lực trong sản xuất.

Công ty luôn tìm kiếm nguồn nguyên liệu có chất lượng cao, giá cả phải chăng để giá thành sản phẩm thấp đủ sức cạnh tranh trên thương trường. Trong khi đó, đa phần các công ty may mặc đều nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài.

2.2.2.2.5 Hệ thống thông tin

Công ty đã ứng dụng công nghệ thông tin vào khâu quản lý, tài chính, truyền tải dữ liệu cho khách hàng và trang bị hệ thống internet cho toàn Công ty.

Thông tin nội bộ được truyền đạt rất nhanh. Dù vậy, quá trình ứng dụng hệ thống thông tin vào hoạt động cũng có nhiều nhược điểm do chủ quan của các bộ phận như khối lượng thông tin truyền tải quá lớn đến các đối tượng nhận tin, sự phản hồi thông tin từ cấp dưới lên cấp trên và giữa các cấp với nhau tạo nên tình trạng xử lý thông tin không kịp thời, công việc chậm trễ, trùng lặp, kém hiệu quả.

Tuy nhiên, hệ thống thông tin quản lý còn yếu kém, hiệu quả không cao. Việc tìm kiếm thông tin về thị trường còn yếu đã hạn chế đầu ra của sản phẩm, ảnh hưởng đến việc mở rộng thị phần.

2.2.2.3 Năng lực kinh doanh

Trong 3 năm trở lại đây, nền kinh tế Việt Nam phát triển mạnh mẽ và hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Điều này đã mang lại cho doanh nghiệp những điều kiện phát triển nhưng cũng đem đến không ít những khó khăn, thách thức. Dù vậy, sản lượng sản xuất kinh doanh và doanh thu vẫn tăng đều qua các năm, uy tín của Công ty đối với người tiêu dùng và khách hàng ngày càng được khẳng định

- Sản lượng sản xuất qua các năm:

Bảng 2.4: Sản lượng sản xuất của Công ty Thành Công qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	6 Tháng năm 2006
1.Sợi	tấn	5.741	4.842	5.156	2.636
2.Vải	triệu m2	26,48	28,32	31,01	16,00
3.Áo	triệu áo	10,57	8,99	10,11	7,31

(Nguồn: Ban Kế Hoạch Hàng Hóa - Công ty CP Dệt May Thành C

- Doanh thu của các nhóm sản phẩm:

Bảng 2.5: Tổng hợp doanh thu của Công ty Thành Công

Đơn vị tính: tỷ đồng (VNĐ)

Nhóm sản phẩm	Năm			Tỷ trọng (%)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Doanh thu nội địa	254,30	229,12	256,57	100	100	100
Sợi	85,00	97,69	103,57	33,43	42,64	40,37
Vải	161,00	99,53	109,83	63,31	43,44	42,81
Áo	5,30	12,19	11,84	2,08	5,32	4,61
Khác (hóa chất, phế liệu, hoa hồng)	3,00	19,71	31,33	1,18	8,60	12,21
Doanh thu xuất khẩu	508,36	541,76	601,28	100	100	100
Sợi	0,50	0,76	9,86	0,10	0,14	1,64
Vải	15,00	24,59	45,34	2,95	4,54	7,54
Áo	492,56	515,72	542,84	96,89	95,19	90,28
Khác	0,30	0,69	3,24	0,06	0,13	0,54
TỔNG DOANH THU	762,66	770,88	857,85			

(Nguồn: Ban Kế Toán Tài Chính - Công ty CP Dệt May Thành Công)

- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty qua các năm:

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
					(6 tháng đầu năm)
Tổng doanh thu, trong đó:	tỷ đồng	762,66	770,88	857,85	507,89
- Doanh thu từ nội địa	"	254,30	229,12	256,57	176,63
- Doanh thu từ xuất khẩu	"	508,36	541,76	601,28	331,26
Vốn chủ sở hữu	"	179,00	161,35	163,65	169,76
Lợi nhuận trước thuế	"	0,87	1,68	4,82	8,48
Lợi nhuận sau thuế	"	0,63	1,21	3,47	6,11
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / Doanh thu	%	0,08	0,16	0,40	1,20
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / Vốn chủ sở hữu	%	0,35	0,75	2,12	3,60

(Nguồn: Ban Kế Toán Tài Chính - Công ty CP Dệt May Thành Công)

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu đều tăng qua các năm. Chỉ xét riêng trong 6 tháng đầu năm 2006, doanh thu đạt 507,89 tỷ đồng, tăng 59% so với cả năm 2005 và dự kiến đạt 1.015 tỷ đồng vào cuối năm 2006. Lợi nhuận sau thuế tăng 1,76 lần; tỷ suất lợi nhuận sau thuế / doanh thu tăng 3 lần; tỷ suất lợi nhuận sau thuế / vốn chủ sở hữu tăng 1,7 lần so với cả năm 2005. Cho thấy, hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả. Đây cũng là điều kiện tốt để công ty củng cố thêm vị trí trên thương trường, chứng tỏ được năng lực hoạt động của mình để huy động vốn từ các cổ đông và các đối tác.

2.2.2.4 Thị trường

2.2.2.4.1 Thị trường nội địa

Bảng 2.7: Doanh thu từ thị trường nội địa của Công ty Thành Công

Đơn vị tính: tỷ đồng (VND)

Thị trường nội địa	Năm			Tỷ trọng (%)			So sánh			
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	Năm 2004/2003		Năm 2005/2004	
							Số tuyệt đối	Số tương đối (+/-%)	Số tuyệt đối	Số tương đối (+/-%)
Sợi	85,00	97,69	103,57	33,43	42,64	40,37	12,69	14,93	5,88	6,02
Vải	161,00	99,53	109,83	63,31	43,44	42,81	-61,47	-38,18	10,3	10,35
Áo	5,30	12,19	11,84	2,08	5,32	4,61	6,89	130,00	-0,35	-2,87
Khác (hóa chất, phế liệu, hoa hồng)	3,00	19,71	31,33	1,18	8,60	12,21	16,71	557,00	11,62	58,95
Tổng doanh thu nội địa	254,30	229,12	256,57	100	100	100	-25,18	-9,90	27,45	11,98

(Nguồn: Ban Kế Hoạch hàng hóa - Công ty CP Dệt May Thành Công)

Thị trường trong nước là một thị trường khá rộng lớn và hấp dẫn với số lượng dân cư đông với thu nhập cao và nhu cầu về hàng may mặc rất lớn. Thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ yếu của công ty là thị trường TP.HCM.

* *Về sợi*: sợi các loại được công ty sản xuất là đầu vào cho Ngành Dệt để sản xuất ra vải thành phẩm cung cấp cho Ngành May, phần còn lại sẽ được bán cho các đơn vị sản xuất ngoài công ty.

* *Về vải thành phẩm*: 60% vải thành phẩm được cung cấp cho Ngành May làm hàng xuất khẩu, số còn lại sẽ được bán cho các công ty khác và bán ra thị trường thông qua hệ thống khách hàng bán sỉ và các chợ...

* *Về sản phẩm may*: phần lớn quần áo may sẵn được tiêu thụ ra thị trường nước ngoài, phần còn lại bán tại thị trường nội địa qua các kênh phân phối như đại lý, hệ thống siêu thị, các cửa hàng giới thiệu sản phẩm...

Ngày nay, thu nhập của người dân dần được nâng cao nên có nhu cầu chuyển sang sử dụng sản phẩm may sẵn. Tiềm năng thị trường nội địa là rất lớn với sức mua trong nước tăng 19,7% / tính đến tháng 6/2006 [2]. Nếu nắm bắt được cơ hội này, thị trường của công ty sẽ được gia tăng đáng kể. Tuy nhiên, thị phần của công ty nhỏ trong khi thị trường còn nhiều chỗ trống như thị trường ở các tỉnh miền Bắc, miền Trung và miền Tây, chưa được khai thác triệt để. Mặc khác, do kênh phân phối còn hạn hẹp, mẫu mã và kiểu dáng chưa phong phú làm cho người tiêu dùng chưa biết đến sản phẩm của công ty. Công ty chưa xây dựng được đội ngũ quản lý có năng lực để phát triển hiệu quả.

2.2.2.4.2 Thị trường xuất khẩu

Xuất khẩu là thị trường chủ yếu của công ty trong thời gian qua. Công ty đã có nhiều đối tác trên thị trường thế giới chủ yếu là thị trường Mỹ, kế đến là Nhật Bản, EU và một số nước khác. Bên cạnh một số thị trường có tỷ trọng xuất khẩu giảm đi đáng kể thì vẫn còn có những thị trường có cơ cấu thị phần tăng lên theo hướng có nhiều triển vọng.

Bảng 2.8: Kim ngạch xuất khẩu vào các thị trường của Công ty Thành Công

Đơn vị tính: tỷ đồng (Đã quy đổi từ USD sang VND)

Thị trường xuất khẩu	Năm			Tỷ trọng (%)			So sánh			
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	Năm 2004/2003		Năm 2005/2004	
							Số tuyệt đối	Số tương đối (+/-%)	Số tuyệt đối	Số tương đối (+/-%)
Mỹ	360,6	411,8	417,4	70,93	76,01	69,41	51,21	14,20	5,56	1,35
Nhật Bản	99,03	96,33	138,5	19,48	17,78	23,03	-2,70	-2,73	42,14	43,75
EU và các thị trường khác	48,75	33,64	45,46	9,59	6,21	7,56	-15,11	-30,99	11,82	35,14
Tổng kim ngạch xuất khẩu	508,36	541,76	601,28	100	100	100	33,40	6,57	59,52	10,99
Trong đó:										
Sợi	0,50	0,76	9,86	0,10	0,14	1,64	0,26	52,00	9,1	1.197,37
Vải	15,00	24,59	45,34	2,95	4,54	7,54	9,59	63,93	20,75	84,38
Áo	492,6	515,7	542,8	96,89	95,19	90,28	23,16	4,70	27,12	5,26
Khác	0,30	0,69	3,24	0,06	0,13	0,54	0,39	130,00	2,55	369,57

(Nguồn: Ban Kế hoạch hàng hóa - Công ty CP Dệt May Thành Công)

** Thị trường Mỹ:*

Trước đây thị trường Mỹ chiếm tỷ trọng nhỏ (khoảng 1 đến 2%) trong tổng kim ngạch xuất khẩu nhưng do đầu tư đúng mức nên kim ngạch gia tăng đáng kể từ năm 2000 cho đến nay.

Có thể nói đây là thị trường chủ lực của công ty Thành Công. Doanh số xuất khẩu tăng qua các năm. Kim ngạch của thị trường Mỹ chiếm tỷ trọng cao trong tổng kim ngạch xuất khẩu. Trong năm 2004 kim ngạch tăng 51,21 tỷ đồng (+14,20%) so với năm 2003. Tuy sang năm 2005 kim ngạch có tăng nhưng chỉ tăng 5,56 tỷ đồng (+1,35%) so với năm 2004. Dù rằng Thành Công là một trong những doanh nghiệp được cấp hạn ngạch tương đối nhiều hơn các doanh nghiệp khác nhưng vẫn không đủ để xuất hàng và do không đáp ứng được yêu cầu cao về giá của khách hàng nên sản lượng xuất khẩu bị sụt giảm.

** Thị trường Nhật Bản:* kim ngạch xuất khẩu năm 2004 so với năm 2003 giảm nhẹ 2,70 tỷ đồng (-2,73%) nhưng năm 2005 tăng thêm 42,14 tỷ đồng (+43,75%). Dù đây là thị trường truyền thống nhưng thị phần của thị trường này không lớn.

** Thị trường EU và các thị trường khác:* tình hình xuất khẩu sản phẩm năm 2004 giảm 15,11 tỷ đồng (-30,99%) so với năm 2003, năm 2005 lại tăng lên so với năm 2004 là 11,82 tỷ đồng (+35,14%). Đây quả là một dấu hiệu đáng mừng. Tuy

nhiên, kim ngạch xuất khẩu của thị trường này chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng kim ngạch. Hiện công ty đang mở rộng, gia tăng lượng hàng xuất khẩu sang Hong Kong, Hàn Quốc, Đài Loan, Canada, Úc ... Trong tương lai công ty đầu tư nhiều cho công tác marketing, chào hàng, thu hút khách hàng ở những thị trường này.

Nhìn chung, kim ngạch xuất khẩu trong 3 năm vừa qua tăng theo chiều hướng tốt, kim ngạch xuất khẩu năm 2005 tăng 59,52 tỷ đồng (+10,99%) so với năm 2004 và năm 2004 tăng 33,40 tỷ (+6,57%) so với năm 2003. Đây là dấu hiệu đầy triển vọng cho khả năng nâng cao sức cạnh tranh của công ty trong công tác xúc tiến mở rộng thị trường xuất khẩu.

2.2.2.5 Thương hiệu “TCM”

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, để trở thành một doanh nghiệp có sức cạnh tranh trên thương trường, công việc đầu tiên bao giờ cũng cần có thương hiệu mạnh. Tuy nhiên, để xây dựng một thương hiệu mạnh thì điều này không dễ dàng. Cần có sản phẩm tốt không đơn thuần là có chất lượng cao mà đòi hỏi các sản phẩm phải đa dạng về mẫu mã, màu sắc, luôn cải tiến để gây ấn tượng tốt cho khách hàng, sản phẩm còn phải mang nét đặc trưng văn hóa và đáp ứng tốt nhu cầu thị trường [13].

Sản phẩm của Công ty Thành Công với thương hiệu *TCM*. Mười năm qua với dư âm của áo thun Thành Công chỉ được nhắc nhớ trong tâm trí người tiêu dùng trung tuổi, bỏ ngỏ một thị trường trong nước đầy tiềm năng để tập trung cho xuất khẩu những vãn sẵn sàng cho một ngày về... Năm 2006, Công ty đã trở lại trên thị trường nội địa với thương hiệu TCM mang phong cách hoàn toàn mới. Với dòng sản phẩm Genx “Năng động hơn, bản lĩnh hơn” là thông điệp thời trang TCM thể hiện.



Hình 2.4: Logo của Công ty CP Dệt May Thành Công

Mở màn cho sự kiện trở về, sự xuất hiện của hệ thống cửa hàng đã đưa thời trang TCM đến với người tiêu dùng TP.HCM và Hà Nội. Khai thác thế mạnh tối ưu của chất liệu 100% sợi cotton tự nhiên với những sáng tạo mới trong kiểu dáng. Thời trang TCM thích hợp sử dụng trong mọi hoàn cảnh từ nhà ra phố, tới công sở hay khi

đi chơi cùng bạn bè. TCM Fashion được đặt trong vị trí là một trong những thương hiệu thời trang đời thường dành cho số đông người sử dụng với giá cả từ 65.000đ đến 198.000đ. Chính vì thế, TCM rất đa dạng về dòng sản phẩm dành cho nhiều lứa tuổi và các đối tượng khách hàng. Cơ cấu sản phẩm chủ yếu được nhắm đến: 50% nhân viên văn phòng, 30% học sinh sinh viên, 20% thành phần khách hàng khác.

Thành Công đang hết mình với những nỗ lực trở về trên thị trường nội địa và tiếp tục tạo dựng uy tín trên thị trường quốc tế. Hầu hết các sản phẩm của Thành Công xuất sang thị trường nước ngoài đều được khách hàng đánh giá là có chất lượng cao. Thành Công đã thiết lập mối quan hệ bạn hàng thân thiết với công ty Sumitomo (Nhật), Wal-Mart, Sears... Đặc biệt tại thị trường Mỹ, Công ty được tập đoàn JC Penney - một trong những tập đoàn bán lẻ hàng đầu tại Mỹ - trao giải thưởng Nhà cung cấp xuất sắc (Operational excellence award). Nhưng các sản phẩm của Thành Công đều mang một thương hiệu khác - thương hiệu của nhà nhập khẩu. Đây quả là một thiệt thòi cho công ty.

Có thể nói, hàng của Thành Công sản xuất ra có chất lượng cao nhưng chưa được khách hàng biết đến nhiều vì Công ty chưa có chính sách để xây dựng thương hiệu mạnh trên thị trường. Công ty cần cố gắng hết sức để tạo sức cạnh tranh cho sản phẩm của mình bằng chính thương hiệu TCM.

2.2.2.6 Hoạt động marketing

Hoạt động marketing mở rộng thị trường và tìm kiếm khách hàng mới rất khó khăn và chưa được quan tâm thỏa đáng. Phần lớn khách hàng của Công ty là khách hàng truyền thống. Do đó, hoạt động sản xuất của Công ty đều phụ thuộc vào các đơn đặt hàng của khách. Công ty chưa có bộ phận chuyên trách về marketing nên mọi hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng đều tập trung vào Ban Giám Đốc và Cán bộ giao dịch có liên quan đến việc buôn bán. Và do chức năng của mình, họ không thể tập trung nghiên cứu thị trường một cách liên tục. Vì vậy, việc mở rộng thị trường trong và ngoài nước và cũng như việc tìm kiếm khách hàng mới rất khó khăn và chưa được quan tâm thỏa đáng.

*** Chính sách giá**

Công ty dựa vào chi phí để định giá cho sản phẩm. Với chiến lược này, doanh số bán ra được đảm bảo và nguồn lợi nhuận có thể dự đoán trước được. Tuy nhiên, nhu cầu thị trường có thể biến đổi theo từng thời điểm, mùa vụ... Đó đó, với mức giá cả cứng nhắc ở tất cả các thị trường sẽ ảnh hưởng đến doanh thu và sản phẩm.

*** Chính sách sản phẩm**

- *Chất lượng*: Thành Công được biết đến với chất lượng vải thun có thể nói là hàng đầu của Việt Nam nhưng về sau nó không còn phù hợp nữa vì thời tiết ngày càng nóng lên, trong khi áo thun rất dày nên không còn phù hợp với người tiêu dùng nữa. Năm 1992->2000, Công ty đã đầu tư khoảng 30 triệu USD để nâng cao máy móc thiết bị và đã đưa hệ thống compact chuyên dùng cho công đoạn hoàn tất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.

- *Mẫu mã*: nắm bắt được nhu cầu thị trường, công ty đã thực hiện đa dạng hóa sản phẩm. Trong thời gian qua, bộ phận thiết kế đã đưa ra nhiều sản phẩm giới thiệu đến người tiêu dùng. Công ty dựa vào mẫu mã và thông số kỹ thuật chủ yếu là do khách hàng cung cấp để tạo ra sản phẩm. Nên đa phần các sản phẩm đều mang nhãn hiệu của khách hàng, chỉ có sản phẩm nội địa do công ty tự tạo mẫu mới mang nhãn hiệu của Thành Công. Công ty ít tập trung vào khâu thiết kế, sáng tạo sản phẩm mới.

- *Bao bì*: ngoài chức năng cần thiết là bảo quản sản phẩm, bao bì còn là một công cụ marketing để quảng bá hình ảnh của công ty đối với người tiêu dùng. Bao bì đẹp sẽ làm cho khách hàng nhớ nhiều đến sản phẩm. Dù vậy, việc thiết kế bao bì vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Hiện tại, bao bì sử dụng cho hàng nội địa là bao có in hình logo, màu sắc đặc trưng và thông tin lạc của công ty, chưa có hoa văn, hình ảnh để thu hút khách hàng. Bao bì sử dụng cho hàng xuất khẩu đều theo mẫu của khách.

*** Chính sách phân phối**

Công ty luôn quan tâm đến việc tiêu thụ hàng hóa, đặc biệt ở thị trường nước ngoài. Nhưng công ty vẫn chưa đủ sức để thiết lập hệ thống phân phối trực tiếp mà phải qua khách hàng là chính.

Hiện tại, công ty tiêu thụ sản phẩm nội địa qua kênh phân phối trực tiếp tại các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm ở TP.HCM và Hà Nội cho người tiêu dùng.

Ngoài ra, công ty còn bán sản phẩm cho các tư nhân, các tư nhân sẽ phân phối lại cho các chợ, siêu thị...

*** Chính sách quảng cáo, chiêu thị**

Công ty tạo website để đưa hình ảnh của công ty đến với khách hàng, thông tin sản phẩm đến với họ.

Công ty tham gia tích cực vào các đợt triển lãm “Hàng Việt Nam chất lượng cao”. Sản phẩm đáp ứng được sự tin tưởng của người tiêu dùng từ năm 1997 đến nay.

Công ty có những hoạt động đẩy mạnh quảng cáo thông qua các hình thức như báo chí, catalogue, tài trợ áo thun và nhiều chương trình khuyến mãi khác nữa. Gần đây, Công ty tài trợ cho chương trình siêu thị may mắn trên truyền hình và chương trình ca nhạc thời trang để quảng quá thương hiệu. Đây cũng là một cách quảng cáo có hiệu quả với chi phí tính trên đầu người không cao nhưng giúp cho người tiêu dùng nhớ đến sản phẩm khi đi mua sắm.

2.2.3 Nhận định Cơ hội - Nguy Cơ - Điểm mạnh - Điểm yếu của Công ty CP Dệt May Thành Công

2.2.3.1 Cơ hội

1. Thị trường trong và ngoài nước đang rộng mở cho các doanh nghiệp với nhu cầu may mặc đang tăng lên. Hiệp định thương mại Việt-Mỹ được ký kết. EU, Canada xóa bỏ hạn ngạch dệt may, thị trường Nhật xuất khẩu phi quota, Việt Nam gia nhập WTO vào ngày 07/11/2006.

2. Chính sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và phát triển Ngành Dệt May của Nhà nước như: thuế xuất nhập khẩu, thuế giá trị gia tăng...

3. Nguồn lao động dồi dào với giá nhân công tương đối rẻ.

4. EU thay đổi chính sách về nguyên tắc xuất xứ đối với hàng dệt may nhập khẩu từ các nước Asean.

5. Nguồn nguyên liệu ổn định.

2.2.3.2 Nguy cơ

1. Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ đối thủ trong, ngoài nước và càng khốc liệt hơn khi Việt Nam gia nhập WTO.

2. Sự ưu đãi của các quốc gia lớn cho các nước chịu thảm họa sóng thần như Bangladesh, Srilanka có sức cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

3. Nguồn nguyên liệu trong nước chưa đáp ứng đầy đủ được yêu cầu của ngành và yêu cầu đặc biệt của khách hàng.

4. Nguồn nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu của ngành, thiếu lao động có trình độ chuyên môn.

5. Yêu cầu của nước ngoài về bảo vệ môi trường của ngành dệt may.

2.2.3.3 Điểm mạnh

1. Thị trường mục tiêu được mở rộng. Nhiều khách hàng lớn tại Mỹ, Nhật, EU.

2. Tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may.

3. Ban Giám Đốc và lãnh đạo có năng lực, trình độ quản lý khá cao và nhiều kinh nghiệm trong ngành dệt may.

4. Công nhân có tay nghề cao, được đào tạo chuyên môn có đủ năng lực.

5. Chất lượng sản phẩm và uy tín của công ty ngày càng được nâng cao.

6. Quy trình công nghệ sản xuất khép kín. Hệ thống máy móc thiết bị tương đối hiện đại và đầy đủ. Năng lực sản xuất cao so với nhiều doanh nghiệp cùng ngành.

7. Nguồn vốn vay ưu đãi từ các ngân hàng, vốn huy động từ các cổ đông và vốn tự bổ sung thuận lợi cho việc mở rộng sản xuất, đầu tư máy móc thiết bị.

8. Tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu tương đối cao.

2.2.3.4 Điểm yếu

1. Chưa xây dựng được thương hiệu mạnh.

2. Năng suất lao động chưa cao, chưa theo kịp năng suất của các nước trong khu vực do còn phụ thuộc vào trình độ năng lực các cán bộ cấp cơ sở, chất lượng nguyên vật liệu.

3. Chí phí nguyên liệu đầu vào cao, ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm. Một số nguyên liệu không đáp ứng được yêu cầu của khách nên buộc phải nhập khẩu.

4. Hoạt động marketing mở rộng thị trường và tìm kiếm khách hàng mới rất khó khăn và chưa được quan tâm thỏa đáng.

5. Thiếu thông tin về thị trường. Hệ thống thông tin quản lý còn yếu kém, hiệu quả không cao.

6. Dây chuyền máy móc thiết bị được đầu tư khá lâu và khả năng sẽ lạc hậu dần trong thời gian tới nên hiệu suất không cao, hạn chế năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm.

7. Trình độ quản lý của cán bộ cấp cơ sở ở mức thấp, chưa chuyên nghiệp, thiếu chủ động, chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Từ những cơ hội, nguy cơ cũng như điểm mạnh, điểm yếu ở trên, chúng tôi xây dựng ma trận SWOT cho Thành Công để xác định vị thế cạnh tranh trên thị trường (*phụ lục 1*).

2.3 Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành Công

2.3.1 Nhận thức về nâng cao năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp được thể hiện qua nhiều khía cạnh. Công ty không những cần hiểu rõ đối thủ mà còn phải biết được mong muốn của khách hàng. Từ đó, công ty xác định thị trường mục tiêu, chiến lược kinh doanh và xây dựng các giải pháp cạnh tranh hiệu quả.

Công ty đã có định hướng khác nhau trong mỗi thời kỳ nhưng điểm đến cuối cùng vẫn là làm sao để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thương trường và phát triển công ty ngày một tốt hơn. Từ khi còn thời kỳ kinh tế tập trung bao cấp, nhận thức của Ban lãnh đạo công ty là phải thoát ra khỏi cơ chế “xin - cho”, tạo nên thế chủ động trong sản xuất kinh doanh nhằm tăng sức cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu thị trường đang rất khó khăn.

Công ty là đơn vị đi đầu trong hoạt động sản xuất với quy trình công nghệ khép kín, tự nhập nguyên vật liệu, cân đối quá trình sản xuất và tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động. Công ty từng bước đổi mới trang thiết bị, công nghệ, đổi mới tổ chức, đổi mới hoạt động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Đến nay, công ty đang phải đối mặt với thách thức vô cùng to lớn: áp lực chấm dứt chế độ hạn ngạch dệt may và xóa bỏ hạn rào thương mại trong khu vực và thế giới thì việc nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại là thật sự cần thiết.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, công ty dựa trên tình hình thực tế của đơn vị, đưa ra các biện pháp phù hợp với tình hình nhằm đáp ứng nhu cầu tốt hơn đối thủ

cạnh tranh. Kết quả thu được là doanh thu và lợi nhuận ngày càng tăng, kim ngạch xuất khẩu đều tăng cao qua các năm và khách hàng ngày càng nhiều.

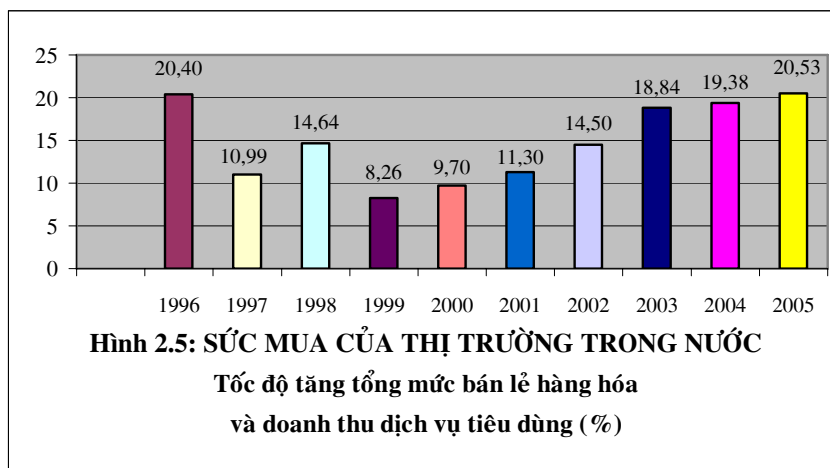
Năng lực cạnh tranh được hình thành từ nhiều mặt như nghiên cứu và dự báo thị trường, xác định chiến lược kinh doanh, phân bổ nguồn lực, sử dụng hiệu quả vốn, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, nâng cấp kỹ thuật công nghệ, giảm chi phí sản xuất, chính sách khách hàng, chất lượng lao động, hệ thống thông tin dịch vụ, tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, môi trường, trách nhiệm xã hội.

2.3.2 Nghiên cứu và dự báo thị trường

Nghiên cứu thị trường là một trong những khâu rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty có am hiểu và nắm bắt được thị trường thì mới tạo ra được sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

2.3.2.1 Thị trường trong nước

Sức mua của thị trường trong nước trong những năm gần đây ngày càng mạnh lên. Điều này đồng nghĩa với việc thị trường trong nước đã trở thành nguồn động lực ngày càng mạnh thúc đẩy nền kinh tế ngày càng phát triển.



(Nguồn: Tạp Chí Thương Mại, số 25, năm 2006)

Tốc độ tăng của tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng trong nửa thập kỷ qua từ “đỉnh” 20,4% năm 1996 liên tục giảm, “chạm đáy” với 8,26% năm 1999 kể từ đó đến nay đã liên tục tăng và năm 2005 đạt 20,53% (năm 2001: 11,3%; năm 2002: 14,5%; năm 2003: 18,84%; năm 2004: 19,38; năm 2005: 20,53%).

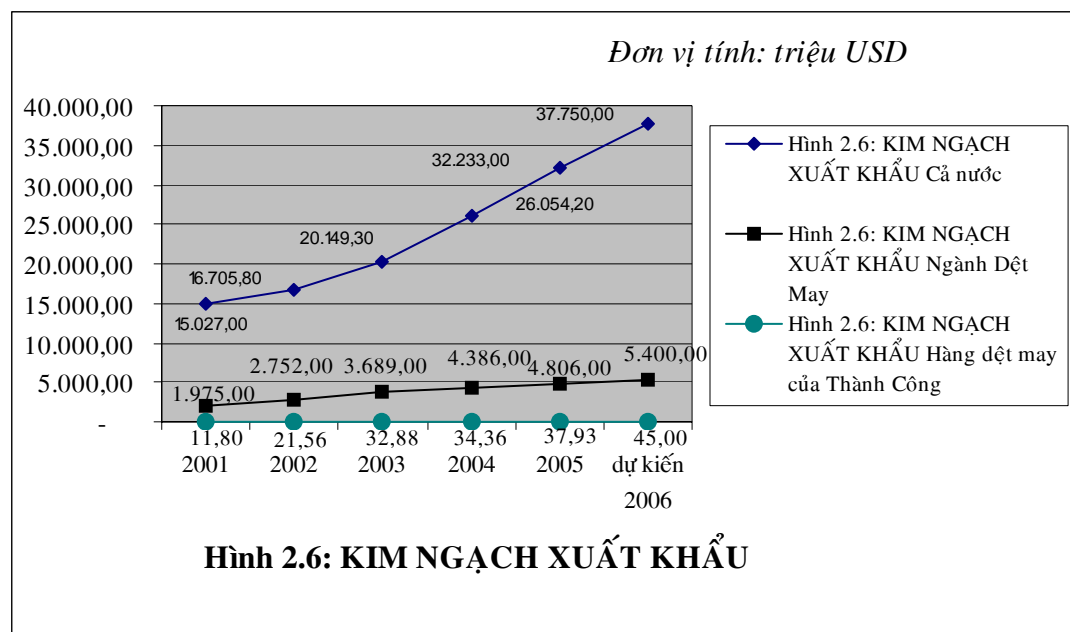
Nhịp độ tăng bình quân của tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu thụ nửa cuối thế kỷ trước chỉ đạt 12,71%/năm thì giai đoạn 2001-2005 vừa qua là

16,86%/năm [1]. Đó là do tốc độ tăng thu nhập của dân cư mạnh lên. Cho nên chi tiêu cho đời sống của cư dân có xu hướng tăng lên. Bên cạnh đó, với dân số 83,12 triệu người, thị trường trong nước rất hấp dẫn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Nhu cầu thị hiếu của khách hàng vẫn hướng vào các chủng loại sản phẩm mà công ty bán ra thị trường, do mặt hàng vải của công ty là các loại hàng thời trang mới lạ, độ co giãn tốt và tiện lợi cho nhu cầu may mặc.

Để nắm bắt được nhu cầu thị trường nội địa, công ty đã tổ chức tiếp thị, thu thập thông tin từ thị trường, điều tra tâm lý người tiêu dùng, tìm kiếm thông tin từ đối thủ ... để dự báo nhu cầu, dự trữ nguyên vật liệu cho sản xuất.

2.3.2.2 Thị trường nước ngoài

Hiện nay, Ngành Dệt May Việt Nam xếp thứ 16 trong số 153 nước xuất khẩu hàng dệt may. Năm 2005, Ngành Dệt may đã xuất khẩu 4,8 tỷ USD. Ngành phấn đấu đến năm 2010 con số này đạt 10 tỷ USD [16].



(Nguồn: Tạp chí Thời báo Kinh tế Việt Nam – Kinh tế 2005-2006 Việt Nam Thế Giới)

Kim ngạch năm 2005 tăng 23,7% hay tăng 5.729 triệu USD so với năm 2004, thuộc loại cao so với tốc độ và mức độ tăng của nhiều năm trước. Bình quân 1 năm trong thời kỳ 2001-2005, tốc độ tăng đã đạt được 17,4%, tính chung thời kỳ 1991-

2005 đạt 18,9%. Tốc độ tăng trưởng khá cao. Điều đó chứng tỏ xuất khẩu là định hướng của nền kinh tế, vừa chứng tỏ độ mở cửa khá rộng của nền kinh tế.

Trong 25 mặt hàng chủ yếu, có 21 mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu tăng so với năm trước, trong đó có một số mặt hàng tăng cao hơn tốc độ chung, như than đá tăng 82,5%, gạo tăng 47,3%, sản phẩm nhựa tăng 34,1%... Một số mặt hàng khác tuy có gặp khó khăn nhưng vẫn tăng lên như thủy sản tăng 14,2%, giày dép tăng 11,7%, dệt may tăng 9,6% [10].

Tổng kim ngạch xuất khẩu 6 tháng đầu năm 2006 ước đạt hơn 18,728 triệu USD, tăng 25,7% so với cùng kỳ năm trước. Kim ngạch bình quân 6 tháng đầu năm đạt 3,12 tỷ USD/tháng cao hơn so với cùng kỳ là 2,4 tỷ USD/tháng. Về quy mô thị trường xuất khẩu, châu Á là thị trường xuất khẩu lớn nhất với 7,449 tỷ USD chiếm 49% tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước, châu Mỹ đứng thứ 2 với 3,43 tỷ USD chiếm 22%, châu Âu đứng thứ 3 chiếm 13%, tiếp đến là châu Đại Dương, châu Phi và các thị trường chưa phân loại [17].

Như vậy, kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam nói chung, của Ngành dệt may và Thành Công nói riêng đều tăng qua các năm. Xét riêng từng thị trường xuất khẩu:

*** Thị trường Mỹ**

Dân số Mỹ - 278 triệu người chiếm khoảng 6% dân số thế giới, thu nhập bình quân đầu người khoảng 36.000 USD/người/năm. Mỹ là một thị trường tiêu thụ hàng dệt may lớn nhất thế giới. Tổng kim ngạch nhập khẩu hàng dệt may của thị trường Mỹ trong giai đoạn 2002-2005 ước tính khoảng 70 tỷ USD/năm. Vì thế, đây là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp ở nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam. Sự cạnh tranh diễn ra gay gắt do hầu hết chính phủ các nước đều hỗ trợ các doanh nghiệp xuất khẩu vào Mỹ.

Nhu cầu và thị hiếu của người dân Mỹ rất đa dạng và phong phú, nhất là đối với các sản phẩm may mặc. Hàng dệt may được phân thành nhiều phân khúc thị trường như hàng “ bình dân” được bán tại các cửa hàng hạ giá, hàng “trung bình” hay hàng “cao cấp” được bán tại các hệ thống bán lẻ như siêu thị, các trung tâm thương mại. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam xâm nhập trên nhiều phân khúc thị trường.

*** Thị trường Nhật Bản**

Nhật Bản là thị trường dệt may phi hạn ngạch lớn. Dân số khoảng 130 triệu người. Đây là thị trường có sức hấp dẫn đối với các doanh nghiệp. Sản xuất dệt may trong nước của Nhật Bản chỉ đáp ứng được 40% nhu cầu của thị trường trong nước. Nguyên do sản phẩm trong nước sản xuất có giá thành cao hơn sản phẩm nhập khẩu. Ngành dệt may Nhật Bản không phải là ngành được tập trung phát triển. Cho thấy, nhu cầu dệt may của người dân Nhật sẽ tăng lên.

Tại thị trường Nhật, các doanh nghiệp cạnh tranh rất khốc liệt, không chỉ dựa vào chất lượng sản phẩm mà còn ở mẫu mã và phải đáp ứng nhanh chóng yêu cầu theo mùa vụ và giá cả phải rẻ. Khó khăn của sản phẩm may mặc Việt Nam là chưa có một thương hiệu cụ thể.

*** Thị trường EU và thị trường khác**

EU là thị trường xuất khẩu rộng lớn với quy mô dân số cao. Do đó, công ty cần đẩy mạnh xuất khẩu sang thị trường này. EU là một thị trường bảo hộ chặt chẽ với hàng rào phi thuế quan. EU luôn áp đặt các biện pháp bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng như tiêu chuẩn vệ sinh môi trường, quyền lợi cho người tiêu dùng. Vì vậy, công ty cần quan tâm đến vấn đề này.

EU bãi bỏ hạn ngạch dệt may Việt Nam từ ngày 1/1/2005 nên hàng của Việt Nam cũng phải cạnh tranh gay gắt trước hàng của Trung Quốc, Ấn Độ... EU thay đổi chính sách nguyên tắc xuất xứ đối với hàng dệt may từ các nước Asean, là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Nhìn chung, thị trường xuất khẩu có thuận lợi hơn, dự báo nhu cầu đặt hàng thường rất sớm. Hầu như các công ty nước ngoài đã dự báo được các điều kiện cho sản xuất và có kế hoạch trong việc đặt hàng.

Khi nghiên cứu thị trường xuất khẩu, công ty thường lấy thông tin từ mạng, nhu cầu hàng dệt may từ các số liệu thống kê, thông qua các hội chợ triển lãm dệt may, hội nghị khách hàng ở nước ngoài... để dự báo cho kế hoạch sản xuất. Hầu như việc nghiên cứu thị trường của công ty dựa vào việc dự báo nhu cầu thị trường, thị hiếu khách hàng, chặn bị các kế hoạch sản xuất nhằm chủ động đi trước, tung sản phẩm kịp thời ra thị trường.

Tuy nhiên, việc nghiên cứu thị trường chưa khoa học, chưa có chương trình đầy đủ và thống nhất thực hiện, chưa có kinh nghiệm dẫn đến các thông tin thị trường chưa chính xác, còn lệ thuộc vào thông tin khách hàng, xác định mức sản xuất và giá cả chưa tương xứng với thị trường, thông tin chưa đáp ứng yêu cầu để ứng phó với các biến cố của thị trường.

2.3.3 Xác định thị trường mục tiêu và chiến lược của công ty

Trong từng giai đoạn hình thành và phát triển, công ty luôn nghiên cứu để xác định thị trường mục tiêu và thay đổi chiến lược kinh doanh cho phù hợp với diễn biến của thị trường trong và ngoài nước.

*** Giai đoạn năm 1976 - 1980**

Không có thị trường mục tiêu: sản xuất theo chỉ tiêu Nhà nước giao

Đặc điểm: thời kỳ kinh tế bao cấp, sản xuất kinh doanh hoàn toàn lệ thuộc vào Nhà nước, doanh nghiệp mất động lực đổi mới, sản phẩm nghèo nàn, năng suất lao động thấp, không khai thác hết năng lực thiết bị ...

Không xây dựng chiến lược kinh doanh, vì hoạt động theo cơ chế tập trung bao cấp, thực hiện theo mệnh lệnh của cấp trên.

*** Giai đoạn năm 1981 - 1985**

Thị trường mục tiêu: là các khách hàng trong nước, chủ yếu phục vụ nhu cầu may mặc gia đình trong thời kỳ hàng hóa còn khan hiếm.

Đặc điểm: hoạt động sản xuất kinh doanh theo hướng mới, vay vốn từ ngân hàng, chủ động nhập nguyên liệu cho sản xuất kinh doanh, phục hồi và ổn định sản xuất kinh doanh. Lúc này, thị trường còn rất ít đối thủ cạnh tranh, hàng hóa sản xuất ra không đủ đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước.

Chiến lược công ty là ***đẩy mạnh sản xuất với sản lượng và tốc độ tối đa, thu hồi và trả nợ vốn vay của Nhà nước.***

*** Giai đoạn năm 1986 - 1996**

Thị trường mục tiêu: phát triển và mở rộng tối đa thị trường nội địa bằng việc đa dạng hóa sản phẩm cho nhu cầu thị trường và phát triển thị trường xuất khẩu khu vực Châu Á, Đông Âu.

Đặc điểm: đầu tư theo chiều rộng và chiều sâu để phát triển, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, phát triển thêm 2 ngành sản xuất mới là kéo sợi và may, xuất khẩu tích lũy ngoại tệ, đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu.

Chiến lược công ty là ***đầu tư để tồn tại và phát triển.***

**** Giai đoạn năm 1997 đến nay***

Thị trường mục tiêu: giữ vững thị trường nội địa bằng sản phẩm khác biệt và mở rộng thêm thị trường xuất khẩu như Châu Mỹ, EU...

Đặc điểm: tập trung đầu tư theo chiều sâu cho các hoạt động nghiên cứu phát triển, công nghệ sản xuất, máy móc thiết bị để tạo ra sản phẩm khác biệt thu hút khách hàng, đáp ứng nhanh tiến độ, chất lượng và an toàn sức khỏe theo yêu cầu của người tiêu dùng tại thị trường xuất khẩu.

Chiến lược công ty là ***duy trì tốc độ phát triển, đổi mới toàn diện, vững vàng hội nhập*** cùng thế giới.

Ở từng giai đoạn, để có thể tập trung mọi nguồn lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, công ty đã có những chiến lược rất phù hợp với tình hình thực tế và nhu cầu thị trường. Dù vậy, việc thực hiện chiến lược vẫn chưa đạt hiệu quả cao do còn những yếu kém về năng lực của đội ngũ quản lý, trình độ và ý thức của người lao động, các biến cố thị trường...

2.3.4 Nâng cấp kỹ thuật công nghệ

Công nghệ đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Với công nghệ tiến tiến, doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh như giá thấp, chất lượng cao, đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của khách hàng...

Công ty luôn quan tâm đến việc đầu tư vào đổi mới công nghệ như: đầu tư phát triển công nghệ may xuất khẩu tạo thêm ngoại tệ, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, nhập nguyên liệu máy móc thiết bị cho hoạt động đổi mới; kế đến là đầu tư dây chuyền kéo sợi nhằm chủ động nguồn sợi tự cung cấp cho sản xuất hàng xuất khẩu, giảm sự lệ thuộc vào tiến độ và chất lượng của nhà cung cấp sợi; tiếp theo là nhập các loại máy dệt mới có khả năng sản xuất hàng nhiều màu, máy nhuộm cao áp hiện đại với cơ chế cung cấp hóa chất thuốc nhuộm tự động đảm bảo độ bền màu trong quá trình nhuộm; hệ thống pha màu tự động bảo đảm độ chính xác trong việc

pha chế thuốc nhuộm; thiết bị khắc phục độ co rút hàng vải; thiết bị xe sợi spandex tạo các mặt hàng co giãn ...

Với thiết bị tương đối hiện đại và công nghệ tiên tiến, công ty luôn dẫn đầu trong việc cung cấp sản phẩm mới cho thị trường, khối lượng hàng hóa dồi dào, lợi thế cạnh tranh ngày càng được nâng cao.

Tuy nhiên, thực tế việc nâng cấp thiết bị cũng gặp khó khăn và chưa đạt hiệu quả cao. Máy móc đã đầu tư chưa được khai thác hết công suất thì trên thị trường lại xuất hiện sản phẩm cạnh tranh với giá rẻ hơn được tạo ra từ công nghệ hiện đại hơn. Một số thiết bị công nghệ mà Thành Công cần đầu tư để sản xuất sản phẩm mới theo nhu cầu thị trường thì chưa thể thực hiện được do thiếu vốn dẫn đến hạn chế sức cạnh tranh của công ty.

2.3.5 Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

**** Cải tiến sản phẩm hiện có***

Ngoài sản phẩm đang tiêu thụ rất tốt trên thị trường, bộ phận thiết kế vẫn tiếp tục nghiên cứu cải tiến thêm mẫu mã mới dựa trên mẫu hiện có để tung ra thị trường nhằm tạo sự quan tâm mới cho người tiêu dùng.

**** Đa dạng hóa sản phẩm***

Ngày nay, thị hiếu của người tiêu dùng luôn thay đổi, nhu cầu ngày càng đa dạng và phong phú hơn. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tạo ra nhiều sản phẩm may mặc khác nhau.

Việc đa dạng hóa sản phẩm được phát triển theo hướng tăng số lượng chủng loại mặt hàng. Thiết kế các sản phẩm khác nhau: lúc đầu chỉ sản xuất mặt hàng nam, sau đó sản xuất thêm các loại áo nữ, đầm, hàng trẻ em, hàng thể thao, hàng chất lượng cao. Gần đây, công ty sản xuất các mặt hàng thời trang may sẵn với nhiều kiểu dáng khác nhau. Nhiều mặt hàng vải được thiết kế như vải may quần tây, may áo, vải cho ngành công nghiệp... Đa dạng hóa sản phẩm giúp công ty giảm bớt rủi ro so với việc chỉ sản xuất một vài loại sản phẩm mà nếu thị trường từ chối và không có sản phẩm thay thế. Dù vậy, việc làm này cũng tốn khá nhiều chi phí, không khai thác hết năng suất thiết bị vì thay đổi mẫu mã nhiều.

**** Khác biệt hóa sản phẩm***

Mục tiêu của thiết kế sản phẩm mới là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là độc đáo, thỏa mãn nhu cầu khách hàng mà đối thủ không có. Với sản phẩm này cho phép công ty định giá “vượt trội” và tăng doanh thu.

Công ty đã thành công khi sử dụng công nghệ kỹ thuật mới, nghiên cứu sản xuất các mặt hàng được thị trường chấp nhận và ưa chuộng như thun tuyệt, thun co giãn, xô thun, những sản phẩm may mặc với tính chất thông thoáng, rút mồ hôi, chống dơ và loang ố, chống thấm.

2.3.6 Tổ chức lại hoạt động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

**** Tổ chức lại bộ máy***

Thực hiện tinh giảm lao động, tổ chức bộ máy gọn nhẹ, xóa bỏ một số cấp quản lý trung gian, bố trí lại cán bộ, mạnh dạn sử dụng cán bộ trẻ, đồng thời sắp xếp lại các cán bộ không đáp ứng yêu cầu công tác. Xây dựng và hình thành được nề nếp sử dụng cán bộ có lên có xuống. Rà xét giảm lao động dư thừa trong bộ máy gián tiếp, tuyển chọn lại đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất, thực hiện khẩu hiệu “Ít mà tốt”. Nhờ đó mà năng suất lao động bình quân hàng năm tăng từ 15-20%, hiệu quả sản xuất kinh doanh năm sau cao hơn năm trước.

**** Tổ chức lại sản xuất***

Các ngành thực hiện nhiệm vụ sản xuất, phân quyền rõ ràng, giao định mức chi phí sản xuất cho đơn vị, hạch toán chi phí trên kết quả sản phẩm làm ra, lờ thì ngành được thưởng, lờ thì ngành tự chịu. Với cách quản lý đưa định mức về cho từng ngành đã thể hiện tính ưu việt: từng đơn vị đã ý thức được việc tiết kiệm, làm tốt sẽ được thưởng, làm thiệt hại thì sẽ bồi thường. Đây là vấn đề rất quan trọng góp phần quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong cuộc cạnh tranh trên thương trường.

**** Tổ chức lại kinh doanh, hệ thống phân phối***

Hệ thống kinh doanh của công ty hoạt động theo kiểu đầu ra của sản phẩm hầu như phụ thuộc vào một số khách hàng lớn. Tại thị trường nội địa, khoảng 80% sản phẩm được tiêu thụ thông qua các khách hàng bán sỉ. Khách đặt hàng tại công ty và đưa hàng trực tiếp vào các quầy chợ. Thị trường xuất khẩu đặc biệt là thị trường Mỹ thì 90% lượng hàng được tiêu thụ bởi tập đoàn bán lẻ JC Penney, Sanmar. Khi mức độ thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay thì hệ thống phân phối phải

rộng khắp. Nếu chỉ tập trung vào một vài khách hàng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của công ty khi khách hàng gặp khó khăn về tài chính hay sự chiếm dụng vốn quá lâu, tồn kho tăng cao... Công ty hoàn toàn lệ thuộc vào khách hàng trung gian, thiếu thông tin về thị trường – cơ sở định hướng cho hoạt động của công ty.

Để nâng cao lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay, công ty đã tổ chức lại hệ thống kinh doanh như: tổ chức tự doanh trên thị trường nội địa, đưa hàng trực tiếp vào quầy chợ, trực tiếp tham gia thị trường để thu thập mẫu mã, thông tin thị trường, hạn chế khách hàng trung gian, phát triển thị trường may công nghiệp.

2.3.7 Chính sách khách hàng

Người tiêu dùng không có khả năng chọn lựa những gì họ yêu thích khi thị trường còn thiếu nhà cung cấp sản phẩm. Lúc đó, hoạt động của doanh nghiệp tương đối thuận lợi, hàng sản xuất ra được tiêu thụ nhanh. Trong những năm gần đây, khách hàng có thể lựa chọn nhà cung cấp dựa trên những điều kiện hấp dẫn như mức tín dụng, chiết khấu, chính sách hậu mãi...

Nhiều giải pháp đã được đặt ra để đáp ứng tốt nhất mong muốn của khách hàng so với đối thủ. Công ty đã thiết lập bộ phận quan hệ khách hàng chuyên tiếp nhận ý kiến, khiếu nại từ khách hàng, sau đó chuyển đến các bộ phận nghiên cứu và tìm giải pháp thực hiện yêu cầu này.

Chính sách khách hàng là vấn đề rất quan trọng để thu hút khách hàng. Do sự hạn chế về năng lực của bộ phận tham mưu nên chưa thể xây dựng được chính sách mới hấp dẫn hơn để phát triển hệ thống phân phối. Vì vậy, việc áp dụng chính sách khách hàng cũng gặp khó khăn làm hạn chế sức cạnh tranh của công ty. Công ty cần xây dựng chính sách khách hàng với nhiều giải pháp mới để áp dụng linh hoạt thì mới có thể cạnh tranh tốt hơn đối thủ.

2.3.8 Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, môi trường, trách nhiệm xã hội

Trong xu thế hội nhập quốc tế, doanh nghiệp cần phải mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài mới có khả năng phát triển được. Tuy nhiên, để có thể đáp ứng thị trường của các nhà nhập khẩu thì doanh nghiệp cần nắm rõ yêu cầu kỹ thuật (chất

lượng, bao bì...), yêu cầu thương mại (thuế, hợp đồng, phương thức thanh toán...), thị trường (thị trường mục tiêu, sức mua, nhà cung cấp...)

Gần đây, các nhà nhập khẩu sản phẩm may mặc không những đòi hỏi sản phẩm được sản xuất ra phải đạt chất lượng, đúng tiến độ ... mà còn nhà xuất khẩu phải có khả năng quản lý tốt, đảm bảo hàng hóa được sản xuất ra trong môi trường sạch sẽ, an toàn và đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Như vậy, để có thể được các nhà nhập khẩu chấp nhận là nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn thì doanh nghiệp đó phải xây dựng được hệ thống đảm bảo các yêu cầu do nhà nhập khẩu đưa ra. Khi doanh nghiệp đã xây dựng và thực hiện tốt hệ thống này sẽ dễ dàng được nhà nhập khẩu chấp nhận là nhà cung cấp hàng hóa cho hệ thống phân phối của họ.

Thành Công là một trong những công ty được khách hàng của nhiều nước nhập khẩu bình chọn là nhà cung cấp hàng hóa lớn. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh từ doanh nghiệp chỉ phục vụ cho thị trường nội địa, Thành Công đã đưa hàng hóa ra thị trường nước ngoài tạo được uy tín và được nhiều khách hàng ưa chuộng. Để không ngừng củng cố vị thế cạnh tranh trên thương trường, Công ty đã xây dựng được hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000, bảo đảm tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội SA 8000, áp dụng các tiêu chuẩn môi trường ISO 14000.

***** Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của Công ty CP Dệt May Thành**

Công

Trên cơ sở phân tích môi trường bên trong, bên ngoài và thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty, qua đó nhận định được các cơ hội - nguy cơ - điểm mạnh - điểm yếu có ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh của Thành Công so với Công ty Chutex và Vigatexco, phân tích một cách đầy đủ hơn về những ưu thế và nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh. Công ty Chutex đứng ở vị trí thứ nhất; kế đến là Thành Công và cuối cùng là Vigatexco.

(1) Công ty Chutex:

- Điểm mạnh: Chutex có thị phần, mạng lưới phân phối ngoài nước và khả năng cạnh tranh giá cao hơn Thành Công.

- Điểm yếu: Chutex không có được lợi thế rất mạnh ở quy trình sản xuất khép kín từ khâu từ sợi, dệt, nhuộm cho đến may mặc như Thành Công - một ưu điểm mà không phải một doanh nghiệp nào cũng có được.

- Những điểm mạnh ngang bằng giữa Chutex và Thành Công: uy tín thương hiệu, mạng lưới phân phối trong nước, sản phẩm chủ lực là thun, chất lượng sản phẩm, năng lực tài chính và công tác quản trị nhân sự.

(2) Công ty Vigatexco:

- Điểm mạnh: mạng lưới phân phối trong nước của Vigatexco khá rộng hơn Thành Công.

- Điểm yếu: Vigatexco có mạng lưới phân phối ngoài nước nhỏ, chưa chú trọng nhiều đến công tác quản trị nhân sự và có vốn không mạnh bằng Thành Công. Mặt khác, sản phẩm chủ lực của Vigatexco là chăn, drap, gối (không phải là thun).

- Những điểm mạnh ngang bằng giữa Vigatexco và Thành Công: uy tín thương hiệu, thị phần, quy trình sản xuất khép kín, chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh giá.

(3) Công ty CP Dệt May Thành Công:

- Bên cạnh các cơ hội - nguy cơ - điểm mạnh - điểm yếu có ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, Thành Công đã không ngừng nâng cao nhận thức về năng lực cạnh tranh, nghiên cứu và dự báo thị trường. Từ đó, Công ty xác định thị trường mục tiêu và chiến lược cho từng giai đoạn thông qua các hoạt động như: nâng cấp kỹ thuật công nghệ; nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới; tổ chức lại hoạt động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; xây dựng chính sách khách hàng cũng như xây dựng hệ thống tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, môi trường và trách nhiệm xã hội.

Có thể nói, việc xây dựng các giải pháp của Công ty cần phải chú ý đến việc hạn chế sức mạnh của Chutex (thị phần, mạng lưới phân phối ngoài nước, khả năng cạnh tranh giá); đẩy mạnh khai thác mặt mạnh của công ty (uy tín thương hiệu, sản phẩm chủ lực, chất lượng sản phẩm, quy trình công nghệ sản xuất khép kín...); khắc phục điểm yếu (đào tạo nhân lực, đội ngũ nghiên cứu thiết kế, marketing, mở rộng mạng lưới phân phối trong nước...) và có chiến lược phòng thủ đối với Vigatexco.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Những vấn đề được trình bày trong chương 2 cho thấy môi trường bên ngoài và bên trong của công ty là hệ thống các yếu tố phức tạp, thay đổi theo thời gian và có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Vì vậy, để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty, cần có những giải pháp để khai thác được các cơ hội trong môi trường kinh doanh bằng chính điểm mạnh sẵn có của công ty. Trong đó, các yếu tố tạo điều kiện thuận lợi là các cơ hội, các điểm mạnh và các yếu tố gây khó khăn là các nguy cơ, các điểm yếu. Đồng thời, công ty cần có giải pháp để ngăn chặn hoặc hạn chế nguy cơ xảy ra và giảm thiểu các điểm yếu đang và sẽ diễn ra trong môi trường.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG ĐẾN NĂM 2015

3.1 CƠ SỞ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1 Quan điểm chung khi xây dựng giải pháp

Các giải pháp được xây dựng phải mang tính khả thi và dựa trên các quan điểm sau:

- Tận dụng được các cơ hội để phát triển, né tránh đe dọa, khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh của công ty.
- Phải phù hợp với nguyên tắc phát triển chung của ngành dệt may, phù hợp với mục tiêu và quan điểm của công ty.
- Phải lưu ý đến sự tác động của các yếu tố cạnh tranh của các công ty trong và ngoài nước, xu thế hội nhập kinh tế thế giới của quốc gia.

3.1.2 Quan điểm phát triển của ngành Công nghiệp Dệt - May Việt Nam đến năm 2015

3.1.2.1 Mục tiêu

Mục tiêu phát triển của ngành Công nghiệp Dệt - May đến năm 2010 là hướng ra xuất khẩu nhằm tăng nguồn thu ngoại tệ, đảm bảo cân đối trả nợ và tái sản xuất mở rộng các cơ sở sản xuất của ngành, thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng trong nước về số lượng, chất lượng, chủng loại và giá cả; từng bước đưa ngành Công nghiệp Dệt - May Việt Nam trở thành ngành xuất khẩu mũi nhọn, góp phần tăng trưởng kinh tế, giải quyết việc làm, thực hiện đường lối công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

3.1.2.2 Các chỉ tiêu của quy hoạch phát triển

Bảng 3.1: Chỉ tiêu sản xuất và xuất khẩu của Ngành Dệt May đến năm 2015

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2000	Năm 2005	Năm 2010	Năm 2015
- Sản xuất					
+ Vải lụa	Triệu m	800	1.330	2.000	3.000
+ Sản phẩm dệt kim	Triệu sp	70	150	210	295
+ Sản phẩm may (quy chuẩn)	"	580	780	1.200	1.850
- Kim ngạch xuất khẩu	Triệu USD	2.000	3.000	4.000	5.000
+ Hàng Dệt	"	370	800	1.000	1.200
+ Hàng May	"	1.630	2.200	3.000	3.800

(Nguồn: Quyết định số 161/1998/QĐ-TTG, ngày 04/09/1998.

Bảng 3.2: Chỉ tiêu phát triển nguyên liệu dệt của Ngành Dệt May đến năm 2015

Nguyên liệu	Đơn vị tính	Năm 2000	Năm 2010	Năm 2015
-Bông				
+ Diện tích	Ha	37.000	100.000	200.000
+ Năng suất bông	Tấn/ha	1,4	1,8	2,3
+ Sản lượng bông hạt	Tấn	54.000	182.000	600.000
+ Sản lượng bông xơ	"	18.000	60.000	200.000
- Dâu tằm tơ				
+ Diện tích trồng dâu	Ha	25.000	40.000	64.000
+ Sản lượng tơ tằm	Tấn	2.000	4.000	8.000

Bảng 3.3: Chỉ tiêu về nhu cầu vốn đầu tư của Ngành Dệt May đến năm 2015

Nguyên liệu	Đơn vị tính	Năm 2010	Năm 2015
-Đầu tư chiều sâu		756,9	911,2
+ Dệt	Triệu USD	709,0	850,8
+ May	"	47,9	60,4
-Đầu tư mới		2.516,6	3.032,6
+ Dệt	"	2.306,4	2.767,7
+ May	"	210,2	264,9
Tổng số		3.273,5	3.943,8

(Nguồn: Quyết định số 161/1998/QĐ-TTg, ngày

04/09/1998)

Chỉ tiêu về nhu cầu tổng vốn đầu tư đến năm 2010 là định hướng, Bộ Công nghiệp căn cứ định hướng này và điều kiện thực tế từng thời kỳ để có những tính toán và hiệu chỉnh cho phù hợp.

3.1.2.3 Điều chỉnh quy hoạch phát triển của ngành

Bộ Công nghiệp vừa họp bàn về quy hoạch điều chỉnh ngành dệt may đến năm 2015, tầm nhìn 2020 với mục tiêu phát triển ngành dệt may trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu.

Cụ thể, mức tăng trưởng hàng năm phải đạt từ 14-16%, tăng trưởng xuất khẩu hàng năm đạt 10-12%, trong đó đáng chú ý là thị trường Mỹ, Nhật, Châu Âu.

Một trong những vấn đề quan trọng nhất của việc điều chỉnh quy hoạch lần này là các giải pháp và chính sách về huy động vốn. Theo đó, nhu cầu vốn cho đầu tư phát triển ngành dệt may vào khoảng 3 tỷ USD cho giai đoạn từ nay đến năm 2010. Trong đó, vốn đầu tư phát triển nguyên liệu dệt khoảng 180 triệu USD; các dự án dệt nhuộm 2.275 triệu USD; các dự án may 443 triệu USD; các trung tâm thương mại và nghiên

cứu triển khai đào tạo vào khoảng hơn 200 triệu USD. Nguồn vốn chính được tính đến là từ các nhà đầu tư nước ngoài, vốn vay từ các quỹ đầu tư, vốn từ quỹ đất khi di dời và một phần vốn từ thị trường chứng khoán (Nguồn: www.moi.gov.vn - 23/08/2006).

3.1.3 Quan điểm phát triển của công ty CP Dệt May Thành Công

Trong suốt 30 năm liên tục phấn đấu, tập thể Lãnh đạo và Cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần Dệt may Thành Công đã đoàn kết gắn bó, cùng nhau quyết tâm vượt qua khó khăn, thách thức, chứng tỏ bản lĩnh ý chí, luôn đi đầu trong công cuộc đổi mới và đã tạo dựng được những thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh những thành tích đã đạt được, Công ty vẫn còn nhiều tồn tại cần phải tiếp tục nỗ lực khắc phục, cải cách, đổi mới triệt để hơn nữa để hội nhập và phát triển.

Tháng 7/2006 Công ty đã chính thức chuyển sang hình thức hoạt động Công ty Cổ phần, chắc chắn với chương trình phát triển sau cổ phần hóa, cùng với việc Việt Nam gia nhập WTO sẽ mở ra một giai đoạn mới với hiệu cơ hội lớn. Có thể nói đây là cơ hội cho sự phát triển, để biến cơ hội thành hiện thực, công ty cần có mục tiêu và các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh để đứng vững trên thương trường.

- Giữ vững và củng cố thị trường hiện có, tìm kiếm và phát triển thị trường mới, gia tăng thêm thị phần ở Mỹ, mở rộng thị trường nội địa.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao giá trị thương hiệu trong và ngoài nước, tiếp tục đầu tư theo chiều sâu và rộng, đảm bảo thu nhập cho người lao động, gia tăng phần đóng góp cho ngân sách nhà nước ...

- Xây dựng thương hiệu riêng cho Thành Công, làm cho khách hàng biết đến sản phẩm của công ty ngày càng nhiều hơn.

3.1.4 Mục tiêu chung của công ty CP Dệt May Thành Công

3.1.3.1 Mục tiêu chung

- Mục tiêu của công ty Dệt May Thành Công là thực hiện chiến lược kinh doanh tổng thể được thể hiện trên mọi mặt từ chính sách sản phẩm đến chính sách giá, hệ thống phân phối, các chương trình xúc tiến thương mại... mà xuyên suốt là yếu tố con

Bảng 3.4: Các chỉ tiêu của Công ty CP Dệt May Thành Công đến năm 2015

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2015
I.Loại sản phẩm							
1.Sợi	tấn	6,000	6,180	6,300	6,400	6,500	7,000
2.Vải	triệu m ²	36	42	48	54	62	105
3.Áo	triệu áo	15	20	25	27.5	30	60
II.Doanh thu							
1.Xuất khẩu	triệu USD	45	60	75	85	90	180
2.Nội địa	tỷ đồng	295	330	355	390	430	645
3.Tổng doanh thu	tỷ đồng	1,015	1,290	1,555	1,750	1,870	3,370

(Nguồn: Ban Kế Hoạch Hàng Hóa - Công ty CP Dệt May Thành Công)

người với công tác tuyển dụng, đào tạo và sử dụng một cách có hiệu quả, hướng đến sự phát triển bền vững. Một số chỉ tiêu trong những năm sắp tới:

- Thị trường xuất khẩu: Phần đầu mức tăng trưởng thị trường Mỹ khoảng 15% và khi có cơ hội là 30-40% (sau khi Việt Nam gia nhập WTO). Tiếp tục phát triển thị trường truyền thống là Nhật và EU trong các năm tới với mức tăng trưởng hàng năm khoảng từ 10-30%. Ngoài ra, Công ty sẽ mở rộng thêm thị trường Úc và Canada. Mục tiêu lâu dài là có thể kinh doanh trực tiếp.

- Thị trường nội địa:

+ Vải đan: Phần đầu trở thành nhà cung cấp hàng đầu sản phẩm vải đan để các công ty may xuất khẩu thay thế vải đan nhập khẩu trên cơ sở: giá hợp lý, giao hàng nhanh, chất lượng tốt và ổn định, bảo đảm dịch vụ, phục vụ ngang bằng các nhà cung cấp nước ngoài.

+ Vải dệt: Sản xuất và tiêu thụ sản phẩm mới, sản phẩm với công nghệ cao, nguyên liệu đặc biệt để phát triển thêm nhiều đơn hàng trên thị trường. Tiếp tục giữ vững và phát triển thị trường vải dệt xuất khẩu (các đơn hàng may đồng phục và các đơn hàng khác).

+ Sản phẩm may: Xây dựng, định vị thương hiệu Thành Công với sản phẩm truyền thống Polo shirt thế hệ mới và ra đời dòng sản phẩm thời trang cao cấp, các bộ sưu tập thời trang theo mùa đáp ứng theo độ tuổi và thị hiếu của người tiêu dùng, tổ

chức đồng bộ hệ thống thiết kế, hệ thống phân phối (công ty liên kết, hợp tác kinh doanh với siêu thị, các cửa hàng, trung tâm thời trang). Công ty chủ trương xây dựng và phát triển thành một trong những thương hiệu hàng đầu tại thị trường trong nước trong kế hoạch 3 năm 2006-2008.

3.1.3.2 Ngành nghề truyền thống

- Đối với Ngành sợi: đầu tư chiều sâu, giữ vững và nâng cao nhất lượng, giảm chi phí, khai thác hết công suất thiết bị. Nếu có cơ hội sẽ đầu tư tăng công suất gấp đôi so với hiện nay.

- Đối với Ngành Đan và Nhuộm hoàn tất, Ngành May: sẽ tập trung đầu tư nhanh, đưa công suất lên gấp đôi từ 36 triệu m² vải (năm 2006) lên 62 triệu m² (năm 2010) và 105 triệu m² (năm 2015); và từ 15 triệu sản phẩm may (năm 2006) lên 30 triệu sản phẩm (năm 2010) và 60 triệu sản phẩm may (năm 2015).

- Sản phẩm thời trang: ít nhất là 1 triệu sản phẩm / năm vào năm 2008 với doanh số tối thiểu là 120 tỷ đồng và chi phí đầu tư khoảng 30 tỷ đồng.

- Tổng vốn đầu tư dự kiến là 200-250 tỷ đồng. Doanh số tăng thêm do các chương trình đầu tư trên mang lại trên 850 tỷ đồng.

3.1.3.3 Ngành nghề mở rộng

- Thành Công là đơn vị có công nghệ đan kim thuộc hàng “đại gia” ở Việt Nam. Mục tiêu của công ty trong giai đoạn mới là tận dụng lợi thế này để giành lại thị trường nội địa vốn đã bị “lãng quên” cả chục năm qua do quá chú tâm vào xuất khẩu.

- Kinh doanh đa ngành: tận dụng lợi thế mặt bằng của nhà xưởng hiện có để xây dựng khu thương mại, chung cư, bệnh viện, trường học nhằm tăng hiệu quả sử dụng đất, kinh doanh nguyên liệu dệt.

3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY

Doanh nghiệp nào thỏa mãn ngày càng nhiều yêu cầu của khách hàng, sản xuất với chi phí ngày càng thấp, chất lượng ngày càng cao, giao hàng ngày càng nhanh và chăm sóc khách hàng ngày càng tốt thì doanh nghiệp đó mới có thể tồn tại. Đây cũng chính là những mong muốn của các khách hàng từ nhà sản xuất. Do vậy, để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường, công ty cần phải có các giải pháp thực hiện:

3.2.1 Giải pháp mở rộng và phát triển thị trường

3.2.1.1 Thị trường xuất khẩu

Mở rộng và phát triển thị trường xuất khẩu là một trọng những chiến lược phát triển của công ty, phù hợp với chiến lược phát triển ngành dệt may với “mũi nhọn về xuất khẩu”. Công ty luôn chú trọng xuất khẩu vào thị trường lớn như Mỹ, EU và Nhật Bản. Một số giải pháp mà công ty cần thực hiện:

- *Đối với thị trường Mỹ:*

- Chú ý đặc biệt đến thị trường Mỹ, phấn đấu mức tăng trưởng thị trường Mỹ khoảng 15% và khi có cơ hội là 30-40% sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

- + Trong thời gian đầu, công ty tiếp tục củng cố và duy trì thị phần hiện có ở Dallas, Haslet, Buena Park, Washington, New York... thông qua các nhà nhập khẩu Mỹ. Đối tượng khách hàng vẫn là những người có thu nhập trung bình.

- + Đồng thời, công ty ra sức tìm kiếm thị phần mới. Công ty thiết lập mối quan hệ với các nhà bán lẻ để thâm nhập vào thị trường. Từ đó, hàng hóa của công ty sẽ được phân phối qua hệ thống bán lẻ để dần tạo hình ảnh của công ty trong lòng khách hàng. Công ty có thể liên kết với các thương nhân Việt Kiều Mỹ để tạo lập từng bước quan hệ với thị trường Mỹ. Bên cạnh đó, công ty cần thiết lập các đại lý bán hàng ở Mỹ để giao hàng nhanh chóng đến tay người tiêu dùng, tạo lập mối quan hệ ngày càng gắn bó với khách hàng. Công ty cần tìm các đại lý có uy tín và có chế độ hoa hồng thỏa đáng để khuyến khích bán hàng ở các đại lý. Cộng đồng người Việt kể cả người Việt gốc Hoa ở Mỹ là kênh quan trọng giới thiệu hàng hoá Việt Nam. Do vậy, công ty tìm kiếm thị trường mới tại các khu phố, siêu thị và hội chợ - nơi có cộng đồng người Việt sinh sống ở California, Boston, Washington... Nơi đây, bà con người Việt đang rất cần sản phẩm của quê hương, hàng hoá Việt Nam khi xuất sang đây chắc chắn sẽ được đón nhận.

- Xây dựng và phát triển thương hiệu TCM trên thị trường Mỹ. Mỗi sản phẩm đều mang thương hiệu TCM.

- Đầu tư công nghệ, máy móc thiết bị mới để tạo ra sản phẩm phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng.

- Hạ giá thành sản phẩm: công ty cần phải sản xuất ra sản phẩm với giá thành hạ, mẫu mã phong phú và hợp thời trang. Hiện tại, chi phí sản xuất của công ty đã và sẽ cao do một số nguồn nguyên liệu phải nhập khẩu với giá cao và chính sách cải cách tiền lương của nhà nước để nâng cao thu nhập cho người lao động. Do vậy, công ty phải đào tạo nhân lực với tay nghề cao hơn nữa, bố trí và sắp xếp nhân lực hợp lý nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Tìm kiếm nguồn nguyên liệu trong nước để thay thế nguồn nhập khẩu nhằm tạo ra sản phẩm với giá thành có sức cạnh tranh.

- Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm mà công ty đang có lợi thế và tạo ra sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu khách hàng. Hiện tại, hàng dệt may Việt Nam khi xuất sang thị trường Mỹ còn đang trong giai đoạn bị áp dụng hạn ngạch. Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, hàng dệt may của Việt Nam vẫn có thể bị Mỹ áp đặt giới hạn số lượng nhập khẩu như hàng dệt may của Trung Quốc. Công ty xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm để giành ưu thế hơn và có thể thu hút được khách hàng ở thị trường.

- *Đối với thị trường Nhật Bản*

- Người Nhật rất thích những sản phẩm mang tính độc đáo lạ mắt. Vì thế, việc tạo ra sản phẩm độc đáo là yếu tố quyết định sự thành công của công ty. Nền văn hóa của Nhật rất khác biệt so với các nước khác, do đó khi sản phẩm được xuất sang Nhật chỉ được thể hiện trên sản phẩm những gì phù hợp với thuần phong mỹ tục của họ.

- Để có thể hấp dẫn và thu hút các đối tác Nhật, công ty cần phải thể hiện được hình ảnh đáng tin cậy, có tính sáng tạo, sản phẩm có chất lượng cao, có tính cạnh tranh và đặc biệt là công ty phải có thiện chí hợp tác.

- Nâng cao nhất lượng sản phẩm, tăng thêm chủng loại xuất khẩu vào thị trường này. Công ty xin được dấu chứng nhận chất lượng JIS (Japan Industrial Standards) cho sản phẩm. Đây là hệ thống tiêu chuẩn chất lượng áp dụng cho hàng hóa công nghiệp, do Bộ Công Thương Nhật cấp. Hàng hóa đạt tiêu chuẩn này sẽ được người tiêu dùng Nhật tin tưởng và tạo được sức cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

- Tích cực tham gia hội chợ triển lãm và đẩy mạnh hoạt động marketing để quảng bá thương hiệu và tìm kiếm khách hàng.

- *Đối với thị trường EU*

- Sự sáng tạo trong kiểu dáng, mã sản phẩm bên cạnh sự ổn định về chất lượng là đòi hỏi thường xuyên và liên tục của thị trường. Người tiêu dùng EU là những khách hàng có tiếng là khó tính và rất coi trọng yếu tố sáng tạo, độc đáo, nét mới và yếu tố thời trang riêng có của sản phẩm. Do đó, công ty cần chú trọng những điểm này để sản phẩm có chỗ đứng trên thị trường.

- Xây dựng đội ngũ có thể tổ chức tốt công tác marketing xuất khẩu như tổ chức quảng cáo, tham gia hội chợ triển lãm và tiến hành khảo sát thị trường một cách có hiệu quả. Công ty sẽ thu thập được thông tin về thị trường, tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu và phong tục tập quán của người tiêu dùng nhanh hơn. Qua đó, công ty có thể tìm kiếm các đối tác và các đại lý để bán hàng tốt hơn.

- Công ty cần tập trung vào các thị trường ngách. Đối tượng khách hàng của thị trường này bao gồm khách hàng có thu nhập cao, có yêu cầu cao về chất lượng và mẫu mã sản phẩm; khách hàng có thu nhập thấp có yêu cầu về chất lượng và mẫu mã sản phẩm vừa phải. Công ty nên tập trung vào những khách hàng này vì số lượng khách hàng này không chiếm đa số trong tổng số người tiêu dùng, do đó số lượng hàng sản xuất là không lớn. Công ty chỉ cần đầu tư một số vốn vừa phải và chủ yếu chú trọng vào sản phẩm. Với sản phẩm có yêu cầu chất lượng cao, công ty cần đầu tư mạnh cho công tác nghiên cứu thị hiếu người tiêu dùng và cho đội ngũ thiết kế xuất sắc. Đối với sản phẩm bình dân, công ty cần chú trọng nhiều về giá trị sử dụng và giá thành sản phẩm. Thực hiện tốt mục tiêu này sẽ giúp công ty thu được lợi nhuận trong ngắn hạn và từng bước phát triển, vươn đến những đơn hàng mang tính chuyên nghiệp với lượng hàng hóa lớn cả về số lượng, mẫu mã và chủng loại.

Về lâu dài, công ty phấn đấu để có thể kinh doanh trực tiếp sản phẩm trên các thị trường. Công ty cần phải có sự đầu tư mạnh mẽ về tài chính để có thể xây dựng được những dây chuyền sản xuất phù hợp và chuyên nghiệp, đồng thời xây dựng đội ngũ kinh doanh, cán bộ kỹ thuật có trình độ cao để có thể ký được những hợp đồng bán hàng với số lượng lớn và tổ chức sản xuất giao hàng đúng tiến độ.

3.2.1.2 Thị trường nội địa

Thị trường trong nước là thị trường có nhu cầu tiêu dùng hàng may mặc lớn. Nếu công ty không đầu tư đúng mức vào thị trường này thì hàng hóa của các nước sẽ

tràn vào chiếm lĩnh thị trường tiêu thụ hàng dệt may với dân số hiện nay khoảng 83,12 triệu người, dự đoán sẽ là 100 triệu người vào năm 2010. Công ty cần có các giải pháp để mở rộng và phát triển thị trường nội địa như sau:

- *Xây dựng thương hiệu*: Sự nhận biết của khách hàng đối với sản phẩm của công ty là rất thấp. Do đó, công ty cần tích cực tham gia quảng cáo sản phẩm trên đài phát thanh và truyền hình, các chương trình tài trợ trò chơi trên ti vi, các chương trình từ thiện... Đây là những hình thức quảng bá thương hiệu được nhiều người chú ý đến. Ngoài ra, công ty có thể quảng cáo trên các báo, tạp chí, tham gia hội chợ triển lãm...

- *Phát triển các hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm*: Trước đây, công ty chỉ tập trung vào xuất khẩu nên việc phát triển sản phẩm trong nước chưa được quan tâm đúng mức. Vì thế, công ty cần phải cải tiến mẫu mã, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm. Sản phẩm được tạo ra phải phù hợp với từng khu vực, từng mùa vụ trong năm.

- *Thiết lập hệ thống phân phối tại thị trường trong nước*: Mạng lưới phân phối của công ty chưa rộng khắp. Tại TP.HCM một số cửa hàng chỉ tập trung ở các quận trong nội thành, siêu thị Sài Gòn Coop Mart; không có các cửa hàng tại các huyện ngoại thành. Công ty chỉ có vài cửa hàng tại Hà Nội, Hải Phòng. Do đó, công ty cần mở rộng, phát triển hệ thống phân phối ra vùng ngoại thành và các tỉnh.

- *Đổi mới toàn diện để có thể tự doanh*: đưa hàng hóa trực tiếp vào quầy chợ, hạn chế thông qua khách hàng trung gian nhằm tạo lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp, chủ động thu thập mẫu mã, thông tin trực tiếp từ thị trường, giá cả, sự lựa chọn của khách hàng làm cơ sở cho các quyết định.

- *Đẩy mạnh hoạt động chăm sóc khách hàng và tổ chức hội nghị khách hàng* theo định kỳ hàng năm: nhằm nắm rõ nhu cầu của khách hàng, sản phẩm có được khách hàng chấp nhận hay dịch vụ hậu mãi có thỏa đáng không để công ty xem xét và điều chỉnh cho phù hợp.

3.2.2 Giải pháp xây dựng thương hiệu TCM

Công ty có chính sách đầu tư thích đáng để xây dựng thương hiệu ngày càng quen thuộc với người tiêu dùng, tạo uy tín ngày càng cao trên thị trường trong và ngoài nước.

Để xây dựng một thương hiệu được khách hàng tin cậy thì doanh nghiệp cần phải hiểu rõ khách hàng của mình hơn ai hết, và luôn lấy sự hài lòng của khách hàng làm trọng tâm cho mọi hoạt động.

Tất cả sản phẩm của công ty đều mang thương hiệu TCM, bằng cách in chữ TCM trên các nhãn của sản phẩm. Xây dựng thương hiệu bằng chính chất lượng, mẫu mã, giá cả và hệ thống phân phối của sản phẩm.

*** *Xây dựng thương hiệu ngoài nước:***

+ Đăng ký nhãn hiệu bản quyền, từng bước tạo lập thương hiệu có uy tín tại thị trường có giao dịch và thị trường tiềm năng.

+ Tăng cường tuyên truyền, quảng bá thương hiệu TCM thông qua các nhà phân phối, đại lý, các chương trình hội chợ triển lãm, hội chợ dệt may ở nước ngoài.

+ Đầu tư vào công nghệ tạo ra sản phẩm may có mẫu mã phù hợp với tiêu dùng của người nước ngoài.

+ Tăng cường đội ngũ thiết kế có năng lực tạo ra nhiều sản phẩm mới, tham khảo ý kiến của các chuyên gia tư vấn về thị trường, xây dựng thương hiệu và hoạt động của Công ty ngày càng có hiệu quả.

+ Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã, thiết kế mặt hàng mới sử dụng nguyên liệu, bao bì rõ nét theo từng đối tượng khách hàng.

*** *Xây dựng thương hiệu trong nước:***

+ Nâng cao công tác tiếp cận thị trường, chủ động tìm kiếm khách hàng, tăng cường hoạt động tuyên truyền quảng bá sản phẩm đặc trưng thể mạnh cũng như thương hiệu của Công ty bằng nhiều hình thức như tham gia hội chợ triển lãm, quảng cáo, biểu diễn thời trang, qua internet, các phương tiện thông tin đại chúng, chương trình kiến thức tiêu dùng...

+ Tổ chức thu thập ý kiến đóng góp của khách hàng, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã... thỏa mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng, tạo uy tín ngày càng vững chắc để từ đó khẳng định được đẳng cấp hàng nội địa để chiếm lĩnh thị trường.

+ Phát triển hệ thống phân phối sản phẩm vải và may. Xây dựng chính sách thu hút khách hàng, các chế độ dịch vụ hậu mãi để khuyến khích người tiêu dùng.

+ Công ty nên tiến hành hình thức quảng cáo tiếp thị trên internet bằng việc ký hợp đồng quảng cáo với các website, báo điện tử có uy tín trong nước như www.tuoitre.com.vn, www.nld.com.vn, www.vneconomy.com.vn...

3.2.3 Giải pháp về vốn

Để mở rộng sản xuất và phát triển kinh doanh đa ngành nghề, nhu cầu về vốn của công ty là rất lớn. Hiện tại, công ty đã từ chối rất nhiều đơn hàng với số lượng lớn do không đủ máy móc thiết bị để thực hiện. Công ty cố gắng nhận một số đơn hàng để giữ lấy khách hàng nhưng buộc phải nhập khẩu vải do không có máy móc thích hợp để sản xuất. Vì vậy, công ty cần phải đầu tư đổi mới công nghệ. Bên cạnh đó, công ty cũng có dự án xây dựng bệnh viện, trường học... nên nhu cầu về vốn lưu động sẽ tăng cao. Các giải pháp cần thực hiện để có đủ nguồn vốn cho hoạt động:

- *Xây dựng các dự án tốt với kế hoạch mang tính khả thi*: qua các kế hoạch mang lại hiệu quả cao, công ty mới có thể huy động vốn từ các cổ đông, vay vốn từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng, từ Tổng Công ty Dệt may Việt Nam...

- *Vay ngân hàng*: giữ vững quan hệ và uy tín, tranh thủ tận dụng nguồn vốn cho vay ngắn hạn và dài hạn của các tổ chức tín dụng, đặc biệt là các tổ chức tín dụng đã có mối quan hệ lâu dài với công ty như : ngân hàng Vietcombank, Ngân hàng Công Thương, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển ...

- *Sử dụng vốn vay ngân hàng có hiệu quả*: công ty có kế hoạch sử dụng vốn vay hiệu quả, tránh trường hợp đầu tư quá mức vào công nghệ không phù hợp mà dẫn đến thiếu vốn lưu động sẽ ảnh hưởng đến khả năng sản xuất kinh doanh, mất khả năng chi trả nợ.

- *Phản đầu nâng cao vòng quay vốn* cho từng hoạt động sản xuất kinh doanh. Chỉ được tồn kho theo hạn mức tối thiểu cho phép.

- *Rút ngắn thời gian thu hồi công nợ*: việc chiếm dụng vốn trong thanh toán tiền hàng của khách hàng trong thời gian dài như hiện nay đã ảnh hưởng đến nguồn vốn lưu động của công ty. Mặt khác, công ty cần kéo dài thời hạn trả nợ cho nhà cung cấp để tranh thủ nguồn vốn cho hoạt động.

- *Liên doanh, liên kết* với các công ty trong ngành, các nhà đầu tư có tiềm năng về tài chính, nhân lực... để có nguồn vốn lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.2.4 Giải pháp về quản lý sản xuất kinh doanh

Các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý sản xuất kinh doanh:

- *Nâng cao hiệu quả ở khâu điều hành và chuẩn bị sản xuất:*

+ Bố trí đúng người vào đúng vị trí để phát huy cao nhất năng lực công tác của người lao động và hiệu quả kinh doanh của công ty.

+ Thực hiện luân chuyển cán bộ và nhân viên các phòng nghiệp vụ để đào tạo toàn diện đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

+ Để đẩy mạnh sản xuất, phát huy hiệu quả công việc, trong trường hợp cần thiết, công ty sẵn sàng tiến hành thuê chuyên gia kỹ thuật, chuyên gia quản lý người nước ngoài.

+ Tạo cơ hội cho đội ngũ nhân viên kinh doanh trong việc giao dịch với các đối tác để học hỏi nhiều kinh nghiệm hơn trong đàm phán thương lượng. Đào tạo đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất thích ứng nhanh chóng với quy trình công nghệ mới.

+ Xây dựng đội ngũ chuyên gia quản lý, chuyên gia về công nghệ thông tin, chuyên gia tài chính, thị trường chứng khoán, chuyên gia công nghệ.

- *Cắt giảm chi phí trong quá trình sản xuất:*

+ Giao chỉ phí về cho ngành tự quản, tự chịu trách nhiệm và đẩy mạnh sản xuất thông qua tiết kiệm, giảm chi phí ở từng công đoạn.

+ Xây dựng định mức tiêu hao nguyên vật liệu, theo dõi, kiểm soát và hiệu chỉnh hao phí cho phù hợp hơn. Đồng thời, kiểm soát chi phí được đặt ra ngay từ đầu, khoán chi phí, tìm vật tư thay thế với giá rẻ có chất lượng tương đương.

- *Nâng cao năng suất lao động:*

+ Giao chỉ tiêu năng suất cụ thể cho từng công nhân, từng công đoạn, từng lộ trình phát triển kèm theo chế độ khen thưởng khi đạt kế hoạch.

+ Áp dụng công nghệ, máy móc thiết bị mới để tăng năng suất tại một số bộ phận, một số công đoạn sản xuất.

+ Định kỳ rà xét quy trình công nghệ, định mức lại hao phí lao động, chuyên môn hóa theo đơn hàng, theo chuyên, theo bộ phận.

- *Thời hạn giao hàng đúng tiến độ:*

+ Duy trì, phát huy thế mạnh của việc kiểm soát, điều độ sản xuất xuyên suốt từ ngành-xí nghiệp-chuyên may để dự báo tốt việc giao hàng, có biện pháp sớm nhất.

+ Tiếp tục có kế hoạch dự báo, phân tích từ xa về nguồn bố trí sản xuất cho ít nhất mỗi 3 tháng liên tiếp tiếp theo.

+ Kiểm soát chế độ bằng phần mềm quản lý sản xuất của ngành.

+ Duy trì và thực hiện tốt quy chế làm việc giữa các bộ phận.

- *Chất lượng sản phẩm:*

+ Áp dụng đúng và nghiêm ngặt hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế để tăng sức cạnh tranh và uy tín của sản phẩm trên thị trường.

+ Kiểm tra chặt chẽ chất lượng nguyên phụ liệu đưa vào quá trình sản xuất (làm tốt ngay từ khâu đầu của quy trình công nghệ).

+ Phổ biến, nâng cao ý thức trách nhiệm cho cán bộ công nhân viên về chất lượng sản phẩm. Huấn luyện kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên kiểm hàng: kỹ năng chuyên sâu theo công đoạn, kỹ năng kiểm tra chất lượng sản phẩm. Lập kế hoạch thường xuyên kiểm tra lại các khâu có lỗi tiềm ẩn, phát hiện và ngăn chặn ngay khi chưa xảy ra.

+ Cải tiến và hoàn thiện hệ thống tài liệu hướng dẫn kỹ thuật, hướng dẫn công việc, hướng dẫn và tăng cường kiểm tra.

+ Lập kế hoạch phúc tra chất lượng và thực hiện triệt để. Xây dựng chỉ tiêu chất lượng đến từng bộ phận, định kỳ khen thưởng các đơn vị đạt và vượt chỉ tiêu. Tổ chức hội thảo để rút kinh nghiệm công tác kỹ thuật chất lượng.

+ Đối với nhân viên kỹ thuật, nhân viên kiểm hàng: xây dựng kế hoạch về chuyên môn nghiệp vụ, giao trách nhiệm về chất lượng sản phẩm cuối cùng. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất: định kỳ 3-6 tháng đánh giá chất lượng tay nghề.

3.2.5 Giải pháp về marketing

Hiện nay, công ty chưa có bộ phận marketing riêng biệt. Hoạt động nghiên cứu và phát triển trường cũng như hoạt động hỗ trợ cho sự phát triển của công ty còn yếu kém. Vì vậy, công ty cần thành lập bộ phận marketing để giải quyết các vấn đề sau:

- Xây dựng chiến lược marketing rõ ràng, tập trung nghiên cứu các phương pháp marketing mà các đối thủ trong và ngoài nước đang thực hiện có hiệu quả.

- Mở rộng thị trường truyền thống, tìm kiếm thị trường mới, đặc biệt quan tâm đến các thị trường lớn.

- Nâng cao hoạt động nghiên cứu và phát triển.

- Đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị, các chương trình xúc tiến thương mại để quảng bá thương hiệu... Nhanh chóng nắm bắt thông tin thị trường nhằm giúp công ty có những chính sách kinh doanh đúng đắn. Nghiên cứu kỹ các nhu cầu hiện nay của thị trường nước ngoài, thực hiện một số hoạt động xúc tiến thương mại như mở văn phòng đại diện, tham gia hội chợ, quảng cáo...

Các giải pháp marketing cần thực hiện để nâng cao năng lực cạnh tranh:

- *Chính sách phân phối:* để có thể xây dựng và phát triển tốt mạng lưới phân phối, nâng cao sức cạnh tranh và giảm sự lệ thuộc vào khách hàng, đủ năng lực vượt qua các thử thách:

+ Xây dựng, tổ chức, xâm nhập mạng lưới bán lẻ trên thị trường ngoài nước.

+ Chủ động khai thác và phát triển quan hệ với khách hàng để tạo dựng quan hệ hợp tác kinh doanh.

+ Phát triển hệ thống cửa hàng tự doanh để tiếp cận sát với thị trường nội địa, giảm bớt các đơn vị thương mại trung gian.

- *Chính sách sản phẩm:* Coi trọng công tác nghiên cứu phát triển mẫu mã mới nhằm đẩy mạnh hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

+ Nghiên cứu, sản xuất mặt hàng mới là nhiệm vụ chiến lược công ty đặt ra đối với đội ngũ kỹ thuật, đội ngũ marketing của công ty nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của người tiêu dùng, duy trì khả năng cạnh tranh và sự phát triển liên tục.

+ Nghiên cứu sản phẩm mới có lợi thế mà đối thủ không sản xuất được bằng cách tìm kiếm các nhà cung cấp sợi mới và áp dụng công nghệ sản xuất riêng biệt của công ty như công nghệ kéo sợi pha theo tỷ lệ thành phần sợi khác nhau, tạo hiệu ứng đặc biệt trên mặt hàng... để sản xuất ra các mặt hàng có giá trị cao như độ co thấp, chống cháy, chống thấm, hút mồ hôi...

+ Cải thiện và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm của công ty. Để thực hiện nhiệm vụ chiến lược quan trọng này, công ty tập trung củng cố hệ thống quản lý chất lượng, đầu tư các thiết bị thí nghiệm, kiểm soát chất lượng. Chất lượng

sản phẩm gắn liền với chất lượng bao bì nhãn hiệu. Sử dụng bao bì đẹp, tốt để khách hàng có thể sử dụng lâu dài, hình ảnh của công ty luôn đặt trước mắt người tiêu dùng, đó cũng là một cách quảng cáo có hiệu quả. Thật vậy, bao bì không chỉ cung cấp thông tin về đặc tính sản phẩm, giúp hàng hóa tránh hư hỏng mà còn thu hút sự chú ý của khách hàng.

+ Do sức cạnh tranh về giá của hàng Trung quốc, Ấn Độ... trên thị trường thế giới là rất cao nên chiến lược xuất khẩu của công ty là sẽ tập trung vào các mặt hàng chất lượng cao, có tính chuyên biệt.

+ Công ty xây dựng chiến lược mặt hàng đối với từng nhóm sản phẩm theo từng giai đoạn căn cứ vào nhu cầu thị trường, thế mạnh sản xuất của Công ty và lợi nhuận mà sản phẩm mang lại. Tập trung ưu tiên cho những đơn hàng lớn, kéo dài, ổn định để tăng năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm. Cương quyết không sản xuất mặt hàng kém hiệu quả, kém khả năng cạnh tranh. Trong giai đoạn 2006 - 2010, Công ty dự kiến tập trung sản xuất cao độ vào 2 nhóm mặt hàng chính:

- * Vải đan: Vải đan cotton có độ co rút thấp, vải đan làm bóng, vải đan co giãn.
- * Sản phẩm may : Polo-shirt, T-shirt các loại, sản phẩm thời trang ...

- *Chính sách giá:*

+ Do có lợi thế về quy trình công nghệ sản xuất khép kín và chủ động trong việc tìm kiếm nguồn nguyên liệu, sản phẩm sản xuất ra với giá thành sẽ hạ hơn so với đối thủ. Công ty cần xem xét và đưa ra chính sách giá hấp dẫn để thu hút khách hàng nhiều hơn.

+ Định giá sản phẩm trên cơ sở chi phí sản xuất kết hợp với chiến lược giá phân biệt. Công ty sử dụng chiến lược giá dựa vào chi phí để đảm bảo đạt mức lợi nhuận tối thiểu. Sau đó, công ty sẽ điều chỉnh giá tăng giảm tùy theo thời điểm mùa vụ, khu vực địa lý, khách hàng... Giá tăng tại thời điểm có nhu cầu cao, giá hạ tại thời điểm có nhu cầu thấp hay giá cao đối với khách hàng nhỏ và số lượng đơn hàng ít và giá thấp đối với khách hàng lớn quen thuộc với số lượng lớn.

- *Chính sách quảng cáo, chiêu thị:* Phối hợp các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, xúc tiến bán hàng.

+ Hoạt động quảng cáo của công ty chưa hiệu quả. Công ty chỉ mới tài trợ cho chương trình siêu thị may mắn trên truyền hình, tổ chức chương trình ca nhạc thời trang nên chưa thu hút được nhiều khách hàng. Hay một số chương trình khuyến mãi như điền vào phiếu thông tin hiểu về Thành Công tại các cửa hàng bán sản phẩm sẽ có quà tặng.

+ Nâng cao chất lượng tham gia hội chợ triển lãm. Bố trí và sắp xếp gian hàng có tính khoa học, đẹp mắt và thu hút được sự chú ý của khách hàng. Đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi, biết giao tiếp và hiểu tâm lý khách hàng. Đội ngũ này sẽ đại diện công ty tại các hội chợ.

+ Công ty cần đầu tư nhiều hơn nữa cho các chương trình quảng cáo trên truyền hình sẽ lưu lại trong tâm trí khách hàng. Đây là một trong những hình thức thu hút khách hàng nhanh và hiệu quả nhất.

3.2.6 Giải pháp về công nghệ

Với máy móc công nghệ hiện có, công ty không thể đáp ứng được các đơn hàng có số lượng lớn cũng như không có đủ máy móc thích hợp để sản xuất ra những mặt hàng mà khách hàng yêu cầu như một số mặt hàng sọc hay mặt hàng sử dụng sợi OE với giá thành phẩm khi sản xuất ra rất rẻ so với các loại sợi mà công ty đang sử dụng. Công ty phải nhập vải từ Hong Kong để sản xuất nên chi phí rất cao.

Đồng thời, năng lực sản xuất của công ty chưa cao so với nhiều doanh nghiệp trong ngành. Để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của thị trường, công ty cần có một số giải pháp phát triển công nghệ như:

- Đầu tư đổi mới công nghệ sản xuất nhằm tăng năng lực sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh như đầu tư công nghệ làm hàng sọc, dây chuyền may quần tây, may đồ lót, đổi mới một số máy móc có công nghệ cao cắt chỉ tự động, đính nút điện tử ...

- Nhập khẩu máy móc thiết bị từ các nước công nghiệp phát triển thay thế dần hệ thống máy móc lạc hậu. Công ty cần có chế độ sử dụng, bảo dưỡng máy móc hợp lý. Trước khi sử dụng, cần có sự hướng dẫn của các chuyên viên kỹ thuật, đảm bảo sử dụng đúng và có hiệu quả. Đối với máy móc thường xuyên hư hỏng, không đảm bảo chất lượng sản phẩm được tạo ra thì công ty nên thanh lý nhằm giảm bớt chi phí sửa chữa và bảo dưỡng.

- Nghiên cứu đầu tư chiều sâu máy móc thiết bị cho khâu nhuộm và hoàn tất nhằm đảm bảo chất lượng cao, có khả năng cạnh tranh. Đây là khâu quan trọng nhất quyết định sự thành công của sản phẩm được sản xuất ra trong công nghệ dệt may.

- Một số dự án công nghệ mà Công ty cần đầu tư trong thời gian sắp tới:

➤ *Dự án Đầu tư lò hơi đốt than 20 tấn/giờ cho Ngành Đan-Nhuộm*

- Mục đích đầu tư: Đầu tư lò hơi đốt than (thay vì lò hơi sử dụng nhiên liệu dầu FO) nhằm tăng khả năng cung cấp hơi phục vụ cho Ngành Đan-Nhuộm. Với chủ trương này nhằm thay thế nguồn nhiên liệu sử dụng dầu FO giá cao bằng việc sử dụng than đá để vận hành nhằm giảm chi phí sản xuất, góp phần tăng tính cạnh tranh của sản phẩm, đặc biệt là cạnh tranh về giá. Lựa chọn lò hơi có công nghệ tiên tiến để tăng hiệu quả đầu tư.

- Công nghệ sản xuất lò hơi, với thiết bị lò hơi đốt than có xuất xứ từ Anh.

➤ *Dự án Đầu tư thêm các chuyên may cho Ngành May*

- Mục đích đầu tư: Đảm bảo khả năng sản xuất sản phẩm may, đáp ứng đơn hàng có số lượng lớn, đặc biệt là các đơn hàng xuất khẩu. Nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty nhờ vào việc thoả mãn yêu cầu của khách hàng về sản lượng, chất lượng và tiến độ giao hàng, tạo đầu ra vững chắc cho Ngành Sợi, Xí Nghiệp Dệt, Ngành Đan-Nhuộm và cả Ngành May.

- Công nghệ may mặc, với các thiết bị may có xuất xứ từ Nhật Bản, Đài Loan, Hàn Quốc...

➤ *Dự án Đầu tư máy đánh ống tự động cho Ngành Sợi /Xí Nghiệp Sợi 1*

- Mục đích đầu tư: Cân đối công suất hoạt động tại công đoạn sợi con và công đoạn đánh ống (do năng lực máy đánh ống thấp hơn năng lực máy sợi con) → thực hiện việc đầu tư nhằm tăng sản lượng tại công đoạn đánh ống sẽ giúp tăng sản lượng sản xuất của Ngành Sợi / Xí nghiệp Sợi 1. Từng bước đổi mới công nghệ - thiết bị nhằm nâng cao chất lượng sợi và thay thế thiết bị hoạt động kém hiệu quả, tiêu hao nhiều năng lượng, nhằm đạt được mục tiêu giảm giá thành sản xuất sợi và gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

- Công nghệ kéo sợi, với các thiết bị có xuất xứ từ Châu Âu, Nhật.

3.2.7 Giải pháp về nhân lực

Nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Một số giải pháp nhằm xây dựng và củng cố nguồn nhân lực mà công ty cần thực hiện:

- *Chủ động sắp xếp lại mô hình tổ chức hoạt động cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần, phù hợp với quy mô hoạt động và chức năng của công ty:*

+ Nâng cao trách nhiệm cá nhân, hiệu quả công việc, khuyến khích tinh thần tự chủ và sáng tạo của mỗi cá nhân. Bố trí đúng người vào đúng vị trí để phát huy cao nhất năng lực công tác của người lao động và hiệu quả kinh doanh của công ty.

+ Chuẩn bị lực lượng cán bộ công nhân kế thừa. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để sẵn sàng thay thế khi cần.

- *Nâng cao trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn của đội ngũ lao động trong công ty:*

+ Tăng cường các chương trình đào tạo công nhân lành nghề, cán bộ quản lý, nhân viên thiết kế, kỹ sư chuyên ngành... bằng đào tạo tại chỗ hay qua các khóa học trong và ngoài nước. Tiếp tục hợp tác, tuyển dụng lao động từ trường Đại học Công nghiệp 4, tìm kiếm sinh viên có năng lực từ các trường đại học.

+ Xây dựng đào tạo nguồn nhân lực trẻ có trình độ chuyên môn cao, giỏi nghiệp vụ công tác, có hiệu quả và chất lượng cao.

+ Tuyển dụng thêm lực lượng trong bộ phận phân phối. Bộ phận kế hoạch kinh doanh cần phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp thị để xây dựng kế hoạch bán hàng và dự báo dung lượng thị trường cho chính xác.

+ Chú trọng đào tạo đội ngũ cán bộ kỹ thuật và thiết kế mẫu mã có năng lực tạo ra nhiều sản phẩm mới, hợp thị hiếu người tiêu dùng trong nước và quốc tế.

+ Tăng cường thêm lực lượng công nhân may lành nghề để có thể đáp ứng yêu cầu xâm nhập thị và mở rộng thị trường trong và ngoài nước

- *Chính sách duy trì và thu hút lao động (bằng vật chất và tinh thần):*

+ Thu hút nhân tài là chiến lược hàng đầu của Công ty nhất là trong các lĩnh vực quản lý, kinh doanh, kỹ thuật và nghiệp vụ.

+ Ưu tiên giữ lao động có tay nghề bằng các chính sách đãi ngộ vật chất và tinh thần. Tạo môi trường và tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động.

+ Cải tiến chế độ tiền lương, tiền thưởng phù hợp với thu nhập thị trường nhằm khuyến khích người lao động làm việc với năng suất cao, thu hút chất xám và tay nghề cho công ty.

+ Thực hiện nghiêm túc cơ chế giám sát, kiểm tra và có cơ chế thưởng hợp lý để kích thích các bộ phận hoạt động có hiệu quả.

+ Tạo cơ hội học tập để phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến cho người lao động tại Công ty.

3.3 KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI CHÍNH PHỦ

3.3.1 Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh

- Nhà nước cần tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các doanh nghiệp được bình đẳng như nhau trong quá trình sản xuất - kinh doanh. Việc tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh sẽ giúp cho các doanh nghiệp phát huy được năng lực hoạt động và cạnh tranh trong điều kiện hội nhập.

- Để đẩy mạnh cạnh tranh lành mạnh, ngành dệt may cần tăng cường khả năng phối hợp đầy đủ và đồng bộ giữa các đơn vị thành viên trong Tổng công ty Dệt may Việt Nam, xóa bỏ sự phân biệt đối xử đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các doanh nghiệp cùng phát triển và đổi mới quy chế để hấp dẫn các nhà đầu tư nước ngoài, tạo môi trường cạnh tranh phong phú và đa dạng. Nhờ đó, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể học hỏi kinh nghiệm sản xuất, quản lý cũng như thực hiện chuyên giao công nghệ với các đối tác nước ngoài.

- Nhà nước cần hoàn thiện hệ thống pháp luật nhằm xử phạt, kiểm soát chặt chẽ: tình trạng buôn lậu qua biên giới làm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong nước; và chính việc làm hàng giả khiến người tiêu dùng nhầm lẫn và bị thiệt hại, gây mất uy tín của doanh nghiệp.

3.3.2 Hỗ trợ hoạt động xuất, nhập khẩu

- Chính sách ưu đãi trong hoạt động xuất nhập khẩu, tạo nhiều thuận lợi cho các doanh nghiệp dệt may phát triển. Nhà nước cần cải cách thủ tục hành chính, chấn chỉnh bộ máy hoạt động của cơ quan quản lý, góp phần quản lý, sử dụng và khai thác hiệu quả nguồn vốn đầu tư.

- Hiện nay, các doanh nghiệp có nhu cầu vay vốn để đầu tư thiết bị công nghệ và nhu cầu vốn lưu động tăng. Bên cạnh việc huy động tối đa nguồn lực của doanh nghiệp, Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ vốn và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp vay vốn ngoài xã hội với cơ chế tín dụng linh hoạt giúp cho doanh nghiệp phát triển sản xuất.

- Củng cố và mở thêm các trường đại học trong nước, các trung tâm dạy nghề nguyên ngành dệt may nhằm đào tạo đội ngũ lao động có trình độ, có tay nghề cao để cung cấp cho các doanh nghiệp trong ngành dệt may.

- Hoàn thiện hệ thống pháp luật để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài nhằm thu hút nguồn vốn và công nghệ.

- Thường xuyên tổ chức hội chợ dệt may và thiết lập mạng lưới xúc tiến thương mại tại thị trường nước ngoài, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham gia và có nhiều cơ hội trong việc tìm kiếm thị trường, tìm kiếm đối tác đầu tư và ký kết các hợp đồng xuất khẩu.

- Đẩy mạnh hoạt động đàm phán để Việt Nam được thông qua Quy chế PNTR trong năm nay (bãi bỏ quota cho hàng may mặc) nhằm giảm bớt áp lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

3.3.3 Chính sách hỗ trợ phát triển ngành nguyên phụ liệu dệt may

Khó khăn lớn nhất của doanh nghiệp dệt may hiện nay là đa số nguyên phụ liệu cho sản xuất đều phải nhập khẩu với chi phí cao và thời gian cung cấp khá dài. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh và giá thành sản phẩm.

➤ Năm 2004, Việt Nam đã sản xuất 12.000 tấn bông hạt, nhưng chỉ đáp ứng được 20% nhu cầu của ngành dệt may. Trong niên vụ vừa qua, ngành bông tiếp tục gặp khó khăn do hạn hán kéo dài khiến sản lượng bông sụt giảm nghiêm trọng. Đã có dự án phát triển ngành bông vải với diện tích 50.000 ha để giải quyết 30-40% nguyên liệu cho ngành may, thế nhưng mấy năm nay ngành may vẫn loay hoay với con số 28.000 ha rồi tụt xuống 25.000 ha. Theo ông Trần Thanh Hùng, Giám Đốc Công ty bông Trung ương, kế hoạch năm 2006, ngành bông sẽ trồng 22.000 ha trong đó 18.000 ha bông vụ mưa, còn 4.000 ha bông mùa khô có tưới (*Nguồn: www.vov.org.vn - 08/10/06*). Sở dĩ mục tiêu đặt ra thấp là do hai năm qua cây bông mất mùa, năng hạn

đầu vụ và mưa úng cuối vụ. Ngoài ra sức cạnh tranh của cây bông so với các cây khác thấp. Những năm qua giá bông không tăng, trong khi giá các loại nông sản lại tăng. Nếu không có chính sách hỗ trợ của Nhà nước thì ngành bông sẽ điêu đứng, bởi doanh nghiệp dệt may sẽ nhập khẩu bông thay vì mua bông trong nước sản xuất.

➤ Hiện tại, một số công ty sản xuất phụ liệu trong nước như: Việt Thuận (nút), YKK (dây kéo), Coast Phong Phú (chỉ), Thiên Hoàng (giấy)... Đây là một số công ty cung cấp phụ liệu nội địa cho Thành Công với giá thành, chi phí vận chuyển và thời hạn giao hàng luôn thấp hơn các công ty nước ngoài. Tuy nhiên, chất lượng của các phụ liệu này cũng cần được lưu ý.

➤ Tập đoàn Dệt may Việt Nam có một số dự án đầu tư:

- Năm 2006, Tập đoàn Dệt may Việt Nam dành 1.773 tỉ đồng cho đầu tư phát triển để tăng năng lực sản xuất và cơ cấu lại sản phẩm cạnh tranh. Cụ thể, đầu tư nâng cấp, mở rộng khâu hoàn tất vải dệt thoi, như nâng cấp và mở rộng các nhà máy nhuộm của Dệt Nam Định, Dệt may Thăng Lợi, Dệt Việt Thăng trên cơ sở cổ phần hóa hoặc liên doanh với các đối tác nước ngoài. Đẩy nhanh tiến độ di dời kết hợp hiện đại hóa các Công ty Dệt 8/3, Dệt Nam Định, Dệt kim Đông Xuân, Dệt Đông Á...

Nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới hoặc sản phẩm dệt thoi trên cơ sở vải cotton, vải spandex, vải thời trang; các sản phẩm dệt đa chức năng, kỹ thuật và nhóm sản phẩm nội thất như vải bọc đồ dùng gia đình, xe hơi, thảm trải sàn... Tập đoàn Dệt may Việt Nam cũng sẽ tập trung đầu tư nâng cao năng suất lao động, đặt trọng tâm vào khâu kéo sợi, dệt thoi và may mặc với chỉ tiêu tăng 20%-30% so với hiện nay.
Nguồn: Báo Người lao động - 06/02/06.

- Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex) cho biết sẽ tập trung đầu tư khoảng 15 dự án nhằm phục vụ đề án 1 tỉ m² vải, thực hiện từ năm 2006 - 2010. Trong đó 500 triệu m² để phục vụ xuất khẩu, phần còn lại cung ứng cho các đơn vị thành viên. Cụ thể, sẽ có ba dự án sản xuất xơ, hai dự án sợi cao cấp, bốn dự án dệt vải cao cấp, 4-6 dự án cho khâu nhuộm hoàn tất. Đồng thời, Vinatex cũng sẽ đầu tư xây tiếp hai nhà máy chuyên may veston qui mô lớn và chất lượng cao để xuất khẩu sang thị trường Mỹ và Nhật. Hiện Vinatex đang hoàn thiện các công ty cổ phần cung ứng

nguyên phụ liệu, mua bán bông xơ và hệ thống bán lẻ tập trung để củng cố thị trường nội địa. *Nguồn: Báo Tuổi trẻ online - ngày 20/9/06.*

Do vậy, Chính phủ cần có chính sách khuyến khích, hỗ trợ phát triển ngành nguyên phụ liệu dệt may, chính sách kêu gọi các nhà đầu tư đầu tư vào lĩnh vực nguyên phụ liệu dệt may đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp trong ngành.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Dệt may Thành Công ở trên xuất phát từ tình hình hoạt động thực tế của công ty. Chúng có mối quan hệ với nhau có thể thực hiện theo thời gian trước sau hoặc đan xen nhằm góp phần củng cố và nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường, giúp tăng thu nhập cho người lao động và tăng lợi nhuận.

KẾT LUẬN CHUNG

Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), sức ép của hội nhập đang ngày càng trở nên rõ nét và mạnh mẽ đối với các ngành, các cấp. Đối với ngành Dệt May, đây cũng là những thách thức vô cùng to lớn, do hầu hết các doanh nghiệp chưa chuẩn bị sẵn sàng cho giai đoạn tự do cạnh tranh toàn cầu.

Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần Dệt May Thành Công đã không ngừng theo sát tình hình kinh tế đất nước và thế giới, đưa ra những chiến lược kinh doanh cho từng thời kỳ phát triển của công ty.

Để có được chiến lược chiến lược kinh doanh phù hợp, đạt hiệu quả và giải pháp tạo nên sức cạnh tranh để chiến thắng trên thương trường thì công ty phải đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và thách thức để lựa chọn thị trường mục tiêu và từ đó đưa ra các giải pháp để thực hiện.

Qua quá trình phân tích, chúng tôi đã đề xuất một số giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty Thành Công như sau:

- Giải pháp mở rộng và phát triển thị trường
- Giải pháp xây dựng thương hiệu TCM
- Giải pháp về vốn
- Giải pháp về quản lý sản xuất kinh doanh
- Giải pháp về marketing
- Giải pháp về công nghệ
- Giải pháp về nhân lực

Theo chúng tôi, mọi giải pháp sẽ chỉ có thể thực hiện hiệu quả nếu được thực hiện bởi đội ngũ những nhà kinh doanh có tầm nhìn chiến lược, có năng lực kinh doanh thực sự và một đội ngũ công nhân viên lành nghề. Con người vẫn là yêu cầu then chốt của sự phát triển.

Với đề tài này, chúng tôi mong muốn các doanh nghiệp dệt may Việt Nam sẽ phát triển mạnh hơn nữa. Và với Thành Công, chúng tôi mong rằng với một số giải pháp được đề ra có thể giúp cho Công ty phát triển mạnh mẽ hoạt động kinh doanh và ngày càng củng cố được uy tín và sức cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Bích (2006), “Sức mua của thị trường trong nước mạnh hay yếu”, *Tạp chí Thương mại*, (25), tr. 6.
2. Nguyễn Sinh Cúc (2006), “Phát họa kinh tế nửa năm”, *Tạp chí Thời báo Kinh tế Sài Gòn* (28), tr. 43.
3. Thanh Danh (2006), “Bất ổn hạn ngạch dệt may đi Mỹ”, *Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương* (7), tr. 38.
4. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, NXB Thống Kê, tr. 31-251-252.
5. Hồ Đức Hùng (2004), *Quản trị Marketing*, tr. 20.
6. Đàm Hưng (2006), “Đề xuất khẩu tốt, cần thương hiệu mạnh!”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương*, (40), tr. 36.
7. Phạm Thị Thu Phương (2000), *Những giải pháp chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả ngành may Việt Nam*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, tr. 70-75.
8. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục, tr. 193-194-202-203-211-221.
9. Đặng Thị Hiếu Lá (2006), “Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, (335), tr. 41-45.
10. Dương Ngọc (2006), “Mười điểm vượt trội của xuất khẩu 2005”, “ Kinh tế - xã hội Việt Nam qua các con số thống kê”, *Tạp chí Thời báo Kinh tế Việt Nam - Kinh tế 2005-2006 Việt Nam thế giới*, , tr. 31-32-66-69.
11. Kim Ngọc (2006), “Sự vượt trội của tăng trưởng kinh tế”, *Tạp chí Tài chính* (1), tr. 18.
12. Tăng Văn Nghĩa (2006), “Chính sách cạnh tranh - công cụ vĩ mô nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dân doanh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, (333), tr. 37.
13. Michael E. Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội, tr. 16-17-28.

14. Ngô Kim Thanh (2004), “Thuyết Lợi thế cạnh tranh quốc gia của Michael Porter”, *Tạp chí Nhà Quản lý*, (11), tr. 14-15.
15. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, Định vị và phát triển doanh nghiệp*”, NXB TP.HCM, tr. 117-143.
16. Hà Thủy (2006), “Tập Đoàn Dệt may Vinatex - nòng cốt xây dựng ngành Dệt May Việt Nam ngang tầm quốc tế”, *Tạp chí Thương mại*, (10), tr. 31.
17. Vụ thương mại điện tử (ngày 14/07/2006).
18. <http://www.dantri.com.vn/Sukien/2006/4/110196.vip> - 70k (ngày 06/04/2006).
19. <http://www.thanhcong.com.vn>.
20. Một số tài liệu nội bộ của Công ty Cổ Phần Dệt May Thành Công.

Phụ lục 1 : MA TRẬN SWOT CHO CÔNG TY CP DỆT MAY THÀNH CÔNG

SWOT	<p>Cơ hội (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thị trường trong và ngoài nước đang rộng mở cho các doanh nghiệp với nhu cầu may mặc đang tăng lên. 2. Chính sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và phát triển Ngành Dệt May của Nhà nước. 3. Nguồn lao động dồi dào với giá nhân công tương đối rẻ. 4. EU thay đổi chính sách về nguyên tắc xuất xứ đối với hàng dệt may nhập khẩu từ các nước Asean. 5. Nguồn nguyên liệu ổn định. 	<p>Nguy cơ (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ đối thủ trong và ngoài nước. 2. Sự ưu đãi của các quốc gia lớn cho các nước chịu thảm họa sóng thần. 3. Nguồn nguyên liệu trong nước chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu của ngành và yêu cầu đặc biệt của khách hàng. 4. Nguồn nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu của ngành. 5. Yêu cầu của nước ngoài về bảo vệ môi trường của ngành dệt may.
<p>Điểm mạnh (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thị trường mục tiêu được mở rộng. Nhiều khách hàng lớn tại Mỹ, Nhật, EU. 2. Tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may. 3. Ban Giám Đốc và lãnh đạo có năng lực, trình độ quản lý khá cao. 4. Công nhân có tay nghề cao, được đào tạo chuyên môn có đủ năng lực. 5. Chất lượng sản phẩm và uy tín của công ty ngày càng được nâng cao. 6. Quy trình công nghệ sản xuất khép 	<p>Kết hợp S-O:</p> <p>* S1S2S3S4S5S6S7S8+ O1O2 → Chiến lược xâm nhập thị trường</p> <p>* S1S2S3S4S5S6S7S8+ O1O2O4O5 → Chiến lược phát triển thị trường</p> <p>* S3S4S6S7S8+ O5 → Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm</p>	<p>Kết hợp S-T:</p> <p>* S1S3S4S5S6S7+ T1 → Chiến lược phát triển sản phẩm mới</p> <p>* S3S4+ T4 → Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</p> <p>* S5S6+ T1 → Chiến lược nâng cao chất lượng sản phẩm</p>

<p>kín. Hệ thống máy móc thiết bị tương đối hiện đại và đầy đủ. Năng lực sản xuất cao.</p> <p>7. Khả năng về vốn và tài chính lớn, thuận lợi cho đầu tư máy móc thiết bị.</p> <p>8. Tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu tương đối cao.</p>		
<p>Điểm yếu (W):</p> <p>1. Chưa xây dựng được thương hiệu mạnh.</p> <p>2. Năng suất lao động chưa cao.</p> <p>3. Chi phí nguyên liệu đầu vào cao, ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm.</p> <p>4. Hoạt động marketing chưa được quan tâm thỏa đáng.</p> <p>5. Thiếu thông tin về thị trường. Hệ thống thông tin quản lý còn yếu kém.</p> <p>6. Khả năng lạc hậu dần của máy móc thiết bị công nghệ</p> <p>7. Trình độ quản lý cán bộ cấp cơ sở chưa cao.</p>	<p>Kết hợp W-O:</p> <p>* W1W4W5+ O1O2O4 → Chiến lược xây dựng thương hiệu</p> <p>* W2W5W7+ O1O2 → Chiến lược phát triển thị trường trong và ngoài nước</p> <p>* W6+ O2 → Chiến lược đầu tư đổi mới công nghệ</p> <p>* W3+ O3 → Chiến lược tìm kiếm và phát triển nguồn nguyên liệu</p>	<p>Kết hợp W-T:</p> <p>* W1+ T1T2 → Chiến lược phát triển sản phẩm</p>

Phụ lục 2

BỘ CÔNG NHỆ

Mẫu số B01-DN

TỔNG CÔNG TY DỆT MAY VIỆT NAM

(Ban hành theo QĐ số 5/2006/QĐ-BTC

CÔNG TY DỆT MAY THÀNH CÔNG

ngày 20/03/2006 của Bộ Trưởng Bộ Tài Chính)

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN
TẠI NGÀY 31 THÁNG 12 NĂM 2005

Đơn vị tính: đồng

TÀI SẢN	MÃ SỐ	SỐ CUỐI KỲ	SỐ ĐẦU KỲ
(1)	(2)	(3)	(4)
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100	277.671.187.630	363.070.307.711
(100) = (110)+(120)+(130)+(140)+(150)			
I.Tiền và các khoản tương đương tiền	110	32.934.674.667	7.496.490.455
1.Tiền	111	32.934.674.667	7.496.490.455
2.Các khoản tương đương tiền	112	-	-
II.Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120	-	-
1.Đầu tư ngắn hạn	121	-	-
2.Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn	129	-	-
III.Các khoản đầu tư ngắn hạn	130	88.010.682.109	93.323.996.239
1. Phải thu khách hàng	131	66.331.045.703	63.858.536.858
2.Trả trước cho người bán	132	17.565.015.737	25.186.464.138
3.Phải thu nội bộ	133	-	-
4.Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134	-	-
5.Các khoản phải thu khác	135	4.114.620.669	4.278.995.243
6.Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	139	-	-
IV.Hàng tồn kho	140	146.590.708.897	255.190.968.227
1.Hàng tồn kho	141	157.153.923.436	255.190.968.227
2.Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149	(10.563.214.539)	
V.Tài sản ngắn hạn khác	150	10.135.121.957	7.058.852.790
1.Chi trả trước ngắn hạn	151	-	-

2.Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ	152	7.396.526.258	7.058.852.790
3.Thuế và các khoản phải thu nhà nước	154	-	-
4.Tài sản ngắn hạn khác	158	2.738.595.699	
B.TÀI SẢN DÀI HẠN (200)	200	359.742.919.192	412.072.545.088
(200) = (210)+(220)+(240)+(250)+(260)			
I.Các khoản phải thu dài hạn	210	-	-
1.Phải thu dài hạn của khách hàng	211	-	-
2.Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	212	-	-
3.Phải thu dài hạn nội bộ	213	-	-
4.Phải thu dài hạn khác	218	-	-
5.Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	219	-	-
II.Tài sản cố định	220	342.378.264.153	392.709.645.031
1.Tài sản cố định hữu hình	221	256.082.129.542	291.689.162.273
- Nguyên giá	222	712.723.654.502	676.807.035.690
-Giá trị hao mòn lũy kế	223	(456.641.524.960)	(385.117.873.417)
2.Tài sản cố định thuê tài chính	224	7.094.406.027	7.134.087.760
- Nguyên giá	225	14.572.350.482	13.153.383.688
-Giá trị hao mòn lũy kế	226	(7.477.944.455)	(6.019.295.928)
3.Tài sản cố định vô hình	227	78.942.582.392	80.315.461.129
- Nguyên giá	228	82.853.760.773	82.853.760.773
-Giá trị hao mòn lũy kế	229	(3.911.178.381)	(2.538.299.644)
4Chi phí xây dựng dở dang	230	259.146.192	13.570.933.869
III.Bất động sản đầu tư	240	-	-
- Nguyên giá	241	-	-
-Giá trị hao mòn lũy kế	242	-	-

IV.Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250	-	-
1.Đầu tư vào công ty con	251	-	-
2.Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	252	-	-
3.Đầu tư dài hạn khác	258	-	-
4.Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư dài hạn	259	-	-
V.Tài sản đầu tư dài hạn khác	260	17.364.655.039	19.362.900.057
1.Chi trả trước dài hạn	261	17.364.655.039	19.362.900.057
2.Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262	-	-
3.Tài sản dài hạn khác	268	-	-
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270)=(100)+(200)	270	637.414.106.822	775.142.852.799
NGUỒN VỐN	MÃ SỐ	SỐ CUỐI KỲ	SỐ ĐẦU KỲ
(1)	(2)	(3)	(4)
A.NỢ PHẢI TRẢ (300)=(310)+(330)	300	473.765.181.136	613.795.536.591
I.Nợ ngắn hạn	310	349.523.533.093	443.807.413.868
1.Vay ngắn hạn	311	225.520.365.664	293.812.675.644
2.Phải trả người bán	312	28.486.480.926	85.178.527.266
3.Người mua trả tiền trước	313	25.592.080.607	11.176.738.665
4.Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	314	37.745.320.130	37.463.532.040
5.Phải trả người lao động	315	25.427.731.708	13.895.219.802
6.Chi phí phải trả	316	71.045.455	1.045.461
7.Phải trả nội bộ	317	-	-
8.Phải trả theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	318	-	-
9.Khoản phải trả, phải nộp khác	319	6.680.508.603	2.279.674.990
10.Dự phòng phải trả ngắn hạn	320	-	-
II.Nợ dài hạn	330	124.241.648.043	169.988.122.723

1. Phải trả dài hạn người bán	331	-	-
2. Phải trả dài hạn nội bộ	332	-	-
3. Phải trả dài hạn khác	333		
4. Vay và nợ dài hạn	334	124.241.648.043	169.988.122.723
5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	335	-	-
6. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	336		
7. Dự phòng phải trả dài hạn	337	-	-
B.VỐN CHỦ SỞ HỮU (400)=(410)+(430)	400	163.648.925.686	161.347.316.208
I.Vốn chủ sở hữu	410	161.865.510.034	160.046.097.761
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	161.046.097.760	189.443.802.502
2. Thặng dư vốn cổ phần	412	-	-
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413	-	-
4. Cổ phiếu quỹ	414	-	-
5. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	415	-	(29.421.402.452)
6. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	416	-	23.697.711
7. Quỹ đầu tư phát triển	417	486.592.662	
8. Quỹ dự phòng tài chính	418	251.720.835	
9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	419	81.098.777	
10. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	420	-	-
11. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	421	-	-
II.Nguồn kinh phí và quỹ khác	430	1.783.415.652	1.301.218.447
1. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	431	-	1.301.218.447
2. Nguồn kinh phí	432	1.783.415.652	
3. Nguồn kinh phí đã hình thành tài sản cố định	433	-	-
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (430)=(300)+(400)	440	637.414.106.822	775.142.852.799

Phụ lục 3

BỘ CÔNG NHE
TỔNG CÔNG TY DỆT MAY VIỆT NAM
CÔNG TY DỆT MAY THÀNH CÔNG

Mẫu số B01-DN
 (Ban hành theo QĐ số 5/2006/QĐ-BTC
 ngày 20/03/2006 của Bộ Trưởng Bộ Tài Chính)

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN
TẠI NGÀY 30 THÁNG 06 NĂM 2006

Đơn vị tính: đồng

TÀI SẢN	MÃ SỐ	SỐ CUỐI KỲ	SỐ ĐẦU KỲ
(1)	(2)	(3)	(4)
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100	407.862.700.816	277.671.187.630
(100) = (110)+(120)+(130)+(140)+(150)			
I.Tiền và các khoản tương đương tiền	110	120.571.683.301	32.934.674.667
1.Tiền	111	120.571.683.301	32.934.674.667
2.Các khoản tương đương tiền	112	-	-
II.Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120	-	-
1.Đầu tư ngắn hạn	121	-	-
2.Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn	129	-	-
III.Các khoản đầu tư ngắn hạn	130	111.097.678.762	88.010.682.109
1. Phải thu khách hàng	131	62.898.549.533	66.331.045.703
2.Trả trước cho người bán	132	45.816.389.758	17.565.015.737
3.Phải thu nội bộ	133	-	-
4.Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134	-	-
5.Các khoản phải thu khác	135	2.382.739.471	4.114.620.669
6.Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	139	-	-
IV.Hàng tồn kho	140	159.413.396.733	146.590.708.897
1.Hàng tồn kho	141	159.940.294.827	157.153.923.436
2.Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149	(526.898.094)	(10.563.214.539)
V.Tài sản ngắn hạn khác	150	16.779.942.020	10.135.121.957
1.Chi trả trước ngắn hạn	151	12.739.700	-
2.Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ	152	13.786.111.809	7.396.526.258
3.Thuế và các khoản phải thu nhà nước	154	-	-
4.Tài sản ngắn hạn khác	158	2.981.090.511	2.738.595.699
B.TÀI SẢN DÀI HẠN (200)	200	349.372.521.738	359.742.919.192
(200) = (210)+(220)+(240)+(250)+(260)			
I.Các khoản phải thu dài hạn	210	-	-
1.Phải thu dài hạn của khách hàng	211	-	-

2.Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	212	-	-
3.Phải thu dài hạn nội bộ	213	-	-
4.Phải thu dài hạn khác	218	-	-
5.Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	219	-	-
II.Tài sản cố định	220	333.750.575.108	342.378.264.153
1.Tài sản cố định hữu hình	221	228.880.156.499	256.082.129.542
- Nguyên giá	222	709.107.667.478	712.723.654.502
-Giá trị hao mòn lũy kế	223	(480.227.510.979)	(456.641.524.960)
2.Tài sản cố định thuê tài chính	224	13.941.859.221	7.094.406.027
- Nguyên giá	225	22.277.271.083	14.572.350.482
-Giá trị hao mòn lũy kế	226	(8.335.411.862)	(7.477.944.455)
3.Tài sản cố định vô hình	227	78.275.515.072	78.942.582.392
- Nguyên giá	228	82.853.760.773	82.853.760.773
-Giá trị hao mòn lũy kế	229	(4.578.245.701)	(3.911.178.381)
4Chi phí xây dựng dở dang	230	12.653.044.316	259.146.192
III.Bất động sản đầu tư	240	-	-
- Nguyên giá	241	-	-
-Giá trị hao mòn lũy kế	242	-	-
IV.Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250	-	-
1.Đầu tư vào công ty con	251	-	-
2.Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	252	-	-
3.Đầu tư dài hạn khác	258	-	-
4.Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư dài hạn	259	-	-
V.Tài sản đầu tư dài hạn khác	260	15.621.946.630	17.364.655.039
1.Chi trả trước dài hạn	261	15.621.946.630	17.364.655.039
2.Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262	-	-
3.Tài sản dài hạn khác	268	-	-
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270)=(100)+(200)	270	757.235.222.554	637.414.106.822
NGUỒN VỐN	MÃ SỐ	SỐ CUỐI KỲ	SỐ ĐẦU KỲ
(1)	(2)	(3)	(4)
A.NỢ PHẢI TRẢ (300)=(310)+(330)	300	587.478.219.674	473.765.181.136
I.Nợ ngắn hạn	310	441.229.734.392	349.523.533.093
1.Vay ngắn hạn	311	221.236.495.165	225.520.365.664
2.Phải trả người bán	312	54.127.609.455	28.486.480.926
3.Người mua trả tiền trước	313	16.937.039.072	25.592.080.607
4.Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	314	40.666.780.100	37.745.320.130
5.Phải trả người lao động	315	17.490.503.721	25.427.731.708
6.Chi phí phải trả	316	84.171.240	71.045.455

7. Phải trả nội bộ	317	-	-
8. Phải trả theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	318	-	-
9. Khoản phải trả, phải nộp khác	319	90.687.135.639	6.680.508.603
10. Dự phòng phải trả ngắn hạn	320	-	-
II. Nợ dài hạn	330	146.248.485.282	124.241.648.043
1. Phải trả dài hạn người bán	331	-	-
2. Phải trả dài hạn nội bộ	332	-	-
3. Phải trả dài hạn khác	333	1.051.942.744	
4. Vay và nợ dài hạn	334	144.908.598.333	124.241.648.043
5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	335	-	-
6. Dự phòng trợ cấp mất việc làm	336	287.944.205	
7. Dự phòng phải trả dài hạn	337	-	-
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU (400)=(410)+(430)	400	169.757.002.880	163.648.925.686
I. Vốn chủ sở hữu	410	167.973.937.228	161.865.510.034
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	161.046.097.760	161.046.097.760
2. Thặng dư vốn cổ phần	412	-	-
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413	-	-
4. Cổ phiếu quỹ	414	-	-
5. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	415	-	-
6. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	416	-	-
7. Quỹ đầu tư phát triển	417	486.592.662	486.592.662
8. Quỹ dự phòng tài chính	418	251.720.835	251.720.835
9. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	419	81.098.777	81.098.777
10. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	420	6.108.427.194	-
11. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	421	-	-
II. Nguồn kinh phí và quỹ khác	430	1.783.065.652	1.783.415.652
1. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	431	-	-
2. Nguồn kinh phí	432	1.783.065.652	1.783.415.652
3. Nguồn kinh phí đã hình thành tài sản cố định	433	-	-
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (430)=(300)+(400)	440	757.235.222.554	637.414.106.822

Phụ lục 4

CÔNG TY DỆT MAY THÀNH CÔNG

Địa chỉ: 36 Tây Thạnh, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú, TP.HCM

BÁO CÁO TÀI CHÍNH TỔNG HỢP

Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2005

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TỔNG HỢP

Năm 2005

Đơn vị tính: đồng

CHỈ TIÊU	MÃ SỐ	NĂM NAY	NĂM TRƯỚC
(1)	(2)	(3)	(4)
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	859.429.992.265	774.272.212.017
2.Các khoản giảm trừ	03	1.574.366.531	3.391.379.809
3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	857.855.625.734	770.880.832.208
4.Giá vốn hàng bán	11	776.341.877.820	689.028.843.326
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	81.513.747.914	81.851.988.882
6.Doanh thu hoạt động tài chính	21	3.267.728.826	540.394.109
7.Chi phí tài chính	22	35.112.969.869	36.704.414.827
Trong đó: chi phí lãi vay	23	31.081.584.164	34.386.714.522
8.Chi phí bán hàng	24	12.830.319.911	13.411.417.444
9.Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	33.750.063.132	26.977.519.347
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	3.088.123.828	5.299.031.373
11.Thu nhập khác	31	2.131.070.892	5.005.686.507
12.Chi phí khác	32	397.948.349	8.617.645.399
13.Lợi nhuận khác	40	1.733.122.543	-3.611.958.892
14.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	4.821.246.371	1.687.072.481
15.Thuế thu nhập doanh nghiệp	51	1.349.948.984	472.380.295
16.Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60	3.471.297.387	1.214.692.186

TP. Hồ Chí Minh, ngày 11 tháng 04 năm 2006

Phụ lục 5

CÔNG TY DỆT MAY THÀNH CÔNG

Địa chỉ: 36 Tây Thạnh, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú, TP.HCM

BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Cho năm tài chính kết thúc ngày 30 tháng 06 năm 2006

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

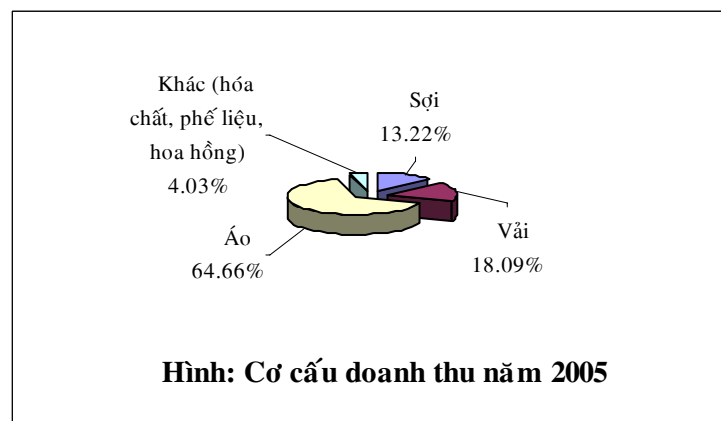
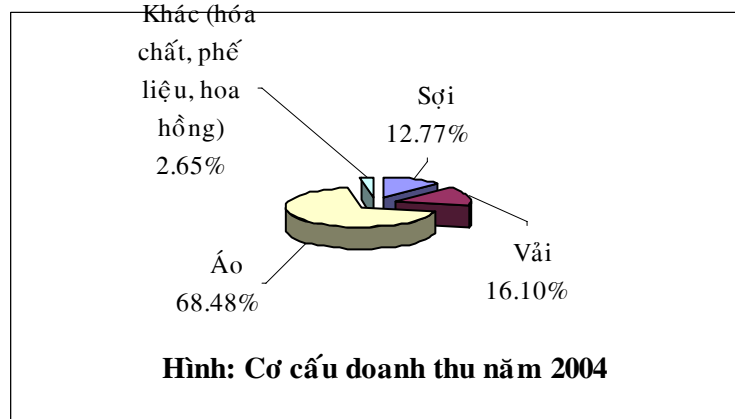
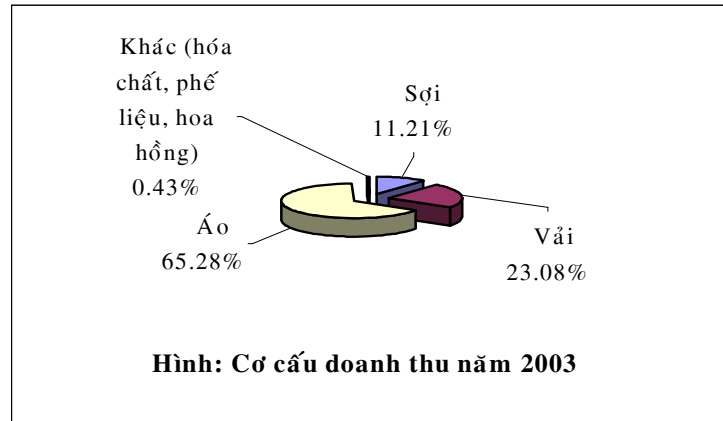
Năm 2006

Đơn vị tính: đồng

CHỈ TIÊU	MÃ SỐ	NĂM NAY	NĂM TRƯỚC
(1)	(2)	(3)	(4)
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	509.522.549.883	774.272.212.017
2.Các khoản giảm trừ	03	1.628.791.500	3.391.379.809
3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	507.893.758.383	770.880.832.208
4.Giá vốn hàng bán	11	451.624.762.481	689.028.843.326
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	56.268.995.902	81.851.988.882
6.Doanh thu hoạt động tài chính	21	2.625.915.148	540.394.109
7.Chi phí tài chính	22	17.294.835.498	36.704.414.827
Trong đó: chi phí lãi vay	23	14.677.886.268	34.386.714.522
8.Chi phí bán hàng	24	10.834.876.011	13.411.417.444
9.Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	23.301.900.809	26.977.519.347
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	7.463.298.732	5.299.031.373
11.Thu nhập khác	31	5.698.600.264	5.005.686.507
12.Chi phí khác	32	4.627.066.438	8.617.645.399
13.Lợi nhuận khác	40	1.071.533.826	-3.611.958.892
14.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	8.534.832.558	1.687.072.481
15.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	2.389.753.116	472.380.295
16.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	52	-	-
17.Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60	6.145.079.442	1.214.692.186
18.Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70	-	-

TP. Hồ Chí Minh, ngày 11 tháng 08 năm 2006

Phụ lục 6: Cơ cấu doanh thu của Công ty CP Dệt May Thành Công



Phụ lục 7:**DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU UY TÍN NĂM 2005 – NGÀNH MAY MẶC**

Nguồn: Tạp chí Ngoại Thương/Số 11 ngày 11-20/04/2006

... Công ty 20	... Công ty Dệt May 29/3
... Công ty Cao su Thống Nhất (TP.HCM)	... Công ty Dệt May Hà Nội
... Công ty CP Dệt 10/10	... Công ty Dệt May Hòa Thọ
... Công ty CP Dệt May Xuất khẩu Hải Phòng	... Công ty Dệt May Xuất Khẩu Thành Công
... Công ty CP May 10	... Công ty Dệt Phong Phú
... Công ty CP May 2 Hưng Yên	... Công ty Giày da và May mặc Xuất Khẩu Legamex
... Công ty CP May Đáp Cầu	... Công ty Liên Doanh May mặc Hàng Xuất khẩu Đà Nẵng
... Công ty CP May Đồng Nai	... Công ty Liên Doanh May Việt-Hàn
... Công ty CP May Bắc Giang	... Công ty Liên Doanh Norfolk Hatexco
... Công ty CP May Chiến Thắng	... Công ty May Đức Giang
... Công ty CP May Hữu Nghị	... Công ty Tiên Tiến
... Công ty CP May Hồ Gươm	... Công ty Việt Tiến
... Công ty CP May Hưng Yên	... Công ty Nông lâm sản Kiên Giang
... Công ty CP May Hai Nội	... Công ty SX-XNK Tổng hợp Hà Nội
... Công ty CP May Nam Định	... Công ty SX KD XNK Bình Minh
... Công ty CP May Nhà Bè	... Công ty TNHH Hiệp Hưng

- ... Công ty CP May Phương Đông
- ... Công ty CP May Phan Thiết
- ... Công ty CP May Sài Gòn 3
Khoa
- ... Công ty CP May Sông Hồng
- ... Công ty CP May Xuất khẩu Vũng Tàu
Nam
- ... Công ty CP Sao Mai
- ... Công ty CP May Sản Xuất-Xuất Nhập Khẩu Dệt May Đà Nẵng
Tỉnh Thái Bình
- ... Công ty CP May Sản Xuất Thương mại Sài Gòn
Xuất khẩu Trần Minh
- ... Công ty CP Việt Hưng
- ... Công ty Dệt Kim Đông Xuân
- ... Công ty TNHH Ivory Việt Nam
- ... Công ty TNHH May Đồng Tiến
- ... Công ty TNHH May thêu Phương
- ... Công ty TNHH Minh Trí
- ... Công ty TNHH Tây Đô Việt Nam
- ... Công ty TNHH Tiến Đạt
- ... Công ty XNK
- ... DNTN Chế biến Nông Sản
- ... Hợp tác xã thêu may xuất khẩu và dịch vụ Kim Chi Long Xuyên
- ... Xí nghiệp May Mỹ Tho

Phụ lục 8:**KINH TẾ XÃ HỘI VIỆT NAM QUA CÁC CON SỐ THỐNG KÊ**

(Nguồn: Báo cáo ước tính của Tổng cục Thống kê. Báo cáo của Chính phủ.
Bộ KH-ĐT và ước tính của chuyên gia)

DÂN SỐ TRUNG BÌNH CỦA VIỆT NAM QUA CÁC NĂM

Năm	Dân số trung bình	Tốc độ tăng	Cơ cấu (%)			
	(nghìn người)	(%)	Nam	Nữ	Thành thị	Nông thôn
1991	67.242,40	1,86	48,80	51,20	19,67	80,33
1992	68.450,10	1,80	48,83	51,17	19,85	80,15
1993	69.644,50	1,74	48,86	51,14	20,05	79,95
1994	70.824,50	1,69	48,90	51,10	20,37	79,63
1995	71.995,50	1,65	48,94	51,06	20,75	79,25
1996	73.156,70	1,61	49,01	50,99	21,08	78,92
1997	74.306,90	1,57	49,08	50,92	22,66	77,34
1998	75.456,30	1,55	49,15	50,85	23,15	76,85
1999	76.596,70	1,51	49,17	50,83	23,61	76,39
2000	77.635,40	1,36	49,16	50,84	24,22	75,78
2001	78.685,80	1,35	49,16	50,84	24,74	75,26
2002	79.727,40	1,32	49,16	50,84	25,11	74,89
2003	80.902,40	1,47	49,14	50,86	25,80	74,20
2004	82.032,30	1,40	49,14	50,86	26,32	73,68
Ước 2005	83.121,70	1,33	49,16	50,84	26,75	73,25

KIM NGẠCH XUẤT KHẨU CỦA VIỆT NAM QUA CÁC NĂM

Năm	Xuất khẩu	Tốc độ tăng
	Triệu USD	(%)
1993	2.985,20	15,70
1994	4.054,30	35,80
1995	5.448,90	34,40
1996	7.255,90	33,20
1997	9.185,00	26,60
1998	9.360,30	1,90
1999	11.541,40	23,30
2000	14.482,70	25,50
2001	15.027,00	3,80
2002	16.705,80	11,20
2003	20.149,30	20,60
2004	26.504,20	31,50
Ước 2005	32.233,00	21,60

CÁC MẶT HÀNG XUẤT KHẨU CHỦ YẾU CỦA VIỆT NAM

Mặt hàng	Đơn vị tính	Năm								
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Dầu thô	nghìn tấn	9.638	12.145	14.882	15.424	16.732	1.687	17.143	19.501	18.084
Dệt may	triệu USD	1.503	1.450	1.746	1.892	1.975	2.752	3.689	4.386	4.806
Giày dép	triệu USD	978	1.031	1.387	1.472	1.578	1.875	2.281	2.692	3.005
Thủy sản	triệu USD	782	858	974	1.479	1.816	2.036	2.200	2.397	2.771
Gạo	nghìn tấn	3.575	3.730	4.508	3.477	3.721	3.236	3.810	4.060	5.202
Cà phê	nghìn tấn	392	382	482	734	931	722	749	975	885
Điện tử, máy tính	triệu USD			585	789	709	605	855	1.075	1.442
Hạt tiêu	nghìn tấn	25	15	35	36	57	78	74	112	110
Hạt điều	nghìn tấn	33	26	18	34	44	62	82	105	103
Cao su	nghìn tấn	194	191	263	273	308	455	432	513	574
Rau quả	triệu USD	71	53	107	213	344	221	152	179	234
Than đá	nghìn tấn	3.454	3.162	3.260	3.251	4.292	6.407	7.261	11.624	17.882
Chè	nghìn tấn	33	33	36	56	68	77	59	99	89
Lạc	nghìn tấn	86	87	56	76	78	106	82	45	55
Gỗ và sản phẩm gỗ	triệu USD				294	324	431	567	1.139	1.517

CÂU LẠC BỘ CÁC MẶT HÀNG XUẤT KHẨU "ĐẠI GIA"

Đơn vị tính: Triệu USD

Mặt hàng	Năm 2005
Dầu thô	7.374
Dệt may	4.806
Giày dép	3.005
Thủy sản	2.771
Gạo	1.407
Cà phê	736
Điện tử, máy tính	1.442
Hạt điều	502
Cao su	801
Than đá	670
Gỗ và sản phẩm gỗ	1.517
Dây điện, cáp điện	523