



TIỂU LUẬN:

**Giải pháp đẩy mạnh hoạt động xuất
khẩu hàng may mặc trong kế hoạch
kinh doanh ở Công ty Xuất nhập khẩu
tổng hợp I**



Lời nói đầu

Trong công cuộc đổi mới thực hiện chính sách mở cửa, nền kinh tế nước ta hoà nhập cùng khu vực và thế giới. Hoạt động kinh tế đối ngoại ngày càng được coi trọng. Đảng và nhà nước chủ trương “*quan hệ với tất cả các nước*”, thực hiện đa phương đa dạng hoá các hình thức quan hệ kinh tế đối ngoại cho phép các đơn vị tham gia hoạt động xuất nhập khẩu trực tiếp.

Nền kinh tế quốc tế có sự cạnh tranh gay gắt, và đây vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu trong đó có Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I. Trong tình hình hiện nay khi mà cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ ở khu vực vừa đi qua để lại không ít vướng mắc khó khăn cho các doanh nghiệp. Muốn tồn tại và phát triển vững chắc thì đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng tìm tòi học hỏi, thay đổi cơ cấu và phương thức kinh doanh sao cho phù hợp với tình hình hiện tại. Do đó các doanh nghiệp cần có những bước đi thích hợp, phát huy đầy đủ những tiềm năng sẵn có của mình để tăng cường khả năng cạnh tranh.

Qua thời gian thực tập tại Công ty Xuất nhập khẩu Tổng hợp I, với nỗ lực tìm tòi, phân tích những đặc điểm, tình hình về hoạt động kinh doanh của công ty em thấy việc đẩy mạnh xuất khẩu là cấp bách và cần thiết. Do đó em quyết định chọn đề tài: ***“Giải pháp đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng may mặc trong kế hoạch kinh doanh ở Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I ”***

Mặt hàng may mặc chiếm vị trí hàng đầu trong kim ngạch xuất khẩu của công ty và có những triển vọng trong những năm tới. Bên cạnh đó, Đảng và nhà nước ta có chủ trương mở rộng và phát triển kinh tế đối ngoại mà lĩnh vực quan trọng là xuất khẩu hàng hoá. Để làm rõ vấn đề trên luận văn của em gồm ba phần chính:

Chương I: Lý luận chung về công tác kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp và hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.

Chương II: Thực trạng xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I.

Chương III: Giải pháp đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I.

Trong quá trình thực tập tìm hiểu thực tiễn và làm chuyên đề em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ của giáo viên hướng dẫn: Th.S Bùi Đức Tuân cùng các cô chú cán bộ trong công ty XNK tổng hợp I (phòng nghiệp vụ 6). Nhưng do nhiều nguyên nhân bài viết không thể tránh khỏi những thiếu sót mong thầy cô và các bạn đóng góp ý kiến xây dựng bài viết hoàn chỉnh hơn. Em xin chân thành gửi lời cảm ơn đến giảng viên Th.s Bùi Đức Tuân, các cô, các chú ở phòng nghiệp vụ 6 Công ty Xuất nhập khẩu Tổng hợp I đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành tốt chuyên đề thực tập này.

Chương i

Lý luận chung về công tác kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp và hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.

I. Kế hoạch kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

1. Khái quát chung về công tác kế hoạch hoá.

Trong cơ chế thị trường, thị trường là nhân tố trực tiếp điều tiết hướng dẫn doanh nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề kinh tế cơ bản, sự quản lý vĩ mô của Nhà nước đóng vai trò định hướng là chủ yếu. Công tác kế hoạch hoá (KHH) nói chung và công tác KHH doanh nghiệp nói riêng vẫn tồn tại như một khâu, một bộ phận trong công tác quản lý và là yếu tố cấu thành của công tác quản lý. Qua nhiều nghiên cứu cũng như thực tiễn cho phép khẳng định rằng sự tồn tại của công tác kế hoạch trong cơ chế quản lý là một tất yếu khách quan, bởi vì “ KHH là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh ”.

Quá trình kế hoạch hoá là quá trình định hướng và điều khiển theo định hướng đối với sự phát triển sản xuất theo quy luật tái sản xuất mở rộng ở mọi cấp của nền kinh tế. Cùng với sự phát triển này thì phạm vi, trình độ của công tác kế hoạch ngày càng được nâng cao, tăng cường. Trong đó kế hoạch được xác định là một trong những công cụ điều tiết để Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. Như vậy, KHH sẽ cùng tồn tại và cùng được cải tiến với các công cụ điều tiết của Nhà nước. Ngày nay KHH được xem như là một quá trình xác định mục tiêu, các phương án huy động nguồn lực (cả bên trong lẫn bên ngoài) nhằm thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đã xác định .

2. Kế hoạch trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung.

Cơ chế kế hoạch hoá được vận dụng ở nước ta là cơ chế KHH pháp lệnh gắn với cơ chế quản lý kinh tế tập trung quan liêu bao cấp. Nền kinh tế chỉ có hai hình thức sở hữu là toàn dân (Nhà nước) và tập thể, do đó doanh nghiệp Nhà nước (hay

còn gọi là các xí nghiệp quốc doanh) và các hợp tác xã là những đơn vị chủ yếu của nền kinh tế. Sự điều tiết thống trị của Nhà nước chuyên chính vô sản, kế hoạch hoá là công cụ điều tiết toàn bộ nền kinh tế. Đặc điểm chủ yếu của thời kỳ này là kế hoạch mang tính phát lệnh cao, áp đặt từ trên xuống với những điều kiện vật chất, vật tư, tiền vốn do cấp trung ương phân phối. Trong kế hoạch đã áp dụng phổ biến phương thức cấp phát, giao nộp, tất cả đều được chỉ huy tập trung từ trên, từ sản xuất đến đời sống, theo một hệ thống chỉ tiêu pháp lệnh ban hành từ trên xuống, giao cho các cấp quản lý hành chính tỉnh, thành phố... cho các xí nghiệp quốc doanh và các hợp tác xã. Vật tư do cấp trên giao và sử dụng theo định mức quy định; số lượng và chất lượng được sản xuất theo lệnh của kế hoạch cấp trên; sản phẩm làm ra theo địa chỉ do chỉ định với giá cả do cấp trên quyết định; vì giá thành, giá cả trong sản xuất và lưu thông đều đã được định sẵn cho nên công việc phân phối, lưu thông chỉ còn là việc phân phối hàng hoá theo các tiêu chuẩn, định mức đã được xác định. Người dân sống theo định mức tiêu dùng do cấp trên quy định với giá cả được bao cấp.

Đây chính là kế hoạch hoá tập trung cao độ từ một trung tâm, về thực chất là quá trình áp đặt hành vi từ phía Nhà nước với tư cách là người đề ra sáng kiến đối với các đơn vị kinh tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh bằng các chỉ tiêu pháp lệnh. Sự kiểm soát và điều tiết bằng kế hoạch hoá nền kinh tế từ tầm vĩ mô cho đến vi mô, bao trùm toàn bộ nền kinh tế quốc dân và xuyên suốt đến từng bộ phận, từng tế bào của nền kinh tế các đơn vị kinh tế đã không có quyền tự chủ trong kinh doanh, tự hạch toán kinh doanh. Kế hoạch theo kiểu này đã coi các đơn vị kinh tế như những con tính thụ động di chuyển trên bàn tính dưới bàn tay chỉ huy của Nhà nước. Các đơn vị kinh tế trở thành vật lệ thuộc hoàn toàn vào cấp trên, vào ngân sách Nhà nước, không có sức sống độc lập do đó công tác kế hoạch kinh doanh ở các xí nghiệp quốc doanh, các hợp tác xã đơn giản chỉ là nhận kế hoạch theo chỉ tiêu pháp lệnh từ trên xuống, giao nộp sản phẩm cho cấp trên. Các chủ thể kinh tế không tham gia lưu thông, phân phối sản phẩm, tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh đều thoát ly với thị trường và có sự can thiệp quá sâu của bộ máy quản lý Nhà nước vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Chúng ta phải thừa nhận rằng trong thời kỳ này, việc vận dụng cơ chế kế hoạch hoá tập trung là do những điều kiện khách quan khó tránh khỏi và không thể phủ nhận công tác kế hoạch hoá đã góp phần quan trọng vào thắng lợi của cuộc kháng chiến chống Mỹ cứu nước, vào thành công của công cuộc xây dựng và khôi phục lại nền kinh tế sau chiến tranh, vào sự thành công của xây dựng xã hội XHCH trên đất nước Việt Nam. Tuy nhiên, kế hoạch hoá trong thời kỳ này đã làm cho nền kinh tế phát triển thoát ly thị trường, quá trình kế hoạch hoá điều tiết toàn bộ nền kinh tế rõ ràng chỉ là một quá trình tự thân vận động và có thể khẳng định là nó không gắn gì với các thông tin về thị trường. Những quy luật, phạm trù của thị trường, quy luật giá trị, giá cả, tiền công, cạnh tranh hoàn toàn không được quan tâm, sử dụng bị bỏ trống, giá cả chẳng qua chỉ là công cụ để tính toán, còn tiền tệ đơn thuần chỉ là phương tiện để thanh toán mà thôi. Quan hệ giữa các doanh nghiệp cứng nhắc, nó không dựa trên các lợi thế và cơ hội mà chỉ dựa trên việc giao và nhận các sản phẩm nhằm thực hiện các chỉ tiêu có tính pháp lệnh của Nhà nước. Hệ quả của mô hình cấp phát và giao nộp trong doanh nghiệp là các doanh nghiệp hoạt động không có hiệu quả, cho ra những sản phẩm không gắn với thị trường. Cạnh tranh là động lực của sự phát triển thì không hề tồn tại giữa các doanh nghiệp theo đúng nghĩa của nó, có chăng thì chỉ là việc chạy đua hoàn thành kế hoạch được giao. Tính tự chủ, năng động sáng tạo của các doanh nghiệp không được phát huy, các nguồn lực của nền kinh tế, của các doanh nghiệp không được khơi dậy. Nền kinh tế lâm vào tình trạng mất cân đối và thâm hụt thường xuyên khủng hoảng kinh tế đến mức trầm trọng.

3. Kế hoạch hoá trong nền kinh tế thị trường

Đến cuối thập kỷ 80, thực tế đã cho thấy rằng: Cơ chế tập trung quan liêu bao cấp không tạo ra được động lực phát triển, làm cho nền sản xuất xã hội bị suy yếu, gây khủng hoảng lớn. Các quốc gia Đông Âu và Liên Xô lâm vào các cuộc khủng hoảng kinh tế xã hội nghiêm trọng. Đảng và Nhà nước ta lúc đó đã có sự đổi mới cơ chế kinh tế, từ cơ chế quan liêu bao cấp sang cơ chế thị trường nhiều thành phần. Kèm theo đó công tác kế hoạch hoá cũng được thay đổi theo, từ kế hoạch hoá tập trung mệnh lệnh sang kế hoạch hoá phát triển.

Đứng trước tình hình khủng hoảng của nền kinh tế, Đảng và Nhà nước ta đã có chủ trương mới, hoàn toàn đúng đắn đó là chuyển nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần vận hành theo cơ chế thị trường theo định hướng XHCN có sự quản lý của Nhà nước.

Sản xuất hàng hoá là giai đoạn tất yếu mà bất kỳ nền sản xuất xã hội nào muốn phát triển cũng phải trải qua. Bản chất hàng hoá là mối liên hệ giữa những người sản xuất, mối liên hệ do thị trường xác lập nên. Nền kinh tế thị trường là sản phẩm, là thành tựu chung của xã hội loài người. Kinh tế thị trường vận hành theo cơ chế thị trường, tức là trong đó các nhân tố cơ bản vận động dưới sự chi phối của các quy luật của thị trường, trong môi trường cạnh tranh vì mục tiêu lợi nhuận. Trong nền kinh tế thị trường các yếu tố của sản xuất và sản phẩm được sản xuất ra là hàng hoá đều lưu thông và phân phối tự do trên thị trường. Người sản xuất và người tiêu dùng hoạt động tự chủ trong khuôn khổ pháp luật “được làm những gì mà xã hội không cấm”, có sự cạnh tranh bình đẳng giữa các chủ thể sản xuất kinh doanh, cạnh tranh tạo ra động lực cho sự phát triển, điều tiết và điều chỉnh nền kinh tế theo hướng hoàn thiện hơn. Phát triển nền kinh tế thị trường là con dao hai lưỡi, một mặt nó đem lại sự tăng trưởng cao cho nền kinh tế, các nguồn lực trong xã hội được phân bổ sử dụng có hiệu quả, sản xuất hàng hoá phát triển đa dạng, phong phú, đáp ứng mọi yêu cầu đời sống xã hội ... Nhưng mặt khác nếu chỉ để cho thị trường tự giải quyết các vấn đề kinh tế, các khuyết tật của thị trường như bất công xã hội, các nguồn lực bị sử dụng cạn kiệt, lạm phát, thất nghiệp, độc quyền, ô nhiễm môi trường, ảnh hưởng ngoại lai sẽ có tác động xấu đến nền kinh tế, kìm hãm sự phát triển.

Kế hoạch hoá là một công cụ chủ yếu để Nhà nước điều tiết thị trường. Thực tiễn đã chỉ rõ nếu kế hoạch hoá theo cơ chế tập trung quan liêu bao cấp không tính đến thị trường thì thiếu động lực thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế. Ngược lại, chỉ đơn thuần dựa vào thị trường tự do cạnh tranh mà không có sự quản lý của Nhà nước thì cũng không thể có sự phát triển lành mạnh, bền vững của nền kinh tế. Vì vậy, muốn phát triển sản xuất lưu thông hàng hoá phải có thị trường. Hoạt động trong nền kinh tế thị trường, về nguyên tắc thị trường sẽ trực tiếp điều tiết hoạt động của doanh nghiệp. Thị trường có vai trò trực tiếp hướng dẫn các doanh nghiệp trong

định hướng, xây dựng và thực thi các phương án sản xuất kinh doanh tối ưu để tìm giải pháp cho các vấn đề kinh tế cơ bản của doanh nghiệp. Khác với cơ chế kế hoạch hoá tập trung, trong cơ chế thị trường các doanh nghiệp có quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển là vô cùng gay gắt, vì vậy công tác kế hoạch kinh doanh ở các doanh nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng. Kế hoạch kinh doanh có vai trò định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp, quyết định sự thành bại hay diệt vong của doanh nghiệp. Thực tế ở nước ta đã chứng minh rằng, trong cơ chế thị trường, sản xuất và kinh doanh mà không có kế hoạch hoặc chất lượng của kế hoạch không cao thì không bao giờ đạt hiệu quả cao và liên tục. Trong nền kinh tế hàng hoá, các doanh nghiệp đều vận động trên thị trường và theo cơ chế thị trường, lấy thị trường làm môi trường sống của mình vì vậy công tác kế hoạch hoá trong doanh nghiệp phải gắn với thị trường, thị trường vừa là đối tượng vừa là căn cứ của kế hoạch. Công tác kế hoạch kinh doanh phải dựa vào thông tin về thị trường để hoạch định, phải tuân theo quy luật khách quan của thị trường và trong quá trình thực hiện phải thông qua thị trường mà điều chỉnh.

Đổi mới cơ chế kinh tế, đổi mới cơ chế quản lý do vậy công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp cũng cần phải được nghiên cứu đổi mới. Hoạt động trong nền kinh tế thị trường, mọi loại hình doanh nghiệp đều phải hướng tới mục tiêu hiệu quả, công tác kế hoạch hoá trong các doanh nghiệp phải quán triệt yêu cầu hiệu quả, hiệu quả ở đây phải tính đến hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội.

Thứ hai công tác kế hoạch kinh doanh phải quán triệt yêu cầu hệ thống đồng bộ. Nền kinh tế quốc dân là một hệ thống thống nhất, bao gồm các phân hệ là các doanh nghiệp. Thực hiện yêu cầu này, các khâu công tác kế hoạch phải bảo đảm cho mục tiêu hoạt động của các doanh nghiệp đồng hướng và góp phần thúc đẩy việc thực hiện mục tiêu bao trùm của cả hệ thống.

Thứ ba, công tác kế hoạch kinh doanh phải vừa tham vọng, vừa khả thi. Hoạt động trong cơ chế thị trường, tính chất của kế hoạch kinh doanh trước hết và chủ yếu phải là tính chất kinh doanh. Mục tiêu lợi nhuận đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây

dựng và thực hiện các dự án đầy tham vọng. Mặt khác, kế hoạch khả thi lại là vấn đề có tính nguyên tắc và là điều kiện cơ bản để các ý đồ kinh doanh được thực hiện.

Thứ tư, công tác kế hoạch trong doanh nghiệp phải kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế. Nói cách khác, hệ mục tiêu kế hoạch phải được hoạch định và điều chỉnh linh hoạt theo yêu cầu thay đổi của môi trường và điều kiện kinh doanh.

Thứ năm, công tác kế hoạch kinh doanh phải kết hợp đúng đắn các loại lợi ích kinh tế trong doanh nghiệp. Việc kết hợp hài hoà các lợi ích trong doanh nghiệp là động lực cho sự phát triển, là cơ sở bảo đảm thực thi các hiệu quả phương án kinh doanh.

Tóm lại, trong nền kinh tế thị trường, công tác kế hoạch kinh doanh lại trở về đúng vị trí là của doanh nghiệp, do doanh nghiệp tự xây dựng thực hiện cho doanh nghiệp. Công tác kế hoạch kinh doanh là một yêu cầu tất yếu khách quan trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, không một công việc thực hiện thành công nếu không có kế hoạch cụ thể hợp lý.

II. Kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp.

1. Nội dung công tác kế hoạch kinh doanh.

1.1 Sự cần thiết của kế hoạch hoá trong doanh nghiệp.

Cũng như mọi phạm trù quản lý, công tác kế hoạch có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Mỗi cách tiếp cận đều xem xét kế hoạch theo một góc độ riêng và đều cố gắng lột tả bản chất của phạm trù quản lý này.

Cách tiếp cận theo quá trình cho rằng, kế hoạch hoá hoạt động của doanh nghiệp là một quá trình liên tục, kể từ khi xây dựng kế hoạch cho tới khi tổ chức thực hiện nhằm đưa hoạt động của doanh nghiệp theo các mục tiêu đã định sẵn.

Cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước đang đặt ra nhiều vấn đề lý luận và thực tiễn cần được nghiên cứu giải quyết. Trong lĩnh vực kế hoạch trong nhiều năm qua vẫn tồn tại nhiều ý kiến khác nhau, thậm chí trái ngược nhau về vai trò tồn tại của công tác này. Có ý kiến cho rằng, trong cơ chế quản lý mới không còn chỗ đứng cho công tác kế hoạch, thị trường sẽ trực tiếp điều tiết và hướng dẫn doanh nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề kinh tế cơ bản. Một số ý kiến khác cho rằng,

bất luận trong điều kiện nào, công tác kế hoạch nói chung và kế hoạch kinh doanh nói riêng vẫn tồn tại như yếu tố cấu thành cơ chế quản lý. Khi môi trường thay đổi thì cùng các bộ phận khác của công tác quản lý, công tác kế hoạch cũng phải được nghiên cứu, đổi mới sao cho phù hợp.

Thực tế cho thấy sự tồn tại của công tác kế hoạch trong cơ chế quản lý như một tất yếu khách quan. Trong điều kiện mới, kế hoạch cần được thay đổi và tăng cường, bởi lẽ, xét về mặt bản chất kế hoạch là hoạt động chủ quan có ý thức, có tổ chức của con người nhằm xác định mục tiêu, trình tự và cách thức tiến hành để đạt được mục tiêu đó.

Trong một doanh nghiệp, kế hoạch điều tiết, bổ sung thị trường, nó có tính pháp lệnh, nhưng mềm dẻo, linh hoạt và đảm bảo hiệu quả kinh tế – xã hội. Do vậy, nếu không có kế hoạch hoá, doanh nghiệp sẽ mất khả năng định hướng tương lai, không dự báo được nhu cầu thị trường và không xem xét hoạt động kinh doanh như một quá trình liên tục.

Trước hết, kế hoạch hoá giúp cho doanh nghiệp phác thảo những ý tưởng và định hướng tiến triển trong doanh nghiệp bằng cách lựa chọn phương hướng phát triển trong tương lai, con đường để thực hiện phương hướng đó. Kế hoạch hoá vạch ra các chiến lược, chương trình, dự án ... đó là những khung tổng quát cho sự suy nghĩ đồng thời là cơ sở cho những quyết định về quản lý doanh nghiệp. Lập kế hoạch sẽ làm giảm tính bất ổn định trong doanh nghiệp, do có những khung tổng quát sẽ buộc những người có trách nhiệm thực hiện theo, dự đoán sự thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường, cân nhắc những ảnh hưởng của chúng và đưa ra những phản ứng đối phó thích hợp,

Kế hoạch là công cụ đặc lực trong việc phối hợp những nỗ lực của các thành viên trong doanh nghiệp. Lập kế hoạch cho biết hướng đi của doanh nghiệp, khi tất cả mọi người có liên quan đều biết được doanh nghiệp sẽ đi tới đâu và họ cần làm gì để đạt mục tiêu thì đương nhiên các hành động của từng cá nhân sẽ phải phối hợp, hợp tác với nhau làm việc một cách có tổ chức. Kế hoạch cũng là công cụ trong chỉ đạo và điều hành sản xuất, nó khắc phục những bất trắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh do sự méo mó của thông tin về thị trường.

Lập kế hoạch giảm đi được sự chông chéo và những lãng phí, nó làm bật ra được những dữ kiện quan trọng, những yếu tố then chốt của thành công phù hợp với môi trường hoạt động và thực trạng về các khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp. Từ đó đưa doanh nghiệp hoạt động đúng hướng.

Lập kế hoạch là việc vạch ra các con đường có thể huy động và phối hợp các nguồn lực thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp điều chỉnh nhanh chóng, kịp thời các quyết định quản lý trước các biến đổi thường xuyên của thị trường.

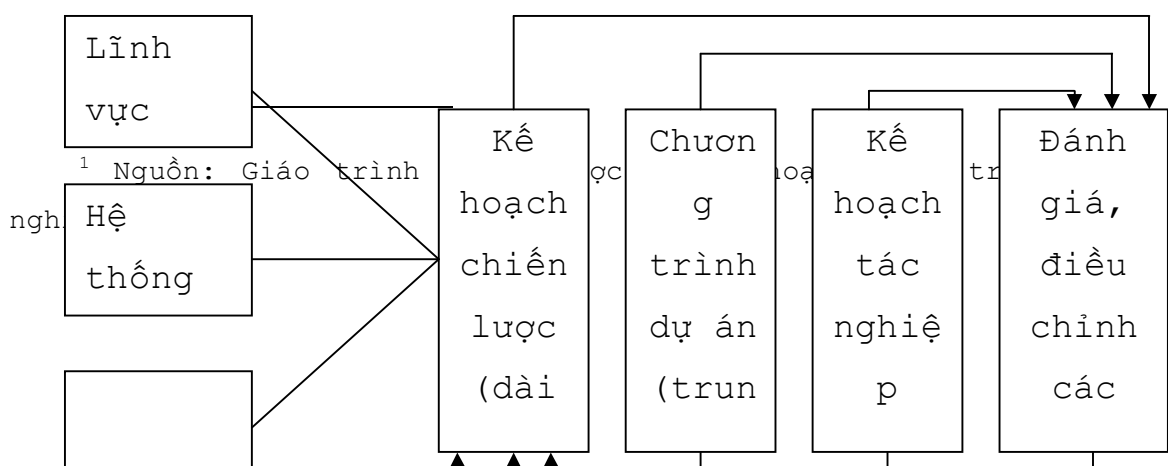
Cuối cùng, lập kế hoạch thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra. Một doanh nghiệp không có kế hoạch giống như một khúc gỗ trôi nổi trên dòng sông. Nếu là doanh nghiệp không rõ phải đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào thì sẽ không thể xác định được liệu nó đã thực hiện được mục tiêu hay chưa, cũng không thể có những biện pháp điều chỉnh khi có những lệch lạch xảy ra. Vì vậy, không có kế hoạch thì cũng không có kiểm tra.

Với các lợi ích như trên, công tác kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp cần phải được chú trọng đúng mức. Tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng trong quá trình kế hoạch hoá cần phải tránh một số sai lầm để kế hoạch thực sự có hiệu quả tốt. Kế hoạch phải linh động, thích ứng nhanh với sự thay đổi của các điều kiện thị trường bên ngoài. Thứ hai là sự gò bó của các thời trang tục hành chính, sự thiếu đồng bộ của các môi trường pháp lý cũng làm sai lệch các kết quả thực hiện và cản trở các hoạt động trong kế hoạch hoá.

1.2 Quy trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp.

Quá trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp bao gồm các bước được thể hiện như sau:

Sơ đồ 1: Quá trình kế hoạch trong doanh nghiệp.¹



+ Lĩnh vực hoạt động

Việc xác định các lĩnh vực hoạt động được tiến hành trên cơ sở so sánh những khả năng của doanh nghiệp trong các khu vực hoạt động khác nhau. quá trình xác định khu vực bao gồm:

- Phân tích các khả năng sẵn có
- Xác định những nhân tố then chốt thành công của mỗi khu vực.
- Đối chiếu với năng lực của bộ máy điều hành, nhiệm vụ của doanh nghiệp
- Đối chiếu các khu vực mà doanh nghiệp có cơ may thành công nhất, thuận lợi nhất trong đầu tư.
- Các hướng tăng trưởng của sản phẩm, thị trường, những thuận lợi trong cạnh tranh.

+ Hệ thống các giá trị

Thông qua việc phân tích, đánh giá khả năng của các doanh nghiệp so với doanh nghiệp khác trên thị trường, đưa ra các chỉ tiêu giá trị phù hợp với khả năng của doanh nghiệp và dự báo cụ thể cho một khoảng thời gian nhất định trong tương lai, làm sao để hệ thống các chỉ tiêu giá trị này có tính thực thi cao. Tính hiện thực thể hiện ở chỗ, chỉ tiêu kế hoạch có cơ sở khoa học phù hợp với thực tế khách quan ở xí nghiệp, có điều kiện đảm bảo thực hiện được và hoàn thành tốt.

+ Nhiệm vụ

Trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, và dựa vào ý muốn chủ quan của các nhà lãnh đạo cấp trên và cấp doanh nghiệp, nêu ra các nhiệm vụ của từng đơn vị, cơ sở, từng

bộ phận thực hiện. Trong suốt quá trình đó, cần có sự phối hợp giữa các nguồn lực bên trong và bên ngoài để nhiệm vụ đề ra được thực hiện và hoàn thành tốt.

+ Kế hoạch chiến lược

Phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong các khu vực hoạt động và các khả năng có thể khai thác được. Kế hoạch chiến lược xác định các mục tiêu dài hạn, các chính sách, các giải pháp để thực hiện mục tiêu.

+ Chương trình hoá chiến lược lựa chọn

Đây là quá trình mà theo đó các kế hoạch chi tiết, gắn bó bao trùm các hoạt động của doanh nghiệp được thiết lập, cho phép sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu phù hợp với chiến lược. Giai đoạn này bao gồm việc xác định chương trình, kế hoạch, các dự án thích ứng nhằm thực hiện chiến lược.

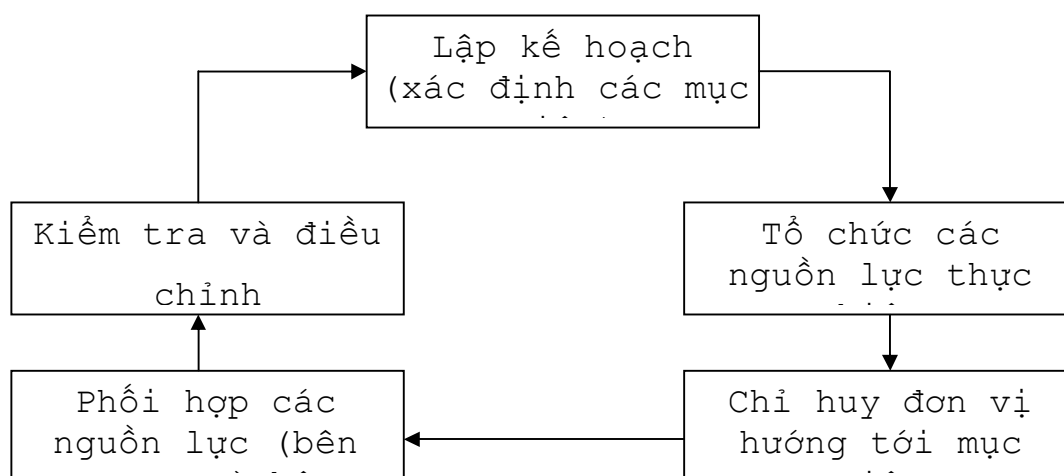
+ Kế hoạch tác nghiệp và ngân sách

Quá trình này xử lý một cách chi tiết hơn dưới dạng tiền tệ các pha khác nhau đã ghi trong chương trình triển khai chiến lược. Kế hoạch là công cụ chỉ đạo và điều hành sản xuất. Còn ngân quỹ là các dự toán nhu cầu vốn về mua sắm các yếu tố sản xuất, về phục vụ bán hàng.

+ Mục đích của pha này là ghi nhận các tiến độ đạt được khi đưa ra kế hoạch thực thi và điều chỉnh trong trường hợp cấp bách là những việc cần thiết của một hoặc nhiều bộ phận kế hoạch. Việc đánh giá và điều chỉnh là những việc cần thiết để đảm bảo hoàn thiện liên tục quá trình quản lý. Kế hoạch là quá trình lặp lại nhiều lần và qua lại giữa mục đích và phương tiện nhằm điều chỉnh hành vi, hướng hoạt động thích ứng với mục tiêu và hoàn cảnh thường xuyên biến động.

Quản lý là một quá trình liên tục bao gồm các khâu: Xác định các mục tiêu, tổ chức thực hiện các mục tiêu và kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện các mục tiêu. Quá trình đó lập thành một chu trình quản lý với việc thực hiện các chức năng quản lý kế tiếp nhau. Trong doanh nghiệp, kế hoạch có một vai trò quan trọng, đóng vai trò quyết định trong việc tìm ra hướng đi (xác định mục tiêu) cho doanh nghiệp. Dưới đây là sơ đồ mô tả kế hoạch trong chu trình quản lý của doanh nghiệp :

Sơ đồ 2: Kế hoạch trong chu trình quản lý của doanh nghiệp.²



Trong chu trình này, lập kế hoạch là khâu đầu tiên trong kế hoạch phác thảo các mục tiêu và phương châm thực hiện. Trong nền kinh tế thị trường phát triển đều xác định dự kiến (lập các đích và mục tiêu, quyết định các phương án) là chức năng đầu tiên trong hệ thống các chức năng quản lý. Hoạt động này không những góp phần xác lập, đánh giá và lựa chọn các phương án phối hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu sản xuất kinh doanh.

1.3 Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp.

Trong thực tế, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường rất đa dạng, có thể phân loại theo các tiêu thức khác nhau.

a) Căn cứ theo phạm vi hoạt động.

- Kế hoạch chiến lược: là kế hoạch ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường.
- Kế hoạch tác nghiệp: là kế hoạch trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào, để đạt được mục tiêu đã được đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước đi cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến

² Nguồn: Giáo trình Chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp

hành để thực hiện kế hoạch chiến lược.

b) Căn cứ theo thời gian.

Hệ thống kế hoạch doanh nghiệp gồm:

- Kế hoạch dài hạn: thường từ 5 –10 năm, nhằm xác định lĩnh vực hoạt động sẽ tham gia; đa dạng hoá và cải tiến cho hoạt động trên các lĩnh vực hiện tại; xác định mục tiêu, chính sách và giải pháp dài hạn về tài chính, đầu tư, nghiên cứu phát triển

...

- Kế hoạch trung hạn: thường từ 3-5 năm nhằm phác thảo các chương trình trung hạn để thực hiện các lĩnh vực, mục tiêu, chính sách, giải pháp đã được hoạch định trong chiến lược được chọn.

- Kế hoạch hoá ngắn hạn (thường là một năm): kế hoạch là sự cụ thể hoá nhiệm vụ sản xuất kinh doanh căn cứ vào định hướng mục tiêu chiến lược và kế hoạch trung hạn, nhu cầu của thị trường, kết quả phân tích hoạt động kinh tế năm báo cáo, khả năng thực tế của doanh nghiệp ... So với kế hoạch dài hạn, trung hạn, nội dung của kế hoạch hàng năm mang tính chất toàn diện và cụ thể hơn về các mặt sản xuất, kĩ thuật, tài chính và nhân sự.

c) Theo mức độ cụ thể.

- Kế hoạch cụ thể: là những kế hoạch với những mục tiêu đã xác định rõ ràng. Không mập mờ và hiểu lầm trong kế hoạch này.

- Kế hoạch định hướng: là kế hoạch có tính linh hoạt đưa ra những hướng chỉ đạo chung. Kế hoạch định hướng hay được sử dụng khi môi trường có độ bất định cao, khi doanh nghiệp đang ở giai đoạn hình thành và suy thoái trong chu kỳ kinh doanh của nó.

2. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch

Chỉ tiêu kế hoạch là số liệu thông tin được dùng trong ngành kế hoạch để phản ánh nội dung nhiệm vụ do người quản lý giao cho những người khác thực hiện theo tinh thần của văn bản kế hoạch đã được thông qua trong tổ chức, đơn vị.

Về bản chất, chỉ tiêu kế hoạch là phương tiện ngôn ngữ chuyển tải thông tin về nhiệm vụ thực hiện các mục tiêu từ người lập kế hoạch đến người thực hiện, sao cho người thực hiện hiểu đúng và làm đúng ý đồ của người lập kế hoạch mong muốn. Mặc dù trong đa số các trường hợp, giữa người lập kế hoạch và người thực hiện kế hoạch không có mối liên hệ trực tiếp. Vì thế người lập kế hoạch phải biết sử dụng thuần thục loại phương tiện ngôn ngữ này để diễn đạt đúng được các nhiệm vụ trong ý tưởng của mình bằng các chỉ tiêu kế hoạch. Đối với người thực hiện kế hoạch phải biết đọc và hiểu để thực hiện đúng nhiệm vụ được giao, tuy rằng anh ta không phải là chuyên gia kế hoạch.

2.1 Các yêu cầu

Chỉ tiêu kế hoạch cần đạt được các yêu cầu sau:

- Phải có khả năng truyền tải thông tin, phản ánh nội dung của các nhiệm vụ kế hoạch một cách cụ thể, rõ ràng, chính xác và dễ hiểu.
- Phải đồng bộ và có khả năng so sánh được với các chỉ tiêu của các bộ môn khoa học kinh tế, quản lý...
- Phải có tác dụng kích thích, khuyến khích người thực hiện hoàn thành nhiệm vụ được giao. Nói cách khác chỉ tiêu kế hoạch phải mang tính khả thi cao, được giao đúng thời hạn và địa chỉ của người thực hiện.

2.2 Các loại chỉ tiêu

Các chỉ tiêu kế hoạch được phân biệt theo một số tiêu thức như:

- Hình thái biểu hiện
 - Đặc tính biểu hiện
 - Đại lượng đo lường
 - Chức năng sử dụng
- a) Theo hình thái biểu hiện

- Chỉ tiêu hiện vật: Phản ánh đặc tính hữu dụng của đối tượng lập kế hoạch. Thường áp dụng cho các đối tượng là các sản phẩm hàng hoá hoặc bán thành phẩm có giá trị sử dụng...

Ưu điểm: Tính chính xác cao

Nhược điểm: Hạn chế về khả năng so sánh giữa các đối tượng thuộc các chủng loại khác nhau.

- Chỉ tiêu giá trị: Phản ánh được giá trị của các đối tượng lập kế hoạch. Đại lượng giá trị của các chỉ tiêu lập kế hoạch được tính bằng số đơn vị tiền tệ.

Ưu điểm: Có khả năng so sánh rộng rãi giữa các đối tượng khác nhau về chủng loại.

Nhược điểm: Đôi khi phản ánh không đúng thực chất hiệu quả các hoạt động của tổ chức, vì chúng chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

+ Biến động giá cả

+ Sự thay đổi cơ cấu của các bộ phận tạo nên giá trị (C+V+m).

b) Theo đặc tính biểu hiện

Các chỉ tiêu kế hoạch được phân thành chỉ tiêu số lượng và chất lượng.

- Chỉ tiêu số lượng

Thể hiện quy mô và cơ cấu của các đối tượng lập kế hoạch :

+ Chỉ tiêu khối lượng : Phản ánh thuần túy qui mô độ lớn của đối tượng lập kế hoạch. Chúng được đo bằng hầu hết các đơn vị đo lường phổ thông: bộ, cái, lô...

+ Chỉ tiêu đại lý: Phản ánh qui mô về cơ cấu trong nội tại của đối tượng lập kế hoạch. Loại chỉ tiêu này được áp dụng cho ngành sản xuất kinh doanh và thương mại.

- Chỉ tiêu chất lượng

Phản ánh chủ yếu đặc điểm chất lượng, tính hiệu quả của các đối tượng lập kế hoạch

+ Các chỉ tiêu kinh tế kĩ thuật: Chúng phản ánh mức hiệu quả của việc sử dụng các yếu tố đầu vào cho một đơn vị đầu ra của sản phẩm.

+ Các chỉ tiêu kế hoạch tổng hợp: Phản ánh chất lượng và hiệu quả của một giai đoạn hay tổng thể của toàn bộ hoạt động của một tổ chức trong kỳ kế hoạch.

- Theo đại lượng đo lường.

Các chỉ tiêu tuyệt đối: phản ánh thuần túy quy mô độ lớn của các đối tượng lập kế hoạch.

Các chỉ tiêu tương đối: Phản ánh sự vận động của các đối tượng lập kế hoạch. Chúng được diễn đạt bằng các đại lượng tương đối: % tăng giảm, chỉ số lần tăng giảm sự chuyển dịch cơ cấu tỷ trọng.

- Theo chức năng sử dụng:

+ Chỉ tiêu phê chuẩn: Là chỉ tiêu do cơ quan quản lý cấp trên phê chuẩn giao cho cấp dưới thực hiện với tư cách bắt buộc. Về thực chất chỉ tiêu này thể hiện mối quan hệ nghĩa vụ giữa các cấp quản lý với nhau.

Dạng đặc biệt của chỉ tiêu phê chuẩn là các chỉ tiêu pháp lệnh trong đó thể hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước.

+ Chỉ tiêu tính toán: Là chỉ tiêu do các đơn vị tự tính toán xác định số liệu cần thiết phục vụ cho các hoạt động của mình.

Đây là loại chỉ tiêu chiếm số lượng lớn nhất trong các văn bản kế hoạch và số lượng không hạn chế.

3. Vai trò của kế hoạch đối với doanh nghiệp.

Kế hoạch là những chỉ tiêu, con số được dự kiến đã được tính trước trong việc thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó cho phù hợp với yêu cầu của thị trường, với pháp luật và khả năng thực tế của từng cơ sở sản xuất kinh doanh.

Các con số dự kiến ước tính trong kế hoạch phải có cơ sở khoa học và sát với thực tế của các cơ sở. Các con số dự kiến đó hoàn toàn còn là khả năng, muốn khả năng đó trở thành hiện thực, tiến hành thông qua công tác tổ chức chỉ đạo thực hiện.

Về mặt nội dung, kế hoạch được phản ánh thông qua hệ thống biểu mẫu, bao gồm các chỉ tiêu và chỉ tiêu đều được thể hiện bằng các con số cụ thể. Trong cơ chế cũ, các chỉ tiêu kế hoạch thường được các cơ quan cấp trên giao xuống theo nhiệm vụ chung của toàn ngành, do đó thường không sát với thực tế từng cơ sở. Trong quá trình thực hiện phải điều chỉnh xuống mới có thể thực hiện được, làm cho vai trò của kế hoạch bị hạ thấp trong công tác quản lý doanh nghiệp. Khi nền kinh tế nước ta chuyển sang cơ chế mới, đã tạo ra môi trường cho kế hoạch hoạt động, nghĩa là kế hoạch phải xuất phát từ yêu cầu của thị trường, từ khả năng thực tế của doanh nghiệp và trong điều kiện pháp luật cho phép. Xuất phát từ cơ sở này kế hoạch mới thực sự trở thành một công cụ quản lý quan trọng nhằm xác định mục tiêu phương hướng của các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó xác định hướng phát triển và đầu tư mở rộng hoặc thu hẹp quy mô của doanh nghiệp cho thích ứng môi trường kinh doanh. Về lĩnh vực sản xuất và kinh doanh, nhờ có kế hoạch doanh nghiệp mới tạo ra thế chủ động trên mọi lĩnh vực như:

- Chủ động trong việc khai thác triệt để mọi nguồn khả năng tiềm tàng về vốn, vật tư, thiết bị và lao động hiện có.
- Chủ động trong việc mua sắm vật tư, thiết bị trong việc đổi mới kỹ thuật và công nghệ.
- Chủ động trong việc tạo và tìm các nguồn vốn, chủ động trong việc liên doanh liên kết và hợp tác sản xuất với đơn vị bạn.
- Chủ động trong việc tìm thị trường mua nguyên liệu và tiêu thụ sản phẩm...

III. Bản chất, vai trò và vị trí của hàng may mặc trong chiến lược xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam.

1. Bản chất hoạt động xuất khẩu .

Hoạt động xuất nhập khẩu là một hình thức biểu hiện của hoạt động kinh doanh thương mại quốc tế. Nó được biểu hiện bằng việc trao đổi hàng hoá, dịch vụ của nước này với nước khác và dùng ngoại tệ chuyển đổi làm phương tiện thanh toán.

Hoạt động xuất nhập khẩu là thực sự cần thiết vì lý do cơ bản là nó mở rộng khả năng tiêu dùng của nước nhập khẩu và khai thác lợi thế so sánh của nước xuất khẩu. Quốc gia cũng như cá nhân không thể sống riêng rẽ mà vẫn đầy đủ được. Hoạt động xuất nhập khẩu mở rộng khả năng tiêu dùng của một nước. Nó cho phép một nước tiêu dùng được tất cả các mặt hàng với một số lượng nhiều hơn mức có thể tiêu dùng với ranh giới của khả năng sản xuất trong nước đó nếu thực hiện chế độ tự cung tự cấp không buôn bán.

Ngày nay sản xuất đã được quốc tế hoá, không một quốc gia nào có thể tồn tại và phát triển kinh tế mà lại không tham gia vào phân công lao động quốc tế và trao đổi hàng hoá với bên ngoài. Cần coi các hoạt động xuất nhập khẩu không chỉ là một nhân tố bổ sung cho kinh tế trong nước mà phải coi rằng sự phát triển kinh tế trong nước phải thích nghi với sự lựa chọn phân công lao động quốc tế.

2. Vai trò của hoạt động xuất khẩu hàng may mặc trong nền kinh tế quốc dân.

Thời đại ngày nay là thời đại hoà bình, mở rộng giao lưu hợp tác kinh tế trên nguyên tắc bình đẳng cùng có lợi. Xu thế phát triển của nhiều nước là “mở cửa” sản xuất hàng hoá “hướng mạnh vào xuất khẩu”. Đối với nước ta, nền kinh tế chậm phát triển, cơ sở vật chất còn lạc hậu, dân số phát triển nhanh nên việc đẩy mạnh xuất khẩu là cực kỳ quan trọng. Đảng và Nhà nước ta luôn thừa nhận xuất khẩu là mục tiêu mũi nhọn để phát triển. Các mặt hàng và nhóm hàng xuất khẩu ngày càng tăng và chiếm một vị trí quan trọng, chính vì thế, hoạt động xuất khẩu hàng may mặc cũng đóng một vai trò to lớn trong việc phát triển đất nước. Cụ thể:

- Thông qua xuất khẩu hàng may mặc, chúng ta có thể thu được nguồn ngoại tệ lớn, góp phần vào cải thiện cán cân ngoại thương, tăng lượng tích trữ cho sự phát triển sản xuất.

- Mở rộng các mối quan hệ kinh doanh, buôn bán liên doanh, liên kết với các bạn hàng trên thế giới. Dần tiếp thu, cải tiến dây chuyền công nghệ máy móc mới. Tăng cường giao lưu, quảng bá hình ảnh Việt Nam tới bạn bè khắp năm châu.

- Khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có, giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

3. Vị trí của hàng may mặc trong chiến lược xuất khẩu của Việt Nam .

Trong những năm gần đây, ngành may mặc phát triển mạnh và rộng khắp. Ngành công nghiệp dệt may có những lợi thế nhất định như: Vốn đầu tư không lớn, quay vòng vốn nhanh, thu hút nhiều lao động, có điều kiện mở rộng thị trường. Vì lẽ đó, kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam từ 1991 đến nay tăng mạnh, cụ thể là:

Bảng 3: Kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc Việt Nam từ 1991 – 2002.

Năm	Kim ngạch XK (Đv: triệu USD)	Tăng trưởng (%)
1991	143	
1992	220	53,85
1993	360	63,64
1994	550	52,78
1995	750	36,36
1996	1.150	53,33
1997	1.340	16,52
1998	1.351	0,82
1999	1.682	24,50
2000	1.892	12,49
2001	2.000	5,71
2002	2.750	37,50

(Nguồn: Tài liệu Bộ Thương Mại)

Có thể nói xuất khẩu hàng may mặc đã, đang và sẽ là ngành hàng xuất khẩu hàng đầu của Việt Nam trong những năm cuối thế kỷ 20, đầu thế kỷ 21. Với mức tăng trưởng hàng năm cao từ 20-30% (chưa kể yếu tố lạm phát) liên tục ổn định kéo dài gần chục năm qua, xuất khẩu hàng dệt may đã lần lượt vượt qua các mặt hàng chủ lực khác vươn tới vị trí số một trong danh sách 15 mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam năm 2002. Tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may trong cơ cấu xuất khẩu cũng ngày một tăng và chiếm một tỷ lệ quan trọng (khoảng 14.5% tổng kim ngạch xuất khẩu).

Tuy nhiên, xuất khẩu hàng dệt may nói chung và đặc biệt may mặc hiện nay mới chỉ dừng ở mức gia công xuất khẩu là chủ yếu (chiếm khoảng 70-80%), đem lại nguồn thu cho đất nước hàng năm khoảng 300 triệu USD tiền lãi. Điều quan trọng hơn là góp phần tích cực giải quyết công ăn việc làm cho hàng triệu lao động trên mọi miền đất nước. Trong tương lai, tình hình sẽ được cải thiện, các doanh nghiệp

trong nước sẽ ký kết các hợp đồng xuất khẩu trực tiếp là chủ yếu. Và đây cũng là xu thế mà các doanh nghiệp đang hướng tới.

Qua thực tiễn phát triển xuất khẩu hàng may mặc, chúng ta có thể khẳng định rằng tiềm năng xuất khẩu của Việt Nam là rất lớn. Hầu như chúng ta chỉ xuất khẩu sang hai thị trường là Nhật Bản và EU. Mà kim ngạch xuất khẩu của chúng ta vào hai thị trường này là rất nhỏ bé so với nhu cầu nhập khẩu của họ. Hàng năm, chúng ta xuất khẩu vào hai thị trường này trên 1 tỷ USD trong khi họ nhập khẩu 40 – 50 tỷ USD hàng dệt may. Thị trường Bắc Mỹ đầy tiềm năng nhưng cho đến nay hàng dệt may Việt Nam chưa thâm nhập sâu vào thị trường này. Lý do vì đây là thị trường khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp sản xuất hàng dệt may, kể đến là hạn ngạch (quota) nhập khẩu ở thị trường Canada và cả thị trường Hoa Kỳ bắt đầu từ năm nay.

4. Vai trò của xuất khẩu đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

Trước tiên việc xuất khẩu hàng hoá ra nước ngoài giúp cho các doanh nghiệp dệt may giải quyết công ăn việc làm cho cán bộ, công nhân viên của doanh nghiệp mình. Kể cả chỉ là gia công xuất khẩu, các doanh nghiệp sẽ tạo thêm việc làm thêm cho công nhân theo các đơn đặt hàng, góp phần đảm bảo cải thiện đời sống cho công nhân viên.

Xuất khẩu hàng may mặc ra nước ngoài bắt buộc các doanh nghiệp phải tiếp thu, cải tiến kỹ thuật, đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề công nhân. Sản phẩm sản xuất ra mới đáp ứng được theo các tiêu chuẩn, yêu cầu của bên đối tác đưa ra. Lúc đó, trình độ kỹ thuật chung của toàn ngành may mặc sẽ được nâng cao lên, theo kịp trình độ của thế giới.

Trong thời kỳ đầu tham gia vào hội nhập kinh tế quốc tế, việc gia công xuất khẩu hàng may mặc như một tất yếu khách quan để cho các doanh nghiệp có điều kiện thích ứng dần với môi trường kinh doanh quốc tế. Các đơn đặt hàng sẽ có yêu cầu về quy cách, mẫu mã, kiểu dáng, kích thước ... đây sẽ là một kênh thông tin quan trọng và chính xác để các doanh nghiệp tiếp cận với nhu cầu, thị hiếu tiêu dùng ở các thị trường nước ngoài. Khi hoạt động của doanh nghiệp đã đủ lớn mạnh, có thể

tự thiết kế, tự cung ứng nguyên vật liệu sẽ chuyển sang phương thức bán hàng trực tiếp.

Trong nền kinh tế thị trường, bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp kinh doanh đều hướng tới mục tiêu lợi nhuận, trong trường hợp này cũng không nằm ngoài quy luật chung đó. Hoạt động xuất khẩu đem lại cho các doanh nghiệp dặt may một khoản lợi nhuận, có khi lợi nhuận từ hoạt động xuất khẩu chiếm phần lớn trong tổng lợi nhuận thu được. Các doanh nghiệp có điều kiện duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp mình, tạo sự tích lũy về vốn, quản lý, kinh nghiệm, trình độ tay nghề ... vươn lên phát triển lớn mạnh trong tương lai.

IV. Đặc điểm hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.

1. Thị trường hàng may mặc Việt Nam.

1.1 Thị trường trong nước.

Việt Nam là một nước đông dân (hiện nay có khoảng 80 triệu người), đây là một thị trường rất lớn cho ngành may mặc phát triển. Dân số đông đúc, nhu cầu ăn mặc lớn. Tất nhiên, các yếu tố về văn hoá, truyền thống cũng ảnh hưởng đến cách ăn mặc của người dân các miền của Tổ quốc.

Thị hiếu, tập quán tiêu dùng của người dân đã thay đổi rất nhiều so với trước những năm 1990. Trước năm 1992, hàng may sẵn công nghiệp chỉ chiếm khoảng 20% thị phần tại các thành phố lớn, hiện nay theo đánh giá của các chuyên gia thì con số này đã lên tới 60-70%. Ngày trước, quan niệm về ăn mặc chỉ là “ăn no mặc ấm” thì ngày nay là “ăn ngon mặc đẹp” ; “ăn sang mặc tốt”. Người tiêu dùng đòi hỏi các yêu cầu cao hơn về mẫu mã và chất lượng sản phẩm, họ đã chạy theo các xu thế thời trang.

Thị trường cho hàng may mặc Việt Nam là một thị trường rất tổng hợp. Thời trang không hẳn theo một xu hướng nào. Hàng may mặc nước ngoài điển hình là hàng Trung Quốc, Thái Lan, Hàn Quốc, hàng secondhand nhập vào gây ra nhiều khó khăn cho các nhà sản xuất trong nước. Các mặt hàng này được đưa vào bằng con đường nhập lậu, tiểu ngạch không chính thức làm phá giá hàng may mặc trong nước.

1.2 Thị trường nước ngoài

Thị trường nước ngoài được xem xét thành các loại thị trường sau:

- **Thị trường EU:**

EU là một thị trường đông dân (khoảng 375 triệu người) và có sức tiêu dùng hàng dệt may cao. Mức tiêu thụ hàng dệt may theo đầu người tiêu dùng về mặc (bảo vệ thân thể) chỉ chiếm 10 - 15% giá trị sản phẩm, còn 85 – 90% là theo một nền hàm lượng chất xám trong hàng hoá là rất cao. Thị trường EU yêu cầu cao về chất lượng, điều kiện thương mại khắt khe. Đây là thị trường có hạn ngạch nên sản phẩm của Việt Nam vào chỉ có giới hạn nhất định.

Xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam vào thị trường EU chưa lớn (chỉ chiếm khoảng 0.7 – 1% tổng kim ngạch xuất nhập khẩu vào EU và chỉ bằng 5% so với Trung Quốc). Nhưng doanh số bán hàng hàng năm đã không ngừng tăng lên trong 7 năm qua:

Bảng 4: Kim ngạch XK hàng may mặc của Việt Nam vào thị trường EU

Năm	Kim ngạch XK (triệu USD)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1995	250	
1996	285	14
1997	350	22
1998	420	20
1999	450	7.1
2000	650	44
2001	697	7.2

(Nguồn: Thời báo kinh tế T3/2002)

Một điều đáng chú ý nữa là có tới 70% quota hàng may mặc của Việt Nam đi qua các khách hàng trung gian như Hồng Kông, Hàn Quốc. Do vậy ngành may mặc Việt Nam cần phải cố gắng nhiều hơn nữa để giảm sự phụ thuộc vào các nước trung gian và tiến tới buôn bán trực tiếp với nước ngoài.

- **Thị trường Nhật Bản**

Thị trường dệt may Nhật Bản là một thị trường rộng lớn không hạn ngạch, xuất khẩu theo phương thức mua đứt bán đoạn. Yêu cầu của người Nhật về mẫu mã, chất lượng hàng dệt may rất cao. Hiện nay Việt Nam đang đứng vị trí thứ 7 trong số các nước xuất khẩu hàng may mặc vào Nhật Bản (kim ngạch hàng may mặc xuất khẩu vào thị trường này trong năm 2002 là khoảng 600 triệu USD). Nhật Bản cũng có một số dự án liên doanh may mặc với các công ty Việt Nam tại Hà Tĩnh, Vũng Tàu. Đây là một thị trường cạnh tranh khốc liệt về hàng hoá xuất khẩu. Trong tương lai, nếu đầu tư tốt, chất lượng được nâng cao thì Việt Nam có khả năng xâm nhập thị trường này với một khối lượng sản phẩm lớn hơn.

- Thị trường Mỹ và Bắc Mỹ

Thị trường Mỹ là một thị trường khá lý tưởng, hấp dẫn cho ngành may mặc Việt Nam vì đó là một thị trường đông dân, sức tiêu thụ hàng dệt may lại gấp rưỡi EU (27 kg vải/người/năm). Thị trường này có sức tiêu thụ rất lớn, nguồn cung cấp chủ yếu từ nhập khẩu. Các nước xuất khẩu sản phẩm may mặc chủ yếu sang Hoa Kỳ là các nước Châu á như Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và các nước ASEAN. Thực tế hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam còn xuất khẩu một lượng tương đối khiêm tốn vào thị trường này. Nguyên nhân khách quan do thị trường còn được bảo vệ bởi các hàng rào quota, thuế quan, tiêu chuẩn kỹ thuật. Nguyên nhân chủ quan do các doanh nghiệp nước ta chưa tiếp cận, nắm sát các thông tin từ thị trường này. Từ đó đặt ra vấn đề Việt Nam phải nỗ lực đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh giành giật thị trường.

Phải nói rằng, thị trường Bắc Mỹ là một thị trường đầy triển vọng đối với ngành dệt may Việt Nam. Quan hệ kinh tế giữa hai quốc gia Việt Nam và Hoa Kỳ ngày được củng cố, tháng 2/1994 Mỹ xoá bỏ cấm vận, tháng 7/1995 Mỹ bình thường hoá quan hệ với Việt Nam. Và nhất là tháng 7/2000 hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ được ký kết, có hiệu lực từ tháng 12/2001 đã mở ra cơ hội làm ăn, hợp tác kinh tế to lớn đối với các doanh nghiệp hai nước.

- Thị trường SNG và các nước Đông Âu

Đây là thị trường truyền thống của Việt Nam từ những năm 70 – 80 của thế kỷ trước, tuy nhiên trong những gần đây xuất khẩu vào thị trường này có phần chững

lại, kim ngạch giảm cả về số tương đối lẫn tuyệt đối. Đến cuối những 90 thì việc trao đổi thương mại mới có phần phục hồi và phát triển.

Thị trường này có đặc điểm là đồng tiền biến động lớn, kém ổn định, song đây là một thị trường lớn không cần quota. Yêu cầu về mẫu mã, chủng loại, chất lượng sản phẩm có cao hơn trước nhưng nhìn chung vẫn là thị trường dễ tính, phù hợp với trình độ của nước ta.

- **Thị trường ASEAN**

Thị trường ASEAN với dân số trên 500 triệu dân, là một thị trường rộng lớn với thu nhập bình quân đầu người ngày một cao. ASEAN còn là thị trường gồm các nước có nền văn hoá gần gũi nhau, do đó thị hiếu hàng may mặc có phần tương đồng nhau. Đây chính là điểm thuận lợi cho Việt Nam xuất khẩu hàng may mặc vào thị trường này. Thêm vào đó khối mậu dịch tự do AFTA sắp đi vào thời hạn miễn thuế toàn bộ trong một số loại mặt hàng trong đó có mặt hàng may mặc. Đây sẽ là cơ hội và cả thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam trên con đường cạnh tranh.

2. Đặc điểm hàng may mặc xuất khẩu của Việt Nam.

Ngành may mặc của Việt Nam được ra đời từ năm 1958 ở miền Bắc và những năm 70 ở miền Nam. Nhưng mãi đến năm 1975, sau khi đất nước hoàn toàn thống nhất thì ngành may mặc mới có sự phát triển đáng kể. Các nhà máy được hình thành ở cả ba miền Bắc, Trung, Nam thu hút hàng vạn lao động.

Cho tới năm 1975 ngành may mặc Việt Nam bắt đầu đi lên, có hàng xuất khẩu ra nước ngoài (chủ yếu là Liên Xô cũ và Đông Âu trước đây). Tuy nhiên đó chỉ là gia công bảo hộ lao động cho nước ngoài, với thiết bị và nguyên liệu do nước ngoài cung cấp. Nước ta nhận gia công nhằm giải quyết vấn đề lao động và đời sống khó khăn của nhân dân sau chiến tranh, sản lượng xuất khẩu năm 1980 đạt gần 50 triệu sản phẩm các loại, trong đó 80% sang Liên Xô cũ, số còn lại sang các nước Đông Âu và thế giới thứ II.

Tham gia vào thị trường may mặc xuất khẩu nước ta là nước đi sau nên có thể học hỏi được nhiều kinh nghiệm từ các nước tiên tiến trên thế giới. Tuy nhiên, vấn đề bức xúc đặt ra thời điểm này là thị trường thế giới đã được sắp xếp khá ổn định, việc

chen chân vào là cực kỳ khó khăn. Chưa kể là sản phẩm của chúng ta chất lượng quá thấp, chủng loại mẫu mã còn ít ỏi so với yêu cầu của thị trường, không có lợi thế tuyệt đối nên càng khó cạnh tranh.

Những năm vừa qua, mặt hàng may mặc của nước ta đã có mặt ở nhiều nước trên thế giới, kim ngạch xuất khẩu cao nhất trong các mặt hàng xuất khẩu chủ lực (1998 là 1.35 tỉ USD) nhưng thực chất lợi nhuận thu về còn thấp. Nguyên nhân chủ yếu là do nước ta mới chỉ nhận gia công may xuất khẩu, kể đến là hàm lượng chất xám trong sản phẩm còn thấp, giá trị gia tăng trong sản phẩm còn thấp. Chất lượng sản phẩm may (somi, quần tây, Jacket...) của một số công ty lớn như Công ty may 10, Công ty may Thăng Long, Việt Tiến, Đức Giang ... mặc dù có thể cạnh tranh được với các sản phẩm cùng loại của các nước khác trong khu vực nhưng giá cả thì chưa cạnh tranh được, (nhất là với hàng Trung Quốc) vì chi phí sản xuất cao, năng suất lao động còn thấp, chi phí khác trong giá thành lớn. Sản phẩm mang nhãn hiệu "Made in Việt Nam" đưa ra thị trường thế giới còn ít ỏi, mẫu mã kiểu dáng còn đơn điệu, chưa đáp ứng thị hiếu ngày càng người tiêu dùng. Công tác nghiên cứu thời trang chưa được đầu tư một cách thoả đáng, hầu như các công ty chưa có phòng thiết kế riêng rẽ. ở Việt Nam hiện nay chỉ có Viện thời trang Fadin là có uy tín, hoạt động rộng khắp trong nước và cả ngoài nước, Viện Fadin cũng có kết hợp với một số công ty may lớn và Tổng công ty may Việt Nam để thiết kế mẫu mã tung sản phẩm ra thị trường rất được người tiêu dùng hoan nghênh, đặc biệt là giới trẻ.

Một đặc điểm nổi bật của hàng may mặc Việt Nam là có tới 70% kim ngạch hàng xuất khẩu là gia công cho nước ngoài, phí gia công rẻ mạt nên hiệu quả thu được rất thấp. Mục tiêu của Việt Nam là dần dần từng bước giảm hàng gia công cho nước ngoài và chuyển sang hình thức xuất khẩu trực tiếp. Có như vậy ta mới có thể khắc phục được những yếu kém hiện nay trong việc thâm nhập vào thị trường xuất khẩu trực tiếp và được khách hàng nước ngoài biết đến với tư cách chính sản phẩm của Việt Nam và mang thương hiệu Việt Nam.

Chương ii
thực trạng xuất khẩu hàng may mặc tại
công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I

I. Tổng quan về Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I .

1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển công ty.

1.1 Lịch sử hình thành

Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp được thành lập ngày 15/12/1981 theo quyết định số 1365 - TCCB của Bộ Ngoại thương - nay là Bộ Thương mại- chính thức đi vào hoạt động tháng 3/1982.

Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp là một tổ chức kinh doanh xuất nhập khẩu có tên giao dịch đối ngoại là: Việt Nam Nation General Export - Import Corporation, viết tắt là GENERALEXIM - HA NOI .

Trụ sở : 46 Ngô Quyền - Hà Nội .

Địa chỉ điện tín : GENERALEXIM - HA NOI .

Ngày 1/8/1983 theo quyết định số 858/TCCB của Bộ Thương mại, Bộ trưởng Bộ Thương mại quyết định hợp nhất Công ty phát triển và xuất nhập khẩu vào Công ty XNK tổng hợp I .

Công ty ra đời trong hoàn cảnh Nhà nước ban hành nhiều chủ trương chính sách khuyến khích đẩy mạnh xuất nhập khẩu trong các ngành và các địa phương . Mục đích thành lập công ty là tạo nên đầu mối về xuất khẩu cho các cơ sở sản xuất kinh doanh và địa phương .

Bước sang giai đoạn kinh tế thị trường công ty nhanh chóng đổi mới phương thức kế hoạch cho phù hợp. Nếu giai đoạn đầu (những năm 80) hoạt động chủ yếu của công ty là xuất nhập khẩu uỷ thác thì từ những năm 90 trở đi, hoạt động công ty trên nhiều lĩnh vực: kinh doanh xuất nhập khẩu, sản xuất, dịch vụ, đầu tư.

Các mặt hàng xuất nhập khẩu chủ yếu là: xuất khẩu hàng may mặc, nông sản, thiếc, gỗ. Nhập khẩu phân bón, linh kiện xe gắn máy, hàng tiêu dùng, nguyên vật liệu cho hàng may ...Trong đó hoạt động xuất nhập khẩu may mặc luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của công ty.

Công ty được coi là một trong những đơn vị dẫn đầu trong ngành thương mại về hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2 Quá trình phát triển

Căn cứ vào môi trường kinh doanh bên ngoài và của công ty có thể chia thành ba giai đoạn.

a) Những năm đầu thành lập đến 1992

Đây là thời kỳ đầu mới thành lập, công ty có biên chế là 50 cán bộ công nhân viên và cơ sở vật chất vốn liếng ban đầu chỉ có 913 179 đồng (tháng 12/1981). Nền kinh tế của Việt Nam thời kỳ này đang trong quá trình chuyển đổi, việc sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn nhưng Công ty XNK tổng hợp I đã vượt qua, tự vươn lên khẳng định mình. Công ty đã ổn định tổ chức, đào tạo cán bộ, lãnh đạo đã đưa ra các hướng đi đúng đắn để đến năm 1992 công ty ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 5: Kim ngạch XNK của Công ty XNK tổng hợp I từ 1982 – 1992

Năm	Thực hiện (1000 USD)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1982	11 800	
1983	12 647	7.2
1984	19 463	53.9
1985	35 560	82.7
1986	46 818	31.6
1987	51 349	9.7
1988	49 054	-4.5
1989	44 418	-9.5
1990	18 929	-57.4
1991	24 704	30.5
1992	37 406	51.4

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cung cấp)

Giai đoạn đầu là giai đoạn phát triển đi lên từ hai bàn tay trắng trong bối cảnh thị trường mới hình thành. Công ty đã thiết lập được mối quan hệ kinh doanh tốt với các bạn hàng, ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đóng góp vào ngân sách Nhà nước. Đến cuối những năm 80 tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có phần chững lại do sự chuyển đổi cơ chế quản lý kinh tế của Nhà nước. Cũng như hầu hết các doanh nghiệp lúc đó, Công ty chưa thích ứng với môi trường kinh doanh mới, sản lượng liên tục bị giảm từ năm 1988 đến 1990 (nhất là năm 90 tổng kim ngạch XNK của công ty chỉ còn là 18,929 tr. USD). Sau năm 1990, công ty đã làm quen với những sự thay đổi mới, ổn định lại hoạt động sản xuất kinh doanh và có sự tăng trưởng nhanh chóng. Kim ngạch XNK của Công ty năm 92 đạt tỷ lệ tăng trưởng cao, số vốn của công ty cuối năm đó đã là 34 tỷ đồng.

b) Giai đoạn 1993-1997

Tiếp tục xây dựng và phát triển công ty trên nền hợp nhất giữa Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I cũ và công ty Promexim, lấy xuất nhập khẩu làm hoạt động trọng tâm đồng thời triển khai trên thực tế một số dự án đầu tư trực tiếp vào sản xuất, phát triển kinh doanh dịch vụ. Từ đó hình thành ba lĩnh vực hoạt động khá rõ của công ty là: Xuất nhập khẩu, sản xuất, dịch vụ và đầu tư.

Bảng 6: Kim ngạch XNK của Công ty XNK tổng hợp I từ 1993- 1997

Năm	Thực hiện (1000 USD)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1993	43 032	14.8
1994	45 000	4.6
1995	51 000	13.3
1996	56 100	10
1997	77 490	38.1

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cung cấp)

Trong giai đoạn này công ty đã phát triển ổn định kinh doanh, mở mang thêm một số lĩnh vực mới, tạo công ăn việc làm và thu nhập cho cán bộ, công nhân viên. Lúc này hoạt động xuất nhập khẩu đang diễn ra sôi động trong nền kinh tế quốc dân, các doanh

nghiệp nước ngoài đang đầu tư mạnh mẽ vào Việt Nam. Tình hình kinh doanh XNK của công ty có phần thuận lợi, sản lượng tăng đều trong các năm. Tính đến năm 1997 công ty đã là chủ sở hữu của số vốn trên 49 tỷ đồng, đóng góp đầy đủ vào ngân sách Nhà nước.

c) Giai đoạn 1997- nay

Bảng 7: Kim ngạch XNK của Công ty XNK tổng hợp I từ 1998- 2002

Năm	Thực hiện (1000 USD)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
1998	64 448	- 16.2
1999	66 534	3.24
2000	72 598	9.11
2001	73 950	1.86
2002	78 433	6.06

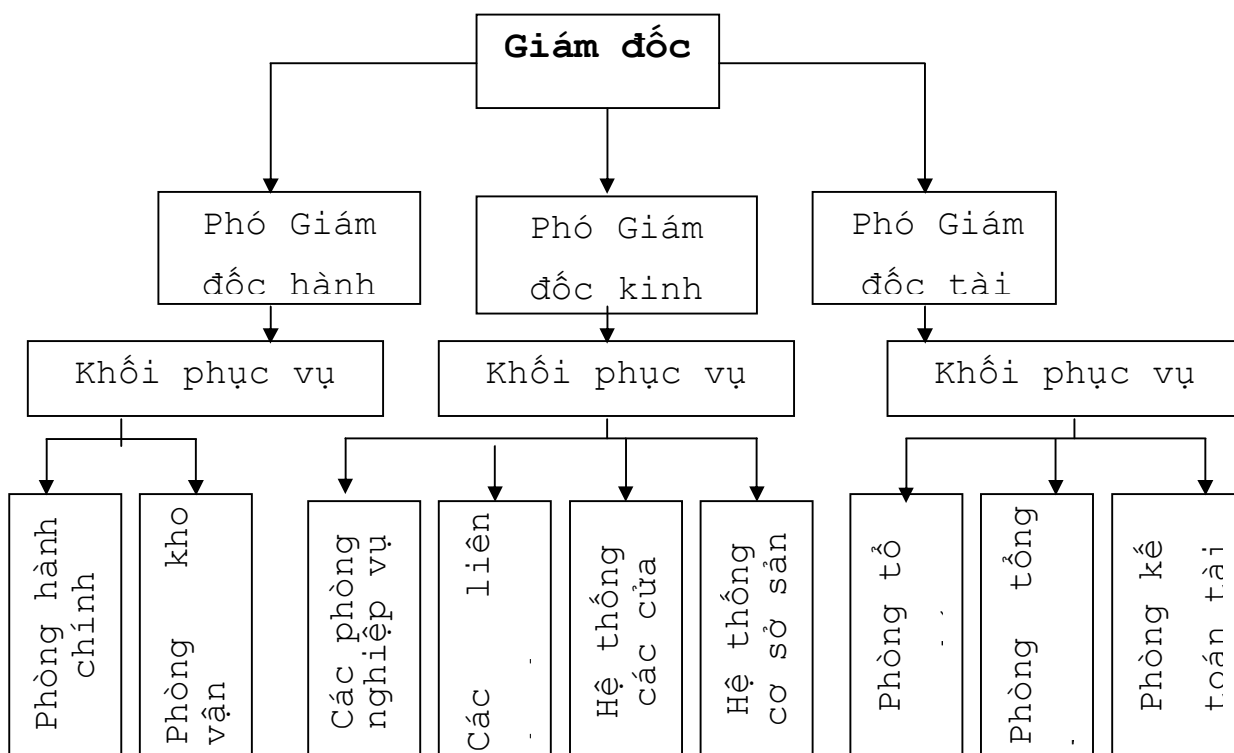
(Nguồn: Phòng kế toán công ty cung cấp)

Giữ vững ổn định sản xuất kinh doanh trong điều kiện Nhà nước thực hiện chính sách mở cửa, hội nhập kinh tế với khu vực và quốc tế. Công ty tích cực tìm kiếm các bạn hàng mới, thay thế dần hình thức gia công xuất khẩu bằng hình thức xuất khẩu trực tiếp. Tuy nhiên, tác động của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ trong khu vực, thị trường trong và ngoài nước bị thu hẹp ảnh hưởng ít nhiều tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Năm 1998, kim ngạch xuất khẩu của Công ty bị giảm mạnh (-16,2%), hoạt động trao đổi buôn bán một số bạn hàng ở Hồng Kông, các nước ASEAN bị giảm sút đáng kể. Thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, Công ty đã mạnh dạn tiếp cận với các bạn hàng ở Hoa Kỳ, EU với một khối lượng hàng hoá tuy hãy còn hạn chế nhưng tiềm năng phát triển trong tương lai là rất lớn.

ở giai đoạn này, công ty đã phát huy sức mạnh truyền thống nỗ lực ổn định sản xuất kinh doanh, mức tăng trưởng của công ty năm sau cao hơn năm trước. Công ty thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ ngân sách, việc làm đời sống của cán bộ, công nhân viên được đảm bảo. Đến cuối năm 2002 vốn chủ sở hữu của công ty đã là trên 60 tỷ đồng.

2. Cơ cấu tổ chức của công ty.

Sơ đồ 8: Bộ máy tổ chức Công ty.



Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban:

- Ban giám đốc: Bao gồm giám đốc và ba phó giám đốc lãnh đạo tình hình chung của công ty. Ba phó giám đốc có nhiệm vụ tham mưu, hoặc được giám đốc uỷ quyền quản lý một lĩnh vực nào đó nhưng giám đốc vẫn là người chịu trách nhiệm hoàn toàn về mọi hoạt động của công ty .

- Phòng tổ chức cán bộ: nắm toàn bộ nhân lực của công ty, tham mưu cho giám đốc sắp xếp, tổ chức bộ máy lực lượng lao động trong mỗi phòng ban. Xây dựng chiến lược đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ công nhân viên, đưa ra các chính sách chế độ về lao động tiền lương, tuyển dụng và điều tiết lao động phù hợp với mục tiêu kinh doanh của công ty trong từng thời kỳ .

- Phòng tổng hợp: Đưa ra các kế hoạch dài hạn, ngắn hạn; nắm toàn bộ tình hình của công ty về kinh doanh xuất nhập khẩu báo cáo cho giám đốc; tổ chức công tác

ngiên cứu thị trường ; giao dịch đàm phán và lựa chọn khách hàng; lập các kế hoạch, Marketing...

- Phòng kế toán: Hạch toán kế toán, đánh giá kết quả toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong từng kế hoạch, đảm bảo vốn cho các phòng ban trong công ty.

- Phòng hành chính: Phục vụ nhu cầu văn phòng phẩm của công ty, quản lý tài sản của công ty và của cán bộ nhân viên trong giờ làm việc.

- Các phòng nghiệp vụ;

+ Phòng nghiệp vụ 1: Xuất khẩu hàng nông sản, khoáng sản.

+ Phòng nghiệp vụ 2: Chuyên nhập khẩu.

+ Phòng nghiệp vụ 3: Gia công mặt hàng may mặc.

+ Phòng nghiệp vụ 4: Lắp ráp xe máy

+ Phòng nghiệp vụ 5: Xuất khẩu các mặt hàng nông sản.

+ Phòng nghiệp vụ 6: Xuất khẩu sản phẩm cói.

+ Phòng nghiệp vụ 7: Xuất khẩu nông sản, quặng sắt – thép, trao đổi hàng lấy hàng với Trung Quốc

+ Phòng nghiệp vụ 8: Kho vận, đầu tư dịch vụ thương mại.

- Các liên doanh :

+ 53 Quang Trung : Giao dịch khách sạn .

+ Số 7 Triệu Việt Vương : Kinh doanh khách sạn .

- Hệ thống các chi nhánh : Hiện tại công ty đã có chi nhánh tại:

+ Thành phố Hồ Chí Minh .

+ Hải Phòng.

+ Đà Nẵng.

- Hệ thống cơ sở sản xuất :

+ Xí nghiệp may Đoàn Xá - Hải Phòng.

+ Xưởng lắp ráp xe gắn máy tại Tương mai - Hà Nội.

- + Xưởng sản xuất, chế biến gỗ tại Cầu Diễn - Hà Nội.
- + Xí nghiệp chế biến quế tại Gia Lâm – Hà Nội.
- Hệ thống các cửa hàng giới thiệu, bán lẻ sản phẩm (xe gắn máy, đồ điện, may mặc, nông sản ...) phân tán trên các tỉnh thành ở toàn quốc .

II. Hoạt động xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I.

4. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty.

Về cơ sở vật chất kỹ thuật: Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I có cơ sở vật chất nhìn chung tương đối khá giả, đồng bộ. Cơ sở kinh doanh chính và trụ sở làm việc của công ty nằm giữa trung tâm thành phố rất thuận lợi cho việc giao dịch Công ty đã trang bị gần như đầy đủ các trang thiết bị, phương tiện phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và các thiết bị văn phòng (máy vi tính, fax, photocopy, nối mạng Internet...) tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên làm việc. Hệ thống kho, bảo quản dự trữ hàng hoá được bố trí thuận lợi cho việc vận chuyển, lưu trữ hàng hoá. Công ty cũng có một số phương tiện vận tải phục vụ cho việc vận chuyển hàng hoá.

Các xí nghiệp sản xuất cũng đã có những dây chuyền sản xuất đồng bộ, hiện đại. Xí nghiệp may Đoàn Xá có dây chuyền vào loại tốt so với mặt bằng ngành may mặc Việt Nam. Xí nghiệp lắp ráp xe máy ở Trương Mai có công suất lắp ráp 150 xe/ tháng. Xí nghiệp chế biến quế tại Gia Lâm đạt đủ các tiêu chuẩn chất lượng kỹ thuật, vệ sinh môi trường của Châu Âu.

Tuy có nhiều mặt thuận lợi về cơ sở vật chất, song với sự phát triển ngừng của kỹ thuật đòi hỏi công ty luôn phải tiếp tục đổi mới, cải tiến kỹ thuật công nghệ, thiết bị. Một số trang thiết bị cần được thanh lý khi đã hết thời hạn khấu hao.

Về vốn kinh doanh của công ty: Lúc mới thành lập công ty chỉ có số vốn ban đầu là 913179 đồng, quả là khó khăn để công ty đi vào hoạt động. Nhưng ngay từ giai đoạn đầu hoạt động, công ty đã nhận thấy nếu không có vốn hoạt động mà chỉ thuần tuý kinh doanh uỷ thác, công ty rất dễ bị động và kinh doanh không đạt hiệu quả cao. Dựa vào tín dụng làm ăn và các quan hệ trong kinh doanh công ty đã tìm cách vay vốn để kinh doanh, sau khi quay vòng vốn công ty đều trả sòng phẳng và đúng cam kết. Cho đến

năm 2002, vượt qua nhiều thách thức khó khăn công ty đã có tổng số vốn chủ sở hữu trên 60 tỷ đồng.

Hiện nay số lượng hàng hoá sản phẩm được công ty kinh doanh ngày càng nhiều vì vậy vốn kinh doanh cần được bổ sung để có thể sử dụng kịp thời khi cần thiết. Công ty có quan hệ khá tốt, tạo được uy tín với các ngân hàng như là VIETCOMBANK, EXIMBANK... nên khi cần có thể huy động vốn từ các ngân hàng này để sản xuất kinh doanh.

Về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty: Hơn 20 năm hình thành và phát triển công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I luôn được công nhận là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực xuất nhập khẩu của Bộ Thương mại. Hoạt động của công ty đóng góp đáng kể vào kim ngạch xuất khẩu của cả nước. Cái được lớn nhất của công ty là biết áp dụng linh hoạt các phương thức kinh doanh, đa dạng hoá các mặt hàng, các quan hệ.

Đúng như tên gọi, Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I kinh doanh trên nhiều chủng loại mặt hàng: chế biến và xuất khẩu nông sản, khoáng sản; sản xuất kinh doanh hàng may mặc, lắp ráp và buôn bán xe gắn máy; hoạt động trên lĩnh vực nhập khẩu máy móc. Theo các năm, Công ty còn mở rộng sang kinh doanh ở một số lĩnh vực khác nữa.

Tình hình kinh doanh năm 2002 doanh thu công ty đạt 273 894 (triệu đồng), đóng góp vào ngân sách Nhà nước 53 818 (triệu đồng). Tuy doanh thu cao như vậy nhưng lợi nhuận công ty thu được chẳng đáng là bao, tỷ suất lợi nhuận chỉ đạt

$$= \frac{5.067}{273.894} \approx 2\% \text{ như vậy là quá thấp. Cũng có thể hiểu được nguyên nhân là do}$$

hoạt động công ty chủ yếu là kinh doanh, mua đi bán lại hàng hoá trên thị trường, lấy chênh lệch là lãi, giá trị gia tăng tạo ra là nhỏ.

Doanh thu năm 2002 đã tăng 5% so với năm trước, lợi nhuận của Công ty cũng đã cao hơn so 2001 là 104%. Nguyên nhân chủ yếu do thị trường trong năm 2002 có nhiều biến động theo hướng tích cực, tác động đến hoạt động của Công ty. Công ty năm vừa qua hoàn thành nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước. Tổng nộp ngân sách của cũng tăng so với 2001 về số tuyệt đối là 195 tr. đ, tăng 3%. Đời sống của cán bộ công nhân

viên được Công ty đảm bảo, quỹ lương tăng lên 150 tr. đ, tăng tiền lương trung bình cho mỗi người trong năm vừa qua.

Bảng 9: tình hình kinh doanh của công ty năm 2001-2002

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Thực hiện 2001	Thực hiện 2002	So sánh 2002/2001	
					Số tuyệt đối	%
1	Doanh thu	Tỷ đồng	260.851	273.894	13.043	105
2	Chi phí	Tỷ đồng	250.629	262.660	10.031	104,8
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	4.872	5.067	0.195	104
4	Tổng nộp ngân sách	Tỷ đồng	52.25	53.818	1.568	103
5	Tổng kim ngạch XNK	USD	73.950.109	78.433.624	4 483 515	106.06
	Xuất khẩu	USD	340.501.42	36.859.713	2 809 571	108.25
	Nhập khẩu	USD	39.899.967	41.573.911	1 673 944	104.20
6	Quỹ lương	Tỷ đồng	5.366	5.516	0.150	102,8
7	Tổng số lao động	Người	582	593	11	101,89
8	Lương bình quân một nhân viên	Nghìn đồng	768.328	783.333	6.287	100,89

(Nguồn: Phòng Kế toán công ty cung cấp)

Tình hình sản xuất và kinh doanh mặt hàng may mặc của công ty: Trước năm 1993 công ty chỉ xuất khẩu hàng may mặc dưới hình thức xuất khẩu uỷ thác. Đầu năm 1994 công ty đã cho xây dựng và đưa vào hoạt động một xí nghiệp sản xuất hàng may mặc xuất khẩu ở Đuan Xá - Hải Phòng với vốn đầu tư là 2 tỷ đồng, quy mô 150 máy, 200 công nhân. Đến năm 1996, công ty đã đầu tư thêm một dây chuyền trị giá 500 triệu đồng. Kể từ đó, hàng năm xí nghiệp sản xuất được 45 đến 60 nghìn sản phẩm may các loại. Sản phẩm làm ra đạt yêu cầu về chất lượng và thời gian giao hàng, đem lại cho công ty lợi nhuận trung bình 100 tr.đ/ năm. Năng suất của xí nghiệp cũng được nâng lên đáng kể, từ 1sp/ người /ca năm 1996 đến 1999 đã đạt 1,7 sp/người /ca.

Hiện nay số lượng công nhân của xí nghiệp may có khoảng 400 người, có những thời điểm công ty vẫn phải thuê thêm lao động hợp đồng, năng lực sản xuất hiện nay của công ty khoảng 12 000 sp/tháng. Với hệ thống trang thiết bị:

Bảng 10: Thiết bị sản xuất ở xí nghiệp may Đuan Xá

Stt	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng
1	Máy may 1 kim	Chiếc	230
2	Máy may 2 kim	-	16
3	Máy vắt số	-	12
4	Thiết bị là hơi	-	14
5	Máy đánh bọ	-	2
6	Máy cắt	-	3
7	Máy thừa khuy	-	10
8	Thiết bị chuyên dụng	Bộ	13

(Nguồn: Phòng nghiệp vụ 3 công ty cung cấp)

Với hệ thống trang thiết bị như thế này là khá tốt đối với một xí nghiệp sản xuất hàng may mặc, các công đoạn sản xuất đều có máy móc giúp sức. Hoạt động của xí nghiệp thông thường là 2 ca/ ngày. Vào những thời điểm đến hạn giao hàng xí nghiệp tăng cường số ca lên thành 3 ca/ ngày để tận dụng được tối đa máy móc.

Trong những năm tới, xí nghiệp phải tăng cường đầu tư hơn nữa vào trang thiết bị máy móc, thanh lý những loại thiết bị đã hết thời hạn khấu hao, mua sắm các máy móc mới, đồng bộ. Và để tiến tới mục tiêu xuất khẩu trực tiếp, xí nghiệp phải có được hệ thống dây chuyền hiện đại, đồng bộ.

5. Vị trí hàng may mặc trong hoạt động của công ty.

Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I là đơn vị kinh doanh rất nhiều mặt hàng, trong đó hàng may mặc chiếm một vị trí khá quan trọng.

Bảng 11: Tình hình XK hàng may mặc qua các năm 1995 – 2002.

Năm	Tổng kim ngạch xuất khẩu (Tr USD)	Kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc (Tr. USD)	Tỷ trọng (%)
1995	23.969	13.475	56.22
1996	24.340	16.737	68.76
1997	23.538	17.649	74.98
1998	25.587	13.488	52.71
1999	23.083	14.647	63.45
2000	27.370	14.172	51.78
2001	32.050	13.624	42.51
2002	36.859	15.352	41.65

(Nguồn: Báo cáo tổng kết 20 năm hình thành và phát triển của công ty)

Năm 1997 tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc của công ty đạt giá trị cao nhất (75%). Nguyên nhân, do năm 1997 là năm cuối cùng thực hiện hiệp định dệt may ký kết giữa Việt Nam và EU, Công ty được Bộ Thương mại phân bổ quota xuất khẩu lớn sang thị trường này. Đến những năm 1998, 1999 giá trị xuất khẩu hàng may mặc của công ty bị giảm mạnh do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tiền tệ, việc trao đổi mua bán với một số bạn hàng ở Nhật Bản, Hồng Kông bị hạn chế; Nghị định 57 /CP ra đời cho phép các doanh nghiệp được kinh doanh xuất khẩu, nhiều doanh nghiệp chuyển

từ phương thức uỷ thác sang xuất khẩu trực tiếp. Những năm gần đây, tình hình xuất khẩu hàng may mặc trên thế giới có nhiều biến đổi, thị trường biến động theo hướng không có lợi cho các công ty kinh doanh uỷ thác xuất nhập khẩu, số lượng đơn đặt hàng giảm xuống. Càng về sau tỷ trọng hàng may mặc càng giảm dần, nguyên nhân do Công ty mở rộng kinh doanh các mặt hàng khác.

Mặc dù công ty đã cố gắng đầu tư cho việc tìm kiếm khách hàng, chào bán hàng FOB song vì thị trường khó khăn, kinh nghiệm còn ít, xí nghiệp của Công ty không đủ khả năng đáp ứng được việc may mẫu chào hàng... nên chưa đạt được kết quả như yêu cầu. Năm 2002 kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc chỉ đạt 15.352 triệu đôla chiếm 41.65% tổng kim ngạch xuất khẩu của công ty.

Xét về mức độ tăng trưởng kim ngạch hàng may mặc xuất khẩu của công ty thì không ổn định và giảm nhưng vẫn chiếm tỷ trọng cao trong tổng kim ngạch. Năm 1997 công ty được xếp thứ 4 trong số các đơn vị dẫn đầu về kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc, đến năm 2001 công ty chỉ còn đứng ở vị trí thứ 6.

6. Tình hình xuất khẩu hàng may mặc của Công ty trong thời gian qua.

Hàng may mặc của công ty chủ yếu xuất khẩu theo ba phương thức kinh doanh sau:

- + Xuất khẩu uỷ thác.
- + Gia công xuất khẩu.
- + Xuất khẩu trực tiếp (bán FOB)

Để biết được khả năng của công ty, từ đó đưa ra những hình thức kinh doanh hợp lý nhất nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường may mặc nói chung. Tình hình xuất khẩu hàng may mặc của công ty theo các phương thức xuất khẩu trong một số năm qua như sau:

Bảng 12: Cơ cấu XK hàng may mặc công ty theo phương thức xuất khẩu.

Năm	Kim ngạch	Xuất khẩu uỷ thác	Gia công xuất khẩu	Xuất khẩu trực tiếp
-----	-----------	-------------------	--------------------	---------------------

	xuất khẩu hàng may mặc	Giá trị (Tr. USD)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tr. USD)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tr. USD)	Tỷ trọng (%)
1995	13.475	5,524 75	41.0	7,936 78	58.9	0,013 48	0.1
1996	16.737	5,857 95	35.0	10,192 83	60.9	0,686 22	4.1
1997	17.649	5,912 42	33.5	11,383 61	64.5	0,352 98	2.0
1998	13.488	2,859 46	21.2	10,102 51	74.9	0,526 03	3.9
1999	14.647	2,094 52	14.3	11,717 60	80.0	0,834 88	5.7
2000	14.172	1,828 19	12.9	9,750 34	68.8	2,593 48	18.3
2001	13.624	1,185 29	8.7	10,817 46	79.4	1,621 26	11.9
2002	15.352	1,21280	7.9	12,527.23	81.6	1,611.96	10.5

(Nguồn: Báo cáo tổng kết 20 năm hình thành và phát triển của công ty)

* Xuất khẩu uỷ thác là hình thức xuất khẩu trong đó công ty nhận xuất khẩu cho các đơn vị sản xuất kinh doanh không có quyền nhập khẩu trực tiếp. Thông qua việc uỷ thác xuất khẩu, công ty nhận được một khoản thù lao gọi là phí uỷ thác, thường là từ 0.8- 1.2% giá trị của lô hàng xuất khẩu.

Ưu điểm: Công ty nhận uỷ thác hàng may mặc cho các công ty trong nước, do đó công ty không phải bỏ vốn vào kinh doanh mà vẫn thu được một khoản lợi nhuận là hoa hồng cho xuất khẩu. Công ty chỉ nhận hợp đồng uỷ thác cho xuất khẩu nên có thể bớt được một khoản chi phí đáng kể trong hoạt động kinh doanh. Hình thức nhận uỷ thác xuất khẩu trước đây là một trong những hình thức kinh doanh chủ yếu của công ty, góp phần làm đa dạng hoá hình thức kinh doanh của công ty với mục đích chính là khai thác triệt để chức năng và tiềm năng của công ty và phân tán rủi ro (Mặc dù mục đích lợi nhuận là chính nhưng ở phương thức xuất khẩu uỷ thác lợi nhuận là không đáng kể). Với phương châm kinh doanh là “không bỏ tiền vào một túi” giúp doanh nghiệp luôn tìm cách mở rộng và phát triển các hình thức kinh doanh của mình trong đó có hình thức xuất khẩu uỷ thác. Xuất khẩu uỷ thác lợi nhuận thấp nhưng an toàn, chẳng thế mà giá trị kim ngạch xuất khẩu năm 1992 là 1 674 000 USD chiếm 63.3% doanh thu xuất khẩu.

Đến năm 2002 kim ngạch xuất khẩu uỷ thác giảm đáng kể 1 133810 USD chiếm 7.9%, do phương thức kinh doanh này không đem lại lợi nhuận lớn và công ty không dành được thế chủ động trong kinh doanh.

Nhược điểm: Do không bỏ vốn vào kinh doanh nên hiệu quả kinh doanh thấp, không đảm bảo tính chủ động trong kinh doanh.

Đây là hình thức kinh doanh truyền thống của công ty từ trước đến nay, chiếm một phần đáng kể trong hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của công ty. Nguyên nhân do công ty có những ưu thế về bán hàng, về thị trường tiêu thụ, về hạn ngạch mặt hàng xuất khẩu và là một trong những đơn vị đầu tiên ở miền Bắc đột phá vào hoạt động xuất nhập khẩu. Trong khoảng thời gian dài, kể từ khi thành lập, công ty tạo cho mình một mạng lưới xí nghiệp, doanh nghiệp vệ tinh trong cả nước như: Công ty may Nghệ An, Ninh Bình, Haprosimex, Sông Hồng...

Từ khi thành lập đến năm 1995, hình thức xuất khẩu uỷ thác luôn chiếm một phần lớn trong hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của công ty (khoảng 60–70%). Thời kỳ đó, Công ty hầu như chưa tự sản xuất hàng hoá nên thường phải nhận uỷ thác xuất khẩu cho các đơn vị khác. Kể từ năm 1995, khi xí nghiệp sản xuất hàng may mặc của Công ty đi vào hoạt động, Công ty đã tự lo được nguồn hàng nên đã chuyển sang gia công là chính. Trong xuất khẩu uỷ thác, Công ty không phải bỏ vốn, không chịu rủi ro trong kinh doanh nhưng hiệu quả kinh doanh thấp, phí uỷ thác chỉ chiếm phần nhỏ trong tổng kim ngạch xuất khẩu (0.8- 1.5%). Công ty không chủ động hoạt động kinh doanh của mình do phải phụ thuộc quá nhiều vào nhu cầu của doanh nghiệp may trong nước và của khách hàng nước ngoài.

Thêm vào đó, nghị định 57/ CP (ký ngày 31/7/1998) mở rộng quyền hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu cho các doanh nghiệp khiến cho nhiều doanh nghiệp may tự có thể xuất khẩu hàng hoá của mình, không phải qua trung gian. Một số đối tác của Công ty trước đây, nay đã có thẩm quyền xuất khẩu trực tiếp không phải uỷ thác qua Công ty nữa. Công ty đã nhìn nhận tình hình, chuyển hướng kịp thời nhận gia công thuê cho nước ngoài và bán sản phẩm trực tiếp. Từ năm 1998 đến nay, hình thức xuất khẩu này chỉ chiếm 20 – 25% tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc của Công ty và ngày

càng giảm dần. Các mặt hàng xuất khẩu theo phương thức này chủ yếu là áo somi và Jacket vào thị trường EU, một số nước Châu á: như Đài Loan, Singapo, Hồng Kông ...

Trong tương lai, phương thức xuất khẩu theo kiểu này sẽ theo xu hướng chung giảm dần và tiến tới loại bỏ trong hình thức kinh doanh xuất khẩu của Công ty.

* Gia công xuất khẩu.

Gia công xuất khẩu: là một hoạt động mà một bên (gọi là bên đặt hàng) giao nguyên vật liệu, có khi cả máy móc thiết bị và chuyên gia cho bên kia (gọi là bên nhận gia công) để sản xuất ra một mặt hàng theo yêu cầu của bên đặt hàng. Sau khi sản xuất xong bên đặt hàng nhận hàng hoá và bên gia công nhận tiền công. Suy cho cùng gia công xuất khẩu là hình thức xuất khẩu lao động nhưng là dạng lao động dưới dạng sử dụng được³.

Hiện tại hình thức gia công xuất khẩu ở Công ty đã mở rộng, không chỉ đơn thuần là ký kết hợp đồng gia công trên cơ sở nguyên liệu của chủ hàng mà đã phát triển thành rất nhiều hình thức:

- Chủ hàng mua theo mẫu với điều kiện chặt chẽ theo hợp đồng. Công ty nhận lo trang thiết bị, nguyên liệu, tổ chức sản xuất và giao hàng. Vấn đề cốt lõi trong hợp đồng này là: Chất lượng sản phẩm, giá cả và thời gian giao hàng.

Chủ hàng đầu tư toàn bộ thiết bị, nguyên vật liệu, cử người kiểm tra chất lượng sản phẩm. Công ty chỉ lo tổ chức sản xuất và giao hàng. Chủ hàng thanh toán tiền công, khấu hao nhà xưởng, máy móc, điện nước, thông tin và mọi chi phí khác (nếu có) cho bên nhận gia công.

- Chủ hàng chỉ thuê một vài chi tiết phụ tùng để nhà máy của chủ hàng lắp ráp thành sản phẩm hoàn chỉnh.

Ưu điểm: Đây là phương thức giải quyết việc làm tạm thời, tăng thu nhập cho người lao động cho hơn 200 cán bộ, công nhân viên. Những hợp đồng gia công này,

³ GS. TS. Bùi Xuân Lưu - Giáo trình Kinh tế Ngoại thương - NXB Giáo Dục 2002.

ban đầu sẽ tạo cho Công ty có điều kiện thích ứng với mọi đòi hỏi của thị trường. Tạo điều kiện để thâm nhập vào các thị trường mới, khó tính.

Nhận gia công, công ty tránh được rủi ro khi mới thâm nhập vào thị trường quốc tế, tránh được sự cạnh tranh của các đối thủ có bề dày trên thị trường. Đồng thời, khắc phục khó khăn do thiếu nguyên liệu.

Nhược điểm: sản phẩm may mặc của Công ty chủ yếu là hàng gia công. Hầu hết nguyên liệu phải nhập khẩu để gia công. Chi phí sức lao động là rất thấp, điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển của công ty. Như chúng ta đã thấy, doanh thu xuất khẩu hàng may mặc của công ty năm 2000 là 14,172 triệu USD – chiếm 51.78% tổng kim ngạch xuất khẩu; năm 2001 là 13.624 triệu USD – chiếm 42.51%, nhưng thực chất công ty chỉ thu được lãi rất ít. Số lãi đó chỉ khoảng 200 tr. đồng tương đương với khoảng 14 000 USD, như vậy ở đây tỷ suất lợi nhuận chỉ được $\frac{14}{14172} \approx 0.1\%$, lợi nhuận thu được là quá thấp.

Làm hàng gia công, Công ty luôn bị động bởi đơn đặt hàng phụ thuộc vào phía nước ngoài. Điều này ảnh hưởng to lớn đến tâm lý nhà kinh doanh, đồng thời tác động đến đội ngũ người lao động. Công việc không đồng đều, khi có hợp đồng thì công nhân phải làm việc cật lực, giãn ca liên tục mới kịp thời gian giao hàng, ngược lại có những lúc không có việc làm, thông thường vào những tháng đầu năm, sau tết âm lịch.

Gia công làm công ty hạn chế tới sự phát triển công tác thâm nhập thị trường nước ngoài, sản phẩm, nhãn hiệu công ty không được biết tới, không tự vươn lên đổi mới và chất lượng mẫu mã, kiểu dáng ... Gia công còn hạn chế sự sáng tạo của đội ngũ công nhân vì họ chỉ làm việc như những cái máy đã được lập trình sẵn.

Phương thức gia công xuất khẩu luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc của Công ty (khoảng 70%) Đây là phương thức kinh doanh trong đó công ty nhập nguyên vật liệu từ nước ngoài, may theo thiết kế đặt sẵn rồi xuất khẩu thành phẩm. Từ sau năm 1994 khi xí nghiệp may Đoàn Xá đi vào hoạt động thì kim ngạch xuất khẩu theo phương thức này đã tăng lên nhanh chóng. Từ chỗ chỉ đạt 1163 nghìn USD (chiếm 31.9%) năm 1991 đã tăng tới 1171.76 nghìn USD

(chiếm 80%) năm 1999. Xuất khẩu theo hình thức này là hình thức kinh doanh chủ yếu của công ty với các mặt hàng như: áo somi, quần âu, quần thể thao, quần áo trẻ em ...Thị trường xuất khẩu rất đa dạng, từ EU, Canada, Đông Âu đến các nước Châu A. Các sản phẩm gia công ngày càng có uy tín đối với các bạn hàng nước ngoài. Một số bạn hàng phi hạn ngạch như Nhật Bản, Mêhico, Singapo đã biết đến sản phẩm của công ty và đã ký nhiều đơn đặt hàng hơn.

Trong những năm 2001, 2002 do biến động của thị trường thế giới, số lượng đơn đặt hàng có giảm xuống, kim ngạch xuất khẩu theo phương thức này có giảm đi nhưng vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc Năm 2000 là 9 750340 USD (chiếm 68.8%)và năm 2002 đạt 12 527 230 USD (chiếm 81.6%).

* Xuất khẩu trực tiếp (bán FOB).

Đây là phương thức kinh doanh trong đó công ty tự khai thác nguồn hàng, thị trường xuất khẩu và chịu mọi chi phí rủi ro về kết quả hoạt động.

Ưu điểm: Hình thức kinh doanh này khắc phục được nhược điểm của cả hai hình thức kinh doanh trên như: Rất chủ động trong việc sản xuất kinh doanh, tự mình có thể xâm nhập thị trường, chính vì vậy có thể đáp ứng được tốt nhu cầu thị trường và gợi mở kích thích nhu cầu. Với phương thức này, nếu Công ty tự tổ chức hoạt động kinh doanh tốt thì sẽ đem lại kết quả kinh doanh cao, phát huy khả năng sáng tạo của cán bộ, công nhân viên. Có thể khẳng định chỗ đứng của mình trên thị trường. Do vậy mà trong những năm gần đây, hình thức xuất khẩu trực tiếp đã và đang được Công ty quan tâm nhiều tới. Công ty đã xem việc nâng cao giá trị kim ngạch xuất khẩu trực tiếp trong tổng kim ngạch xuất khẩu chung của Công ty là một mục tiêu chiến lược hàng đầu cần phải đạt được. Trên thực tế, công ty đang từng bước hình thành chiến lược kinh doanh của mình.

Nhược điểm: Trong điều kiện Công ty mới kinh doanh được mấy năm thì áp dụng phương thức kinh doanh này rất khó khăn do hạn chế am hiểu thị trường may mặc thế giới, uy tín về nhãn hiệu, tên Công ty còn xa lạ với khách hàng, sản phẩm may mặc còn đơn điệu, chất lượng chưa cao. Do đó công ty áp dụng phương thức gia công là phù hợp với thời gian đầu, nhưng nó chỉ có tác dụng trong thời gian nhất định. Muốn phát triển

năng lực sản xuất của Công ty, trong những năm sắp tới, Công ty phải trực tiếp sản xuất và xuất khẩu. Nếu Công ty không thực sự cố gắng, đổi mới chuyển hướng kinh doanh khi có nhiều lực đẩy thì sẽ gặp rất nhiều khó khăn vì giá gia công ngày càng rẻ. Lấy một ví dụ về giá gia công 1 áo Jacket 3 lớp từ 3.5 USD xuống còn 2.5 USD, thậm chí dưới 1.5 USD do các công ty trong nước cạnh tranh lẫn nhau tạo điều kiện để cho nước ngoài ép giá.

Việc thực hiện chiến lược kinh doanh mua nguyên liệu, bán sản phẩm còn gặp khó khăn, sản phẩm sợi trong nước chưa đáp ứng được yêu cầu đòi hỏi của thị trường thế giới. Nếu mua nguyên nhiên liệu ngoại nhập Công ty cần một lượng vốn lớn, trong khi vốn vay ngân hàng thì gặp khó khăn với lãi suất quá cao.

Phương thức này chiếm một tỷ trọng không cao, do điều kiện vốn của Công ty còn hạn chế. Công ty đang kinh doanh nhiều mặt hàng khác nhau nên khó có thể tổ chức được những lô hàng có giá trị lớn.

Trước năm 1995, Công ty không bán FOB, những năm sau công ty thử nghiệm hình thức này nhưng với số lượng không đáng kể. Kể từ năm 1995 đến 1999 tỷ trọng hàng năm chỉ chiếm 0.1% (13 500 USD). Từ năm 2000 đến nay số lượng các doanh nghiệp may trực tiếp ngày càng nhiều và có xu hướng liên kết để trở thành các đối tác lớn hơn, tự đi tìm các khách hàng nước ngoài. Các hãng nước ngoài gần đây cũng có xu hướng lập công ty riêng để tự điều hành và sản xuất, giành giật thị trường nên số lượng khách hàng và đơn đặt hàng của công ty ngày càng giảm mạnh. Trước tình hình đó, Công ty phối hợp cùng xí nghiệp may Đoàn Xá và các doanh nghiệp khác có thể mạnh hàng FOB, tích cực tìm kiếm khách hàng, nâng cao các biện pháp cạnh tranh để ký hợp đồng xuất khẩu. Năm 2000 tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu theo phương thức này tăng lên 18.3% (2 593500 USD), năm 2001 giảm xuống còn 11.9% và năm 2002 là 10.5%. Tuy nhiên, đây vẫn là dấu hiệu khả quan cho xuất khẩu hàng may mặc của Công ty, thực hiện mục tiêu lâu dài là xuất khẩu FOB. Muốn thực hiện được mục tiêu dài hạn này, Công ty cần có nhiều sự thay đổi, đầu tư về cơ sở vật chất, kỹ thuật, về con người trong những năm sắp tới.

III. Sự cần thiết phải đẩy mạnh xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I.

7. Do yêu cầu của thị trường.

Thế giới ngày càng phát triển dẫn đến nhu cầu ăn mặc ngày một đòi hỏi cao hơn. Các trung tâm thời trang nổi tiếng trên thế giới chỉ cung cấp một số lượng ít ỏi hàng hoá xa xỉ cho những người thu nhập cao, còn lại phần lớn dân cư thế giới cần những mặt hàng phù hợp với thu nhập của họ. Mặt khác, do thị trường các nước không thể cung cấp đủ nhu cầu của người tiêu dùng, giá cả lại cao nên phần lớn hàng may mặc tại các nước đó đều phải nhập khẩu hay thuê gia công. Từ đó hình thành thị trường xuất khẩu hàng may mặc với sự cạnh tranh khốc liệt để giành giật bạn hàng.

8. Do lợi thế của Việt Nam về sản xuất hàng may mặc.

Ngành may mặc Việt Nam là ngành nghề truyền thống, vốn đã được phát triển từ lâu đời. Nó gắn bó với nhân dân ta từ nông thôn tới thành thị. Do đó nghề may mặc của nước ta đã có sẵn nền móng cơ bản, các nghệ nhân giàu kinh nghiệm đã truyền cho hậu thế những bí quyết giúp cho ngành nghề may mặc phát triển.

Một lợi thế nữa của Việt Nam đó là nguồn lao động dồi dào. Tính đến nay, dân số Việt Nam có khoảng 80 triệu, trong đó 30 triệu đang ở tuổi lao động, 52 % là nữ. Đặc điểm lao động ngành may mặc là tương đối nhẹ nhàng, yêu cầu tính chăm chỉ, cần cù nên rất phù hợp với các lao động là nữ. Bởi vậy may mặc có nhiều thuận lợi khi phát triển ở một nước có tỉ lệ lao động nữ cao như là ở nước ta. Mặt khác, người lao động, nhất là nữ công nhân lao động ở Việt Nam vốn có tiếng chịu khó, cần cù, thông minh và khéo léo rất phù hợp với nghề may mặc. Hơn nữa, giá nhân công ở Việt Nam thấp hơn rất nhiều so với các nước Đông Nam á và thế giới.

Bảng 13: Giá tiền công công nhân trong ngành may mặc.

Quốc gia	Giá công may (USD/giờ)
Nhật	16.37
Đức	15.56

Mỹ	10.33
Thái Lan	0.87
Trung Quốc	0.34
Việt Nam	0.19

(Nguồn: Tạp chí Kinh tế và dự báo 2/2001)

9. Công ty có tiềm lực mở rộng thị trường.

Là một trong những công ty đầu tiên ở Việt Nam đi vào kinh doanh lĩnh vực xuất nhập khẩu, Công ty XNK tổng hợp I đã tham gia vào hoạt động xuất nhập khẩu từ những năm Nhà nước ta mới mở cửa, quan hệ kinh tế với các quốc gia không nằm trong khối XHCN. Hiện nay Công ty đang có một thị trường xuất khẩu rộng lớn. Sản phẩm của công ty đã có mặt tại những thị trường như: EU, ASEAN, Nhật Bản, Bắc Mỹ, Trung Đông... với các đối tác làm ăn lâu năm.

Cơ sở vật chất công ty tương đối đồng bộ, công nhân có trình độ tay nghề, công ty có khả năng tham gia ký kết các hợp đồng lớn.

Vốn của công ty có khoảng 60 tỷ đồng, trong đó khoảng 2/3 số tiền là đưa vào liên doanh và ngân hàng nên việc huy động vốn khi cần thiết là không quá khó khăn.

IV. Công tác kế hoạch và khả năng cạnh tranh xuất khẩu mặt hàng may mặc của công ty.

10. Công tác lập kế hoạch kinh doanh.

Để chuẩn bị cho hoạt động sản xuất kinh doanh, hàng năm doanh nghiệp lập các kế hoạch sản xuất, tài chính, nhân lực... Việc lập kế hoạch này do phòng hành chính tổng hợp công ty đảm nhận. Các chỉ tiêu kế hoạch được công ty căn cứ vào tình hình thực hiện của năm trước, nguồn lực của công ty, dự báo biến động của thị trường để phân bổ cho các phòng ban nghiệp vụ.

Tình hình kinh doanh của các phòng nghiệp vụ được lấy từ báo cáo tổng kết cuối năm của các phòng này, so sánh với chỉ tiêu kế hoạch đặt ra để tính toán chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch trong kỳ. Ban lãnh đạo, Phòng hành chính tổng hợp thu thập số liệu đó,

đánh giá khả năng của từng phòng để phân bổ chỉ tiêu kế hoạch kỳ sau cho các phòng nghiệp vụ. Các phòng nghiệp vụ sẽ nhận con số chỉ tiêu kế hoạch đó, đưa ra con số của phòng ban mình gửi lại lên cho Phòng Hành chính tổng hợp, giải trình con số đó cho Ban giám đốc. Ban giám đốc căn cứ vào các số liệu, thông tin đó để đưa ra chỉ tiêu cuối cùng, và các phòng ban sẽ phải thực hiện theo kế hoạch đó.

Trong quá trình thực hiện, nếu có sự biến động quá lớn của thị trường và của các nhân tố khác tác động, ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch thì các phòng ban có thể đề nghị Ban lãnh đạo xem xét lại các chỉ tiêu kế hoạch đã giao đầu năm. Ban lãnh đạo Công ty phân tích các thông tin đó và đưa ra quyết định điều chỉnh.

Việc lập kế hoạch hiện nay ở công ty là khá đơn giản, đòi hỏi chi phí thấp. Với việc xác lập các căn cứ các căn cứ kế hoạch tương đối là đơn giản, công ty không cần có hoạt động thăm dò, đánh giá, tìm hiểu thị trường. Cán bộ làm công tác kế hoạch chủ yếu dựa vào tình hình thực tế của công ty thông qua các báo cáo về tài chính, nhân lực, tài sản. Việc lập và thực hiện kế hoạch các kế hoạch sản xuất kinh doanh trong quá khứ làm căn cứ cho việc lập kế hoạch năm tới. Công ty cũng không sử dụng các tính toán, sử lý các số liệu quá phức tạp.

Công tác kiểm tra tình hình thực hiện cũng chỉ dựa vào các báo cáo cuối kỳ của các phòng ban, so sánh với các chỉ tiêu đã đặt ra đầu kỳ rồi đánh giá hiệu quả hoạt động của phòng ban đó. Trong quá trình thực hiện các phòng ban cũng có thể đề đạt, kiến nghị lên Ban giám đốc khi tình hình thị trường có sự biến động lớn. Ban giám đốc sẽ xem xét lại các chỉ tiêu đã đặt ra đầu kỳ, điều chỉnh lại sao cho hợp lý. Tất nhiên là các chỉ tiêu, con số này chỉ mang tính định hướng mục tiêu cho các phòng ban đạt được trong năm thực hiện kế hoạch, khi hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu Ban giám đốc sẽ có khen thưởng. Nếu chỉ tiêu được giao không hoàn thành được, phòng ban đó sẽ giải trình lên lãnh đạo nguyên nhân và đề ra biện pháp khắc phục trong năm tới.

11. Sản phẩm và khả năng cung ứng.

Trong một số năm vừa qua, sản phẩm của công ty đã vươn tới thị trường của nhiều nước trên thế giới. Thị trường của công ty được mở rộng, ở các châu lục như Châu á,

Châu Âu, Bắc Mỹ... Sản phẩm của Công ty đã có chỗ đứng trên thị trường, thể hiện qua kim ngạch xuất khẩu trong những năm qua. Các hợp đồng được công ty (xí nghiệp may Doan Xá) hoàn thành một cách tốt đẹp, chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng đều được công ty bảo đảm một cách nghiêm túc.

Tuy nhiên cũng có một số điểm còn tồn tại làm giảm lợi thế cạnh tranh của công ty. Đó là:

- Công ty chưa có khả năng tạo ra mẫu sản phẩm hoặc một thời trang do chính mình tạo ra. Chủ yếu là nhận gia công cho nước ngoài, với mẫu mã, kiểu dáng đã được thiết kế trước. Chính vì vậy, kim ngạch xuất khẩu tương đối lớn, ngoại tệ thu được tương đối nhiều nhưng lợi nhuận thực mà công ty thu được là ít.

- Khả năng cung cấp nguyên phụ liệu còn hạn chế, phải đến 80% nguyên phụ liệu nhập từ nước ngoài. Cho nên sản phẩm may của công ty không được xem là có xuất xứ tại Việt Nam. Điều này là bất lợi khi tham gia vào thị trường quốc tế, bởi vì không thể bàn đến cạnh tranh trong khi chúng ta chưa có sản phẩm của chính mình.

- Nhãn hiệu sản phẩm của công ty khi đưa ra thị trường quốc tế còn hạn chế. Nguyên nhân do Công ty nhận các hợp đồng gia công nên nhãn mác hàng hoá là tên của đối tác. Các nước tiêu thụ sản phẩm này sẽ không biết đó là sản phẩm của Công ty. Trong những năm gần đây tình hình này đã được cải thiện đáng kể, Công ty đã làm theo phương thức “mua đứt bán đoạn”, tức là bán hàng trực tiếp, công ty tự sáng chế ra mẫu mới, mua nguyên nhiên liệu sản xuất rồi bán cho khách hàng. Sản phẩm được tạo ra sẽ được mang thương hiệu của công ty. Tuy trong những năm đầu, khối lượng kim ngạch mua bán theo loại này còn ít nhưng nó sẽ tăng trong các năm tiếp theo, bởi vì đây là hướng đi chính mà công ty theo đuổi trong thời gian tới.

- Các sản phẩm may của Công ty còn ít xuất hiện trên thị trường nội địa. Công ty mới chỉ tập trung làm theo các đơn đặt hàng sẵn có, chưa đi sâu vào công tác nghiên cứu thiết kế sản phẩm. Những sản phẩm của Công ty có nhược điểm là chưa tính toán kỹ về số đo, kích thước của các size quần áo dẫn đến chưa phù hợp với người tiêu dùng Việt Nam.

- Về chủng loại sản phẩm của công ty còn hạn chế. Sản phẩm may không đa dạng chủ yếu là những mặt hàng dễ làm như : áo somi với vải cotton, quần âu, áo Jacket ... Những mặt hàng khó làm như len, dạ, da công ty vẫn chưa làm được.

Về lâu dài một trong những vấn đề có ý nghĩa sống còn của Công ty là vấn đề nhãn hiệu sản phẩm. Nhãn hiệu sản phẩm theo quan niệm xã hội thường là yếu tố chứng nhận chất lượng, uy tín của nhà sản xuất. Tuy nhiên, những năm qua, sản phẩm may mặc của Công ty nói riêng và các sản phẩm của các doanh nghiệp khác trong nước nói chung vẫn chủ yếu dựa vào kiểu dáng, mẫu mốt và nhãn hiệu của nước ngoài. Công tác nghiên cứu thời trang còn yếu, chưa có nhiều sản phẩm đặc trưng. Thực tế này đã đặt ra nhiều khó khăn trong thời gian tới khi mà muốn cạnh tranh, phát triển không còn con đường nào khác là sống bằng sản phẩm của chính mình. Nhất là khi thời hạn tiến hành cắt giảm và xoá bỏ thuế trong lộ trình gia nhập AFTA sắp đến.

12. Giá cả.

Giá cả gia công phụ thuộc rất nhiều giữa các nhà sản xuất với khách hàng. Nhìn chung giá gia công rẻ mạt (ví dụ áo somi 0.8- 1 USD/chiếc), lấy công làm lãi nên chẳng được bao nhiêu. xuất khẩu ra nước ngoài phải qua trung gian nên lại bị ép giá.

Giá thành những sản phẩm do công ty tự thiết kế, được công ty tính toán dựa trên những chi phí bỏ ra và lợi nhuận công ty cần thu về. Đôi khi, do hết mùa vụ bán hàng (ví dụ áo Jacket còn tồn sau mùa đông), công ty phải tiến hành các đợt thanh lý, giảm giá bán.

Nhìn chung, giá nhân công tại công ty bằng so với mặt bằng giá nhân công ở Việt Nam, trong một số trường hợp còn rẻ hơn đôi chút. Vì vậy sản phẩm may mặc của công ty cũng chỉ bằng hoặc còn rẻ hơn so với mặt hàng cùng loại trên thị trường. Công ty đã nhận được nhiều hợp đồng về sản phẩm may mặc với các đối tác cả trong và ngoài nước.

13. Thị trường.

4.1 Thị trường trong nước.

Hiện nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu tham gia vào thị trường may mặc, năng lực sản xuất ngày càng gia tăng. Điều đó chứng tỏ nguy cơ công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, gay gắt trên thị trường nội địa. Đối thủ lớn nhất của công ty XNK tổng hợp I và của các doanh nghiệp sản xuất hàng dệt may khác là Tổng công ty dệt may với 17 công ty may thành viên trực thuộc. Ngoài ra còn phải kể đến các doanh nghiệp khác cũng có mặt hàng may mặc trong cơ cấu sản phẩm sản xuất kinh doanh của họ.

Trên thị trường nội địa, sản phẩm của công ty may không nhiều do công ty không chú trọng đến thị trường nội địa, đây cũng là một sai lầm lớn đối với các doanh nghiệp may nói chung. Giải thích điều này, Công ty cho rằng thị trường xuất khẩu rộng lớn có đầy đủ các sản phẩm xuất khẩu và làm xuất khẩu có lợi thế hơn, làm gia công nên không phải chịu rủi ro về thương mại, không phải thiết kế mẫu ... Chính vì thế, Công ty đã cố gắng dành năng lực tốt nhất cho sản xuất hàng hoá để xuất khẩu, phần nào không tiêu thụ được thì để lại tiêu dùng trong nước. Thông thường thì đó là những lô hàng kém phẩm chất do may lỗi, do quá mùa vụ tiêu thụ ... Đó là những sản phẩm để dành cho người nước ngoài nên kích thước quá to so với người Việt Nam, kiểu dáng và màu sắc cũng không phù hợp ... Điều này gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng lại thị trường nội địa sau một thời gian bỏ trống.

Chúng ta thấy rằng, thị trường nội địa cũng có những đặc thù riêng. Trước đây nhân dân ta rất sính đồ ngoại, quen quần áo may sẵn, thị hiếu cũng thay đổi thường xuyên. Trong những năm gần đây thị hiếu của giới trẻ chạy theo các xu hướng mới theo kiểu Hàn Quốc, Hồng Kông ... Và để đáp ứng nhu cầu đó, trên thị trường tràn ngập các sản phẩm có mẫu mã theo kiểu Hàn Quốc, từ mỹ phẩm đến quần áo, giày dép ...

Đồng thời từ khi nền kinh tế nước ta phát triển xu hướng chuyển từ may đo sẵn sang các hàng may mặc công nghiệp. Điều này cũng dễ hiểu bởi người dân dành nhiều thời gian cho chỗ làm việc, họ có ít thời gian đi may và chờ đợi, hơn thế nữa may gia công lại tương đối đắt, đôi khi may xong lại không vừa ý ... Các sản phẩm của may

công nghiệp ngày càng khẳng định được chất lượng, mẫu mã, hình thức lại thường xuyên được thay đổi, cập nhập phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng. Một điều thay đổi trong thị hiếu nữa là họ không còn quá chuộng hàng ngoại, sử dụng hàng nào cũng được miễn là chất lượng tốt, giá cả hợp lý, mẫu mã đẹp và quan trọng là phải phù hợp.

ở trong Nam hiện nay có một số công ty lớn vươn ra thị trường miền Bắc và rất được ưa chuộng như SAGA'S, MAXX, FADIN... chủ yếu dưới các chủng loại mặt hàng áo phông, quần bò, quần áo chất vải thô đũi ... rất độc đáo phục vụ cho thanh thiếu niên. Có sự thay đổi lớn về thị hiếu người tiêu dùng như vậy, ta cũng phải khẳng định rằng có sự cố gắng của toàn ngành may mặc, đó là điều rất đáng mừng. Nhưng chúng ta cũng phải hiểu rằng để thay đổi một thói quen đã ăn sâu vào tiềm thức con người là rất khó khăn. Một khoảng thời gian dài trong thời kỳ bao cấp các nhà sản xuất trong nước đã đánh mất uy tín của mình trên thị trường. Đến nay, các doanh nghiệp đã có những sự cải tiến lớn lấy lại một phần nào niềm tin của khách hàng, để họ tin tưởng lại vào sản phẩm may trong nước. Đối với các nhà sản xuất để xuất khẩu thì thị trường trong nước cũng là một yếu tố quan trọng, góp phần vào thắng lợi của doanh nghiệp. Sản phẩm trong nước sẽ là bàn đạp cho doanh nghiệp phát triển, nếu sản phẩm của công ty được khách hàng trong nước ủng hộ sẽ tạo nên uy tín đối với công ty, tạo điều kiện cho công ty ký kết các hợp đồng với đối tác nước ngoài. Chúng ta cứ thử đặt vào vị trí của một đối tác làm ăn nước ngoài muốn nhập khẩu hàng may mặc từ công ty, rõ ràng chúng ta phải nghiên cứu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty đó trên thị trường nội địa, và khi sản phẩm của công ty đó đã có chỗ đứng trên thị trường nội địa thì sẽ có một cái nhìn thân thiện hơn từ phía đối tác.

4.2 Thị trường nước ngoài.

Một trong những đặc điểm chung, một khó khăn chung cho các doanh nghiệp sản xuất hàng may mặc xuất khẩu là thiếu thông tin về thị trường nước bạn. Đó là các thông tin về nhu cầu tiêu thụ, thị hiếu người tiêu dùng, đối thủ cạnh tranh các quy định và tiêu chuẩn hàng hoá, pháp luật nước sở tại... Công ty XNK tổng hợp I cũng không nằm ngoài đặc điểm chung đó.

Hiện nay các doanh nghiệp khai thác thông tin theo kênh gián tiếp, chủ yếu là dựa vào Bộ Thương mại, Phòng Thương mại và công nghiệp, Ban Vật giá chính phủ, các phái đoàn ngoại giao. Những thông tin này qua nhiều kênh khác nhau đôi khi chưa chính xác và đầy đủ. Có thể nói thiếu thông tin các công ty gặp không ít khó khăn trong việc sản xuất, phân phối sản phẩm. Công ty không nắm bắt thị hiếu người tiêu dùng dẫn đến việc cung cấp hàng hoá không đạt hiệu quả mong đợi.

Nỗi lo lớn nhất của công ty là thị trường đầu ra cho sản phẩm. Bởi vì, chất lượng, mẫu mã còn có thể cải tiến khắc phục nhanh chóng. Trong khi đó thị trường đầu ra cho sản phẩm không thể giải quyết ngay một lúc được mà cần có quá trình thu thập nghiên cứu và phân tích thông tin kỹ lưỡng rồi mới có thể đưa ra quyết định thâm nhập thị trường. Công ty phải có đầy đủ thông tin cộng với đội ngũ cán bộ nghiên cứu, phân tích thị trường thì mới có thể tìm được đầu ra cho sản phẩm.

Hiện tại, công ty cũng như các doanh nghiệp may xuất khẩu trong nước đang vấp phải sự cạnh tranh quyết liệt của các hãng trên thế giới, đặc biệt là của các nước trong khu vực như: Trung Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Thái Lan, Hàn Quốc ... Vấn đề để cạnh tranh được với các hãng này thì công ty phải có các lợi thế cạnh tranh và phải biết phát huy những lợi thế đó. Lợi thế cạnh tranh lớn của công ty đó là gia nhân công rẻ, vì vậy chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp và giá thành cũng thấp hơn.

Bên cạnh đó vẫn còn có những yếu tố bất lợi như: Công ty không có nguồn nguyên phụ liệu mà đa số phải nhập khẩu, công nghệ máy móc còn lạc hậu, trình độ quản lý chưa cao, công nhân tay nghề còn yếu ... Công ty phải biết rằng thị trường thế giới nhu cầu là lớn nhưng không phải là sản phẩm nào cũng có thể gia nhập. Tại thị trường Bắc Âu – một thị trường tuy không có dung lượng lớn nhưng cạnh tranh lại rất gay gắt. Sản phẩm của công ty bị cạnh tranh rất mạnh bởi các sản phẩm cùng loại của Trung Quốc, nguyên nhân do sản phẩm của công ty mẫu mã không đa dạng, hơn nữa giá thành lại cao so với sản phẩm của Trung Quốc (TQ và Indônexia có lợi thế về chi phí lao động). Tại Hoa Kỳ cũng vậy, hàng hoá của ta kém sức cạnh tranh do biểu thuế của Hoa Kỳ phân biệt rõ thuế suất được hưởng quy chế tối huệ quốc (MFN) và chịu thuế suất ho có MFN cao hơn nhiều, đặc biệt rơi vào những mặt hàng nước ta có khả năng xuất khẩu

như mặt hàng may mặc. Việc không được hưởng quy chế tối huệ quốc là một thiệt thòi nghiêm trọng, gây khó khăn cho việc tiêu thụ. Ngoài vấn đề cạnh tranh về chất lượng, kỹ thuật tại một thị trường đòi hỏi cao và nghiêm ngặt như thị trường Mỹ thì việc cạnh tranh về giá cũng là một vấn đề quan trọng. Sản phẩm về chất lượng mẫu mã có thể kém hơn hoặc bằng, nhưng với mức thuế 90% thì không thể nói tới cạnh tranh được.

Thách thức và cơ hội cạnh tranh của công ty khi Việt Nam ký hiệp định thương mại với Mỹ: Thị trường Mỹ được đánh giá là thị trường xuất khẩu hàng dệt may có tiềm năng. Tuy nhiên đây là thị trường khó tính, có nhiều các yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá và hiện tại đã có nhiều đối thủ thâm nhập vào thị trường này trước chúng ta. Khi Hiệp định thương mại Việt Mỹ có hiệu lực, các công ty sẽ được hưởng các chính sách về thuế quan công bằng với các doanh nghiệp nước ngoài khác. Giá bán sản phẩm ở thị trường bạn sẽ làm tăng cầu.

Tuy nhiên công ty cũng nên chuẩn bị để đối phó với các cuộc cạnh tranh gay gắt, khốc liệt từ các doanh nghiệp Việt Nam và cả các doanh nghiệp nước ngoài. Môi trường pháp lý ở nước bạn cũng cần được công ty nghiên cứu để có thể thích ứng được.

14. Kênh phân phối

Nhìn chung, kênh phân phối chưa nói lên điều gì về sản phẩm may mặc xuất khẩu của công ty, vì gia công xuất khẩu nên hầu hết các sản phẩm xuất khẩu đều đã có địa chỉ, kênh phân phối đều do khách hàng thiết lập. Kênh phân phối sản phẩm may công nghiệp đã phát triển qua nhiều năm và đã mang tính truyền thống. Công ty rất hạn chế về loại kênh phân phối này, không đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách trực tiếp. Các sản phẩm không mang nhãn mác của công ty mà lại mang nhãn mác của khách hàng. Hiện nay hàng của công ty, kể cả sản phẩm gia công muốn xâm nhập vào các thị trường thế giới đều phải qua trung gian. Đó là một bất lợi vì bị chia sẻ lợi nhuận và không tiếp cận được thị trường.

Các kênh phân phối trên thị trường phải được thiết lập ngày càng nhiều để người tiêu dùng biết đến và sử dụng sản phẩm của công ty.

15. Hoạt động Marketing và xúc tiến bán hàng.

Trong những năm và qua công ty sản xuất và gia công xuất khẩu chiếm tới 80%. Do vậy, chúng ta dễ dàng nhận thấy quảng cáo không phải là một nhân tố phổ biến trong chiến lược xuất khẩu của công ty. Các hình thức quảng cáo ra nước ngoài rất hạn chế nếu không muốn nói là bị bỏ ngỏ. Công ty chưa quảng cáo được nhãn mác, tên hiệu công ty, hình ảnh sản phẩm đích thực của mình ra nước ngoài.

Tại thị trường trong nước, công ty chỉ chi rất ít cho các hoạt động quảng cáo. chi phí quảng cáo là rất nhỏ, chưa được quan tâm một cách xứng đáng vì công ty xác định coi xuất khẩu là mục tiêu chính. Công ty chỉ chủ yếu tham gia vào các triển lãm, hội chợ thương mại trong nước

Cũng có ý kiến cho rằng quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng đã nhàm chán, đầy ắp trên các phương tiện do vậy hiệu quả mang lại sẽ không cao. Việc để cho nhãn hàng của mình qua quảng cáo để lại ấn tượng tốt trong công chúng là điều khó khăn, không phải ai cũng làm được. Mà để theo đuổi các chương trình quảng cáo dài hạn trên các phương tiện thông tin đại chúng thì không phải công ty Nhà nước nào cũng làm được.

V. Đánh giá công tác xuất khẩu và khả năng thực hiện kế hoạch xuất khẩu hàng may mặc của công ty.

16. Công tác kế hoạch.

1.1 Tình hình thực hiện kế hoạch

Bảng 14: Tình hình thực hiện kế hoạch năm 2002.

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế hoạch	Thực hiện	Hoàn thành kế hoạch	
				Số tuyệt đối	(%)
Tổng kim ngạch XNK	USD	75 000 000	78 433 624	3.433.624	104.58
Xuất khẩu		35 000 000	36 859 713	1.859.713	105.31

Nhập khẩu		40 000 000	41 573 911	1.573.911	103.93
Tổng doanh thu	Tỷ đ	232	273,894	41,894	118
Nộp ngân sách	Tỷ đ	48,0	53,818	5,818	112,1
Lợi nhuận	Tỷ đ	4,50	5,067	0,567	112,6

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Nhìn chung công tác thực hiện kế hoạch năm vừa qua đều đạt và vượt chỉ tiêu đề ra. Cụ thể:

+ Tổng kim ngạch XNK đạt gần 78.5 tr. USD, vượt mức kế hoạch 3,43 tr. USD (4.58%), Trong đó, XK đạt 36,859 tr.USD đạt 105,31 % mức kế hoạch đề ra, NK đạt 41,574 tr.USD vượt mức kế hoạch đề ra là 1,574 tr.USD, đạt 103,9% kế hoạch.

+ Nộp ngân sách đạt 53,818 tỷ.đ, vượt 5,818 tỷ.đ (tăng 12,1%) so với kế hoạch đề ra.

+ Tổng doanh thu đạt trên 273 tỷ.đ, vượt mức kế hoạch đề ra khoảng 41 tỷ.đ (đạt khoảng 118%).

+ Lợi nhuận vượt mức kế hoạch là 0,567 tỷ.đ, đạt 5,067 tỷ.đ, bằng 112,6%.

Nguyên nhân của hiện tượng trên: Trước tiên là do công tác lập kế hoạch chưa sát với tình hình thực tế của thị trường. Công ty chưa dự báo hết được các sự thay đổi của các nhân tố ảnh hưởng. Trong năm 2002, thị trường có nhiều sự biến động lớn, một số lĩnh vực xuất khẩu như hạt điều, cafe, lạc ...có nhiều thuận lợi. Các đơn đặt hàng nhiều, giá xuất khẩu lại tăng khiến cho doanh thu Công ty tăng cao hơn so với dự kiến. Trong năm qua, tình hình thị trường cũng có nhiều sự thay đổi theo hướng tích cực cho công tác nhập khẩu, kim ngạch nhập khẩu của Công ty tăng đột biến. Lượng hàng chủ yếu Công ty nhập về là trang thiết bị máy móc phục vụ cho các doanh nghiệp sản xuất trong nước. Kim ngạch nhập khẩu vượt lên 20.9% so với kế hoạch đề ra. Mặc dù trong năm Công ty đã có sự điều chỉnh (ví dụ đầu năm chỉ đặt chỉ tiêu doanh thu là 190 tỷ đ, trong năm đã có sự điều chỉnh lên 232 tỷ đ) nhưng cuối năm vẫn vượt mức kế hoạch đề ra.

Qua việc xem xét công tác lập kế hoạch và tình hình thực hiện kế hoạch trong những năm qua ở Công ty XNK tổng hợp I, có thể rút ra một số đánh giá như sau:

1.2 Mặt mạnh.

Việc lập kế hoạch hiện nay ở công ty là khá đơn giản đòi hỏi thời gian và chi phí thấp. Với việc xác lập các căn cứ kế hoạch đơn giản, công ty không cần phải có hoạt động thăm dò, đánh giá, tìm hiểu về thị trường mà chủ yếu dựa vào tình hình thực tế của công ty thông qua các báo cáo về tài chính, tình hình kinh doanh từ năm trước làm căn cứ cho việc lập kế hoạch năm tới. Công ty cũng không sử dụng các tính toán, xử lý các số liệu quá phức tạp do đó tiết kiệm được nhiều thời gian và chi phí.

Một trong những ưu điểm nổi bật trong công tác kế hoạch của công ty đó là sự điều chỉnh các kế hoạch sản xuất kinh doanh một cách hợp lý kịp thời. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường cạnh tranh quyết liệt, nhu cầu thị trường thường xuyên biến đổi, cường độ tác động của các nhân tố kinh tế vĩ mô thường không đồng đều, các doanh nghiệp cần thường xuyên quan tâm, theo dõi để có thể phát hiện những sự cố bất lợi nhằm điều chỉnh kịp thời hoạt động sản xuất cho phù hợp với sự thay đổi của thị trường, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty được ổn định.

1.3 Mặt yếu.

Công tác kế hoạch của công ty trong những năm gần đây tuy đã có nhiều sự đổi mới và ngày càng hợp lý nhưng có thể thấy việc lập kế hoạch hiện nay còn đơn giản, chưa thực sự phát huy được thế mạnh do còn bó hẹp sản xuất theo đơn đặt hàng.

Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng biệt, việc lập kế hoạch được giao cho phòng hành chính tổng hợp làm. Các chỉ tiêu kế hoạch hàng năm được các phòng ban trình lên công ty, sau đó công ty ra quyết định cuối cùng và phân bổ cho các phòng nghiệp vụ, các xí nghiệp.

Trong công tác dự báo kế hoạch sản xuất kinh doanh, việc xác định nhu cầu thị trường được áp dụng theo phương pháp giản đơn. Theo phương pháp này thì nhu cầu của thị trường ở kỳ sau sẽ bằng khả năng tiêu thụ thực tế kỳ trước cộng với số lượng gia tăng hoặc giảm đi. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, nó có thể làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không phù hợp với sự biến động của thị trường. áp dụng phương pháp này chỉ chính xác với các sản phẩm thiết yếu, ít biến động. Còn đối với sản phẩm là hàng may mặc, phụ thuộc rất

nhieu vào thu nhập cả người dân, sự thay đổi thị hiếu tiêu dùng ...Sử dụng phương pháp trên còn không phản ánh được sự tác động của các nhân tố khách quan và các chính sách vĩ mô của Nhà nước.

Việc đưa nhu cầu thị trường vào làm căn cứ, cơ sở của quá trình lập kế hoạch trong những năm gần đây là một quan điểm rất đúng đắn trong điều kiện mới. Mặc dù nhu cầu của thị trường ngày càng được quan tâm và đánh giá cao, tuy nhiên công tác này còn ảnh hưởng nhiều bởi cảm nhận từ ban lãnh đạo trong việc quyết định các chỉ tiêu kế hoạch. Đôi khi điều này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty có thể mâu thuẫn với sự biến động của thị trường.

17. Khả năng cạnh tranh xuất khẩu hàng may mặc của Công ty.

2.1 Cơ hội

Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách mở cửa của Đảng và Nhà nước ta đã mở ra nhiều cơ hội cho các nhà xuất khẩu. Trong tương lai không xa Việt Nam sẽ chính thức hoàn thành lộ trình gia nhập AFTA, tham gia vào tổ chức Thương mại thế giới WTO. Hàng may mặc của Việt Nam sẽ được hưởng nhiều ưu đãi trong các giao dịch thương mại. Xu thế tự do hoá thương mại đối với ngành dệt may được thực hiện từng bước theo lịch trình của hiệp định ATC. Đến năm 2005, xoá bỏ toàn bộ hàng rào thuế quan đối với các nước thành viên. Khi đó thị trường được mở rộng, hàng may mặc Việt Nam có điều kiện thâm nhập vào thị trường các nước tham gia hiệp định, khắc phục được tình trạng bị phân biệt đối xử bằng hàng rào thuế quan và hạn ngạch. Trong điều kiện đó sẽ hấp dẫn thu hút các đầu tư và công nghệ bên ngoài vào phát triển ngành may mặc xuất khẩu trong nước. Uy tín và chất lượng hàng Việt Nam đối với khách hàng nước ngoài sản xuất tăng.

Là một doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu đã nhiều năm, công ty đã tạo được một chỗ đứng khá vững chắc trên thị trường may xuất khẩu. Các bạn hàng của công ty đến từ nhiều vùng, nhiều quốc gia. Đây sẽ là nền tảng cho công ty mở rộng, xâm nhập thị trường từ việc phải làm hàng gia công đến xuất khẩu trực tiếp. Kế đến,

qua nhiều năm hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu hàng may mặc đã giúp cho công ty có những kinh nghiệm quý báu, những kinh nghiệm trong quản lý, thực hiện các đơn đặt hàng cung cách làm việc đối với các bạn hàng nước ngoài. Đây sẽ là tiền đề cho việc Công ty có những cải tiến về sản xuất kinh doanh hàng may mặc trong thời gian sắp tới. Định hướng cho sự phát triển đúng hướng của Công ty.

2.2 Nguy cơ.

Với cơ chế thị trường và chính sách mở cửa hội nhập, Nhà nước ta mở rộng quyền xuất nhập khẩu cho các doanh nghiệp. Sau khi nghị định 57/CP ra đời rất nhiều các doanh nghiệp đã tham gia vào hoạt động xuất nhập khẩu tạo ra một sự cạnh tranh trên thị trường trong nước để dành giật bạn hàng xuất khẩu. Các doanh nghiệp có xu hướng đa dạng hoá mặt hàng kinh doanh, giảm giá thành sản phẩm để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Công ty không còn nắm các lợi thế độc quyền trong xuất khẩu nữa. Sự cạnh tranh dẫn đến việc giảm giá xuất khẩu, chất lượng sản phẩm đòi hỏi cao hơn, tạo sức ép lên hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Để thích ứng được điều này Công ty phải lựa chọn, đưa ra những chiến lược cạnh tranh đúng đắn, phù hợp với điều kiện của đơn vị mình.

Xu hướng phát triển của ngành may mặc xuất khẩu Việt Nam là hướng tới mục tiêu xuất khẩu trực tiếp. Hiện tại các doanh nghiệp may mặc Việt Nam chỉ chủ yếu là gia công xuất khẩu nên lợi nhuận thu được còn thấp. Trong Chiến lược 10 năm phát triển kinh tế xã hội, đến năm 2010 xuất khẩu hàng may mặc đạt 5 tỷ USD trong đó hơn 50% kim ngạch là xuất khẩu trực tiếp. Để thực hiện được mục tiêu này, các doanh nghiệp buộc phải có một sự thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, phù hợp với chiến lược phát triển chung của đất nước. Các doanh nghiệp phải xây dựng một chiến lược rõ ràng ngay từ bây giờ, vạch ra con đường phát triển trong thời gian tới. Và đây sẽ là nguy cơ đối với Công ty XNK tổng hợp I, bởi vì hiện tại Công ty chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu vẫn là gia công xuất khẩu. Hoạt động xuất khẩu trực tiếp đã có nhưng giá trị còn quá thấp.

Sau khi xem xét, đánh giá thực trạng khả năng cạnh tranh hàng may mặc xuất khẩu của Công ty XNK tổng hợp I, một đơn vị kinh doanh trực thuộc Bộ Thương mại, ta

có thể thấy rằng, một trong những tồn tại của Công ty là chưa có một chiến lược cạnh tranh cụ thể nào được đề xuất, triển khai trong Công ty. Hay nói đúng hơn là Công ty cũng đang thực hiện một số các hoạt động nhằm nâng cao khả năng Công ty hàng may mặc. Nhưng những hoạt động đó còn lẻ tẻ chưa có tính hệ thống. Hiện tại chưa có một chiến lược nào được đề xướng cho Ban lãnh đạo nhằm phát huy và nâng cao khả năng cạnh tranh hàng may mặc xuất khẩu.

Trong quá trình hội nhập kinh tế, Công ty chọn hướng hội nhập theo chiều dọc, có nghĩa là tự mình tiến hành các hoạt động kinh doanh với các đối tác nước ngoài, tự mua tự bán, không phải qua trung gian. Sau đây là một số các biện pháp xây dựng chiến lược xuất khẩu hàng may mặc, chuyển từ nhận uỷ quyền, gia công xuất khẩu thành xuất khẩu trực tiếp, xin được nêu ra với mong muốn được góp phần vào việc đẩy mạnh xuất khẩu hàng may mặc tại Công ty XNK tổng hợp I.

Chương iii

Giải pháp đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp i.

VI. Mục tiêu và phương hướng phát triển.

18. Mục tiêu.

Công ty XNK tổng hợp I là một đơn vị kinh tế hạch toán độc lập, lợi nhuận là mục tiêu được đặt lên hàng đầu. Để đạt được mục tiêu này công ty phấn đấu phát triển hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, nhất là phải đẩy mạnh xuất khẩu hàng may mặc. Công ty phải giữ vững và mở rộng thị trường tiêu thụ, khai thác tốt nguồn hàng, tiết kiệm chi phí và sử dụng vốn có hiệu quả.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh hiện nay, lợi nhuận chưa phải là mục tiêu duy nhất, mà việc tối đa lợi nhuận đồng nghĩa với việc tối đa các lợi ích kinh tế. Công ty phải biết kết hợp mục tiêu của doanh nghiệp mình với việc đảm bảo vệ sinh môi trường, phúc lợi xã hội ...

Trong dài hạn: Xây dựng chiến lược hướng sản xuất kinh doanh hàng may mặc tới việc trao đổi mua bán trực tiếp với khách hàng, không phải qua trung gian. Mục tiêu phấn đấu: Xây dựng và triển khai tự doanh hàng may mặc (bán FOB) với mức phấn đấu từ 10 – 12 triệu USD trong vòng 5 năm tới. Tỷ trọng kim ngạch xã hội trực tiếp từ 10% năm 2002 tăng dần qua các năm và tới 2007 đạt 50 – 60% tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc. Kim ngạch nhập khẩu nguyên liệu phục vụ cho sản xuất hàng may mặc giảm xuống, nguồn nguyên liệu thay thế lấy từ trong nước. Mục tiêu đến năm 2007 chỉ còn phải nhập nguyên liệu 2 – 3 tr. USD/ năm. Cụ thể:

Bảng 15: Chỉ tiêu kế hoạch XK hàng may mặc của Công ty trong 5 năm tới.

Năm	Uỷ thác		Gia công		Trực tiếp		Tổng (tr. USD)
	Giá trị (tr.USD)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (tr.USD)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (tr.USD)	Tỷ trọng (%)	
2003	1	5.88	14	82.35	2	11.76	17
2004	1	5.26	15	78.95	3	15.79	19
2005	0.5	2.5	14	70	5.5	27.5	20
2006	0	0	13	59.09	9	40.91	22
2007	0	0	12	52.17	11	47.83	23

Về khối lượng chủng loại hàng hoá dự kiến xuất khẩu.

Bảng 16: Chỉ tiêu chủng loại hàng may mặc xuất khẩu dự kiến năm 2003

Stt	Chủng loại	CAT	Đơn vị	Số lượng	Kim ngạch (1000 USD)	Tỷ trọng (%)
1	Jacket	21	Chiếc	450000	11000	63.58
2	Quần âu	78	Chiếc	12000	650	3.76
3	Quần áo khác	68	Chiếc	16000	550	3.18
4	Quần Jeans	6	Chiếc	53000	780	4.51
5	áo len	5	Chiếc	24000	500	2.89
6	Quần Cannada	5A/B	Chiếc	5700	150	0.87
7	Sơ mi nữ	7	Chiếc	16500	180	1.04
8	Sơ mi nam	8	Chiếc	145000	1770	10.23
9	áo khoác dài	15	Chiếc	3500	80	0.46
10	Quần áo ngủ	18	Tấn	1.8	62	0.36
11	Khăn	118	Tấn	2.0	72	0.42

12	áo khoác	2A	Chiếc	5500	1375	7.95
13	Shirt		Chiếc	1500	36	0.21
14	Sort		Chiếc	9000	95	0.55
	Tổng				17300	

19. Phương hướng hoạt động.

2.1 Phương hướng hoạt động của công ty

Trong thời gian tới để đối phó với những thách thức mới, đồng thời khai thác mọi cơ hội, phát triển mặt hàng mới, cách làm mới, giữ vững ổn định sản xuất kinh doanh việc làm và đời sống cán bộ công nhân viên vì sự phát triển lâu dài của công ty, công ty đã đề ra phương hướng hoạt động và mục tiêu kinh doanh trong năm 2003:

- Tăng cường công tác tổ chức cán bộ dành quỹ từ 50 –100 tr.đồng để đào tạo lại cán bộ; vừa đào tạo tập trung, vừa tăng cường đào tạo tại chỗ, đồng thời tuyển mới một số cán bộ trẻ có trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và quản lý phù hợp với yêu cầu hiện tại của công ty, nhất là trong lĩnh vực quản lý, sản xuất công nghiệp, tin học... củng cố bộ máy các phòng ban, chi nhánh, xí nghiệp nâng cao năng lực hoạt động chung.

- Tiếp tục rà soát hoàn thiện cơ chế quản lý nội bộ, nâng cao một bước trách nhiệm cá nhân, coi đây là biện pháp lâu dài để ổn định phát triển sản xuất kinh doanh. Tăng cường dân chủ ngay từ các đơn vị trực thuộc theo cơ chế công ty đã báo cáo Bộ. Có chính sách khuyến khích cá nhân và tập thể đóng góp xây dựng công ty.

- Về kinh doanh xuất nhập khẩu: Tập trung các nguồn lực để đẩy mạnh xuất khẩu các mặt hàng có giá trị lớn, các mặt hàng công ty đã đầu tư xây dựng như hàng gia công may mặc, hàng nông sản các loại. Đồng thời phát triển xuất khẩu các mặt hàng có tiềm năng như hàng thủ công mỹ nghệ, hạt điều, quế... hàng tạm nhập tái xuất và các mặt hàng khác. Khai thác các cơ hội để làm hàng nhập khẩu, chú ý nhóm hàng phục vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá nền kinh tế. Tham gia các hình thức kinh doanh mới như dự thầu, liên doanh dự thầu cung cấp hàng hoá nhập khẩu.

- Trong lĩnh vực sản xuất, dịch vụ công ty tập trung vào các hướng:

- + Nghiên cứu khảo sát lập dự án đầu tư hoặc liên kết đầu tư sản xuất một số mặt hàng xuất khẩu (như chế biến bột gạo, đậu tương, thủy sản).
- + Có chính sách đẩy mạnh sản xuất của xí nghiệp chế biến quế và lâm sản tăng sản phẩm xuất khẩu.
- + Chuyển hướng hoạt động của dây chuyền lắp ráp xe máy IKD theo cơ chế quản lý mới của Nhà nước, coi đây là nhân tố khởi đầu để mở rộng sản xuất và kinh doanh phục vụ nhu cầu trong nước.
- + Có chính sách nâng cao hiệu quả khai thác các cơ sở vật chất sẵn có tạo đà mở rộng kinh doanh, dịch vụ, phát triển kinh doanh các dịch vụ đã có kinh nghiệm. Thử nghiệm một số dịch vụ mới như: tạm nhập tái xuất, đại lý mua bán hàng hoá, giao nhận uỷ thác chuyển khẩu.
- Nghiên cứu áp dụng tin học trong quản lý sản xuất kinh doanh, lựa chọn cung cấp nguồn thông tin phù hợp với yêu cầu và khả năng để tranh thủ ưu thế công nghệ hiện đại.

2.2 Phương hướng sản xuất, xuất khẩu hàng may mặc của công ty.

Mặt hàng may mặc xuất khẩu hiện nay đang được coi là mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Công ty XNK tổng hợp I, bởi vì nó đem lại khoản thu ngoại tệ lớn, giải quyết công ăn việc làm và khai thác lợi thế sẵn có. Tuy nhiên kết quả đạt được của hoạt động xuất khẩu hàng may mặc trong thời gian qua chưa phản ánh khả năng phát triển của nó. Cũng theo phương hướng chung của thị trường xuất khẩu hàng may mặc, Công ty đang từng bước chấn chỉnh lại cách thức tiến hành sản xuất – kinh doanh mặt hàng này nhằm mang lại hiệu quả hơn và phù hợp với xu thế mới:

- Xoá bỏ phương thức uỷ quyền xuất khẩu, từng bước giảm dần phương thức gia công thuê cho nước ngoài trong các loại hình kinh doanh của Công ty. Công ty nên phát triển theo xu hướng hội nhập theo chiều dọc – mua đứt bán đoạn – tự mình thiết kế, sản xuất, kinh doanh sản phẩm của doanh nghiệp mình. Tận dụng khai thác nguồn nguyên liệu trong nước.

- Đổi mới trang thiết bị, máy móc, nhà xưởng, nâng cao năng lực sản xuất, nâng cao năng suất lao động.

- Tiết kiệm triệt để các nguồn chi tiêu và tìm biện pháp giảm thiểu chi phí quản lý, giảm phí lưu thông, tăng khả năng cạnh tranh hàng hoá công ty đang kinh doanh. Củng cố và tiếp tục hoàn thiện bộ máy quản lý xí nghiệp may, bổ sung các bộ phận còn thiếu. Tạo điều kiện để xí nghiệp đẩy mạnh sản xuất hàng may mặc xuất khẩu tự doanh, chuẩn bị điều kiện mở thị trường tiêu thụ mới.

- Về thị trường: Đối với các thị trường cũ, Công ty đã xuất khẩu trực tiếp hoặc gia công xuất khẩu thì Công ty phải tìm cách xâm nhập, xuất khẩu trực tiếp không phải qua trung gian. Còn các thị trường mới, giàu tiềm năng như Hoa Kỳ, Đông Nam á, Công ty cần có những bước đi thăm dò, chuẩn bị khi có cơ hội sẽ nhảy vào thị trường này.

VII. Một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng xuất khẩu hàng may mặc trong kế hoạch phát triển của Công ty.

1. Đổi mới công tác kế hoạch tại công ty.

1.1 Xây dựng kế hoạch phát triển hàng may mặc tại Công ty.

Lập kế hoạch là quá trình xác định những mục tiêu của doanh nghiệp và phương thức tốt nhất để đạt được mục tiêu đó. Như vậy, lập kế hoạch liên quan tới mục tiêu phải cần đạt được cái gì, cũng như phương tiện để đạt được mục tiêu như thế nào. Nó bao gồm việc xây dựng một chiến lược tổng thể, xác định rõ các mục tiêu và triển khai một hệ thống các kế hoạch tác nghiệp để thống nhất và phối hợp hoạt động. Một bản kế hoạch tốt, giúp Công ty đi đúng hướng trên con đường phát triển của mình, huy động có hiệu quả tối ưu các nguồn lực phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp mình.

Đối với các doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam, phương thức kinh doanh chủ yếu vẫn là gia công thuê cho nước, xu hướng trong những năm tới sẽ là xuất khẩu trực tiếp các sản phẩm do dn tự nghiên cứu thiết kế, sản xuất. Việc lập kế hoạch phát triển trong dài hạn giúp các công ty nắm bắt xu thế kinh doanh của thị trường, lựa chọn phương hướng phát triển trong tương lai. Bảng chỉ tiêu kế hoạch phát

triển sẽ cụ thể các bước đi, hướng tới mục tiêu nâng cao giá trị xuất khẩu trực tiếp trong từng năm.

Ban giám đốc Công ty XNK tổng hợp I phải có một tầm nhìn, chính là hình ảnh mong muốn trong tương lai của doanh nghiệp (là cái đích cuối cùng mà doanh nghiệp cần hướng tới). Xác định mục tiêu chiến lược, trạng thái tương lai mà doanh nghiệp muốn đạt được. Khi xác định mục tiêu cần dựa vào các đánh giá về tình hình hiện tại của Công ty, các yếu tố kinh tế vĩ mô có thể tác động vào doanh nghiệp ... Lưu ý rằng trong 5 – 10 năm tới Việt Nam có thể gia nhập WTO. Xây dựng được một chiến lược hợp lý, đưa Công ty bước trên con đường đúng hướng để phát triển mạnh hơn trong những năm sắp tới.

Chiến lược phát triển đưa ra một cái đích ở tầm xa để Công ty nhắm tới (thể hiện tham vọng của Ban lãnh đạo Công ty), tất nhiên nó cũng phải phù hợp với khả năng hiện có của Công ty. Chiến lược tuân theo các xu hướng vận động của nền kinh tế quốc dân.

Trong chiến lược phát triển của Công ty, chiến lược phát triển mặt hàng may mặc phải được xây dựng một cách cẩn trọng, phục vụ cho mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp. Xu hướng phát triển chung của ngành may mặc ở Việt Nam là chuyển dần từ việc gia công, nhận nguyên vật liệu giao thành phẩm, sang xuất khẩu trực tiếp. Công ty có tiềm lực trong lĩnh vực sản xuất hàng may mặc, đã kinh doanh mặt hàng này từ nhiều năm nay, cơ sở để phục vụ sản xuất xuất khẩu khá tốt. Từ những phân tích về môi trường vĩ mô, môi trường ngành và phân tích nội tại, đưa ra mục tiêu tăng kim ngạch xuất khẩu trực tiếp (cả về giá trị và tỷ trọng trong tổng kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc) tại Công ty.

Ban giám đốc vạch ra chiến lược phát triển của mặt hàng may mặc trong chiến lược phát triển chung của toàn Công ty. Chiến lược phát triển hàng may mặc phải có sự tham mưu ý kiến của các phòng ban bộ phận có liên quan (phòng nghiệp vụ 3, xí nghiệp may Đoạn Xá, phòng Hành chính tổng hợp ...) phác thảo mục tiêu dài hạn (5 - 10 năm) cần đạt được, cách thức để thực hiện mục tiêu đó.

1.2 Tổ chức lại hệ thống kế hoạch.

Kế hoạch là một công cụ quản lý quan trọng và không thể thiếu trong các doanh nghiệp, nó có nhiệm vụ tham mưu, giúp việc cho ban giám đốc trong quá trình xác định mục tiêu của doanh nghiệp trong tương lai. Hiện nay công ty XNK tổng hợp I lấy phòng hành chính tổng hợp làm phòng kế hoạch đã hạn chế phần nào công tác xây dựng kế hoạch. Để góp phần hoàn thiện, nâng cao chất lượng của công tác kế hoạch, công ty XNK tổng hợp I nên thành lập một Phòng kế hoạch riêng biệt. Nhiệm vụ của phòng này là đưa ra chiến lược phát triển công ty trong thời gian sắp tới; lập các bản kế hoạch hàng cho công ty, cho các phòng nghiệp vụ, xí nghiệp sản xuất.

Thời gian qua công tác lập kế hoạch, tiếp cận sự thay đổi của thị trường là chưa thực sự tốt, nguyên nhân do công ty không có phòng chuyên trách về vấn đề này. Do đó, trong thời gian tới công ty cần có các biện pháp tháo gỡ kịp thời. Công ty cần hạn chế sự can thiệp của Ban lãnh đạo vào công tác lập kế hoạch. Nâng cao quyền hạn, trách nhiệm của người lập kế hoạch để họ có thể phát huy được trình độ, kinh nghiệm vào trong công việc. Giảm bớt sự phụ thuộc của công tác lập kế hoạch vào cảm nhận Ban lãnh đạo, làm cho kế hoạch khách quan hơn, phù hợp với xu thế kinh tế mới. Kế hoạch hàng năm phải gắn với mục tiêu của chiến lược dài hạn. Kế hoạch hàng năm từng bước, từng bước thực hiện được mục tiêu đó.

Nội dung của các biện pháp:

- Cần có phòng kế hoạch riêng biệt cho công ty. Phòng này chuyên trách xây dựng chiến lược phát triển, lập các kế hoạch hàng năm cho Công ty.
- Phải tổ chức phòng ban lập các kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch Marketing, kế hoạch nhân sự, kế hoạch tài chính). Ngay trong các phòng ban nghiệp vụ phải tổ chức một bộ phận làm công tác kế hoạch (có thể chỉ một vài người có kinh nghiệm) cho chính phòng ban mình. Bản kế hoạch đó sẽ được trình lên cho phòng kế hoạch của Công ty trước khi lập kế hoạch hàng năm của cả Công ty. Và các kế hoạch tác nghiệp này phải theo đuổi mục tiêu chung của Công ty. Phòng kế hoạch sẽ tổng hợp các bản kế hoạch tác nghiệp đó, đối chiếu với kế hoạch phát triển của Công ty để quyết định thông qua bản kế hoạch cuối cùng.

- Xây dựng quy chế, chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ cộng tác của các bộ phận làm công tác kế hoạch phù hợp với điều kiện của công ty. Cụ thể là cung cấp thông tin phục vụ việc xây dựng kế hoạch được kịp thời, đầy đủ và chính xác cho các phòng ban, bộ phận. Trước tiên, các phòng ban nghiệp vụ phải đưa ra các con số chính xác về hoạt động sản xuất kinh doanh của phòng mình, phân tích chính xác tình hình, năng lực hiện tại, dự báo về tương lai. Phòng kế hoạch sẽ thu thập lại, nghiên cứu, dự báo tình hình biến động của thị trường và các nhân tố ảnh hưởng, từ đó đưa ra các chỉ tiêu kế hoạch xuống cho các phòng ban.
- Bổ xung kịp thời đội ngũ cán bộ làm công tác kế hoạch.

Để làm được điều này, trước hết công ty phải tổ chức lại cơ cấu bộ máy công ty, đào tạo và thu nhận cán bộ làm công tác kế hoạch có năng lực. Quy định chức năng, nhiệm vụ cho các phòng ban liên quan hỗ trợ công tác kế hoạch như: Phòng thống kê, phòng kế toán.

1.3 Tăng cường bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ làm công tác kế hoạch.

Trình độ chuyên môn của cán bộ làm kế hoạch là hết sức quan trọng, nó giúp công ty xây dựng được một hệ thống kế hoạch đảm bảo chất lượng, có tính khả thi và định hướng cao. Tuy nhiên, hiện nay tại công ty những cán bộ làm công tác kế hoạch lại chủ yếu là những cán bộ làm công tác nghiên cứu thị trường. Do kiến thức mới về kế hoạch là không có, sự hạn chế về chuyên môn, sự đan xen công việc nghiên cứu, khảo sát thị trường với việc lập kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, kế hoạch xây dựng còn bị động trước những sự biến động của môi trường bên ngoài, việc điều chỉnh lại không khoa học chi tiết, mang tính hình thức. Nội dung biện pháp:

- Đào tạo mới, hoặc tiếp nhận cán bộ có chuyên môn làm kế hoạch.
- Đào tạo lại một số cán bộ có chuyên môn, trình độ làm kế hoạch.
 - + Xác định chuyên môn cần đào tạo.
 - + Lựa chọn các hình thức đào tạo.
 - + Xây dựng chi phí cho việc bồi dưỡng, đào tạo lại.

Cụ thể:

Công ty cử cán bộ đi học nâng cao ở các trường lớp chuyên nghiệp (hình thức này nên áp dụng với cán bộ trẻ, có nhu cầu học tập, nâng cao trình độ).

Hàng năm, tổ chức bồi dưỡng, tập huấn định kỳ cho số cán bộ được chuyển sang làm công tác kế hoạch.

Đối với hình thức tuyển cán bộ làm công tác kế hoạch, cần có các tiêu chí đánh giá trình độ chuyên môn cũng như năng lực công tác của họ. Nếu cần, công ty có thể yêu cầu họ đi học thêm để nâng cao kiến thức nghề vụ.

Xác định chi phí cho việc bồi dưỡng, đào tạo: Các khoản đóng góp, học phí, chi phí mua sắm tài liệu, tiền lương, phụ cấp cho cán bộ đi bồi dưỡng, đào tạo. Chi phí này được lấy từ quỹ phát triển sản xuất của công ty.

Bảng 17: Chi phí cho bồi dưỡng, đào tạo lại cán bộ

STT	Các nghiệp vụ	Số lượng (người)	Chi phí (triệu đồng)	Thời gian đào tạo (tháng)
1	Thu thập, xử lý số liệu	3	1	1
2	Phân tích, dự báo.	2	1.8	3

1.4 Nâng cao chất lượng công tác nghiên cứu thị trường làm cơ sở chủ yếu cho công tác lập kế hoạch.

Để nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch hiện nay, cần phải có sự cải tiến trong việc dự báo nhu cầu thị trường, xác định các biến số làm thay đổi tình hình thị trường. Sử dụng kết hợp các phương pháp định tính, định lượng để xác định các xu hướng biến động.

Trong việc dự báo nhu cầu thị trường, người làm công tác kế hoạch cần cố gắng đưa ra những nhân tố cơ bản của nền kinh tế vào công thức dự báo. Đánh giá tác động từng nhân tố đến sự biến động về nhu cầu sử dụng, thị hiếu để có thể dự báo xu hướng biến động một cách kịp thời khi các nhân tố này thay đổi, nhằm điều chỉnh các mục tiêu kế hoạch sao cho phù hợp với thực tế.

Do đặc thù của công tác kế hoạch, phụ thuộc rất nhiều vào sự phân tích, đánh giá và xử lý vấn đề của người làm công tác kế hoạch. Đối với mỗi sự biến động trên thị trường, người làm công tác kế hoạch cần phải có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong việc phân tích và xử lý vấn đề. Nếu không sẽ dẫn đến tình trạng đánh giá chủ quan và không chính xác trước mỗi sự thay đổi của nền kinh tế, làm cho việc lập kế hoạch với các chỉ tiêu định mức không phù hợp với điều kiện thực tế.

1.5 Xây dựng một hệ thống thông tin và biểu mẫu thống nhất, sử dụng chung cho hệ thống kế hoạch trong Công ty.

Hệ thống thông tin và biểu mẫu có vai trò quan trọng trong công tác xây dựng kế hoạch, đảm bảo công tác lập kế hoạch được nhanh chóng khoa học. Đồng thời tạo ra một “ngân hàng số liệu”, nó giúp quá trình kiểm tra, đánh giá được chính xác, dễ dàng hơn. Nội dung các biện pháp:

- Xây dựng một biểu mẫu phù hợp để tạo điều kiện cho công việc chuyên môn của cán bộ kế hoạch. Hệ thống này phải chi tiết với từng thời gian cụ thể, phù hợp với từng công việc. Sau đó, công ty phải thống nhất, phù hợp giữa biểu mẫu về kế hoạch quý, năm; biểu kế hoạch chi tiết và kế hoạch tổng hợp.
- Phải thiết lập một cơ chế vận hành của toàn bộ hệ thống kế hoạch cũng như cơ chế thực hiện, chế độ báo cáo, giải quyết các khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện kế hoạch.

Để làm tốt công tác này, công ty nên sử dụng hệ thống công nghệ thông tin vào công tác lưu trữ, xử lý thông tin thống kê; xây dựng các quy định về thu thập, báo cáo tổng hợp các thông tin từ các bộ phận trong công ty.

2. Các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh xuất khẩu nhằm thực hiện kế hoạch kinh doanh tại Công ty.

2.1 Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường.

Thị trường là yếu tố then chốt có ý nghĩa quyết định đến sự tồn tại và phát triển của từng doanh nghiệp. Thị trường chính là nơi đánh giá cuối cùng sản phẩm của nhà sản xuất, là nơi thể hiện kết quả sản xuất kinh doanh của họ. Nếu sản phẩm của doanh

nghiệp không được thị trường chấp nhận thì doanh nghiệp không thể tồn tại được. Vì vậy, trong bất kỳ quá trình sản xuất kinh doanh sản phẩm nào thì việc cần thiết là phải tiến hành công tác nghiên cứu thị trường.

Nghiên cứu thị trường cho phép công ty nắm bắt được nhu cầu, đặc điểm của từng loại thị trường, sự thay đổi về thị hiếu, dự đoán được các xu hướng thời trang, nhận biết các nhân tố có ảnh hưởng đến nhu cầu, giá cả, dung lượng của thị trường. Từ đó có thể lựa chọn được mặt hàng có khả năng cạnh tranh, khối lượng sản phẩm và phương thức kinh doanh có hiệu quả. Công tác nghiên cứu thị trường tìm kiếm thông tin về từng thị trường, từng khách hàng cần phải được chú trọng. Công ty có thể tìm kiếm thông tin từ các nguồn: qua Bộ Thương Mại, các đoàn ngoại giao, sứ quán Việt Nam ở nước ngoài, hợp tác với các đơn vị, doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam ... Công ty cũng có thể thu thập thông tin từ các cuộc triển lãm, hội chợ quốc tế, biểu diễn thời trang. Hoặc rút ngắn thời gian tìm hiểu thị trường, khách hàng bằng cách liên kết với các công ty sản xuất, thương mại, tài chính tại các nước đó. Công ty cần tiến hành mở các văn phòng đại diện ở nước ngoài, đặc biệt các nước công ty đang hoặc sẽ xuất khẩu trực tiếp hàng hoá với khối lượng lớn sang.

Một điều quan trọng để công ty có thể làm tốt công tác này, đó là công ty phải có một bộ phận nghiên cứu thị trường riêng biệt. Hiện tại công ty chưa có phòng Marketing (nguyên nhân công ty xuất khẩu tổng hợp nhiều loại hàng hoá) nhưng ít nhất phòng nghiệp vụ 3 (là phòng chuyên xuất nhập khẩu hàng may mặc) phải tổ chức ra một bộ phận Marketing với các cán bộ am hiểu, có trình độ trong lĩnh vực này. Hiện tại công ty đang có quan hệ xuất nhập khẩu với hơn 20 quốc gia ở mọi châu lục, đó là một thị trường lớn, phức tạp. Mỗi dân tộc có có nền văn hoá riêng với thị hiếu về kiểu dáng, màu sắc, kích thước khác nhau. Nhu cầu may mặc còn thay đổi theo mùa vụ, khí hậu nên đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ lưỡng các đặc tính của sản phẩm sẽ sản xuất ra. Hơn thế nữa, ngày nay Marketing đã trở thành một quan điểm, một môn khoa học, một nghệ thuật thì việc thiết lập một bộ phận phụ trách Marketing là một điều cấp bách. Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận này được xác định như sau:

- Nghiên cứu, xác định hợp lý các sản phẩm phù hợp với từng phân đoạn thị trường.

- Nghiên cứu sự vận động tối ưu của sản phẩm, tổ chức các kênh phân phối hữu hiệu nhằm đẩy nhanh tốc độ và khối lượng tiêu thụ trên thị trường.

- Thực hiện chức năng yểm trợ cho các hoạt động tiêu thụ sản phẩm với các hoạt động quảng cáo, khuyến khích, xúc tiến bán hàng, hội chợ triển lãm, biểu diễn thời trang, hội nghị khách hàng ...

Thị trường luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc đẩy mạnh sản xuất xuất khẩu mặt hàng may mặc của công ty. Trước hết công ty cần xác định được thị trường định hướng, tức là thị trường mà công ty định kinh doanh hoặc sẽ mở rộng trong tương lai. Đó trước tiên phải là thị trường mà công ty có khả năng thâm nhập và đem lại hiệu quả cao. Qua việc nghiên cứu các luồng thông tin và qua kết quả hoạt động công ty trong những năm qua, thị trường định hướng của công ty trong thời gian tới sẽ là thị trường EU. EU là thị trường có dân số đông, hơn thế nữa kim ngạch nhập khẩu hàng dệt may của EU là rất lớn, khoảng 84 tỷ USD (ngoài EU 48 tỷ USD)⁴. Mặt hàng may mặc của Việt Nam xuất khẩu sang thị trường này được hưởng chế độ ưu đãi thuế quan phổ cập (GSP) dành cho các nước đang phát triển. Tuy nhiên công ty cũng phải lưu ý đến sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp Việt Nam khác và đặc biệt là các doanh nghiệp của Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc ... Các doanh nghiệp của các nước bạn có những ưu thế hơn về giá nhân công (Trung Quốc), trình độ công nghệ kỹ thuật, tay nghề công nhân, sự linh hoạt của họ đối với sự thay đổi của thị trường ... Bên cạnh đó, thị trường EU là một thị trường khó tính, đòi hỏi cao về chất lượng, mẫu mã sản phẩm, hình thức ... công ty phải cố gắng đáp ứng được nhiều yêu cầu trên thì mới có thể thâm nhập sâu vào thị trường này. Theo thông tin từ Bộ Thương mại, trong năm 2003 hạn ngạch xuất khẩu của EU dành cho Việt Nam là 1,7 tỷ USD. Bộ Thương mại sẽ phân bổ quota cho các doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc. Căn cứ để Bộ phân bổ là kế hoạch từ đầu năm của các doanh nghiệp trình cho Bộ, năng lực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tình hình xuất khẩu năm trước của doanh nghiệp đó ... Công ty XNK tổng hợp I hàng năm vẫn được phân bổ một lượng kim ngạch xuất khẩu đáng kể sang

⁴ :Tạp chí Thương mại quốc tế số T4/2001

thị trường EU. Trong năm nay, khả năng Công ty được Bộ phân bổ khoảng 4-5 tr. USD cho tất cả các loại sản phẩm hàng may mặc sang thị trường EU.

Ngoài thị trường chính là EU, ta còn thấy rằng thị trường Hoa Kỳ và Bắc Mỹ có nhiều triển vọng trong tương lai. Hiện nay, kim ngạch xuất khẩu vào thị trường này của công ty còn khá khiêm tốn, lại chủ yếu thông qua trung gian nhưng ta vẫn khẳng định rằng đây là một thị trường đầy tiềm năng. Sở dĩ ta khẳng định như vậy vì những nguyên nhân sau: Thị trường Mỹ và Canada hàng năm nhập khẩu một khối lượng lớn hàng dệt may (khoảng 57 tỷ USD)⁵. Thứ hai là Hiệp định thương mại Việt Mỹ đã được ký kết từ T 7/ 2000 và có hiệu lực từ T 12/ 2001, mở ra cơ hội làm ăn lớn đối với các doanh nghiệp xuất khẩu trong nước. Hiện tại, hạn ngạch nhập khẩu hàng may mặc vẫn được chính phủ hai bên ký kết hàng năm. Theo đó Hoa Kỳ và Canada cấp cho các doanh nghiệp Việt Nam một lượng kim ngạch nhất định, Bộ thương mại là cơ quan chịu trách nhiệm phân bổ quota cho từng doanh nghiệp. Đối với Công ty XNK tổng hợp I, kim ngạch hàng năm được phân bổ vào thị trường Bắc Mỹ còn bị hạn chế do Công ty chưa có nhiều các quan hệ buôn bán với thị trường này, môi trường kinh doanh ở hai quốc gia này chưa được Công ty tiếp cận, khảo sát kỹ. Tuy nhiên, trong tương lai, Công ty sẽ coi nó là một trong những thị trường mục tiêu mà Công ty hướng tới. Công ty sẽ đề ra các biện pháp, bước đi tiếp cận, xâm nhập vào thị trường Bắc Mỹ.

2.2 Nâng cao hình ảnh sản phẩm may mặc của Công ty.

a) Nâng cao chất lượng sản phẩm.

Là biện pháp có tổ chức then chốt và vững chắc nhất để tăng khả năng cạnh tranh hàng may mặc xuất khẩu của công ty. Chất lượng sản phẩm từ trước đến nay luôn là đòi hỏi đầu tiên, quan trọng nhất đối với bất kỳ hàng hoá nào được lưu thông trên thị trường. Đồng thời chất lượng là mục tiêu có ý nghĩa chiến lược và là phương tiện cơ bản để nâng cao khả năng cạnh tranh của mọi doanh nghiệp trên thị trường.

⁵ :Tạp chí Thương mại quốc tế số T4/2001

Đối với các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc, điều đó càng có ý nghĩa quan trọng bởi sự thắng bại trong cuộc cạnh tranh trên thị trường phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng sản phẩm, sự đa dạng, cập nhật về kiểu dáng, mẫu mã, sự phong phú về màu sắc, sự hợp lý của giá cả và điều kiện mua bán giao nhận ... Trong đó cạnh tranh về chất lượng, đặc biệt là chất lượng thẩm mỹ, kiểu mới là sự cạnh tranh quan trọng nhất trên thị trường hàng may mặc. Đặc điểm hàng may mặc là mang tính thời vụ và tính thời trang do đó đòi hỏi mẫu mã phong phú và đa dạng, luôn thay đổi. Tiêu chuẩn chất lượng của các thị trường giàu tiềm năng như EU, Nhật Bản, Hoa Kỳ đòi hỏi rất cao, ví dụ như: Nhật Bản yêu cầu cao về chất lượng, nguyên liệu, sản xuất đảm bảo được trách nhiệm đối với sản phẩm sản xuất và bảo vệ người tiêu dùng. Yêu cầu của thị trường EU về hàng may mặc cũng rất cao, nhu cầu bảo vệ thân thể chỉ 10 – 15% giá trị sản phẩm, còn 85- 90% là hàm lượng chất xám sản xuất ra sản phẩm.

Nói tới tiêu chuẩn chất lượng của mặt hàng may mặc, người ta đề cập tới hai yếu tố là chất liệu vải và kỹ thuật cắt may. Chất liệu như thế nào tùy thuộc vào khí hậu và trình độ phát triển kỹ thuật của từng nước. ở các nước phát triển, họ có những loại vải với chất lượng cao, tiện lợi khi sử dụng. Còn ở Việt Nam hay các nước đang phát triển nói chung, người tiêu dùng không quá khắt khe về chất liệu vải, họ quan tâm chủ yếu tới hình thức.

Yếu tố thứ hai quyết định đến chất lượng sản phẩm may, là kỹ thuật cắt may. Các nhân tố ảnh hưởng đến kỹ thuật cắt may đó là: máy móc, thiết bị và dây chuyền công nghệ; tay nghề của cán bộ công nhân may; bộ phận KCS.

Do đó để tạo uy tín và chỗ đứng chắc trên thị trường, đủ sức thắng được cuộc cạnh tranh khốc liệt hiện nay, đòi hỏi Ban lãnh đạo công ty phải đặt vấn đề chất lượng sản phẩm như giải pháp quan trọng nhất và thực hiện đồng bộ các biện pháp thiết thực sau:

- Thực hiện hoạt động tạo nguồn và mua nguyên phụ liệu đầu vào cho sản xuất sản phẩm một cách cẩn thận, nghiêm túc và có hiệu quả. Bởi chất lượng sản phẩm đầu ra phụ thuộc rất nhiều vào tình trạng nguyên phụ liệu đầu vào. Hoàn thiện công tác bảo quản tốt nguyên phụ liệu, tránh hư hỏng mất phẩm chất, đặc biệt là nguyên liệu sợi vải bông.

- Tuân thủ nghiêm ngặt với bên gia công về nguyên phụ liệu, công nghệ và quy trình sản xuất theo đúng mẫu và tài liệu kỹ thuật do bên đặt gia công cung cấp, như yêu cầu về mã hàng, quy cách kỹ thuật, nhãn mác bao bì. Đề ra quy chế thưởng phạt rõ ràng cho các bộ phận, công đoạn sản xuất.

- Nâng cao tay nghề đội ngũ kỹ thuật may. Đội ngũ kỹ thuật chính là những người may mẫu sản phẩm theo đơn đặt hàng. Người may mẫu là người lập ra quy trình may, tính được thời gian may cho một sản phẩm, từ đó giúp phòng kế hoạch tính được hao phí trên một đơn vị sản phẩm và so sánh với đơn giá mà bên đối tác thuê gia công. Trên cơ sở đó giúp cho doanh nghiệp ra quyết định có nên ký kết hợp đồng hay không. Đội ngũ kỹ thuật may giỏi là đội ngũ giúp cho Ban lãnh đạo Công ty hai việc:

+ May được đối mẫu chào hàng với chất lượng mà khách hàng ưng thuận.

+ Lên được quy trình kỹ thuật may chuẩn, với thời gian thấp nhất, hiệu quả cao nhất khi giải truyền may với số lượng lớn.

Chính vì vậy, đội ngũ kỹ thuật phải được Công ty dành cho các chính sách ưu tiên về lương, thưởng. Đồng thời, luôn luôn gửi các cán bộ kỹ thuật đi học hỏi, nâng cao tay nghề, học các kỹ xảo, kỹ thuật mới ở các đơn vị bạn.

- Nâng cao tay nghề của công nhân, gắn trách nhiệm của công nhân tới sản phẩm may. Người công nhân là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm để đưa ra thị trường, sản phẩm may mặc chính là bộ mặt của Công ty trên thị trường. Nếu tay nghề công nhân cao chắc chắn doanh nghiệp sẽ đứng vững trên thị trường và có đà phát triển hơn nữa. Một số lao động được cử đi học thêm các khoá học ngắn ngày ở các trường trung học dạy nghề, các trung tâm xúc tiến việc làm, để nâng cao tay nghề. Học phí sẽ do Công ty trích từ quỹ phúc lợi, quỹ phát triển sản xuất ra để chi trả, người lao động chịu các khoản chi phí khác phát sinh trong quá trình đi học. Sau khoá học Công ty lại tiếp tục có một bài kiểm tra lại trình độ của từng người, nếu trình độ tay nghề vẫn không tiến bộ sẽ phải hoàn trả lại tiền học phí cho Công ty, để Công ty cử người khác đi học. Làm công việc này để đảm bảo hiệu quả những đồng tiền chi ra cho việc đào tạo. Một việc quan trọng khác, đó là ngay từ khâu tuyển chọn, xí nghiệp cần lựa chọn

công nhân đã có tay nghề khá hoặc những người có khả năng tiếp thu kỹ thuật để về sau có thể nâng cao được tay nghề.

- Thực hiện tốt công tác tiêu chuẩn hoá và kiểm tra chất lượng sản phẩm trong những khâu của công đoạn sản xuất, là biện pháp quan trọng để quản lý và nâng cao chất lượng sản phẩm. Bộ phận KCS sẽ kiểm tra gặt gao chất lượng các sản phẩm được sản xuất ra, quy trách nhiệm cho các phân xưởng, công đoạn. Đây cũng là cơ sở để công ty phân đấu nâng cao trình độ sản xuất, dễ dàng tìm các sai sót và đưa ra những biện pháp khắc phục kịp thời. Tập trung đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó cần tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật cho hệ thống kiểm tra, giám định về chất lượng, hệ thống đo lường thử nghiệm, hệ thống thông tin về tiêu chuẩn chất lượng và các trang thiết bị chuyên dùng khác.

- Trong uỷ thác xuất khẩu, công ty cần lựa chọn những lô hàng có chất lượng đảm bảo, tránh mất uy tín khi thực hiện uỷ thác các lô hàng phẩm chất kém. Để cho sản phẩm may mặc cạnh tranh và chiếm lĩnh trên thị trường quốc tế (đặc biệt xuất khẩu theo phương thức FOB) thì việc phổ cập các chứng chỉ ISO phải trở thành giấy thông hành không thể thiếu đối với các doanh nghiệp may, hơn nữa chứng chỉ ISO là “chứng minh thư chất lượng” đáng tin cậy để thâm nhập vào các thị trường khó tính như EU, Nhật Bản, Hoa Kỳ ... Vì thế công ty cần tham gia vào các chương trình thực hiện các quy định và biện pháp nâng cao quản lý chất lượng, tuân thủ các quy định của tổ chức tiêu chuẩn chất lượng thế giới.

Đối với khâu sản xuất: Tận dụng tối đa năng lực sẵn có, tiếp tục đầu tư đổi mới và nâng cấp máy móc thiết bị, công nghệ hiện đại đồng bộ đúng hướng có trọng điểm. Tập trung vào các dây chuyền chuyên dụng có khả năng sản xuất sản phẩm chất lượng cao, nhằm tạo nên sự thay đổi cơ bản về chất trong năng lực sản xuất của công ty. Công ty cần bổ sung thêm máy móc thiết bị hiện đại cho tất cả các bộ phận may của xí nghiệp, từ khâu pha, cắt, may, ráp quần áo để khâu cắt chỉ đóng gói. Việc đầu tư đổi mới trang thiết bị, công ty có thể thực hiện theo nhiều cách như: Liên doanh liên kết; tự doanh nghiệp bỏ vốn đầu tư; hàng năm công ty trích lợi nhuận phân bổ vào các quỹ để mở

rộng sản xuất. Tuy nhiên việc phân bố này phải phù hợp với yêu cầu sản phẩm của thị trường để tránh đầu tư ồ ạt, gây lãng phí.

b) Tạo những mẫu mới riêng cho nhãn hiệu sản phẩm của Công ty.

Nghiên cứu phát triển mặt hàng mới đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hàng may mặc thực chất là việc nghiên cứu sáng tạo các loại mẫu mới thời trang, phù hợp với nhu cầu thị hiếu của thị trường, từ đó có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng so với đối thủ. Xu hướng thời trang luôn luôn biến đổi nên các doanh nghiệp phải chủ động trong khâu thiết kế mẫu mới, cần có mối liên kết hiệu quả với các viện thiết kế mẫu, các trung tâm thời trang trong nước. Trên thực tế, công tác thiết kế mẫu mới thời trang chưa được các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty XNK tổng hợp I nói riêng quan tâm thoả đáng, hầu hết hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu của công ty với nguyên phụ liệu được cung cấp và mẫu mã sẵn có. Công ty chưa có bộ phận tạo mẫu riêng, công tác thiết kế mẫu chỉ mới dừng lại ở một số mặt hàng đơn giản, hoặc dựa trên những mẫu hàng gia công để tạo ra những sản phẩm mới. Do đó những sản phẩm bán FOB của công ty chủ yếu lấy mẫu mã từ những sản phẩm mà công ty sản xuất gia công, chưa có thương hiệu riêng cho mình. Đây không phải là cách làm hay bởi sau này, khi Việt Nam trực tiếp tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế luật bản quyền và bằng phát minh sáng chế của sản phẩm sẽ được thực thi chặt chẽ hơn, chúng ta sẽ không thể dựa mãi vào mẫu mã hàng nước ngoài. Bắt buộc Công ty phải nghiên cứu, phát triển mẫu mới, đưa mẫu mới thực sự là một vũ khí cạnh tranh sắc bén trong chiến lược sản phẩm.

Công ty có thể dựa vào quá trình gia công xuất khẩu cho nước ngoài để có thể tìm hiểu làm quen với thị trường thế giới về mẫu thời trang, trên cơ sở đó có thể sản xuất thử để chào hàng.

Thực tế tình hình hiện nay ở Công ty, để tổ chức ra một bộ phận thiết kế mẫu mã là rất khó khăn, thiếu về nhân sự, tốn kém về thời gian, tiền bạc. Để công việc thiết kế mẫu mã được hiệu quả, Công ty nên liên kết với một số trung tâm thiết kế thời trang nổi tiếng như Viện mẫu thời trang Fadin, các nhà tạo mẫu chuyên nghiệp ... Công ty sẽ ký hợp đồng mua bản quyền, thuê thiết kế một số mẫu mã phục vụ cho việc sản xuất của

Công ty. Để phù hợp với thị hiếu của thị trường xuất khẩu, các mẫu mã đó phải đạt được một số yêu cầu do Công ty đưa ra.

Kinh nghiệm cho thấy, sự thành công của các công ty lớn trong nước và nước ngoài trong chiến lược cạnh tranh, có một nguyên nhân hết sức cơ bản là coi trọng công tác chất lượng và nghiên cứu phát triển mẫu mới. Công ty muốn nâng cao khả năng cạnh tranh đẩy mạnh xuất khẩu may mặc và chiếm lĩnh mở rộng thị trường, chắc chắn cũng phải tạo ra những sản phẩm riêng biệt cho mình.

c) Đa dạng hoá sản phẩm

Chủng loại sản phẩm là một trong những công cụ cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, công ty cần quan tâm đến các chính sách đa dạng hoá về chủng loại sản phẩm. Đa dạng hoá sản phẩm thực chất là mở rộng hợp lý danh mục sản phẩm, tạo nên một cơ cấu hiệu quả của doanh nghiệp. Sản phẩm ngành này tuy rất đa dạng, có tính thời trang, tính quốc tế, tính dân tộc, với các nhóm mặt hàng như:

- Nhóm mặt hàng trong hoạt động lễ hội: Trang phục dạ hội, váy đầm, áo dài...
- Nhóm mặt hàng dùng trong công sở: Sômi, quần âu, jupe ...
- Nhóm mặt hàng dùng trong gia đình: pijama, đồ ngủ, vỏ chăn, gối đệm ...
- Nhóm mặt hàng lót nam, nữ.
- Nhóm quần áo thể thao: áo thun, quần jean ...
- Nhóm trang phục đặc biệt: bảo hộ lao động, quần phục ...
- Nhóm các mặt hàng khác.

Để thực hiện đa dạng hoá, đòi hỏi công ty không chỉ tập trung vào các mặt hàng truyền thống như áo sômi, jacket, quần âu mà còn phải đầu tư hơn nữa vào các mặt hàng cao cấp, các mặt hàng thời trang chất liệu mới, đòi hỏi kỹ thuật cao như comple, áo da, váy ...nhưng đem lại hiệu quả cao và phù hợp với nhu cầu của các thị trường nhập khẩu lớn.

Bên cạnh việc tự túc nguyên vật liệu, phát triển đội ngũ các nhà thiết kế mẫu, sự khác biệt sản phẩm là một yếu tố quan trọng để xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh cho hàng may mặc xuất khẩu của công ty. Các sản

phẩm cũng khác biệt hoá nếu được khách hàng quan tâm có thể trở thành tiêu thức về chất lượng và là nhân tố tạo thế mạnh cạnh tranh.

d) Giảm giá thành sản phẩm.

Giá xuất khẩu cao là một hạn chế của Công ty XNK tổng hợp I, nhất là khi giá trên thị trường có xu hướng giảm mạnh. Tuy vậy, đây không phải là khó khăn không thể khắc phục được. Để có thể giảm giá thành sản phẩm, công ty cần thực hiện đồng bộ các biện pháp:

d.1) Giảm giá thành sản phẩm ở cả khâu giao dịch và tổ chức sản xuất.

Giảm chi phí giao dịch khi ký kết hợp đồng bằng cách lên kế hoạch cụ thể cho một lần đàm phán giao dịch, chủ động trong hoạt động của mình để tiết kiệm các khâu chi phí không cần thiết.

- Tận dụng các mối quan hệ tốt đẹp đã có từ trước với khách hàng để đơn giản thủ tục giao dịch.

- Phối hợp với xí nghiệp may Đoạn Xá tận thu các chi phí khai thác hàng lẻ, cũng như các chi phí khác theo từng quý, giảm chi phí công ty phải bỏ ra

- Tính toán đúng mức tiêu hao nguyên vật liệu, đưa vào sản xuất theo đúng quy trình đã tính toán. Tổ chức hiệu quả quá trình sản xuất bố trí khoa học các dây chuyền sản xuất trên cơ sở :

- + Tận dụng hết công suất cho phép của máy móc dây chuyền, tạo năng suất cao nhất nhưng không gây ùn tắc trong quá trình may.

- + áp dụng được các thiết bị công nghiệp băng tải, máy đếm để đưa năng suất lên cao, giảm chi phí vận chuyển từ máy này sang máy khác.

- Tính toán phương án pha cắt hợp lý, vừa đảm bảo yêu cầu kỹ thuật cắt may vừa tiết kiệm nguyên liệu. ở khâu pha cắt thường chiếm 50% tổng mức tiêu hao cho một sản phẩm nên công ty cần nghiên cứu, tính toán hợp lý trong khâu pha cắt, phối hợp các loại màu khác nhau để tận dụng tối đa diện tích tấm vải, rà soát lại hệ thống định mức đã lạc hậu.

- Để chủ động trong khâu tạo nguồn hàng xuất khẩu bên cạnh việc gia công hay mua từ các xí nghiệp may trong nước, công ty cần mở rộng quy mô sản xuất, nâng cao năng suất. Hiện tại quy mô xí nghiệp may Đoàn Xá mới có gần 300 máy may, khả năng sản xuất sản phẩm đạt 12 000 sp/ tháng, so với các xí nghiệp may trong nước là nhỏ.

d.2) Sử dụng hợp lý nguồn nguyên liệu.

Để tăng khả năng cạnh tranh về giá của sản phẩm may mặc xuất khẩu, công ty cần triệt để tận dụng nguồn nguyên liệu trong nước giảm chi phí ngoại tệ cho hàng xuất khẩu, định mức nguyên liệu sát sao trong sản xuất. Hàng may mặc là mặt hàng chịu ảnh hưởng của chu kỳ một thời trang, thường xuyên thay đổi về kiểu cách, màu sắc, chất liệu ... nhằm đáp ứng nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng. Chất lượng và mẫu một sản phẩm may phụ thuộc rất nhiều vào nguyên liệu như vải, chỉ, khuy ... Hiện nay nguồn nguyên liệu của công ty là hạn chế, phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu ngoại nhập. Bên cạnh việc đầu tư để nâng cao chất lượng nguyên liệu cho phù hợp với yêu cầu của thị trường thế giới, Công ty nên quan tâm đến các nguyên liệu mang tính đặc trưng của Việt Nam như: thổ cẩm, lụa, tơ tằm, gấm ... Những nguyên liệu này tuy không tiêu thụ được lớn như các loại vải thông dụng khác nhưng nó lại có sức hút do tính đặc trưng vốn có. Công ty cần chú ý đến chất liệu, lụa tơ tằm rất được người châu Âu và Châu á ưa chuộng.

Ngoài ra, công ty nên phối hợp đầu tư sản xuất nguyên phụ liệu trong nước, giảm tình trạng nhập khẩu nguyên liệu. Tăng giá trị mới của sản phẩm và hạ giá thành.

Trước mắt, Công ty nên chủ động tìm kiếm nguồn hàng, xây dựng mối quan hệ tốt với các đơn vị may trong nước, nước ngoài. Công ty nên đề xuất với bên đặt gia công cho phép công ty được cung cấp phụ liệu. Điều này sẽ làm giảm phiền hà cho bên đặt gia công do chỉ phải tìm kiếm và cung cấp nguyên liệu chính, giảm phiền hà trong thủ tục Hải quan do phụ liệu có khối lượng ít nhưng lại phải cung cấp liên tục. Công ty có thể ký hợp đồng cung cấp nguyên liệu với một số doanh nghiệp dệt trong nước như: Công ty dệt kim Đông Xuân, Dệt 8-3 ... Qua đó công ty dần làm quen với quy trình sản xuất hàng may mặc khép kín.

d.3) Tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ.

Việc trang bị máy móc công nghệ hiện đại có vai trò rất lớn nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao tính linh hoạt của sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo sự đồng bộ giảm chi phí điều hành quản lý xí nghiệp.

Một số giải pháp được nhiều nước trong khu vực như Thái Lan, Malaixia, Ấn Độ... áp dụng thành công và được gọi là quá trình làm chủ công nghệ đã được chuyển giao và tạo năng lực nội sinh trên cơ sở công nghệ đã được chuyển giao đó. Nội dung của quá trình này bao gồm:

- Duy trì được sản phẩm vận hành và bảo trì tốt thiết bị, công nghệ tự thiết kế chế tạo những phụ tùng hư hỏng.
- Phát huy hết khả năng sản xuất mặt hàng của thiết bị công nghệ.
- Tự thiết kế, chế tạo được những thiết bị phát triển sản xuất, cải tiến nâng cao tính năng thiết bị phù hợp với điều kiện công ty nâng cao năng suất lao động, chất lượng mặt hàng thử nghiệm thiết kế mặt hàng mới, tạo ra các bí quyết, công nghệ sản xuất mặt hàng mới.

Việc đổi mới công nghệ sẽ cho phép công ty mở rộng lĩnh vực gia công xuất khẩu sang một số mặt hàng mới. Những mặt hàng yêu cầu quá trình công nghệ phức tạp, tay nghề công nhân cao nhưng bù lại những mặt hàng này ít bị quản lý bằng hạn ngạch và có giá gia công cao hơn, kim ngạch xuất khẩu và lợi nhuận thu được cao hơn những mặt hàng hiện tại.

Việc đầu tư đổi mới may mặc thiết bị đòi hỏi một số vốn tương đối cao. Bên cạnh giải pháp vay vốn ngân hàng, vay của các tổ chức tài chính công ty phải tự trang bị vốn đầu tư và thiết bị máy móc bằng cách lập một quỹ riêng. Quỹ này được trích từ lợi nhuận hàng năm của công ty theo tỷ lệ nhất định và từ nguồn vốn khấu hao TSCĐ. Ngoài ra công ty có thể dành một phần vốn lưu động bằng cách giảm bớt dự trữ các nguyên liệu trong sản xuất một cách hợp lý. Việc đầu tư máy móc thiết bị cũng phải cân nhắc theo yêu cầu thị trường. Ngoài việc công ty tự bỏ vốn đầu tư, công ty có thể liên doanh liên kết với các đối tác.

Trong một vài năm tới, Công ty có thể đầu tư thêm nhà xưởng, dây chuyền thiết bị ở xí nghiệp may Đoạn Xá, mở rộng năng lực sản xuất cho xí nghiệp. Xây dựng thêm một khu nhà xưởng rộng 500 m² trên miếng đất ở xí nghiệp Đoạn Xá, mua sắm thêm một hệ thống dây chuyền cho xí nghiệp. Mua sắm thêm một dây chuyền may đồng bộ, với khoảng 150 máy may 1 kim, 15 máy may 2 kim, các thiết bị, máy móc chuyên dụng. Dây chuyền mới này có thể giải quyết thêm cho 300 lao động, tăng gấp hai lần năng lực sản xuất của xí nghiệp. Chi phí cụ thể chi cho xây dựng nhà xưởng là 300 tr. đ, dây chuyền công nghệ may trị giá khoảng 80000 USD.

2.3 Tăng cường liên doanh với các công ty sản xuất và kinh doanh XNK.

Liên doanh, liên kết kỹ thuật sẽ tạo điều kiện phát huy được tiềm năng cơ sở sản xuất của ngành, tạo khả năng cạnh tranh trên thị trường. Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là bản chất và là động lực giúp sản xuất kinh doanh phát triển. Trong thời đại hiện nay, khoa học kỹ thuật phát triển mạnh mẽ, sự bùng nổ của thông tin không cho phép doanh nghiệp khép kín quan hệ với bên ngoài mà phải tăng cường liên doanh, liên kết giúp nhau cùng phát triển.

- Liên kết các cơ sở sản xuất trong ngành: Công ty cần liên kết với các công ty xí nghiệp, may khác nhằm trao đổi thông tin, kinh nghiệm, giúp đỡ hỗ trợ nhau trong sản xuất kinh doanh. Trao đổi công nghệ, kỹ thuật, giúp nhau đào tạo lại nhân công khi thay đổi dây chuyền thiết bị mới. Cùng nhau đấu tranh, giành lại thị trường, chống sức ép từ các đối thủ nước ngoài và cùng nhau giải quyết các vấn đề mới phát sinh.

- Liên kết với các cơ sở khoa học kỹ thuật: Đó là các cơ sở nghiên cứu thiết kế mẫu mới, nghiên cứu, áp dụng đổi mới trang thiết bị dây chuyền sản xuất ngành may. Công ty nên chủ động tìm các đối tác, là các nhà tạo mẫu, Viện mẫu thời trang Fadin, mua bản quyền một số loại mẫu quần áo để tiến hành sản xuất.

- Liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu khác: Để thu thập thêm thông tin về tình hình thị trường nước bạn (thị hiếu, khối lượng, pháp luật...). Có các biện pháp hỗ trợ nhau để thúc đẩy xuất khẩu .

- Liên kết với các ngành có liên quan: như ngành dệt hoặc các ngành cung cấp nguyên vật liệu khác phục vụ cho ngành may mặc, nhằm mục đích ổn định đầu vào cho sản phẩm, tiến dần tới việc thay thế nhập khẩu nguyên liệu.

- Liên doanh, liên kết với nước ngoài: Bên cạnh việc kinh doanh, công ty nên giữ các mối quan hệ tốt với các đối tác nước ngoài. Thông qua các mối quan hệ đó công ty có thể tiếp thu công nghệ mới, trình độ quản lý tiên tiến trao đổi thông tin về thị trường, về nguồn cung cấp nguyên phụ liệu ...Hiện nay công ty đang có quan hệ tốt với một số công ty như Poscelin, Venture, David ...và đã được các công ty này đầu tư trang thiết bị cho xí nghiệp may. Trong tương lai, công ty cần mở rộng hơn nữa những sự liên kết như vậy.

Kết luận

Đẩy mạnh xuất khẩu hàng may mặc hiện nay là một trong những vấn đề rất cần thiết trong hoạt động xuất khẩu của nước ta. Hiện nay, hiệu quả của hoạt động xuất khẩu này về mặt xã hội là vô cùng lớn, bên cạnh lợi ích kinh tế thu được đòi hỏi việc đầu tư trong quá trình sản xuất, đầu tư về nghiên cứu mẫu mã, thị trường may mặc thế giới, cải tiến cấp quản lý nâng cao tay nghề công nhân sao cho phù hợp với điều kiện sản xuất trong nước và điều kiện quốc tế. Đa dạng hoá thị trường bán hàng và sản phẩm, cung cấp thêm nguyên phụ liệu đầu vào thay thế nhập khẩu từ nước ngoài để tăng tỷ trọng nguyên vật liệu trong giá trị sản phẩm xuất khẩu. Chắc chắn rằng trong tương lai, hoạt động xuất khẩu hàng may mặc sẽ ngày càng tăng và nó sẽ đóng góp ngày càng nhiều cho công cuộc công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước.

Bước vào thế kỷ 21, Việt Nam đã là thành viên của ASEAN, APEC, AFTA và sẽ tham gia WTO trong tương lai không xa. Trước những thử thách, khó khăn của giai đoạn mới với khả năng của mình, Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I sẽ cố gắng phát triển hàng may mặc đi xa hơn nữa và như vậy hoạt động xuất khẩu mặt hàng này sẽ được đẩy mạnh góp phần phát triển ngành may mặc Việt Nam. Nâng cao uy tín và vị trí hàng may mặc Việt Nam trên thị trường quốc tế.

Trong quá trình thực tập tại Công ty XNK tổng hợp I, được sự giúp đỡ của các cô, các chú ở phòng nghiệp vụ 6, em đã cố gắng tìm hiểu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nói chung, tìm hiểu về thực trạng công tác lập kế hoạch và hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của công ty nói riêng, đồng thời mạnh dạn đề xuất một số giải pháp đẩy mạnh sản xuất mặt hàng này. Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của giảng viên Th.s Bùi Đức Tuân, để em có thể hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Tuy nhiên, do trình độ của bản thân và thời gian thực hiện còn hạn chế, bài viết không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong được sự giúp đỡ đóng góp ý kiến của thầy cô cùng các bạn để bài viết hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn.

Tài liệu tham khảo

1. Mai Văn Bru - Giáo trình: Lý thuyết quản trị kinh doanh – NXB Thống kê 2000.
2. Đặng Đức Đạm- Kế hoạch hoá kinh tế vĩ mô - NXB chính trị quốc gia 2000.
3. Nguyễn Thành Độ – Giáo trình: Chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp – NXB Thống kê 1995.
4. PGS. TS Phạm Hữu Huy – Giáo trình: Kinh tế và tổ chức quản lý sản xuất trong doanh nghiệp – NXB Giáo dục 1998.
5. T.S Ngô Thắng Lợi - Giáo trình: Kế hoạch hoá phát triển kinh tế xã hội –NXB Thống kê 2002.
6. GS.TS Bùi Xuân Lưu - Giáo trình: Kinh tế ngoại thương - ĐH Ngoại thương – NXB Giáo Dục 2000.
7. Hoàng Đức Luân: Chính sách thương mại trong điều kiện hội nhập – NXB Chính trị Quốc gia 2002.
8. Cao Viết Sinh: Một số suy nghĩ về kế hoạch hoá nền kinh tế quốc dân trong cơ chế thị trường – Kỷ yếu hội thảo khoa học về kế hoạch hoá, Hà Nội, 1995.
9. Các loại tạp chí:
 - + Tạp chí Thương Mại.
 - + Thời báo Kinh tế Việt Nam.
 - + Tạp chí Kinh tế và dự báo.
 - + Tạp chí Kinh tế và phát triển
10. Các báo cáo của các phòng ban của Công ty XNK tổng hợp I.

Mục lục

Lời nói đầu

Chương i. Lý luận chung về công tác kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp và hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.	4
I. Kế hoạch kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.....	4
1. Khái quát chung về công tác kế hoạch hoá.....	4
2. Kế hoạch trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung.....	4
3. Kế hoạch hoá trong nền kinh tế thị trường.....	6
II. Kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp.....	9
1. Nội dung công tác kế hoạch kinh doanh.....	9
1.1 Sự cần thiết của kế hoạch hoá trong doanh nghiệp.....	9
1.2 Quy trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp.....	11
1.3 Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp.....	14
2. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch.....	15
2.1 Các yêu cầu.....	16
2.2 Các loại chỉ tiêu.....	16
3. Vai trò của kế hoạch đối với doanh nghiệp.....	18
III. Bản chất, vai trò và vị trí của hàng may mặc trong chiến lược xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam	19
1. Bản chất hoạt động xuất khẩu	19
2. Vai trò của hoạt động xuất khẩu hàng may mặc trong nền kinh tế quốc dân..	20
3. Vị trí của hàng may mặc trong chiến lược xuất khẩu của Việt Nam	21
4. Vai trò của xuất khẩu đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.	23
IV. Đặc điểm hoạt động xuất khẩu hàng may mặc của Việt Nam.....	24
1. Thị trường hàng may mặc Việt Nam.....	24
1.1 Thị trường trong nước.....	24
1.2 Thị trường nước ngoài.....	25
2. Đặc điểm hàng may mặc xuất khẩu của Việt Nam.....	27

Chương ii. thực trạng xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu	
tổng hợp I.....	29
I. Tổng quan về Công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp I .	29
1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển công ty.	29
1.1 <i>Lịch sử hình thành</i>	29
1.2 <i>Quá trình phát triển</i>	30
2. Cơ cấu tổ chức của công ty.	33
II. Hoạt động xuất khẩu hàng may mặc tại Công ty XNK tổng hợp I	35
1. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty.....	35
2. Vị trí hàng may mặc trong hoạt động của công ty.....	41
3. Tình hình xuất khẩu hàng may mặc của công ty trong thời gian qua... ..	42
III. Sự cần thiết phải đẩy mạnh xuất khẩu hàng may mặc tại Công ty Xuất nhập	
khẩu tổng hợp I .	49
1. Do yêu cầu của thị trường.....	49
2. Do lợi thế của Việt Nam về sản xuất hàng may mặc.....	49
3. Công ty có tiềm lực mở rộng thị trường.....	50
IV. Công tác kế hoạch và khả năng cạnh tranh xuất khẩu mặt hàng may mặc	
của Công ty.....	50
1. Công tác lập kế hoạch kinh doanh.....	50
2. Sản phẩm và khả năng cung ứng	51
3. Giá cả.....	53
4. Thị trường.....	54
4.1 <i>Thị trường trong nước</i>	54
4.2 <i>Thị trường nước ngoài</i>	55
5. Kênh phân phối.....	57
6. Hoạt động Marketing và xúc tiến bán hàng	58
V. Đánh giá công tác kế hoạch và khả năng cạnh tranh xuất khẩu hàng may	
mặc của Công ty	58

1. Công tác kế hoạch.....	58
1.1 Tình hình thực hiện kế hoạch.....	58
1.2 Mặt mạnh.....	60
1.3 Mặt yếu	60
2. Khả năng cạnh tranh xuất khẩu hàng may mặc của Công ty.....	61
2.1 Cơ hội.....	61
2.2 Nguy cơ.....	62
Chương iii. Giải pháp đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng may mặc tại công ty xuất nhập khẩu tổng hợp i.....	64
I. Mục tiêu và phương hướng phát triển.....	64
1. Mục tiêu.....	64
2. Phương hướng hoạt động.....	66
2.1 Phương hướng hoạt động của công ty.....	66
2.2 Phương hướng sản xuất, xuất khẩu hàng may mặc của công ty.....	67
II. Một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng xuất khẩu hàng may mặc trong kế hoạch phát triển của Công ty.....	68
1.Đổi mới công tác kế hoạch tại công ty.....	68
1.1 Xây dựng chiến lược phát triển hàng may mặc tại Công ty.....	68
1.2 Tổ chức lại hệ thống kế hoạch	70
1.3 Tăng cường bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ làm công tác kế hoạch.....	71
1.4 Nâng cao chất lượng công tác nghiên cứu thị trường làm cơ sở chủ yếu cho công tác lập kế hoạch.....	72
1.5 Xây dựng một hệ thống thông tin và biểu mẫu thống nhất, sử dụng chung cho hệ thống kế hoạch trong Công ty	73
2. Các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh xuất khẩu nhằm thực hiện kế hoạch kinh doanh tại Công ty	73
2.1 Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường.....	73
2.2 Nâng cao hình ảnh sản phẩm may mặc của Công ty.....	76
2.3 Tăng cường liên doanh với các công ty sản xuất và kinh doanh.....	89

Kết luận

Tài liệu tham khảo