

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**
-----o0o-----

NGUYỄN THUẬN

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM
MAY MẶC TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG
CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - năm 2012

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS. NGUYỄN THỊ NHƯ' LIÊM**

Phản biện 1: TS. ĐƯỜNG THỊ LIÊN HÀ

Phản biện 2: TS. HỒ KỶ MINH

**Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn
tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học
Đà Nẵng vào ngày 17, 18 tháng 8 năm 2012.**

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại học Đà Nẵng.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.

Việt Nam là một trong 10 nước có lượng xuất khẩu hàng may mặc lớn nhất trên thế giới. Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ (*Công ty Dệt may Hòa Thọ*) là một trong những doanh nghiệp hàng đầu của ngành Dệt may Việt Nam, hoạt động trên các lĩnh vực: Đầu tư sản xuất, gia công mua bán, xuất nhập khẩu vải, sợi, chỉ khâu, quần áo may sẵn và các loại thiết bị, nguyên phụ liệu, phụ tùng ngành dệt may. Trong đó ngành may mặc là một trong những lĩnh vực mũi nhọn của Tổng Công ty đáp ứng nhu cầu thị trường trong và ngoài nước. Trong xu thế hội nhập toàn cầu, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ở thị trường trong và ngoài nước ở lĩnh vực may mặc ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp phải hoạt động kinh doanh trong môi trường luôn biến động phức tạp và nhiều rủi ro, muốn tồn tại và phát triển đòi hỏi phải có chiến lược, hướng đi cụ thể cho riêng mình.

Trên cơ sở vai trò, lợi ích hết sức quan trọng của việc hoạch định chiến lược kinh doanh và hoạt động thực tế của Công ty, ngoài thị trường xuất khẩu truyền thống, thị trường trong nước lâu nay còn bỏ ngõ, chưa có chiến lược cụ thể cho thị trường này chính lẽ đó là lý do tác giả chọn đề tài: **“Hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ”** làm đề tài nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu.

Đề tài nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý luận và phương pháp luận chủ yếu về xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh trong giai đoạn hiện nay

3. Phương pháp nghiên cứu.

Phương pháp luận của phép biện chứng duy vật. Phương pháp tiếp cận điều tra, thu thập thông tin kinh tế. Phương pháp phân tích, tổng hợp, thống kê. Phương pháp mô hình hoá và phương pháp chuyên gia.

4. Những đóng góp của đề tài

-Phân tích những nguồn lực công ty, kế hoạch chiến lược công ty đang sử dụng qua đó làm rõ những tồn tại và hạn chế trong việc xây dựng chiến lược tại kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Công ty Dệt may Hòa Thọ.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn

- Phân tích thực trạng công tác hoạch định chiến lược của công ty để qua đó cho ta thấy những thành công và hạn chế. Trên cơ sở đó sẽ phát huy những điểm tích cực và tìm cách khắc phục những tồn tại để công tác xây dựng chiến lược kinh doanh tại công ty hiệu quả hơn.

6. Kết cấu của luận văn.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược và hoạch định chiến lược kinh doanh

Chương 2: Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm chiến lược và hoạch định chiến lược

1.1.1.1. Khái niệm chiến lược, nội dung và mục đích của chiến lược.

Có nhiều định nghĩa về chiến lược, mỗi định nghĩa có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan niệm của mỗi tác giả. Tuy nhiên, định nghĩa về chiến lược được đặt trong môi trường có nhiều những

thay đổi nhanh chóng được **Jonhson & Scholes** (1999) định nghĩa như sau:

“Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”.

** Nội dung chiến lược:*

Chiến lược của một doanh nghiệp yêu cầu nó phải phát triển một lợi thế cạnh tranh cho phép doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh một cách hữu hiệu. “Có thể coi chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ để doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước các đối thủ của nó” [1,tr.6]. Vì vậy chiến lược phải bao gồm các vấn đề cơ bản sau:

+ Các mục tiêu cần đạt được, gồm các mục tiêu cần đạt được trong dài hạn.

+ Biện pháp, cách thức quyết định chiến lược huy động nguồn lực để đạt được mục tiêu.

+ Các chính sách, là phương cách vận dụng, phối kết, phân bổ, sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt đến mục tiêu hàng năm.

1.1.1.2. Khái niệm và vai trò của việc hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình xây dựng chiến lược có hệ thống nhằm xác định hướng đi để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu lâu dài, mục đích chủ yếu của tổ chức trên cơ sở phân tích, xây dựng và lựa chọn phương án chiến lược nhằm cải thiện và củng cố vị thế cạnh tranh của mình.

**Vai trò của việc hoạch định chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.*

- Giúp các công ty điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm thích ứng với môi trường và đạt mục tiêu đề ra

- Chiến lược kinh doanh giúp định hướng hoạt động cho doanh nghiệp và các thành viên của doanh nghiệp. Việc xác định đúng mục đích và hướng đi trong các hoạt động kinh doanh của mình từ đó tập trung mọi nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu đề ra.

- Việc hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh tạo điều kiện đưa các hoạt động của công ty diễn ra một cách nhịp nhàng trong mối quan hệ với các công ty và các bạn hàng.

1.1.2. Đơn vị kinh doanh

1.1.2.1 Khái niệm đơn vị kinh doanh.

Một đơn vị kinh doanh chiến lược có thể là một bộ phận trong doanh nghiệp, một dòng sản phẩm hay một khu vực thị trường, chúng có thể được kế hoạch hóa một cách độc lập.

1.1.2.2. Các đặc trưng của Chiến lược kinh doanh.

Chiến lược xác định các mục tiêu và phương hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ tương đối dài (3 năm, 5 năm, 10 năm ...).

Mọi quyết định chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng, quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải được tập trung về người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng, lựa chọn và thực thi trên cơ sở các lợi thế so sánh của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống, thế mạnh của doanh nghiệp.

1.1.3. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.1.3.1. Khái niệm chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

1.1.3.2. Vai trò và chức năng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình.

Giúp các công ty điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm thích ứng với môi trường và đạt mục tiêu đề ra

1.2. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Nghiên cứu nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hoá về nhu cầu khách hàng.

1.2.1.1. Nhu cầu khách hàng

➤ Khái niệm nhu cầu khách hàng: Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ.

➤ Vai trò của yếu tố nhu cầu khách hàng: Công tác lắng nghe, nhận thức và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng là một hoạt động rất quan trọng và là cơ sở của các quyết định chiến lược của các nhà quản trị cấp cao

1.2.1.2. Khác biệt hoá về nhu cầu khách hàng.

Khác biệt hoá theo khách hàng có thể được định nghĩa như là những sản phẩm và dịch vụ đại trà với nhiều kích cỡ cho một loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó và liên quan đến việc xây dựng được điều chỉnh của một sự chào bán đến khách hàng dựa vào thông tin phản hồi riêng lẻ của khách hàng.

1.2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của của doanh nghiệp

1.2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi, khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép tổ chức nhận diện cơ hội và đe dọa. Trong thực tế, các ngành và tổ chức được đặt trong một môi trường rộng lớn gồm sáu phân đoạn: *kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị pháp luật và toàn cầu hóa.*

1.2.2.2. Phân tích môi trường quốc gia

Phân tích môi trường quốc gia nhằm xem xét quốc gia mà doanh nghiệp hoạt động có tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp hay không, nếu không phải dịch chuyển các hoạt động sang quốc gia có khung cảnh thuận lợi cho việc đạt lợi thế cạnh tranh.

1.2.2.3. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh

Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael.E.Porter để giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu đó là Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; Mức cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trong ngành; Năng lực thương lượng của người mua; Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp; Các sản phẩm thay thế:

1.2.3. Phân tích nguồn lực và Các lợi thế cạnh tranh của công ty

1.2.3.1. Phân tích nguồn lực

* *Nguồn lực:* Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: *nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.*

- *Nguồn lực hữu hình* có thể thấy được và định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất và công nghệ.

- *Nguồn lực vô hình* bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

**Các khả năng tiềm tàng:*

Với một tổ chức để có năng lực khác biệt, nó phải có tối thiểu một nguồn lực độc đáo và đáng giá và các khả năng tiềm tàng cần thiết để khai thác nguồn lực đó,

** Năng lực cốt lõi:*

Có hai công cụ giúp các tổ chức nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi.

Công cụ thứ nhất: Năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: *đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.*

Công cụ thứ hai: là phân tích chuỗi giá trị.

1.2.3.2. Phân tích Các lợi thế cạnh tranh của công ty

Có bốn nhân tố cơ bản tạo nên lợi thế cạnh tranh của một công ty đó là hiệu quả vượt trội, chất lượng vượt trội, sự cải tiến vượt trội và đáp ứng khách hàng vượt trội.

1.2.3.3. Khả năng khác biệt hóa

Khác biệt không đơn giản chỉ là làm cái gì đó khác người, tạo ra cái gì đó không giống ai để lôi cuốn sự chú ý của khách hàng, người tiêu dùng, và cạnh tranh thông qua sự chú ý này.

1.2.4. Xác định thị trường mục tiêu và định vị trên thị trường mục tiêu

1.2.4.1. Thị trường mục tiêu:

Quyết định rất căn bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó gọi là quá trình phân đoạn thị trường.

1.2.4.2. Các tiêu thức phân đoạn thị trường

➤ Phục vụ cho các khách hàng bình thường:

➤ Phục vụ đa dạng

➤ Phục vụ tập trung

1.2.4.3. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là thị trường mà tại đó công ty hứa hẹn sẽ thu về nhiều lợi nhuận nhất.

1.2.4.4. Định vị trên thị trường mục tiêu

➤ *Khái niệm định vị trong thị trường*

Định vị trong thị trường là đưa ra các ấn tượng tốt, đặc sắc, khó quên về sản phẩm công ty vào trong tâm trí khách hàng bằng các chiến lược marketing mix thích hợp.

➤ *Các bước của quá trình định vị*

- Xác định mức độ định vị.

- Xác định các cốt lõi quan trọng cho các khúc thị trường đã lựa chọn.

- Xác định vị trí các thuộc tính trên bản đồ định vị .

- Đánh giá các lựa chọn định vị. Thực hiện định vị.

1.2.5. Thiết kế và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.2.5.1. Công cụ xây dựng chiến lược

➤ Phân tích danh mục vốn đầu tư của công ty:

➤ Phân tích SWOT:

➤ Phương pháp cho điểm:

1.2.5.2. Các loại chiến lược kinh doanh tổng quát

➤ *Chiến lược Dẫn đạo chi phí*

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.

➤ *Chiến lược khác biệt hoá*

Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng

➤ *Chiến lược tập trung*

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế.

1.2.5.3. Giải pháp để lựa chọn chiến lược kinh doanh.

- Trên cơ sở phân tích đánh giá các môi trường kinh doanh, phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp, đánh giá các mặt mạnh và yếu. Từ đó dùng các phương pháp lựa chọn chiến lược tối ưu của doanh nghiệp.

1.2.6. Thực thi chiến lược và các chính sách đầu tư chiến lược.

1.2.6.1. Thiết kế cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp

Là chọn cách thức phối kết hợp giữa cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và hệ thống kiểm soát để doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách hiệu quả- tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.2.6.2. Xây dựng chính sách đầu tư chiến lược

- * *Chính sách về Marketing*
- * *Chính sách về tài chính*
- * *Chính sách về nhân sự*

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM MAY MẶC TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.1. TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

Trải qua 50 năm (1962 - 2012) kể từ khi thành lập, cùng với sự phát triển chung của nền kinh tế, Hoa Thọ Corp ngày càng lớn mạnh, trở thành một đơn vị hàng đầu trong ngành may mặc ở địa phương và trên cả nước. Tổng số cán bộ công nhân 5.978 người, trong đó bộ phận nghiệp vụ 283 người.

2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Tổng Cty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

2.1.2.1. Đặc điểm về sản xuất sản phẩm May mặc, chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của Tổng công Cổ phần dệt may Hòa Thọ.

Sản phẩm may mặc của công ty rất đa dạng và phong phú như áo Jacket, quần Âu, quần áo thể thao, đồ bảo hộ lao động, sơ mi, T-shirt, Polo-shirt, đồng phục trẻ em và một số mặt hàng thời trang khác.

- Tổ chức sản xuất, gia công hàng may mặc xuất khẩu, từ lợi nhuận góp phần giải quyết việc làm cho người lao động, Hợp tác liên doanh liên kết với các đối tác kinh doanh trong và ngoài nước để sản xuất gia công các mặt hàng may mặc phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

+ Xây dựng Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ trở thành một trong những Trung tâm dệt may của Việt Nam và khu vực Đông Nam Á.

2.1.2.2. Quy trình công nghệ sản xuất của Công ty May

Quy trình công nghệ sản xuất xác định trình tự sản xuất, nội dung và cách thức kết hợp các yếu tố sản xuất cũng như hình thái biểu hiện của đầu ra. Nói một cách tổng quát hơn chính quy trình công nghệ chi phối trực tiếp đến việc đầu tư và sử dụng các yếu tố đầu vào cũng như khối lượng và dạng biểu hiện của bản thân đầu ra.

2.1.2.3. Cơ cấu tổ chức quản lý

Tháng 11/2006, từ công ty TNHH Nhà nước 1 thành viên đã chuyển sang hoạt động theo Luật doanh nghiệp dưới hình thức công ty cổ phần, hoạt động độc lập, có tư cách pháp nhân, có tài khoản, con dấu riêng theo qui định của nhà nước.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM MAY MẶC TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.2.1. Tình hình sử dụng các nguồn lực của Công ty

2.2.1.1. Tình hình sử dụng lao động:

Số lượng lao động của công ty không ngừng tăng, năm 2010 tăng 19,1% so với năm 2009, năm 2011 tăng 10,1% so với năm 2010.

2.2.1.2. Tình hình tài chính

- Căn cứ vào các chỉ tiêu tài chính của công ty cho ta thấy khả năng thanh toán hiện thời của công ty có xu hướng tăng sau từng năm, điều này chứng tỏ khả năng trả nợ ngắn hạn của Công ty khá cao. Tuy nhiên khả năng thanh toán nhanh của công ty có xu hướng giảm dần, điều này chứng tỏ các khoản phải thu ít và đầu tư ngắn hạn của Công ty có xu hướng giảm dần. Những chỉ tiêu này có thể cho thấy tình hình tài chính của Công ty khá ổn định.

2.2.1.3. Tình hình sử dụng mặt bằng nhà xưởng, máy móc thiết bị

** Về máy móc thiết bị công nghệ*

- Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ - có hơn 2500 máy may đồng bộ được sản xuất năm 2005, 2007 là loại máy mới do Nhật Bản, Hoa Kỳ sản xuất, rất hiện đại. Đến nay qui mô ngành may của công ty đã được mở rộng, tạo thế cạnh tranh tốt vì có khả năng đáp ứng được nhu cầu khách hàng về chất lượng và số lượng.

** Mặt bằng nhà xưởng và các điều kiện phục vụ sản xuất*

- Với diện tích hơn 165.000 m². Công ty còn có hệ thống xử lý nước, hệ thống sinh hơi, dẫn hơi, động lực, các thiết bị ánh sáng, hệ thống phòng cháy chữa cháy, máy phát dự phòng tương đối hoàn chỉnh... tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.2.1.4. Tình hình sử dụng các yếu tố khác

+ Thông tin:.

+ Văn phòng làm việc:

2.1.2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa tại Tổng công ty dệt may Hòa Thọ

- Theo số liệu thống kê doanh thu của Công ty dệt may Hòa Thọ đối với sản phẩm may tăng mạnh từ năm 2009 đến năm 2010 (tăng 9.1%), đến năm 2011 tăng 1.86 lần. Trong khi đó lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh tăng từ **7.465** tỷ đồng năm 2009 đến 13.916 tỷ đồng trong năm 2010 (tăng được 1,86 lần so với năm 2009) và 34.910 tỷ đồng năm 2011 (tăng 2.5 lần so với năm 2010). Trong khi đó sản phẩm may mặc tiêu thụ trên thị trường nội địa ngày càng phát triển chiếm tỷ trọng 26 % trên tổng số sản phẩm tiêu thụ của công ty. Với tốc độ tăng trưởng như vậy, có thể thấy tình hình kinh doanh mảng may mặc của Hòa Thọ là có hiệu quả và đang phát triển với dấu hiệu tích cực. Tuy nhiên để cho ngành may phát triển mạnh hơn Công ty cần phải đầu tư theo chiều hướng chuyên môn hóa, hợp tác hóa, đa dạng hóa mặt hàng, sản xuất hàng hóa chất lượng cao.

2.2.2. Thực trạng công tác phân đoạn và xác định thị trường mục tiêu của công ty

2.2.2.1. Phân đoạn thị trường thời gian qua

- Thị trường nội địa: 26% trong đó TP Hồ Chí Minh 11%, Đà Nẵng 7%, Quảng Nam 4%, các tỉnh thành khác mới 3%

- Cơ hội:

Với một tỷ trọng thành phần tư nhân lớn so với các doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Thì đối với thị trường nội địa, đây là một tín hiệu tốt, vì khả năng cạnh tranh không quá khốc liệt, đồng thời cũng như các doanh nghiệp dệt may khác, công ty dệt may Hòa Thọ có sự tương xứng hơn về khả năng, điều kiện và môi trường hoạt động.

- *Thách thức:*

+ Tuy nhiên, công ty phải đối mặt với áp lực về nguồn nguyên liệu cho sản xuất, vì công ty nhập khẩu nguyên liệu tới 70-80%. Trong khi các doanh nghiệp dệt may trong nước không kết hợp hài hòa với nhau trong khâu đáp ứng nguyên liệu gây nên sự khó khăn lớn cho công ty về mặt chi phí khi cạnh tranh.

2.2.2.2. Định vị thị trường mục tiêu của công ty thời gian qua

Xét theo tỷ trọng trong doanh số bán hàng và thị phần khách hàng nội địa so với trên tổng số thị trường có thể dễ dàng nhận thấy thị phần trong nước đang tăng lên mạnh mẽ. Từ 14% (năm 2009) đã tăng lên đến 26% (năm 2011), gần 2 lần. Điều này cho thấy Công ty Hòa Thọ đã dần dần thay đổi định hướng kinh doanh của mình, tập trung nhiều hơn vào việc khai thác thị trường nội địa.

2.2.3. Thực trạng công tác hoạch định chiến lược và xây dựng kế hoạch của Công ty trong thời gian qua.

2.2.3.1. Cách thức và nội dung xây dựng kế hoạch của công ty

a. Các căn cứ:

- Căn cứ vào định hướng phát triển của Đảng và nhà nước và chỉ tiêu phát triển của toàn ngành.
- Căn cứ vào thị trường tiêu thụ sản phẩm trong và ngoài nước.
- Căn cứ vào chỉ tiêu của Tập đoàn Dệt may Vinatex giao.
- Căn cứ vào định hướng phát triển của ngành :

b. Nội dung xây dựng kế hoạch của công ty :

Công ty không xây dựng kế hoạch theo từng mảng cụ thể theo chức năng như: sản xuất, kinh doanh, tài chính, XDCB, xuất nhập khẩu, nộp ngân sách...mà tất cả các chỉ tiêu được nhập chung vào một kế hoạch

2.2.3.2. Chiến lược hiện tại của công ty.

➤ *Những căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty dệt may Hòa Thọ trong thời gian qua.*

➤ *Các chiến lược của công ty trong thời gian qua.*

* Chiến lược tăng trưởng tập trung:

* Chiến lược phát triển đa dạng hóa:

➤ *Kết quả xây dựng kế hoạch hằng năm của công ty*

Với chiến lược hiện tại như trên từ thực tế đã đem lại cho công ty nhiều hiệu quả đáng kể trong hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty đã hoàn thành vượt mức và toàn diện mọi mặt công tác từ sản xuất kinh doanh đầu tư phát triển cho đến đời sống cán bộ công nhân viên.

2.2.3.3. Chính sách thực hiện chiến lược và công tác thực thi, kiểm tra kế hoạch

* Một số định hướng của công ty:

Trước mắt tập trung sản xuất những mặt hàng chủ lực phục vụ đáp ứng nhu cầu trong nước như : Áo kiểu nữ, Áo sơ mi, quần dài, quần ngắn, đồ trẻ em, đồ thể thao..

* *Mục tiêu:*

- Tăng sản lượng may mặc từ 700.000 sản phẩm năm 2011 lên 1,2 triệu sản phẩm năm 2015. Trên thị trường nội địa từ 170.000 sản phẩm năm 2010 lên 280.000 sản phẩm năm 2015.

- Doanh thu, lợi nhuận phấn đấu đến năm 2015 lên gấp 2 lần so với năm 2011.

* *Thực thi và kiểm tra:*

* *Các chính sách thực hiện chiến lược:*

- Về tài chính:
- Về công nghệ, thiết bị:
- Về lao động:
- Về xúc tiến bán hàng, thiết lập mạng lưới tiêu thụ:

2.2.4. Phân tích, đánh giá những thành công và tồn tại trong công tác xây dựng, thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh của Công ty.

2.2.4.1. Những thành công

- Công ty đã đề ra định hướng, mục tiêu, giải pháp đúng đắn, phù hợp với định hướng của Chính phủ, của tỉnh, ngành và sát với thực trạng của công ty.

2.2.4.2. Những tồn tại hạn chế:

- Việc xây dựng kế hoạch chiến lược của công ty còn dựa trên kinh nghiệm, dựa vào những thông tin chung mang tính đại chúng và còn thiếu tính khoa học,

- Trong quá trình lựa chọn phương án kế hoạch để thực hiện, công ty chưa đưa ra nhiều phương án kế hoạch khác nhau để lựa chọn cũng như áp dụng các công cụ khoa học vào lựa chọn phương án tối ưu.

CHƯƠNG 3

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM MAY MẶC TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

3.1. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGÀNH MAY MẶC VIỆT NAM

3.1.1 Xu hướng phát triển ngành may mặc Việt Nam:

3.1.2. Vị thế của Công ty so với các doanh nghiệp cùng ngành.

3.2. HOÀN THIÊN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM MAY MẶC TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

3.2.1. Xác định nhu cầu khách hàng và khác biệt hóa về nhu cầu khách hàng:

3.2.1.1. Xác định nhu cầu của khách hàng

Tùy theo từng đối tượng khách hàng mà có sự đáp ứng đúng về chủng loại hàng hóa, chất lượng sản phẩm và giá cả phù hợp. Vì nhu cầu của người tiêu dùng trong nước rất đa dạng nên Dệt may Hòa Thọ cần nghiên cứu và đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm đáp ứng tối đa cho từng phân khúc thị trường.

3.2.1.2 Xác định khách hàng mục tiêu:

Khách hàng trong nước đặc biệt là **giới trẻ và người trung niên** dần biết đến sản phẩm của thương hiệu Hoa Thọ Corp thông qua chuỗi cửa hàng bán lẻ trên toàn quốc.

3.2.1.3. Khác biệt hóa về nhu cầu khách hàng:

Tổng công ty Dệt may Hòa Thọ tạo sự khác biệt trong cách đáp ứng dịch vụ cho những khách hàng trung thành để họ cảm nhận được những lợi ích từ lòng trung thành họ có đối với Công ty.

3.2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

3.2.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô: Ảnh hưởng của môi trường kinh tế; Ảnh hưởng văn hóa, xã hội, địa lý, chính trị; Ảnh hưởng của môi trường công nghệ; Ảnh hưởng của môi trường luật pháp:

3.2.2.2. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh: Đặc thù của ngành Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành: Các đối thủ tiềm năng, Đối thủ cạnh tranh, Năng lực thương lượng của khách hàng, Năng lực thương lượng của nhà cung cấp, Các sản phẩm thay thế.

3.2.3. Phân tích nguồn lực và Các lợi thế cạnh tranh Công ty

3.2.3.1. Nguồn lực của Công ty

➤ Phân tích các nguồn lực:

a, Về tài chính:

b, Tình hình sử dụng nhà xưởng, máy móc thiết bị:

c, Về nguồn nhân lực:

d, Tình hình sử dụng các yếu tố khác

➤ Khả năng tiềm tàng của Công ty:

Cách thức công ty ra quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức chính là khả năng tiềm tàng mà Công ty đang sở hữu. Công ty đang sử dụng các nguồn lực vô hình & hữu hình đã được tích hợp để đạt được mục tiêu mong muốn nhất

➤ Năng lực cốt lõi

Qua khảo sát các chuyên gia ngành may mặc về nguồn lực của công ty như (Danh tiếng 45%, nguồn nhân lực 80%, khả năng đáp ứng khách hàng vượt trội 95%, cơ sở vật chất 30%, năng lực hợp tác liên doanh 75%, năng lực phát triển sản phẩm mới 90%, văn hóa công ty 95%) kết quả cho thấy năng lực cốt lõi của công ty bao gồm: **Khả năng đáp ứng khách hàng vượt trội và Văn hóa công ty**. Các năng lực này thỏa mãn 4 tiêu chuẩn đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế các năng lực còn lại không phải là năng lực cốt lõi.

* Văn hoá công ty:

Đáng giá: Vì đây là chìa khoá quyết định sự thành công của công ty và duy trì lòng trung thành, tận tụy của tập thể nhân viên hướng đến sự phát triển của công ty.

Hiếm: Văn hoá gắn liền với điều kiện và lịch sử hình thành của công ty.

Khó bắt chước: Mỗi công ty có nét đặc trưng văn hoá độc đáo riêng, không công ty nào có thể áp dụng một mô hình văn hoá công ty như nhau để thành công.

Khó thay thế: Văn hoá công ty có được hôm nay gắn liền với những thành công, thất bại của công ty trước kia, nó đã ăn sâu trong tiềm thức của toàn công ty.

* **Khả năng đáp ứng khách hàng vượt trội**

Đáng giá: lợi nhuận công ty không ngừng tăng và duy trì lòng trung thành của khách hàng đối với công ty.

Hiếm: ít công ty nào có đủ khả năng đáp ứng khách hàng như của công ty.

Khó bắt chước: mối quan hệ với khách hàng truyền thống và tiềm lực để duy trì cách đáp ứng này không phải công ty nào cũng có thể có được.

Khó thay thế: đáp ứng tốt cho khách hàng là cách duy nhất công ty thỏa mãn và thu hút khách hàng.

3.2.3.2. Các lợi thế cạnh tranh của Công ty:

a. Hiệu quả: Trong những năm qua, công ty liên tục áp dụng những kỹ thuật công nghệ tiên tiến hàng đầu thế giới, thay mới dây chuyền lắp ráp,... đã giúp cho năng suất lao động của công nhân tăng lên đáng kể, đáp ứng những đơn hàng với số lượng lớn của khách hàng.

b. Chất lượng: Sản phẩm may mặc của Hòa Thọ ngày càng đa dạng và đáp ứng tối đa thị hiếu cũng như nhu cầu của khách hàng

c. Cải tiến: Chi phí cho công tác nghiên cứu, triển khai ứng dụng công nghệ mới được phản ánh qua việc ngân sách dành cho công tác nghiên cứu, phát triển công nghệ

d. Đáp ứng khách hàng vượt trội: đáp ứng về thời gian và chất lượng cũng như mẫu mã phong phú đa dạng

3.2.3.3 Khả năng khác biệt hóa:

* Khả năng quản lý, lãnh đạo:

* Khả năng cải tiến:

* *Khả năng của lực lượng lao động:*

* *Đáp ứng khách hàng vượt trội:*

=> Đánh giá khả năng khác biệt hóa.

3.2.3.4. Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty:

* *Điểm mạnh:*

- Khả năng huy động tài chính mạnh.
- Dây chuyền thiết bị đồng bộ, năng lực sản xuất lớn.
- Cơ sở vật chất, nhà xưởng, hệ thống thông tin liên lạc đồng bộ,

hiện đại.

- Vị trí sản xuất thuận lợi.
- Đội ngũ lao động có tay nghề khá, CBQL, kỹ thuật có chuyên môn, kinh nghiệm và tâm huyết.
- Mối quan hệ tốt với khách hàng và nhà cung cấp.
- Văn hoá công ty.
- Khả năng đáp ứng khách hàng.

* *Các điểm yếu:*

- Vốn vay chiếm tỷ lệ cao.
- Thiếu đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp.
- Khả năng nghiên cứu thị trường và xây dựng thương hiệu kém.
- Chi phí quản lý và sản xuất cao.
- Máy móc thiết bị còn lạc hậu ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng

sản phẩm.

3.2.4. Xác định thị trường mục tiêu và định vị trên thị trường mục tiêu

3.2.4.1. Mục tiêu kinh doanh của công ty dệt may Hòa Thọ thời gian đến:

* *Mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận:*

Phân đầu tăng doanh thu hàng năm đạt trên 20%, lợi nhuận đạt 30%/năm.

* *Mục tiêu về thị phần*

Tiếp tục duy trì các thị trường Đà Nẵng, Quảng Nam và Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời hướng đến mở rộng thị trường phía Bắc và có mặt sản phẩm trên 64 tỉnh thành.

* *Mục tiêu về chất lượng sản phẩm và sự cải tiến.*

Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, tiến đến sản xuất những sản phẩm có chất lượng cao, mang tính thời trang.

3.2.4.2. Xác định thị trường mục tiêu

Thị trường trong nước hiện nay của công ty phát triển có dấu hiệu tốt, đầu tư, nâng cấp chi nhánh, cửa hàng bán lẻ rộng khắp hàng may mặc ở các khu vực: Quảng Nam, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh.

3.2.4.3. Định vị trên thị trường mục tiêu

- Giá trị sản xuất công nghiệp, doanh thu tăng bình quân 20% năm; Tiêu thụ sản phẩm May mặc trên thị trường nội địa tăng 20% năm; Nộp ngân sách tăng 10% năm; Lương và các khoản thu nhập khác tăng bình quân 10%/năm

3.2.5. Thiết kế và lựa chọn chiến lược kinh doanh

3.2.5.1. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

Các sản phẩm may mặc kinh doanh trên thị trường nội địa của công ty gồm các sản phẩm: áo quần trẻ em, bộ thể thao, áo sơ mi, quần dài các loại, quần ngắn các loại, áo kiểu nữ.

Trên ma trận BCG, trục tung ta biểu diễn tốc độ tăng trưởng về doanh số bán hàng, trục hoành biểu thị thị phần tương đối của từng sản phẩm.

Bảng số 3.2. Số liệu tăng trưởng từng sản phẩm như sau:

Tên SP	Đồ trẻ em	Áo sômi	Bộ thể thao	Áo kiểu nữ	Quần dài	Quần ngắn
Tốc độ tăng trưởng DT (TT)	42%	55%	-7%	21%	30%	13%

(Nguồn: phân tích từ dữ liệu công ty Hòa Thọ)

Tăng trưởng cao khi nó lớn hơn 20% còn lại là thấp, như vậy trong 6 sản phẩm thì có 4 sản phẩm đạt tốc độ tăng trưởng cao, 01 sản phẩm tăng trưởng thấp, còn lại một sản phẩm tăng trưởng âm.

Thị phần tương đối được tính bằng cách so sánh thị phần từng loại sản phẩm doanh nghiệp với thị phần của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trong ngành.

Bảng 3.3. Thị phần tương đối như sau

Tên SP	Đồ trẻ em	Áo sơ mi	Bộ thể thao	Áo kiểu nữ	Quần dài	Quần ngắn
Thị phần tương đối (TP)	2,53	4,13	0,97	2,14	0,92	1,76

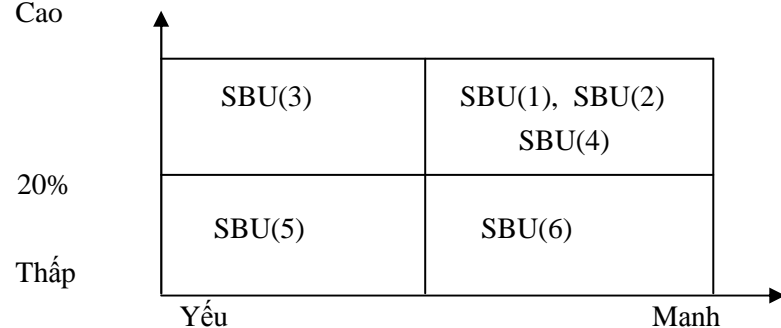
(Nguồn: phân tích từ dữ liệu công ty May Hòa Thọ)

Qua phân tích trên ta có sơ đồ ma trận BCG danh mục đầu tư cho công ty May Hòa Thọ theo từng loại sản phẩm như sau:

SBU (1): Áo sơ mi	có : TT: 55%	TP: 4,13
SBU (2): Đồ trẻ em	có : TT: 42%	TP: 2,53
SBU (3): Quần dài	có : TT: 30%	TP: 0,92
SBU (4): Áo kiểu nữ	có : TT: 21%	TP: 2,14
SBU (5): Quần ngắn	có : TT: 13%	TP: 1,76
SBU (6): Bộ thể thao	có : TT: - 07%	TP: 0,97

Tốc độ tăng trưởng doanh số tiêu thụ

Cao



Thị phần tương đối

Sơ đồ 3.1. Ma trận BCG công ty May Hòa Thọ

- Nhóm các sản phẩm “ngôi sao” gồm: áo sơ mi, đồ trẻ em và áo kiểu nữ

- Nhóm sản phẩm “dấu hỏi” quần dài các loại

- Nhóm “bò sữa” - quần ngắn các loại

- Nhóm “gánh nặng” – là Bộ thể thao

3.2.5.2. Xây dựng và xác định phương án chiến lược kinh doanh sản phẩm may mặc trên thị trường nội địa của Hòa Thọ Corp.

Để xây dựng và xác định được phương án chiến lược có tính khả thi cao, ta áp dụng mô hình SWOT phân tích những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của công ty từ đó hình thành phương án chiến lược kinh doanh

Phương án 1: Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm.

Phương án 2: Thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung.

Phương án 3: Chiến lược hội nhập dọc (hội nhập phía trước hay xuôi chiều).

3.2.5.3 Đánh giá lựa chọn chiến lược kinh doanh của công ty:

. Phương pháp cho điểm như sau:

- Căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp và các đánh giá phân tích làm cơ sở xác định các yếu tố chủ yếu để lựa chọn chiến lược.

- Hệ số quan trọng từ 0,0-1,0 làm cơ sở so sánh, Điểm thoả mãn: theo 3 cấp độ: cao, trung bình và thấp tương ứng số điểm là 3,2,1, Tổng điểm của phương án thích hợp là tích hệ số quan trọng và điểm đánh giá thoả mãn cao nhất.

Bảng 3.5. Lựa chọn phương án chiến lược kinh

Các yếu tố chính	Các phương án chiến lược có thể lựa chọn						
	Hệ số quan trọng	Phương án 1		Phương án 2		Phương án 3	
		Điểm đánh giá	Điểm HS	Điểm đánh giá	Điểm HS	Điểm đánh giá	Điểm HS
1. Khả năng đáp ứng mục tiêu	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
2. Tạo lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
3. Phù hợp với khả năng của công ty.	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
4. Giúp đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan.	0,2	2	0,4	1	0,1	3	0,6
5. Nắm bắt cơ hội kinh doanh và hạn chế rủi ro.	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
6. Gia tăng thị phần của doanh nghiệp trên thị trường.	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Tổng số điểm	1,00		2,0		1,8		2,6

Qua phân tích lợi thế cạnh tranh, xác định các năng lực cốt lõi của công ty và kết quả điểm đánh giá các phương án chiến lược ta thấy **phương án 3 là phương án tối ưu cần lựa chọn.**

3.2.6. Thực thi chiến lược và các chính sách đầu tư chiến lược

3.2.6.1. Tái cấu trúc tổ chức:

3.2.6.2. Thiết lập hệ thống kiểm soát chiến lược:

+ Kiểm soát tài chính

Giá cổ phiếu

+ Kiểm soát đầu ra:

+ Quản trị theo mục tiêu (MBO-Management By Objectives)

+ Kiểm soát hành vi:

3.2.6.3. Xây dựng văn hóa đặc trưng cho công ty:

Cần xây dựng niềm tin và ý tưởng về các loại mục tiêu mà các thành viên tổ chức nên theo đuổi hay sử dụng để đạt được mục tiêu: như khuyến khích sự sáng tạo, cải tiến công việc của nhân viên, khuyến khích họ chấp nhận rủi ro để tạo ra sản phẩm mới, động viên

nhân viên làm việc tốt nhất, công bố kết quả kinh doanh cho toàn thể nhân viên...điều này tạo cho họ giống với chủ doanh nghiệp hơn là nhân viên công ty. Luôn tôn trọng nhân viên và coi họ như những tài sản giá trị nhất.

3.2.6.4. Hệ thống thù lao khen thưởng:

Hình thành hệ thống khen thưởng cho tập thể và cá nhân.

Luôn đãi ngộ nhân viên xứng đáng với những thành quả mà họ đạt được.

3.2.6.5. Các chính sách đầu tư chiến lược

* Chính sách Marketing

* Chính sách tài chính

* Chính sách về nhân sự

KẾT LUẬN

Tuy rất cố gắng tìm hiểu những chỉ tiêu kế hoạch của công ty, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, tình hình biến động của ngành dệt may trong nước và trên thế giới trong thời gian qua. Nhưng chắc chắn có nhiều thiếu sót, còn nhiều vấn đề con phải tiếp tục nghiên cứu. Trong quá trình hoàn thành đề tài, tác giả đã nhận được sự nhiệt tình hướng dẫn của PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm, tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của cô. Do hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng của bản thân nên đề tài không tránh khỏi những sai sót nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các thầy cô và bạn bè để đề tài ngày càng hoàn thiện hơn ./.