

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

NGUYỄN HOÀNG VIỆT

**LUẬN CỨ KHOA HỌC NHẪM PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP
NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN NGÀNH MAY VIỆT NAM
GIAI ĐOẠN HẬU GIA NHẬP WTO**

Chuyên ngành: Thương Mại

Mã số : 62.34.10.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội - 2010

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH
TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS. TS Nguyễn Hoàng Long

2. PGS. TS Đinh Văn Thành

Phản biện 1:

.....

Phản biện 2:

.....

Phản biện 3:

.....

**Luận án được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án cấp Nhà nước.
họp tại Trường Đại học Thương Mại**

vào hồi giờ ngày tháng năm 2010

Có thể tìm hiểu luận án tại

Thư viện quốc gia và Trường đại học Thương mại

LỜI NÓI ĐẦU

1. Sự cấp thiết của đề tài:

Trong bài giảng của mình tại Hà Nội tháng 1 năm 2009, giáo sư I. Nonaka (Nhật Bản) - 1 trong 20 nhà tư tưởng kinh doanh có ảnh hưởng nhất trong giới kinh doanh và quản lý đương đại đã đưa ra một quan niệm độc đáo về quản trị tổ chức các doanh nghiệp (DN), theo đó ông khái niệm chiến lược (CL) là lực lượng trí tuệ để diễn đạt tình thế hiện tại và kiến tạo tương lai, tức là, một “hiện tại mới” mà chỉ DN mới có thể kiến tạo. Rõ ràng là, để kiến tạo một “hiện tại mới” đó, DN phải đổi mới phương thức quản trị doanh nghiệp (QTDN) lấy quản trị chiến lược (QTCL) của nó làm hạt nhân trong đó không chỉ gồm việc tạo lập (hoạch định) CL là đủ, mà cái quyết định là việc đưa CL đó vào vận hành, thiết lập cấu trúc CL đảm bảo sự cân bằng nội tại; sự thích nghi với tác động của các yếu tố, các lực lượng môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi và bất định của nó. Về nguyên lý, đó chính là phát triển CL.

Luận đề trên là hoàn toàn đúng với thực tiễn và bối cảnh hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước cổ phần (DNNCP) (thuật ngữ để chỉ loại hình DNN được cổ phần hóa (CPH) nhưng Nhà nước vẫn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ) nói chung và trong ngành may nói riêng ở nước ta. Việc chuyển đổi từ DNN thuần túy sang hình thái DNNCP, việc chuyển đổi khung pháp lý hoạt động của DNNCP theo Luật DNN 2003 sang hoạt động theo Luật DN 2005 (kể từ 1/7/2010) lại trong bối cảnh chịu tác động của các định chế WTO và lộ trình mở cửa thị trường dịch vụ phân phối từ 1/1/2009 của nhà nước ta, cũng như những tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu một vài năm qua cho thấy, nếu các DNNCP ngành may Việt Nam (VN) nói riêng và DNVN nói chung tiếp tục các chiến lược đã qua sẽ rất nguy hại và rất dễ sa vào thất bại. Nghĩa là các DN cấp thiết phải phát triển các CLKD nói chung và CLKDTM nói riêng của mình.

Với tiếp cận trên và để thực hiện nhiệm vụ của nghiên cứu sinh chuyên ngành Thương mại, việc lựa chọn nghiên cứu đề tài: “***Luận cứ khoa học nhằm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp nhà nước cổ phần ngành may Việt Nam giai đoạn hậu gia nhập WTO***” là có ý nghĩa lý luận, thực tiễn phù hợp và cấp thiết.

2. Tình hình nghiên cứu đề tài:

Ở nước ngoài, việc nghiên cứu chủ đề “phát triển chiến lược kinh doanh (CLKD)” đã được nhiều nhà nghiên cứu về quản trị kinh doanh (QTKD) nói chung và QTCL nói riêng quan tâm và tổng hợp tri thức. Có thể nêu các tác giả nổi tiếng hàng đầu như P. Drucker, M. Porter, Ph. Kotler, D. Aaker, D. Whelan, K. Kotler, I. Nonaka, T. Canon, ... Tuy nhiên, mỗi tác giả trên trong các công trình của mình đều đề cập đến các nội dung phát triển CL tùy theo góc độ nghiên cứu và cấp độ QTCL (cấp công ty, kinh doanh hay chức năng) mà có nội dung đề cập khác nhau và các lý luận này đều có từ điểm xuất phát là các DN các nước phát triển, mặt khác đi sâu vào nội hàm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại (CLKDTM) chưa có công trình nghiên cứu cụ thể và trực diện nào.

Ở trong nước, thời gian qua đã có một số công trình nghiên cứu, một số luận văn Thạc sĩ, luận án Tiến sĩ nghiên cứu về QTCL nói chung hoặc nghiên cứu về hoạch định CL, về các CL chức năng hay bộ phận như CLDN, CL marketing, CL thương hiệu của các tác giả như: GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn, GS.TS. Nguyễn Văn Thường, GS.TS. Nguyễn Bách Khoa, PGS.TS. Phan Đăng Tuất, PGS.TS. Nguyễn Hữu Khải, ... Tuy nhiên về lĩnh vực phát triển CLKD nói chung và CLKDTM nói riêng hầu như cũng

chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu trực tiếp và trực diện cho các DNNNCP ngành may VN.

3. Mục đích nghiên cứu:

-Hệ thống hóa và phát triển một số luận cứ lý luận cơ bản để vận dụng xây dựng mô hình nội dung lý thuyết về phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN.

-Xác lập những luận cứ thực tiễn chủ yếu thông qua phân tích thực trạng và đánh giá hiệu suất phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN thời gian sau gia nhập WTO.

-Xây dựng các quan điểm và các giải pháp cho phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN đến năm 2015, tầm nhìn 2020.

4. Đối tượng nghiên cứu:

Bao gồm các tác nhân môi trường đang thay đổi, các yếu tố cấu thành nội dung và quá trình phát triển CLKDTM chủ yếu của các DNNNCP ngành may VN

5. Phạm vi và giới hạn nghiên cứu:

-Khách thể nghiên cứu là tập các DNNNCP ngành may trong đó chủ yếu là DN thuộc Vinatex có thời gian hoạt động trên 1 năm kể từ khi thành lập đến nay, có tham chiếu nhất định với nhóm DN tư nhân (DNTN) và DN FDI được chọn điển hình.

-Chi đề cập ở mỗi nội dung nghiên cứu ở tầm QTCL, không chú trọng đến những giải pháp có tính quản trị tác nghiệp cụ thể.

6. Phương pháp nghiên cứu:

-Vận dụng phương pháp tiếp cận hệ thống, logic, biện chứng và lịch sử đặt DNNNCP ngành may trong tổng thể DN ngành may VN, đặt CLKDTM trong hệ thống CLKD và xem xét các nội dung phát triển CL trong mối quan hệ logic, biện chứng và lịch sử với tái cấu trúc CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN.

-Trong các nội dung nghiên cứu cụ thể, vận dụng linh hoạt phương pháp kế thừa, phương pháp điều tra hiện trường để thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp (phương pháp điều tra trắc nghiệm bằng câu hỏi, phương pháp phỏng vấn chuyên gia); các phương pháp tổng hợp, so sánh và lượng hóa theo thang điểm đánh giá.

7. Những đóng góp mới:

Về lý luận: hệ thống hóa và phát triển một số luận cứ lý luận cơ bản để xác lập khung lý thuyết của phát triển CLKD nói chung và CLKDTM nói riêng của các DN nói chung, chỉ rõ những đặc điểm của phát triển CLKDTM cho các DNNNCP ngành may VN. Cụ thể là đã chỉ rõ khái niệm, bản chất, đặc điểm phân định nội dung, quy trình tổng quát và những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển CLKDTM của DN nói chung và DNNNCP ngành may Việt Nam nói riêng.

Về thực tiễn: thông qua vận dụng các phương pháp nghiên cứu hiện đại và mô hình nghiên cứu phù hợp đã nhận dạng và làm rõ các luận cứ thực tiễn cho phát triển CLKDTM ở các DNNNCP ngành may Việt Nam giai đoạn đầu sau khi gia nhập WTO và chịu ảnh hưởng, tác động lớn bởi cuộc khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu. Cụ thể là đã phân tích có hệ thống thực trạng các yếu tố, các nội dung và đánh giá hiệu suất phát triển CLKDTM, từ đó chỉ ra những thành công, hạn chế, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra từ thực trạng phát triển CLKDTM.

Về mục đích nghiên cứu: vận dụng các luận cứ khoa học trên, đưa ra được hệ quan điểm, các định hướng, các giải pháp chung và các phương án phát triển CLKDTM cụ thể cho một số SBUs điển hình cùng những điều kiện, kiến nghị để các DNNNCP ngành may thuận lợi trong tái cấu trúc CL và phát triển CLKD của mình trong giai đoạn hậu khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu đến 2015, tầm nhìn 2020.

7. Kết cấu luận án (LA):

Ngoài phần Lời nói đầu, Kết luận, Phụ lục, Tài liệu tham khảo, LA được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Một số luận cứ lí luận cơ bản về phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam.

Chương 2: Một số luận cứ thực tiễn từ thực trạng phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam trong bối cảnh sau gia nhập WTO

Chương 3: Hoàn thiện phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam giai đoạn đến 2015, tầm nhìn 2020.

CHƯƠNG 1:

MỘT SỐ LUẬN CỨ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN NGÀNH MAY VIỆT NAM

1.1. Một số lý thuyết cơ sở của đề tài

1.1.1. Lý thuyết về giá trị cung ứng khách hàng

Để nâng cao sức cạnh tranh bền vững của sản phẩm và DN, mỗi DN cần thay đổi tư duy về sự thỏa mãn của khách hàng chỉ chú trọng các thuộc tính công năng của sản phẩm theo quan niệm thương mại truyền thống mà thay vào đó là thỏa mãn nhu cầu giá trị khách hàng được thể hiện qua các lợi ích toàn diện mang lại trong mối quan hệ với tổng chi phí bỏ ra để mua và sử dụng sản phẩm của khách hàng. Mỗi DN sẽ có sức cạnh tranh cao hơn, thu hút, giữ gìn và khai thác giá trị khách hàng khi và chỉ khi DN cung ứng có ưu thế vượt trội hơn các đối thủ giá trị cung ứng cho khách hàng thường xuyên trong dài hạn. Đây cũng là điểm khác biệt căn bản giữa quan niệm KDTM hiện đại với thương mại truyền thống được vận dụng trong luận án này (xem hình 1.4 LA).

1.1.2. Lý thuyết về cấu trúc và vị thế các lĩnh vực hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp

Mỗi DN đều có 4 lĩnh vực hoạt động cốt lõi, tùy theo độ quan trọng và quan niệm lãnh đạo CL của mỗi DN mà có vị thế khác nhau. Theo tiếp cận QTKD hiện đại, một DN có định hướng thị trường, khách hàng mục tiêu có vị thế hạt nhân có chức năng kiểm tra, kiểm soát; tiếp cận trực tiếp với thị trường và khách hàng mục tiêu là lĩnh vực KDTM (marketing TM) đóng vai trò như là chức năng có tính tích hợp với 3 lĩnh vực chức năng cơ bản còn lại: tài chính – nguồn nhân lực – sản xuất.

1.1.3. Lý thuyết về kinh doanh thương mại truyền thống và hiện đại

Theo quan niệm truyền thống, KDTM chủ yếu tập trung hoạt động vào quản trị bán hàng và đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm sản xuất ở các phân xưởng để đạt mục tiêu lợi nhuận thông qua khối lượng và doanh số bán hàng. Theo tiếp cận hiện đại, KDTM là quá trình tích hợp sáng tạo và cung ứng giá trị cho khách hàng mục tiêu, vì vậy mục tiêu của nó là đạt tới lợi nhuận thông qua thỏa mãn giá trị cung ứng khách hàng. Điểm xuất phát và tiêu điểm của nó là thị trường mục tiêu và nhu cầu khách hàng để lựa chọn giá trị và làm thích ứng chào hàng với nhu cầu thị trường. Phương tiện đạt mục tiêu là quá trình cung ứng và truyền thông giá trị cho khách hàng. Điều đó có nghĩa là DN trở thành một tổ chức cung ứng và thỏa mãn nhu cầu giá trị của khách hàng và KDTM hiện đại có bản chất là marketing thương mại hiện đại (xem hình 1.5a và 1.5b LA).

1.1.4. Lý thuyết về chuỗi cung ứng giá trị của DN

Đây là lý thuyết được M. Porter đưa ra để nhận dạng các cách thức sáng tạo và cung ứng nhiều hơn giá trị cho khách hàng của mỗi DN. Trên tầm mức CL, chuỗi giá trị của DN có 9 nhóm hoạt động trong đó có 4 nhóm có tính hỗ trợ gồm kết cấu hạ tầng, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ và mua sắm trang thiết bị; và 5 nhóm có tính chủ chốt gồm logistic đầu vào và đầu ra, sản xuất- tác nghiệp, marketing bán hàng và dịch vụ khách hàng. Cả 9 hoạt động này đều có quan hệ tương tác với nhau và đều có đóng góp vào cận biên lợi nhuận của DN. Theo tiếp cận KDTM hiện đại trên thì theo bản chất của mình, KDTM bao hàm 4 trong 5 nhóm hoạt động chủ chốt để sáng tạo và cung ứng giá trị cho khách hàng và từ đó thấy rõ hơn vai trò của KDTM với mỗi DN sản xuất - thương mại ngành may VN và tránh tư duy hạ thấp vai trò quản trị phát triển CLKDTM của DNNCP ngành may.

1.2. Khái niệm, vị thế và mô hình phát triển CLKDTM của các DNNCP ngành may VN

1.2.1. Một số khái niệm cốt lõi

Trong bản chính luận án đã luận giải chi tiết các vấn đề, các khái niệm cơ sở có liên quan, ở đây chỉ nêu một số kết luận qua nghiên cứu lý thuyết:

- CL: theo tiếp cận QTKD, CL được hiểu là tập hợp những quyết định quản trị và hành động hướng tới việc hoàn thành mục tiêu dài hạn thông qua việc đảm bảo thích nghi với môi trường thường xuyên thay đổi của tổ chức. Theo tiếp cận quản trị tri thức, CL được hiểu là lực lượng trí tuệ để diễn giải tình thế hiện tại và kiến tạo tương lai, tức là 1 hiện tại mới mà chỉ DN mới có thể kiến tạo.

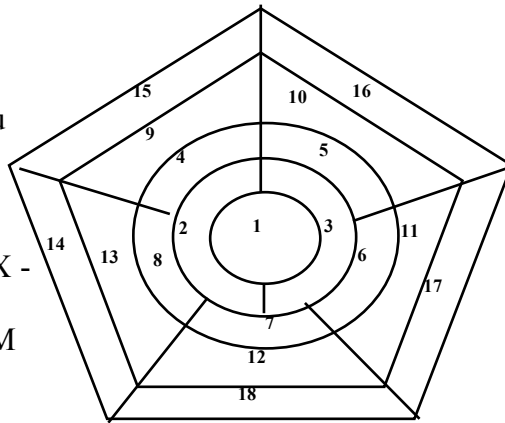
- CLKD: là bậc QTCL thứ 2 để triển khai CL chung của DN với từng SBU và được M. Porter định nghĩa là: *CLKD còn được gọi là CL cạnh tranh hay là CL định vị, được hiểu là các công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập định vị thế CL trên thị trường nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của một công ty.*

- Phát triển CLKD được hiểu là quá trình triển khai tái cấu trúc các yếu tố nội dung và tổ chức lãnh đạo CLKD được hoạch định cho các nhóm SBU để tạo lập các cân bằng và thích nghi mới nhằm nâng cao hiệu suất thực hiện sứ mạng và mục tiêu CLKD đã được xác lập trong môi trường kinh doanh của DN thường xuyên thay đổi và có tính đột biến CL [Tác giả]. Qua nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình khái quát phát triển CLKD của DN như 1.1 dưới đây:

I. Các cấu tử hợp thành

cấu trúc CLKD

1. Thị trường mục tiêu của nhóm SBUs
2. CLKD TMXK
3. CLKD TM nội địa
4. CL công nghệ & SX - TN
5. CL R&D, MIS&KM
6. CL nguồn lực tài chính và outsourcing
7. CL tổ chức, lãnh đạo
8. CL nguồn tạo lợi thế cạnh tranh và năng lực KD cốt lõi



(Nguồn: Tác giả)

II. Các yếu tố môi trường cho phát triển CLKD

9. Các khách hàng và quyền lực thương thảo
10. Các ĐTCT hiện hữu và tiềm tàng
11. Các nhà cung cấp
12. Các nhà trung gian marketing
13. Các công chúng và cổ đông KD
14. Các lực lượng môi trường KD quốc tế
15. Các lực lượng môi trường kinh tế-dân số
16. Các lực lượng môi trường chính sách, pháp luật
17. Các lực lượng môi trường văn hóa – xã hội
18. Các lực lượng môi trường KHCN và tự nhiên

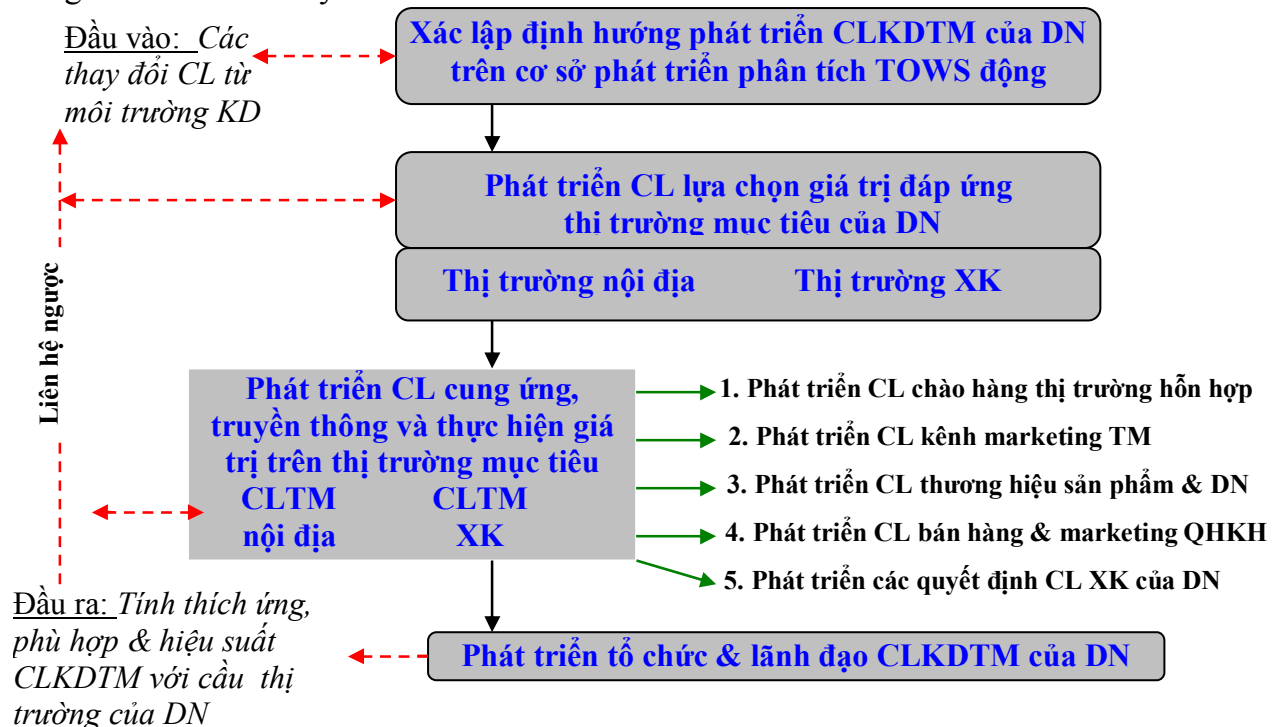
Hình 1.1: Mô hình tổng quát phát triển CLKD

- CLKDTM: Từ hình 1.1, CLKDTM là 1 bộ phận của CLKD và phát triển CLKD gắn với các nhóm SBUs trong các chào hàng thị trường của DN do có vị thế tiếp cận trực tiếp với các thị trường & khách hàng mục tiêu và thực hiện chức năng quản trị có tính tích hợp với các CL bộ phận khác (sản xuất, nguồn nhân lực, tài chính, ...); nên phát triển CLKDTM có vị thế quan trọng hàng đầu, tiên khởi để tạo động lực và vị thế thực hiện mục đích của chuỗi giá trị cung ứng khách hàng của toàn hệ thống phát triển CLKD của DN. Theo tiếp cận quản trị chuỗi cung ứng giá trị của DN, *CLKDTM được hiểu là một CL bộ phận hữu cơ của CLKD phát triển cho những khía cạnh tổ chức và hoạt động marketing thương mại, nghĩa là các nội hàm liên quan đến lựa chọn, cung ứng, truyền thông và thực hiện các giá trị cho khách hàng mục tiêu trên các loại thị*

trường nội địa và / hoặc quốc tế của DN được tiếp cận theo định hướng thị trường và dựa trên cơ sở khách hàng của DN. [GS. TS Nguyễn Bách Khoa].

1.2.2. Khái niệm, nội dung phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN

- Phát triển CLKDTM của các DN ngành may được hiểu là "quá trình triển khai các yếu tố nội dung và tái cấu trúc CLKDTM bao gồm: lựa chọn, cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị cho các khách hàng mục tiêu để tạo lập các cân bằng nội tại và thích nghi thường xuyên của cấu trúc CL với môi trường KD đang thay đổi nhằm nâng cao hiệu suất thực hiện sứ mạng, mục tiêu CLKD đã được xác lập của DN" [Tác giả]. Nội dung phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may được mô hình hóa trong hình 1.2 dưới đây:



Hình 1.2: Mô hình quá trình phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may

Nguồn: [Tác giả]

1.3. Nhân tố ảnh hưởng và mô thức phân tích TOWS động trong phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN

Điểm xuất phát của phát triển CLKDTM là sự thay đổi trong môi trường kinh doanh của DN và vì vậy các yếu tố, lực lượng môi trường CLKD chính là các nhân tố ảnh hưởng & làm điều kiện cho phát triển CLKDTM của DN. Các lực lượng này trong bối cảnh VN sau gia nhập WTO bao gồm:

- ✓ Các nhân tố môi trường thể chế - chính sách quốc gia
- ✓ Các nhân tố môi trường quốc tế và cam kết WTO ngành dệt may
- ✓ Các nhân tố thị trường ngành may
- ✓ Các tác nhân môi trường nội tại của DN

Không phải tất cả các tác nhân môi trường (từ tác nhân số 9 đến 18 trong hình 1.1) đều được đưa vào phân tích phát triển CL, nhà QTCL cần nhận dạng trong một tập lớn các nhân tố môi trường đâu là tác nhân có tính CL nghĩa là những tác nhân có ảnh hưởng trực tiếp, cường độ lớn, phạm vi tác động rộng và trong dài hạn đến đòi hỏi phải thay đổi / tái cấu trúc CLKDTM của DN. Trên cơ sở đó, đánh giá các tác nhân CL này không chỉ ở thời điểm phân tích mà còn tiên lượng ảnh hưởng của chúng ở các phân kỳ CL để từ đó đưa chúng vào mô hình phân tích TOWS động (xem phụ lục 6 - LA).

1.4. Một số điển hình phát triển CLKDTM và bài học rút ra đối với các DN ngành may Việt Nam

Trong luận án, đã trình bày những điểm nổi bật cả về thành công và thất bại trong phát triển CLKDTM của một số DN may điển hình của Mỹ, EU và Trung Quốc như: Zara, Walmart, Lacoste, Bosideng, ... như là các đối sánh với các DN ngành may VN, qua đó rút ra được 7 bài học chủ yếu mà tác giả cho là phù hợp, cần thiết và có thể vận dụng trong phát triển CLKDTM ở các DNNNCP ngành may VN:

- Đổi mới & nâng cao chất lượng sản phẩm;
- Sản xuất tinh gọn “Lean manufacturing”;
- Thời gian và tốc độ tiếp thị;
- Chuyên môn hóa sản xuất;
- Tăng cường liên kết dọc;
- Tái cấu trúc & tái thiết tổ chức theo mô hình kiểu vệ tinh;
- Đào tạo & phát triển đội ngũ các nhà thiết kế thời trang, xây dựng thương hiệu, mở rộng các dịch vụ về thời trang.

CHƯƠNG 2:
MỘT SỐ LUẬN CỨ THỰC TIỄN TỪ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC
DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN NGÀNH MAY
VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH SAU GIA NHẬP WTO

2.1. Khái quát quá trình CPH, đặc điểm và những vấn đề đặt ra với các DNNNCP ngành may VN

2.1.1. Tình hình và kết quả CPH các DNNNCP ngành may VN

Có thể nói, CPH các DNNN ngành may VN đều gắn liền với các DNNN thuộc Vinatex và được bắt đầu từ 1999. Đến nay (4.2010) Vinatex đã có 52 DNNN trực thuộc đã tiến hành CPH, trong đó có 26 DN thuộc ngành may. Hiện còn 6 DNNN đã hoàn tất thủ tục cho CPH, 7 công ty TNHH 1 thành viên đang làm hồ sơ chuyển đổi theo hình thức DNNCP và bản thân Tập đoàn cũng được Chính phủ cho phép CPH và dự kiến đến đầu 2011 sẽ hoàn thành.

Có thể nói, khối DNNN thuộc Vinatex là khối DNNN đi đầu trong cả nước với công tác CPH và hiện là 1 trong 3 khối tổ chức chủ đạo của Vinatex. Đến nay, các DNNN ngành may được CPH thuộc Vinatex đều có số cổ phần mà Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ (từ đây xin gọi là DNNNCP) gồm 3 công ty mẹ-công ty con; 23 công ty cổ phần; con số này sẽ còn tăng thêm đến cuối 2010 này.

2.1.2. Đặc điểm và một số vấn đề đặt ra với các DNNNCP ngành may VN

Có thể nói, hầu hết các DNNNCP ngành may VN đều là DN trực thuộc Vinatex và thuộc dạng DN tích hợp dọc sản xuất - thương mại, các DN này đều có trong cơ cấu tổ chức kinh doanh nhóm các nhà máy / phân xưởng may; các cơ sở thương mại trực thuộc; đều có hoạt động KDTM trên cả thị trường nội địa (ND) cũng như quốc tế mà lấy xuất khẩu (XK) là chủ yếu; đa phần DNNNCP ngành may là loại hình DN vừa, một số DN lớn vì vậy đều có cấu trúc CLKDTM khá hoàn chỉnh; cuối cùng, đa số các DNNNCP ngành may đều có thời gian thành lập và hoạt động từ 5-10 năm cho đến nay và đều có vị thế trên thị trường ngành may của nước ta. Mặc dù thời gian thành lập chưa dài, thời gian chuẩn vị và hoạt động trong bối cảnh VN là thành viên chính thức của WTO còn ngắn, các DNNNCP ngành may đã có nhiều nỗ lực để kiện toàn bộ máy và thiết chế vận hành, nhưng đến nay vẫn còn có một số vấn đề đặt ra, mà chủ yếu là:

- *Việc huy động vốn từ các tổ chức, cá nhân bên ngoài trong quá trình CPH còn hạn chế nên vốn nhà nước còn chiếm tỷ trọng lớn trong vốn điều lệ các DN này.*

- *Còn một tỷ lệ khá lớn DNNNCP có ban quản lý, điều hành là những người quản lý, điều hành của DNNN cũ vẫn áp dụng tư duy, phương pháp, cơ chế quản lý như DNNN nên ít có đổi mới trong QTDN.*

- *Một số quy định pháp luật chưa thật sát với thực tế hoặc chậm được cụ thể hóa hướng dẫn thi hành với nhóm DNNNCP (tình trạng lưỡng thể vừa là DNNN, vừa là DNNNCP), đặc biệt khi thời điểm 1/7/2010 đã đến gần.*

- *Địa vị pháp lý, chế độ đãi ngộ đối với người đại diện phần vốn nhà nước tại các DNNNCP ra sao trong bản chất kinh tế và quản trị nhân lực cấp cao DN.*

- *Tuy kết quả kinh doanh của hầu hết các DNNNCP đã được nâng cao hơn so với khi còn hoạt động dưới hình thức công ty nhà nước song vẫn không cao hơn các DN tư nhân hoạt động trong cùng ngành, nghề mà không có lợi thế bằng. Điều đó có nghĩa là mới chỉ có ý nghĩa thay đổi một phần sở hữu vốn chứ chưa thật sự tạo ra thay đổi về chất trong quản trị các DNNNCP.*

2.2. Kết luận rút ra từ phân tích thực trạng phát triển CLKDTM của một số DNNNCP ngành may VN được chọn nghiên cứu điển hình

Trên cơ sở nghiên cứu chi tiết các SBU, các điểm nổi bật của một số DNNN ngành may VN như: May Việt Tiến, May Nhà Bè, Vinatex Mart cho phép rút ra 5 kết luận từ phân tích các điển hình phát triển CLKDTM cho các DNNNCP ngành may VN như sau:

Một là, các DNNNCP ngành may có thể có xuất phát điểm, hình thức tổ chức khác nhau nhưng đều có định hướng CL hướng về thị trường, và mặc dù các DN này chưa thực sự hoạch định cho mình 1 CLKD có bài bản và mang tính chính thức nhưng đều có phát hiện quan trọng là: phải đặt đúng vai trò và nâng tầm vị thế của phát triển CLKDTM, lấy nó làm điểm giao diện đầu tiên từ thị trường để xác lập các định hướng CLKD khác: lực chọn phương án sản phẩm và thiết lập SBU cho phù hợp, phát triển hoạt động R&D và phát triển công nghệ

Hai là, các DNNNCP ngành may đều xác lập đường hướng CLKD lấy XK làm trọng tâm để tận dụng thời cơ giai đoạn đầu gia nhập WTO. Tuy nhiên khi độ mở thị trường ngành may nước ta càng lớn, lại gặp những rào cản TM quốc tế và nhất là dưới tác động của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, các DNNNCP cũng như nhiều DN ngành may khác đã ngày càng tiếp cận đúng nguyên lý QTCL hơn để phát triển CLKDTM hơn trên 2 hướng: 1) Phát triển & đa dạng hóa thị trường XK để dàn trải rủi ro, 2) Phát triển CLKDTM nội địa ngày càng cao.

Ba là, các DNNNCP ngành may quan tâm đặc biệt đến phát triển CLKDTM trên cả 5 cột trụ: 1- Làm thương mại có phân biệt và marketing mục tiêu; 2- Chào hàng thị trường mục tiêu; 3- Kênh marketing XK và hệ thống phân phối ND; 4- Phát triển thương hiệu sản phẩm & DN; 5- Phát triển bán hàng và dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên ở từng DN, các yếu tố này lại được xử lý thiếu đồng bộ và hệ thống nên hiệu suất thực thi phát triển CLKDTM và sự phối hợp của nó với các CL bộ phận khác của CLKD chưa đáp ứng yêu cầu, hay nói cách khác - hiệu lực tăng cường năng lực cạnh tranh cốt lõi của các DN này chưa cao.

Bốn là, việc phát triển CLKDTM ở các DNNNCP ngành may thời gian 3 năm qua, đặc biệt trong thời gian gần 2 năm trở lại đây dưới tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu chủ yếu mới chú trọng tới các yếu tố mang tính định hướng, các yếu tố mang tính phát triển "phần cứng" của kết cấu hạ tầng DN mà chưa gắn chúng với những thiết kế tái cấu trúc tổ chức và hoạt động, tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi nên mặc dù có những mặt tăng trưởng khởi sắc sau CPH, nhưng thực chất các DN này chưa hoạt hóa và giải phóng được các yếu tố sức sản xuất. Điều này đặc biệt rõ nét trong so sánh với các DNTN hay DN FDI ngành may.

Năm là, hầu hết các DNNNCP ngành may đều có những thành công nhất định trong phát triển CLKDTM, tuy nhiên trong cơ cấu tổ chức và lãnh đạo phát triển CL hầu như chưa có một sự thay đổi rõ nét để vừa phù hợp với nguyên lý QTDNCP hiện đại, vừa đáp ứng yêu cầu thay đổi về chất trong tổ chức và lãnh đạo CL nói chung và CLKDTM nói riêng.

2.3. Thực trạng quá trình phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN

Tác giả đã tiến hành nghiên cứu thực tiễn các nội dung chi tiết bằng phương pháp nghiên cứu mô tả phương pháp điều tra trắc nghiệm bằng câu hỏi và phỏng vấn chuyên gia (Xem phụ lục 4). Với mẫu phiếu điều tra thu được, sử dụng phần mềm SPSS 13.0 cho phép rút ra các kết quả đánh giá thực trạng hiệu suất nội dung phát triển CLKDTM của nhóm DNNNCP và đối sánh với nhóm DNTN và DN FDI ngành may thể hiện trên bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2: Tổng hợp điểm đánh giá hiệu suất phát triển CLKDTM theo các nhóm DN thuộc mẫu điều tra

TT	Nội dung & tiêu chí	Điểm đánh giá trung bình kỳ vọng			Điểm tối đa
		DNNN CP	DNTN	DN FDI	
I	<i>Phát triển triết lý khách hàng trong CLKDTM</i>	<u>3,08</u>	<u>3,11</u>	<u>4,54</u>	<u>6</u>
1	Mức độ nghiên cứu cập nhật thông tin	0,88	0,92	1,48	2
2	Mức độ nắm bắt tiềm năng bán hàng	1,14	1,18	1,46	2
3	Hiệu suất triển khai CLKDTM được hoạch định theo các kế hoạch hàng năm	1,06	1,01	1,60	2
II	<i>Phát triển CL lựa chọn giá trị đáp ứng TT</i>	<u>3,28</u>	<u>2,92</u>	<u>4,8</u>	<u>6</u>
1	Hiệu suất chỉ đạo làm KDTM theo TT mục tiêu	1,05	1,04	1,62	2
2	Hiệu suất lựa chọn giá trị khác nhau cho đoạn thị trường mục tiêu khác nhau	1,10	0,92	1,51	2
3	Hiệu suất phát triển định vị SBU theo thị trường mục tiêu	1,13	0,96	1,67	2
III	<i>Phát triển CL cung ứng giá trị đáp ứng TT</i>	<u>3,95</u>	<u>3,92</u>	<u>6,29</u>	<u>8</u>
1	Hiệu suất phát triển các chào hàng theo thị trường mục tiêu	1,19	1,24	1,63	2
2	Mức độ rõ nét và cân bằng trong cấu trúc hệ thống phân phối và logistics hiện tại	0,82	0,76	1,62	2
3	Hiệu suất phát triển sản phẩm/dịch vụ mới	0,80	0,78	1,56	2
4	Hiệu suất quản trị rủi ro phát triển CLKDTM	1,14	1,14	1,48	2
IV	<i>Phát triển CL truyền thông, thực hiện giá trị</i>	<u>3,32</u>	<u>3,30</u>	<u>4,70</u>	<u>6</u>
1	Mức độ nỗ lực đo lường hiệu lực/chi phí truyền thông marketing và XTTM	0,91	0,94	1,66	2
2	Hiệu suất cấu trúc hệ thống quản trị thương hiệu hiện tại	1,21	1,12	1,41	2
3	Hiệu suất cấu trúc hệ thống bán hàng và dịch vụ khách hàng	1,20	1,24	1,63	2
V	<i>Phát triển tổ chức và lãnh đạo CLKDTM</i>	<u>3,40</u>	<u>3,46</u>	<u>4,85</u>	<u>6</u>
1	Mức độ tích hợp trong tổ chức quản trị các chức năng KDTM	1,11	1,16	1,66	2
2	Hiệu suất lãnh đạo phát triển các năng lực cạnh tranh KDTM cốt lõi	1,15	1,06	1,51	2
3	Hiệu suất ứng xử nhanh, hiệu quả của bộ máy lãnh đạo với thay đổi cập thời	1,14	1,24	1,68	2
Cộng		17.03	17.07	25.18	32

Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra theo SPSS 13.0

Theo bảng 2.2, cho thấy dưới sức ép của tác động khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu gần 2 năm qua, hầu hết các DNNNCP cho dù thời gian thành lập không dài nhưng đều nhận thức rõ việc tiếp tục hoặc cố định các CLKD trước đây là không thể và phải phát triển chúng cho phù hợp với những thay đổi của môi trường, trong đó đặc biệt quan tâm tới phát triển CLKDTM. Kết quả đánh giá của các CEO ở các loại hình DN cho thấy: các DNNNCP ngành may đạt mức điểm trung bình 17,03 - xếp loại trung bình - trong so sánh thì tương đương cao hơn đôi chút hơn nhóm DN tư nhân (17,07) và thấp hơn một bậc chất lượng so sánh với DN FDI (25,18). Để nghiên cứu chi tiết hơn thực trạng phát triển CLKDTM trong mục tiếp theo sẽ đi sâu phân tích các nội dung

hợp thành của phát triển CLKDTM ở các DNNNCP ngành may Việt Nam thuộc mẫu điều tra.

2.3.1. Thực trạng phát triển triết lý khách hàng trong CLKDTM

Một là, nhìn chung các DNNNCP đều có nhận thức ngày càng rõ về tầm quan trọng của thông tin thị trường & TM đối với QTDN nói chung và quản trị phát triển CLKDTM nói riêng. Tuy nhiên đa số các DN này (95%) đều mới dừng lại ở những thông tin khách hàng có tính đại cương mà chưa đảm bảo tính đến tính liên tục và cập nhật của các thông tin có ảnh hưởng đến khách hàng, đến bán hàng, đến kênh phân phối và đối thủ cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ.

Hai là, mặc dù có những hạn chế ở tầm nhìn toàn diện về môi trường và thị trường có một tỷ lệ đáng kể (24,5%) DN giành quan tâm đến việc nắm bắt kịp thời các dữ liệu có liên quan đến tiềm năng bán hàng & mức sinh lời theo các đoạn thị trường đại lý, các sản phẩm chủ yếu, các quy mô đơn hàng & các nhóm khách hàng, đối tác khác nhau. Tuy nhiên một phần đa số (75%) DN mới chỉ dừng lại ở những thông tin chung, thiếu phân định, trong đó vẫn còn 10% số DN hầu như không nắm được.

Ba là, kết quả phỏng vấn trực tiếp các CEO của Vinatex và một số công ty lớn cho thấy, mới chỉ có khoảng 1/5 (21,8%) số DN có hoạch định dài hạn CLKDTM và trong số đó cũng chỉ có 2/3 số DN hoạch định CL có sử dụng mô thức TOWS với đầu vào là các thông số dự báo có tính hiện thời hoặc triển vọng so với thời điểm hoạch định. Một bộ phận lớn các DN mới chỉ dừng lại ở việc lập kế hoạch thường niên hoặc ngắn hạn (2-3 năm) về KDTM (61%), vẫn còn 17% số lượng DN hầu như không có chỉ đạo và không có văn bản CLKDTM.

2.3.2. Thực trạng phát triển chiến lược lựa chọn giá trị đáp ứng thị trường

Thực tế cho thấy các DNNNCP ngành may đã qua giai đoạn trong sản xuất, trọng đầu tư, trọng phần cứng công nghệ và đã ngày càng coi trọng các yếu tố TM, các yếu tố tri thức (R&D), các yếu tố phần mềm của công nghệ KD. Đi sâu phân tích thực trạng phát triển CL lựa chọn giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu của DNNNCP ngành may cho phép rút ra một số phát hiện sau:

Một là, nhiều DNNN ngành may VN trong hơn 2 năm trở lại đây đã có những phát triển mới về CL lựa chọn giá trị thông qua đặt lại, đặt đúng và từng bước tái cấu trúc thị trường CL hướng về và đặt cơ sở từ thị trường nội địa. Mặc dù trên bản đồ thị phần, thị trường XK vẫn chiếm tỷ trọng đa số (xem hình 1- phụ lục 4) nhưng sự phát triển và chuyển hướng CL này là phù hợp và đúng đắn.

Hai là, về phát triển CL lựa chọn giá trị trên thị trường XK của các DNNNCP ngành may đã có nhiều xu hướng tiến bộ, trong 2 năm trở lại đây, bên cạnh các thị trường XK truyền thống (theo thứ tự Mỹ, EU, Nhật Bản), tỷ trọng thị trường XK khác từng bước được phát triển và nâng cao. Tuy nhiên nếu đi sâu phân tích cho thấy, các DN ngành may nước ta vẫn chưa minh bạch trong CL lựa chọn giá trị, chưa xác đáng trong lựa chọn mục tiêu thị trường và hầu như chưa phát triển được 1 CL định vị phù hợp với chào hàng thị trường mục tiêu. Cho đến nay kể cả ngành may và đại đa số DN ngành may vẫn chưa minh bạch được lựa chọn sẽ tham gia vào khâu nào và trong khâu đó sẽ có vị thế nào ở cấu trúc chuỗi giá trị ngành may VN và thế giới.

Ba là, về phát triển CL lựa chọn giá trị trên thị trường nội địa: sau một thời gian khá dài, đa số các DN ngành may bỏ sót hoặc cảm chừng, hoặc coi chỉ là một hướng phụ trong CLKDTM, nhiều DN đã định hướng lại sự phát triển về thị trường nội địa. Có thể nói so với CL thị trường XK, các DNNNCP ngành may phát triển CL thị trường nội địa có chậm hơn nhưng được thực hiện khá bài bản, hệ thống hơn trên cả các nội dung: phân đoạn - định mục tiêu - định vị, một số DN hàng đầu như Việt Tiến, Nhà Bè, May 10, ... đã từng bước phát triển đúng hướng CL lựa chọn giá trị cung ứng cho khách

hàng trên thị trường nội địa. Tuy nhiên, đi sâu phân tích cho thấy vẫn còn một phần lớn các DNNNCP vẫn chưa có quan tâm và hành động đầy đủ về vị trí và vai trò của phát triển CL lựa chọn giá trị thông qua phát triển vị thế của chào hàng có tính khác biệt, nổi trội trên đoạn thị trường lựa chọn, tính đa dạng về kích cỡ và độ bền tương hợp trong các chào hàng cho từng đoạn thị trường chưa ổn định và còn thiếu tính hấp dẫn.

Bốn là, đánh giá lượng hóa hiệu suất phát triển CL lựa chọn giá trị của các DNNNCP ngành may VN cho thấy: Đa số các DN vẫn chủ yếu có tư duy và chỉ đạo phát triển CL phục vụ đại trà thị trường (74,7%), trong đó vẫn còn gần 19,2% số DN thực chất vẫn giữ quan niệm & hành động CL bán sản phẩm cho 1 thị trường đồng nhất, không phân biệt. Tuy nhiên cũng đã có 21,5% số DN có triển khai chào hàng các SBU và các kế hoạch marketing TM khác biệt hóa giá trị giữa các loại và đoạn thị trường khác nhau. Đồng thời cũng với một tỷ lệ tương tự (22,8%) số DN có một tầm nhìn tổng thể & chỉ đạo triển khai hệ thống định vị thị trường. Nói theo nguyên lý KDTM là, vẫn còn gần 80% số DN trong tình trạng làm marketing TM không hoặc hầu như không phân biệt trong lựa chọn giá trị và không phát triển định vị theo đoạn thị trường mục tiêu.

2.3.3. Thực trạng phát triển chiến lược cung ứng giá trị đáp ứng thị trường

Một là, về cơ cấu loại hình CLTM, chỉ có 27,2% số DN có quan tâm và phát triển kế hoạch CLTM đồng bộ trên 4 loại hình: CLTM XK, CLTM nội địa, CL thương hiệu và CL phát triển sản phẩm & dịch vụ & công nghệ TM mới; 7,4% số DN có quan tâm và chỉ đạo phát triển 2 loại hình kế hoạch CLTM XK và CL thương hiệu; 29,4% số DN chỉ phát triển 1 loại hình CLTM XK và có thể nói còn một tỷ lệ khá lớn 37% số DN chưa quan tâm hoạch định & phát triển CLTM theo loại hình.

Hai là, về phát triển CL chào hàng thị trường với thương mại XK được thực hiện trên cơ sở đơn đặt hàng và vì vậy những thông số phối thức sản phẩm chủ yếu tập trung ở mức sản phẩm cốt lõi, một số thông số dịch vụ trước bán, còn lại hầu hết các thông số khác của mức sản phẩm hiện hữu và sản phẩm gia tăng đều chưa được khai thác. Chỉ khoảng 1/3 các chào hàng thị trường xuất FOB là có được mức sản phẩm 2 và 3 này nhưng cũng rất hạn chế như: nhãn hiệu hàng hóa có ký hiệu "Made in Vietnam" hoặc "Made by Vietnam", bao bì bao gói, ... Trong chào hàng thị trường nội địa các mặt hàng thương mại có đa dạng và phát triển hơn, bên cạnh các biến thể mẫu mã theo đơn đặt hàng CMT, nhiều DN đã có quan tâm và chỉ đạo phát triển một số mặt hàng thời trang qua nhượng quyền thương hiệu của một số hàng may nước ngoài có thương hiệu khá hoặc trung bình khá. Một số DN đã quan tâm đến công tác thiết kế và phát triển sản phẩm. Nhìn chung, tỷ lệ chi cho R&D của các DN thường chiếm từ 0,2 - 0,5% tổng doanh thu. Tuy nhiên đa số DN đầu tư quá ít cho tạo mẫu và thiết kế sản phẩm cũng như quảng cáo để thương mại hóa sản phẩm. Hoạt động thiết kế chủ yếu dưới dạng cải tiến lại sản phẩm để không vi phạm quyền sở hữu công nghiệp đối với kiểu dáng sản phẩm. Hệ quả là đa số hàng may mặc của các DN đều mang kiểu dáng nước ngoài. Các DN chưa có tầm nhìn CL trong công tác sáng tạo ý tưởng mới về phong cách, kiểu dáng có sức cạnh tranh nhằm đáp ứng những nhu cầu đa dạng của các thị trường khác nhau. Mẫu mã, hình thức, kiểu dáng của các sản phẩm may Việt Nam còn đơn điệu, ít sáng tạo, tình trạng làm hàng nhái còn rất phổ biến và hầu như chưa có biện pháp ngăn chặn hữu hiệu.

Ba là, về phát triển CL giá thương mại, nhìn chung CL giá đối với hàng may mặc XK của các DN ngành may Việt Nam vẫn tập trung vào chính sách giá trung bình thấp / chất lượng trung bình. Chính vì vậy, hiệu quả mag lại không cao bởi không có điều kiện đổi mới công nghệ và trả lương cao cho công nhân để giữ được đội ngũ công nhân có tay nghề cao, chưa kể rất dễ rơi vào bẫy chống bán phá giá ở các nước NK.

Với định giá trên thị trường nội địa, và ngay cả định giá FOB trên thị trường XK, hầu hết các DN cùng vận dụng phương pháp định giá dựa trên chi phí cộng thêm (mark up), điều này giúp DN đảm bảo việc bù đắp chi phí nhưng cũng nằm trong tình trạng hạn chế trên, đặc biệt dưới sức ép cạnh tranh giá của các hàng may Trung Quốc và Thái Lan NK tiểu ngạch và việc định vị linh hoạt theo tương quan chất lượng/giá theo từng đoạn thị trường với độ quan trọng về tính nhạy cảm với giá của nó. *Trong phát triển CL định giá thị trường, các DN đã có quan tâm đến các quyết định điều chỉnh giá và thay đổi giá, tuy nhiên trong lĩnh vực này các DNNNCP vẫn chưa thực sự thoát ra được những tập tính cố hữu về sự cứng nhắc, thiếu nhạy cảm, thiếu linh hoạt hoặc sự trì trệ trong chuỗi quy trình thực hành giá trong so sánh với các DNTN hoặc DN FDI.*

Bốn là, về phát triển CL kênh marketing: *hoạt động phân phối trong các DNNNCP ngành may đã được quan tâm, song hiện không ít DN vẫn chưa có khả năng phân phối trực tiếp tới người tiêu dùng trên thị trường XK mà vẫn qua các nhà phân phối NK công nghiệp là chủ yếu, có rất ít DN và thị trường XK mà DN có thể tổ chức kênh phân phối đến các trung gian thương mại NK (nhà bán buôn hoặc nhà bán lẻ) thuộc kênh phân phối. Về kênh phân phối nội địa, trong gần 3 năm qua đã chứng kiến một xu thế khởi sắc về việc phát triển hệ thống kênh phân phối của các DNNNCP một cách khá rõ nét thông qua việc phát triển của cả hệ thống phân phối cơ hữu với kênh phân phối trực tiếp (các cửa hàng giới thiệu và bán buôn, bán lẻ hàng hóa; các chuỗi cửa hàng, cửa hiệu chuyên doanh; các siêu thị hàng may mặc; và đặc biệt là hệ thống kênh phân phối qua đại lý đặc quyền "franchising" nói riêng và đại lý thương mại nói chung; các nhà đại lý TM góp phần mở rộng tầm bao phủ thị trường nội địa của DN.*

Nói đến phát triển CL kênh marketing là nói đến phát triển CL logistics KDTM: Trong những năm gần đây Vinatex và nhiều DNNNCP trực thuộc đã ngày càng nhận thức rõ vai trò và chỉ đạo phát triển các cơ sở phân phối công nghiệp thương mại, các kho phân phối bán buôn & bán lẻ không chỉ quản lý tồn kho hàng hóa của DN mà còn quản lý quá trình đặt hàng & thanh toán, quản lý bao bì, vận chuyển và giao nhận hàng hóa trong thương mại XK và nội địa. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ khá lớn (gần 70%) DNNNCP chưa đặt đúng vai trò của CL này trong kinh doanh, vì vậy mới chỉ tổ chức hoạt động logistic dưới dạng kiêm nhiệm, như là một hoạt động bổ sung và chưa được chỉ đạo đầu tư đúng mức.

2.3.4. Thực trạng phát triển CL truyền thông và thực hiện giá trị

Một là, về phát triển CL truyền thông marketing và xúc tiến thương mại (XTTM): đây là nét đặc trưng của KDTM hiện đại, là quá trình hành động "bán trước" sản phẩm. *Đa số các DNNNCP ngành may đã có quan tâm phát triển công tác truyền thông & XTTM XK, tuy nhiên do chi phí cao, lại có khó khăn về khác biệt ngôn ngữ, pháp luật và văn hóa nên việc triển khai vẫn nặng về tầm chiến thuật qua các catalogue, các tờ rơi, tham gia hội chợ triển lãm một cách rời rạc và kém hiệu quả. Trong KDTM nội địa, CLKDTM được phát triển khá bài bản hơn cả về mục tiêu, đối tượng, thông điệp, các công cụ và kênh truyền thông (quảng cáo, khuyến mãi, PR và trình diễn thời trang, bán hàng cá nhân, ...). Tuy nhiên, tính hình thức vẫn còn nặng, hầu hết DN chưa quan tâm và có nỗ lực để đo lường hiệu lực truyền thông bán hàng / chi phí các công cụ XTTM, các công cụ truyền thông hiện đại như marketing trực tiếp, websites marketing chưa được phát triển ở tầm mức CL.*

Hai là, về phát triển CL thương hiệu: có thể nhận xét rằng các DNNNCP ngành may là nhóm đi tiên phong trong cả nhận thức và triển khai xây dựng và phát triển thương hiệu sản phẩm và thương hiệu DN, đặc biệt trên thị trường nội địa. Phần lớn thương hiệu sản phẩm đều gắn với tên DN sở hữu thương hiệu, một số DN đã mua nhượng quyền thương hiệu và phát triển chúng qua các hoạt động R&D thiết kế mẫu

một thời trang theo lứa tuổi, theo giới tính theo bậc nhu cầu. Trong phát triển CL đã có chỉ đạo khá rõ nét về quản lý chứng chỉ chất lượng (ISO 9000, 14 000, ...) nên từng bước đã tạo được tín nhiệm với bạn hàng và khách hàng. Tuy nhiên có thể nêu 4 mặt hạn chế lớn trong phát triển CL thương hiệu sau: (1) *Phần lớn các DN mới chỉ dừng ở mức quan tâm và triển khai ở mức tác nghiệp việc xây dựng thương hiệu DN chứ chưa có nhận thức đầy đủ thực chất của giá trị thương hiệu và đã nó đúng tâm QTCL, nghĩa là mới chỉ triển khai phần “nổi” chứ chưa triển khai đến phần “chìm” của núi băng thương hiệu;* (2) *Chưa có 1 giải pháp và quy trình khoa học và hệ thống để xây dựng giá trị thương hiệu dựa trên khách hàng, chủ yếu các DN mới quan tâm triển khai các nhận diện thương hiệu một cách rời rạc;* (3) *Thiếu tổ chức và nhân lực đủ năng lực làm thương hiệu và marketing thương hiệu;* (4) *Chưa hình thành và phát triển được cấu trúc lãnh đạo và văn hóa thương hiệu của DN nên nhiều trường hợp việc làm thương hiệu mang tính hình thức, phong trào là chính.*

Ba là, về phát triển CL bán hàng, dịch vụ khách hàng xuất khẩu: các DNNNCP hiện đang thực hiện các phương thức bán XK hàng may như sau CMT - 77%; FOB chiếm khoảng 33%, nhưng các DN Việt Nam cũng thực hiện theo 3 loại FOB. Theo phương thức bán này chỉ có một số lượng rất ít DNNNCP ngành may Việt Nam thực hiện với khách hàng một số nước EU mới và Châu Phi. Về tổ chức lực lượng bán, 66,2% số DNNNCP tổ chức một bộ phận chuyên trách XK trên cả 2 mặt: tìm kiếm & đảm bảo đơn hàng XK và tổ chức thực hiện đơn hàng và thanh toán XK, công việc này thường được tổ chức theo khu vực thị trường (Mỹ và Bắc Mỹ, EU cũ & mới, Asean, Nhật Bản, Trung Đông, Châu Phi). Về phương thức tổ chức, 78-80% thực hiện XK trực tuyến với nhà phân phối NK, 18-20% XK ủy thác qua các DNTM XK tổng hợp. Các ĐDBH của DN được phân công chuyên môn hóa theo thị trường & quan hệ với khách đặt hàng XK phù hợp với năng lực của từng ĐDBH, và làm cơ sở để bồi dưỡng, đào tạo, đánh giá và kích thích, đãi ngộ lực lượng bán hàng của DN. Tuy nhiên, việc tổ chức ĐDBH theo khu vực thị trường trong thực tế DN có 3 hạn chế lớn sau: (1) *Việc tách biệt giữa các khâu nhận đơn hàng - gia công theo đơn hàng - giao hàng & thanh toán làm cho phát sinh tính gián đoạn;* (2) *Về cơ bản, đây mới chỉ là bậc thấp nhất trong tổ chức ĐDBH - ĐDBH liên hệ trực tiếp với khách hàng hoặc ĐDBH với nhóm khách hàng chứ chưa tiếp cận với các phương pháp bán hàng có hiệu suất cao;* (3) *Phương thức làm việc của ĐDBH đều chủ yếu mang tính thụ động, thiếu vắng các tác nghiệp có tính chủ động và tiên khởi trong nhận dạng & phát triển các cơ hội bán hàng, thiếu các điều tra chuyên biệt về thị trường XK và lựa chọn, phát triển các đơn hàng từ các trung gian marketing trên kênh phân phối hàng may ở thị trường XK, thiếu vắng các thủ pháp phát triển hệ thống và chất lượng dịch vụ khách hàng, phát triển khác biệt hóa đôi tác mới, sản phẩm mới, dịch vụ mới, thị trường mới.*

Tương tự, trong phát triển CL bán hàng và dịch vụ khách hàng nội địa, bên cạnh nhiều mặt tích cực, khởi sắc còn một số hạn chế sau: (1) *Còn có sự mất cân bằng giữa mục tiêu phát triển CL thị trường và quy mô, cơ cấu lực lượng bán, thị phần của từng DNNNCP trên cả thị trường bán buôn và bán lẻ nội địa còn nhỏ, tính liên kết hệ thống không cao, khả năng bao phủ và đáp ứng thị trường của lực lượng bán còn thấp trên cả 4 tiêu chí: giải pháp khách hàng, chi phí khách hàng, tính thuận tiện và truyền thông.* (2) *Phương pháp & kỹ thuật bán hàng & dịch vụ khách hàng đã có cải biến và tiến bộ đáng kể nhưng chưa đạt tới đẳng cấp hiện đại về một cực và thiếu thuận tiện về cực khác, nên nếu các hãng may thế giới thực hiện nhượng quyền TM hoặc mở chi nhánh sẽ tạo sức ép cạnh tranh lớn với hệ thống bán hàng các DN;* (3) *Chưa có được CL bán hàng qua hệ thống bán lẻ đặc quyền đủ rộng trên không gian thị trường, nhất là khu vực thị trường nông thôn, các thị trấn, thị tứ, vùng xa, vùng sâu;* (4) *Các DNNNCP*

thuộc Vinatex chưa tạo nên 1 liên minh CL để xây dựng hệ thống tiếp thị hàng ngang (HMS) để phát triển CL bán liên hợp nhiều hàng Việt Nam có thương hiệu mạnh tạo chào hàng bán có phạm vi lựa chọn cao cho khách hàng; (5) Việc phát triển quản trị lực lượng bán outsourcing (các cửa hàng TM bán lẻ, các đại lý bán buôn, bán lẻ) thiếu bài bản, hấp lực thấp và chất lượng dịch vụ khách hàng và khuyến mãi thiếu tính cạnh tranh.

2.3.6. Thực trạng phát triển tổ chức & lãnh đạo CLKDTM

Kết quả xử lý dữ liệu phỏng vấn chuyên gia các mẫu CEO của Vinatex và các DNNNCP cho thấy, trên cơ sở phát triển việc chia sẻ giá trị cốt lõi chung theo mô hình công ty cổ phần, các CEO, các nhà quản trị CLTM của DN đã có những bước tiến bộ vượt bậc so với dạng thức quản trị DNNN trước đây. QTCL và phát triển CLKDTM đã được thừa nhận, tổ chức và chỉ đạo trên phạm vi DN ở trên 80% số DN được phỏng vấn. Tuy nhiên, các DN này mới chỉ đạt được mức trung bình, nghĩa là mới có được 1 nhận thức và chỉ đạo khá rõ nét nhưng tính ổn định thường xuyên, tính bền vững và hiệu lực còn thấp, văn hóa TM của DN đã được hình thành nhưng thiếu hệ thống, tính bản sắc khác biệt nổi trội chưa rõ, khả năng ứng xử linh hoạt chưa cập thời với sự thay đổi của môi trường. Thực chất của phát triển CLKDTM của DN ngành may nói chung và DNNNCP ngành may nói riêng là thông qua việc thường xuyên quan trắc và phân tích TOWS, luôn tái cấu trúc các quá trình, các nguồn lực theo hướng nâng cao các năng lực KDTM cốt lõi cho phát triển CLKDTM của DN. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra cho thấy, 11 tiêu chí năng lực cốt lõi được các DN xếp theo thứ tự độ quan trọng và điểm đánh giá đa số ở mức trung bình thấp (xem hình 2 - phụ lục LA).

Bảng 2.3: Phân định các năng lực cốt lõi cho phát triển CLKDTM của các DN ngành may Việt Nam

STT độ quan trọng	Tiêu chí năng lực	Tần suất đánh giá (%)	Điểm đánh giá theo thang 5 điểm (0 – Kém; 5 – Tốt)
1	Thương hiệu, chất lượng và giá sản phẩm may mang tính cạnh tranh cao.	87,7	2,95
2	Quan hệ tốt và bền vững với đối tác và khách hàng.	77,8	2,35
3	Nguồn nhân lực CEO và nhà QTCL có trình độ, kỹ năng cao và trung thành.	74,1	3,26
4	Hệ thống kênh phân phối rộng, phù hợp với thị trường mục tiêu.	70,4	2,97
5	Hình ảnh thương hiệu DN tín nhiệm và thân thiện.	59,3	3,48
5	Thiết kế mẫu mã, kiểu mới sản phẩm đẹp, hiện đại.	59,3	2,64
7	Xây dựng nền tảng tài chính mạnh	55,6	3,40
8	Nhà xưởng, thiết bị may hiện đại	42,0	3,62
9	Kỹ năng thiết lập dây chuyền công nghệ đáp ứng nhanh, chất lượng các đơn hàng.	34,6	4,07
10	Xây dựng văn hóa TM của DN phù hợp và bền vững.	28,6	3,14
11	Thiết lập liên minh CL theo nguyên lý chuỗi giá trị quốc gia và quốc tế.	18,5	2,88

Nguồn: Kết quả phân tích phiếu điều tra bằng SPSS 13.

2.4. Đánh giá chung, nguyên nhân thực trạng

2.4.1. Những thành công, ưu điểm

Thứ nhất, do có chuyển hướng kịp thời và phát triển CLKDTM nên hiệu quả KD nói chung và KDTM nói riêng của các DNNNCP ngành may nói riêng vẫn đạt mức khá so với mức trung bình ngành may trong bối cảnh môi trường & thị trường có thay đổi CL (gia nhập WTO) nhiều diễn biến bất lợi khủng hoảng và suy thoái.

Thứ hai, do có nỗ lực phát triển CL lựa chọn và cung ứng giá trị nên tuy tăng trưởng KDTM và tăng trưởng XK bình quân của nhóm DNNNCP từ 2007 đến nay có sụt giảm hơn so với cùng kỳ năm trước, nhưng chất lượng tăng trưởng có bước phát triển tốt.

Thứ ba, số lượng các DNNNCP ngành may chuyển hướng đầu tư và phát triển thâm nhập thành công thị trường nội địa gia tăng.

Thứ tư, các DNNNCP ngành may đã quan tâm và đầu tư nhiều hơn cho R&D sản phẩm, dịch vụ mới và các đoạn thị trường mới, đảm bảo cung ứng cho thị trường những sản phẩm may thời trang có tính khác biệt.

Thứ năm, ngày càng nhiều DNNNCP từng bước định vị được thương hiệu trên thị trường nội địa trong tâm trí của khách hàng.

Thứ sáu, bộ máy QTDN của các DNNNCP ngành may VN đã thực sự triển khai CL lựa chọn giá trị, chuyển từ làm TM đại trà sang làm marketing TM mục tiêu, phát triển CL định vị các SBU cho các thị trường mục tiêu.

Thứ bảy, phần lớn các DNNNCP đã có nhiều tiến bộ trong phát triển CL theo chuỗi cung ứng giá trị DN thông qua phát triển các chào hàng thị trường, định giá thương mại, phát triển kênh marketing, truyền thông và XTTM, bán hàng và dịch vụ khách hàng có cân nhắc các yếu tố cạnh tranh khác biệt hóa mang lại thành công trong việc chiếm lĩnh thị trường.

2.4.2. Những hạn chế tồn tại và những vấn đề đặt ra chủ yếu

Một là, về nhận thức - đa phần các DNNNCP ngành may VN chưa nhận thức rõ vai trò của KDTM và phát triển CLKDTM trong hệ thống QTCLKD của DN, đặc biệt vị thế và vai trò của KDTM trong cấu trúc chuỗi cung ứng giá trị của DN.

Hai là, về quan điểm chỉ đạo - phần lớn các DNNNCP ngành may VN chưa chuyển hóa kịp thời sang quan niệm KDTM hiện đại là khâu quan trọng hàng đầu để chuyển DN là một tổ chức cung ứng sản phẩm may sang hình thái một tổ chức cung ứng giá trị cho khách hàng.

Ba là, đa số các DNNNCP chưa có sự chuyển đổi, đổi mới về chất trong quản trị công ty cổ phần phù hợp, hiệu quả.

Bốn là, việc phát triển các nội dung CLKDTM thiếu tính hệ thống, tính đột phá vào các yếu tố bản chất của hệ thống và hiệu suất các giải pháp triển khai, tái cơ cấu CL còn thấp ở hầu hết các DNNNCP.

Năm là, phát triển CLKDTM của hầu hết các DN chưa gắn liền với hoạt động tái thiết lập các quá trình KDTM cốt lõi của DN và mang lại hiệu suất nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm và của DN một cách rõ nét.

Sáu là, phát triển CLKDTM của hầu hết DNNNCP ngành may đều chưa đáp ứng yêu cầu chủ động tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu ngành may.

Bảy là, phát triển tổ chức & lãnh đạo CLKDTM ở đa số các DNNNCP ngành may chưa tương thích và theo kịp với yêu cầu và nội dung phát triển của nó.

2.4.3. Những nguyên nhân chủ yếu của thực trạng

Nguyên nhân đầu tiên, nền kinh tế Việt Nam vẫn còn trong quá trình chuyển đổi và hội nhập kinh tế quốc tế dẫn đến môi trường kinh doanh thay đổi liên tục và bất định, đặc biệt bị chi phối bởi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu dẫn đến những thay đổi, đột biến chiến lược của các yếu tố kinh tế vĩ mô như lạm phát, tỷ giá hối đoái, lãi

suất ngân hàng, ... Điều đó làm cho các DNNNCP chỉ còn nghĩ đến chuyện tồn tại trước mắt, làm sao để có đơn hàng XK chứ không còn tâm trí nghĩ đến CLKD dài hạn hay là phát triển các nội dung CLKD.

Nguyên nhân thứ 2 mà trong hầu hết các phân tích thực trạng bị bỏ qua hoặc coi nhẹ đó chính là năng lực QTCL nói chung và năng lực tổ chức, lãnh đạo CLKDTM của các CEO ở các DNNNCP ngành may chưa theo kịp với sự phát triển của QTDN hiện đại.

Nguyên nhân thứ 3 là hầu hết các DNNNCP ngành may chưa có một chuyển biến cánh mạng để đổi mới sang phương thức quản trị DNCP hiện đại, trong đó lấy trọng tâm là công tác hoạch định kế hoạch CL và phát triển CLKD nhưng trong thực tế lại không được quan tâm đúng mức.

Nguyên nhân thứ 4 là, hiệu lực hoạt động của Ban kiểm soát CL và kiểm toán hoạt động CL nội bộ DNNNCP còn yếu và thiếu cả về tổ chức, tính độc lập, cả về nội dung chẩn đoán toàn diện DN.

Nguyên nhân thứ 5 là, phần lớn DNNNCP mới chỉ quan tâm đến 3 yếu tố thuộc "phần cứng", đó là CL, cơ cấu và hệ thống mà thiếu quan tâm, chỉ dựa các yếu tố "phần mềm" cho thành công của DN và đặc biệt chưa xây dựng được 1 khung giá trị chung được chia sẻ thực sự trong toàn DN.

Nguyên nhân thứ 6 là, trình độ của đội ngũ nhân lực các nhà quản trị bậc trung trực tiếp thực hiện các kế hoạch chương trình, giải pháp phát triển CLKDTM nói chung chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế KDTM đòi hỏi, thậm chí còn nhiều bất cập.

Nguyên nhân cuối cùng là, hệ thống thông tin quản trị và truyền thông CLKDTM cả nội bộ & ngoại vi của DNNNCP ngành may cùng những điều kiện tổ chức nguồn lực cho phát triển CLKDTM còn thiếu và yếu.

CHƯƠNG 3:
HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN NGÀNH MAY
VIỆT NAM GIAI ĐOẠN ĐẾN 2015, TẦM NHÌN 2020

3.1. Một số dự báo thị trường ngành may & quan điểm hoàn thiện phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam đến 2015, tầm nhìn đến 2020.

Trong luận án đã phân tích một số tác nhân có ảnh hưởng đến phát triển CLKDTM ngành may VN trên cả 2 hướng: TMXK và TM nội địa. Tổng hợp các phân tích trên, luận án vận dụng kết luận dự báo của World Bank về một số chỉ tiêu đến 2015 và 2020 (xem bảng 3.1).

Bảng 3.1: Bảng số liệu và dự báo tình hình sản xuất và XNK ngành may của VN

Chỉ tiêu	2010	2011	2013	2015	2020
GTGT (Triệu \$)	4.764	5.721	7.759	10.000	20.000
GTGT (% GDP)	4,9	5,0	5,1	6,0	8.5
Tốc độ tăng trưởng %	-0,9	9,8	9,0	14	22.5
Thương mại quốc tế					
KNXK hàng may (Triệu \$)	8.335	8.898	9.505	12.000	25.000
Tăng trưởng kim ngạch XK (%)	12,3	6,8	6,5	12	20.5
Thương mại nội địa					
Doanh số bán nội địa (triệu USD)	2.085	3.757	5.410	7.900	16.000
Tăng trưởng doanh số nội địa (%)	18,3	18,5	19,8	20	25.0

3.1.3. Quan điểm hoàn thiện phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN trong thời gian tới

Quan điểm 1: Phát triển CLKD nói chung và phát triển CLKDTM nói riêng của các DNNNCP ngành may phải dựa trên và đảm bảo tính tự chủ, tự quyết và sáng tạo của DN theo khuôn khổ pháp lý hài hòa của Luật DN 2005 và định chế quản lý DN với loại hình DN đặc biệt này.

Quan điểm 2: Phát triển CLKD của DNNNCP phải lấy tái cấu trúc CLKDTM làm khâu đột phá, trên cơ sở đó triển khai tái cấu trúc các nguồn lực để tạo lập cân bằng nội tại mới thích nghi với những thay đổi CL trong môi trường kinh doanh có nhiều biến động.

Quan điểm 3: Phát triển CLKDTM của DNNNCP phải gắn liền và dựa trên việc đổi mới thực sự cung cách quản trị điều hành theo nguyên lý quản trị DNCP hiện đại.

Quan điểm 4: Phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam phải đảm bảo xây dựng DN không chỉ là một tổ chức cung ứng các sản phẩm may cho thị trường mà còn trở thành một tổ chức cung ứng giá trị gia tăng cho khách hàng mục tiêu và từng bước trở thành một tổ chức kiến tạo tri thức kinh doanh mới.

Quan điểm 5: Phát triển CLKDTM của DNNNCP ngành may phải lấy việc phát huy và phát triển vốn nhân lực CL của DN làm nhân tố quyết định thành công và nâng cao các năng lực kinh doanh cốt lõi của DN làm thước đo chất lượng cho sự phát triển:

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện nội dung phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam giai đoạn đến 2015, tầm nhìn 2020

Thuộc gói giải pháp này gồm 4 nhóm giải pháp chủ yếu sau:

Nhóm giải pháp thứ 1: Phát triển hiệu suất thực thi triết lý khách hàng trong CLKDTM

Một là, hoàn thiện nghiên cứu cập nhật thông tin, hoàn thiện nội dung và kỹ năng phân tích TOWS động, nhận dạng các vấn đề quan trọng cho phát triển và xác lập các phương án phát triển CLKD chủ yếu của các DNNNCP ngành may VN.

Hai là, xác lập mục tiêu phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN đến 2015, tầm nhìn 2020 (xem bảng 3 - phụ lục LA).

Ba là, phát triển phân đoạn CLKDTM của các DNNNCP ngành may VN: tác giả triển khai phân đoạn CL các DNNNCP ngành may Việt Nam chủ yếu thành 2 phân đoạn CL cho hai nhóm SBU lớn dựa trên các tiêu chí về đặc điểm thị trường/ sản phẩm và tính tương đồng trong cấu trúc CLTM: Nhóm SBUs số 1: Hoạt động KD các sản phẩm may căn bản và may thời trang trên thị trường nội địa. Nhóm SBUs số 2: Hoạt động sản xuất và XK sản phẩm may gia công và may thời trang trên thị trường quốc tế. Tùy thuộc vào định hướng CLKDTM mà các DNNNCP ngành may có thể lựa chọn một trong hai SBU này hoặc đồng thời cả hai.

Nhóm giải pháp thứ 2: hoàn thiện nội dung phát triển CLKDTM cho nhóm các SBUs trên thị trường nội địa và lấy đây là điểm đột phá trong chuyển hướng CLKDTM của các DN. Bao gồm các giải pháp cụ thể:

Giải pháp 1, phát triển nội dung CL lựa chọn giá trị đáp ứng thị trường nội địa mục tiêu của DN. Bao gồm: Một là, đổi mới tư duy từ KDTM hàng loạt, đại trà sang thực hiện KDTM mục tiêu. Hai là, phát triển phân đoạn và lựa chọn đoạn thị trường phù hợp, hấp dẫn với DN, theo đó chúng tôi đề xuất 3 đoạn thị trường được cắt lát theo tiêu chí hành vi mua qua tương quan giá / hạng chất lượng sản phẩm: Đoạn thị trường cao cấp (> 1 triệu VNĐ/Sản phẩm); đoạn thị trường trung bình (0,3-1,0 triệu VNĐ/Sản phẩm); đoạn thị trường phổ thông (<0,3 triệu VNĐ/Sản phẩm) và chỉ rõ những đặc điểm lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng trên từng đoạn thị trường. Ba là, lựa chọn mô thức đáp ứng thị trường mục tiêu của DN. Tùy theo lĩnh vực thương mại (bán buôn, bán lẻ, đại lý) để chọn phối thức bán (selling mix) phù hợp. Trong điều kiện DNNNCP ngành may, tác giả đề xuất phối thức thương mại bán buôn hàng may dạng 4P-2C (Sản phẩm – Giá – Phân phối – Xúc tiến – Chi phí – Dịch vụ khách hàng), với phối thức thương mại bán lẻ hàng may dạng 5P (Sản phẩm – Giá – Phân phối – Xúc tiến – Bản sắc văn hóa). Bốn là, hoàn thiện định vị hình ảnh DN và cơ sở thương mại trên thị trường mục tiêu.

Giải pháp 2, hoàn thiện nội dung phát triển CL chào hàng thị trường, bao gồm: Một là, hoàn thiện cấu trúc và tạo khác biệt hóa các thông số phối thức sản phẩm may, đặc biệt quan tâm mức sản phẩm hiện hữu và sản phẩm gia tăng. Hai là, phát triển đa dạng mẫu mã sản phẩm trong chào hàng thị trường để phát triển chiều rộng, chiều sâu và tính linh hoạt của chào hàng sản phẩm. Ba là, tăng cường chất lượng thương mại sản phẩm chào hàng, vận dụng linh hoạt 9 kiểu thức tương quan giá / chất lượng để tăng tính tương hợp với nhu cầu thị trường hàng may. Bốn là, tập trung tái thiết hệ thống phát triển sản phẩm may mới từ tư duy hệ thống; dạng thức phát triển, chất lượng thiết kế; phát triển ý tưởng; phần mềm công nghệ may; đăng ký bảo hộ bản quyền mẫu mã, phong cách; thương mại hóa và tung sản phẩm mới trong chào hàng thị trường và phát triển quản trị chu kỳ sống sản phẩm mới, nhất là sản phẩm một thời trang và một nhất thời.

Giải pháp 3: phát triển định giá và thực hành giá khả thích trong chào hàng, giao dịch và bán hàng. Về áp dụng định giá bán buôn công nghiệp nên áp dụng kỹ thuật mark up (phần cộng thêm), với bán buôn và bán lẻ thương mại nên áp dụng

margins (lề cận biên) và với đại lý nên áp dụng kỹ thuật định giá hòa vốn. Vấn đề là các DNNNCP ngành may cần quản lý và hạ thấp cơ cấu chi phí / giá thành để đảm bảo markup bán buôn công nghiệp từ 22-35% giá thành sản phẩm, margins bán buôn thương mại 14-26 giá bán buôn và margins bán lẻ thương mại 20-22% giá bán lẻ. Trong thực hành giá, các DN cần đặc biệt phát triển các hình thức chiết giá, thay đổi giá và kiểm soát giá để đảm bảo hiệu lực của chào hàng và bán hàng.

Giải pháp 4, hoàn thiện nội dung phát triển CL kênh marketing thương mại. Bao gồm: Một là, chuyển đổi CL kênh từ “đẩy” sang “kéo” đặc biệt giai đoạn sắp tới chuẩn bị cho giai đoạn phục hồi và tái tăng trưởng kinh tế thế giới. Hai là, phát triển hệ kênh tích hợp dọc (VMS) ở mỗi DN, nhóm DN (xem hình 3.7). Ba là, phát triển và nâng cao chất lượng hệ logistics, đặc biệt cho thị trường nông thôn, trong đó giải quyết tốt bài toán mạng lưới kho và quản trị hàng tồn kho, tái thiết quy trình đặt hàng – thanh toán, phát triển hệ thống phân phối bán buôn. Bốn là, phát triển outsourcing dịch vụ phân phối và logistics kinh doanh. Năm là, đề xuất quy trình 8 bước phát triển hệ thống phân phối hiện tại của DNNNCP ngành may.

Giải pháp 5: Phát triển CL truyền thông và xúc tiến thương mại từ hoàn thiện mục tiêu CL theo hướng marketing "kéo", tạo lập một ngân quỹ truyền thông marketing và xúc tiến thương mại phù hợp; lựa chọn hợp lý và hiệu quả các công cụ truyền thông, xúc tiến thương mại hỗn hợp, cân nhắc, phát triển đánh giá và điều chỉnh hiệu lực/chi phí các công cụ truyền thông, các chiến dịch XTTM và phát triển công cụ marketing trực tuyến, website marketing.

Giải pháp 6, hoàn thiện phát triển CL bán hàng và marketing quan hệ khách hàng. Bao gồm:

Một là, phát triển tổ chức hệ thống lực lượng bán hàng phù hợp, hiệu quả bao gồm các cơ sở TMĐT trực thuộc, khối bán hàng trực tiếp và khối bán hàng gián tiếp. Hai là, phát triển CL bán hàng của DNNNCP ngành may thực chất là phát triển CL BB công nghiệp. Luận án đề xuất 12 kiểu tái cấu trúc CLBB của nhóm DN này: M&A; tái cấu trúc tổ chức và tài sản; đa dạng hóa danh mục đầu tư phát triển; tích hợp hóa phía sau và phía trước; phát triển thương hiệu độc quyền; mở rộng thị trường xuất khẩu; phát triển dịch vụ giá trị gia tăng cho khách mua buôn; chuyên phương thức bán buôn sản phẩm sang phương thức cung ứng giá trị cho hệ thống tiêu thụ; phát triển dịch vụ và công nghệ bán buôn mới; thực thi marketing đa mục tiêu; phát triển CL marketing nếp góc; phát triển kỹ thuật bán buôn mới. Ba là, phát triển tổ chức và phân bố hợp lý mạng lưới bán hàng, đặc biệt quan tâm bán hàng phi cửa hàng và áp dụng e-commerce. Bốn là, hoàn thiện phương pháp bán hàng và dịch vụ khách hàng trong đó đặc biệt tái thiết các quá trình và hệ thống dịch vụ khách hàng trước, trong và sau bán hàng, phát triển các dịch vụ phi thương mại, các dịch vụ bổ sung, tăng cường TQM dịch vụ khách hàng theo mô hình khắc phục 5 lỗi hỏng dịch vụ; xây dựng và phát triển marketing quan hệ khách hàng cả trong bán buôn và bán lẻ theo hướng thực hiện marketing tiên khởi và marketing đối tác.

Nhóm giải pháp thứ 3: Hoàn thiện nội dung phát triển CLKDTM cho nhóm SBUs trên thị trường xuất khẩu và lấy đây là trọng tâm CL để khôi phục, từng bước thâm nhập và phát triển thị trường xuất khẩu mới. Bao gồm:

Giải pháp 1, hoàn thiện định hướng phát triển CLKDTMXK của các DN. Bao gồm: Một là, phát triển lựa chọn khâu, lĩnh vực để khai thác tối ưu các năng lực KDTM cốt lõi của DN theo hướng tiếp cận ngày càng sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu ngành may. Hai là, phát triển tiên tiến và nhảy vọt từ lấy CMT làm điểm xuất phát, nâng cấp hệ thống để chuẩn bị và chuyển sang các phương thức FOB có hiệu quả.

Giải pháp 2, hoàn thiện nội dung phát triển CL lựa chọn giá trị đáp ứng thị trường XK. Bao gồm: Một là, duy trì và thâm nhập thị trường xuất khẩu truyền thống, xâm nhập thị trường mới Châu Phi, Mỹ La tinh, Trung Đông để giảm rủi ro xuất khẩu. Tận dụng CL thị trường ngạch trên lợi thế: giá – chất lượng – quy mô – thời gian và tốc độ. Hai là, đầu tư phát triển chất liệu mới, đặc biệt lưu ý tính khác biệt hóa, tính thân thiện với tự nhiên và tính thích ứng với thị hiếu từng thị trường xuất khẩu. Ba là, phát triển marketing làm thích ứng sản phẩm với các đoạn, các thị trường xuất khẩu khác nhau. Bốn là, thu hút và phát triển đội ngũ các nhà thiết kế, đầu tư mạnh cho thiết kế mẫu mã. Năm là, phát triển các liên minh CL giữa các DN, phát triển tổ chức mô hình DN vệ tinh trong tăng cường giá trị cung ứng xuất khẩu. Sáu là, lựa chọn phối thức đáp ứng thị trường xuất khẩu theo phương thức CMT là Q.T.C (Chất lượng tốt, kịp thời, chi phí hạ); đối với phương thức FOB là 4P – 2C tương tự bán buôn nội địa nhưng vận dụng cho xuất khẩu.

Giải pháp 3, hoàn thiện nội dung phát triển CL chào hàng xuất khẩu của DN. Bao gồm: Một là, phát triển CL chào hàng thị trường xuất khẩu trong đặc biệt lưu ý DN cần đổi mới tư duy và tái cấu trúc CL chào hàng theo phương thức xuất khẩu, đặc biệt và tái thiết CL chào hàng thị trường dịch vụ gia công xuất khẩu lấy phối thức đáp ứng thị trường Q.T.C trên làm cơ sở. Hai là, phát triển một CL chào hàng năng động, tiên khởi và tiếp cận sâu hơn vào các mức kênh trung gian TM ở thị trường nội địa nước xuất khẩu. Ba là, phát triển quản trị chi phí thích ứng yêu cầu tiêu chí công nghiệp và thương mại quốc tế, vận dụng kỹ thuật định giá margins phù hợp theo mô thức xuất khẩu FOB “giá trung bình / chất lượng trung bình khá” để phòng ngừa các bẫy rào cản kỹ thuật và chống bán phá giá của nước XK.

Giải pháp 4, hoàn thiện phát triển kênh marketing XK của DN. Bao gồm: Một là, phát triển tái cơ cấu kênh phân phối tại thị trường xuất khẩu mục tiêu theo hướng ưu tiên các đơn hàng các nhà phân phối bán buôn vùng, các nhà phân phối bán lẻ địa phương. Hai là, phát triển liên kết, hợp tác với thương nhân Việt kiều ở các nước xuất khẩu. Ba là, phát triển các liên kết cộng sinh giữa các nhóm DNNNCP về mua và cung ứng nguyên phụ liệu nhằm tăng cường sức mạnh cung ứng và hạ thấp chi phí mua, nhập hàng.

Giải pháp 5: Đổi mới trong phương thức truyền thông marketing và xúc tiến xuất khẩu hàng may, không theo phong trào làm xúc tiến thương mại lãng phí, hiệu lực thấp, cần tận dụng việc thiết kế truyền thông và phát triển các website có uy tín như alibaba.com, ecvn.com.vn, importer.com.

Giải pháp 6, hoàn thiện phát triển CL bán hàng, dịch vụ khách hàng và marketing quan hệ khách hàng XK. Bao gồm:

Một là, các DN cần đặc biệt quan tâm phát triển quản trị lực lượng bán hàng giỏi thông qua thực hiện tốt việc tuyển dụng, phát hiện, bồi dưỡng, đãi ngộ và giữ gìn lực lượng này. Hai là, tận dụng lợi thế tương đối về quy mô, kinh nghiệm của DNNNCP so với các DN ngành may khác để chủ động chuyển hóa phương thức bán XK từ CMT sang FOB1, từng bước tăng cường tỷ trọng FOB3. Ba là, đổi mới tư duy và phát triển phương cách bán XK của DN theo hướng từng bước nâng cao phương cách bán hướng về quan hệ thân thiện, tín nhiệm (với bán CMT) và / hoặc phương cách bán các giải pháp (với bán FOB). Bốn là, phát triển quản trị chi phí kinh doanh XK theo hướng tăng cường hiệu lực/chi phí, giảm tỷ suất chi phí bình quân (chi phí bất biến và khả biến)/doanh thu và chi phí khách hàng mua XK của DN, thực hiện sản xuất tinh gọn (lean manufacturing). Năm là, phát triển CL phòng ngừa và quản trị rủi ro XK của DN.

Nhóm giải pháp thứ 4: Hoàn thiện nội dung phát triển CLTH sản phẩm và DNNNCP ngành may:

Giải pháp 1, xây dựng và phát triển CLTH sản phẩm may của DN (hình 3.16 LA). Bao gồm: Một là, đổi mới nhận thức về TH và QTTH theo hướng xây dựng và phát triển giá trị tài sản vô hình theo thời gian và mức độ chấp nhận của tập khách hàng mục tiêu. Hai là, sử dụng hình thức thuê ngoài "outsourcing" để thiết kế phối thức nhận diện thương hiệu (logo, tên, biểu tượng, ký hiệu, ...) vừa chứa đựng thông điệp cần có, vừa tinh giản, vừa có đặc tính nhận biết nổi trội với khách hàng mục tiêu. Ba là, Vinatex nên có 1 TH ngành (là loại TH chứng nhận tập thể) có đăng ký bảo hộ quốc tế dùng cho thị trường quốc tế cho các DN ngành may đảm bảo đủ tiêu chuẩn XK và phát triển tên thương hiệu độc quyền của DNNNCP trên thị trường nội địa. Bốn là, nâng cao chất lượng thương hiệu có khác với chất lượng sản phẩm có thương hiệu để phản ánh mức độ đáp ứng và thỏa mãn của khách hàng về giá trị thương hiệu đó cung ứng cho khách hàng và sự khác biệt hóa với chất lượng thương hiệu cạnh tranh. Năm là, phát triển họ thương hiệu theo hướng DN vừa và lớn nên có 2-3 họ thương hiệu; DN nhỏ và vừa nên có 1-2 họ thương hiệu để tăng cường POD so với POP giữa thương hiệu sản phẩm các DN, trong mỗi họ có thể phát triển theo dòng, loại và mã thương hiệu. Sáu là, phát triển truyền thông marketing thương hiệu, đây là một điểm yếu của DNNNCP so ngay với nhóm DNTN vì tính chuyên nghiệp của thiết kế và sáng tạo thông điệp, về phối hợp công cụ truyền thông thương hiệu nội bộ và ngoại vi, về xử lý các POP và POD để đề cao hình ảnh và giá trị thương hiệu. Bảy là, phát triển thương hiệu mới là 1 công việc còn phức tạp và nhạy cảm hơn so với phát triển sản phẩm mới. Ở đây phát triển thương hiệu mới kèm theo xác định giá trị và định vị thương hiệu trong tâm trí khách hàng và rất tốn thời gian, tiền của, mặt khác đòi hỏi DN phải tận dụng tốt bộ phận R&D, và thiết kế thương hiệu một cách chuyên nghiệp. Một số DNNNCP ngành may phát triển nhượng quyền thương hiệu (Branding Franchising) cũng là một cách làm tốt nhưng cần thận trọng.

Giải pháp 2, phát triển CL thương hiệu DNNNCP ngành may. Bao gồm: Một là, đề xuất quy trình 4 bước phát triển định vị hình ảnh thương hiệu DN trên thị trường mục tiêu. Hai là, đề xuất giản đồ phát triển hình ảnh thương hiệu của DN và cơ sở thương mại trực thuộc qua 10 tiêu chí định vị trên thị trường nội địa. Ba là, đề xuất giản đồ phát triển hình ảnh thương hiệu của DN qua 10 tiêu chí định vị trên thị trường XK.

Giải pháp 3, phát triển tổ chức và quản trị thương hiệu của DN. Bao gồm: Một là, phát triển chuyên ngành thiết kế và trình diễn thời trang, phát triển công nghiệp phụ trợ. Hai là, tăng cường nhân lực thiết kế mẫu mã trong DN. Ba là, phát triển tổ chức và hiệu quả các chương trình marketing thương hiệu của DN. Bốn là, xây dựng một ngân quỹ quản trị thương hiệu phù hợp.

Gói giải pháp số 2: Tăng cường nhân lực cốt lõi cho phát triển CLKDTM của DNNNCP ngành may đến 2015 và tầm nhìn 2020.

Bao gồm 6 nhóm giải pháp:

Nhóm giải pháp số 1: Hoàn thiện tổ chức CLKDTM của DN. Bao gồm:

Một là, các DN cần đổi mới tư duy về cách thức tổ chức CLKDTM để thích ứng với những thay đổi CL trong môi trường KD của giai đoạn tới, theo đó cần triển khai tái cơ cấu tổ chức CLKDTM theo các hướng sau: 1. Tập trung vào các SBU cốt lõi, các sở trường cốt lõi và loại bỏ SBU yếu, đang suy thoái (phù hợp DN vừa); 2. Tập trung phát triển thiết kế các sản phẩm và SBU mới, kể cả M&A để đón đầu sự tái tăng trưởng thị trường ngành trong trung hạn (phù hợp DN lớn); 3. Tập trung nguồn lực phát triển sang ngành KD mới có hoặc không có liên quan đến ngành may nhưng có độ hấp dẫn thị trường cao (phù hợp DN nhỏ). Hai là, đổi mới và nâng cao vai trò, vị thế giám đốc Marketing TMĐT và đến 2015 xây dựng phòng Marketing TMĐT hiện đại cùng với các cơ cấu tổ chức chức năng chủ chốt khác. Ba là, phát triển đến 2015, mỗi DN vừa và

lớn có đủ nhân lực quản trị phát triển CLKDTM lấy hạt nhân là nhân lực phòng marketing thương mại gồm 3 bộ phận quản trị chức năng và một số tổ đặc nhiệm đa chức năng.

Nhóm giải pháp số 2: Hoàn thiện trọng tâm lãnh đạo phát triển CLKDTM của DN. Bao gồm: Một là, bộ máy lãnh đạo DN cần đổi mới quan điểm và chỉ đạo quyết liệt chuyển DN thành tổ chức có định hướng thị trường. Hai là, bộ máy lãnh đạo phát triển CLKDTM cần đổi mới quan niệm KDTM truyền thống lấy bán sản phẩm làm trọng tâm sang quan niệm cung ứng giá trị khách hàng làm trọng tâm và từng bước xây dựng DN thành tổ chức kiến tạo tri thức. Ba là, bộ máy lãnh đạo phát triển CLKDTM luôn tập trung chỉ đạo chặt chẽ những đường nét khác biệt hóa nổi trội.

Nhóm giải pháp số 3: Tăng cường phẩm chất và năng lực của các nhà lãnh đạo CL trong bộ máy quản trị các DNNNCP ngành may VN.

Nhóm giải pháp số 4: Hoàn thiện tổ chức hệ thống và công nghệ thông tin marketing thương mại ở các DNNNCP ngành may VN

Nhóm giải pháp số 5: Hoàn thiện tổ chức ngân quỹ cho phát triển CLKDTM ở các DNNNCP ngành may VN

Nhóm giải pháp số 6: Xây dựng và phát triển bản sắc văn hóa thương mại của mỗi doanh nghiệp và của nhóm DNNNCP ngành may VN

Gói giải pháp thứ ba tập trung một số kiến nghị hoàn thiện môi trường & điều kiện vĩ mô cho phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam.

Bao gồm các giải pháp để hoàn thiện một số yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường ngành may tạo điều kiện đồng thuận và hài hòa cho phát triển CLKD ở các DN gồm hoàn thiện cơ chế chính sách và định chế pháp lý quản lý NN với nhóm DNNNCP trong điều kiện Luật DN 2005 có hiệu lực với các DNNN nói chung từ 1.7.2010; tăng cường vai trò của Tập đoàn Vinatex trong cải biến cơ chế, chính sách tổ chức quản lý DNNNCP thành viên; phát huy vai trò hỗ trợ của Vitas; phát triển đào tạo nguồn nhân lực CLKD nói chung và quản trị DNCP nói riêng mà trọng tâm là quản trị và phát triển CLKD.

KẾT LUẬN

Quá trình thực hiện chuyển đổi từ một DNNN thuần túy sang hình thái DNNNCP và chuyển đổi DNNNCP hoạt động theo Luật DNNN 2002 sang hoạt động theo Luật DN 2005 kể từ 1/7/2010 đòi hỏi các DNNNCP ngành may - một trong những ngành KD mũi nhọn và năng động của hệ thống công nghiệp và TM Việt Nam cùng phải thay đổi căn bản về phương thức tổ chức và QTDN của mình. Những thay đổi và thách thức của giai đoạn hậu gia nhập WTO hiện nay đang đặt ra trước các DNNNCP ngành may Việt Nam 2 tác động có tính CL: mở cửa thị trường dịch vụ phân phối và tác động của khủng hoảng, suy thoái kinh tế thế giới. Điều này có nghĩa nếu các DN này tiếp tục các CL đã qua sẽ sa vào thất bại và phải phát triển các CLKD cho thích nghi và phù hợp, trong đó phát triển CLKDTM là khâu tiên khởi và trọng tâm. Đây cũng là đối tượng nghiên cứu chủ yếu của đề tài LA tiến sỹ kinh tế này.

Là một đề tài có định hướng nghiên cứu mới trên cả góc độ lý luận QTCL cũng như thực tiễn vận hành QTCL DNNNCP ngành may Việt Nam, luận án đã cố gắng đạt được về cơ bản mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu đề ra và có các đóng góp về khoa học và thực tiễn sau:

- Đã hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận cơ bản của quản trị và phát triển CLKD trên cơ sở vận dụng những nguyên lý QTCL và chỉ rõ khái niệm, cấu trúc, đặc điểm, những nội dung và mô hình phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam theo tiếp cận chuỗi cung ứng giá trị cho khách hàng của DN, bao gồm: Phát triển triết lý khách hàng trong CLKDTM; phát triển CL lựa chọn giá trị đáp ứng

thị trường; phát triển CL cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị qua các yếu tố cấu thành và triển khai tổ chức, lãnh đạo CLKDTM của DN để xây dựng những luận cứ lý luận của chủ đề nghiên cứu.

- Đã khái quát hóa tình thế môi trường, thị trường và TM của ngành may Việt Nam; tình hình và bài học rút ra từ phát triển CLKDTM của các DN EU, Mỹ, Trung Quốc; tình hình và kết luận rút ra từ thực trạng phát triển CLKDTM của một số DNNNCP ngành may; từ đó phân tích khá hệ thống và toàn diện các nội dung và quá trình phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may Việt Nam thông qua nhận dạng, mô tả khái quát và đánh giá lượng hóa bằng phương pháp điều tra xã hội học hiệu suất phát triển CLKDTM của các DNNNCP trong đối sánh với nhóm DN tư nhân và DN FDI. Trên cơ sở đó, đánh giá khách quan những mặt thành công, những hạn chế và vấn đề đặt ra cùng chỉ rõ các nguyên nhân của thực trạng làm luận cứ thực tiễn cho chủ đề nghiên cứu.

- Đề xuất các quan điểm và hệ thống các giải pháp phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may được thiết lập trong 3 gói: (1): Hoàn thiện nội dung phát triển CLKDTM cho nhóm SBUs trên thị trường nội địa và XK của các DNNNCP ngành may Việt Nam; (2): Phát triển các nguồn lực và năng lực cốt lõi cho phát triển CLKDTM; (3) Hoàn thiện môi trường và điều kiện vĩ mô cho phát triển CLKDTM của các DNNNCP ngành may. Các gói giải pháp được thiết kế thành các nhóm giải pháp và phân định thành 2 kỳ: đến 2015 và tầm nhìn đến 2020.

Với giả định, các giải pháp này được thực hiện, cho phép tiên lượng một số kết quả đạt được như sau (xem hình 3.2).

Bảng 3.2: Dự báo hiệu suất phát triển CLKDTM theo đề xuất đến 2015 và 2020

TT	Nội dung tiêu chí	2010	2015	2020	Điểm tối đa
I	Phát triển triết lý khách hàng trong CLKDTM	3,08	4,5	5,5	6
II	Phát triển CL lựa chọn giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	3,28	4,5	5,5	6
III	Phát triển CL cung ứng giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	3,95	6,75	7,5	8
IV	Phát triển truyền thông, thực hiện giá trị	3,32	4,75	5,5	6
V	Phát triển tổ chức, lãnh đạo CLKDTM	3,40	5,0	5,5	6
	Cộng	17,03	25,5	29,5	32
	Xếp loại	Trung bình	Khá	Tốt	

Bằng cách soạn thảo nội dung đáp ứng mục đích nghiên cứu đề tài, luận án đã góp phần cung cấp những luận cứ lý luận và thực tiễn giúp cho các DNNNCP ngành may Việt Nam đổi mới thực chất phương thức QTDN theo định hướng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi và nâng cao hiệu quả QTCLDN hiện đại. Luận án cũng cung cấp một số luận cứ khoa học và thực tiễn cho các nhà hoạch định chính sách phát triển ngành và DN ngành may về các định hướng tái cấu trúc ngành và DN giai đoạn hiện nay. Về mặt nghiên cứu và đào tạo, luận án cũng là một tài liệu tham khảo tốt về QTCLKD cho các chuyên ngành thuộc ngành QTKD như: QTCL, QTDN, Marketing thương mại, ... Với những kết quả nghiên cứu này, chúng tôi cố gắng đáp ứng về cơ bản các yêu cầu đối với một luận án tiến sĩ kinh tế, góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu khoa học, học tập bồi dưỡng của bản thân và đóng góp một phần nhỏ bé vào quá

trình tiếp tục đổi mới phương thức tổ chức và QTDN hiện đại ở các DNNNCP theo mục tiêu CL CPH các DNNN của Nhà nước ta trong giai đoạn hiện nay và sắp tới.

Tuy đã có những cố gắng, nhưng với những khó khăn khách quan, những giới hạn về năng lực cá nhân của người thực hiện, luận án không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định. Trong quá trình thực hiện luận án, bên cạnh sự nỗ lực của bản thân, tác giả đã nhận được các hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý quý báu từ nhiều cá nhân và tổ chức. Tác giả xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến các thầy giáo hướng dẫn khoa học: Thầy giáo PGS. TS Nguyễn Hoàng Long và PGS. TS Đinh Văn Thành, lời cảm ơn tới các giảng viên và các cán bộ lãnh đạo Trường đại học Thương Mại, Khoa Sau đại học, Khoa Thương mại điện tử, Bộ môn Quản trị chiến lược, ... cảm ơn lãnh đạo và các nhà quản trị Vinatex, các công ty KD ngành may, cảm ơn các chuyên gia, các nhà nghiên cứu chuyên ngành, các tổ chức, các cá nhân khác đã tạo điều kiện, cung cấp các thông tin thực tế, góp ý cho nội dung luận án và tạo điều kiện thuận lợi cho tác giả hoàn thành luận án này.

Các công trình đã công bố của tác giả có liên quan đến đề tài luận án

1. Các đề tài NCKH:

- 1) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2007)- "*Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác hoạch định CLKD tại Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam*" - Đề tài NCKH cấp Trường ĐHTM.
- 2) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2008) - Ứng dụng ma trận TOWS trong phát triển CLKD tại Tổng Công ty May Việt Tiến - Đề tài NCKH cấp Trường ĐHTM.

2. Các bài viết đăng tạp chí, kỷ yếu hội thảo khoa học:

- 1) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2006) - "*Cấu trúc tổ chức thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*" - Tạp chí Khoa học Thương Mại số 14 /2006.
- 2) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2007) - "*Lãnh đạo chiến lược & nhà lãnh đạo chiến lược ở các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn sau gia nhập WTO*" - Tạp chí Khoa học Thương Mại số 17/2007.
- 3) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2007) - "*Chuỗi cung ứng điện tử (E- Supply Chain): cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn sau ra nhập WTO*" - Kỷ yếu Hội thảo quốc tế "CNTT và TMĐT trong bối cảnh kinh tế mới" tháng 11/2007.
- 4) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2008) - "*Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo góc độ tiếp cận phát triển CLKD*" - Kỷ yếu Hội thảo quốc tế "Trách nhiệm xã hội của DN: Các góc độ tiếp cận - Thực tiễn và giải pháp" tháng 11/2008.
- 5) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2008) - "*Một số cơ sở lý luận về phát triển CLKDTM của các DNNCP ngành may Việt Nam giai đoạn sau gia nhập WTO*" - Tạp chí Khoa học Thương Mại số /2008.
- 6) Ths Nguyễn Hoàng Việt, CHV Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2009) - "*Phát triển CLKDTM của các doanh nghiệp thuộc Vinatex theo tiếp cận chuỗi giá trị toàn cầu ngành may*" - Tạp chí Khoa học Thương Mại số 32/2009.
- 7) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2009) - "*Phân tích TOWS theo nguyên lý “động” trong phát triển CLKDTM của các doanh nghiệp ngành may thuộc Vinatex giai đoạn hiện nay*" - Tạp chí Khoa học Thương Mại số 33/2009.
- 8) Ths Nguyễn Hoàng Việt (2010) - "*Thực trạng và giải pháp phát triển CLKDTM của các DNNCP ngành may Việt Nam giai đoạn sau gia nhập WTO*" - Tạp chí Khoa học thương mại số /2010.