

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

-----

**NGUYỄN THU PHƯƠNG**

**PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ  
GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG  
CÔNG TY MAY HÙNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**HÀ NỘI, NĂM 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

---

**NGUYỄN THU PHƯƠNG**

**PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ  
GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG  
CÔNG TY MAY HÙNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

**CHUYÊN NGÀNH : KINH DOANH THƯƠNG MẠI  
MÃ SỐ : 60.34.01.21**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
PGS,TS. PHAN THỊ THU HOÀI**

**HÀ NỘI, NĂM 2016**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Học viên thực hiện Luận văn**

**Nguyễn Thu Phương**

## LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu và viết luận văn tôi đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo nhà trường cũng như các cán bộ của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.

Tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS Phan Thị Thu Hoài, giảng viên Trường Đại Học Thương Mại, người đã trực tiếp hướng dẫn tôi nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu nhà trường, Phòng Đào Tạo, Ban Chủ nhiệm Khoa Sau đại học của trường Đại Học Thương Mại đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn các cán bộ nhân viên tại Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần đã cho tôi những ý kiến đóng góp quý báu cũng như tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này.

*Tôi xin chân thành cảm ơn!*

*Hà Nội, ngày 10 tháng 08 năm 2016*

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thu Phương**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH.....</b>	<b>viii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài .....	2
3. Mục đích nghiên cứu .....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	4
5. Phương pháp nghiên cứu .....	4
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn.....	5
7. Kết cấu luận văn .....	5
<b>CHƯƠNG I: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA CÔNG TY KINH DOANH .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Khái quát về phát triển thị trường.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 <i>Khái niệm thị trường .....</i>	6
1.1.2 <i>Các yếu tố cấu thành thị trường.....</i>	7
1.1.3 <i>Khái niệm phát triển thị trường .....</i>	9
<b>1.2 Dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 <i>Khái niệm dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc.....</i>	9
1.2.2 <i>Đặc điểm của dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc .....</i>	10
1.2.3 <i>Phân loại dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc .....</i>	11
<b>1.3 Các nội dung cơ bản về phát triển thị trường của công ty kinh doanh.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 <i>Phân tích tình thế thị trường .....</i>	14
1.3.2 <i>Mục tiêu phát triển thị trường của công ty kinh doanh .....</i>	21

1.3.3	<i>Chiến lược phát triển thị trường của công ty kinh doanh</i> .....	24
1.3.4	<i>Các giải pháp chức năng nhằm phát triển thị trường của công ty kinh doanh</i> .....	29
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG CÔNG TY MAY HƯNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN</b> .....		
<b>2.1</b>	<b>Khái quát về Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần</b> .....	<b>33</b>
2.1.1	<i>Giới thiệu chung về Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần</i> .....	33
2.1.2	<i>Cơ cấu hoạt động của Tổng công ty may Hưng Yên- Công ty cổ phần</i> .....	33
2.1.3	<i>Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây</i> .....	34
<b>2.2</b>	<b>Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</b> .....	<b>39</b>
2.2.1	<i>Nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp</i> .....	39
2.2.2	<i>Nhóm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp</i> .....	42
<b>2.3</b>	<b>Thực trạng thị trường và phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</b> .....	<b>53</b>
2.3.1	<i>Thực trạng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</i> . .....	53
2.3.2	<i>Thực trạng mục tiêu phát triển thị trường của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</i> . .....	59
2.3.3	<i>Thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</i> . .....	60
2.3.4	<i>Thực trạng các lĩnh vực chức năng phát triển thị trường của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</i> .....	63
<b>2.4</b>	<b>Đánh giá thực trạng phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần</b> . .....	<b>72</b>
2.4.1	<i>Thành công</i> .....	72
2.4.2	<i>Hạn chế</i> .....	73
2.4.3	<i>Nguyên nhân</i> .....	74

<b>CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG CÔNG TY MAY HUNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN.....</b>	<b>76</b>
3.1 Dự báo các thay đổi của điều kiện môi trường và thị trường dệt may trong thời gian tới.....	76
3.1.1 Dự báo các thay đổi của điều kiện môi trường có ảnh hưởng đến triển vọng thị trường dệt may .....	76
3.1.2 Dự báo triển vọng thị trường dệt may trong thời gian tới .....	80
<b>3.2 Giải pháp phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công Ty Cổ Phần .....</b>	<b>85</b>
3.2.1 Mục tiêu phát triển phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.....	85
3.2.2 Đề xuất chiến lược phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc cho Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.....	87
3.2.3 Giải pháp chức năng phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của công ty .....	88
<b>3.3 Một số kiến nghị.....</b>	<b>98</b>
3.3.1 Kiến nghị với Nhà nước .....	98
3.3.2 Kiến nghị với Hiệp hội dệt may và Tập đoàn dệt may Việt Nam .....	100
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>101</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>102</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

### **BẢNG**

Bảng 2.1: Cơ cấu sản phẩm gia công của công ty .....	33
Bảng 2.2: Báo cáo tài chính của HUGACO từ năm 2013-2015 .....	35
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của HUGACO .....	36
Bảng 2.4: Kim ngạch xuất khẩu của HUGACO từ 2013-2015 .....	38
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của HUGACO từ năm 2013-2015.....	39
Bảng 2.6: Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc .....	52
Bảng 2.7: Tỷ trọng thị trường dịch vụ gia công của HUGACO .....	53
Bảng 2.8: Sản lượng nguyên phụ liệu Hàn Quốc cung cấp cho Hugaco từ năm 2013-2015 .....	53
Bảng 2.9: Sản lượng gia công hàng may mặc xuất khẩu vào một số nước thành viên EU của Hugaco năm 2015.....	57
Bảng 2.10: Số lượng khách hàng đặt gia công của Hugaco từ năm 2013-2015 .....	61
Bảng 2.11: Năng lực sản xuất một số sản phẩm gia công của Hugaco .....	64
Bảng 2.12: Tổng sản lượng gia công sản phẩm may mặc của Hugaco từ .....	65
năm 2013-2015.....	65
Bảng 2.13: Sản lượng gia công sản phẩm may mặc của HUGACO năm 2015.....	68
Bảng 2.14: Phí gia công theo dịch vụ CMT các mặt hàng may mặc của Hugaco....	69
Bảng 3.1: Các mục tiêu cụ thể của ngành dệt may đến năm 2030 .....	83
Bảng 3.2: Chỉ tiêu kế hoạch từ năm 2016 đến năm 2018 của Hugaco .....	86

### **SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Tổng Công Ty May Hưng Yên – CTCP.....	34
---	----

### **BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 2.1: Các thị trường dịch vụ gia công của Hugaco .....	37
Biểu đồ 2.2: Các thị trường xuất khẩu sản phẩm gia công của HUGACO .....	38
Biểu đồ 2.3: Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam 2010-2015.....	42
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu vốn của Hugaco từ năm 2013-2015 .....	66

### **HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Ma trận BCG .....	25
Hình 1.2: Ma trận ANSOFF .....	27



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Từ đầy đủ</b>
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BH	Bảo hiểm
CTCP	Công ty cổ phần
ĐVT	Đơn vị tính
HDQT	Hội đồng quản trị
KH-XNK	Kế hoạch – Xuất nhập khẩu
NXB	Nhà xuất bản
QLCL	Quản lý chất lượng
QĐ	Quyết định
TP	Thành phố
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TMDV	Thương mại dịch vụ
TCHC	Tổ chức hành chính
XK	Xuất khẩu

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

Từ viết tắt	Từ đầy đủ	Nghĩa của từ
AEC	ASEAN Economic Community	Cộng đồng kinh tế ASEAN
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
BCG	Boston Consulting Group	Ma trận quan hệ tăng trưởng và thị phần
CM	Cutting & Making	Pha cắt và chế tạo
CMP	Cutting, making, packaging	Pha cắt, chế tạo, đóng gói
CMPQ	Cutting, making, packaging and quota fee	Pha cắt, chế tạo, đóng gói và phí hạn ngạch
CMT	Cut-Make-Trim	Cắt may hoàn thiện
EU	European Union	Liên minh châu Âu
EVFTA	European Union-Vietnam Free Trade Area	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FOB	Free On Board	Trong ngành may dịch vụ FOB là dịch vụ mua nguyên liệu bán thành phẩm
FTA	Free Trade Area	Hiệp định thương mại tự do
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
GNP	Gross National Product	Tổng sản phẩm quốc dân
HUGACO	Hung Yen Garment Corporation-Joint Stock Company	Tổng công ty may Hưng Yên - CTCP
OBM	Original Brand Manufacturing	Là dịch vụ làm tất cả các khâu sản xuất ra thành phẩm và tự phân phối với thương hiệu của công ty
ODA	Official Development Assistance	Hỗ trợ phát triển chính thức
ODM	Original Design Manufacturing	Dịch vụ tự thiết kế, sản xuất
OEM	Original Equipment Manufacturer	Dịch vụ cắt may hoàn thiện bằng thiết bị của chính công ty
R&D	Research & Development	Nghiên cứu & Phát triển
SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
TPP	Trans-Pacific Partnership Agreement	Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương
VITAS	Vietnam Textile & Apparel Association	Hiệp hội dệt may Việt Nam
VKFTA	Vietnam – Korea Free Trade Area	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Hàn Quốc
WB	World Bank	Ngân hàng Thế giới

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Dệt may là ngành xuất khẩu chủ lực của nước ta, chỉ đứng sau ngành điện tử về giá trị xuất khẩu hàng năm. Ngành dệt may đã đem lại nguồn thu lớn, đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của đất nước. Mặc dù kim ngạch xuất khẩu cao nhưng phần lớn các sản phẩm dệt may đều được sản xuất dưới hình thức gia công. Các nước đặt gia công thường là các nước phát triển, tiền công lao động ở các nước này khá cao vì vậy họ thuê gia công ở các nước đang phát triển, phí gia công thấp, lực lượng lao động dồi dào với mục đích giảm phí gia công, từ đó hạ giá thành sản phẩm để tăng sức cạnh tranh. Nhờ vậy, Các doanh nghiệp nhận gia công của Việt Nam có nhiều cơ hội tiếp cận với công nghệ thông tin, các dịch vụ hiện đại cũng như được học hỏi kinh nghiệm quản lý từ các nước tiên tiến...nhưng nếu dịch vụ gia công của các doanh nghiệp Việt vẫn chỉ ở mức gia công đơn thuần, nhận nguyên liệu, giao thành phẩm thì hiệu quả kinh tế không cao, không thể mở rộng phát triển thị trường bắt kịp tốc độ tăng trưởng của khu vực và thế giới.

Trong những năm gần đây thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu đã có nhiều thay đổi, Việt Nam đã mở cửa giao thương với nhiều nước, tham gia sâu rộng vào các khối và khu vực trên thế giới, ký kết các hiệp định thương mại. Điều này vừa tạo ra cơ hội song cũng có nhiều thách thức cho các doanh nghiệp gia công trong nước. Các doanh nghiệp trong nước đã biết tận dụng cơ hội để học hỏi, dần đa dạng hóa các dịch vụ gia công, ngoài gia công đơn thuần CMT đã có thêm các dịch vụ như FOB (mua nguyên liệu, bán thành phẩm), ODM (tự thiết kế, sản xuất)...tuy nhiên các doanh nghiệp cũng gặp phải sự cạnh tranh gay gắt từ các cường quốc về dịch vụ gia công xuất khẩu dệt may như Trung Quốc, Ấn Độ...

Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực gia công xuất khẩu các sản phẩm may mặc. Trước đây công ty chủ yếu gia công theo phương thức nhận nguyên liệu, cắt máy đóng gói, giao thành phẩm là chủ yếu. Song hiện nay, công ty đang từng bước nâng cao năng lực sản xuất, đầu tư tìm kiếm và kết nối với các nguồn cung cấp nguyên phụ liệu đảm bảo chất lượng nhằm đa dạng hóa các dịch vụ gia công của mình. Tuy nhiên việc đa dạng hóa dịch vụ gia công

của công ty vẫn còn yếu. Công tác nghiên cứu và phát triển thị trường dịch vụ gia công chưa được đầu tư đúng mực, hầu như vẫn hợp tác kinh doanh với các bạn hàng lâu năm, thị trường của công ty còn nhỏ, chưa được phát triển sâu rộng, chưa khai thác được hết năng lực gia công. Cùng với xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế, một trong những vấn đề đặt ra với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu nói riêng là phải khẳng định được vị thế của mình và không ngừng mở rộng thị trường, đặc biệt đối với dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc. Điều này đặt ra cho các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu trong đó có Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần một nhiệm vụ là phải làm sao nâng cao được hiệu lực giải pháp phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc nhằm duy trì và ngày càng phát triển vị thế của công ty. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt với các doanh nghiệp gia công trong và ngoài nước, buộc công ty cần phải có những kế hoạch, chiến lược đầu tư cho bộ phận nghiên cứu và phát triển cũng như nâng cao năng lực của mình, đa dạng hóa các dịch vụ gia công hơn nữa, từ đó giới thiệu tới các đối tác nhằm phát triển, mở rộng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của mình, tạo sự phát triển vững chắc cho công ty trong môi trường kinh doanh quốc tế nhằm tăng doanh thu cho Tổng công ty.

Từ những vấn đề nêu trên, nhận thức được tầm quan trọng của việc phát triển thị trường đối với các doanh nghiệp dệt may nói chung và của Tổng công ty May Hưng Yên nói riêng, em quyết định lựa chọn đề tài: ***“Phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công Ty Cổ Phần”*** để tiến hành nghiên cứu.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài.**

Trong quá trình tìm hiểu nghiên cứu về đề tài, tác giả đã tìm đọc và nghiên cứu một số công trình nghiên cứu khác có đề cập tới việc phát triển thị trường xuất khẩu hàng may mặc như:

➤ Luận văn thạc sỹ kinh tế về đề tài “Xúc tiến thương mại vĩ mô nhằm phát triển thị trường xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam hiện nay”. Tác giả: Trần Thị Thu Huyền, Trường Đại Học Thương Mại, năm 2013. Đề tài trình bày cơ sở lý luận về xúc tiến thương mại vĩ mô, đánh giá thực trạng xúc tiến thương mại vĩ mô nhằm

phát triển thị trường xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam, đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao hoạt động xúc tiến thương mại vĩ mô của Nhà nước tới hoạt động phát triển thị trường xuất khẩu may mặc Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

➤ Luận văn thạc sỹ kinh tế về đề tài: “Phát triển thị trường cho hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế”, Tác giả: Nguyễn Thị Thu Trang, Trường Đại Học Kinh Tế - Đại Học Quốc Gia Hà Nội, năm 2011. Đề tài nghiên cứu, phân tích về thực trạng phát triển thị trường hàng dệt may của Việt Nam, từ đó đề xuất giải pháp phát triển thị trường cho ngành dệt may trong thời gian tới.

➤ Luận văn thạc sỹ kinh tế về đề tài: “Chiến lược phát triển thị trường của Tổng công ty may Đức Giang”, Tác giả: Hồ Thị Thanh Bình, Trường Đại Học Thương Mại, năm 2014. Đề tài tập trung nghiên cứu chiến lược phát triển thị trường nội địa đối với thị trường các sản phẩm may mặc của Tổng công ty may Đức Giang nhằm đưa ra các giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường cho công ty để nâng cao hiệu quả và vị thế của công ty trên thị trường.

Có thể thấy một điểm chung đó là các công trình trên chỉ nghiên cứu về việc mở rộng, phát triển thị trường xuất khẩu hoặc thị trường nội địa sản phẩm may mặc mà chưa đề cập chi tiết về thị trường dịch vụ gia công hay phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc. Do đó ở công trình này sẽ kế thừa các nội dung nghiên cứu, phương hướng phát triển thị trường xuất khẩu sản phẩm may mặc, nhưng điểm khác ở đây là công trình sẽ nghiên cứu kỹ các vấn đề về dịch vụ gia công và hoạt động phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu, từ đó đưa ra các định hướng, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển thị trường dịch vụ gia công này, đặc biệt với Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu các giải pháp thích hợp, đánh giá những thành công và hạn chế còn tồn tại về phía công ty để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần nhằm gia tăng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của công ty về số lượng, chất lượng, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, tăng doanh thu từ dịch vụ gia công xuất khẩu trong thời gian tới.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Do hạn chế về thời gian và năng lực nghiên cứu, đề tài xin giới hạn nghiên cứu như sau:

➤ Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc trên thế giới và nghiên cứu các giải pháp để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần.

➤ Giới hạn về nội dung: Nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc và các giải pháp về kinh doanh để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc.

➤ Giới hạn về không gian: Nghiên cứu thị trường của Tổng công ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần và các giải pháp của Tổng ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần để phát triển thị trường gia công xuất khẩu của công ty.

➤ Giới hạn về thời gian: Nghiên cứu thực trạng thị trường và hoạt động kinh doanh, phát triển thị trường của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần trong 3 năm gần đây từ năm 2013 đến năm 2015; Nghiên cứu đề xuất giải pháp cho Tổng công ty đến năm 2020.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện nghiên cứu luận văn, đề tài đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

• *Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp*

Thu thập các thông tin số liệu để tìm hiểu, phân tích rõ các thị trường xuất khẩu, thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc, nhu cầu gia công của các thị trường, mức độ cạnh tranh trên thị trường, các đối thủ cạnh tranh, kết quả kinh doanh cũng như nỗ lực của công ty trên từng thị trường. Những dữ liệu này sẽ là căn cứ để kết luận xem hoạt động phát triển thị trường nào có hiệu quả, hoạt động nào chưa hiệu quả, từ đó đưa ra các hướng đi, các giải pháp để khắc phục và phát triển thị trường. Dữ liệu được sưu tầm, tổng kết, phân tích, so sánh, đánh giá thông qua các bảng báo cáo tài chính, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, báo cáo xuất nhập khẩu, báo cáo về lao động cũng như trang thiết bị máy móc của công ty từ các phòng ban, bộ phận. Ngoài ra các thông tin còn được thu thập thông qua các số liệu,

tài liệu tham khảo được công bố trên Internet, các bài báo, tạp chí chuyên ngành từ các hiệp hội thương mại, một số công trình nghiên cứu đề cập đến hoạt động phát triển thị trường, dịch vụ gia công...

• *Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp*

Thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phương pháp quan sát và điều tra cũng như tìm hiểu về các hoạt động sản xuất, công tác thiết kế, công tác lên kế hoạch và triển khai các chiến lược phát triển thị trường tại công ty để có cái nhìn thực tế, hiểu sâu hơn về thực trạng khả năng cung ứng dịch vụ gia công đối với hàng may mặc xuất khẩu, xác định thị trường, các định hướng và mục tiêu của công ty trong việc phát triển dịch vụ gia công, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường và lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường.

Nghiên cứu các thông tin số liệu thu thập được, so sánh, đối chiếu, phân tích tỷ lệ số liệu qua các năm để thấy sự chênh lệch và thay đổi theo thời gian, kết hợp với các thông tin thu thập được qua điều tra nhằm đánh giá vấn đề nghiên cứu là thị trường và các hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty một cách khách quan, chính xác.

## **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn**

Luận văn là công trình khoa học có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, là tài liệu giúp cho Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần xây dựng chiến lược phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như vị thế của công ty. Luận văn nghiên cứu có ý nghĩa thiết thực cho hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty và đối với các công ty có điều kiện tương tự.

## **7. Kết cấu luận văn**

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc công ty kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.

Chương 3: Đề xuất giải pháp phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty Cổ phần

# CHƯƠNG I: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA CÔNG TY KINH DOANH

## 1.1 Khái quát về phát triển thị trường

### 1.1.1 Khái niệm thị trường

Thị trường ra đời gắn liền với nền sản xuất hàng hoá, nó là môi trường để tiến hành các hoạt động giao dịch mang tính chất thương mại của mọi doanh nghiệp công nghiệp. Trong một xã hội phát triển, thị trường không nhất thiết chỉ là địa điểm cụ thể gặp gỡ trực tiếp giữa người mua và người bán mà doanh nghiệp và khách hàng có thể chỉ giao dịch, thoả thuận với nhau thông qua các phương tiện thông tin viễn thông hiện đại. Cùng với sự phát triển của sản xuất hàng hoá, khái niệm thị trường ngày càng trở nên phong phú và đa dạng. Có một số khái niệm phổ biến về thị trường như sau:

Thị trường, trong kinh tế học và kinh doanh là nơi người mua và người bán tiếp xúc trực tiếp hoặc gián tiếp với nhau để trao đổi, mua bán hàng hóa và dịch vụ.

Thị trường là phạm trù riêng của nền sản xuất hàng hoá. Hoạt động cơ bản của thị trường được thể hiện qua 3 nhân tố có mối quan hệ hữu cơ với nhau nhu cầu hàng hoá dịch vụ, cung ứng hàng hoá dịch vụ và giá cả hàng hoá dịch vụ.

Khái niệm thị trường hoàn toàn không tách rời khái niệm phân công lao động xã hội. Các Mác đã nhận định: *“Hễ ở đâu và khi nào có sự phân công lao động xã hội và có sản xuất hàng hoá thì ở đó và khi ấy sẽ có thị trường. Thị trường chẳng qua là sự biểu hiện của phân công lao động xã hội và do đó có thể phát triển vô cùng tận”*.

Thị trường theo quan điểm Marketing, được hiểu là *“Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm ẩn cùng có nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thoả mãn nhu cầu và mong muốn đó”* (Philip Kotler, Quản trị Marketing, NXB Thống kê, 1997)

Tóm lại, Thị trường là sự kết hợp giữa cung và cầu, trong đó những người mua và người bán bình đẳng cùng cạnh tranh. Số lượng người mua và người bán nhiều hay ít phản ánh quy mô của thị trường lớn hay nhỏ. Việc xác định nên mua



hay bán hàng hoá và dịch vụ với khối lượng và giá cả bao nhiêu do quan hệ cung cầu quyết định.

### ***1.1.2 Các yếu tố cấu thành thị trường***

#### ***• Cầu trên thị trường***

Cầu thị trường là nhu cầu có khả năng thanh toán. Cầu thị trường phản ánh số lượng hàng hóa mà người tiêu dùng mong muốn và có khả năng mua với một giá cả nhất định ở một thời điểm nhất định. Trong phạm vi doanh nghiệp, cầu chính là những nhu cầu cụ thể của những khách hàng có tiềm năng tiêu thụ nhưng chưa được thỏa mãn. Cầu trên thị trường rất phong phú và đa dạng do nhu cầu của con người thường xuyên thay đổi, quá trình hình thành cầu do đó cũng phức tạp hơn.

- Các nhân tố ảnh hưởng đến cầu hàng hóa như : Những thay đổi của môi trường kinh tế, quy mô dân số, dự đoán của người tiêu dùng, cung thị trường, giá cả, thu nhập được sử dụng của người tiêu dùng, mức quảng cáo về các sản phẩm khác (đặc biệt là sản phẩm bổ sung và sản phẩm thay thế), sở thích thị hiếu của người tiêu dùng, giá cả của các hàng hóa khác có liên quan, lãi suất, sự sẵn có của tín dụng...

#### ***• Cung trên thị trường***

Cung trên thị trường thể hiện toàn bộ khối lượng hàng hóa đang có hoặc sẽ được đưa ra bán trên thị trường trong một khoảng thời gian thích hợp nhất định và mức giá đã được xác định trước. Cung được hình thành bởi các cá nhân, doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân. Nó là một yếu tố quan trọng cấu thành nên thị trường và là yếu tố đối trọng với cầu thị trường

Cung thị trường cũng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như: giá cả hàng hóa, cầu hàng hóa, các yếu tố về chính trị xã hội, trình độ công nghệ, tài nguyên thiên nhiên...

#### ***• Giá cả***

Giá cả là biểu hiện bằng tiền của giá trị hàng hóa, hay giá cả chính là giá trị tiền tệ của một sản phẩm khi nó được giao dịch trên thị trường. Giá cả của hàng hoá nói chung là đại lượng thay đổi xoay quanh giá trị. Khi cung và cầu của một hay một loại hàng hóa về cơ bản ăn khớp với nhau thì giá cả phản ánh và phù hợp với giá trị của hàng hoá đó, trường hợp này ít khi xảy ra. Giá cả của hàng hoá sẽ cao

hơn giá trị của hàng hoá nếu số lượng cung thấp hơn cầu. Ngược lại, nếu cung vượt cầu thì giá cả sẽ thấp hơn giá trị của hàng hoá đó.

Để có thể đưa ra một mức giá hợp lý làm hài lòng cả người tiêu dùng và doanh nghiệp là rất khó bởi giá cả phụ thuộc vào nhiều nhân tố. Có những nhân tố kiểm soát được như chi phí sản xuất sản phẩm, chi phí bán hàng, chi phí vận chuyển... tuy nhiên cũng có những nhân tố khó có thể kiểm soát như nhóm nhân tố tác động thông qua cung cầu hàng hóa, sự cạnh tranh trên thị trường... Do đó doanh nghiệp cần dựa vào các nhân tố tác động trên để tính toán và đưa ra mức giá phù hợp trên thị trường.

• *Cạnh tranh trên thị trường*

Cạnh tranh kinh tế là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế (nhà sản xuất, nhà phân phối, bán lẻ, người tiêu dùng, thương nhân...) nhằm giành lấy những vị thế tạo nên lợi thế tương đối trong sản xuất, tiêu thụ hay tiêu dùng hàng hóa, dịch vụ hay các lợi ích về kinh tế, thương mại khác để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình.

Cạnh tranh có thể xảy ra giữa những nhà sản xuất, phân phối với nhau hoặc có thể xảy ra giữa người sản xuất với người tiêu dùng khi người sản xuất muốn bán hàng hóa, dịch vụ với giá cao, người tiêu dùng lại muốn mua được với giá thấp. Cạnh tranh của một doanh nghiệp là chiến lược của một doanh nghiệp với các đối thủ trong cùng một ngành...

Trong nền kinh tế thị trường khó tránh khỏi cạnh tranh, tuy nhiên cạnh tranh luôn tồn tại hai mặt. Một mặt nó gây khó khăn cho các doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp không có khả năng, trình độ và kinh nghiệm kinh doanh thì rất dễ bị các đối thủ bỏ xa hoặc bị loại ra khỏi thương trường. Mặt khác cạnh tranh có vai trò lớn trong việc tăng sức mạnh của doanh nghiệp cũng như bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng. Nó đòi hỏi các doanh nghiệp không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, tạo uy tín để thu hút thêm nhiều khách hàng, từ đó làm tăng doanh thu, lợi nhuận, tạo vị thế cho công ty trên thị trường.

Cạnh tranh là một yếu tố quan trọng cấu thành lên thị trường. Cũng như cung, cầu, giá cả, cạnh tranh phụ thuộc vào nhiều nhân tố như tiềm lực của doanh nghiệp, sức mạnh của đối thủ cạnh tranh, các chính sách của Nhà nước, tình hình kinh tế, tài chính...

### ***1.1.3 Khái niệm phát triển thị trường***

Phát triển thị trường là tổng hợp các biện pháp của doanh nghiệp nhằm đưa khối lượng sản phẩm kinh doanh đạt mức tối đa, mở rộng quy mô kinh doanh, tăng thêm lợi nhuận và nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Hoạt động kinh doanh trong cơ chế thị trường là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không có đích cuối cùng. Vì vậy việc phát triển thị trường vừa là mục tiêu vừa là phương thức quan trọng để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển sản xuất kinh doanh. Có mở rộng và phát triển thị trường mới duy trì được quan hệ thường xuyên, gắn bó với khách hàng, củng cố và tạo dựng uy tín cho doanh nghiệp trước người tiêu dùng để tìm kiếm được các khách hàng mới, tăng số lượng khách hàng của công ty, từ đó có cơ hội đầu tư phát triển kinh doanh, tăng doanh thu lợi nhuận cho công ty, tăng thu nhập cho cán bộ công nhân viên, thực hiện được mục tiêu đã đề ra và phát triển một cách bền vững trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt.

## **1.2 Dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc**

### ***1.2.1 Khái niệm dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc***

Dịch vụ gia công hàng may mặc xuất khẩu là phương thức sản xuất hàng may mặc xuất khẩu. Điển hình hiện nay hàng may mặc thường được sản xuất theo dịch vụ CMT (cut-make-trim), mua nguyên liệu bán thành phẩm (FOB)...Tùy theo sản phẩm may mặc được sản xuất theo loại hình dịch vụ nào để biết được bên đặt gia công cung cấp những gì và bên nhận gia công phải làm những gì. Bên đặt gia công có thể cung cấp: máy móc, thiết bị, nguyên phụ liệu hoặc bán thành phẩm theo mẫu và định mức cho trước. Bên nhận gia công tổ chức quá trình sản xuất sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Toàn bộ sản phẩm làm ra bên nhận gia công sẽ giao lại cho bên đặt gia công để nhận tiền công (phí gia công) theo hợp đồng ( hoặc trả bằng nguyên liệu hay dịch vụ khác).

Hoạt động gia công được thực hiện thông qua hợp đồng (hợp đồng gia công) được quy định cụ thể về số lượng, chất lượng, giá thành và thời gian hoàn thành, trách nhiệm bồi thường khi nhà thầu để xảy ra mất, hư hỏng hoặc hàng hóa không đạt chất lượng...

Dịch vụ gia công quốc tế ngày nay là phương thức giao dịch khá phổ biến trong buôn bán quốc tế của nhiều nước. Đối với bên đặt gia công, phương thức này

giúp họ lợi dụng được giá rẻ về nguyên phụ liệu và nhân công của nước nhận gia công. Đối với bên nhận gia công, phương thức này giúp họ giải quyết vấn đề công ăn việc làm cho người lao động trong nước và có thể nhận được thiết bị hay công nghệ mới, giúp họ phần nào trong công cuộc xây dựng nền công nghiệp dân tộc.

### ***1.2.2 Đặc điểm của dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc***

- Dịch vụ gia công là phương thức sản xuất hàng hóa theo đơn đặt hàng. Bên đặt gia công sẽ đặt hàng cho bên gia công để sản xuất sản phẩm nhằm phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Văn bản để chứng tỏ tính pháp lý của đơn đặt hàng đó là hợp đồng gia công. Sau khi giao thành phẩm cho bên đặt gia công, bên nhận gia công sẽ nhận được một khoản phí (phí gia công) theo thỏa thuận

- Nội dung gia công bao gồm: sản xuất, chế tác, sửa chữa, tái chế, lắp ráp, phân loại, đóng gói hàng hòa theo yêu cầu và bằng nguyên phụ liệu của bên đặt gia công. Khi bên đặt gia công đặt hàng, doanh nghiệp nhận gia công sẽ phải thực hiện toàn bộ các công đoạn để sản xuất ra hàng hóa bằng nguyên phụ liệu mà bên đặt gia công đã cung cấp hoặc yêu cầu. Các khâu trong quá trình sản xuất từ khi đưa nguyên phụ liệu vào cho tới khi hoàn thành sản phẩm để đóng gói giao cho bên đặt đều phải do bên nhận gia công chịu trách nhiệm.

- Để thực hiện việc gia công, các doanh nghiệp nước ngoài có thể tiến hành chuyển giao công nghệ. Do trình độ khoa học công nghệ kém phát triển của nước nhận gia công mà các doanh nghiệp nước ngoài có thể chuyển giao công nghệ cũng như những kinh nghiệm quản lý để bên nhận gia công có thể hoàn thành được hợp đồng. Tuy nhiên việc gia công hàng hóa cũng như việc chuyển giao công nghệ phải được thực hiện đúng theo hợp đồng gia công và theo quy định của pháp luật ở nước nhận gia công và nước đặt gia công.

- Bên đặt gia công phải chịu trách nhiệm về tính hợp pháp của quyền sở hữu công nghiệp đối với hàng hóa gia công. Khi đặt gia công, các mẫu mã mà bên đặt gia công giao cho bên nhận gia công để sản xuất hàng hóa phải là những mẫu mã thuộc quyền sở hữu của bên đặt gia công. Các mẫu mã này phải được bên đặt gia công đăng ký bản quyền tác giả và bên đặt gia công phải chịu mọi trách nhiệm nếu phát hiện những mẫu mã đó là vi phạm bản quyền tác giả.

- Bên đặt gia công có quyền cử thanh tra để kiểm tra, giám sát việc gia công tại nơi nhận gia công theo thỏa thuận giữa các bên nhằm tránh tình trạng sai sót trong khi sản xuất hàng gia công.

- Bên nhận gia công giao sản phẩm hoàn thiện đáp ứng yêu cầu đề ra và nhận tiền công.

### ***1.2.3 Phân loại dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc***

Có nhiều tiêu chí để phân loại các dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc như sau:

- Căn cứ theo quyền sở hữu nguyên liệu trong quá trình sản xuất sản phẩm
  - ✓ Hình thức nhận nguyên liệu, giao sản phẩm

Đây là phương thức sơ khai của hoạt động gia công xuất khẩu. Trong phương thức này, bên đặt gia công giao cho bên nhận gia công nguyên vật liệu, có khi cả các thiết bị máy móc kỹ thuật phục vụ cho quá trình gia công. Bên nhận gia công tiến hành sản xuất gia công theo yêu cầu và giao thành phẩm, nhận phí gia công. Trong quá trình sản xuất gia công, không có sự chuyển đổi quyền sở hữu về nguyên vật liệu. Tức là bên đặt gia công vẫn có quyền sở hữu về nguyên vật liệu của mình. Theo phương thức này, bên nhận gia công có lợi thế là không phải bỏ vốn ra mua nguyên phụ liệu, không những thế, nếu thực hiện sử dụng tiết kiệm nguyên phụ liệu so với định mức thì bên nhận gia công còn có thể hưởng số nguyên phụ liệu còn dư. Tuy nhiên gia công theo hình thức này hiệu quả kinh tế không cao vì bên nhận gia công chỉ được hưởng tiền công gia công. Bên cạnh đó, bên nhận gia công còn phụ thuộc vào tiến độ giao nguyên phụ liệu của bên đặt gia công. Bên đặt gia công thường gặp rủi ro trong phương thức gia công này là nếu bên nhận gia công làm sai thì sẽ mất số nguyên phụ liệu đó mà không thu được hàng hóa.

Hình thức này còn được gọi là CMT (cut – make - trim): Doanh nghiệp thực hiện xuất khẩu theo CMT chỉ cần có khả năng sản xuất và hiểu biết cơ bản về thiết kế để thực hiện mẫu sản phẩm.

Thị trường dịch vụ gia công ở nước ta hiện nay hầu hết là đang áp dụng phương thức này. Do trình độ kỹ thuật máy móc trang thiết bị của ta còn lạc hậu, chưa đủ điều kiện để cung cấp nguyên vật liệu, thiết kế mẫu mã... nên việc phụ

thuộc vào nước ngoài là điều không thể tránh khỏi trong những bước đi đầu tiên của gia công xuất khẩu.

✓ Hình thức mua nguyên liệu, bán thành phẩm (FOB)

Theo hình thức này bên đặt gia công sẽ cung cấp mẫu mã, tài liệu kỹ thuật cho bên nhận gia công theo hợp đồng để tiến hành sản xuất và sau đó sẽ mua lại thành phẩm. Bên nhận gia công có thể mua nguyên phụ liệu theo hai cách: mua theo sự chỉ định của bên đặt gia công (FOB chỉ định) hoặc tự tìm nhà cung cấp nguyên phụ liệu (FOB tự search). Đây là hình thức phát triển cao của gia công xuất khẩu, đem lại hiệu quả kinh tế cao cho bên nhận gia công.

Ưu điểm của phương thức gia công này là bên đặt gia công không phải chịu chi phí ứng trước về nguyên phụ liệu, do vậy giảm bớt rủi ro trong quá trình đặt gia công hàng. Bên nhận gia công có thể chủ động trong việc mua nguyên phụ liệu, không phụ thuộc vào bên đặt gia công, đặc biệt nếu tự mua nguyên liệu hoàn toàn thì sẽ giảm được chi phí sản xuất, vì vậy mà nâng cao hiệu quả kinh tế. Mặt khác, bên nhận gia công còn có thể mở rộng thị trường nguyên phụ liệu thông qua việc xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu do bên đặt gia công chỉ định. Tuy nhiên, phương thức này cũng có những bất lợi với bên nhận gia công là nếu không mua nguyên phụ liệu của nhà cung cấp do bên đặt gia công chỉ định thì sai hợp đồng nhưng nếu mua thì lại thường bị ép giá.

✓ Hình thức kết hợp

Đây là phương thức phát triển cao nhất của hoạt động gia công xuất khẩu được áp dụng khi trình độ kỹ thuật, thiết kế mẫu mã của ta đã phát triển cao. Khi đó bên đặt gia công giao mẫu mã và các thông số kỹ thuật của sản phẩm. Còn bên nhận gia công tự lo nguyên vật liệu, tự tổ chức quá trình sản xuất gia công theo yêu cầu của bên đặt gia công. Trong phương thức này, bên nhận gia công hầu như chủ động hoàn toàn trong quá trình gia công sản phẩm, phát huy được lợi thế về nhân công cũng như công nghệ sản xuất nguyên phụ liệu trong nước. Phương thức này là tiền đề cho công nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu phát triển.

• Căn cứ theo giá cả

✓ Hợp đồng khoán

Trong phương thức này, người ta xác định một giá định mức cho mỗi sản phẩm, bao gồm chi phí định mức và thù lao định mức. Dù chi phí thực tế của bên nhận gia công là bao nhiêu đi nữa, hai bên vẫn thanh toán với nhau theo giá định mức đó. Đây là phương thức gia công mà bên nhận phải tính toán một cách chi tiết các chi phí sản xuất về nguyên phụ liệu nếu không sẽ dẫn đến thua thiệt.

- ✓ Hợp đồng thực chi thực thanh.

Trong phương thức này người ta qui định bên nhận gia công thanh toán với bên đặt gia công toàn bộ những chi phí thực tế của mình cộng với tiền thù lao gia công. Đây là phương thức gia công mà người nhận gia công được quyền chủ động trong việc tìm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu cho mình.

- Căn cứ theo mức độ cung cấp nguyên phụ liệu

- ✓ Bên đặt gia công cung cấp 100% nguyên phụ liệu và bên nhận gia công sản xuất sản phẩm theo định mức đã thỏa thuận trong hợp đồng, sau đó giao lại thành phẩm cho bên đặt gia công hoặc sẽ giao cho bên thứ ba theo chỉ định.

- ✓ Bên nhận gia công chỉ nhận nguyên phụ liệu chính theo định mức còn nguyên phụ liệu phụ thì tự khai thác theo đúng yêu cầu của khách hàng.

- ✓ Bên nhận gia công không nhận bất cứ nguyên phụ liệu nào của khách hàng mà chỉ nhận ngoại tệ để mua nguyên liệu theo đúng yêu cầu.

- Căn cứ vào nghĩa vụ của bên nhận gia công

- ✓ CM (cutting and making): Bên nhận gia công chỉ tiến hành pha cắt và chế tạo sản phẩm theo yêu cầu của bên đặt gia công.

- ✓ CMP (cutting, making and packaging): Bên nhận gia công tiến hành pha cắt, chế tạo và đóng gói sản phẩm theo yêu cầu của bên đặt gia công.

- ✓ CMPQ( cutting, making, packaging and quota fee): Bên nhận gia công ngoài việc cắt may, đóng gói còn phải trả phí hạn ngạch theo quy định những mặt hàng được quản lí bằng hạn ngạch.

Các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc của Việt Nam hiện nay chủ yếu áp dụng hình thức gia công CMT và FOB.

### **1.3 Các nội dung cơ bản về phát triển thị trường của công ty kinh doanh**

#### **1.3.1 Phân tích tình thế thị trường**

##### ➤ *Môi trường vĩ mô*

##### • *Nhân tố môi trường tự nhiên*

Các nhân tố tự nhiên như khí hậu, vị trí địa lý, tài nguyên thiên nhiên... có ảnh hưởng rất lớn tới khả năng gia công cũng như quá trình giao nhận hàng của doanh nghiệp. Do đó các nhân tố tự nhiên luôn được các doanh nghiệp quan tâm ngay từ khi bắt đầu hoạt động và trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của mình. Quốc gia nào có điều kiện tự nhiên thuận lợi, nguồn nguyên liệu thiên nhiên dồi dào thì sẽ có năng lực gia công lớn, dịch vụ gia công xuất khẩu phát triển mạnh.

Đối với hàng may mặc, thời tiết sẽ ảnh hưởng đến nguồn nguyên liệu bông sơ sợi. Sự thay đổi về thời tiết sẽ dẫn đến những thay đổi về chất lượng nguyên liệu. Vị trí địa lý cũng có vai trò quan trọng, vị trí địa lý thuận lợi sẽ thúc đẩy giao thương, quá trình vận chuyển nhanh chóng. Vì vậy nghiên cứu các nhân tố tự nhiên là rất cần thiết đối với công ty.

##### • *Nhân tố kinh tế - dân cư*

Sự ổn định hay bất ổn định về kinh tế, chính sách kinh tế - dân cư của các quốc gia, khu vực, vùng lãnh thổ tác động trực tiếp đến hoạt động và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các công ty nói chung và hoạt động xuất nhập khẩu của công ty nói riêng. Vì vậy công ty cần nghiên cứu một số vấn đề như:

- Cấu trúc công nghiệp tại các thị trường dịch vụ gia công: định hình các nhu cầu về dịch vụ, yêu cầu về sản phẩm gia công, phí gia công, mức lợi tức và mức độ sử dụng nhân lực.

- Sự phân bổ thu nhập: phản ánh khả năng thanh toán và sử dụng của bên đặt gia công

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế của các thị trường dịch vụ gia công: ảnh hưởng đến tổng cầu thị trường và tổng sản lượng đặt gia công sản phẩm của quốc gia đó. Nó được biểu hiện thông qua các chỉ số GNP, GDP bình quân trên đầu người, tốc độ tăng trưởng, sự ổn định kinh tế...

- Xu thế phát triển và hội nhập kinh tế: giảm bớt các rào cản thương mại giữa các nước thành viên, thúc đẩy các di chuyển trên thị trường quốc tế về đầu tư, nhân



tổ đầu vào... cùng các chính sách kinh tế, tài chính, tỷ giá hối đoái. Hội nhập có ảnh hưởng đến lợi ích của các quốc gia tham gia khối kinh tế, dẫn đến các thay đổi quan trọng trong nội bộ các quốc gia này. Quan trọng nhất là tăng áp lực về cạnh tranh.

Các nhân tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp. Các nhân tố này sẽ làm cho hoạt động gia công khó khăn hơn hay thuận lợi hơn tùy thuộc vào các chính sách phát triển kinh tế, thương mại, ngoại thương của Nhà nước, các hiệp định thương mại giữa các quốc gia với nhau, chính sách đầu tư nước ngoài, các quy định về hải quan, hạn ngạch xuất khẩu, tỷ giá hối đoái, hàng rào kỹ thuật, các chính sách hỗ trợ xúc tiến xuất khẩu của Nhà nước,...

• *Nhân tố văn hóa xã hội*

Văn hóa xã hội là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc và rộng rãi nhất đến nhu cầu, hành vi của con người, trong cả lĩnh vực sản xuất lẫn tiêu dùng. Mỗi quốc gia sẽ có những nhân tố văn hóa xã hội khác nhau tạo nên tập quán, nhu cầu tiêu dùng và thị hiếu khác nhau. Đó là các yếu tố như dân cư và xu hướng vận động, phong tục tập quán, niềm tin, lối sống, tâm lý, kỳ vọng, tác phong...

Văn hóa – xã hội ảnh hưởng đến một loạt các vấn đề có tính chất chiến lược như việc lựa chọn thị trường mục tiêu, lựa chọn chiến lược marketing, các quyết định về mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp cũng như các chiến lược cụ thể trong quá trình hoạt động.

Thời trang là lĩnh vực chịu ảnh hưởng rất lớn vào yếu tố văn hóa xã hội. Những thay đổi trong văn hóa xã hội tạo nên cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp kinh doanh hàng may mặc. Mỗi doanh nghiệp muốn thành công trong việc phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu thì phải có những hiểu biết nhất định về văn hóa xã hội của các thị trường dịch vụ này để thâm nhập thị trường tốt hơn.

• *Nhân tố pháp luật – chính trị*

Bao gồm hệ thống các chính sách của Nhà nước, hệ thống luật pháp hiện hành và xu hướng ngoại giao của Chính phủ. Trong kinh doanh ngày nay, yếu tố chính trị pháp luật có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, nó có thể cho doanh nghiệp thấy được những cơ hội và rủi ro. Trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, xu hướng chính trị và pháp luật quốc tế chứa đựng mầm mống của sự thay đổi

môi trường kinh doanh toàn cầu, những biến động phức tạp trong môi trường chính trị như : chiến tranh, xung đột, đường lối chính sách của các quốc gia không nhất quán sẽ tạo nhiều trở ngại cho hoạt động của doanh nghiệp. Ngược lại những nước có môi trường chính trị, chính sách kinh tế ổn định, hệ thống pháp luật chặt chẽ sẽ tạo nhiều cơ hội cho nền kinh tế phát triển.

Ở nước ta, Chính phủ hiện đang có nhiều các chính sách ưu đãi nhằm khuyến khích đầu tư và phát triển ngành dệt may: quy hoạch diện tích trồng bông, ưu đãi đầu tư cho sản xuất nguyên phụ liệu, đầu tư cho khâu nhuộm, hoàn tất, in hoa...

• *Nhân tố khoa học – công nghệ*

Ngày nay mức độ áp dụng khoa học công nghệ của các doanh nghiệp trong sản xuất ngày càng cao để có thể tiết kiệm được chi phí sản xuất, trên cơ sở đó nâng cao chất lượng sản phẩm và hạ giá thành sản phẩm, tạo khả năng cạnh tranh cao cho sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường. Việc phát triển khoa học công nghệ còn tạo nhiều điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp khai thác và tìm kiếm những thông tin về sản phẩm và thị trường, đẩy mạnh sự phân công lao động quốc tế và sự hợp tác giữa các quốc gia.

Với tầm quan trọng của khoa học công nghệ như trên, các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc sử dụng công nghệ hợp lý, ứng dụng phù hợp công nghệ tiên tiến để có thể gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

➤ *Môi trường vi mô*

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Cần phân tích các yếu tố trong môi trường vi mô đó để nhận diện những cơ hội và nguy cơ mà công ty gặp phải: đe dọa của các sản phẩm/dịch vụ thay thế, đe dọa gia nhập mới, quyền lực thương lượng của người mua, quyền lực thương lượng của người cung ứng và cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Sức mạnh cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định mức đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận của ngành. Khi áp lực cạnh tranh tăng thì khả năng sinh lời và tăng giá của doanh nghiệp bị hạn chế và ngược lại nếu áp lực cạnh tranh yếu thì đó là cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành thu lợi nhuận.

• *Đối thủ cạnh tranh hiện tại*

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại là những công ty, doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh trong một ngành công nghiệp nhất định, những công ty, doanh nghiệp này đã vượt qua những rào cản để xâm nhập vào ngành hoặc những hãng muốn rút lui khỏi ngành nhưng chưa có cơ hội. Việc thu thập và phân tích thông tin về đối thủ cạnh tranh hiện tại là rất quan trọng để từ đó doanh nghiệp sẽ có những chiến lược phù hợp nhằm phát huy thế mạnh của mình. Nếu các đối thủ cạnh tranh càng yếu, doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá bán và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại, khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh thì sự cạnh tranh về giá cả là đáng kể.

Có 3 nhân tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hoạt động trong cùng một ngành sản xuất : cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các hàng rào lối ra.

• *Áp lực từ khách hàng*

Trong kinh doanh thương mại, yếu tố khách hàng luôn được doanh nghiệp đặt lên hàng đầu vì nó quyết định tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Khách hàng sẽ tạo nên thị trường và quy mô thị trường của doanh nghiệp, do đó mọi hoạt động của doanh nghiệp đều phải xuất phát từ khách hàng và hướng vào khách hàng. Áp lực từ phía khách hàng thể hiện ở việc buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Các doanh nghiệp thường gặp trường hợp này khi có số lượng khách hàng ít, lượng hàng mua lớn và tập trung hoặc sản phẩm mua bán không mang tính khác biệt lớn...

Một doanh nghiệp không thể thỏa mãn tất cả các nhu cầu của các khách hàng. Cho nên nhất thiết các doanh nghiệp phải phân loại khách hàng thành từng nhóm khác nhau. Mỗi nhóm khách hàng trên thị trường lại có những đặc điểm nhu cầu khác nhau. Do đó doanh nghiệp cần phải thường xuyên theo dõi khách hàng, tìm hiểu đặc điểm nhu cầu mong muốn của từng nhóm khách hàng, tiếp nhận thông tin phản hồi từ phía khách hàng, trên cơ sở đó doanh nghiệp mới có thể xây dựng chiến lược kinh doanh tốt, đáp ứng được yêu cầu, làm hài lòng khách hàng.

• *Sức ép của nhà cung ứng*

Các nhà cung ứng là nơi đảm bảo đầu vào cho các doanh nghiệp xuất khẩu. Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía nhà cung ứng cũng có ảnh hưởng tới hoạt động xuất nhập khẩu và công tác phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của doanh nghiệp.

Những nhà cung ứng có thể được coi là một áp lực đe dọa khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Điều kiện làm tăng áp lực của nhà cung ứng khi có một số ít nhà cung ứng nắm quyền thống trị toàn bộ hoạt động của nhóm cung ứng hoặc sản phẩm cung ứng có sự khác biệt và được đánh giá cao bởi khách hàng... Đây là một điểm yếu của các doanh nghiệp dệt may nước ta do phụ thuộc khá lớn vào nguồn nguyên phụ liệu phải nhập khẩu từ nước ngoài. Chính vì vậy các doanh nghiệp cần phải chú ý tới đặc điểm về số lượng, chất lượng, giá cả, sự ổn định của nguồn hàng... Bên cạnh đó các doanh nghiệp cần chủ động trong mọi tình huống để có thể lựa chọn được những nhà cung ứng tốt nhất cho doanh nghiệp của mình trong từng thời điểm nhất định

• *Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn*

Khi một ngành có sự gia tăng thêm số lượng các đối thủ cạnh tranh mới thì hệ quả có thể là tỷ suất lợi nhuận bị giảm hoặc tăng thêm mức độ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh mới tham gia vào thị trường sau nên họ có khả năng ứng dụng những thành tựu mới của khoa học công nghệ.

Khi đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện sẽ là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tự tạo ra một hàng rào ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ mới. Những hàng rào này là lợi thế sản xuất theo quy mô, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế xâm nhập các kênh tiêu thụ...

• *Sản phẩm thay thế*

Sản phẩm thay thế là các sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn thì doanh nghiệp có thể bị tụt lại ở các thị trường nhỏ bé. Vì vậy các doanh nghiệp không ngừng nghiên cứu và tung ra các mặt hàng thay thế.

Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của sự phát triển bùng nổ về công nghệ trong vài thập kỷ gần đây. Muốn đạt được thành công, các công ty phải luôn ứng dụng các công nghệ khoa học mới vào sản xuất.

### ***Các yếu tố nội tại***

Ngoài các nhân tố tác động bên ngoài thì các nhân tố bên trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng không nhỏ tới dịch vụ gia công xuất khẩu và phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của doanh nghiệp. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp bao gồm nguồn nhân lực, hoạt động sản xuất – kinh doanh, năng lực tài chính, năng lực về cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ tổ chức quản lý và một loạt các hoạt động marketing

#### ***• Nguồn nhân lực***

Các nguồn lực trong công ty ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp dệt may nói riêng. Nguồn lực ảnh hưởng đầu tiên đó là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực của công ty bao gồm từ các nhà lãnh đạo, các nhân viên, người lao động. Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động được thực hiện nhằm tuyển dụng, huấn luyện đào tạo, phát triển người lao động.

Ngành dệt may là một trong những ngành sử dụng lao động dồi dào nhất, phần lớn là lao động phổ thông. Lao động nước ta có tay nghề cao, khéo léo, dễ đào tạo, tuy nhiên cũng có những khó khăn như năng suất lao động của ngành còn thấp. Ngoài ra, công nhân may phải làm việc khá vất vả, phải làm tăng ca nhưng giá lao động thấp nên họ thường không làm lâu dài, gây nên tình trạng thiếu lao động và phải bỏ thêm chi phí đào tạo lại lao động mới. Vì vậy, nhu cầu về chất lượng và số lượng lao động dệt may là một vấn đề đang được quan tâm hiện nay.

#### ***• Sản xuất – kinh doanh***

Bao gồm các hoạt động gắn trực tiếp vào sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp: các hoạt động đầu vào, đầu ra và vận hành.

- Các hoạt động đầu vào: quản lý các yếu tố đầu vào như nguyên phụ liệu, tồn trữ và kiểm soát hàng tồn kho, kế hoạch vận chuyển...nhằm đảm bảo việc chi phí tối thiểu.

- Vận hành: quy trình sản xuất nhằm chuyển hóa những yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng.

- Các hoạt động đầu ra: là những hoạt động liên quan đến việc đưa sản phẩm đến tay khách hàng, nhà phân phối...

- *Năng lực tài chính*

Khả năng tài chính được hiểu là quy mô tài chính và tình hình hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu gồm: chỉ số về khả năng thanh toán, chỉ số về vòng quay hàng tồn kho, vòng quay vốn cố định, kỳ thu tiền bình quân, lợi nhuận, vốn luân chuyển... Nếu một doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt, khả năng huy động vốn lớn sẽ cho phép doanh nghiệp có nhiều vốn để mở rộng sản xuất kinh doanh, đổi mới trang thiết bị, tăng khả năng hợp tác đầu tư và liên doanh liên kết.

- *Marketing*

Marketing có thể được miêu tả như là quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng, thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ. Các doanh nghiệp cần phân tích khách hàng, mua bán hàng, hoạch định sản phẩm và dịch vụ, định giá, phân phối, xây dựng những chương trình, kế hoạch nghiên cứu thị trường, các hình thức giới thiệu sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp như quảng cáo, khuyến mại... Việc giới thiệu các dịch vụ của mình tới khách hàng là một công cụ quan trọng để xúc tiến bán hàng. Nếu việc giới thiệu sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp được tổ chức tốt thì sẽ tạo cho doanh nghiệp nhiều cơ hội mở rộng thị trường.

- *Nghiên cứu và phát triển*

Để nghiên cứu những mặt mạnh và mặt yếu thì cần phải xem xét đến hoạt động nghiên cứu và phát triển R&D. Các công ty đang theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm cần tập trung vào hoạt động R&D. Sự tập trung vào hoạt động này có thể khác nhau tùy thuộc vào chiến lược cạnh tranh của công ty. Bộ phận nghiên cứu và phát triển phải có khả năng đưa ra những kiến thức về công nghệ và khoa học, khai thác những kiến thức đó và quản lý các rủi ro liên quan đến các sáng kiến, sản phẩm, dịch vụ và yêu cầu của sản xuất.

### ***1.3.2 Mục tiêu phát triển thị trường của công ty kinh doanh***

#### **• *Mục tiêu phát triển về chiều rộng***

Mỗi doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đều có sẵn những sản phẩm hiện tại của mình và luôn luôn mong muốn tìm những thị trường mới để tiêu thụ những sản phẩm hiện tại đó sao cho số lượng sản phẩm tiêu thụ trên thị trường ngày càng tăng lên, từ đó dẫn tới doanh số bán cũng tăng lên. Phát triển theo chiều rộng được hiểu là mở rộng quy mô thị trường. Ta có thể mở rộng theo vùng địa lý hoặc mở rộng đối tượng tiêu dùng.

#### *Mở rộng thị trường theo vùng địa lý.*

Phát triển thị trường theo chiều rộng tức là mở rộng ranh giới thị trường theo khu vực địa lý hành chính. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, việc phát triển theo vùng địa lý có thể là đưa sản phẩm của mình sang tiêu thụ ở các vùng khác. Việc mở rộng theo vùng địa lý làm cho số lượng người tiêu thụ tăng lên và dẫn tới doanh số bán cũng tăng theo. Tùy theo khả năng mở rộng tới các vùng lân cận hoặc xa hơn nữa là vượt khỏi biên giới quốc gia mà khối lượng hàng hoá tiêu thụ sẽ tăng lên theo. Hiện nay nhiều công ty lớn mạnh thì việc mở rộng thị trường không chỉ bao hàm vượt ra khỏi biên giới, khu vực mà còn vươn sang cả châu lục khác.

Tuy nhiên để có thể mở rộng thị trường theo vùng địa lý thì sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra phải phù hợp và có một khả năng tiêu chuẩn nhất định đối với những khu vực thị trường mới. Có như vậy mới có khả năng sản phẩm được chấp nhận và từ đó mới tăng được khối lượng hàng hóa bán ra và công tác phát triển thị trường mới thu được kết quả.

Song trước khi ra quyết định mở rộng thị trường ra một khu vực địa lý khác thì công tác nghiên cứu thị trường là rất cần thiết, không thể dễ dàng cứ đem sản phẩm của mình đến một chỗ khác bán là thành công mà phải xem xét tới khả năng của doanh nghiệp, các khó khăn về tổ chức tài chính... Nhưng nếu sản phẩm được chấp nhận thì sẽ là điều kiện tốt để doanh nghiệp phát triển.

Để có thể phát triển thị trường theo vùng địa lý đòi hỏi có một khoảng thời gian nhất định để sản phẩm có thể tiếp cận được với người tiêu dùng và doanh nghiệp phải tổ chức được mạng lưới tiêu thụ tối ưu nhất.

*Mở rộng đối tượng tiêu dùng.*

Bên cạnh việc mở rộng ranh giới thị trường theo vùng địa lý, chúng ta có thể mở rộng và phát triển thị trường bằng cách khuyến khích, kích thích các nhóm khách hàng của đối thủ chuyển sang sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp mình.

Có thể trước đây sản phẩm của doanh nghiệp chỉ nhằm vào một số đối tượng nhất định trên thị trường thì nay đã thu hút thêm nhiều đối tượng khác nữa. Điều này cũng làm tăng doanh số bán và dẫn tới tăng lợi nhuận. Một số sản phẩm đứng dưới góc độ người tiêu dùng xem xét thì nó đòi hỏi phải đáp ứng được nhiều mục tiêu sử dụng khác nhau. Do đó ta có thể dễ dàng nhằm vào những nhóm người tiêu dùng khác nhau không hoặc ít quan tâm tới hàng hoá, sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra. Nhóm người này cũng có thể được xếp vào khu vực thị trường còn bỏ trống mà doanh nghiệp có khả năng khai thác.

Có thể cùng một loại sản phẩm này, đối với nhóm khách hàng thường xuyên thì nhìn nhận dưới một công dụng khác nhưng khi hướng nó vào một nhóm khách hàng khác, để có thể phát triển thị trường có thể doanh nghiệp phải hướng người sử dụng vào một công dụng khác, mặc dù đó là sản phẩm duy nhất. Phát triển thị trường theo chiều rộng nhằm vào các nhóm người tiêu dùng mới là một trong các cách phát triển thị trường song nó lại đòi hỏi công tác nghiên cứu thị trường phải được nghiên cứu cặn kẽ, cẩn thận nếu không công tác phát triển thị trường sẽ không đạt hiệu quả cao.

Việc tăng số lượng người tiêu dùng hàng hoá nhằm tăng doanh số bán từ đó thu được lợi nhuận cao hơn chính là nội dung của công tác phát triển thị trường theo chiều rộng.

**• Mục tiêu phát triển về chiều sâu**

Phát triển thị trường theo chiều sâu là việc xâm nhập sâu hơn vào thị trường trên cơ sở khai thác tốt hơn sản phẩm hiện tại trên thị trường hiện tại.

*Phân đoạn, lựa chọn thị trường mục tiêu*

Các nhóm người tiêu dùng có thể hình thành theo các đặc điểm khác nhau như các đặc điểm về tâm lý, trình độ, độ tuổi,... Quá trình phân chia người tiêu dùng thành nhóm trên cơ sở các đặc điểm khác biệt về nhu cầu, về tính cách hay hành vi gọi là phân đoạn thị trường.



Mỗi đoạn thị trường khác nhau thì lại quan tâm tới một đặc tính khác nhau của sản phẩm. Cho nên mỗi một doanh nghiệp đều tập trung mọi nỗ lực của mình vào việc thoả mãn tốt nhất nhu cầu đặc thù của mỗi đoạn thị trường. Phát triển thị trường sản phẩm đồng nghĩa với việc doanh nghiệp dùng sản phẩm của doanh nghiệp mình để thoả mãn tốt nhất bất kỳ một đoạn thị trường nào từ đó tăng doanh số bán và tăng lợi nhuận. Do đó, qua công tác phân đoạn thị trường công ty sẽ tìm được phân thị trường hấp dẫn nhất, tìm ra thị trường trọng điểm, xác định được mặt hàng nào là mặt hàng chủ lực để doanh nghiệp tiến hành khai thác.

#### *Đa dạng hóa sản phẩm*

Xã hội càng phát triển thì nhu cầu của con người càng tăng, chu kỳ sống của sản phẩm trên thị trường ngày càng ngắn lại. Do vậy sản phẩm ngày càng đòi hỏi phải được đổi mới theo chiều hướng tốt và phù hợp hơn với nhu cầu tiêu dùng.

#### *Phát triển tích hợp về phía trước*

Là việc doanh nghiệp không chế đường dây tiêu thụ sản phẩm đến tận người tiêu dùng cuối cùng. Phát triển thị trường sản phẩm bằng cách không chế đường dây tiêu thụ có nghĩa là doanh nghiệp tổ chức một mạng lưới tiêu thụ, kênh phân phối hàng hoá đầy đủ, hoàn hảo cho đến tận tay người tiêu thụ cuối cùng. Như vậy việc ổn định và phát triển thị trường là rất có lợi. Thông qua hệ thống kênh phân phối và đường dây tiêu thụ, sản phẩm được quản lý một cách chặt chẽ, thị trường sản phẩm sẽ có khả năng mở rộng và đảm bảo người tiêu dùng sẽ nhận được sản phẩm mới với mức giá tối ưu do doanh nghiệp đặt ra mà không phải chịu bất cứ một khoản chi phí nào khác. Việc phát triển thị trường trong trường hợp này cũng đồng nghĩa tổ chức mạng lưới tiêu thụ và kênh phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Hệ thống tiêu thụ sản phẩm ngày càng mở xa bao nhiêu thì khả năng phát triển thị trường càng lớn bấy nhiêu.

#### *Phát triển tích hợp về phía sau*

Là việc doanh nghiệp không chế nguồn cung cấp nguyên vật liệu, vật tư để ổn định đầu vào của quá trình sản xuất. Sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra liên quan mật thiết tới đầu vào của quá trình sản xuất như nguyên vật liệu, lao động. Muốn phát triển thị trường sản phẩm tất yếu doanh nghiệp phải có được một mức

giá và chất lượng phù hợp với người tiêu dùng. Mà để đạt được điều này thì doanh nghiệp phải cố gắng khống chế được người cung cấp để ổn định cho sản xuất. Khi đầu vào của quá trình sản xuất được ổn định thì việc phát triển thị trường sản phẩm sẽ dễ dàng hơn.

*Phát triển tích hợp cả hai hướng phía trước và phía sau*

Là việc doanh nghiệp phát triển thị trường sản phẩm bằng cách cùng một lúc vừa khống chế đường dây tiêu thụ vừa đảm bảo nguồn cung cấp ổn định. Việc phát triển thị trường theo cách này là rất khó khăn. Để vừa ổn định đầu vào vừa khống chế đường dây tiêu thụ thì đòi hỏi doanh nghiệp phải có một trình độ quản lý cao cùng với một nguồn kinh phí lớn.

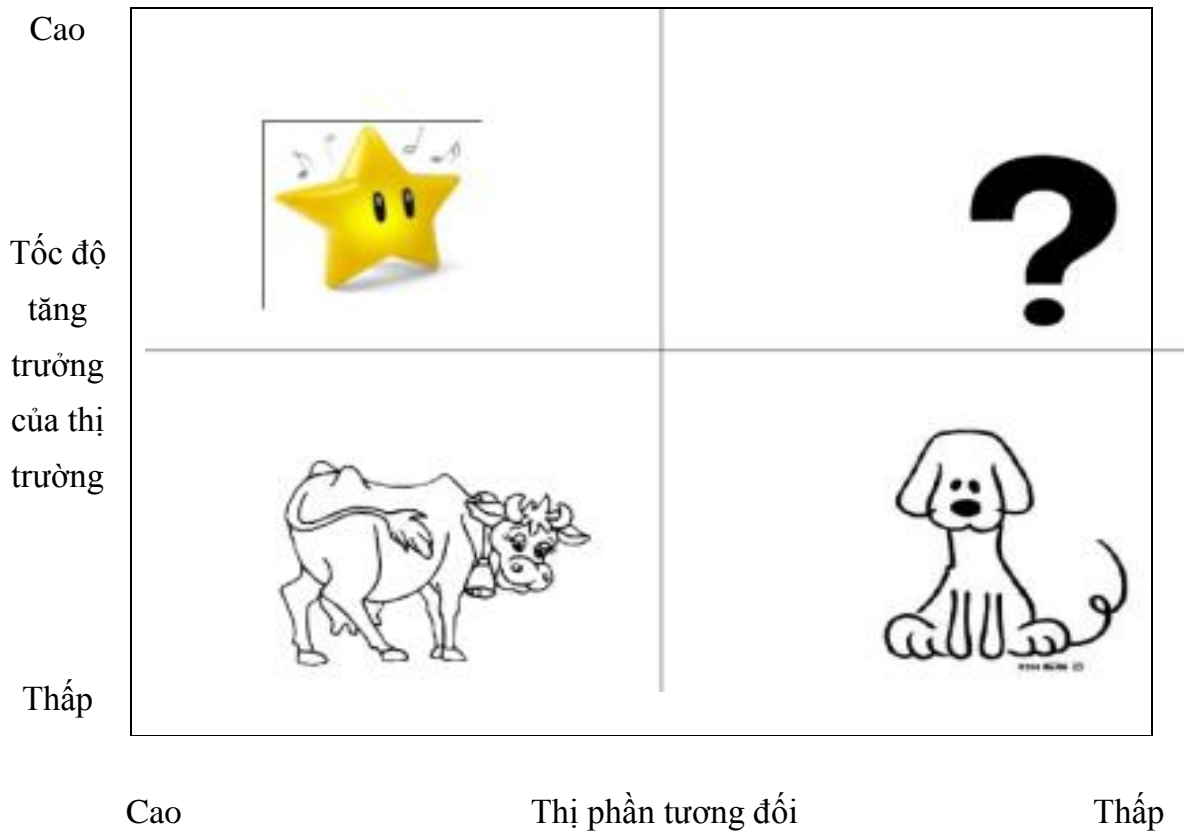
**1.3.3 Chiến lược phát triển thị trường của công ty kinh doanh**

*1.3.3.1 Khái niệm chiến lược phát triển thị trường*

Chiến lược phát triển thị trường là định hướng của một tổ chức về dài hạn nhằm mở rộng thị trường tiêu thụ thông qua một số cách thức, biện pháp để đưa ngày càng nhiều khối lượng sản phẩm ra thị trường để tăng doanh thu, lợi nhuận và nâng cao vị thế cạnh tranh của tổ chức đó trên thị trường. Ở đề tài này, sản phẩm nghiên cứu là dịch vụ gia công

*1.3.3.2 Định hướng chiến lược phát triển thị trường kinh doanh*

Để có thể đưa ra được các chiến lược phát triển thị trường, trước hết công ty cần phải xác định được sự tăng trưởng của thị trường và thị phần của công ty trong thị trường tương ứng. Để làm được điều này các nhà hoạch định chiến lược sử dụng ma trận BCG, giúp họ đánh giá đúng đắn vị thế của các SBU từ đó đưa ra những mục tiêu hợp lý nhất. Đối với sản phẩm, ma trận BCG giúp doanh nghiệp xác định được vị trí của sản phẩm trên thị trường qua đó đưa ra quyết định chiến lược thích hợp.



**Hình 1.1: Ma trận BCG**

- **Trục hoành:** Thị phần tương đối là tỷ số giữa doanh số sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất (hoặc thứ nhì nếu mình là mạnh nhất). Bảng 1 nghĩa là thị phần tương đối cao, từ 0,1-1 là thấp.

- **Trục tung:** phản ánh tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường tính theo %. Tăng trưởng 10% lấy làm điểm cân bằng. Tốc độ tăng trưởng thị trường từ 0-10% là thấp, trên 10% là cao.

- **Vị trí ngôi sao:** Đây là vị trí của doanh nghiệp mạnh, dẫn đầu thị phần trong một thị trường đầy triển vọng, tăng trưởng cao.

Định hướng chiến lược cấp doanh nghiệp: Tăng trưởng

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược SBU: Phát triển thị trường mạnh, kết hợp theo chiều ngang và chiều dọc.

Chiến lược chức năng: Ưu tiên cho Marketing để mở rộng thị phần. Chiến lược sản xuất là khả năng đáp ứng khối lượng sản phẩm lớn. Đồng thời tranh thủ lợi thế về quy mô sản xuất lớn để hạ giá thành sản xuất nhằm để duy trì lợi thế về giá. Chiến lược nhân sự tuyển thêm nhân lực bán hàng, xây dựng cơ chế tạo động lực.

Chiến lược tài chính chuẩn bị tài chính cho sự phát triển nhanh, quản lý dòng tiền thật tốt. Chiến lược nghiên cứu phát triển là liên tục hoàn thiện sản phẩm.

- Vị trí dấu hỏi: Trong vị trí này doanh nghiệp có sản phẩm có thị phần nhỏ trong một thị trường thuộc vào loại hấp dẫn, đang tăng trưởng cao. Sản phẩm có cơ hội phát triển tốt vì vậy doanh nghiệp cần cân nhắc tính toán những chiến lược phù hợp để đầu tư vào.

Chiến lược cấp doanh nghiệp: Tăng trưởng tập trung hoặc suy giảm

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược SBU: Ưu tiên cho chiến lược thâm nhập và chiến lược phát triển thị trường để chuyển sang ngôi sao.

- Vị trí con bò: Sản phẩm của doanh nghiệp có thị phần rất cao trong một thị trường không còn tăng trưởng hoặc đã bão hòa. Định hướng chiến lược cho vị trí này thường là tranh thủ thu lợi nhuận, không đầu tư thêm.

Chiến lược cấp doanh nghiệp: ổn định

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược SBU: đa dạng hóa tập trung, kết hợp chiều ngang.

Chiến lược chức năng: Loại bớt sản phẩm kém hiệu quả, phát triển thêm tính năng, thay đổi mẫu mã, tìm kiếm các vùng sản phẩm chưa chạm tới.

- Vị trí con chó: Sản phẩm của doanh nghiệp có thị phần nhỏ trong thị trường đã bão hòa, không còn tăng trưởng nữa. Tại vị trí này, các nhà tư vấn thường khuyên doanh nghiệp rút lui vì doanh thu thấp lại không có triển vọng phát triển thêm, trong khi chi phí để duy trì sản xuất kinh doanh một sản phẩm dịch vụ thường không nhỏ. Ngưng một sản phẩm không hiệu quả để dành công sức đầu tư vào một sản phẩm khác có tiềm năng hơn có thể tạo ra lợi nhuận cao hơn đồng thời nhằm củng cố vị trí của doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên cũng có khi có trường hợp một sản phẩm có thị phần nhỏ trong một thị trường không tiềm năng nhưng lại đóng vai trò thiết yếu đối với vị trí của một sản phẩm khác quan trọng của doanh nghiệp. Trong trường hợp này, người ta thường chấp nhận trích lợi nhuận từ sản phẩm mạnh để duy trì sản phẩm đang trong vị trí khó khăn nhưng thiết yếu này.

Chiến lược cấp doanh nghiệp: suy giảm.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược SBU: giảm chi phí

Chiến lược chức năng: giảm quy mô của bộ phận marketing, giảm quy mô sản xuất, giảm nhân sự, tăng dòng tiền vào và hạn chế dòng tiền ra.

### 1.3.3.3 Chiến lược phát triển thị trường của công ty kinh doanh

Sau khi đã có những định hướng phát triển thị trường, công ty bắt đầu nghiên cứu đưa ra các chiến lược phát triển thị trường nhằm tìm kiếm cơ hội hấp dẫn trên thị trường. Có rất nhiều loại cơ hội trên thị trường nhưng chỉ những cơ hội phù hợp với tiềm năng và mục tiêu của doanh nghiệp mới được gọi là cơ hội hấp dẫn. Các doanh nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường nói chung chỉ quan tâm đến cơ hội hấp dẫn.

Các chiến lược phát triển sản phẩm/thị trường được thể hiện qua ma trận ANSOFF dưới đây:

	Hiện tại	<b>Sản phẩm</b>	Mới
Thị trường	Hiện tại	Thâm nhập thị trường	Phát triển sản phẩm
	Mới	Phát triển thị trường	Phát triển đa dạng hóa

**Hình 1.2: Ma trận ANSOFF**

- Sản phẩm hiện tại: là những sản phẩm mà doanh nghiệp đã và đang kinh doanh, khách hàng đã quen thuộc với sản phẩm này.

- Sản phẩm mới: được hiểu theo hai cách.

Sản phẩm mới hoàn toàn: là sản phẩm lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường chưa có sản phẩm khác thay thế. Người tiêu dùng chưa hề quen dùng những sản phẩm này.

Sản phẩm cũ đã được cải tiến và thay đổi thì cũng là sản phẩm mới. Sản phẩm cũ và sản phẩm mới chỉ là khái niệm tương đối vì sản phẩm có thể cũ trên thị trường này nhưng lại mới nếu bán được trên thị trường khác.

- Thị trường hiện tại: Còn được gọi là thị trường truyền thống đó là những thị trường mà doanh nghiệp đã có quan hệ buôn bán quen thuộc từ trước đến nay. Trên thị trường này doanh nghiệp đã có các khách hàng quen thuộc.

- Thị trường mới: Là thị trường mà từ trước đến giờ doanh nghiệp chưa có quan hệ mua bán gì và do vậy cũng chưa có khách hàng.

➤ *Thị trường hiện tại – Sản phẩm hiện tại*

Doanh nghiệp cần mở rộng thị trường theo chiều sâu có nghĩa là doanh nghiệp cần phải nghĩ đến vấn đề liệu sản phẩm xuất khẩu của mình có thể thâm nhập sâu hơn vào thị trường để làm tăng khối lượng sản phẩm xuất khẩu vào thị trường đó được không.

Với thị trường này, khách hàng đã quen với sản phẩm của doanh nghiệp. Do vậy doanh nghiệp có thể vận dụng chiến lược giảm giá thích hợp, tiến hành quảng cáo, xúc tiến, khuyến mại ... để thu hút lượng khách hàng mới mà vẫn không làm mất đi những khách hàng hiện có. Việc mở rộng thị trường theo chiều sâu sẽ làm tăng thị phần sản phẩm của doanh nghiệp trên đoạn thị trường hiện tại. Phát triển thị trường theo chiều sâu làm cho doanh số của doanh nghiệp tăng đồng thời với việc tỷ suất lợi nhuận/doanh số xuất ra cũng tăng lên, sản phẩm sản xuất ra có tính cạnh tranh cao giúp tăng thị phần cả về mặt giá trị lẫn mặt tỷ trọng của doanh nghiệp, nâng cao uy tín và vị thế trong cạnh tranh, tạo dựng được niềm tin với khách hàng về các sản phẩm của doanh nghiệp.

➤ *Thị trường hiện tại – Sản phẩm mới*

Trong trường hợp này, doanh nghiệp vừa phải duy trì tốt hoạt động xuất khẩu của mình vừa phải tiến hành việc tung ra sản phẩm mới cho những khách hàng trên thị trường đó. Như vậy việc mở rộng thị trường không ảnh hưởng tới uy tín của doanh nghiệp đối với sản phẩm hiện có đồng thời cũng làm tăng khả năng xuất khẩu của doanh nghiệp.

➤ *Thị trường mới – Sản phẩm hiện tại*

Doanh nghiệp sẽ tiến hành mở rộng thị trường xuất khẩu theo chiều rộng hay nói cách khác là doanh nghiệp mở rộng ranh giới thị trường xuất khẩu của mình.

Khi đó họ phải tiến hành nghiên cứu thị trường mới để đưa sản phẩm hiện có của mình vào và làm tăng khả năng xuất khẩu của doanh nghiệp.

Để phát triển thị trường theo hướng này thì doanh nghiệp cần mở rộng mạng lưới khách hàng, mạng lưới phân phối, đại lý trung gian và các cửa hàng bán lẻ. Xây dựng và tăng số lượng các nhân viên bán hàng làm công tác tiếp thị. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải tăng quy mô sản xuất, tăng khối lượng cung ứng sản phẩm ra thị trường, phát triển chủng loại sản phẩm sản xuất và cung ứng.

➤ *Thị trường mới – Sản phẩm mới*

Đối với cặp sản phẩm thị trường này doanh nghiệp sẽ có rất nhiều khả năng chiếm lĩnh thị trường. Doanh nghiệp sẽ phải tiến hành từ đầu để đưa sản phẩm mới vào thị trường mới nhưng doanh nghiệp sẽ có một lợi thế là có thể mở ra những cơ sở sản xuất không liên quan gì đến danh mục hàng hóa hiện có và thị trường hiện có của mình. Việc đưa sản phẩm mới vào thâm nhập thị trường mới hoàn toàn đòi hỏi doanh nghiệp phải bỏ ra một nguồn kinh phí khá lớn cho các hoạt động như công tác nghiên cứu tìm kiếm thị trường, tìm kiếm khách hàng, đối tác, quảng cáo, tiếp thị...

**1.3.4 Các giải pháp chức năng nhằm phát triển thị trường của công ty kinh doanh**

• *Nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp, nó là yếu tố quan trọng nhất trong mọi hoạt động, quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Từ khâu tuyển dụng đến việc huấn luyện, đào tạo, nâng cao kỹ năng cho người lao động đều phải được quan tâm. Nếu ban lãnh đạo có trình độ quản lý cao, nhiều kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường, có khả năng đánh giá và quan hệ đối ngoại tốt thì doanh nghiệp đó sẽ có nhiều cơ hội phát triển.

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp đều chú trọng đến việc giữ gìn đội ngũ nhân viên có năng lực. Muốn có đội ngũ nhân viên chất lượng, hoàn thành tốt các mục tiêu của doanh nghiệp, điều quan trọng là phải biết hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự để xác định đúng nhu cầu nhân sự trước mắt cũng như về lâu dài, đặc biệt là phải phát hiện được nhân tài và sử dụng họ để thực hiện chiến lược đề ra một cách có hiệu quả.

• *Trình độ tổ chức quản lý*

Trình độ tổ chức quản lý thể hiện thông qua cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị, hệ thống thông tin quản lý, bầu không khí và đặc biệt là nề nếp hoạt động của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp là sự liên kết mật thiết giữa các bộ phận chức năng để hoạt động. Nếu doanh nghiệp có một cơ cấu bộ máy hợp lý và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể đối phó với các bất trắc phát sinh trong quá trình hoạt động, thích ứng kịp thời với những biến đổi trong môi trường gia công xuất khẩu và nắm bắt được những cơ hội kinh doanh một cách nhanh nhất.

Tạo bầu không khí làm việc thoải mái, trách nhiệm, có chế độ khen thưởng hợp lý sẽ tạo cho nhân viên niềm tin vào doanh nghiệp, từ đó có thể giúp họ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Để làm được điều này doanh nghiệp cần có các chính sách chế độ đãi ngộ hợp lý.

• *Hoạt động marketing*

Nhiệm vụ chính của hoạt động marketing là nghiên cứu, phát hiện các nhu cầu thị hiếu của thị trường và hoạch định các chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, giá cả, phân phối, tiếp thị phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp đang vươn tới.

*Quản lý về sản phẩm*

- Chất lượng sản phẩm: chất lượng là một trong những vấn đề cốt lõi để xây dựng thương hiệu, uy tín của doanh nghiệp trên thị trường thế giới, đồng thời nó cũng là khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng của doanh nghiệp. Dịch vụ gia công xuất khẩu cần đặc biệt quan tâm đến chất lượng của dịch vụ gia công cũng như sản phẩm gia công để đáp ứng đúng những yêu cầu về sản phẩm dịch vụ của bên đặt gia công.

- Bảo hành sản phẩm: là hoạt động của doanh nghiệp để giữ chữ tín với khách hàng.

- Kế hoạch hóa sản phẩm: là quá trình phát triển sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm hiện có để đáp ứng nhu cầu của khách hàng hiện tại và tìm kiếm các khách hàng mới.

- Chung loại, danh mục sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất và gia công xuất khẩu.

*Quản lý giá cả*

Giá cả là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị sản phẩm và có xu hướng giao động xung quanh giá trị theo quy luật cung cầu và quy luật hàng tiền.



Giá cả là một trong những công cụ cạnh tranh quan trọng của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp tính giá gia công/sản phẩm thì giá đó phải bồi hoàn đủ chi phí, đảm bảo cho doanh nghiệp có lãi và được khách hàng chấp nhận. Đồng thời doanh nghiệp cũng cần chú ý tới các yếu tố tác động tới giá cả như: chi phí sản xuất, quan hệ cung cầu, sức mua của đồng tiền, yếu tố thị hiếu, tâm lý khách hàng... Khách hàng bao giờ cũng muốn sản phẩm gia công chất lượng tốt mà giá thành rẻ nên doanh nghiệp cần có sự quản lý về chi phí đầu vào cũng như chi phí sản xuất hợp lý để có thể đưa ra mức giá gia công phù hợp.

#### *Phân phối sản phẩm*

Phân phối sản phẩm là toàn bộ các hoạt động nhằm đưa sản phẩm từ nơi sản xuất đến khách hàng cuối cùng một cách tốt nhất.

Chiến lược phân phối sản phẩm bao gồm các vấn đề thiết lập các kênh phân phối, lựa chọn người cung ứng, thời gian, phương tiện vận chuyển, cửa hàng kho bãi, thủ tục thanh toán... Trên cơ sở đó thành lập các mối liên hệ trong kênh phân phối và trong toàn bộ hệ thống phân phối.

Nhiệm vụ chung của phân phối là cung cấp hàng hóa đúng nơi, đúng lúc với chi phí thấp nhất.

#### *Xúc tiến thương mại*

Đây là hoạt động xúc tiến bán hàng của doanh nghiệp trên thị trường nói chung và thị trường mục tiêu nói riêng .

Xúc tiến thương mại bao gồm các hoạt động quảng cáo, khuyến mại, tuyên truyền, quan hệ công chúng... nhằm kích thích khách hàng mua sản phẩm. Việc giới thiệu sản phẩm của doanh nghiệp tới khách hàng là một công cụ quan trọng để xúc tiến bán hàng. Nếu giới thiệu sản phẩm của doanh nghiệp được tổ chức tốt thì sẽ mở ra cho doanh nghiệp nhiều khu vực thị trường.

#### *• Nghiên cứu và phát triển*

Chất lượng của các nỗ lực nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp có thể giúp doanh nghiệp đó giữ vị trí đi đầu trong ngành hoặc làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với các doanh nghiệp đi đầu trong các lĩnh vực như: thiết kế bộ sưu tập mới, chất liệu sản phẩm mới, kiểm soát giá thành sản phẩm và công nghệ sản xuất. Ngoài trình độ, kinh nghiệm và năng lực khoa học bộ phận chức năng này còn phải thường

xuân theo dõi các thay đổi của điều kiện môi trường, các thông tin về đổi mới công nghệ liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu để có đủ cơ sở cho công tác nghiên cứu phát triển tốt.

- *Tài chính*

Điều kiện tài chính của một doanh nghiệp là yếu tố vô cùng quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp cũng như là điều kiện để thu hút đầu tư, phát triển thị trường. Doanh nghiệp cần phải quản trị tài chính của mình một cách hợp lý, tính toán kỹ lưỡng các chỉ tiêu tài chính để có các quyết định phù hợp. Cần đầu tư vào đâu? Tăng kinh phí cho hoạt động gì? Thu hút vốn đầu tư ra sao?...

- *Sản xuất*

Sản xuất là quá trình biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra. Muốn quá trình sản xuất đạt hiệu quả cần có hoạt động hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm tra giám sát. Quá trình này liên quan mật thiết đến hoạt động marketing cũng như tài chính. Marketing cung cấp thông tin thị trường để lập kế hoạch sản xuất, sản xuất tạo ra sản phẩm để thực hiện hoạt động marketing. Tài chính cung cấp vốn cho sản xuất, hỗ trợ sản xuất đánh giá, phản ánh đầu tư công nghệ, sản xuất hiệu quả làm tăng vốn và đạt được các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp.

Nếu quy mô và năng lực sản xuất lớn sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra khối lượng hàng hóa lớn hơn từ đó giảm giá thành nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về giá. Doanh nghiệp có năng lực về vật chất kỹ thuật sẽ giúp khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhanh hơn, kịp thời hơn. Từ đó doanh nghiệp có khả năng chiếm lĩnh thị trường, tăng thị phần và phát triển các thị trường mới tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Vì vậy để đạt hiệu quả cao trong sản xuất, doanh nghiệp phải có các chiến lược, kế hoạch sản xuất cụ thể, công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, đồng thời tránh lãng phí công suất thiết bị nếu không lúc đó chi phí cố định vào giá thành cao làm giảm sức cạnh tranh của hàng hóa, thu hẹp thị trường của doanh nghiệp.

**CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA  
CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG CÔNG TY MAY  
HUNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

**2.1 Khái quát về Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần**

**2.1.1 Giới thiệu chung về Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần**

- Tên công ty: Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công Ty Cổ Phần
- Tên giao dịch quốc tế : HUNG YEN GARMENT CORPORATION - JOINT STOCK COMPANY

- Tên viết tắt : HUGACO
- Vốn điều lệ : 135,5 tỷ đồng
- Trụ sở chính: Số 8, Đường Bạch Đằng, Phường Minh Khai, Thành phố Hưng Yên, Tỉnh Hưng Yên.

- Điện thoại: (84-321)/ 862239/ 862214/ 862314/ 515372/ 250059

- Fax: [Support@hugaco.com.vn](mailto:Support@hugaco.com.vn)/ [hugaco@hn.vnn.vn](mailto:hugaco@hn.vnn.vn)

- Website: [www.hugaco.vn](http://www.hugaco.vn)

**2.1.2 Cơ cấu hoạt động của Tổng công ty may Hưng Yên- Công ty cổ phần**

**2.1.2.1 Cơ cấu sản phẩm của công ty**

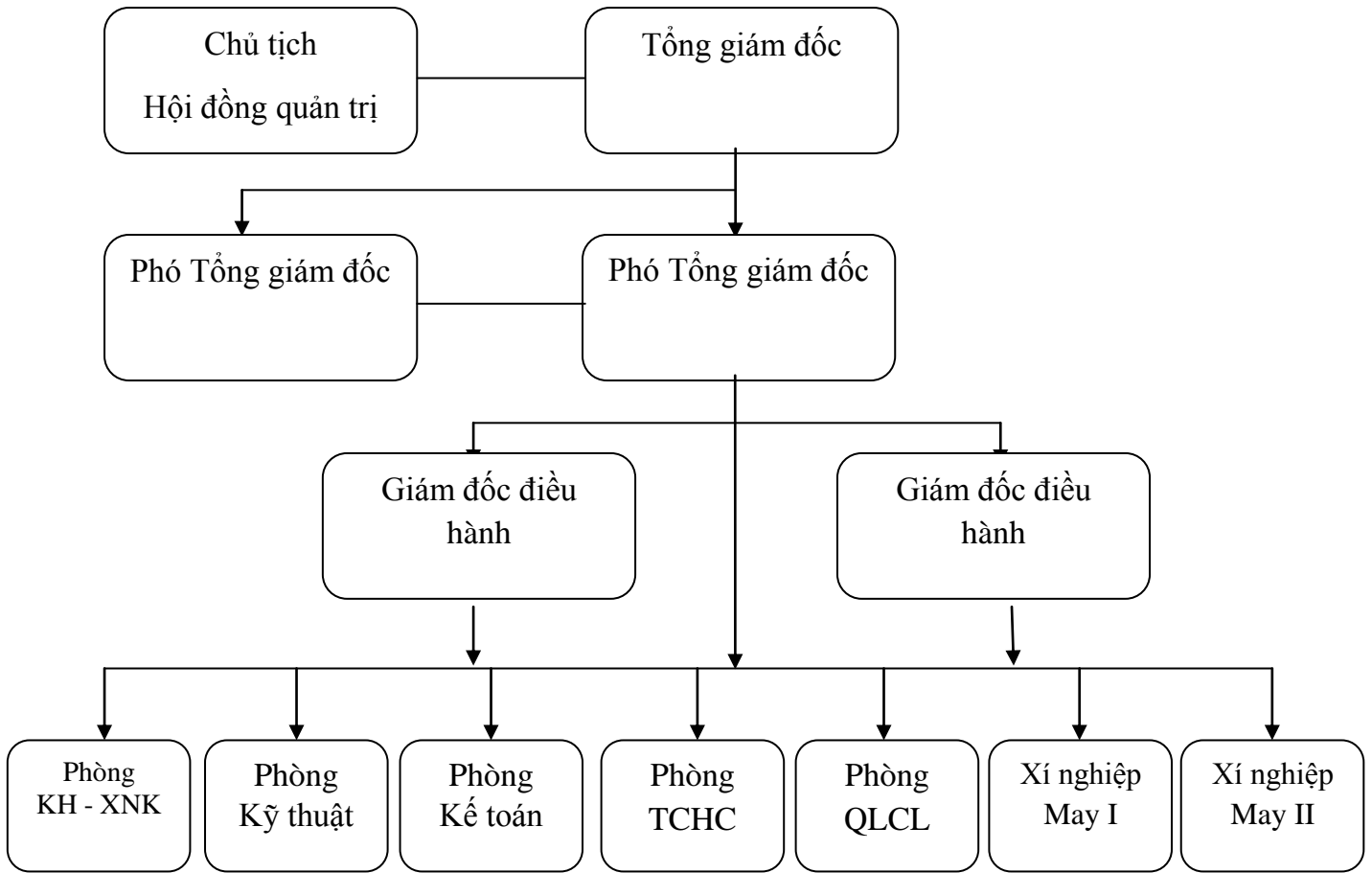
Hiện công ty sản xuất hơn 10 loại sản phẩm may mặc khác nhau gồm nhiều chủng loại, mẫu mã, chất liệu. Ngoài ra công ty còn tái xuất một số sản phẩm nguyên phụ liệu.

**Bảng 2.1: Cơ cấu sản phẩm gia công của công ty**

Mặt hàng	Tên hàng
Hàng dệt thoi	Jacket/Vest
	Quần các loại/Váy
	Sơ mi nam
	Áo nữ chui đầu
	Quần short
	Áo sơ mi nữ
Hàng dệt kim	Áo phông (T-shirt/Polo shirt)
	Jacket
	Quần dệt kim

(Nguồn: Phòng KH-XNK)

2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức của công ty



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Tổng Công Ty May Hưng Yên – CTCP

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Tổng Công Ty May Hưng Yên – CTCP được tổ chức và hoạt động theo Luật doanh nghiệp và các Luật khác có liên quan. Điều lệ công ty được Đại hội cổ đông nhất trí thông qua.

2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

• Tình hình hoạt động kinh doanh

Trong những năm gần đây, kinh tế Việt Nam nói riêng và thế giới nói chung có nhiều biến động do ảnh hưởng của các cuộc khủng hoảng kinh tế diễn ra trên toàn cầu cùng nhiều yếu tố tác động khác. Nằm trong phạm vi ảnh hưởng, tuy nhiên tình hình hoạt động kinh doanh của công ty vẫn có các dấu hiệu khả quan. Doanh thu và lợi nhuận vẫn tăng đều qua các năm.

**Bảng 2.2: Báo cáo tài chính của HUGACO từ năm 2013-2015***Đơn vị tính: VND*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	402.932.680.891	471.441.522.474	475.407.832.786
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	402.932.680.891	471.441.522.474	475.407.832.786
4. Giá vốn hàng bán	237.922.841.502	298.902.988.110	288.644.775.336
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	165.009.839.389	172.538.534.364	186.763.057.450
6. Doanh thu hoạt động tài chính	19.931.861.330	23.822.560.463	33.764.800.344
7. Chi phí tài chính	12.884.412.262	4.498.969.458	5.837.945.964
- Trong đó chi phí lãi vay	200.564.158	615.467.804	258.884.938
8. Chi phí bán hàng	53.065.978.528	63.876.780.646	65.016.211.814
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	50.191.465.391	54.055.732.549	69.472.258.979
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	68.799.844.538	82.927.551.090	80.201.441.043
11. Thu nhập khác	700.272.727	1.568.584.743	815.777.148
12. Chi phí khác	2.500.000	167.253.226	234.408.579
13. Lợi nhuận khác	697.772.727	1.401.331.517	581.368.569
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	69.497.617.265	84.328.882.607	92.458.701.534
15. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	12.106.609.713	13.440.401.347	13.559.100.038
16. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	0	0	0
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	57.391.007.552	70.888.481.260	78.899.601.496

*(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2013-2015)*

Từ bảng kết quả hoạt động kinh doanh, ta có thể thấy từ năm 2013-2015, mặc dù có nhiều biến động trên thị trường trong nước và thế giới nhưng tổng doanh thu và lợi nhuận bình quân của công ty vẫn tăng qua các năm. Doanh thu năm 2013 là 402.932.680.891 VNĐ, lợi nhuận sau thuế đạt 57.391.007.552 VNĐ, sau 3 năm, năm 2015 doanh thu đạt 475.407.832.786 VNĐ, lợi nhuận đạt 78.899.601.496 VNĐ

Để làm được điều này là nhờ vào sự nỗ lực của công ty trong việc không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và sản phẩm, đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng, do đó vẫn duy trì được mối quan hệ bạn hàng với các khách hàng lâu năm. Bên cạnh đó còn nhờ một phần lớn vào đội ngũ nhân lực của công ty, những người có bề dày kinh nghiệm, linh hoạt trong việc xử lý tình huống, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

**Bảng 2.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của HUGACO**

*Đơn vị tính: VNĐ*

<b>Năm</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Doanh thu	402.932.680.891	471.441.522.474	475.407.832.786
Lợi nhuận	57.391.007.552	70.888.481.260	78.899.601.496

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)*

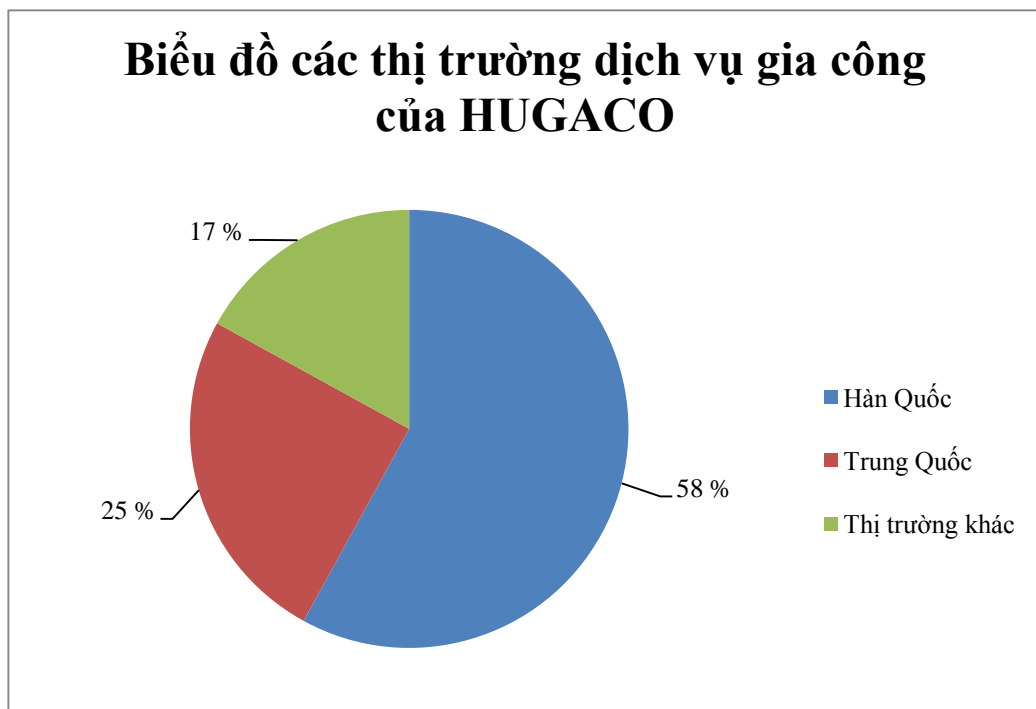
Doanh thu năm 2014 tăng hơn 68 tỷ tương đương tăng 17%, lợi nhuận tăng 23% so với năm 2013. Đến năm 2015, mức doanh thu chỉ tăng gần 4 tỷ đồng, lợi nhuận tăng hơn 11% so với năm 2014. Tỷ lệ tăng trưởng năm 2015 lại có dấu hiệu giảm, nguyên nhân là do năm 2015, công ty phải đối mặt với áp lực lớn về đơn hàng, giá đơn hàng có xu hướng giảm. Dù vậy, bằng kinh nghiệm tích lũy được trong 11 năm cổ phần hóa, HUGACO vẫn tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận. Lợi nhuận sau thuế năm 2015 đạt trên 78 tỷ đồng, duy trì tỷ suất lợi nhuận trên vốn điều lệ đạt khoảng 57%, tạo điều kiện để nâng cao mức thu nộp ngân sách và nộp lãi cho Tập đoàn.

• *Tình hình dịch vụ gia công xuất khẩu của công ty*

Hiện nay Tổng công ty may Hưng Yên thực hiện gia công thông qua hai hình thức nhận nguyên liệu, giao thành phẩm CMT và mua nguyên liệu, bán thành phẩm FOB. Tuy nhiên chủ yếu vẫn là hình thức nhận nguyên liệu giao thành phẩm. Nhiều nước nhập khẩu đã xóa bỏ hạn ngạch đối với sản phẩm may mặc của Việt Nam nên công ty cung cấp dịch vụ CMT trong đó có CM (cắt may, chế tạo) và CMP (cắt

may, chế tạo và đóng gói sản phẩm), tùy thuộc vào yêu cầu của đối tác. Thực tế Hugaco chưa kết nối được với các khách hàng trực tiếp mà vẫn phải thông qua bên thứ ba như Hàn Quốc, Trung Quốc... Các nước này cung cấp mẫu mã thiết kế, cung cấp nguyên phụ liệu hoặc chỉ định nơi mua nguyên phụ liệu để công ty tiến hành sản xuất, hoàn thiện, đóng gói rồi giao hàng đến cảng, đưa lên tàu được bên thứ ba chỉ định để chuyển cho khách hàng cuối cùng tại các thị trường Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản...

Trong năm 2015, các sản phẩm may mặc của Hugaco chủ yếu được đặt gia công từ các đối tác Hàn Quốc, Trung Quốc ... Các sản phẩm gia công này sau khi hoàn thiện đóng gói được xuất khẩu sang các thị trường Hoa Kỳ, EU; ngoài ra còn nhiều thị trường xuất khẩu khác bao gồm: Trung Quốc, Nhật Bản, Hong Kong, Australia, Singapore...

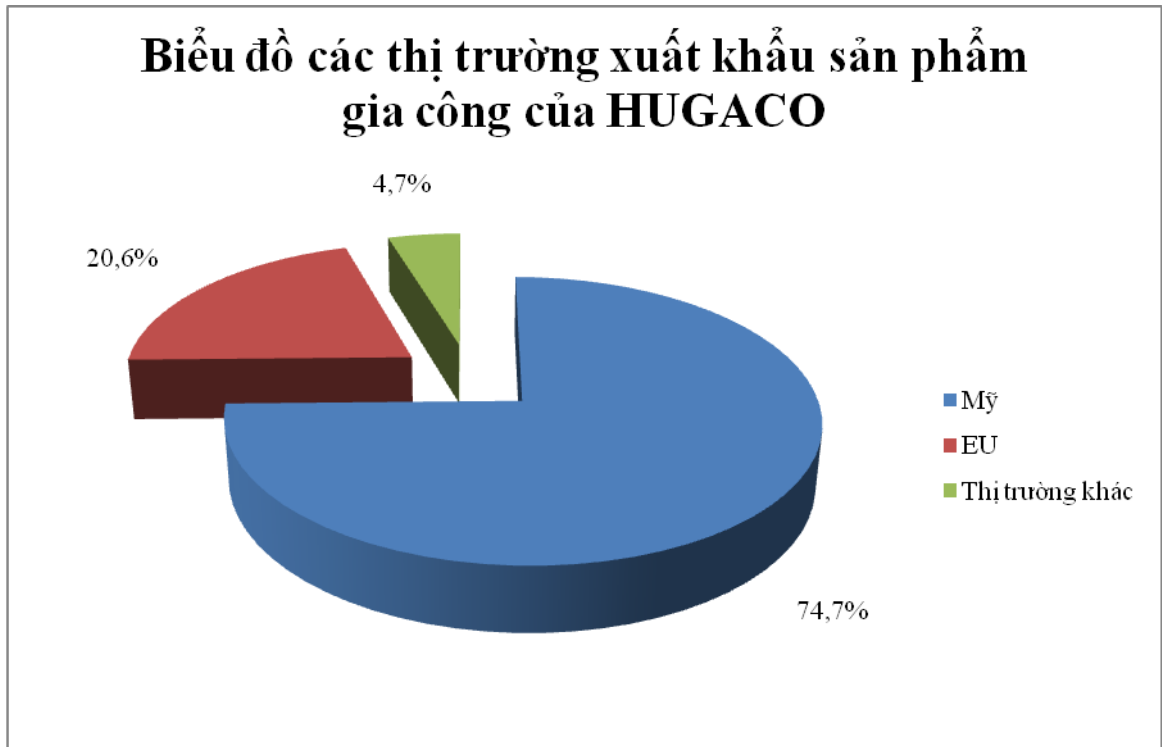


**Biểu đồ 2.1: Các thị trường dịch vụ gia công của Hugaco**

(Nguồn: Phòng KH-XNK)

Từ biểu đồ trên có thể thấy được rằng, Hàn Quốc là thị trường dịch vụ gia công lớn nhất của Hugaco, các đối tác Hàn Quốc chiếm tới 58% trên tổng số khách hàng của công ty. Có thể kể đến những đối tác Hàn Quốc đặt gia công với sản lượng lớn như SGWICUS Corporation, Poongin Trading,... Theo sau Hàn Quốc, đứng ở

vị trí thứ hai là thị trường các công ty của Trung Quốc với 25% và 17% còn lại là đối tác thuộc các thị trường như Đài Loan, Tây Ban Nha...



**Biểu đồ 2.2: Các thị trường xuất khẩu sản phẩm gia công của HUGACO**

(Nguồn: Phòng KH-XNK)

Qua biểu đồ trên có thể thấy thị trường xuất khẩu sản phẩm gia công lớn nhất của HUGACO là Mỹ, chiếm 74,7% trên tổng sản lượng xuất khẩu. Tiếp sau đó là các nước thuộc khu vực Liên minh châu Âu với 20,6%, còn lại là xuất khẩu sang các thị trường khác như một số nước châu Á: Trung quốc, Thái Lan, Singapore...

**Bảng 2.4: Kim ngạch xuất khẩu của HUGACO từ 2013-2015**

Đơn vị: USD

Năm Chi tiêu	2013	2014	2015	So sánh 2014/2013		So sánh 2015/2014	
				Chênh lệch	Tỷ lệ	Chênh lệch	Tỷ lệ
Kim ngạch xuất khẩu	17,389,602	20,320,683	23,115,975	2,931,081	17%	2,795,292	13%

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)



Có thể thấy kim ngạch xuất khẩu tăng qua các năm. Năm 2014 tăng 17% tương đương 2,931,081USD so với năm 2013. Năm 2015 tăng 13% tương đương 2,795,292 USD. Do những khó khăn mà công ty phải đối mặt năm 2015 cùng sự cạnh tranh khốc liệt trong nền kinh tế thị trường với các đối thủ mạnh như các doanh nghiệp gia công Trung Quốc, Indonesia, Philipines... mà tỷ lệ tăng trưởng của năm 2015/2014 giảm.

## 2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.

### 2.2.1 Nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp

#### • Nguồn nhân lực

Con người là một trong những yếu tố quan trọng nhất làm nên thành công của doanh nghiệp. Số lượng cán bộ công nhân viên trong công ty như sau:

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của HUGACO từ năm 2013-2015**

*Đơn vị: người*

Năm	Tổng số lao động	Giới tính		Trình độ			
		Nam	Nữ	Đại học và Sau đại học	Cao đẳng	Trung cấp	THPT
2013	1892	16,3%	83,7%	48	35	102	1707
2014	1937	18%	82%	50	48	137	1702
2015	1950	14,7%	85,3%	58	103	158	1631

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

Hiện nay với số lượng lao động toàn công ty là 1950 người, trong đó trình độ Đại học/Sau đại học chiếm 3%, trình độ Cao đẳng chiếm 5,3%, Trung cấp chiếm 8% và trình độ THPT chiếm 83,7%. Ngoài số lượng lao động trực tiếp trên, công ty còn gần 500 lao động gián tiếp và hơn 10.000 công nhân lành nghề tại các công ty liên doanh. Do đặc thù lĩnh vực kinh doanh cần sự tỉ mỉ, khéo léo nên số lượng công nhân nữ khá cao, chiếm trên 80% số lượng lao động toàn công ty.

Công ty liên tục tuyển lao động để đào tạo, nâng cao tay nghề, kỹ năng, đồng thời cho phép các xí nghiệp được chủ động tuyển lao động theo mùa vụ để đáp ứng nhu cầu sản xuất cũng như giao hàng đúng hạn.

Công tác đào tạo luôn được Ban lãnh đạo của công ty quan tâm. Bên cạnh các khóa đào tạo dài hạn là các khóa đào tạo ngắn hạn, kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo với thực hành sản xuất do đó giải quyết kịp thời trong trường hợp công ty thiếu lao động vào mùa cao điểm cũng như tạo ra năng suất cho học viên sau khi đào tạo. Ngoài việc tổ chức các lớp học cho công nhân phổ thông, công ty còn mở các lớp đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ viên chức, mời chuyên gia về hướng dẫn, gửi cán bộ đi học, tiếp xúc với các công ty may lớn trong và ngoài nước để nâng cao trình độ quản lý, củng cố kỹ năng.

Bên cạnh công tác đào tạo, công ty cũng chú trọng đến việc chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên. Mức thu nhập bình quân của người lao động đạt 7,35 triệu đồng/người/tháng, tăng 5% so với năm 2014. Do đặc điểm ngành may mặc, sản xuất gia công theo thời vụ nên trong quá trình sản xuất cần phải làm thêm giờ. Vì vậy công tác thi đua khen thưởng giữa các tổ may, các bộ phận luôn được đổi mới để kích thích tinh thần làm việc của công nhân. Động viên khen thưởng kết hợp với các chương trình tham quan nghỉ mát, nâng cao chất lượng bữa ăn tạo cho công nhân viên tinh thần làm việc tốt nhất. Năm 2015, Công ty đã chi 540 triệu đồng để đào tạo nghề tại chỗ và cấp tiền ăn cho 200 lao động đào tạo tại chỗ. Sau khi được nhận vào làm việc, những công nhân mới này còn được công ty chia sẻ khó khăn thông qua việc miễn phí thuê nhà trọ trong 3 tháng, trợ cấp xăng xe...

Công ty cũng đóng BHXH, BHYT, BH thất nghiệp đầy đủ, kịp thời cho gần 2000 lao động thuộc diện tham gia BHXH bắt buộc. Nhờ vậy nên mọi chế độ ốm đau, thai sản, hưu trí... của người lao động đều được cơ quan BHXH giải quyết chi trả đầy đủ. Ngoài ra, công ty còn mua bảo hiểm thân thể 24/24 giờ cho 100% người lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ 2 lần/năm.

• *Tài chính của doanh nghiệp*

Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần có vốn điều lệ là 135,5 tỷ đồng. Tổng số vốn điều lệ của HUGACO được chia thành 13.550.000 cổ phần với mệnh giá cổ phần là 10.000VNĐ/cổ phần.

Công ty đã đầu tư góp vốn vào 12 công ty con đồng thời liên kết với nhiều công ty khác với tổng số vốn đầu tư 87 tỷ đồng. HUGACO đã huy động vốn, đầu tư phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Công ty đã mua lại Công ty cổ phần may

Gunyong của Hàn Quốc, đầu tư gần 50 tỷ đồng để sắp xếp lại sản xuất, tăng cường cán bộ quản lý, kiện toàn dây chuyền may, nâng quy mô lao động lên 600 lao động. Hiện May Gunyong đã trở thành 1 trong 12 mắt xích quan trọng trong hệ thống Hugaco. Nhà máy May Sơn Động, TP. Bắc Giang được Hugaco đầu tư hơn 33,5 tỷ đồng và đưa vào sản xuất năm 2010. Sau 5 năm hoạt động, đến nay Nhà máy có quy mô hơn 1000 lao động. Ngoài ra, khi Nhà máy May xuất khẩu Ninh Bình rơi vào tình trạng thua lỗ nặng, được sự thống nhất của các cổ đông, công ty đã bơm vốn, trực tiếp điều hành và chỉ sau 1 năm đã cắt lỗ toàn bộ. Không những được phục hồi, May Ninh Bình đã phát triển mạnh mẽ hơn, Xi nghiệp thứ 2 đã được đưa vào hoạt động cuối tháng 1/2015. Nhờ chủ trương, chiến lược đầu tư góp vốn hợp lý, hiệu quả đã đóng góp không nhỏ vào doanh thu, lợi nhuận hàng năm của công ty. Tình hình tài chính vững chắc giúp Tổng Công ty phát triển lâu dài trong những nhiệm kỳ tới.

• *Trang thiết bị công nghệ*

Công ty rất chú trọng vào việc đầu tư cải tiến các trang thiết bị máy móc. Các thiết bị trong chuyên đều là thiết bị tiên tiến so với khu vực ASEAN. Đặc biệt, trong năm 2015, Tổng công ty đã đầu tư 5,6 tỷ đồng mua sắm thêm một số thiết bị hiện đại. Tính đến nay tổng số máy móc trang thiết bị của công ty là 3820 thiết bị, chủ yếu được nhập khẩu từ các nước như Nhật Bản, Đức, Đài Loan, Trung Quốc và một số máy móc của Việt Nam. Tuy nhiên một số máy móc chuyên dụng thì được bên đặt gia công bàn giao. Do các loại máy móc này dùng để sản xuất các sản phẩm đặc chủng, giá thành lại rất lớn, công ty không đủ sức mua. Nhưng nhờ vậy mà công ty lại có cơ hội để tiếp cận với các công nghệ mới. Sau khoảng 2-3 năm, khi không còn sản xuất các sản phẩm đặc chủng đó nữa, bên đặt gia công sẽ thu hồi các trang thiết bị máy móc chuyên dụng này.

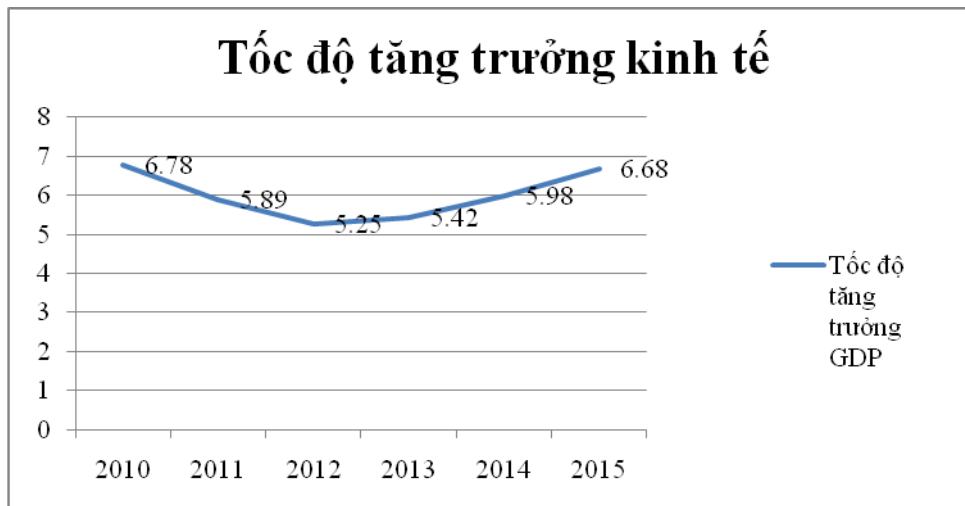
Các trang thiết bị trong dây chuyền sản xuất của công ty đều là các thiết bị hiện đại, đa dạng với các loại máy tốc độ cao. Nhờ đó tạo điều kiện giúp công ty tối đa hóa sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành. Tuy nhiên, công ty chưa có các loại máy dùng để thực hiện khâu in và giặt, ở những khâu này công ty vẫn phải đi thuê ngoài. Do việc mua trang thiết bị cho các khâu giặt, in cũng như

việc xử lý nước thải khá tốn kém, bên cạnh đó công ty chưa có kinh nghiệm chuyên sâu về hai mảng này nên công ty vẫn chưa đầu tư.

### 2.2.2 Nhóm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

#### • Tình hình kinh tế

Mặc dù thời gian gần đây, kinh tế thế giới vẫn có nhiều khó khăn và biến động điển hình như ảnh hưởng của nạn di cư, tình trạng khủng bố hay xung đột chiến tranh ở nhiều nơi, song, với sự điều hành sát sao của Chính phủ và quyết tâm của các Bộ, ngành, nền kinh tế Việt Nam vẫn đang trên đà hồi phục tích cực, tốc độ tăng trưởng cao, lạm phát được kiểm soát, kinh tế vĩ mô dần ổn định, các cân đối lớn của nền kinh tế cơ bản được đảm bảo. Nhờ đó tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát huy tiềm lực của mình.



**Biểu đồ 2.3: Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam 2010-2015**

Tăng trưởng GDP Việt Nam trong cả năm đã đạt 6.68% so với năm 2014, cao hơn mục tiêu 6.2% đã đề ra và ghi nhận sự cải thiện mạnh so với mức tăng 5.98% trong năm 2014 và 5.42% của năm 2013. Đáng chú ý là GDP 2015 cũng tăng cao hơn mức bình quân 6.14% của giai đoạn 2008-2010, giai đoạn kinh tế trong nước chịu nhiều ảnh hưởng của lạm phát và suy thoái kinh tế thế giới. Cùng với Philippines, Việt Nam được cho là hai nền kinh tế có hứa hẹn tăng trưởng nhất trong khu vực.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế năm 2015 của Việt Nam là 6,68% , gần đạt mức tăng trưởng của Trung Quốc. Theo dự đoán, nếu Việt Nam tiếp tục ổn định được

kinh tế vĩ mô thì tốc độ tăng trưởng GDP có thể đạt 6,8-7% vào năm 2016. Việt Nam có điểm thuận lợi khi năm vừa qua cũng đã chứng kiến nhiều khu vực thương mại tự do được thành lập và Hiệp định Thương mại tự do được ký kết. Trong đó phải kể đến việc kết thúc đàm phán Hiệp định Đối tác Kinh tế chiến lược xuyên Thái Bình Dương (TPP), Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Hàn Quốc (VKFTA) có hiệu lực từ 01/01/2016...Ngoài ra, cuối năm 2015 Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC) chính thức được thành lập, tạo thành nền kinh tế lớn thứ bảy trên thế giới, đánh dấu giai đoạn mới, hội nhập sâu rộng hơn của khu vực ASEAN. Đây được coi là những tiền đề mang tính bước ngoặt của thương mại và kinh tế thế giới trong năm 2016 và những năm tiếp theo.

Việc hội nhập và tham gia vào sân chơi chung của các khối, các khu vực là cơ hội rất lớn của ngành dệt may Việt Nam trong đó có Hugaco. Lợi ích mà nó đem lại như việc mở cửa thị trường, phát triển và tìm kiếm được nhiều thị trường mới, thúc đẩy xuất khẩu, thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI, ưu đãi thuế...là vô cùng lớn. Tuy nhiên bên cạnh đó các doanh nghiệp cũng sẽ phải đối mặt với các thách thức không nhỏ như quy mô, năng lực cạnh tranh, quản trị doanh nghiệp...

• *Môi trường tự nhiên*

Dệt may là một trong những ngành chịu sự ảnh hưởng lớn của môi trường tự nhiên. Nước ta nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa, rất phù hợp phát triển các cây công nghiệp như bông, đay, trồng dâu nuôi tằm lấy sợi...Khi sợi, bông có năng suất, chất lượng cao thì sản phẩm dệt may sản xuất ra cũng có chất lượng tốt hơn, từ đó chúng ta có thể tự chủ được nguồn nguyên phụ liệu đầu vào thay vì phải đi nhập khẩu từ nước ngoài. Điều này giúp doanh nghiệp tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Bên cạnh đó, Việt Nam nằm ở vị trí địa lý thuận lợi trên tuyến giao thông quốc tế, thuộc khu vực đang phát triển sôi động, tạo điều kiện cho việc trao đổi thương mại về sản phẩm, nguyên phụ liệu, khoa học công nghệ trong khu vực và trên thế giới.

Mặc dù với sự phát triển của khoa học kỹ thuật hiện đại đã nghiên cứu và sản xuất ra các loại sợi tổng hợp, sợi nhân tạo, sợi hóa học,...thì tài nguyên thiên nhiên không phải là nguyên liệu duy nhất quyết định cho sự phát triển của ngành dệt may. Tuy nhiên, các sản phẩm tự nhiên vẫn được ưa chuộng, chiếm được cảm tình của người tiêu dùng. Nếu xem nhẹ yếu tố tự nhiên thì doanh nghiệp sẽ không khai thác

được đầy đủ lợi thế để thúc đẩy phát triển ngành hoặc khai thác tự nhiên một cách lãng phí, không hiệu quả. Với những lợi thế về nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú, đa dạng, các doanh nghiệp cần tận dụng một cách hợp lý. Có chiến lược, kế hoạch sản xuất phù hợp với từng thời điểm, mùa vụ trong năm, sử dụng nguồn nguyên phụ liệu sẵn có trong nước nhằm giảm giá thành.

Yếu tố địa lý là một trong những nhân tố tác động mạnh tới tình hình sản xuất kinh doanh cũng như việc vận chuyển hàng hóa của công ty. Hiện nay Hưng Yên - Hải Phòng, Hưng Yên - Hà Nội đều có đường cao tốc nối liền, giúp cho việc vận chuyển hàng hóa đến cảng Hải Phòng và cảng Nội Bài thuận tiện, nhanh chóng.

• *Văn hóa xã hội*

Môi trường văn hóa xã hội là yếu tố có tác động mạnh mẽ đến việc phát triển thị trường may mặc của doanh nghiệp. Các sản phẩm may mặc chịu ảnh hưởng rất lớn bởi thị hiếu của người tiêu dùng. Nó không chỉ đơn thuần đáp ứng nhu cầu bảo vệ mà còn phải đáp ứng nhu cầu thẩm mỹ, nâng cao địa vị xã hội. Sự khác biệt về nhu cầu cũng như các giá trị văn hóa ở các thị trường, các quốc gia khác nhau sẽ tạo ra những phong cách thời trang khác nhau, do vậy ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất các sản phẩm may mặc của doanh nghiệp.

Hugaco là doanh nghiệp chủ yếu xuất khẩu các sản phẩm may mặc gia công nên mẫu mã sản phẩm được thiết kế và đưa ra bởi bên đặt gia công. Khi đặt gia công, bên đối tác đã tìm hiểu nhu cầu tiêu dùng, thị hiếu ở các nước nhập khẩu sản phẩm nhờ vậy mà sản phẩm của công ty luôn phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng tại các nước này. Tuy nhiên muốn phát triển thị trường hơn nữa, Hugaco cần nghiên cứu thị hiếu, sở thích, tập quán tiêu dùng của các thị trường mà sản phẩm gia công của công ty xuất khẩu sang từ đó nâng cao chất lượng cũng như đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm, ngoài CM và CMP có thể đẩy mạnh tỷ lệ dịch vụ làm FOB cao hơn rồi dần tiến tới làm cả ODM,... giúp các doanh nghiệp đặt gia công có nhiều dịch vụ gia công để lựa chọn hơn. Hugaco có bộ phận thiết kế nằm trong Phòng kỹ thuật, bộ phận này đã và đang cố gắng trong việc thiết kế các sản phẩm may mặc bắt kịp xu hướng trên thế giới. Các sản phẩm vest, somi... của công ty ngày càng được ưa chuộng bởi chất lượng, tính thẩm mỹ của sản phẩm. Điều này giúp Hugaco

có thể mang các sản phẩm do mình thiết kế để đi chào hàng tới các doanh nghiệp đặt gia công.

• *Tình hình chính trị - pháp luật*

Việt Nam là một trong những quốc gia có nền chính trị ổn định nhất thế giới. Hệ thống thể chế pháp luật đang ngày càng được hoàn thiện một cách rõ nét, bộ luật dần hoàn chỉnh hơn, các thủ tục đơn giản và nhanh chóng hơn, có nhiều chính sách ưu đãi đối với các nhà đầu tư đặc biệt là thu hút các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Với môi trường luật pháp chính trị ổn định tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nước ta có thể yên tâm đầu tư sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên để đảm bảo hoạt động kinh doanh đúng tiêu chuẩn, đúng pháp luật, các doanh nghiệp cần có sự nghiên cứu, nâng cao sự hiểu biết về luật lệ và các chính sách liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của mình như các quy định, các thông lệ quốc tế, chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia, luật cạnh tranh, thuế... Trong bối cảnh tình hình thế giới có nhiều biến động thì các yếu tố như thể chế chính trị, các sự kiện chính trị xảy ra ở các quốc gia, những đặc điểm văn hóa riêng biệt không thể không quan tâm.

Mới đây, nhờ các chính sách của Chính phủ trong việc đẩy mạnh hợp tác quốc tế, Hugaco đã tham gia ký kết Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP. Đây sẽ là cơ hội rất lớn cho Hugaco mở rộng tìm kiếm các đối tác đặt gia công xuất khẩu.

• *Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển với sự vươn lên mạnh mẽ về mọi mặt. Việc hội nhập với khu vực và thế giới giúp các doanh nghiệp trong nước tiến gần hơn với những thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến hiện đại, đầu tư cho dây chuyền sản xuất mới, chuyên dụng cho ngành dệt may nhằm tăng năng lực sản xuất hàng hóa, nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Tổng công ty may Hưng yên cũng không ngừng nỗ lực áp dụng các thiết bị hiện đại vào dây chuyền sản xuất, các chuyên sản xuất được đổi mới và thay thế. Hiện nay, thiết bị công nghệ trong chuyền đều là thiết bị tiên tiến so với nhiều nước gia công xuất khẩu hàng may mặc khác. Đặc biệt, trong năm 2015, Tổng Công ty đã đầu tư 5,6 tỷ đồng mua sắm thêm một số thiết bị tự động hóa. Để có mức tăng

trường cao về lợi nhuận (năm 2015 tăng trưởng 10% so với năm 2014), Tổng Công ty đã áp dụng 2 giải pháp đột phá. Đó là, cải tiến công tác quản lý, đổi mới thiết bị và công nghệ nhằm nâng cao năng suất lao động. Quản lý vốn trên dây chuyền theo từng bộ phận không để hàng tồn đọng nhiều. Bằng việc chuyên môn hóa các mặt hàng sản xuất cho từng chuyên, đổi mới thiết bị và áp dụng công nghệ tiên tiến nên nhiều chuyên sản xuất đã tăng năng suất từ 5%- 7%. Ngoài ra, công ty cũng thường xuyên cử các cán bộ kỹ thuật đi học hỏi tại các doanh nghiệp dệt may trong và ngoài nước để tích lũy thêm kinh nghiệm cũng như học tập việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất.

• *Đối thủ cạnh tranh*

Cạnh tranh trên thị trường quốc tế khốc liệt hơn nhiều so với thị trường trong nước. Ngoài việc đối phó với các đối thủ trong nước, công ty còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp gia công nước ngoài khác. Đây là thách thức và là rào cản khó khăn nhất. Các đối thủ cạnh tranh quốc tế không chỉ dựa vào sự vượt bậc về kinh tế, chính trị, tiềm lực khoa học công nghệ mà còn cả sự liên doanh liên kết thành các tập đoàn lớn tạo nên thế mạnh mang tính toàn cầu gây ảnh hưởng không nhỏ cho hoạt động gia công xuất khẩu nói riêng cũng như sự phát triển và mở rộng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của công ty nói chung.

- *Đối thủ cạnh tranh quốc tế*

Hiện nay, dịch vụ gia công sản phẩm may mặc đang chứng kiến sự quay lưng của các chủ đầu tư vào những nhà cung ứng dịch vụ gia công truyền thống như Trung Quốc, Banglades – hai nước gia công xuất khẩu hàng dệt may lớn nhất thế giới để chuyển sang đặt gia công tại các doanh nghiệp tiềm năng hơn ở những nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, Indonesia. Sự chuyển hướng này phản ánh rõ ràng nhất cho sự thay đổi trong năng lực cạnh tranh của các nước.

Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi này, trong đó đầu tiên phải kể đến sự gia tăng giá thành sản xuất ở Trung Quốc trong những năm gần đây. Điều này trở thành một thách thức lớn đối với những công ty nước ngoài đã, đang và có ý định thuê gia công ở nước này. Một nguyên nhân khác đó là việc Bangladesh đang mất dần khả năng cạnh tranh của mình. Vấn đề ở chỗ danh tiếng của ngành gia công may mặc của nước này đang giảm xuống mức thấp nhất, đặc biệt là sau thảm kịch



sập nhà máy khiến 1127 người thiệt mạng hay vụ cháy nhà xưởng vào tháng 11/2013. Hơn thế nữa, tình hình chính trị bất ổn ở Bangladesh cũng khiến cho các bên đặt gia công lo ngại.

Vì những khó khăn đến từ thị trường gia công Trung Quốc và Bangladesh, các công ty đặt gia công đã thử sức với nhiều nền kinh tế khác như Ấn Độ, Châu Phi, Châu Nam Mỹ. Tuy nhiên những nước này đều có những vấn đề riêng. Cụ thể, các doanh nghiệp gia công ở Ấn Độ hoàn toàn không phù hợp với một mô hình sản xuất quy mô lớn và gấp rút, châu Phi lại không đủ lao động có trình độ tay nghề phù hợp với những đơn hàng cao cấp, còn châu Mỹ La-tinh thậm chí còn không đủ nhân công có khả năng sử dụng máy may. Chỉ có Việt Nam, Indonesia và Campuchia là những quốc gia phù hợp nhất cho việc thuê gia công đối với ngành hàng may mặc trong thời kỳ khó khăn này.

#### ✓ Trung Quốc

Các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc của Trung Quốc có năng lực cạnh tranh rất lớn do chủ động được nguồn nguyên liệu và có khả năng đáp ứng được đơn hàng với khối lượng lớn, các dịch vụ gia công đa dạng, nhanh nhạy trong việc bắt kịp các xu hướng, mẫu mã thời trang trên thế giới trong khi giá thành lại thấp. Ưu thế của gia công hàng may mặc xuất khẩu của Trung Quốc là việc có đội ngũ lao động dồi dào, lành nghề, khả năng sản xuất của các doanh nghiệp gia công Trung Quốc lớn, hơn nữa, Trung Quốc là nhà cung cấp hàng đầu thế giới về xơ hóa học, sợi,vải, tơ tằm, dẫn đến giá thành sản phẩm rẻ.

Trung Quốc là nước nhận gia công hàng may mặc lớn nhất của các doanh nghiệp Hàn Quốc, Việt Nam đứng ở vị trí thứ hai. Họ không chỉ cung cấp dịch vụ gia công sản xuất thông thường mà còn cả dịch vụ bao gồm cả thiết kế nữa. Khả năng thiết kế cho thấy trình độ cao hơn về tri thức của các doanh nghiệp nhận gia công, không những cung cấp tay nghề may khéo léo mà còn cả trí tuệ sáng tạo. Các doanh nghiệp gia công hàng may mặc của Trung Quốc giành được lợi thế về giá do có qui mô sản xuất lớn. Các đối tác khi đặt gia công với số lượng lớn và đòi hỏi kỹ thuật cao thì vẫn thường lựa chọn các doanh nghiệp gia công của Trung Quốc. Phần lớn các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc ở Trung Quốc hiện nay đang làm các đơn hàng theo dịch vụ CMT, OEM (cắt may hoàn thiện sản phẩm gia công bằng

thiết bị của mình), nổi bật như Tập đoàn Sunshine chuyên gia công OEM cho các nhãn hiệu quốc tế và chỉ có các công ty xuất sắc, điển hình như Youngor mới đạt được đến trình độ cao của ODM. Bên cạnh đó, các chính sách hỗ trợ của Chính phủ nước này trong việc quy hoạch phát triển cũng như xúc tiến thương mại đã tạo nên sự phát triển mạnh mẽ cho các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, năm 2015 đã chứng kiến hàng loạt biến động mạnh mẽ trên thị trường tài chính Trung Quốc, bắt đầu bằng xu hướng tụt dốc của thị trường chứng khoán vào tháng 6, tháng 7, động thái phá giá đồng Nhân dân tệ tới 4,6% trong tháng 8/2015 của Ngân hàng nhân dân Trung Quốc. Sự thay đổi trong chính sách điều hành cùng với nhu cầu toàn cầu ở mức yếu là nguyên nhân chính khiến kinh tế Trung Quốc trong năm qua chỉ đạt tốc độ tăng trưởng khoảng 6,5%, thấp hơn nhiều so với mục tiêu tăng trưởng. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến dịch vụ gia công xuất khẩu của Trung Quốc.

Vừa qua tờ báo Le Monde đã liệt kê ra 4 yếu tố khiến cho nền kinh tế Trung Quốc gặp bất lợi trong năm 2016 này. Bốn yếu tố đó bao gồm: Đồng USD tăng giá, giá dầu thế giới giảm mạnh, hiệp định thương mại tự do sắp có hiệu lực và cuối cùng là lương của công nhân may gia công của Trung Quốc đang tăng dần đều.

Với tình hình đồng USD tiếp tục tăng giá như hiện tại cũng như sự tác động của ba yếu tố trên khiến cho hàng gia công may mặc của Trung Quốc trở nên yếu thế hơn so với Việt Nam, Campuchia và Myanmar. Chỉ riêng năm ngoái, khi mà đồng USD tăng giá 20% đã khiến cho ngành xuất khẩu dệt may của Trung Quốc giảm hẳn từ 13,2% xuống còn 12,2%.

Thêm nữa, khi mà lương nhân công sản xuất hàng gia công may mặc tăng thì chi phí sử dụng ngành lao động dệt may tăng theo. Trong khi những nước bạn còn lại trong khu vực Đông Nam Á có giá nhân công lại thấp hơn rất nhiều.

Và yếu tố cuối cùng nhưng cũng rất quan trọng đó là sự chuyển dịch của thị trường may gia công do tác động của các Hiệp định thương mại mà Trung Quốc chưa thể ký kết được. Việt Nam đang là nước được hưởng lợi rất nhiều từ các Hiệp định này.

#### ✓ Ấn Độ

Ấn Độ là nước gia công xuất khẩu hàng may mặc lớn thứ 6 toàn cầu sau Trung Quốc, Bangladesh, Việt Nam... Đây là nước sản xuất bông lớn nhất thế giới và là

nhà sản xuất xơ nhân tạo với năng lực kéo sợi và dệt vải lớn thứ hai trên thế giới. Các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc ở Ấn Độ có thể chủ động được hoàn toàn nguyên liệu bông tự nhiên. Dịch vụ gia công điển hình của các doanh nghiệp Ấn Độ vẫn là CMT và một vài doanh nghiệp gia công lớn đã có thêm dịch vụ ODM. Ưu điểm của các doanh nghiệp gia công này đó là có lợi thế về chi phí lao động thấp, lực lượng lao động dồi dào, đội ngũ các nhà thiết kế chuyên nghiệp. Ấn Độ có ngành công nghiệp nguyên phụ liệu rất phát triển, nhất là ngành dệt vải, do đó giá thành sản phẩm thấp dẫn tới giá bán thấp hơn. Chính phủ Ấn Độ cũng triển khai hàng loạt các chiến lược mở rộng hoạt động xuất khẩu, thông qua chính sách hỗ trợ lãi suất 3% cho các nhà xuất khẩu trong vòng 5 năm, có hiệu lực từ 1/4/2015, thực hiện chương trình hiện đại hóa ngành dệt, chương trình Quỹ nâng cấp công nghệ (TUFSS), chú trọng đầu tư vào các ngành hạ nguồn (dệt, gia công, may mặc) để đẩy mạnh hoạt động dệt may.

✓ Tuy nhiên các doanh nghiệp gia công Ấn Độ cũng chưa có khả năng đáp ứng được các đơn hàng với số lượng lớn và thời gian giao hàng gấp rút. Hơn nữa, Ấn Độ cũng là một nước không có trong danh sách các nước tham gia Hiệp định đối tác kinh tế chiến lược xuyên Thái Bình Dương TPP, điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến lợi ích của các doanh nghiệp gia công sản phẩm dệt may của Ấn Độ.

#### ✓ Srilanka

Các doanh nghiệp gia công hàng may mặc của Sri Lanka chủ yếu được Mỹ và Châu Âu đặt gia công. Châu Âu càng ngày càng phụ thuộc vào dệt may Sri Lanka do giá nhân công tại Châu Âu khá cao. Cả nước có khoảng 900 nhà máy cung cấp hàng cho các hãng thời trang lớn như Victoria's Secret, Liz Claiborne và Tommy Hilfiger.

Điểm mạnh của các doanh nghiệp gia công hàng may mặc của Srilanka là họ biết sử dụng hình thức nhượng quyền thương mại. Họ mua nhượng quyền các thương hiệu may mặc nổi tiếng với nhãn mác nổi tiếng trên sản phẩm đã giúp cho sản phẩm của họ bán chạy ở thị trường nước ngoài.

#### ✓ Indonesia

Hiện nay các doanh nghiệp của Indonesia được coi là một trong những đối thủ mạnh của Việt Nam trong khu vực ASEAN về dịch vụ gia công xuất khẩu hàng

may mặc. Đây là nước thứ ba sau Trung Quốc và Việt Nam, được các công ty Hàn Quốc đặt gia công sản phẩm may mặc. Trong các nước gia công xuất khẩu hàng may mặc ở khu vực Châu Á, Indonesia là nước xây dựng được mối liên kết bền chặt giữa các công đoạn sản xuất theo chiều dọc, từ khâu sản xuất chỉ sợi đến cắt may hoàn thiện. Ngành công nghiệp hàng dệt kim của Indonesia xếp thứ 4 trên thế giới về năng lực sản xuất. Thành công này nhờ vào việc lựa chọn phân đoạn thị trường hợp lí. Indonesia thường được bên đặt gia công đặt làm các sản phẩm ở mức trung bình cho thị trường Châu Âu là chính. Indonesia đã giành vị thế là nhà cung cấp sản phẩm gia công mang lại thặng dư giá trị cao, không chỉ bởi các công đoạn gắn kết chặt chẽ mà bởi vì khâu thiết kế sản phẩm cũng rất mạnh. Sự liên kết của các nhà thiết kế trong quá trình phát triển sản phẩm gia công đã đưa Indonesia trở thành nhà cung cấp dịch vụ ODM được ưa chuộng.

- Đối thủ cạnh tranh trong nước

Ngoài các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, Hugaco cũng phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh mạnh trong nước. Phải kể đến ở đây là các tên tuổi lớn như Công ty may 10, Công ty may Việt Tiến, May Nhà Bè, An Phước... Đây đều là các công ty lớn, sản lượng gia công sản phẩm may mặc cao, chất lượng sản phẩm gia công tốt, giao hàng đúng thời gian nên nhận được sự tin tưởng của khách hàng. Các công ty này luôn đi đầu về gia công xuất khẩu hàng dệt may.

Từ năm 2014 đến nay, xu hướng các doanh nghiệp FDI đầu tư vào lĩnh vực dệt may gia tăng; một số doanh nghiệp Việt Nam cũng mở rộng sản xuất, ngoài dịch vụ gia công CMT, các doanh nghiệp cũng đã thử nghiệm các dịch vụ gia công tạo giá trị cao hơn như FOB, ODM, OBM - tức gia công có mức giá trị gia tăng cao hơn so với cắt may đơn thuần.

Với phương thức ODM, các doanh nghiệp thành công đều là những doanh nghiệp đã có tên tuổi, như Việt Tiến, May 10, TNG, Phong Phú, Đông Xuân, Thái Tuấn, An Phước.... Đặc biệt, sản xuất theo ODM cả dệt Đông Xuân không chỉ ở khâu may mà còn dệt và hoàn tất vải, với sự đầu tư công nghệ giúp công ty có điều kiện nghiên cứu, tạo sản phẩm mới từ vải đến thành phẩm cuối cùng là trang phục. Công ty Phong Phú chuyên sản xuất hàng denim có đội ngũ thiết kế kiểu dáng, lực lượng chào bán chuyên nghiệp. Hay như TNG đã đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất

bông tằm, đầu tư hệ thống dây chuyền bông nhằm chủ động đơn hàng, tiến độ sản xuất, đồng thời tăng tỷ lệ nội địa hóa đáp ứng quy tắc xuất xứ từ sợi trở đi trong hiệp định TPP. Tuy nhiên dịch vụ ODM mới chỉ thành công ở thị trường nội địa, còn thị trường gia công xuất khẩu thì mới chỉ làm các đơn hàng nhỏ.

Với phương thức sản xuất sở hữu thương hiệu (OBM), các công ty mới chỉ thực hiện được cho thị trường nội địa, có nhiều thương hiệu đã được thị trường nội địa nhận diện khá tốt, thậm chí có những thương hiệu được bày bán trong các trung tâm thương mại, được người tiêu dùng ngầm khẳng định là thương hiệu cao cấp. Chẳng hạn, sau khi thành công với phương thức FOB, Tổng công ty May 10 đã phân đầu tạo thương hiệu riêng Eternity GrusZ, hay Merriman của Tổng CTCP Dệt may Hòa Thọ, Mattana của Tổng công ty May Nhà Bè, San Sciaro và Manhattan của Tổng CTCP May Việt Tiến...

Phần lớn các doanh nghiệp cỡ trung trở lên đang xúc tiến mạnh hơn để làm FOB, còn ODM và OBM vẫn còn ở tỷ lệ nhỏ, nhưng cũng có sự nhen nhóm. Nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu có sự dịch chuyển từng bước, từ gia công CMT lên FOB, từ FOB nghiên cứu thêm để làm ODM, OBM. Tuy nhiên các doanh nghiệp gia công xuất khẩu của Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu làm gia công nhận nguyên liệu, giao thành phẩm, thực hiện CMT và mua nguyên liệu, bán thành phẩm FOB còn ODM mới chỉ làm được với khách hàng nhỏ, OBM thì vẫn chỉ cung ứng cho thị trường nội địa, còn một khoảng cách xa nữa mới có thể mang ra xuất khẩu.

Ngoài các đối thủ dẫn đầu thị trường gia công xuất khẩu kể trên, công ty còn có các đối thủ cạnh tranh khác như Công ty cổ phần may xuất khẩu Hà Phong, Công ty cổ phần may xuất khẩu Hà Bắc, công ty có vốn đầu tư nước ngoài như Hanes Brands với vốn đầu tư của Mỹ hay Youngone là công ty 100% vốn của Hàn Quốc... Các công ty có vốn đầu tư nước ngoài có lợi thế về nguồn lực tài chính. Năm 2014, Hanes Brands đã đầu tư xây dựng thêm 1 nhà máy ở Hưng Yên có tổng diện tích 84.553m<sup>2</sup> với tổng vốn đầu tư là 15 triệu USD, hiện công ty đã có 3 nhà máy tại Việt Nam, trong đó 2 nhà máy ở Hưng Yên và 1 nhà máy tại Huế. Năm 2014, Youngone cũng đã đầu tư mở rộng xây dựng các nhà máy tại Hưng Yên, Nam Định và Bắc Giang.

**Bảng 2.6: Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc**

STT	Các yếu tố then chốt với thành công	Hạng	Tổng Công ty may Hưng Yên - CTCP		Việt Tiến		Hà Bắc		Hưng Phát	
			Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng
1	Năng lực quản trị	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
2	Năng lực tài chính	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
3	Năng lực sản xuất	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15
4	Năng lực nhân lực	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
5	Năng lực cung ứng dịch vụ gia công	0,25	2	0,5	3	0,75	2	0,5	1	0,25
6	Uy tín thương hiệu	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
	<b>Cộng</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>		<b>3,75</b>		<b>2,75</b>		<b>1,6</b>

(Nguồn: Tác giả điều tra và phân tích)

**Nhận xét:**

Xét về lĩnh vực gia công xuất khẩu hàng may mặc, HUGACO vẫn chỉ ở tầm trung. Trên Hugaco là hàng loạt các thương hiệu mạnh như Việt Tiến, Nhà Bè, May 10. Cùng mức cạnh tranh với Hugaco có các công ty như Hà Phong, Hà Bắc, Hanes Brands và thấp hơn là Hưng Phát,... Lực lượng lao động, năng lực sản xuất vẫn chưa thể so được với các doanh nghiệp dệt may hàng đầu Việt Nam. Ở Việt Tiến, May 10, Nhà Bè,... dịch vụ gia công FOB đã dần phát triển mạnh. Hơn nữa, nhờ thương hiệu, uy tín, năng lực sản xuất mà những công ty may lớn này nhận được nhiều đơn đặt hàng gia công trực tiếp trong khi Hugaco chủ yếu vẫn thông qua bên thứ ba. Ở Hugaco và Hà Bắc vẫn chủ yếu là làm dịch vụ CMT, một phần nhỏ làm

theo FOB nhưng là FOB chỉ định, bên đối tác sẽ chỉ định nơi mua nguyên phụ liệu cụ thể để công ty tiến hành đặt mua.

### **2.3 Thực trạng thị trường và phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.**

#### **2.3.1 Thực trạng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.**

##### **2.3.1.1 Thị trường dịch vụ gia công của công ty**

Theo báo cáo của Phòng Kế hoạch – xuất nhập khẩu của Hugaco năm 2015, Hàn Quốc là thị trường đặt gia công lớn nhất của công ty, chiếm tới 58% tổng đơn đặt hàng gia công; tiếp sau đó là thị trường Trung Quốc chiếm 25% còn lại là các thị trường khác như Tây Ban Nha, Đài Loan, Mỹ, Philippines.

**Bảng 2.7: Tỷ trọng thị trường dịch vụ gia công của HUGACO**

STT	Thị trường	Tỷ trọng trên tổng số
1	Hàn Quốc	58%
2	Trung Quốc	25%
3	Thị trường khác	17%

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)

##### **Thị trường Hàn Quốc**

Qua bảng 2.7 có thể thấy Hàn Quốc là thị trường đặt gia công lớn nhất của Hugaco chiếm hơn 50% tổng đơn đặt hàng. Các doanh nghiệp Hàn Quốc thường đặt dịch vụ gia công CMT ở Hugaco thay vì FOB do Hàn Quốc là một nước khá mạnh về sản xuất vải. Họ cung cấp toàn bộ nguyên phụ liệu, mẫu thiết kế cũng như các chỉ tiêu thông số kỹ thuật cụ thể, Hugaco chỉ việc giáp mẫu để cắt may hoàn thiện sản phẩm theo đúng yêu cầu của bên đặt gia công.

**Bảng 2.8: Sản lượng nguyên phụ liệu Hàn Quốc cung cấp cho Hugaco từ năm 2013-2015**

STT	Tên sản phẩm	2013	2014	2015
1	Vải các loại (m <sup>2</sup> )	52,679,695	37,619,556	4,708,668
2	Phụ liệu các loại	679,897,926	644,621,794	578,131,189
	Tổng	732,577,621	682,241,350	582,839,858

(Nguồn: Phòng KH-XNK)

Có thể thấy sản lượng nguyên phụ liệu Hàn Quốc cung cấp có dấu hiệu giảm, nguyên nhân là do thời gian gần đây, nhiều công ty Hàn Quốc đặt mua nguyên phụ liệu tại Trung Quốc. Thực tế là mua tại các doanh nghiệp Hàn Quốc đặt tại Trung Quốc. Ngoài ra một vài đơn hàng, bên đặt gia công chỉ định Hugaco mua nguyên phụ liệu sản xuất tại Việt Nam, miễn sao chất lượng vải và phụ liệu đạt đúng tiêu chuẩn mà họ đặt ra. Do một số doanh nghiệp sản xuất nguyên phụ liệu này đã đáp ứng được các yêu cầu chất lượng của Hàn Quốc nên họ mua luôn tại nước gia công nhằm giảm thiểu chi phí vận chuyển. Tuy nhiên Hugaco vẫn phải mua theo chỉ định nên chưa được hưởng lợi từ việc chủ động nguồn nguyên phụ liệu.

Đối với sản phẩm Hugaco gia công cho thị trường các đối tác Hàn Quốc thường đòi hỏi yêu cầu cao hơn so với các đối tác Trung Quốc, đặc biệt là về chất lượng vải, sợi cũng như kỹ thuật may. Do vậy, khi xuất sang cùng thị trường, cùng là sản phẩm somi nhưng somi gia công cho Hàn Quốc được bán với giá khoảng 70\$ trong khi sản phẩm somi gia công cho Trung Quốc bán với giá thấp hơn là 50\$.

#### *Thị trường Trung Quốc*

Trung Quốc đứng thứ hai về thị trường dịch vụ gia công của Hugaco. Tại sao Trung Quốc – nước mạnh nhất thế giới về gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc lại phải đi thuê gia công tại Việt Nam? Nguyên nhân là do chi phí gia công tại Trung Quốc ngày càng tăng do lương lao động tăng. Bên cạnh đó, các sản phẩm dệt may Trung Quốc bị ảnh hưởng xấu bởi các vụ kiện chống bán phá giá. Nhưng quan trọng hơn cả là việc hiện nay các sản phẩm dệt may của Trung Quốc khi xuất khẩu sang các thị trường như Mỹ, EU vẫn bị áp đặt hạn ngạch và thuế quan. Điển hình như sản phẩm dệt may xuất khẩu từ Trung Quốc đang chịu mức thuế suất lên tới 37% khi vào thị trường Mỹ. Các sản phẩm dệt may của Trung Quốc xuất sang các thị trường Mỹ, EU bị áp đặt hạn ngạch do lo ngại sự tràn lan hàng Trung Quốc giá rẻ sẽ ảnh hưởng đến các công ty dệt may tại các thị trường này. Hiện nay, việc Việt Nam tham gia TPP trong khi Trung Quốc không có mặt trong các nước tham gia Hiệp định này, nên các doanh nghiệp của Trung Quốc, Đài Loan, Hong Kong đã và đang đẩy mạnh việc đầu tư tại Việt Nam nhằm đón đầu cơ hội.



### 2.3.1.2 Thị trường xuất khẩu sản phẩm gia công của công ty

Các sản phẩm được đối tác đặt gia công tại Hugaco chủ yếu được xuất khẩu sang hai thị trường chính là Hoa Kỳ và EU, ngoài ra còn các thị trường khác như Nhật Bản, Nga... Bên đối tác thường đặt gia công chủ yếu là áo sơ mi, quần âu, jacket/vest và chân váy các loại với chất lượng sản phẩm đặt gia công ở phân khúc tầm trung.

#### ✓ Thị trường Hoa Kỳ

Các sản phẩm được đặt gia công tại Hugaco chủ yếu được xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ, có thể nói Hoa Kỳ là một trong những nước nhập khẩu hàng dệt may lớn nhất thế giới. Với dân số trên 320 triệu dân và là một trong những nền kinh tế mạnh nhất trên Thế giới, Hoa Kỳ trở thành mục tiêu của nhiều doanh nghiệp trong ngành may mặc, đặc biệt là Hàn Quốc, Trung Quốc. Tốc độ tăng trưởng của kinh tế Hoa Kỳ trong năm 2015 ước tính đạt 2.4%, cao hơn nhiều so với dự báo tăng từ 1.8-2% của FED vào tháng 6 năm 2015 cho thấy sự khởi sắc của Hoa Kỳ.

Nhu cầu tiêu dùng của thị trường Hoa Kỳ khá đa dạng do đây là quốc gia đa sắc tộc, đa văn hóa và chênh lệch thu nhập khá cao. Thị trường dệt may được chia thành 3 khu vực cao cấp, trung bình và bình dân. Nhóm hàng bình dân đa phần là hàng giá rẻ, chủ yếu được bày bán trong các cửa hàng đại hạ giá thông qua hình thức đặt hàng qua thư hoặc đặt mua trực tuyến. Đây là thị trường hứa hẹn dành nhiều hợp đồng gia công lớn song nó cũng là một thị trường hết sức khó tính. Với chủng loại hàng hóa chất lượng tương đương nhau thì quốc gia nào có nguồn nguyên phụ liệu dồi dào, giá thành sản phẩm hợp lý sẽ có cơ hội cạnh tranh trong gia công hàng may mặc cho các doanh nghiệp Hoa Kỳ hơn. Người Hoa Kỳ rất trọng chữ tín, họ yêu cầu đơn hàng phải được giao đúng thời hạn trong hợp đồng, mà nhà nhập khẩu thường đặt những đơn hàng lớn nên các doanh nghiệp Trung Quốc, Hàn Quốc khi ký hợp đồng với các công ty Hoa Kỳ, họ phải đảm bảo doanh nghiệp mà họ thuê gia công sẽ sản xuất và giao hàng đúng hạn. Vì vậy, họ không chỉ thuê một doanh nghiệp là Hugaco gia công mà là nhiều doanh nghiệp cùng gia công để đảm bảo tiến độ giao hàng.

Hiện nay Hoa Kỳ là thị trường xuất khẩu sản phẩm gia công chính của Hugaco với kim ngạch xuất khẩu chiếm 74,7% tổng cơ cấu thị trường xuất khẩu của công

ty. Thị trường này không quá khó tính như EU, các sản phẩm được đặt gia công tại Hugaco xuất sang Hoa Kỳ thường là somi, quần, váy các loại ở mức chất lượng hạng trung. Các quy định của Hoa Kỳ về hàng dệt may nhập khẩu là rất nghiêm ngặt nhằm đảm bảo quyền lợi của người tiêu dùng cũng như bảo hộ nền sản xuất trong nước. Thuế suất, hạn ngạch là những rào cản lớn đối với các doanh nghiệp may xuất khẩu. Tuy nhiên, hiện nay các sản phẩm dệt may của Việt Nam đã được Hoa Kỳ xóa bỏ hạn ngạch hoàn toàn. Hơn nữa, ngày 04/02/2016 Việt Nam đã chính thức ký kết Hiệp định đối tác kinh tế chiến lược xuyên Thái Bình Dương TPP đã mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may. Thị trường Hoa Kỳ với khoảng 1000 dòng thuế nhập khẩu dệt may sẽ cắt giảm dần về 0% thay vì khoảng 17-20% như hiện nay và tỷ lệ tăng trưởng xuất khẩu của hàng dệt may Việt Nam vào Hoa Kỳ đang khoảng 7%/năm sẽ tăng lên mức 15%/năm. Điều này khiến cho các doanh nghiệp đặt gia công của Hàn Quốc, Trung Quốc càng đẩy mạnh đặt gia công tại Việt Nam. Song, một trong những nguyên tắc cơ bản để được hưởng mức thuế suất ưu đãi khi xuất khẩu hàng dệt may sang các nước có tham gia TPP là nguyên liệu sử dụng được sản xuất tại nước sở tại hoặc sử dụng của các nước thành viên TPP. Do đó các doanh nghiệp trong nước và nhiều nhà đầu tư nước ngoài cần đẩy nhanh các dự án đầu tư tại Việt Nam để tận dụng lợi thế cạnh tranh về thuế từ TPP.

Hugaco ước tính sản lượng gia công mỗi sản phẩm may mặc xuất khẩu sẽ tăng thêm 20% so với hiện tại, do tăng đầu tư nguyên phụ liệu trong nước thông qua các dự án mà cả doanh nghiệp nội lẫn doanh nghiệp FDI điển hình là các doanh nghiệp Hàn Quốc, Hong Kong, Đài Loan đang triển khai trong ngành, tạo nguồn cung sản phẩm lớn hơn.

#### ✓ Thị trường EU

Liên minh châu Âu EU có tổng cộng 28 nước thành viên với dân số rơi vào khoảng 500 triệu dân là một trong những thị trường có nhu cầu về sản phẩm may mặc lớn. Thị trường này có nhu cầu về sản phẩm dệt may với số lượng lớn, phong phú về chủng loại sản phẩm, yêu cầu về chất lượng và hàm lượng chất xám trong sản phẩm cao. Kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam sang EU tính đến tháng 10/2015 đạt 2,8 tỷ USD, tăng 3,5 % so với cùng kỳ năm 2014. Mỗi quốc gia, mỗi khu vực trong cộng đồng liên minh châu Âu lại có thói quen tiêu dùng khác

nhau nên hình thành những nhu cầu thị hiếu khác nhau. Khách hàng của thị trường này cũng khá khó tính nhất là về mẫu mã, kiểu dáng, với họ giá cả không phải là yếu tố quyết định mà thời trang mới mang tính quyết định chính.

Sản phẩm gia công của Hugaco xuất khẩu sang thị trường EU thông qua các công ty như SGWICUS Corporation, hãng Poong In Trading của Hàn Quốc, Hãng Group Fine International Ltd của Hồng Kông... Các bên đặt gia công nhìn thấy nhiều ưu đãi mà EU dành cho các sản phẩm dệt may của Việt Nam thông qua Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA), do đó họ đặt gia công nhiều hơn tại Việt Nam để tận dụng những ưu đãi này.

Trong các nước thành viên của EU, sản phẩm gia công của Hugaco chủ yếu được xuất sang các nước như Tây Ban Nha, Đức, Pháp, Anh...

**Bảng 2.9: Sản lượng gia công hàng may mặc xuất khẩu vào một số nước thành viên EU của Hugaco năm 2015**

<b>Quốc gia</b>	<b>Sản lượng (chiếc)</b>	<b>Kim ngạch xuất khẩu (USD)</b>
Tây Ban Nha	1,091,732	2,933,136
Đức	549,053	2,542,769
Anh	7,881	15,909
Pháp	8,858	46,283
Hungary	186	1,414
<b>Tổng</b>	<b>1,657,710</b>	<b>5,539,511</b>

(Nguồn: Phòng KH-XNK)

Ngày 04/08/2015, Việt Nam và EU đã công bố việc kết thúc cơ bản đàm phán Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và EU. Đối với xuất khẩu của Việt Nam, ngay khi Hiệp định có hiệu lực, EU sẽ xóa bỏ thuế nhập khẩu đối với khoảng 85,6% số dòng thuế, tương đương 70,3% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang EU. Sau 07 năm kể từ khi Hiệp định có hiệu lực, EU sẽ xóa bỏ thuế nhập khẩu đối với 99,2% số dòng thuế, tương đương 99,7% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam. Đối với khoảng 0,3% kim ngạch xuất khẩu còn lại, EU cam kết dành cho Việt Nam hạn ngạch thuế quan với thuế nhập khẩu trong hạn ngạch là 0%. Đối với nhóm hàng

dệt may, EU cam kết xóa bỏ thuế trong vòng 7 năm với yêu cầu về quy tắc xuất xứ là phải sử dụng vải sản xuất tại Việt Nam, đặc biệt được phép sử dụng thêm vải sản xuất tại Hàn Quốc. Với tiến trình ký kết EVFTA, có thể thấy Hugaco cần đẩy mạnh tìm kiếm các công ty đặt gia công tại thị trường Hàn Quốc cũng như kết nối với các nguồn cung cấp nguyên phụ liệu trong nước nhằm tận dụng tối đa mọi ưu đãi.

#### ✓ Thị trường Nhật Bản

Với mức tiêu thụ hàng may mặc hàng năm lên tới 40 tỷ USD, sản xuất trong nước chỉ có 5% còn lại 95% là nhập khẩu, Nhật Bản là thị trường lớn cho các nhà trung gian trong ngành dệt may. Tuy sản phẩm may mặc gia công xuất khẩu sang Nhật Bản chiếm thị phần không lớn, song Nhật Bản là bạn hàng lâu đời, rất trung thành với ngành dệt may Việt Nam. Kim ngạch xuất khẩu sang Nhật năm 2015 đạt trên 2,28 tỷ USD, tăng 5,6% so với năm 2014. Theo Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS), xuất khẩu hàng dệt may sang Nhật tăng cao là do doanh nghiệp Việt Nam hưởng lợi về ưu đãi thuế từ các Hiệp định thương mại song phương và đa phương với Nhật Bản. Ngoài lợi thế được hưởng thuế suất ưu đãi từ FTA, chính sách giảm nhập khẩu từ Trung Quốc cũng là cơ hội giúp dệt may Việt Nam phát triển. Các công ty Nhật Bản đang có hướng dịch chuyển sản xuất tại Trung Quốc sang các nước Đông Nam Á, trong đó có Việt Nam. Chính nguyên nhân này nên các đối tác Trung Quốc giảm lượng hàng gia công tại nước mình và đi thuê gia công tại các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm may mặc của Việt Nam, trong đó có Hugaco.

Người tiêu dùng Nhật Bản khá khó tính và rất quan tâm đến tính thời trang của sản phẩm. Họ thường chú ý tới mọi chi tiết của sản phẩm từ đường chỉ, đường khâu, cách gấp nếp. Khi tiến hành nhập khẩu, các khách hàng Nhật Bản không bao giờ chấp nhận các lỗi như lỗi kỹ thuật, giao hàng không chuẩn màu sắc, sai kích cỡ, không đủ số lượng, giao chậm...nếu các nhà xuất khẩu vi phạm những điều đó thì sẽ làm ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa bản thân công ty gia công với bên đặt gia công.

Hugaco xuất khẩu chủ yếu sang Nhật các sản phẩm dệt thoi như quần các loại, váy dài. Sản lượng đặt gia công để xuất khẩu sang Nhật chưa cao, năm 2015 kim ngạch xuất khẩu chỉ đạt 3,654 USD. Khi các đối tác đặt gia công để xuất sang thị trường Nhật Bản, họ đều cử các chuyên gia của Nhật Bản sang làm việc và theo dõi quy trình sản xuất tại công ty nhằm đảm bảo trong quá trình sản xuất đến khi giao

hàng không xảy ra lỗi gì. Với các sản phẩm đặc thù hay đòi hỏi kỹ thuật cao, bên đối tác đặt gia công cùng bên đặt hàng tại thị trường Nhật sẽ gửi thiết bị máy móc chuyên dụng sang cho công ty sử dụng trong quá trình sản xuất. Sau khoảng 2-3 năm khi sản phẩm đã không còn phù hợp và không sản xuất nữa, họ sẽ thu hồi số trang thiết bị này.

### ***2.3.2 Thực trạng mục tiêu phát triển thị trường của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.***

#### ***2.3.2.1 Mục tiêu phát triển về chiều rộng***

Với lịch sử hình thành và phát triển trong suốt 50 năm, Hugaco đã thiết lập được mối quan hệ kinh tế bền vững với nhiều doanh nghiệp có uy tín, có quan hệ bạn hàng lâu năm với nhiều đối tác của Hàn Quốc, Trung Quốc, Hong Kong, ... Có thể thấy các thị trường dịch vụ gia công hiện tại của công ty chủ yếu vẫn là một số nước Châu Á. Thực tế năng lực gia công cũng như các dịch vụ gia công của Hugaco còn hạn chế. Công ty chưa đủ khả năng để có thể đáp ứng các đơn hàng trực tiếp do các đơn hàng này yêu cầu số lượng sản phẩm gia công khổng lồ. Công ty vẫn chỉ là bên thứ ba thông qua các công ty trung gian ở Hàn Quốc, Trung Quốc... Vì vậy khó để công ty có thể tìm kiếm được các đối tác trực tiếp tại các thị trường lớn như Hoa Kỳ, EU. Do đó mục tiêu về chiều rộng của công ty đó là đẩy mạnh công tác tìm kiếm các đối tác đặt gia công mới tại các thị trường dịch vụ gia công hiện tại của công ty.

Đầu tư vào công tác nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công, xác định nhu cầu về dịch vụ gia công, yêu cầu về chất lượng sản phẩm gia công của bên thuê gia công tại các thị trường dịch vụ gia công để phục vụ cho công tác tìm kiếm, tiếp cận, chào hàng và đặt vấn đề liên kết với các đối tác mới.

#### ***2.3.2.2 Mục tiêu phát triển về chiều sâu***

Nhu cầu về dịch vụ gia công ngày càng tăng do đó mục tiêu của công ty là đẩy mạnh đa dạng hóa các dịch vụ gia công để đối tác có nhiều lựa chọn hơn. Ngoài dịch vụ CMT, chuyển dần sang gia công sản xuất theo phương thức xuất khẩu FOB, bước đầu tìm hiểu về dịch vụ ODM. Mục tiêu trong 2 năm tới của công ty là tăng số lượng đơn hàng gia công xuất khẩu theo FOB lên 40%, đơn hàng gia công xuất khẩu theo CMT giảm còn 60%

Tăng cường kết nối chặt chẽ với các nguồn cung cấp nguyên phụ liệu hiện tại. Tìm kiếm các nguồn cung cấp mới ổn định, đảm bảo chất lượng tiêu chuẩn, giá cả phù hợp. Liên kết, hợp tác cùng các đối tác trong việc phát triển nguồn nguyên liệu vãi, sơ sợi để chủ động nguồn nguyên phụ liệu đầu vào.

Phát triển theo chiều sâu về công nghệ trang thiết bị sản xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật phức tạp.

Đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao, nâng cao trình độ chuyên môn, đào tạo, cập nhật những cải tiến kỹ thuật, kiến thức mới cho công nhân viên của công ty nhằm tăng hiệu quả lao động.

Đầu tư mở rộng nhà xưởng, tăng số lượng chuyên sản xuất nhằm tăng năng lực gia công. Mở rộng ứng dụng hệ thống sản xuất tinh gọn LEAN trong sản xuất nhằm tăng năng suất lao động.

Tăng sản lượng gia công bằng cách thu hút thêm nhiều khách hàng, giành thêm nhiều hợp đồng đặt hàng từ các đối tác. Đẩy mạnh các hình thức xúc tiến, quảng cáo, các hình thức giảm giá, chiết khấu cho các bạn hàng lâu năm.

### ***2.3.3 Thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.***

Công ty Hugaco đang thực hiện phát triển thị trường theo chiến lược thâm nhập thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm. Cụ thể:

- *Thâm nhập thị trường*

Với các dịch vụ gia công hiện có, Hugaco thâm nhập sâu hơn vào thị trường dịch vụ gia công của mình nhằm tăng số lượng đơn đặt hàng, sản lượng đặt gia công của thị trường dịch vụ đó.

Đối với các bạn hàng lâu năm, thường xuyên đặt dịch vụ gia công tại công ty, Hugaco luôn có các hình thức chiết khấu, giảm giá hay cung cấp những tiện ích có lợi hơn so với các khách hàng mới.

Vẫn tại thị trường dịch vụ gia công hiện tại nhưng có các khách hàng chưa đặt dịch vụ gia công tại công ty thì thông qua công tác nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công, Hugaco đã nghiên cứu về các đối tượng đặt gia công mới này dựa trên năng lực cung ứng dịch vụ gia công chính của mình. Các sản phẩm chủ lực của dịch

vụ gia công của Hugaco là gia công somi, jacket, vest, quần váy các loại. Các sản phẩm gia công này của công ty đều có chất lượng ở hạng trung. Vì vậy Hugaco đã nghiên cứu và phân loại các công ty thuê gia công trên các thị trường hiện tại. Công ty nào thường đặt gia công sản phẩm cao cấp, trung cấp và thấp để lựa chọn đối tượng khách hàng mới phù hợp với Hugaco. Xác định nhu cầu về dịch vụ gia công của các đối tác mới, họ cần gì, yêu cầu về chất lượng sản phẩm gia công ở mức nào? Công ty có đáp ứng được các yêu cầu về dịch vụ gia công không? Có phù hợp với năng lực gia công của công ty hay không? Từ đó công ty tiếp cận, chào hàng thông qua các hình thức tiếp thị, quảng cáo, chào hàng qua các cuộc gặp mặt trực tiếp hay gửi thư giới thiệu về năng lực gia công, các loại hình dịch vụ gia công cũng như sản phẩm gia công tại công ty.

Ngoài việc nghiên cứu nhu cầu của các khách hàng mới, công ty cũng tiến hành nghiên cứu chi tiết đối tượng khách hàng để đảm bảo việc thực hiện hợp đồng và hạn chế rủi ro khi làm ăn với các khách hàng mới. Công ty nghiên cứu, điều tra một số tiêu chí như về tư cách pháp nhân trước pháp luật của khách hàng mới; khả năng tài chính; chức năng, quyền hạn của khách hàng hoặc người trung gian và uy tín của bạn hàng trên thị trường, từ đó công ty rút ra được những kết luận về các khách hàng mới này, có thể đặt vấn đề hợp tác hay không.

Hugaco cũng không ngừng củng cố hoàn thiện dịch vụ sau gia công và dịch vụ đưa hàng gia công đến địa điểm theo yêu cầu của khách hàng. Từ khi nhận nguyên phụ liệu và hàng hóa phục vụ cho sản xuất tại cảng, thực hiện dịch vụ sản xuất gia công sản phẩm đến khi giao hàng lên tàu theo chỉ định của đối tác, công ty luôn nỗ lực nhằm đảm bảo không xảy ra sai sót trong các khâu. Bên cạnh đó công ty cũng không ngừng nâng cao các chính sách hỗ trợ đối tác trước, trong và sau giao dịch. Hỗ trợ đối tác trong quá trình vận chuyển, tư vấn lựa chọn các công ty vận chuyển đảm bảo với chi phí hợp lý. Với các đối tác lâu năm đáng tin cậy, công ty có thể chấp nhận hình thức thanh toán đặt cọc trước và phần còn lại sẽ được thanh toán khi giao thành phẩm.

**Bảng 2.10: Số lượng khách hàng đặt gia công của Hugaco từ năm 2013-2015**

Năm	2013	2014	2015
Số lượng khách hàng đặt gia công	8	12	14

(Nguồn: Phòng KH - XNK)

Với sự phát triển chung của nền kinh tế cùng quá trình hội nhập sâu rộng, Hugaco đã và đang mở rộng, tìm kiếm thêm được nhiều khách hàng mới tại các thị trường dịch vụ gia công hiện tại của công ty. Có thể thấy số lượng đối tác đặt gia công của công ty tăng qua các năm. Năm 2015 công ty có thêm 2 bạn hàng mới là công ty Dooyoung Apparel của Hàn Quốc và J.Adams & Associates của Đài Loan. Nhờ vào công tác nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công, nắm bắt nhu cầu đòi hỏi của các bên thuê gia công, mà công ty đã xây dựng được mối quan hệ làm ăn với nhiều bạn hàng mới.

• *Phát triển sản phẩm*

Bên cạnh việc duy trì mối quan hệ làm ăn với các đối tác cũ, tìm kiếm các đối tác mới, Hugaco vừa tăng cường nghiên cứu các dịch vụ gia công xuất khẩu nhằm đa dạng hóa các loại hình dịch vụ gia công sản xuất hàng may mặc.

Dịch vụ chủ lực của Hugaco hiện nay vẫn là CMT, cắt may hoàn thiện đóng gói sau đó xuất hàng theo yêu cầu của bên đặt gia công. Có trường hợp công ty chỉ gia công một phần chứ không phải toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm. Dịch vụ FOB của công ty còn yếu, chủ yếu vẫn là FOB chỉ định do công ty chưa chủ động được nguồn nguyên phụ liệu .

Nhận thức được tầm quan trọng của việc chủ động nguyên phụ liệu nhằm đa dạng hóa dịch vụ, để khách hàng không chỉ biết đến Hugaco với dịch vụ gia công CMT mà cả FOB, bao gồm cả FOB chỉ định lẫn FOB tự tìm nguồn cung cấp nguyên liệu; Hugaco đã và đang đẩy mạnh công tác tìm kiếm các nguồn cung cấp đảm bảo chất lượng, lượng hàng ổn định nhất, thời gian giao hàng đúng cam kết, kết nối với nhiều bên cung cấp để không bị rơi vào tình trạng thiếu nguyên liệu khi vào mùa vụ. Hơn nữa, Hugaco có một lợi thế là thành viên của Tập đoàn dệt may Việt Nam Vinatex. Năm 2015, Vinatex đã có 3 dự án lớn sản xuất nguyên phụ liệu gồm Nhà máy sợi Phú Hưng, Nhà máy sợi Nam Định quy mô 2,16 vạn cọc sợi, Nhà máy sợi Phú Cường 3 vạn cọc sợi. Nhờ đó tạo thêm nguồn cung cấp nguyên liệu cho các thành viên của tập đoàn. Thực tế dịch vụ FOB chỉ định không có nhiều rủi ro vì bên đặt gia công đã làm việc với bên cung cấp nguyên liệu, Hugaco chỉ chịu trách nhiệm về tài chính để thu mua và vận chuyển về công ty. Các chi phí phát sinh này sẽ được bên đặt gia công thanh toán dựa trên hợp đồng ký kết. Trong khi đối với dịch vụ FOB chủ động, bên đặt gia công chỉ cung cấp mẫu thiết kế, công ty phải



chịu trách nhiệm tìm nguồn nguyên liệu. Dịch vụ này rủi ro cao hơn do có thể phát sinh các trường hợp như: nguồn hàng có đảm bảo đúng yêu cầu chất lượng mà đối tác đặt gia công hay không? Có giao nguyên phụ liệu đúng tiến độ để Hugaco sản xuất hay không?...Mặc dù vậy dịch vụ FOB chủ động này lại đem lại giá trị gia tăng cao hơn cho công ty.

Về dịch vụ ODM, công ty bước đầu cũng đã có sự tìm hiểu về dịch vụ này. Mặc dù hiện tại công ty chưa có dịch vụ ODM nhưng cùng với xu hướng phát triển của thị trường dịch vụ gia công, công ty cũng đã đón đầu, tìm hiểu trước để khi có cơ hội sẽ đưa dịch vụ này vào danh mục các dịch vụ gia công của mình.

#### ***2.3.4 Thực trạng các lĩnh vực chức năng phát triển thị trường của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần***

##### ***✓ Thực trạng về nghiên cứu và phát triển***

Hiện nay hoạt động nghiên cứu và phát triển của Tổng công ty May Hưng Yên được giao cho phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu. Công ty chưa có một bộ phận chuyên trách thực hiện nhiệm vụ quan trọng này.

Mặc dù Trung Quốc là đối thủ mạnh, cạnh tranh về gia công xuất khẩu với công ty nhưng qua nghiên cứu, công ty thấy rằng dân số trung quốc ngày càng tăng dẫn đến nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm may mặc tăng. Thu nhập bình quân của người dân Trung quốc trên 8000USD/năm gấp 4 lần so với Việt Nam và mức tiêu dùng cho các sản phẩm may mặc thường chiếm 5% tổng thu nhập. Khi các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm may mặc của Trung Quốc không đáp ứng đủ nhu cầu tiêu dùng của người dân thì sẽ đi thuê gia công tại nước ngoài. Các doanh nghiệp Việt Nam được ưu tiên hơn do chất lượng sản phẩm gia công tốt, phí gia công rẻ mà còn có điều kiện địa lý liền kề thuận lợi cho quá trình vận chuyển.

Nhu cầu của thị trường dịch vụ gia công ngày càng cao, cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt. Song công ty mới chỉ phát triển mạnh về dịch vụ gia công xuất khẩu theo phương thức CMT. Công ty cũng đã có đơn hàng dịch vụ gia công xuất khẩu theo phương thức FOB nhưng còn ít, chưa thực sự hiệu quả. Về dịch vụ ODM thì mới chỉ ở bước tìm hiểu, chưa đủ khả năng phát triển. Điểm yếu của Hugaco là công tác thiết kế sản phẩm. Do công ty vẫn chỉ tập trung phát triển năng lực sản xuất phục vụ cho CMT và tìm kiếm các nguồn cung nguyên liệu phục vụ cho FOB mà chưa chú trọng cho việc đào tạo đội ngũ thiết kế. Công ty đều sử

dụng các mẫu thiết kế do bên đặt gia công cung cấp, Hugaco chỉ cần thực hiện dịch vụ sản xuất đúng theo mẫu mã, tiêu chuẩn kỹ thuật theo yêu cầu của đối tác đặt hàng về loại sản phẩm đó.

✓ *Thực trạng về hoạt động sản xuất thực hiện dịch vụ gia công*

Chất lượng sản phẩm đầu ra của dịch vụ gia công là tiêu chí hàng đầu của Hugaco. Từ khâu sơ chế đến khi thành phẩm hoàn thiện đều được kiểm tra kỹ lưỡng. Đồng thời, nhằm nâng cao năng lực sản xuất, công ty đã đầu tư xây dựng lại nhà xưởng, mua lại nhà máy may, năm 2015 đầu tư 5,6 tỷ đồng cho trang thiết bị hiện đại, chuyên môn hóa các mặt hàng sản xuất cho từng chuyên. Công ty cũng thực hiện cải tiến mô hình sản xuất chuyên sâu giúp việc quản lý dây chuyền hiệu quả hơn. Hiện tại Hugaco có tổng cộng 35 chuyên sản xuất sản phẩm gia công. Công ty phân chia các khu vực, các chuyên thành chuyên chuyên may somi, chuyên chuyên may jacket, chuyên chuyên may quần... Mặc dù vậy tất cả các chuyên đều có thể may được sản phẩm khác, chỉ riêng chuyên may jacket và vest thì có đặc thù riêng mà chuyên may quần hay somi... không thực hiện được. Chuyên may vest hay jacket thì có thể may được toàn bộ các sản phẩm khác. Khi vào mùa xuân, các chuyên tập trung sản xuất các sản phẩm somi, áo phông, quần váy các loại để phục vụ cho đợt hàng hè, mùa thu lại tập trung sản xuất jacket, vest, quần âu cho đợt hàng đông.

**Bảng 2.11: Năng lực sản xuất một số sản phẩm gia công của Hugaco**

*Đơn vị: chiếc*

STT	Tên sản phẩm	Năng lực sản xuất/ngày
1	Sơ mi nữ	600
2	Sơ mi nam	500
3	Jacket	200-300 (tùy thuộc vào độ khó của yêu cầu kỹ thuật)
4	Quần Short	500-600
5	Quần âu	600 (tùy thuộc vào độ khó của yêu cầu kỹ thuật)
6	Áo nữ chui đầu	600
7	Váy các loại	600-700 (tùy thuộc vào độ khó của yêu cầu kỹ thuật)

*(Nguồn: Phòng KH-XNK)*

Song song với đó, Tổng Công ty áp dụng sáng kiến cải tiến kỹ thuật vào sản xuất, duy trì tổ gá, bộ phận gá dưỡng trực thuộc các xí nghiệp thành viên; động viên khích lệ toàn thể cán bộ công nhân viên tham gia làm gá dưỡng. Thông qua phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đã có 134 sáng kiến và thao tác tiên tiến mới được áp dụng chế tạo có hiệu quả trong sản xuất, góp phần tăng năng suất và chất lượng sản phẩm.

Tổng Công ty duy trì và từng bước hoàn thiện quy trình sản xuất tinh gọn (LEAN), đồng thời tuyên truyền cho CBCNV hiểu rằng “quy trình sản xuất tinh gọn (LEAN) không chỉ cần đến đôi tay mà còn cả trí tuệ và trái tim của người công nhân”, đây chính là chìa khóa mang đến thu nhập cao hơn, cuộc sống sung túc hơn cho chính họ. Công đoàn Tổng Công ty cũng có nhiều hoạt động thi đua lao động sản xuất, khích lệ toàn thể CBCNV làm việc chủ động, sáng tạo, không ngại khó, không ngại khổ. Đồng thời, nhân rộng những điển hình tiên tiến, tiếp tục chính sách “lấy tinh bù đa” kiện toàn bộ máy quản lý, giảm tỷ lệ lao động gián tiếp, nâng cao chất lượng sản xuất.

**Bảng 2.12: Tổng sản lượng gia công sản phẩm may mặc của Hugaco từ năm 2013-2015**

*Đơn vị: chiếc*

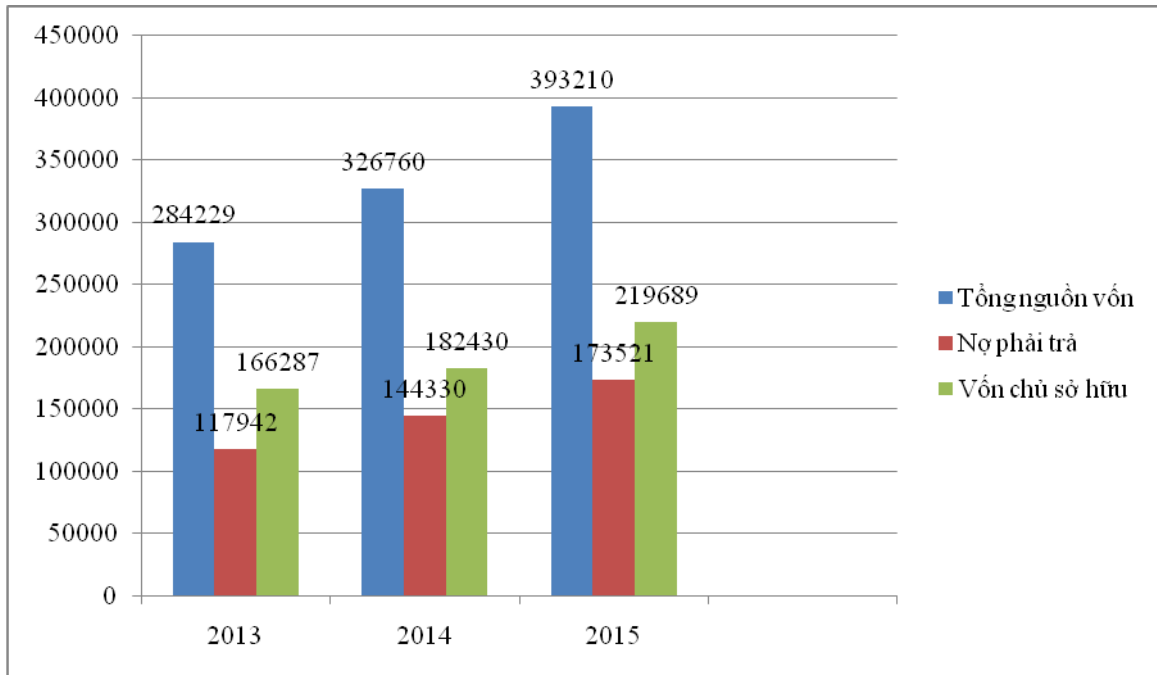
<b>Năm</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Chỉ tiêu</b>			
Sản lượng	6,298,451	7,204,322	7,974,944

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)*

Công ty mẹ gồm có 2 xí nghiệp may 1 và may 2, ngoài ra công ty còn có 10 công ty thành viên ở các địa phận khác của Tỉnh Hưng Yên, Ninh Bình, Bắc Giang. Để thúc đẩy sản xuất, Hugaco còn đổi mới công tác điều hành ở cấp tổ bằng phương pháp phân cụm quản lý, giao khoán doanh thu, tính năng suất theo giờ. Đồng thời, động viên CBCNV tham gia phong trào “sáng kiến cải tiến kỹ thuật” và đã có 148 sáng kiến mới năm 2014 và 134 sáng kiến mới năm 2015 được áp dụng và tăng năng suất từ 5-7%.

Ngoài ra Hugaco còn đang liên kết với các nhà đầu tư nước ngoài như Hồng Kông để sản xuất nguyên phụ liệu may nhằm tăng tỷ lệ nội địa hóa, giảm giá thành và được hưởng các ưu đãi từ các Hiệp định.

✓ *Thực trạng về tài chính*



**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu vốn của Hugaco từ năm 2013-2015**

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Tiềm lực tài chính của công ty khá vững chắc. So sánh tỷ lệ tăng trưởng nguồn vốn năm 2014 so với năm 2013 tăng 14%, năm 2015 so với năm 2014 tăng 20%. Nguồn vốn chủ sở hữu luôn cao hơn nợ phải trả. Điều này giúp công ty linh hoạt hơn trong việc huy động vốn, chủ động được nguồn vốn trong việc đầu tư kinh doanh hay góp vốn vào các công ty con.

Năm 2015, công ty mạnh dạn đầu tư gần 50 tỷ đồng vào 4 công ty con là CTCP Châu Giang – Hưng Yên, CTCP Phú Hưng, CTCP May Sơn Động, CTCP May xuất khẩu Ninh Bình với tỉ lệ góp vốn chiếm trên 50%. Ngoài ra công ty còn đầu tư dài hạn vào nhiều công ty liên doanh liên kết khác ước tính gần 90 tỷ đồng.

✓ *Thực trạng Marketing*

➤ Sản phẩm dịch vụ

Về dịch vụ hiện Hugaco có 2 dịch vụ gia công theo mức độ tham gia quá trình xuất khẩu là CMT và FOB. Tuy nhiên, số lượng đơn hàng đặt gia công theo FOB

còn nhỏ, có thì cũng theo hình thức FOB chỉ định nên chưa đem lại nhiều lợi ích cho công ty. Về sản phẩm gia công, sau khi cắt may sẽ được gắn mác theo yêu cầu hay thương hiệu của bên đặt gia công để xuất khẩu trực tiếp sang các nước EU, Hoa Kỳ hoặc xuất sang chính nơi đặt gia công như Hàn Quốc, Trung Quốc...Do vậy thương hiệu của Hugaco trên trường quốc tế còn khá xa lạ mà chỉ có chỗ đứng với các khách hàng đặt gia công.

Công ty đã có kinh nghiệm lâu năm trong việc gia công hàng may mặc xuất khẩu theo dịch vụ CMT do vậy chất lượng gia công theo CMT luôn đảm bảo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật đề ra của khách hàng. Nhờ kinh nghiệm cũng như năng lực sản xuất của mình mà công ty có thể đáp ứng được các đơn hàng lớn và thỏa mãn yêu cầu về chất lượng dịch vụ gia công theo CMT. Về dịch vụ FOB, hiện nay các đơn đặt hàng toàn bộ đều là FOB chỉ định, khách hàng chỉ định nơi mua nguyên vật liệu cho công ty, công ty mua nguyên vật liệu và thực hiện các công đoạn còn lại cũng như theo dịch vụ CMT. Trong quá trình sản xuất có rất ít sản phẩm lỗi. Tuy nhiên năng lực của công ty chưa có khả năng đáp ứng được nhiều các đơn hàng FOB cùng lúc do dịch vụ này đòi hỏi Hugaco phải chịu trách nhiệm về tài chính để thu mua và vận chuyển nguyên liệu. Điều này đòi hỏi công ty phải có nguồn lực tài chính dồi dào, nhất là trong trường hợp có các đơn đặt hàng lớn, nguyên phụ liệu đầu vào cần mua nhiều. Do đó, hiện nay công ty chủ yếu vẫn là nhận dịch vụ gia công CMT kết hợp thêm các đơn hàng theo dịch vụ FOB chỉ định. Với sản phẩm gia công yêu cầu chất lượng tầm trung thì Hugaco là một công ty khá mạnh so với các đối thủ cùng mức năng lực sản xuất trong và ngoài nước. Công ty có khả năng đáp ứng chất lượng dịch vụ CMT tốt và đang dần cải thiện chất lượng dịch vụ FOB.

Hugaco thực hiện các khâu từ mua nguyên phụ liệu theo chỉ định của khách hàng, cắt may hoàn thiện, đóng gói sản phẩm và giao lên tàu cho khách. Tuy nhiên các sản phẩm có hình in hay khách hàng yêu cầu khâu giặt thì Hugaco chưa đáp ứng được, ở các khâu này công ty vẫn phải thuê ngoài.

Các sản phẩm chủ lực của Hugaco là quần âu, jacket, somi, váy. Ngoài ra còn có các sản phẩm như đồng phục, hàng thể thao, đồ bơi. Các sản phẩm đó chủ yếu được làm theo đơn đặt hàng với số lượng nhỏ do năng lực sản xuất để làm hàng thể thao, đồ bơi của công ty chưa đủ để đáp ứng được các đơn hàng lớn.

**Bảng 2.13: Sản lượng gia công sản phẩm may mặc của HUGACO năm 2015**

STT	Tên sản phẩm	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		Sản lượng gia công (chiếc)	Tỷ trọng (%)	Sản lượng gia công (chiếc)	Tỷ trọng (%)	Sản lượng gia công (chiếc)	Tỷ trọng (%)
1	Jacket/Vest	724,253	11,5	1,193,849	16,6	1,748,911	21,9
2	Quần các loại/Váy dài	2,902,940	46,1	3,625,128	50,3	4,260,644	53,4
3	Sơ mi	1,585,325	25,2	1,497,625	20,8	1,341,732	16,9
4	Áo nữ chui đầu	634,777	10,1	519,350	7,2	353,721	4,4
5	Quần short	451,156	7,1	368,370	5,1	269,936	3,4

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy mặt hàng được đặt gia công chiếm tỷ trọng lớn nhất là quần các loại và váy dài, những năm gần đây sản phẩm này chiếm trên 50% tổng sản lượng gia công của công ty. Quần âu và váy luôn dẫn đầu về khối lượng hàng đặt thực hiện dịch vụ gia công xuất khẩu hàng năm. Tiếp theo đó là sản phẩm jacket và vest chiếm 21,9%. Có thể thấy, qua 3 năm tỷ trọng mặt hàng này tăng lên đáng kể. Vị trí thứ 3 là sản phẩm áo sơ mi nam nữ chiếm 16,9%.

➤ **Phí dịch vụ gia công**

Do nguồn nguyên liệu đầu vào vẫn phải nhập khẩu từ nước ngoài, chủ yếu từ Trung Quốc nên tính chủ động trong sản xuất của công ty chưa cao. Tuy nhiên Hugaco nói riêng và các doanh nghiệp dệt may Việt nam nói chung lại có lợi thế về chi phí nhân công so với nhiều nước khác. Chính vì thế giá gia công của công ty ở mức vừa phải có thể chấp nhận được. Phí gia công dưới đây là theo dịch vụ CMT còn đối với dịch vụ FOB, phí gia công sẽ được cộng thêm chi phí ban đầu mà công ty bỏ ra để mua nguyên phụ liệu theo chỉ định.

**Bảng 2.14: Phí gia công theo dịch vụ CMT các mặt hàng may mặc của Hugaco***Đơn vị tính: USD*

STT	Tên sản phẩm	Phí gia công của Hugaco	Phí gia công của CTCP Hà Bắc	Phí gia công doanh nghiệp may Trung Quốc
1	Jacket/vest	4,5	4,3	3,7
2	Quần/váy	2,5	2,6	2
3	Somi nam	3	3,2	2,4
4	Áo nữ chui đầu	2	1,9	1,5
5	Quần short	2	1,9	1,5
6	Somi nữ	2	2	1,7

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)*

Có thể thấy phí gia công jacket hay vest là cao nhất. Sở dĩ phí cao là do sản xuất ra một chiếc áo jacket hay vest mất nhiều công đoạn hơn, nhiều khâu hơn, đòi hỏi kỹ thuật cao hơn giúp cho chất lượng sản phẩm sản xuất ra được đảm bảo hơn. Váy và quần các loại là mặt hàng chủ lực trong gia công xuất khẩu của Hugaco, tuy phí gia công chỉ 2,5USD mà sản phẩm vẫn đảm bảo chất lượng, nhờ vậy mà trong bối cảnh cạnh tranh như hiện nay, công ty vẫn giữ được các bạn hàng lâu năm và thu hút thêm được các khách hàng mới. Phí gia công các sản phẩm còn lại cũng ở mức 2-3USD, không quá cao nên đều được các đối tác chấp nhận.

Phí gia công hàng may mặc của các doanh nghiệp Việt Nam thường cao hơn phí gia công các sản phẩm cùng loại của Trung Quốc khoảng 20%. Nguyên nhân là do ngành dệt may Việt Nam phát triển chậm hơn so với Trung Quốc hàng thập kỷ. Doanh nghiệp dệt may Trung Quốc đáp ứng được hầu hết nguyên liệu đầu vào cho sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại vận hành hết công suất, lao động đã làm quen với phương thức sản xuất lớn, kỷ luật lao động cao... dẫn đến chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp. Tuy nhiên khách hàng vẫn ưu tiên đặt gia công tại Việt Nam là do giá nhân công tại Trung Quốc ngày càng có xu hướng tăng dần do đó sẽ kéo theo

phí gia công tăng. Bên cạnh đó sản phẩm dệt may tại Trung Quốc bị áp đặt hạn ngạch tại nhiều nước cũng là điều làm các khách hàng đặt gia công lo ngại.

➤ Phân phối

Phân phối sản phẩm đến tay khách hàng một cách nhanh chóng, kịp thời hạn là một trong những tiêu chí quan trọng giúp khách hàng lựa chọn công ty để gia công sản phẩm. Hiện nay nhiều sản phẩm của Hugaco xuất khẩu theo điều kiện FOB. Công ty chỉ cần giao hàng lên tàu mà khách hàng chỉ định là hoàn thành trách nhiệm. Xuất hàng theo điều kiện này đơn giản, nhanh chóng nhưng sẽ làm giá xuất thấp hơn do công ty không giành được quyền thuê tàu và mua bảo hiểm.

Ở khâu phân phối, công ty liên hệ với bên vận chuyển để đưa hàng hóa đến cảng giao lên tàu. Trong trường hợp tàu chưa đến, công ty sẽ liên hệ với bên kho vận để vận chuyển hàng hóa về kho ở cảng. Một số đối tác kho vận công ty thường xuyên liên kết như Công ty TNHH TMDV giao nhận vận tải Cửu Long, Công ty TNHH vận tải Thọ Minh, MAERSK Việt Nam, vận tải Hồng Hà... Sản phẩm đặt gia công thường có số lượng khá lớn nên tàu vận chuyển hàng là các tàu với tải trọng lớn. Sản phẩm may mặc được đóng gói cẩn thận và cho vào các container treo. Đây là loại container chuyên dùng để chứa các mặt hàng may mặc xuất khẩu. Sản phẩm của Hugaco thường được giao tại Cảng Hải Phòng, Cảng hàng không Nội Bài, ....

➤ Xúc tiến thương mại

Để khách hàng biết đến công ty nhiều hơn, Tổng Công ty may Hưng Yên – CTCP đã và đang tham gia vào nhiều hội chợ, triển lãm về dệt may để quảng bá, giới thiệu về các dịch vụ gia công của mình như Hội chợ Hàng Việt Nam chất lượng cao, Hội chợ thời trang Việt Nam (VIFF), hội chợ hàng công nghiệp EXPO, Triển lãm quốc tế thời trang ngành công nghiệp may, vải và nguyên phụ liệu... Công ty có gian hàng để trưng bày sản phẩm gia công và giới thiệu dịch vụ của mình đến các khách hàng. Công ty còn cho xuất bản các catalogue có in hình ảnh các sản phẩm gia công của mình đem đến các hội chợ, triển lãm này nhằm tìm cơ hội hợp tác với các khách hàng mới. Bên cạnh đó công ty cũng gửi thư chào hàng đến các khách hàng với nội dung giới thiệu các loại hình dịch vụ, cơ cấu sản phẩm gia công cũng như năng lực sản xuất của công ty. Nhờ những nỗ lực cho công tác



xúc tiến thương mại mà trong những năm qua, công ty đã tìm thêm được một số đối tác mới, kí kết thêm các hợp đồng gia công. Bên cạnh đó công ty cũng kết nối được với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu mới.

Hàng năm công ty đều tham gia vào các hội thi do Bộ, Ngành tổ chức và giành được nhiều giải thưởng. Bên cạnh đó, HUGACO cũng đang nhận phụng dưỡng một Mẹ Việt Nam anh hùng; đồng thời thường xuyên tham gia xây dựng nhà tình nghĩa; tham gia ủng hộ quỹ xóa đói giảm nghèo, ủng hộ đồng bào bão lụt; năm 2015 tặng quà gia đình thương binh, liệt sỹ trị giá 1,461 tỷ đồng. HUGACO đang tiếp tục trợ cấp cho 32 trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn của tỉnh Hưng Yên đến khi tốt nghiệp THPT, mỗi tháng 100.000 đồng; đào tạo nghề miễn phí và trợ cấp tiền ăn 900.000 đồng/người/tháng... Đây vừa là các hoạt động có ý nghĩa vừa hiệu quả trong việc quảng bá hình ảnh công ty.

#### ✓ *Thực trạng về nhân lực*

Lao động của ngành dệt may rất đông và hầu hết là lao động phổ thông, trực tiếp tham gia sản xuất. Trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học giữ các chức vụ cao hơn. Do lao động trực tiếp sản xuất chủ yếu là lao động phổ thông nên kinh nghiệm, tay nghề chưa cao do chưa được đào tạo bài bản. Nhận thức được điều này, Hugaco đã tổ chức các lớp bồi dưỡng, đào tạo các lớp ngắn hạn để nâng cao tay nghề cũng như hiểu biết về các kỹ thuật dệt may. Đối với các cán bộ quản lý cấp cao hơn, công ty tổ chức các đào tạo dài hạn kết hợp bồi dưỡng năng lực quản trị với những hiểu biết thực tế về lĩnh vực ngành để có các cán bộ giỏi.

Tuy nhiên, nhân lực làm thị trường còn thiếu do công ty chưa có Phòng Nghiên cứu và Phát triển thị trường riêng. Điều này gây ảnh hưởng đến công tác tìm kiếm khách hàng mới cũng như theo dõi, duy trì quan hệ với các khách hàng hiện tại.

Ngoài ra, Hugaco là một trong những doanh nghiệp tiêu biểu trong việc quan tâm chăm lo đời sống của người lao động. Tạo điều kiện giúp người lao động hoàn thành tốt công việc thông qua việc trợ cấp, hỗ trợ chi phí nhà ở, đi lại... Với mức lương bình quân đạt 7,35 triệu đồng/tháng, nhiều lao động đạt trên 8 triệu đồng tiền lương sản phẩm/ tháng, đây là mức thu nhập khá so với các công ty may khác.

## **2.4 Đánh giá thực trạng phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần.**

### **2.4.1 Thành công**

- Hugaco là một thành viên của Tập đoàn dệt may Việt Nam, điều này đã tạo được uy tín, lòng tin đối với các đối tác thuê gia công.

- Năng lực sản xuất của Hugaco ở mức khá. Ngoài các dây chuyền sản xuất tại Tổng công ty, công ty còn có 10 công ty thành viên và liên doanh liên kết với nhiều công ty khác, nhờ đó có thể san sẻ khối lượng đơn hàng giúp cho công ty có thể đáp ứng được các đơn hàng lớn.

- Sản phẩm gia công của Hugaco đạt tiêu chuẩn chất lượng, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng nhờ việc đầu tư cho hệ thống quản lý chất lượng cũng như công nghệ sản xuất.

- Thúc đẩy, tăng tỷ lệ nội địa hóa bằng việc liên doanh, liên kết với các nhà đầu tư nước ngoài để xây dựng các nhà máy sản xuất nguyên phụ liệu tại Việt Nam.

- Trang thiết bị kỹ thuật được đầu tư đổi mới hiện đại, nhập khẩu từ các nước tiên tiến giúp nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, phần nào đáp ứng được các đơn hàng số lượng lớn.

- Công ty có đội ngũ lao động dồi dào, cần cù, khéo léo, khả năng tiếp thu nhanh. Giá nhân công rẻ so với nhiều nước khác trên thế giới. Giá công lao động của Việt Nam khoảng 0,2 USD/giờ lao động trong khi giá công lao động ở Thái Lan là 1,18USD/giờ, Trung Quốc là 0,7USD/giờ, Pakistan là 0,37USD, Ấn Độ là 0,58USD/giờ.

- Hugaco rất coi trọng việc giao hàng đúng thời hạn, có khả năng hoàn thành các đơn hàng lớn trong thời gian giao hẹn, điều này tạo uy tín cho công ty với các bạn hàng.

- Công ty đang dần đa dạng hóa các dịch vụ gia công của mình. Tích cực nghiên cứu nhu cầu thị trường dịch vụ gia công để đưa ra các chiến lược, phương hướng hoạt động để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của công ty.

- Kịch bản toàn bộ máy sản xuất, với số lượng nhân công hiện có, công ty chia làm 2 ca, như vậy có thể giảm một nửa số trang thiết bị cần dùng mà vẫn đảm bảo năng suất lao động.

- Với kinh nghiệm làm việc với các đối tác tại các thị trường dịch vụ gia công như Trung Quốc, Hàn Quốc... công ty đã tích lũy cho mình những kinh nghiệm trong việc chào hàng, đàm phán. Từ đó tìm kiếm thêm được các đối tác mới, đặt mối quan hệ hợp tác làm ăn.

#### **2.4.2 Hạn chế**

- Công ty chưa chủ động được nguồn nguyên phụ liệu đầu vào cho sản xuất các sản phẩm gia công xuất khẩu. Một là, nguyên phụ liệu được cung cấp sẵn bởi khách đặt gia công, hai là công ty phải nhập khẩu từ nước ngoài. Nguồn nguyên phụ liệu trong nước vẫn còn quá nhỏ. Các công ty nguyên phụ liệu trong nước về bông, sợi, phụ liệu may... không đáp ứng đủ được nhu cầu sản xuất của công ty, phần còn lại phải nhập khẩu nên giá trị gia tăng của các sản phẩm chưa cao. Giá đầu vào cao dẫn đến giá thành sản phẩm tăng theo. Sức cạnh tranh về giá so với các nước gia công khác còn yếu như của Trung Quốc, Ấn Độ do các nước này có thể chủ động trong nguyên liệu đầu vào.

- Mặc dù luôn chú trọng việc giao hàng đúng thời hạn hợp đồng song do một số yếu tố như vào mùa, đơn hàng nhiều, dù đã tăng ca nhưng vẫn có một số đơn hàng bị chậm.

- Chưa thiết lập được hệ thống thông tin thị trường dịch vụ gia công thông qua các kênh phân phối, chưa có các văn phòng đại diện hay chi nhánh ở nước ngoài. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc thu thập và xử lý thông tin thị trường của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến khả năng đối phó với các sự cố bất ngờ hay khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Mặc dù đã đầu tư đổi mới trang thiết bị song so với nhiều nước phát triển khác, công nghệ của Hugaco vẫn còn thấp. Mọi công đoạn vẫn cần có sự can thiệp trực tiếp của con người, khả năng tự động hóa chưa cao nên chất lượng sản phẩm không ổn định, trong quá trình sản xuất vẫn còn tình trạng hàng lỗi.

- Hàng gia công nên thiết kế, mẫu một được khách hàng đưa ra do đó bộ phận thiết kế của công ty chưa được quan tâm, đầu tư nhiều nên chưa thể bổ sung ODM vào danh mục dịch vụ gia công của công ty. Dịch vụ vẫn chỉ là CMT và một phần nhỏ FOB.

- Kinh nghiệm trong công tác tiếp thị, quảng bá dịch vụ gia công còn yếu cũng như chưa tạo dựng được thương hiệu mạnh. Công tác phát triển thị trường dịch vụ gia công còn kém do bộ phận nhân viên nghiên cứu tiếp cận thị trường còn thiếu kinh nghiệm, nhiều thông tin thị trường dịch vụ chưa được khai thác triệt để vì công ty chưa có bộ phận chuyên trách về nghiên cứu và phát triển thị trường cũng như bộ phận marketing. Thiếu hụt nhân lực cho công tác nghiên cứu và phát triển thị trường. Công ty chưa chú trọng đến trang web của mình, các thông tin mới chưa được cập nhật.

- Mạng lưới phân phối còn nhỏ hẹp do chủ yếu là gia công xuất khẩu nên chỉ cần giao hàng lên tàu cho khách. Tuy đơn giản, nhanh chóng nhưng lợi ích của công ty cũng bị giảm đi vì không giành được quyền thuê tàu, bảo hiểm... Chưa có các chi nhánh, cửa hàng đại lý ở các thị trường dịch vụ gia công vì vậy công tác thu thập, xử lý thông tin thị trường còn kém.

- Nguồn nhân lực không đồng bộ, còn thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao, số lượng lao động mới học hết Trung học phổ thông, chưa qua đào tạo chiếm phần lớn, khiến công ty tốn nhiều chi phí cho khoản đào tạo mới. Lao động tốt nghiệp cao đẳng đại học nhưng chưa có kinh nghiệm thực tế hay một số cán bộ từ các ngành nghề khác chuyển sang, tuy có kinh nghiệm trong quản lý nhưng lại thiếu kiến thức chuyên ngành, từ đó làm giảm hiệu quả của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

#### **2.4.3 Nguyên nhân**

Giải thích cho những hạn chế còn tồn tại nêu trên của công ty, có thể đề cập đến những nguyên nhân sau. Những nguyên nhân đó bắt nguồn cả từ nội bộ công ty cũng như các yếu tố tác động từ bên ngoài.

- Dây chuyền sản xuất chưa đồng bộ. Các công ty, xí nghiệp thành viên chưa có nhiều loại máy móc chuyên dùng. Một số máy móc, thiết bị đã cũ, chưa được cập nhật phiên bản mới nên ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

- Nguyên phụ liệu chính hầu như đều phải nhập khẩu vì nguồn nguyên liệu trong nước chưa đáp ứng được hết yêu cầu chất lượng hoặc chỉ đáp ứng được sản lượng rất nhỏ nhu cầu nguyên liệu của công ty.

- Do đặc thù là công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, sản xuất dựa theo đơn đặt hàng nên khi có hợp đồng doanh nghiệp mới tiến hành sản xuất. Vì vậy công tác đầu tư cho nghiên cứu thị trường dịch vụ gia công, nhu cầu của khách hàng còn hạn chế. Chưa có sự đầu tư đúng mực cho công tác nghiên cứu và phát triển thị trường, chưa thành lập bộ phận R&D chuyên biệt do đó chưa nắm bắt kịp thời nhu cầu của thị trường, bỏ lỡ các cơ hội trong kinh doanh.

- Chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế, lực lượng lao động đông nhưng thiếu đồng bộ, số lượng công nhân có kỹ thuật tay nghề trình độ cao còn ít, chủ yếu vẫn là lao động phổ thông.

- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp gia công hàng may mặc trong và ngoài nước cũng gây không ít khó khăn cho công ty.

### **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ GIA CÔNG XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC CỦA TỔNG CÔNG TY MAY HUNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN.**

**3.1 Dự báo các thay đổi của điều kiện môi trường và thị trường dệt may trong thời gian tới.**

**3.1.1 Dự báo các thay đổi của điều kiện môi trường có ảnh hưởng đến triển vọng thị trường dệt may**

• *Môi trường kinh tế*

Tiếp nối xu thế tăng trưởng của năm 2015, Chính phủ nước ta dự kiến đặt mục tiêu tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân 5 năm đạt 6,5-7%. Đến năm 2020, GDP bình quân đầu người khoảng 3.200 – 3.500 USD; tỉ trọng công nghiệp và dịch vụ trong GDP khoảng 85%; tổng vốn đầu tư toàn xã hội bình quân 5 năm bằng khoảng 32 – 34% GDP; bội chi ngân sách Nhà nước còn khoảng 4% GDP. Năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) đóng góp vào tăng trưởng khoảng 30 – 35%; năng suất lao động xã hội bình quân tăng khoảng 5%/năm; tiêu hao năng lượng tính trên GDP bình quân giảm 1 – 1.5%/năm. Tỉ lệ đô thị hóa đến năm 2020 đạt 38- 40%. Có nghĩa là nền kinh tế được Chính phủ đánh giá sẽ còn tiếp tục tăng trưởng cao hơn nữa và tiếp tục giữ ổn định kinh tế vĩ mô.

Theo nhóm nghiên cứu EIU (Economist Intelligence Unit), GDP Việt Nam được dự báo tăng xấp xỉ 7%, tương đương mục tiêu tăng trưởng được Quốc hội đề ra. Với tốc độ này, Việt Nam đứng thứ 9 trong nhóm nước có tốc độ tăng GDP nhanh nhất thế giới. Còn theo dự báo mới nhất của Ngân hàng Thế giới (WB), tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam năm 2016 sẽ đạt 6,6% (gần sát với mục tiêu kế hoạch của Chính phủ là 6,7%). Tuy nhiên, những rủi ro mà WB cảnh báo nước ta có thể sẽ gặp phải đó là quá trình tái cơ cấu chậm chạp, nợ xấu chưa được xử lý triệt để (cho dù tỷ lệ nợ xấu có nằm dưới 3% theo báo cáo của Chính phủ).

Tỷ lệ lạm phát được dự báo tiếp tục nằm ở mức thấp vì theo các dự báo của nhiều tổ chức quốc tế, giá dầu Thế giới không có xu hướng tăng trong nhiều năm tới vì nguồn cung dầu đang dư thừa.

Tuy nhiên tình hình kinh tế tăng trưởng cao, lạm phát thấp có khả thi hay không còn phụ thuộc vào quá trình tái cơ cấu nền kinh tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng, hiệu quả của các chính sách kinh tế vĩ mô, nhất là trong bối cảnh nền kinh tế nước ta đang trước ngưỡng cửa hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới và khu vực.

Hội nhập Cộng đồng ASEAN từ năm 2016 sẽ góp thêm cơ hội cho Việt Nam hội nhập TPP ở đẳng cấp cao hơn. Sẽ có cả cơ hội và thách thức đan xen. Thách thức cũng có thể trở thành cơ hội mới để nâng sức cạnh tranh kinh tế nếu Nhà nước và doanh nghiệp đều nỗ lực. Các doanh nghiệp nội địa thuần Việt nếu không cố gắng vươn lên trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách kinh tế và chính trị thì các lợi ích của TPP sẽ “roi” vào khu vực FDI và các đối tác bên ngoài. Tận dụng được cơ hội mới của TPP nhiều hay ít phụ thuộc vào chính chúng ta.

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế nói chung và TPP nói riêng, nền kinh tế nước ta có dấu hiệu phục hồi tương đối rõ nét, tuy nhiên do quá trình tái cơ cấu nền kinh tế chậm chạp và mô hình tăng trưởng mới chưa được thiết lập vì thế thách thức trước ngưỡng cửa hội nhập là rất lớn.

Việc biến thách thức thành cơ hội và biến cơ hội thành phúc lợi cho nền kinh tế phụ thuộc rất lớn vào nỗ lực duy trì nền tảng kinh tế vĩ mô ổn định, tốc độ tái cơ cấu nền kinh tế và quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng hướng tới năng suất, hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh, có nghĩa là hướng tới một thể chế kinh tế dựa trên các nguyên tắc của thị trường cạnh tranh để thúc đẩy hiệu quả nhưng đồng thời cũng tạo ra thiết chế xã hội làm cho quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng, quá trình tái cơ cấu nền kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế thành công cao nhất mà chi phí xã hội thấp nhất. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới tốc độ phát triển của ngành dệt may, nền kinh tế có ổn định, phát triển bền vững, hội nhập sâu rộng vào khu vực và thế giới thì các doanh nghiệp mới có thể phát triển, mở rộng được thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của mình.

• *Môi trường chính trị - pháp luật*

Việt Nam luôn là một quốc gia ổn định vững chắc về mặt chính trị - xã hội. Mới đây, Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII Đảng Cộng sản Việt Nam đã diễn ra từ ngày 20/01/2016 đến ngày 28/01/2016 tại Thủ đô Hà Nội, qua đại hội này chúng ta có thể thấy rõ quan điểm cũng như mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm trong 5

năm 2016-2020 của Đảng và Nhà nước ta đó là “Tăng cường xây dựng Đảng trong sạch, vững mạnh, nâng cao năng lực lãnh đạo và sức chiến đấu của Đảng, xây dựng hệ thống chính trị vững mạnh. Phát huy sức mạnh toàn dân tộc và dân chủ xã hội chủ nghĩa. Đẩy mạnh toàn diện, đồng bộ công cuộc đổi mới; phát triển kinh tế nhanh, bền vững, phấn đấu sớm đưa nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân. Kiên quyết, kiên trì đấu tranh bảo vệ vững chắc độc lập, chủ quyền, thống nhất, toàn vẹn lãnh thổ của Tổ quốc, bảo vệ Đảng, Nhà nước, nhân dân và chế độ xã hội chủ nghĩa. Giữ gìn hoà bình, ổn định, chủ động và tích cực hội nhập quốc tế để phát triển đất nước; nâng cao vị thế và uy tín của Việt Nam trong khu vực và trên thế giới.”

Bên cạnh nền chính trị xã hội ổn định tạo điều kiện cho các ngành kinh tế công nghiệp nói chung và ngành dệt may nói riêng phát triển, Đảng và Nhà nước cũng đã có những biện pháp, chính sách riêng đối với ngành dệt may bằng việc Bộ Công Thương đã ban hành Quyết định số 3218/QĐ-BCT phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Dệt May Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 (Quy hoạch).

Với quan điểm phát triển ngành dệt may phải gắn với bảo vệ môi trường và xu thế dịch chuyển lao động nông nghiệp, nông thôn; chuyên mạnh sản xuất từ gia công sang mua nguyên liệu, bán thành phẩm, đảm bảo nâng cao chất lượng, đa dạng hóa các mặt hàng xuất khẩu và lấy xuất khẩu làm phương thức cơ sở cho sự phát triển của ngành..., Quy hoạch xây dựng mục tiêu phát triển ngành dệt may trở thành “một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn, hướng về xuất khẩu và có khả năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày càng cao; tạo nhiều việc làm cho xã hội” và đến năm 2020 sẽ xây dựng được một số thương hiệu nổi tiếng của Việt Nam. Đến năm 2015, ngành dệt chiếm tỷ trọng 45%, ngành may chiếm tỷ trọng 55%; năm 2020, tỷ trọng ngành dệt tăng lên 47%, ngành may giảm còn 53%; năm 2030, ngành dệt tăng lên 49%, ngành may còn 51% trong toàn bộ cơ cấu ngành dệt may.

*Quy hoạch định hướng phát triển các sản phẩm, lĩnh vực quan trọng như sau:*

- Thứ nhất: tăng cường cho ngành may xuất khẩu để tận dụng cơ hội thị trường
- Thứ hai: xây dựng Chương trình sản xuất vải phục vụ xuất khẩu phát triển các sản phẩm dệt kỹ thuật, sản phẩm dệt phục vụ y tế.



- Thứ ba: phát triển nguồn nguyên liệu xơ bông, các loại cây có xơ sợi, xơ sợi nhân tạo và phụ liệu.

*Hệ thống các giải pháp và chính sách thực hiện quy hoạch:*

Đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, mở rộng thị trường nội địa. Tiếp tục xuất khẩu tại các thị trường truyền thống như: Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật Bản và gia tăng xuất khẩu vào các thị trường mới, những thị trường ngách như Hàn Quốc, khối BRIC, khối ASEAN, khối châu Phi, Canada, Thổ Nhĩ Kỳ,...

Các cơ quan quản lý Nhà nước tăng cường vai trò của các đại diện thương mại tại nước ngoài, xây dựng chiến lược xúc tiến thương mại phù hợp với các nhà bán lẻ, các nhà mua hàng quốc tế; đẩy mạnh cải cách các thủ tục hành chính trong lĩnh vực thuế, hải quan, xuất nhập khẩu theo hướng đơn giản hóa các thủ tục; tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát thị trường, chống buôn lậu, trốn thuế; khuyến khích đầu tư sản xuất vải, sản phẩm dệt kỹ thuật, y tế và phụ liệu phục vụ ngành may; ưu tiên đầu tư cho dự án sản xuất bông có tuổi; nghiên cứu khả năng sản xuất các sản phẩm hóa dầu phục vụ cho dệt may;

Nhà nước hỗ trợ một phần cho công tác nghiên cứu thiết kế mẫu, kiểm tra chất lượng sản phẩm, khắc phục các rào cản kỹ thuật thương mại của các nước nhập khẩu; hỗ trợ nâng cấp các trung tâm giám định, kiểm tra chất lượng sản phẩm dệt may;

Nhanh chóng hình thành các cụm dệt may, tạo mạng liên kết sản xuất giữa các doanh nghiệp trong ngành, phát triển chuỗi giá trị của ngành; nâng cao năng lực quản lý chuỗi giá trị, hình thành nên các liên minh và các tổ chức hợp tác giữa các công ty dọc theo chuỗi cung ứng từ cung ứng nguyên liệu đến phân phối sản phẩm may mặc;

Nâng cao vai trò và hiệu quả hoạt động của Hiệp hội Dệt May Việt Nam và Hiệp hội Bông Sợi Việt Nam.

Tiếp tục thực hiện Chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho ngành dệt may.

Thu hút đầu tư nước ngoài và huy động các nguồn vốn để đầu tư sản xuất các sản phẩm từ hóa dầu (xơ, sợi, hóa chất, thuốc nhuộm,...);

Khuyến khích đầu tư xây dựng các khu công nghiệp dệt nhuộm tập trung đảm bảo các điều kiện hạ tầng về điện, cấp nước, xử lý nước thải, đáp ứng các yêu cầu về môi trường và nguồn lao động có khả năng được đào tạo;

Các doanh nghiệp trong ngành dệt may tổ chức và mở rộng mạng lưới bán lẻ trong nước, đổi mới phương thức tiếp thị xuất khẩu, quan tâm đến việc xây dựng, quảng bá thương hiệu, hình ảnh của ngành dệt may Việt Nam trên thị trường quốc tế.

Khuyến khích mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước góp vốn tham gia đầu tư.

Khuyến khích các doanh nghiệp tham gia thị trường chứng khoán để tạo kênh huy động vốn;

Các dự án đầu tư xử lý môi trường của các doanh nghiệp trong ngành Dệt May được vay vốn tín dụng của nhà nước, vốn ODA và vốn của quỹ môi trường.

### ***3.1.2 Dự báo triển vọng thị trường dệt may trong thời gian tới***

Trước một loạt các Hiệp định Thương mại tự do mà Việt Nam đã và đang gia nhập như: Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương, Hiệp định Thương mại Việt Nam- EU, Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam - Hàn Quốc, Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam - Liên minh kinh tế Á-Âu, ngành dệt may của Việt Nam đang đứng trước những cơ hội to lớn để hội nhập, chinh phục thị trường thế giới. Hoa Kỳ vẫn là thị trường xuất khẩu lớn nhất, với 42% so với tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may. Tại các thị trường Liên minh Châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc kim ngạch đều đạt ở mức cao. Có thể nói, dệt may đã và đang là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn được Nhà nước ưu tiên nhiều chính sách phát triển. Đặc biệt, trong quá trình đàm phán các Hiệp định thương mại tự do, Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương...

Tuy nhiên theo đánh giá của một số chuyên gia trong ngành, năm 2016 các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn còn gặp khá nhiều thách thức. Các Hiệp định như TPP hay EVFTA mới chỉ hoàn tất trên giấy tờ, để có thể đi vào thực tế sớm nhất cũng phải đến năm 2017 bởi khi Quốc hội các nước ký xong thì cũng phải chuẩn bị đủ các thủ tục thì mới có thể áp dụng được. Chưa được hưởng lợi mà ngay trước mắt là việc tăng giá đầu vào và sự cạnh tranh gay gắt của các nước khác nên sẽ gây nhiều khó khăn trong dịch vụ gia công xuất khẩu các sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp may trong nước.

Ông Lê Tiến Trường, Tổng Giám Đốc Tập Đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex) cho rằng, đến giờ phút này ngoại trừ nền kinh tế Mỹ là có nhiều tín hiệu cho thấy đã

phục hồi hoàn toàn, biểu hiện rõ nhất là đã nâng trở lại lãi suất của Fed trong giai đoạn vừa qua. Những thị trường như Châu Âu, Nhật Bản và một số nước đang phát triển khác tín hiệu tăng trưởng kinh tế không cao nên xác định tổng cầu năm 2016 của thế giới vẫn chỉ tương đương 2015.

Ngoài ra, dự báo giá dầu tiếp tục ở mức thấp trong năm 2016 chứng tỏ nguồn giá nguyên liệu có ảnh hưởng trực tiếp đến dệt may như xơ polyeste, các xơ sợi làm từ các sản phẩm tổng hợp từ hóa dầu cũng sẽ thấp. Điều này sẽ kéo theo các sản phẩm tự nhiên như bông, các cây có sợi khác cũng phải giảm theo để cạnh tranh. Vì vậy, mặt bằng giá chung cho sản phẩm năm 2016 là không tăng.

Từ những nguyên nhân này, ông Lê Tiến Trường ước lượng, về mặt tổng cầu và đơn giá của năm 2016 sẽ khó có sự thay đổi nếu không nói đơn giá sẽ còn thấp hơn cả 2015 nếu xu thế giá dầu xuống dưới 30 USD. Trong bối cảnh này, việc tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam dự kiến sẽ chỉ đạt từ 8-10% bởi vì các Hiệp định thì chưa có hiệu lực, cầu thấp, đơn giá thấp nhưng tăng trưởng về sản lượng có thể đạt từ 11-12%. Nếu như vậy dệt may vẫn có thể tăng trưởng thêm trên 2 tỷ USD và có thể đạt từ 29,5 đến 30 tỷ USD vào năm 2016.

Tuy nhiên, Cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may khi các Hiệp định bắt đầu được triển khai không hề nhỏ. Trong đó, Liên minh Châu Âu được đánh giá là thị trường trọng điểm của dệt may Việt Nam, khi Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU được ký kết sẽ tạo ra sức cạnh tranh lớn cho hàng dệt may xuất khẩu vào thị trường này. Với thị trường Hoa Kỳ, khi Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương được ký kết, thuế suất sẽ giảm dần và tạo điều kiện cho doanh nghiệp mở rộng thị phần. Từ những cơ hội cho sản phẩm dệt may xuất khẩu của Việt Nam đó, sẽ làm tăng cơ hội cho các doanh nghiệp Việt thu hút thêm được nhiều các đơn đặt hàng gia công từ nước ngoài, đặc biệt là các nước không là thành viên của TPP và các Hiệp định khác.

Với Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam - Liên minh Kinh tế Á-Âu được ký kết hồi cuối tháng 5/2015, hiện, Việt Nam đang đứng thứ 8 trong số các nước xuất khẩu Dệt may vào Liên minh kinh tế Á-Âu, với kim ngạch xuất khẩu trên 300 triệu USD. Khi Hiệp định có hiệu lực, kim ngạch xuất khẩu dệt may của Việt Nam được kỳ vọng tăng trưởng khoảng 50% trong năm đầu tiên, và khoảng 20% trong

năm tiếp theo. Trong vòng từ 3 đến 5 năm tới, Việt Nam có thể vươn lên đạt mức kim ngạch xuất khẩu tương đương với các nước Bangladesh, Ấn Độ và nằm trong Top 5 các nước xuất khẩu dệt may vào Liên minh kinh tế Á-Âu. Giới chuyên gia dự tính, kim ngạch xuất khẩu của dệt may Việt Nam đến năm 2020 sẽ đạt khoảng 45-50 tỷ USD và 80-90 tỷ USD vào năm 2030. Có thể thấy triển vọng cho thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp Việt nói chung và của Hugaco nói riêng rất khả quan.

➤ ***Cơ hội và thách thức của thị trường gia công hàng may mặc xuất khẩu trong thời gian tới***

✓ ***Cơ hội***

- Sản xuất hàng dệt may đang chuyển dịch sang các nước đang phát triển trong đó có Việt Nam, qua đó tạo thêm cơ hội và nguồn lực mới cho các doanh nghiệp dệt may về cả tiếp cận vốn, thiết bị, công nghệ sản xuất, kinh nghiệm quản lý tiên tiến, lao động có kỹ năng từ các nước phát triển.

- Việt Nam là một trong những nước có nền chính trị ổn định nhất trên thế giới, điều này tạo ra sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Sự bất ổn trong xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nên các nhà nhập khẩu thường chọn gia công tại các nước có chính trị xã hội ổn định. Tổng kết tình hình thu hút đầu tư nước ngoài FDI năm 2015 cho thấy, tổng vốn đăng ký cấp mới và tăng thêm là 22.757 tỷ USD, tăng 12,5% so với cùng kỳ năm 2014. Trong số các nước đầu tư vào Việt Nam, Hàn quốc dẫn đầu với 702 dự án cấp mới và 260 dự án tăng vốn với tổng vốn đầu tư đăng ký cấp mới và tăng thêm là 6.72 tỷ USD. Tiếp theo là các nước Malaysia, Nhật Bản, Đài Loan... Cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC) hình thành là cơ hội lớn về đầu tư và thương mại cho các nước thành viên và nhà đầu tư nước ngoài. Trong thời gian tới sẽ có nhiều các dự án đầu tư vào Việt Nam, trong đó có các doanh nghiệp sản xuất nguyên phụ liệu may mặc với mục đích kết hợp cùng các doanh nghiệp may nội địa để được hưởng các ưu đãi thuế suất từ các Hiệp định.

- Với việc tham gia vào các Hiệp định đối tác chiến lược xuyên Thái Bình Dương TPP, Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – EU, Hiệp định thương mại Việt Nam – Hàn Quốc, Hiệp định đối tác thương mại Việt – Nhật... đã tạo ra nhiều

cơ hội cho Việt Nam trong việc thúc đẩy gia công xuất khẩu, gỡ bỏ hàng rào thuế vốn rất nặng nề như hiện nay.

- Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Srilanka... các đối thủ cạnh tranh mạnh trong gia công hàng may mặc xuất khẩu đều không là thành viên của TPP do đó không được hưởng các ưu đãi về thuế suất như các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Hơn nữa, do chất lượng một số sản phẩm của Trung Quốc có thành phần các chất vượt quá chỉ tiêu đặt ra của các thị trường lớn như Mỹ, EU nên nhiều sản phẩm của nước này bị áp đặt hạn ngạch hoặc bị hạn chế nhập khẩu. Đây đều là các cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam nói chung và Hugaco nói riêng đẩy mạnh hoạt động gia công, phát triển thị trường thị trường dịch vụ gia công của mình.

- Chính phủ cũng tạo điều kiện trong việc khuyến khích đầu tư, phát triển vùng nguyên liệu bông, sợi, sản xuất nguyên phụ liệu dệt may nhằm tăng tỷ lệ nội địa hóa sản phẩm. Nhà nước cũng đưa ra nhiều chính sách để hỗ trợ các doanh nghiệp dệt may như xúc tiến thương mại, ra quyết định về quy hoạch phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 với mục tiêu cụ thể như sau:

**Bảng 3.1: Các mục tiêu cụ thể của ngành dệt may đến năm 2030**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2015	Năm 2020	Năm 2030
<b>1. Kim ngạch XK</b>	Tỷ USD	23-24	36-38	64-67
<b>Tỷ lệ XK so cả nước</b>	%	15-16	13-14	9-10
<b>2. Sử dụng lao động</b>	1.000 ng	2.500	3.300	4.400
<b>3. Sản phẩm chủ yếu</b>				
- Bông xơ	1000 Tấn	8	15	30
- Xơ, sợi tổng hợp	1000 Tấn	400	700	1.500
- Sợi (kéo từ xơ cắt ngắn)	1000 Tấn	900	1.300	2.200
- Vải các loại	Tr. M <sup>2</sup>	1.500	2.000	4.500
- Sản phẩm may	Tr. SP	4.000	6.000	9.000
<b>4. Tỷ lệ nội địa hóa</b>	%	55	65	70

(Nguồn: Thư viện pháp luật)

✓ ***Thách thức***

- Sự cạnh tranh gay với các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc xuất khẩu của các nước khác là thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chứ không chỉ riêng Hugaco. Trung Quốc có thế mạnh là giá rẻ, chủng loại sản phẩm đa dạng, mẫu mã đẹp, tự cung được nguồn nguyên phụ liệu đầu vào cho tới công nghệ sản xuất trong khi năng lực cung ứng trong nước sẵn có về vải của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chỉ đạt khoảng 40% còn đâu phải nhập khẩu từ nước ngoài. Bên cạnh đó, doanh nghiệp dệt may Việt Nam còn phải cạnh tranh với một số nước khác như Philippines, Indonesia...đây đều là những nước gia công xuất khẩu mạnh và cũng là thành viên của TPP nên cũng sẽ được hưởng các lợi ích như nước ta.

- Yêu cầu để được hưởng lợi từ các Hiệp định thương mại tự do, đòi hỏi về quy tắc xuất xứ từ sợi trở đi là thách thức không nhỏ với các doanh nghiệp trong nước. Hiện nay 70-80% nguyên vật liệu dệt may vẫn phải phụ thuộc vào nguồn cung từ Trung Quốc và các nước khác ngoài khu vực FTA. Sản phẩm sợi và vải sản xuất nội địa chưa đa dạng, chất lượng chưa cao nên chỉ sử dụng được 20-25% sản lượng cho ngành may xuất khẩu. Hơn nữa, hoạt động dệt, nhuộm, hoàn tất vải của các doanh nghiệp Việt Nam được cải thiện rất chậm. Chi phí xử lý nước thải sau khi nhuộm và hoàn tất rất lớn khiến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp không cao nên doanh nghiệp không muốn đầu tư vào phân khúc dệt, nhuộm, hoàn tất. Đầu tư vào khâu dệt, nhuộm, hoàn tất vừa yếu vừa không hiệu quả nên sợi sản xuất ra không tiêu thụ được trong nước mà phải xuất khẩu, trong khi các doanh nghiệp trong nước lại phải đi nhập khẩu sợi từ nước ngoài.

- Nếu như trước đây giá nhân công rẻ là một trong những lợi thế cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam thì nay chúng ta đang mất dần lợi thế này khi lương cơ sở và lương tối thiểu của người lao động đều được Chính phủ điều chỉnh tăng từ năm 2016. Cụ thể, lương cơ sở tăng từ 1.150.000 đồng/tháng lên 1.210.000 đồng/tháng (tăng khoảng 5%) sẽ kéo theo chi phí phải trả BHXH của người sử dụng lao động. Tương tự, lương tối thiểu mới sẽ ở mức 106,67 – 155,56 USD/tháng, cao hơn mức lương tối thiểu tại một số nước xuất khẩu dệt may đối thủ như Bangladesh

(67 USD/tháng), Myanmar (82,96 USD/tháng), Mông Cổ (96,34 USD/tháng), Pakistan (93,5-112,2 USD/tháng), Campuchia (124,21 USD/tháng)...

- Một thách thức nữa đó là vấn đề áp lực về tỷ giá khiến giá hàng gia công kém cạnh tranh, xu hướng phá giá đồng nội tệ so với đồng USD của các nước gia công xuất khẩu dệt may đang diễn ra mạnh mẽ. Mặc dù Chính phủ đã đưa ra các biện pháp khắc phục nhưng vẫn chưa thực sự hiệu quả, chưa mang tính quyết liệt so với các nước đối thủ.

### **3.2 Giải pháp phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công Ty Cổ Phần**

#### **3.2.1 Mục tiêu phát triển phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của Tổng Công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần**

• Là doanh nghiệp dệt may lớn tại Hưng Yên, với kim ngạch gia công xuất khẩu hơn 400 triệu USD/năm, các thị trường dịch vụ gia công chủ yếu sang là Hàn Quốc, Trung Quốc..., một trong những mục tiêu của Tổng công ty CP May Hưng Yên (Hugaco) cần làm là chuẩn hóa đội ngũ làm công tác xuất nhập khẩu và nghiên cứu thị trường nhằm đa dạng hóa dịch vụ gia công, tìm kiếm thêm nhiều khách hàng đặt gia công mới giúp phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu của công ty. Ông Nguyễn Xuân Dương, Chủ tịch HĐQT Hugaco cho biết, sản xuất, kinh doanh trong thời hội nhập, mỗi doanh nghiệp phải tự thay đổi mình để tiến gần hơn tới chuẩn làm việc của các đối tác lớn, chuyên nghiệp tại các quốc gia phát triển Mỹ, EU, Nhật Bản... “Năm 2015, thị trường 28 quốc gia thuộc Liên minh châu Âu (EU) đang nhập khẩu hơn 4 tỷ USD hàng dệt may từ Việt Nam, Chắc chắn, khi EVFTA có hiệu lực, thuế xuất khẩu các mặt hàng sẽ giảm theo lộ trình và sức cạnh tranh hàng dệt may Việt Nam sẽ được nâng lên một cách rõ ràng theo lộ trình đó”, ông Dương phân tích. Sức cạnh tranh của các sản phẩm dệt may gia công của Việt Nam tăng sẽ thu hút được thêm nhiều công ty, doanh nghiệp nước ngoài đặt gia công tại nước ta.

Dựa vào kết quả phân tích tình hình và xu thế của thị trường và doanh nghiệp, Hugaco đã đề ra kế hoạch dự kiến trong 3 năm tới như sau:

**Bảng 3.2: Chỉ tiêu kế hoạch từ năm 2016 đến năm 2018 của Hugaco**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng doanh thu	Triệu đồng	522.401	558.638	631.112
Sản lượng gia công	1000 chiếc	8.834	9.672	10.509
Tổng số lao động	Người	2013	2042	2071

(Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu)

• Công ty cố gắng tận dụng những ưu tiên, điều kiện thuận lợi mà Đảng và Nhà nước dành cho các doanh nghiệp dệt may. Tận dụng việc quan hệ ngoại giao của nước ta đang ngày càng mở rộng để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hơn nữa. Nhờ những lợi thế này mà doanh nghiệp sẽ đẩy mạnh được hoạt động gia công xuất khẩu các sản phẩm may mặc và đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh.

• Công ty đang thực hiện việc mở rộng các xí nghiệp may 1,2. Ngoài ra công ty cũng đang tiếp tục đầu tư mua mới một loạt các trang thiết bị hiện đại nhằm đáp ứng những đơn hàng lớn, đòi hỏi chất lượng, kỹ thuật may cao khi bên đặt gia công yêu cầu xuất sản phẩm sang các thị trường khó tính như EU, Mỹ... Đầu tư chuyển đổi công nghệ sản xuất tiên tiến một cách đồng bộ, kiện toàn bộ máy quản lý cho cả các công ty con.

• Đẩy mạnh đầu tư, nâng cao kiến thức lẫn tay nghề cho đội ngũ công nhân viên, cập nhật và đào tạo các kiến thức kỹ thuật mới.

• Cố gắng tăng kim ngạch xuất khẩu và tỷ trọng sản phẩm gia công theo hình thức FOB lên 40% .

• Tăng tỷ lệ nội địa hóa hàng may mặc xuất khẩu bằng cách đầu tư vào ngành trồng bông, sản xuất sợi.

• Về việc phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu: Trong thời gian tới, công ty tiếp tục nghiên cứu và triển khai các chiến lược phát triển thị trường dịch vụ gia công các sản phẩm may mặc xuất khẩu, thâm nhập sâu hơn vào các thị trường lớn của công ty như Hàn Quốc, Trung Quốc ... Mở các chi nhánh, văn phòng đại diện tại các nước này để làm đầu mối cung cấp thông tin cho khách hàng cũng như Tổng công ty. Bên cạnh đó công ty cũng sẽ chú trọng khai thác tiềm năng của các



thị trường mới như Mỹ, Tây Ban Nha, Canada... Ngoài ra, công ty cần xác định thị trường mục tiêu cũng như các sản phẩm chủ lực phù hợp với từng thị trường để từ đó có chiến lược, kế hoạch đầu tư và triển khai phù hợp.

### **3.2.2 Đề xuất chiến lược phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc cho Tổng công ty may Hưng Yên – Công ty cổ phần**

Hiện tại công ty có 2 SBU chủ lực là cung cấp dịch vụ gia công CMT và dịch vụ gia công FOB. Qua các phân tích đánh giá, dịch vụ FOB của công ty còn yếu, thị phần nhỏ trong khi thị trường dịch vụ gia công FOB đang tăng trưởng mạnh, mang lại giá trị gia tăng cao hơn cho các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Việt đang không ngừng tìm kiếm các nhà cung cấp nguyên liệu đủ tiêu chuẩn cũng như tăng cường hợp tác đầu tư với các nhà đầu tư nước ngoài để xây dựng nhà máy sản xuất nguyên phụ liệu trong nước. Vì vậy, dịch vụ FOB của Hugaco đang ở vị trí dấu hỏi, có cơ hội phát triển cao. Dịch vụ CMT là dịch vụ chủ lực của Hugaco, được khách hàng biết đến nhiều nhất từ trước đến nay. Thị trường dịch vụ CMT đang tăng trưởng mạnh. Qua phân tích đánh giá, công ty cần thực hiện các chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường cũng như chiến lược phát triển sản phẩm.

- Chiến lược phát triển sản phẩm

Với các sản phẩm hiện tại là dịch vụ CMT và dịch vụ FOB, công ty cần tiến hành các biện pháp nâng cao chất lượng các dịch vụ gia công này. Đối với CMT, công ty cần tiến hành hoàn thiện những khâu còn yếu kém, bổ sung các khâu mà công ty hiện chưa làm được là khâu in và giặt, sao cho chất lượng dịch vụ ngày càng cao. Hiện tại các dịch vụ gia công mới chỉ tập trung gia công các sản phẩm vẫn ở mức chất lượng hạng trung. Công ty cần đầu tư cải tiến kỹ thuật cũng như đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao năng lực gia công của mình để có khả năng thực hiện dịch vụ gia công các sản phẩm chất lượng khá và cao. Với dịch vụ FOB, công ty cần đẩy mạnh đầu tư, tìm kiếm nguồn cung đảm bảo chất lượng nhằm tăng tính chủ động về nguồn nguyên liệu, hoàn thiện quy trình dịch vụ gia công theo dạng FOB.

- Chiến lược thâm nhập thị trường

Công ty cần tập trung đi sâu vào các thị trường mà trước nay công ty đã bỏ công sức để nghiên cứu và phát triển. Với hai thị trường chính là Hàn Quốc và Trung Quốc, công ty cần tiến hành các biện pháp thu hút hơn so với đối thủ cạnh tranh như chiết khấu, giảm giá... để giữ được các bạn hàng lâu năm. Bên cạnh đó công ty cần tăng cường giới thiệu cho các đối tác nhằm thu hút nhiều hơn khách hàng đặt các dịch vụ gia công. Hiện công ty đã có các đơn hàng từ một vài đối tác tại thị trường Hong Kong, Mỹ, Tây Ban Nha. Vì vậy Hugaco cần phải tạo lòng tin cho khách hàng bằng chất lượng cũng như giá trị của dịch vụ của mình. Đầu tư cho công tác xúc tiến thương mại nhằm tăng số lượng đơn đặt hàng.

- Chiến lược phát triển thị trường

Công ty cần tiến hành nghiên cứu thị trường mới để mở rộng thị trường dịch vụ gia công của mình. Tận dụng việc Việt Nam là một trong các nước thành viên tham gia Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP để tìm hiểu các thị trường mới ở các nước cũng tham gia hiệp định như thị trường Canada, Úc... Công ty cần nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo uy tín với các đối tác tại các thị trường mới này, thông qua đó để mở rộng mạng lưới khách hàng. Đầu tư cho công tác tiếp thị quảng cáo đồng thời tăng quy mô sản xuất, phát triển, hoàn thiện các loại hình dịch vụ để tăng khả năng cung ứng dịch vụ và khối lượng sản phẩm gia công.

### ***3.2.3 Giải pháp chức năng phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của công ty***

- Đầu tư đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển (R&D)

Việc cần làm ngay lúc này đó là Tổng công ty May Hưng Yên cần thành lập phòng Nghiên cứu và phát triển riêng biệt. Việc gộp chung bộ phận R&D cùng phòng Kế hoạch xuất nhập khẩu làm cho công tác nghiên cứu tìm hiểu thị trường chưa thực sự hiệu quả trong khi bộ phận R&D vô cùng quan trọng, đóng vai trò quyết định khi muốn phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu. Công ty cần tuyển dụng những nhân viên có năng lực, kinh nghiệm trong công tác nghiên cứu thị trường cho bộ phận mới này. Việc tách riêng 2 bộ phận là thực sự cần thiết, bộ phận Kế hoạch xuất nhập khẩu có thể chuyên tâm cho việc lên kế hoạch sản xuất, sản lượng nhập xuất cho từng khu vực thị trường, còn bộ phận R&D sẽ tìm hiểu về

quy mô thị trường, văn hóa, thị hiếu của từng khu vực thị trường, đối thủ cạnh tranh, yêu cầu của khách hàng về dịch vụ, sản phẩm... từ đó nắm bắt các cơ hội kinh doanh, xác định được thị trường mục tiêu, thị trường tiềm năng để đưa ra các chiến lược về dịch vụ, sản phẩm, giá cả, phân phối... phù hợp. Với những thông tin hữu ích được cung cấp bởi bộ phận R&D sẽ giúp cho công ty phát triển và mở rộng được các thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu.

Mỗi thị trường lại có đặc điểm riêng chẳng hạn như thị trường Hàn quốc khó tính hơn thị trường Trung Quốc, các khách hàng đặt gia công tại thị trường này đòi hỏi chất lượng sản phẩm gia công cao hơn hẳn so với các đối tác Trung Quốc. Chất liệu, kỹ thuật may cao hơn vì vậy giá thành sản phẩm gia công do bên Hàn Quốc đặt được bán với giá cao hơn sản phẩm gia công được đặt bởi đối tác Trung Quốc. Đối với từng thị trường công ty cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng để có chiến lược kinh doanh hợp lý. Bên cạnh đó, bộ phận R&D cũng phải tổng hợp xem sản lượng đặt gia công của mỗi thị trường hàng năm là bao nhiêu, thường đặt gia công sản phẩm gì, yêu cầu kỹ thuật ra sao để có cái nhìn chính xác nhất về nhu cầu các thị trường dịch vụ gia công đó. Hơn nữa, công ty cũng cần nghiên cứu về các dịch vụ gia công khác để tăng danh mục các loại hình dịch vụ gia công của mình, giúp khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Đầu tư cho việc hợp tác xây dựng các nhà máy bông xơ sợi để chủ động trong nguồn cung nguyên phụ liệu nhằm hoàn thiện dịch vụ FOB của công ty. Các sản phẩm hiện tại có chất lượng gia công tầm trung, công ty cần cải tiến kỹ thuật gia công các sản phẩm may mặc để có thể gia công các sản phẩm có chất lượng cao hơn. Đồng thời nghiên cứu các kỹ thuật gia công sản phẩm mới như đồ lót, đồ bơi... từng bước tiếp cận, mở rộng khả năng gia công thêm sản phẩm may mặc mới mà trước đây công ty chưa từng làm.

Công ty cần có phương pháp nghiên cứu thị trường khoa học, hiệu quả và phù hợp với năng lực của mình như: đặt các văn phòng đại diện tại một số quốc gia nhằm thu thập ý kiến khách hàng, kết nối bạn hàng, giới thiệu dịch vụ, sản phẩm, giải đáp thắc mắc; tổ chức các đợt tập huấn nhằm nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên; tổ chức các đợt nghiên cứu thị trường thực tế tại nước ngoài... Để đẩy mạnh công tác phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu, công ty có thể kết

nổi, thu thập thông tin về các thị trường mới thông qua Bộ Thương Mại của các nước tại Việt Nam, các tổ chức kinh tế quốc tế, các hội chợ thương mại quốc tế - đây là nơi công ty có thể dễ dàng tìm kiếm khách hàng và ký kết hợp đồng...

• *Đầu tư cải tiến công nghệ*

Các yêu cầu của thị trường dịch vụ gia công về sản phẩm may mặc gia công ngày càng cao, khách hàng đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng ngày càng tốt hơn, đủ tiêu chuẩn kỹ thuật cũng như đạt yêu cầu về quy trình sản xuất hay sản phẩm thân thiện môi trường... Để đáp ứng được các yêu cầu này công ty phải kiện toàn bộ máy sản xuất cũng như bộ máy quản lý.

Để tạo dựng được thương hiệu có uy tín, chất lượng, Hugaco cần tìm tòi, cải tiến và áp dụng các công nghệ sản xuất tiên tiến, hiện đại trên thế giới, từng bước đồng bộ hóa bộ máy sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh. Tiếp tục đầu tư các dây chuyền hiện đại, áp dụng các hệ thống, các chính sách về môi trường như Hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001:2004; Chính sách an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, xây dựng, áp dụng hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001:2007, thực hiện các yêu cầu của tiêu chuẩn SA 8000:2001.

Xác định chất lượng là mục tiêu hàng đầu, là sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, Hugaco cam kết chỉ cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt, thỏa mãn tối đa yêu cầu của khách hàng, để làm được điều này công ty cần tiếp tục đầu tư công nghệ, áp dụng hệ thống chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Quản lý sản phẩm từ khâu đầu khi nguyên phụ liệu của khách hàng được giao đến công ty đến khâu cuối cùng khi giao thành phẩm cho khách hàng.

Công ty cần cố gắng khắc phục sự thiếu đồng bộ trong công nghệ để có thể cạnh tranh được với hàng gia công của Trung Quốc, Ấn Độ hay các doanh nghiệp mạnh trong nước như May 10, Việt Tiến... Cần thanh lý các máy móc lâu năm do việc sử dụng các máy móc cũ sẽ làm cho chất lượng sản phẩm không cao. Đầu tư mua máy móc công nghệ của các nước phát triển như Mỹ, Đức, Nhật Bản thay vì mua các loại máy của Trung Quốc do hàng Trung Quốc giá chỉ bằng 1/3 song chất lượng và độ bền lại kém hơn rất nhiều, thường sau 2-3 năm sử dụng máy đã xuống cấp rất nhanh trong khi máy cùng loại được sản xuất tại các nước châu Âu, Hàn

Quốc, Nhật Bản sử dụng được khá lâu và ít bị trục trặc về kỹ thuật trong quá trình hoạt động.

Công ty cần đầu tư trang bị máy móc kỹ thuật cho khâu in và giặt để không phải đi thuê ngoài như hiện nay. Việc có thể hoàn thành từ khâu đầu đến khâu cuối của sản phẩm gia công ngay tại công ty giúp công ty có thể kiểm soát được hiệu quả công việc cũng như chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên để làm được điều này, ngoài việc đầu tư cho trang thiết bị, công ty cần phải cử các cán bộ kỹ thuật đi đào tạo, tập huấn để bổ sung các kiến thức, kỹ năng thực hành thiết bị mới sau đó về hướng dẫn và đào tạo lại cho công nhân viên để có thể thực hiện các công đoạn mới này một cách hiệu quả nhất. Việc này cũng giúp nâng cao hình ảnh của công ty đối với đối tác, khách hàng và thu hút thêm được các đơn đặt hàng mới.

Bên cạnh việc đầu tư cho dây chuyền sản xuất, công ty cũng cần đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực để có thể nắm được kỹ thuật, cách sử dụng máy móc hiệu quả đồng thời công ty cần khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên, phát động thi đua đóng góp các sáng kiến khoa học không chỉ ở phòng kỹ thuật mà ở toàn công ty để công nhân viên có thể đưa ra các ý kiến làm sao sản xuất đạt hiệu quả nhất mà vẫn tiết kiệm được các khoản chi phí cho công ty.

• *Phát triển nguồn nhân lực*

Với việc Việt Nam đã và sẽ tham gia vào một loạt các Hiệp định thương mại tự do, việc phát triển và quản trị nguồn nhân lực cho ngành dệt may càng trở lên cấp thiết. Hiện nay, toàn ngành có khoảng 2,5 triệu lao động, dự kiến đến năm 2025 con số này sẽ tăng lên 5 triệu. Để tận dụng tối đa lợi thế mà các FTA mang lại, ngoài sự hỗ trợ của Nhà nước, sự nỗ lực đầu tư, cải tiến công nghệ, mẫu mã, chất lượng sản phẩm, công ty cần chú trọng phát triển và quản trị nguồn nhân lực.

Hugaco cần tăng cường liên kết với các trường cao đẳng đại học có chuyên ngành dệt may hay các trường dạy nghề trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Học phải đi đôi với hành, kết hợp với các trường để củng cố lại hệ thống đào tạo, tạo cơ hội cho học sinh có thể được áp dụng các kiến thức chuyên môn vào thực hành, được đào tạo về kỹ năng sống và phong cách làm việc chuyên nghiệp ngay khi còn đang ngồi trên ghế nhà trường để khi tốt nghiệp có thể nhận các em vào làm việc luôn mà không mất công đào tạo lại từ đầu. Hugaco cần chủ động đầu

tư vì đây là đào tạo nhân lực cho chính bản thân doanh nghiệp nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ công nhân viên giỏi, lành nghề và chuyên sâu.

Việc nâng cao chất lượng dịch vụ gia công cũng như bổ sung công đoạn mới trong quy trình gia công đòi hỏi công ty phải đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. Công ty cần tổ chức các lớp đào tạo nhất là khi có những thay đổi mới trong ngành cũng như khi công ty cập nhật những kỹ thuật gia công mới để công nhân viên nâng cao trình độ kịp thời, từ đó làm tăng hiệu quả làm việc, quản lý và tăng năng suất lao động. Ngoài ra, trong thời kỳ hội nhập như hiện nay, ngoài các lớp đào tạo chuyên ngành, công ty có thể mở thêm các lớp bồi dưỡng về tiếng anh chuyên ngành để nhân viên có thể học hỏi những kiến thức mới trên thế giới đồng thời tự tin khi đi công tác tại nước ngoài.

Cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước để học hỏi công nghệ quản lý tiên tiến trên thế giới, nâng cao trình độ. Bên cạnh đó thường xuyên mời các chuyên gia đầu ngành về để trao đổi, hướng dẫn, đào tạo cho đội ngũ nhân viên.

Tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực, đội ngũ thiết kế, nhân viên kỹ thuật có tay nghề chuyên môn cao, tạo điều kiện để họ có thể phát huy hết khả năng của mình. Chú trọng việc tuyển dụng đúng ngành đúng nghề để đạt hiệu quả cao nhất trong công việc như đội ngũ kỹ thuật, đội ngũ thiết kế tốt nghiệp từ Đại học Bách Khoa, Đại học Mỹ thuật công nghiệp...đội ngũ quản lý, hành chính nhân sự từ các trường có các khoa thế mạnh như Đại học Ngoại thương, Đại học Kinh tế quốc dân...

Tiếp tục tổ chức các hội thảo, phong trào thi đua, động viên cổ vũ bằng cả vật chất lẫn tinh thần cho những cán bộ công nhân viên giỏi, đạt thành tích cao, những người có sáng kiến thiết thực và hiệu quả trong sản xuất giúp ích cho công ty...Tổ chức các cuộc kiểm tra tay nghề, thi thợ giỏi cũng là các hình thức kích thích người lao động không ngừng hoàn thiện khả năng chuyên môn của mình.

Thưởng phạt nghiêm minh cũng là một cách để khích lệ sự cống hiến của nhân viên, tăng thêm sự gắn bó chặt chẽ giữa quyền lợi và trách nhiệm của họ với các nỗ lực trong công việc.

Bổ sung lực lượng cho công tác nghiên cứu và phát triển, đội ngũ nhân viên về hoạt động xuất nhập khẩu. Đội ngũ này cần có đầy đủ năng lực, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu một cách rõ ràng, chính xác, kịp thời nhu cầu thị trường dịch vụ gia

công quốc tế, quy mô và khả năng đáp ứng nhu cầu của công ty. Ngoài ra, phải nắm bắt kịp thời các thông tin khi có bất kỳ sự thay đổi nào trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Thêm vào đó, khả năng tiếp thị cũng vô cùng quan trọng do hoạt động chính của công ty là hoạt động gia công xuất khẩu đòi hỏi phải có khả năng tiếp thị hơn hẳn các doanh nghiệp chỉ sản xuất trong nước.

Cần quan tâm hơn đến chế độ đãi ngộ dành cho cán bộ công nhân viên, xây dựng mối quan hệ hài hòa, cùng phát triển vì lợi ích chung giữa công ty và người lao động. Đảm bảo quyền lợi cũng như tạo điều kiện tốt nhất để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty, hạn chế tình trạng nhảy việc, bỏ việc

- *Nhóm giải pháp về marketing hỗn hợp*

- ✓ *Nâng cao chất lượng dịch vụ gia công*

Lắng nghe những đánh giá cũng như ý kiến đóng góp của các khách hàng đã sử dụng dịch vụ gia công của công ty, từ đó nhận biết điểm mạnh, điểm hạn chế của mình và những yêu cầu mới của khách hàng để đưa ra các thay đổi, các chính sách chiến lược phù hợp, tăng sự thỏa mãn của khách hàng và nâng cao hiệu quả cho doanh nghiệp. Công ty có thể thực hiện điều này bằng cách sau khi kết thúc đơn hàng, Hugaco sẽ gửi biểu mẫu đánh giá và thu thập ý kiến khách hàng.

Công ty cần hoàn thiện hơn nữa các dịch vụ gia công của mình. Chú trọng đầu tư kiến toàn bộ máy sản xuất để chất lượng dịch vụ CMT ngày càng cao nhằm giữ được thị phần trên thị trường dịch vụ gia công. Bên cạnh đó, tìm kiếm các nguồn cung cấp nguyên phụ liệu đảm bảo chất lượng, thời gian giao hàng ổn định. Kết hợp đầu tư góp vốn xây dựng các nhà máy nguyên phụ liệu trong nước đạt tiêu chuẩn chất lượng nhằm đẩy mạnh dịch vụ FOB của công ty.

Hơn nữa, trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, để đón đầu nhu cầu ngày càng cao của thị trường, công ty cần từng bước tìm hiểu, tiếp cận với các loại hình dịch vụ khác như ODM, OBM... Với năng lực của công ty thì trước mắt nên tìm hiểu về dịch vụ ODM. Đầu tư cho bộ phận thiết kế, thuê các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy cũng như đưa nhân viên đi học hỏi tại nước ngoài để có cái nhìn về xu hướng thời trang, nhu cầu, thị hiếu của khách hàng từ đó nâng cao khả năng thiết kế sản phẩm phù hợp.

✓ *Nâng cao chất lượng sản phẩm của dịch vụ gia công*

Sản phẩm chính của công ty là các sản phẩm gia công xuất khẩu, nguyên phụ liệu hầu như đều được cung cấp bởi khách hàng hoặc công ty phải nhập khẩu. Mẫu mã sản phẩm cũng được đặt theo mẫu mà khách hàng cung cấp. Tuy nhiên để nâng cao vị thế của mình và tăng lợi nhuận, công ty cần chủ động hơn về nguồn nguyên phụ liệu, tìm kiếm các nguồn cung cấp trong nước, đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm, nâng cao chất lượng để khách hàng có thêm nhiều lựa chọn. Công ty cần:

- Với các nguyên liệu được cung cấp bởi khách hàng, công ty cần kiểm tra nguồn gốc xuất xứ các nguyên phụ liệu đó, có đảm bảo đủ chỉ tiêu chất lượng, an toàn hay không? Được sản xuất tại đâu? có được sản xuất tại khu vực được hưởng ưu đãi thuế không?... Trường hợp công ty được chủ động trong nguyên liệu đầu vào, công ty cần tham gia vào các hội chợ ngành dệt may, siêu thị dệt may – cung ứng nguyên phụ liệu để tìm kiếm nguồn cung ổn định, chất lượng với giá cả cạnh tranh.

- Đầu tư cải tiến máy móc trang thiết bị cũng như công nghệ quy trình sản xuất do máy móc có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng sản phẩm. Máy móc lạc hậu, không đồng bộ gây hỏng hóc, tốn chi phí sửa chữa, ảnh hưởng đến sản xuất, chất lượng sản phẩm tạo ra. Do đó, đầu tư hiện đại hóa thiết bị là biện pháp cần thiết hiện nay để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng lực sản xuất.

- Áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo quản lý chặt chẽ từ khâu đầu đến khâu cuối nhằm hạn chế tối đa những sai sót trong quá trình sản xuất như lỗi vải, lỗi chỉ, đường may...

- Công ty cần chú trọng vào khâu thiết kế. Cần tuyển dụng đội ngũ thiết kế có năng lực. Đầu tư, hỗ trợ các thiết bị máy móc chuyên dụng trợ giúp cho đội ngũ thiết kế, khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên. Kết nối với các viện mẫu thời trang Fadin, các nhà thiết kế... để cập nhật những xu hướng, nhu cầu may mặc trên thế giới.

✓ *Giảm các chi phí gia công*

Phí gia công là một trong những yếu tố cạnh tranh khá mạnh. Mục tiêu của các doanh nghiệp gia công sản phẩm may mặc nói chung và của Hugaco nói riêng là làm sao sản xuất được các sản phẩm chất lượng với phí gia công hợp lý, cạnh tranh nhất. Tuy nhiên phí gia công của Việt Nam còn cao so với các đối thủ cạnh tranh.



Nguyên nhân là do chúng ta chưa chủ động được nguồn nguyên phụ liệu, còn phụ thuộc quá nhiều vào nguyên phụ liệu nước ngoài dẫn đến giá trị gia tăng thấp làm cho phí gia công cao hơn so với các nước chủ động được nguyên liệu. Nguyên phụ liệu bông, xơ, sợi của Việt Nam hiện nay còn quá ít, không đáp ứng đủ cho các doanh nghiệp. Do đó công ty cần quan tâm đến:

- Nguồn cung ứng nguyên phụ liệu đầu vào. Mua ở đâu có chất lượng đảm bảo mà giá cả có lợi nhất. Tạo mối quan hệ bạn hàng gắn bó với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu trong và ngoài nước. Với các nhà cung cấp không nằm trong các nước được hưởng ưu đãi từ các Hiệp định, công ty có thể cùng các nhà cung cấp đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất nguyên phụ liệu ngay tại Việt Nam, làm tăng tỷ lệ nội địa hóa. Nhờ vậy, giá trị gia tăng của sản phẩm sẽ tăng lên, góp phần làm tăng sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

- Cải tiến công nghệ, áp dụng quy trình quản lý tiêu chuẩn quốc tế để trong quá trình sản xuất có thể tiết kiệm được nguyên vật liệu nhất, tránh tình trạng dư thừa, hạn chế các sản phẩm lỗi, hỏng, quản lý lao động chặt chẽ... để tăng năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm.

- Ngoài ra, công ty cũng cần tính toán hợp lý các chi phí cho việc chiêu thị, quảng cáo sản phẩm dịch vụ sao cho đạt hiệu quả nhất, tránh lãng phí. Nếu cứ quảng cáo, khuyến mại tràn lan mà không phù hợp với các thị trường nước ngoài không những không có tác dụng mà còn gây tổn kém cho công ty. Việc tính toán hợp lý sẽ giúp công ty tiết kiệm được không nhỏ các khoản chi phí.

#### ✓ *Phát triển và mở rộng hệ thống phân phối dịch vụ gia công*

Để thâm nhập sâu hơn vào các thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu, công ty cần thiết lập hệ thống phân phối phù hợp dựa trên các yếu tố về nhu cầu thị trường, mật độ dân cư, kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh, tiềm lực tài chính của bản thân công ty, ... từ đó lập kế hoạch và đưa ra các chính sách hợp lý nhất.

- Đặt các cửa hàng giới thiệu sản phẩm dịch vụ, chi nhánh của công ty tại các thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu nhằm thiết lập mạng lưới phân phối, thu thập và xử lý thông tin thị trường hiệu quả. Tuy nhiên, do việc đầu tư cho công tác này khá tốn kém nên trước tiên công ty cần đặt chi nhánh tại các thị trường chính nhằm

tìm kiếm khách hàng, thu thập cung cấp thông tin nhanh chóng, thiết lập các mối quan hệ gắn bó với khách hàng tại thị trường này.

- Tiếp tục duy trì việc liên kết với các công ty logistic trong nước để chuyển hàng đến cảng cho khách một cách nhanh chóng

- Khi lựa chọn các trung gian tham gia vào kênh phân phối sản phẩm của mình tại các thị trường dịch vụ gia công, công ty cần soạn thảo các tiêu chuẩn đối với bên trung gian, đặc biệt về mức độ trung thành của họ đối với việc phân phối sản phẩm của mình. Xây dựng một hệ thống chính sách đối với các trung gian dựa trên kỳ vọng của các trung gian khi tham gia kênh phân phối và những yêu cầu của công ty đặt ra cho kênh phân phối.

✓ *Nâng cao hiệu quả hoạt động xúc tiến thương mại đối với dịch vụ gia công*

Hoạt động xúc tiến thương mại đặc biệt quan trọng trong kinh doanh, dịch vụ gia công càng chú trọng đến hoạt động này. Để hoạt động xúc tiến thương mại đạt kết quả cao, Hugaco cần tập trung vào các vấn đề sau:

- Trong thời buổi công nghệ như hiện nay, Internet là một trong những công cụ quảng bá hiệu quả. Vì vậy công ty cần củng cố cho website, sắp xếp các mục một cách khoa học, tìm kiếm thông tin dễ dàng để qua đó quảng bá thương hiệu, các loại hình dịch vụ, hình ảnh sản phẩm cũng như cung cấp các thông tin về công ty giúp củng cố sự tương tác với khách hàng muốn tìm hiểu về công ty qua web. Thương mại điện tử là một tất yếu trong kinh doanh hiện đại, nó đang dần thay thế thương mại truyền thống. Công ty cần xây dựng chiến lược kinh doanh, quảng bá thương hiệu, giới thiệu sản phẩm dịch vụ trên mạng để đạt được các mục tiêu kinh doanh.

- Đầu tư cho hoạt động quảng cáo để thu hút sự chú ý của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ của Hugaco. Lựa chọn dịch vụ gia công để quảng cáo phải là dịch vụ chủ lực của công ty. Có thể sử dụng các hình thức quảng cáo thông qua các tạp chí chuyên ngành, gửi mail, báo ảnh, tờ rơi, catalogue, internet,...

- Tham gia các hội chợ triển lãm may mặc, hội chợ thời trang, thiết bị phụ tùng, nguyên phụ liệu ngành dệt may. Đây là cơ hội tốt để doanh nghiệp học hỏi, tiếp xúc với các doanh nghiệp gia công xuất khẩu hàng may mặc khác, các công ty sản xuất nguyên phụ liệu trong nước và trên thế giới. Hơn nữa, đây còn là cơ hội để công ty tìm kiếm đối tác, khách hàng mới hay các nhà cung cấp cho công ty. Đồng

thời, thông qua việc tham gia các hội chợ triển lãm trong và ngoài nước, công ty sẽ giới thiệu cho khách hàng về thương hiệu, sản phẩm dịch vụ, năng lực sản xuất... của mình. Tuy nhiên để tránh việc chiêu thị không đem lại hiệu quả cao, công ty cần lựa chọn tham gia các hội chợ triển lãm uy tín như Hàng Việt Nam chất lượng cao, hội chợ thời trang quốc tế...

- Mở các chi nhánh, văn phòng đại diện tại các thị trường dịch vụ gia công lớn như Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan, Hồng Kông để có thể chủ động tìm kiếm khách hàng đồng thời có thể trực tiếp quảng cáo, giới thiệu sản phẩm của mình đến khách hàng.

- Xây dựng và hoàn thiện các dịch vụ trước, trong và sau bán, giải đáp thắc mắc và có biện pháp hỗ trợ khách hàng thông qua các dịch vụ như sửa chữa sản phẩm, chiết khấu giảm giá với các đơn hàng lớn hay các đối tác lâu năm, khách hàng thường xuyên.

- Tận dụng sự giúp đỡ, ủng hộ của Chính phủ, các cơ quan ngoại giao của Việt Nam tại các thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu. Tham gia các chương trình xúc tiến thương mại để tìm kiếm đối tác.

- Một yếu tố vô cùng quan trọng nữa đó là việc xây dựng thương hiệu. Thương hiệu được coi như là một trong những yếu tố sống còn đối với các doanh nghiệp, ngay cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Công ty cần xây dựng thương hiệu của mình trên thị trường dịch vụ gia công. Để làm được điều này trước hết công ty cần tạo được lòng tin, uy tín với các bạn hàng, đối tác hiện có, từ đó mới dần khẳng định thương hiệu Hugaco là doanh nghiệp gia công xuất khẩu hàng may mặc uy tín, chất lượng.

• *Đảm bảo thời gian giao hàng theo đúng hợp đồng*

Đúng thời hạn giao hàng giúp doanh nghiệp giữ được chữ tín và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong việc xuất khẩu hàng hóa gia công. Để có thể đảm bảo giao hàng đúng hẹn, công ty cần hoàn thiện công tác tổ chức sản xuất, có kế hoạch sản xuất cụ thể, nhất là vào mùa vụ. Tổ chức sản xuất theo dây chuyền khép kín, không tách ra nhiều nhiều công đoạn nhỏ vì tốn thời gian và không hiệu quả. Công ty cần tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện công tác tổ chức, công đoạn sản xuất, phân công lao động để sử dụng có hiệu quả nguyên vật liệu, máy móc và sức lao

động trong công ty. Bên cạnh đó, Tổng công ty cần liên kết chặt chẽ với các công ty thành viên để san sẻ lượng hàng nhưng vẫn phải đảm bảo lô hàng được sản xuất đúng tiêu chuẩn chất lượng như nhau và được giao đúng hạn.

- *Tăng cường mối liên kết với các đối tác*

Một trong những giải pháp hữu hiệu để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu đó là tăng cường mối liên kết với các đối tác. Công ty có thể cho các đối tác tham gia góp vốn vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hoặc bán cổ phần cho các đối tác. Điều này sẽ giúp tạo mối quan hệ bền chặt, tạo động lực thúc đẩy cho các đối tác. Đối tác cũng sẽ có trách nhiệm hơn vì mục tiêu chung hợp tác cùng phát triển.

### **3.3 Một số kiến nghị**

#### **3.3.1 Kiến nghị với Nhà nước**

Nhà nước cần tăng cường hành lang pháp lý, tạo cơ chế chính sách thuận lợi trong khuôn khổ pháp luật để giúp các doanh nghiệp dệt may mở rộng thị trường dịch vụ gia công. Xem xét, rà soát lại hệ thống luật, các quy định nào còn thiếu sót, chưa hoàn chỉnh thì đổi mới, bổ sung cho phù hợp với điều kiện hiện nay nhằm tạo ra một môi trường kinh doanh công bằng, bình đẳng giữa các thành phần kinh tế, nâng cao khả năng cạnh tranh của các dịch vụ gia công trên thị trường quốc tế. Nhà nước cần kết hợp với các Bộ ban ngành xây dựng chiến lược thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu trong tổng thể chiến lược chung của nền kinh tế. Tiến hành nghiên cứu thị trường để có hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế nhằm đảm bảo dịch vụ gia công phát triển và có khả năng cạnh tranh.

Nhà nước cần hoàn thiện cơ chế quản lý bằng việc đơn giản hóa các thủ tục hành chính, giấy phép, thủ tục hải quan... trong lĩnh vực quản lý xuất nhập khẩu. Ổn định môi trường pháp lý để các doanh nghiệp yên tâm hoạt động kinh doanh sản xuất. Giảm thuế nhập khẩu đối với một số nguyên phụ liệu hay may mốt mà trong nước chưa sản xuất được, công ty phải nhập khẩu từ nước ngoài. Bên cạnh đó, hỗ trợ các doanh nghiệp bằng cách giảm thuế cho thành phẩm xuất khẩu. Như vậy mới tạo được lợi thế cho dịch vụ gia công của Việt Nam.

Cần xây dựng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ gia công gần hơn với tiêu chuẩn chất lượng quốc tế. Lấy tiêu chuẩn chất lượng quốc tế làm cơ sở để xây dựng và

hoàn thiện tiêu chuẩn chất lượng của Việt Nam. Đối với sản phẩm gia công, để chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn thì ngay từ khâu đầu vào, Nhà nước cần xây dựng cơ chế giám sát nghiêm ngặt việc sử dụng hóa chất trong sản xuất nguyên phụ liệu phục vụ cho các doanh nghiệp may.

Các doanh nghiệp gia công xuất khẩu nói chung và các doanh nghiệp gia công hàng dệt may xuất khẩu nói riêng có nhu cầu về vốn lớn để đầu tư, đổi mới công nghệ, cơ sở vật chất, đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động, xây dựng, quảng bá thương hiệu... Nguồn vốn lớn giúp doanh nghiệp hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn. Do đó Nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ về vốn cho các doanh nghiệp dệt may với lãi suất ưu đãi hơn vì khi đầu tư vào máy móc thiết bị hiện đại thì việc thu hồi vốn không thể một sớm một chiều được. Cải cách thủ tục cho vay linh hoạt hơn để các doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn một cách kịp thời. Tiếp tục thu hút vốn đầu tư nước ngoài nhằm đa dạng hóa nguồn vốn, khuyến khích đầu tư vào các lĩnh vực sản xuất hàng xuất khẩu.

Việt Nam đã và đang tham gia sâu rộng vào các Hiệp định trên thế giới vì vậy Nhà nước cần điều chỉnh luật, quy định sao cho phù hợp nhằm góp phần đẩy nhanh tiến độ gia nhập các khối hợp tác đa quốc gia, các Hiệp định song phương, hiệp định thương mại tự do...

Khuyến khích các thành phần kinh tế trong và ngoài nước đầu tư thông qua hình thức liên doanh, liên kết, cổ phần hóa hay doanh nghiệp có 100% vốn đầu tư nước ngoài. Xây dựng các dự án đầu tư trong lĩnh vực nguyên phụ liệu như dệt, nhuộm, bông xơ sợi nhằm đáp ứng nhu cầu nguyên phụ liệu của các doanh nghiệp may trong nước và tăng tỷ lệ nội địa hóa. Xây dựng các khu công nghiệp chuyên cho ngành dệt may có đủ điều kiện cơ sở hạ tầng, đảm bảo các yêu cầu về môi trường và lao động.

Trong những năm tới để phát triển hoạt động kinh tế đối ngoại và đẩy mạnh hoạt động gia công xuất khẩu thì bên cạnh việc đảm bảo nền kinh tế chính trị ổn định bền vững, Chính phủ cần giữ quan hệ hòa bình hợp tác hữu nghị với các nước

trong khu vực và trên thế giới, tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh quốc tế.

### ***3.3.2 Kiến nghị với Hiệp hội dệt may và Tập đoàn dệt may Việt Nam***

Hiệp hội dệt may Việt Nam phối hợp cùng Tập đoàn dệt may Việt Nam Vinatex cần tích cực hơn nữa trong việc hỗ trợ, giúp đỡ cho các doanh nghiệp trong ngành ở thời điểm hội nhập quốc tế sâu rộng như hiện nay. Phối hợp chặt chẽ cùng các đoàn đàm phán của Chính phủ trong các buổi đàm phán thương mại để đưa ra những ý kiến sâu sát, có được những đàm phán có lợi cho ngành.

Bên cạnh đó Tập đoàn và Hiệp hội cần thay mặt cho các doanh nghiệp kêu gọi sự giúp đỡ của Chính phủ trong cải cách chế độ hành chính để phù hợp với việc hội nhập. Cần tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tìm hiểu cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu để đưa ra các giải pháp phù hợp. Tăng cường sự liên kết giữa các doanh nghiệp với nhau. Khi mà sự cạnh tranh với các nước gia công may mặc nước ngoài ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp trong nước lại càng phải liên kết hỗ trợ lẫn nhau. Các doanh nghiệp nước ta liên kết còn rời rạc trong khi phía nước ngoài họ liên kết rất chặt chẽ. Do vậy Hiệp hội cần làm cầu nối giữa các hội viên cũng như giữa các doanh nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước. Bên cạnh đó, cần tiếp tục làm cầu nối cho các nhà đầu tư nước ngoài có nhu cầu đầu tư và hợp tác với các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các dự án đầu tư sản xuất nguyên phụ liệu dệt may, dệt, nhuộm, phụ tùng thiết bị, công nghệ xử lý nước thải...

Đẩy mạnh công tác thu thập thông tin, xử lý các phản hồi của doanh nghiệp để nắm được các vướng mắc của doanh nghiệp sau đó đề xuất lên các cơ quan quản lý.

Đặt trọng tâm vào công tác đào tạo nguồn nhân lực đặc biệt ở các khâu thiết kế, quản lý sản xuất, tiếp thị...Kêu gọi đầu tư và hỗ trợ cùng các doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực. Tổ chức các buổi đào tạo, tập huấn được giảng dạy bởi chuyên gia nước ngoài. Tiếp tục phối hợp với các trường cao đẳng, đại học, trung cấp nghề trong việc giảng dạy để khi tốt nghiệp, ngoài lí thuyết các em phải có thực hành, phải biết xử lý các tình huống thực tế. Thành lập trường đào tạo chuyên môn cho ngành dệt may từ quản trị, hành chính đến tác nghiệp, sản xuất, thiết kế, kỹ thuật...nhằm chuyên môn hóa, đào tạo bài bản.

## KẾT LUẬN

Dịch vụ gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn của Việt Nam, đóng góp không nhỏ vào thu nhập GDP. Để đạt được những thành công tích cực, mang tới triển vọng phát triển của ngành dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc phải kể đến sự nỗ lực của các doanh nghiệp dệt may nói chung và Tổng công ty May Hưng Yên – CTCP nói riêng. Tuy nhiên, cùng với cơ hội là sự phát triển mạnh mẽ của thị trường dịch vụ gia công, Tổng công ty may Hưng Yên còn gặp phải các thách thức đến từ sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp gia công hàng may mặc trong và ngoài nước. Điểm yếu của Tổng công ty là: các loại hình dịch vụ chưa được đa dạng hóa, xúc tiến thương mại chưa tốt, các hoạt động marketing chưa được đầu tư hiệu quả, công tác nghiên cứu và phát triển còn yếu kém,... Do đó để phát triển thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của mình, công ty cần nghiên cứu đưa ra các chiến lược phát triển thị trường dịch vụ gia công cụ thể, phù hợp với tình hình khả năng của công ty. Đưa ra các giải pháp triển cụ thể về nhân lực, về tài chính, về sản xuất, R&D... nhằm triển khai các chiến lược một cách hiệu quả. Tìm hiểu nhu cầu về sản phẩm dịch vụ của các bên đặt gia công để nghiên cứu đa dạng hóa các loại hình dịch vụ gia công, đáp ứng các yêu cầu để duy trì khách hàng hiện tại đồng thời kết nối, hợp tác với các khách hàng mới. Tăng cường cho công tác xúc tiến thương mại, hoạt động marketing để khách hàng biết đến công ty cũng như các sản phẩm, dịch vụ của công ty. Từ những điều này, công ty có thể thâm nhập sâu hơn vào thị trường, phát triển sản phẩm. Nhờ vậy có thể phát triển, mở rộng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu hàng may mặc của mình, duy trì và gia tăng thị phần trên thị trường.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Công thương (2014), *Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Dệt May Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*, Hà Nội.
2. Hồ Thị Thanh Bình (2014), *Chiến lược phát triển thị trường của Tổng công ty may Đức Giang*, Trường Đại Học Thương Mại.
3. Nguyễn Thanh Hải (2016), *Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương-TPP: Cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 224
4. Thu Hoài (2015), *Kết quả sản xuất kinh doanh của Dệt may Việt Nam sẽ rơi vào 6 tháng cuối năm*, Tạp chí công thương
5. Trần Thị Thu Huyền (2013), *Xúc tiến thương mại vĩ mô nhằm phát triển thị trường xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam hiện nay*, Trường Đại Học Thương Mại.
6. GS.TS Nguyễn Bách Khoa (2011), *Giáo trình Marketing thương mại*, NXB Thống kê.
7. GS.TS Nguyễn Bách Khoa (2004), *Chiến lược kinh doanh quốc tế*, NXB Thống kê.
8. GS.TS Nguyễn Bách Khoa, PGS.TS Phan Thị Thu Hoài (2003), *Marketing thương mại quốc tế*, NXB Thống kê.
9. PGS.TS Nguyễn Hoàng Long (2015), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
10. PGS.TS Nguyễn Hoàng Long, TS. Nguyễn Đức Nhuận (2012), *Phát triển chiến lược marketing xuất khẩu vào thị trường Mỹ của các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, NXB Thống kê.
11. Nguyễn Thị Thu Trang (2011), *Phát triển thị trường cho hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Trường Đại Học Kinh Tế - Đại Học Quốc Gia Hà Nội
12. Philip Kotler (1997), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê.
13. Tổng công ty may Hưng Yên – CTCP, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2013, 2014, 2015*.



14. PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, NXB Thống kê.

15. <http://hugaco.vn/>

16. <http://www.vinatex.com/>

17. <http://www.vietnamtextile.org.vn/>

18. <http://tapchicongthuong.vn/>

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY MAY HUNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN

#### ***1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công Ty Cổ Phần.***

Tổng Công ty cổ phần May Hưng Yên – CTCP được thành lập từ 19/05/1966 tiền thân là Xí nghiệp may xuất khẩu Hải Hưng trực thuộc TOCONTAP – Bộ Ngoại Thương Tháng 08/1978 được đổi thành Xí nghiệp may Hưng Yên theo quyết định số 440/QĐ-TCLC của Bộ công nghiệp nhẹ; Trực thuộc Tổng Công Ty Dệt May Việt Nam.

Tháng 12/2004 Công ty may Hưng Yên được chuyển đổi từ doanh nghiệp Nhà nước thành Công ty cổ phần may Hưng Yên theo quyết định số 94/204/QĐ-BCN của Bộ Công Nghiệp.

Từ ngày 01/01/2005 Công ty hoạt động theo mô hình Công Ty Cổ Phần.

Ngày 17/05/2011 Công ty đổi tên thành Tổng Công Ty May Hưng Yên – Công ty cổ phần.

Trong quá trình phát triển, cùng sự cố gắng của tập thể cán bộ công nhân và nhà quản lý, công ty đã đạt được nhiều giải thưởng quan trọng như:

- Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000
- Hệ thống quản lý môi trường (EMS) ISO 14000
- Cúp bạc giải thưởng chất lượng Việt Nam
- Chứng nhận hàng Việt Nam chất lượng cao
- Huy chương vàng và chứng nhận hàng Việt Nam chất lượng cao phù hợp tiêu chuẩn cho sản phẩm áo jacket.
- Tại hội chợ Export Việt Nam và Made in Việt Nam, công ty đã được trao tặng Cúp Sen vàng và Siêu cúp thương hiệu mạnh và phát triển bền vững.
- Duy trì và áp dụng hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000
- Cúp vàng Hội nhập kinh tế quốc tế.
- Đạt danh hiệu “Doanh nghiệp tiêu biểu ngành Dệt may & Da giày Việt Nam”
- Bằng khen của Bộ Công Thương
- Cờ thi đua của Chính phủ

Trong suốt 50 năm xây dựng và trưởng thành, Tổng Công ty May Hưng Yên luôn nỗ lực kinh doanh nhằm góp phần vào sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam nói chung.

Trong 10 năm trở lại đây, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty chuyển đổi mạnh mẽ mọi mặt, phát triển vượt bậc cả về chất và lượng.

Tính đến nay, Tổng Công ty đã đầu tư góp vốn vào 10 công ty thành viên, công ty còn liên kết với các công ty khác với tổng số vốn đầu tư là 87.826 triệu đồng. Doanh thu năm 2011 đạt 313 tỷ đồng đến năm 2012 doanh thu đạt gần 346 tỷ đồng tăng 10,5 %. Năm 2013 doanh thu đạt gần 403 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế là 57 tỷ đồng. Sang năm 2014 doanh thu đạt 471 tỷ đồng tăng 16,8%. Năm 2015 đạt hơn 475 tỷ đồng.

## ***2. Lĩnh vực kinh doanh của công ty***

### *3Ngành, nghề kinh doanh:*

- Sản xuất, gia công các mặt hàng may mặc;
- Xuất nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh;
- Bán buôn quần áo đồng phục và quần áo may sẵn các loại, bán buôn vải giả da, bán buôn vải sợi các loại;
- Vận tải hàng hóa đường bộ;
- Bán lẻ vải, len, sợi, chỉ khâu và hàng dệt khác trong các cửa hàng chuyên doanh;
- Bán lẻ hàng may mặc, giày dép, hàng da và giả da trong các cửa hàng chuyên doanh;
- Đại lý, môi giới, đấu giá;
- Bán buôn phụ liệu may mặc;
- Giáo dục nghề nghiệp;
- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê;
- Xây dựng nhà các loại;
- In ấn;
- Dịch vụ liên quan đến in;
- Sản xuất giấy nhãn, bìa nhãn, bao bì từ giấy và bìa;
- Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.

### **3. Cơ cấu tổ chức của công ty**

*Các phòng ban:* Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu, Phòng Kỹ thuật, Phòng Kế toán, Phòng Tổ chức Hành chính, Phòng Quản lý chất lượng.

*Các xí nghiệp:* Xí nghiệp May I, Xí nghiệp May II

*Các Công ty thành viên:*

- Công ty cổ phần may xuất khẩu Ninh Bình
- Công ty cổ phần Châu Giang – Hưng Yên
- Công ty cổ phần và thương mại Gunyoung
- Công ty cổ phần may Sơn Động
- Công ty cổ phần Phú Hưng
- Công ty cổ phần Bảo Hưng
- Công ty cổ phần may và thương mại Mỹ Hưng
- Công ty cổ phần may Hưng Việt
- Công ty cổ phần may và dịch vụ Hưng Long
- Công ty cổ phần Tiên Hưng

*Hệ thống các cửa hàng bán lẻ tại Hưng Yên:*

- Cửa hàng kinh doanh tại Số 8, Đường Bạch Đằng, Phường Minh Khai, Thành phố Hưng Yên, Tỉnh Hưng Yên.

- Cửa hàng kinh doanh tại Số 10, Đường Phạm Ngũ Lão, Phường Quang Trung, Thành phố Hưng Yên, Tỉnh Hưng Yên.

*Cơ cấu tổ chức quản lý*

- *Đại hội đồng cổ đông:* Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của HUGACO và tất cả các Cổ Đông có quyền bỏ phiếu đều được tham dự. Đại hội đồng cổ đông quyết định những vấn đề được Luật pháp và điều lệ công ty quy định. Đại hội đồng cổ đông thường niên được tổ chức mỗi năm một lần.

- *Hội đồng quản trị:* Hoạt động kinh doanh và các công việc của HUGACO phải chịu sự quản lý và chỉ đạo thực hiện của Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị là cơ quan có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền và nghĩa vụ của trừ những thẩm quyền thuộc về Đại hội đồng Cổ Đông. Hội đồng quản trị có trách nhiệm giám sát Tổng Giám đốc và Cán bộ quản lý cấp cao thuộc thẩm quyền của mình theo cơ chế được đề cập trong Quy chế quản trị nội bộ. Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị

do Pháp Luật, Điều lệ, các quy chế nội bộ của HUGACO và quyết định Đại hội đồng Cổ Đông quy định.

• *Ban kiểm soát*: Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Ban kiểm soát thực hiện giám sát Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và cán bộ quản lý cấp cao trong việc quản lý và điều hành HUGACO, kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh, báo cáo tài chính của công ty... Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc.

• *Ban Tổng giám đốc*: Tổng giám đốc điều hành và quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước HĐQT về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Các Phó tổng giám đốc và Giám đốc điều hành là người giúp Tổng giám đốc một hoặc một số nhiệm vụ theo sự phân công và ủy quyền của Tổng giám đốc.

• *Các phòng ban nghiệp vụ*: Các phòng ban nghiệp vụ có chức năng tham mưu và giúp việc cho Ban Tổng giám đốc, trực tiếp điều hành theo chức năng chuyên môn và chỉ đạo của Ban Giám đốc. Công ty hiện có 5 phòng nghiệp vụ với chức năng được quy định như sau:

- Phòng Kế hoạch – Xuất nhập khẩu: Lập kế hoạch sản xuất, theo dõi các mã hàng, làm các thủ tục xuất hàng, các thủ tục về thanh toán xuất nhập khẩu, thủ tục hải quan...

- Phòng Kỹ thuật: có chức năng hoạch định chiến lược phát triển khoa học công nghệ, nâng cấp hoặc thay thế máy móc thiết bị, tham gia giám sát các hoạt động đầu tư về máy móc của công ty và các công trình đầu tư xây dựng cơ bản...

- Phòng Kế toán: có chức năng trong việc lập kế hoạch sử dụng và quản lý nguồn tài chính của Công ty, phân tích các hoạt động kinh tế, tổ chức công tác hạch toán kế toán theo đúng chế độ kế toán thống kê và chế độ quản lý tài chính của Nhà nước.

- Phòng Tổ chức hành chính: có chức năng trong việc tổ chức bộ máy quản lý của Công ty, xây dựng kế hoạch đào tạo và sử dụng đội ngũ cán bộ nhân viên, thực hiện các chế độ chính sách đối với nhân viên...

- Phòng quản lý chất lượng: quản lý chất lượng sản phẩm của công ty

**PHỤ LỤC 2: THỐNG KÊ MỘT SỐ MÁY MÓC THIẾT BỊ CỦA  
TỔNG CÔNG TY MAY HÙNG YÊN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

<b>STT</b>	<b>Tên thiết bị</b>	<b>Số lượng (chiếc)</b>
1	Máy may 1 kim tốc độ cao với bộ phận cắt chỉ tự động	1202
2	Máy may 1 kim cố định	197
3	Máy vắt sủ	15
4	Máy vắt sủ 4 chỉ	35
5	Máy vắt sủ 5 chỉ	33
6	Máy vắt sủ 6 chỉ	273
7	Máy may 2 kim cố định	307
8	Máy may mũi zic zắc	11
9	Máy đính cúc tốc độ cao	85
10	Máy may nhãn	21
11	Máy may khuy thẳng tốc độ cao	33
12	Máy đóng nút tốc độ cao	33
13	Máy may 3 kim 5 chỉ	99
14	Máy may khóa dán	21
15	Máy may mũi giấu	22
16	Máy may 3 kim 6 chỉ	16
17	Máy kiểm tra độ chịu nước	2
18	Máy hơi mini	3
19	Máy lộn cổ áo sơ mi	9
20	Máy tạo dáng áo	3
21	Máy ép keo	14
22	Dao cắt thẳng	20
23	Dao cắt cố định	22
24	Dao cầm tay	33
25	Máy thêu	96
26	Bàn là hơi nước	165
27	Máy thừa tốc độ cao	23
28	Máy may lỗ khóa	14
29	Máy cắt lazer	1
30	Máy nén khí	19

*(Nguồn : Phòng Kỹ Thuật)*