

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH  
CHUYÊN NGÀNH KINH DOANH QUỐC TẾ**

-----\*\*\*-----



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

Đề tài:

**Giải pháp phát triển cơ hội kinh doanh  
cho ngành dệt may Việt Nam trong bối  
cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu**

Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thị Ngọc Bích  
Lớp : Anh 4  
Khóa : 44  
Giáo viên hướng dẫn : ThS Nguyễn Văn Minh

**Hà Nội - 11/2009**

## ***LỜI CẢM ƠN***

Trước hết, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến TSKH Nguyễn Văn Minh, dù rất bận rộn với công tác chuyên môn, song đã tận tình hướng dẫn để tác giả có thể hoàn thành bài khóa luận.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến tất cả các thầy cô giáo trường Đại học Ngoại Thương nói chung và các thầy cô giáo trong khoa Quản trị Kinh doanh nói riêng, đã truyền dạy những kiến thức tạo cơ sở cho tác giả thực hiện khóa luận.

Cuối cùng, tác giả rất cảm ơn gia đình, bạn bè đã động viên giúp đỡ để tác giả hoàn thành bài khóa luận,

Xin chân thành cảm ơn!

*Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2009*

**Tác giả**

Nguyễn Thị Bích Ngọc

## DANH MỤC HÌNH, BẢNG, BIỂU

### **HÌNH**

Hình 1: Sơ đồ quy trình thực hiện nghiên cứu.....	2
Hình 1.2: Nguồn tạo nên cơ hội kinh doanh.....	8
Hình 1.3: Cơ hội kinh doanh đến từ phía khách hàng.....	9
Hình 1.5: Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter.....	19
Hình 1.6: Mô hình hình thoi về lợi thế cạnh tranh quốc gia .....	19
Hình 1.7: Chuỗi giá trị của Michael Porter .....	20
Hình 1.8: Định vị cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp trên ma trận.....	22
Hình 2.9: Diễn biến giá cả hàng hóa thế giới .....	32
Hình 2.10: Cụm sản xuất dệt may tại Việt Nam.....	63

### **BẢNG**

Bảng 1.1: Bảng đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....	21
Bảng 1.2: Bảng đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội.....	22
Bảng 2.3: Xuất khẩu dệt may Việt Nam qua các năm .....	25
Bảng 2.4: Các quốc gia xuất khẩu quần áo hàng đầu thế giới năm 2007 .....	26
Bảng 2.5: Đầu tư nước ngoài vào ngành dệt may theo năm .....	27
Bảng 2.6: Nhập khẩu nguyên phụ liệu dệt may qua các năm.....	54
Bảng 2.7: Các quốc gia xuất khẩu nguyên phụ liệu dệt may chính cho Việt Nam năm 2008 .....	54
Bảng 2.8: Dân số Việt Nam và tỷ trọng nhóm tuổi trong dân số đến hết 2007 .....	59
Bảng 2.9: Tiền lương trong ngành dệt may qua các năm.....	60
Bảng 2.10: Đánh giá năng lực cạnh tranh của các nhóm doanh nghiệp dệt may Việt Nam .....	73
Bảng 2.11: Đánh giá mức hấp dẫn của nhóm cơ hội thị trường.....	75
Bảng 2.12: Đánh giá mức hấp dẫn của nhóm cơ hội đầu tư.....	75
Bảng 13: Mục tiêu phát triển dệt may Việt Nam đến năm 2010, định hướng đến 2020 .....	80

## **BIỂU**

Biểu đồ 2.1: Xuất khẩu dệt may Việt Nam qua các năm .....	25
Biểu đồ 2.2: Các thị trường xuất khẩu chính của Việt Nam .....	27
Biểu đồ 2.3: Xuất khẩu dệt may sang Mỹ qua các năm .....	46
Biểu đồ 2.5: So sánh tiền lương trong ngành dệt may một số quốc gia.....	60

## ***DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VIỆT – ANH***

<b>TIẾNG VIỆT</b>		
CP	Cổ phần	
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	
DN	Doanh nghiệp	
<b>TIẾNG ANH</b>		
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation	Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương
ASEAN	Association of Southeast Asia Nations	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
CPSC	Consumer Product Safety Commission	Ủy ban an toàn sản phẩm tiêu dùng Hoa Kỳ
ESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific	Ủy ban Kinh tế - xã hội khu vực châu Á - Thái Bình dương của Liên hợp quốc
AGOA	African Growth and Opportunity Act	Đạo luật Tăng trưởng và phát triển Châu Phi
EIU	Economist Intelligence Unit	Cơ quan phân tích thông tin kinh tế EIU của Tạp chí Economist (Anh)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp Liên Hợp Quốc
EU	European Union	Liên minh châu Âu
IMF	International Monetary Fund	Quỹ tiền tệ quốc tế
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam

EPA	United States Environmental Protection Agency	Hiệp định đối tác kinh tế song phương Việt- Nhật
PCA	Partnership and Cooperation Agreement	Hiệp định Đối tác và Hợp tác toàn diện với EU
OBM	Original Brand Manufacturer	Sản xuất nhãn hiệu gốc
ODM	Original design manufacturer	Nhà sản xuất thiết kế gốc
OEM	Original Equipment Manufacturer	Nhà sản xuất thiết bị gốc
ODA	Official Development Assistance	Hỗ trợ phát triển chính thức
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FTA	Free Trade Area	Khu vực mậu dịch tự do
PPP	Purchasing power parity	Phương pháp ngang giá sức mua
C/O	Certificate of Origin	Giấy chứng nhận xuất xứ hàng hoá
SMES	Small and medium enterprises	Các doanh nghiệp vừa và nhỏ
MFN	Most Favoured Nation	Đãi ngộ tối huệ quốc
AP	Associated Press	Hãng thông tấn AP
IPO	Initial Public Offering	Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng
EPS	Earnings Per Share	Tỷ suất lợi nhuận trên cổ phiếu
R&D	Research & Development	Nghiên cứu và phát triển
GDP	Gross domestic product	Tổng sản phẩm quốc nội
VAT	Value Added Tax	Thuế giá trị gia tăng
GSP	Generalized System of Preferences	Thuế quan ưu đãi dành cho các quốc gia đang và chậm phát triển
VINATEX	Việt Nam National Textile and Garment Corporation	Tổng công ty dệt may Việt Nam

## PHU LUC 1

**Bảng : Thống kê năng lực sản xuất ngành dệt may năm 2008**

<b>Phân loại</b>	<b>Loại hình</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<i>Phân theo vốn</i>	Nhà nước:	10	0.50%
	TNHH và Cổ phần	1490	74.50%
	FDI	500	25%
<i>Phân theo địa phương</i>	Miền Bắc	300	15%
	Miền Trung	150	7.50%
	Miền Nam	1550	77.50%
<i>Phân theo nhóm sản phẩm:</i>	Dệt & May	600	30%
	May	1360	68%
	Kéo sợi	40	2%

Nguồn: Vinatex, truy cập ngày 17/03/2009  
<http://www.vietnamtextile.org/ChiTietTinTuc>

## PHU LUC 2

**Bảng 2.4.: Thị trường xuất khẩu dệt may chính của Việt Nam 2008**

*Đơn vị: Triệu USD*

<b>Quốc gia</b>	<b>Trị giá 2008</b>	<b>Phần trăm (%)</b>
<b>Mỹ</b>	<b>5.105</b>	<b>55,98</b>
<b>EU</b>	<b>1.720</b>	<b>18,9</b>
<i>Đức</i>	<i>395</i>	<i>4,34</i>
<i>Anh</i>	<i>316</i>	<i>3,48</i>
<i>Tây Ban Nha</i>	<i>222</i>	<i>2,45</i>
<b>Nhật</b>	<b>820</b>	<b>8,99</b>
<b>Đài Loan</b>	<b>292</b>	<b>3,22</b>
<b>Ca-na-đa</b>	<b>172</b>	<b>1,90</b>
<b>Hàn Quốc</b>	<b>139</b>	<b>1,53</b>
<b>Nga</b>	<b>95</b>	<b>1,05</b>

<b>Thổ Nhĩ Kỳ</b>	<b>54</b>	<b>0,60</b>
<b>Trung Quốc</b>	<b>53</b>	<b>0,59</b>
<b>In-đô-nê-xi-a</b>	<b>41</b>	<b>0,46</b>
<b>ĐKHC Hồng Kông</b>	<b>38</b>	<b>0,42</b>
<b>Tiểu VQ A-rập Thống nhất</b>	<b>37</b>	<b>0,41</b>
<b>Cam-pu-chia</b>	<b>34</b>	<b>0,38</b>
<b>Ma-lai-xi-a</b>	<b>30</b>	<b>0,34</b>
<b>A-rập Xê-út</b>	<b>28</b>	<b>0,31</b>
<b>Xin-ga-po</b>	<b>27</b>	<b>0,31</b>
<b>Nam Phi</b>	<b>12</b>	<b>0,14</b>
<b>Tổng</b>	<b>8.697</b>	<b>95,36</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội dệt may Việt Nam*

### **PHU LUC 3**

**Bảng 2.6: Sản phẩm dệt may xuất khẩu chính của Việt Nam 2008**

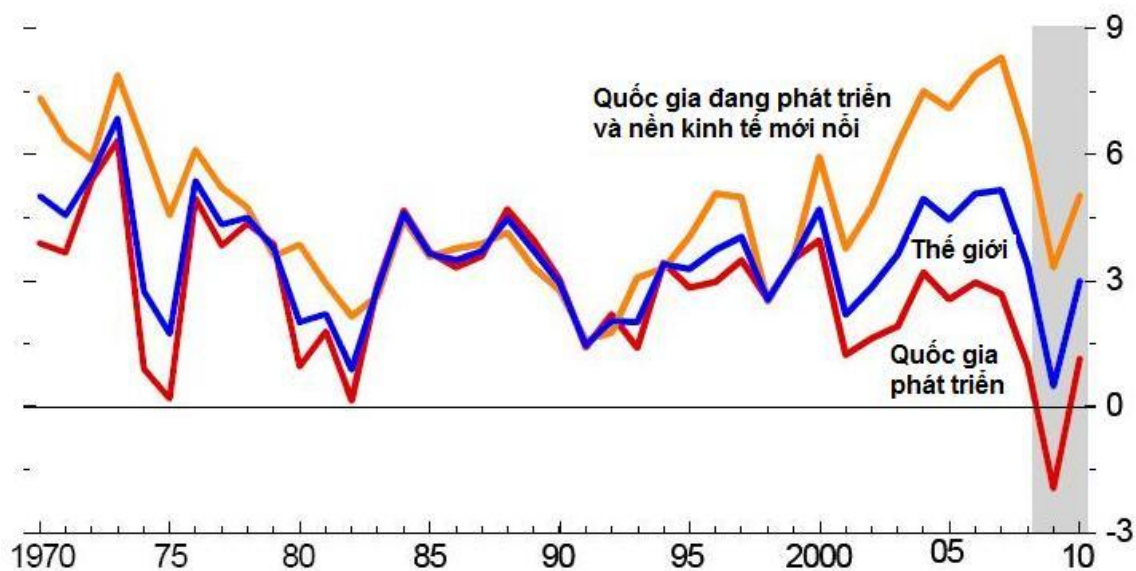
<b>Chủng loại</b>	<b>Cả năm 2008 (USD)</b>	<b>Tỷ trọng (%)</b>	<b>So với 2007 (%)</b>
<i>Áo Thun</i>	2.104.104.800	<b>23,07</b>	<b>36,94</b>
<i>Quần</i>	1.351.793.186	<b>15,33</b>	<b>9,58</b>
<i>Áo Jắc két</i>	1.098.025.432	<b>12,06</b>	<b>5,90</b>
<i>Áo Somi</i>	500.586.819	<b>5,49</b>	<b>7,53</b>
<i>Áo khoác</i>	438.736.991	<b>4,91</b>	<b>27,25</b>
<i>Váy</i>	364.552.512	<b>4,00</b>	<b>13,40</b>
<i>Quần Short</i>	348.275.595	<b>3,97</b>	<b>14,80</b>
<i>Vải</i>	360.562.934	<b>3,95</b>	<b>21,05</b>
<i>Quần áo trẻ em</i>	309.291.830	<b>3,39</b>	<b>18,92</b>
<i>Áo</i>	295.230.115	<b>3,34</b>	<b>17,55</b>
<i>Đồ lót</i>	251.030.776	<b>2,75</b>	<b>20,34</b>
<i>Áo Kimono</i>	123.367.144	<b>1,45</b>	<b>45,18</b>
<i>Quần áo Vest</i>	117.968.668	<b>1,38</b>	<b>5,12</b>



<i>Quần áo thể thao</i>	125.527.899	<b>1,37</b>	<b>21,84</b>
<i>Quần áo ngủ</i>	104.255.842	<b>1,14</b>	<b>50,14</b>
<i>Màn</i>	90.736.875	<b>0,98</b>	<b>3,14</b>
<i>Găng tay</i>	62.345.036	<b>0,69</b>	<b>12,37</b>
<i>Quần áo BHLĐ</i>	47.901.748	<b>0,53</b>	<b>26,15</b>
<i>Khăn lông</i>	19.943.755	<b>0,24</b>	<b>-10,87</b>
<i>Bit tất</i>	19.320.399	<b>0,23</b>	<b>44,28</b>
<i>Áo y tế</i>	15.485.452	<b>0,17</b>	<b>25,79</b>
<i>Caravat</i>	5.683.337	<b>0,05</b>	<b>-7,89</b>

Nguồn: Hiệp hội dệt may Việt Nam

#### PHỤ LỤC 4



Hình : Tăng trưởng kinh tế thế giới

Nguồn: World Economic Update 3/2009 - IMF

**PHU LUC 5**

**Bảng :10 nước có kim ngạch XK dệt may vào EU lớn nhất qua các năm**

STT	Xuất xứ	Đơn vị: Triệu Euro				Thị phần 2007	Tăng trưởng 2004/2007 (%)
		2004	2005	2006	2007		
	<b>Thế giới</b>	<b>45,052</b>	<b>49,305</b>	<b>55,491</b>	<b>58,079</b>	<b>100,0</b>	<b>28,9</b>
1	<b>Trung Quốc</b>	11,534	16,961	18,883	21,878	37,7	89,7
2	<b>Thổ Nhĩ Kỳ</b>	7,747	8,098	8,238	8,937	15,4	15,4
3	<b>Bangladesh</b>	3,721	3,538	4,615	4,385	7,6	17,8
4	<b>Ấn Độ</b>	2,480	3,239	3,811	3,841	6,6	54,9
5	<b>Tunisia</b>	2,603	2,463	2,468	2,567	4,4	-1,4
6	<b>Mac – Rốc</b>	2,428	2,264	2,368	2,530	4,4	4,2
7	<b>Hong Kong</b>	1,965	1,705	2,511	1,683	2,9	-14,3
8	<b>Indonesia</b>	1,338	1,200	1,414	1,202	2,1	-10,2
9	<b>Việt Nam</b>	635	690	1,024	1,122	1,9	76,8
10	<b>Sri Lanka</b>	814	797	969	1,041	1,8	27,9

*Nguồn: Hiệp hội dệt may Việt Nam tổng hợp từ Emergintextile*

**PHỤ LỤC 6**

Đơn vị : USD

**Bảng 2.11: Một số mặt hàng chính XK vào thị trường Nhật 2008**

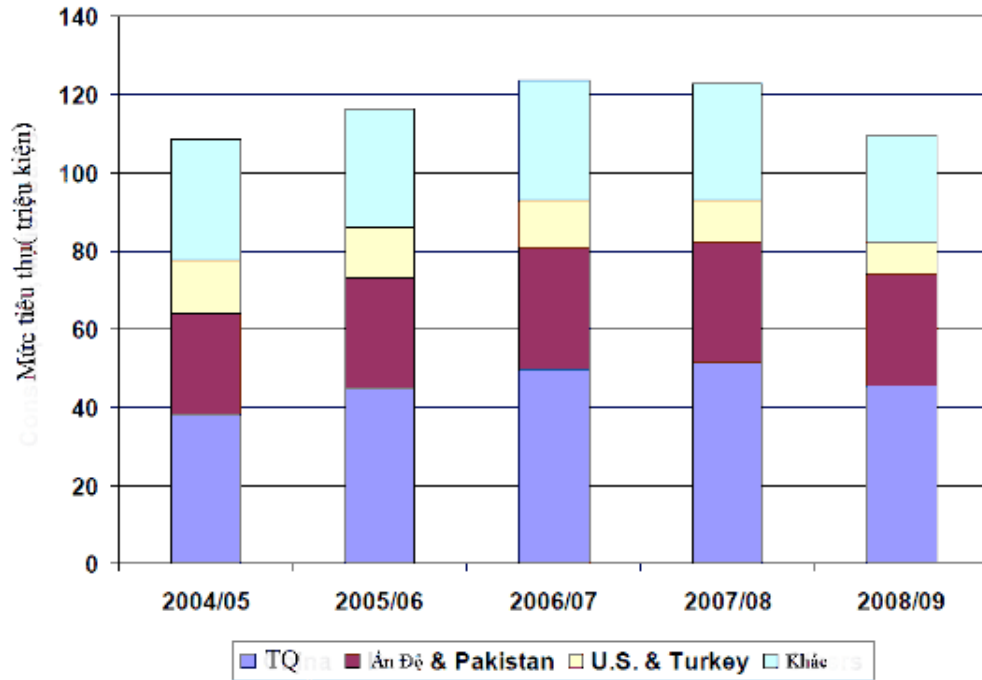
<i>Mặt hàng</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Tăng/giảm (%)</i>
<b>Áo Kimono</b>	91.407.925	130.907.118	<b>43,2%</b>
<b>Quần</b>	125.499.848	118.293.973	<b>-5,8%</b>
<b>Áo thun</b>	31.164.747	81.379.192	<b>161%</b>
<b>Đồ lót</b>	68.291.561	74.433.105	<b>8,99%</b>
<b>Áo sơ mi</b>	49.841.775	68.039.570	<b>36,5%</b>
<b>Áo Jacket</b>	48.088.879	53.615.783	<b>11,5%</b>
<b>Khăn bông</b>	35.429.931	44.685.004	<b>26,1%</b>
<b>Áo Vest</b>	35.404.254	41.068.639	<b>15,9%</b>
<b>Váy</b>	24.746.383	39.192.287	<b>58,3%</b>
<b>Áo Khoác</b>	35.609.412	34.481.710	<b>-3,2%</b>
<b>Quần Jean</b>	19.009.203	20.947.642	<b>10,1%</b>
<b>Áo</b>	15.567.253	15.838.272	<b>1,7%</b>
<b>Vải</b>	13.916.292	13.862.515	<b>-0,39%</b>
<b>Quần áo trẻ em</b>	11.128.684	13.474.371	<b>21,0%</b>
<b>Quần áo BHLĐ</b>	12.481.192	10.578.042	<b>-5,3%</b>
<b>Quần áo các loại</b>	10.235.236	8.565.598	<b>-16,4%</b>
<b>Quần short</b>	10.693.127	8.552.248	<b>-20,1%</b>
<b>Tổng</b>	<b>638.507.584</b>	<b>779.908.679</b> <b>(95,12%)</b>	<b>22,14%</b>

*Nguồn: Tổng cục Hải quan Việt Nam*

## PHỤ LỤC 7

World Consumption Confirms to Weaken as Economic Situation Shows Few Signs of Improvement

Tiêu thụ Bông thế giới từ 2004-2009



Nguồn: Bộ Công Thương, Tin tức tổng hợp chuyên ngành dệt may, số 05/2009, tr 13.

## PHỤ LỤC 9

Bảng 2.9 : Số liệu về năng lượng tại Việt Nam

Đơn vị: Triệu tấn

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Sản lượng</b>					
Điện (triệu kwh)	40.546	46,2	52,1	59,1	66,8
Dầu thô	17,7	20,1	18,5	17,2	15,5
Than đá	19,3	27,3	34,1	38,9	41,2
<b>Xuất khẩu</b>					
Dầu thô	17,1	19,5	18	16,4	15,1
Than đá	7,3	11,6	18	29,3	32,5
<b>Nhập khẩu</b>					
Các sản phẩm dầu	9,9	11,0	11,5	11,2	12,6

Nguồn: EIU, Viet Nam profile 2008

## PHỤ LỤC 8

**Bảng 2.8: Số liệu về giao thông tại Việt Nam đến năm 2007**

	Đơn vị	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Đường bộ</b>						
Số hành khách	Triệu người	962,2	1011,5	1103,5	1216,1	1329,8
Tổng hành trình	Triệu km	29.181	31.400	36.500	40.700	44.490
Tải trọng	Nghìn tấn	172.800	196.000	217.600	237.300	259.684
Tổng hành trình	Triệu tấn-km	9.300	10.600	11.500	12.600	13.816
<b>Đường sắt</b>						
Số hành khách	Triệu người	11,6	12,9	12,8	11,6	11,5
Tổng hành trình	Triệu km	4.069	4.378	4.582	4.300	4.603
Tải trọng	Nghìn tấn	8.385	8.385	8.838	9.200	9.098
Tổng hành trình	Triệu tấn-km	2.725	2.791	2.948	3.400	3.888
<b>Thủy nội địa</b>						
Số hành khách	Triệu người	161,7	166,2	171,3	178,7	182,5
Tổng hành trình	Triệu km	3.282	3.440	3.420	3.600	3.645
Tải trọng	Nghìn tấn	55.259	59.071	63.900	67.900	71.665
Tổng hành trình	Triệu tấn-km	5.141	5.592	5.600	5.900	6.242
<b>Hàng hải</b>						
Tải trọng	Nghìn tấn	27.400	31.300	33.799	35.900	38.011
Tổng hành trình	Triệu tấn-km	49.300	56.200	60.800	66.400	70.907
<b>Hàng không</b>						
Số hành khách	Triệu người	4,5	5,5	6,5	7,4	8,7
Tổng hành trình	Triệu km	7.122	9.400	11.100	12.600	14.251
Tải trọng	Nghìn tấn	90	103	104	126	130
Tổng hành trình	Triệu tấn-km	211	238	229	277	283

*Nguồn: Tổng cục thống kê Việt Nam*

## **PHỤ LỤC 10**

### **TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG** **Khoa Quản trị Kinh doanh**

## **PHIẾU ĐIỀU TRA**

Kính chào Quý doanh nghiệp!

Tôi là Nguyễn Thị Bích Ngọc, sinh viên trường Đại học Ngoại Thương, đang làm đề tài khóa luận tốt nghiệp “*Giải pháp phát triển cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu hiện nay*”. Để kết quả nghiên cứu chính xác và có hiệu quả, tôi rất mong sự hợp tác và giúp đỡ của Quý anh chị.

Tôi cam đoan sẽ giữ kín các thông tin trả lời và chỉ sử dụng chúng vào mục đích nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn!

### **I – THÔNG TIN KHÁCH HÀNG**

<b>Tên công ty:</b>			
<b>Loại hình doanh nghiệp:</b>			
<b>Địa chỉ</b>			
<b>Số điện thoại:</b>		<b>Số Fax:</b>	
<b>Địa chỉ trang Web:</b>			

### **HỒ SƠ KINH DOANH KHÁCH HÀNG**

**Thông tin chung về công ty**

Mô hình hoạt động của công ty:

Lĩnh vực hoạt động:

Số lượng công nhân viên:

### **Quy mô năng lực sản xuất**

Số lượng công nhân viên:

Số lượng và chất lượng máy móc:

Diện tích nhà xưởng:

Năng lực sản xuất:

### ***TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2008***

Doanh thu:

Lợi nhuận sau thuế:

Thị trường chính:

Hình thức sản xuất:

Những thông tin khác:

### ***II. HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP***

#### **1. Doanh nghiệp có bộ phận chuyên trách về các vấn đề pháp lý không?**

- Có  Không  Không quan tâm

#### **2. Doanh nghiệp có Công đoàn không?**

- Có  Không

*Nếu có, vui lòng cho biết mô tả nào sau đây đúng nhất với doanh nghiệp.*

- Hoạt động chỉ mang tính tượng trưng  
 Mọi hoạt động của Công đoàn đều do ban lãnh đạo doanh nghiệp quyết định  
 Công nhân có tiếng nói đáng kể trong hoạt động của Công đoàn  
 Công đoàn hoạt động độc lập

#### **3. Doanh nghiệp đã tiến hành việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp chưa?**

- Đã xây dựng  Đang chuẩn bị  
 Chưa nghĩ đến

*Nếu có, anh (chị) vui lòng cho biết các kết quả đã đạt được.*

#### **4. Doanh nghiệp sử dụng những phần mềm nào vào việc quản lý doanh nghiệp?**

- Phần mềm kế toán  Phần mềm quản trị quan hệ khách hàng  
 Phần mềm quản trị nhân sự  Phần mềm quản lý sản xuất  
 Phần mềm khác (vui lòng ghi rõ)

**5. Hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp do bộ phận nào đảm nhận?**

- Phòng nhân sự                                       Phòng tài chính – lao động – tiền lương  
 Không tách bạch                                       Lựa chọn khác (vui lòng ghi rõ)

*Vui lòng ghi rõ một số công việc, kết quả của phòng:*

**6. Kinh phí đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển hàng năm của doanh nghiệp**

- <1% doanh thu                                       1-3% doanh thu  
 3-5% doanh thu                                       >5% doanh thu

*Vui lòng cho biết các kết quả chính:*

**7. Nguyên liệu sản xuất đầu vào của doanh nghiệp có xuất xứ từ**

- Nội địa     Nhập khẩu

*Vui lòng ghi rõ:*

**8. Doanh nghiệp đã áp dụng tiêu chuẩn quốc tế nào?**

- ISO 9001     SA 8000  
 WRAP     ISO 14000  
 Khác (xin ghi rõ)

**9. Doanh nghiệp có bộ phận chuyên trách hoạt động marketing không?**

- Có     Không

*Nếu có, xin cho biết một số các hoạt động chính.*

-----

Vui lòng cho biết thông tin về người thực hiện phiếu điều tra. Tôi xin cam đoan mọi thông tin sẽ được giữ kín

Họ và Tên: \_\_\_\_\_

Vị trí công tác : \_\_\_\_\_

Giới tính : \_\_\_\_\_

Tuổi : \_\_\_\_\_

Điện thoại : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

**Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị !**



# LỜI NÓI ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Khủng hoảng tài chính toàn cầu hiện nay đã lan rộng khắp các quốc gia, ảnh hưởng mạnh mẽ tới mọi mặt của nền kinh tế thế giới. Việt Nam từ trước đến nay vốn không bị tác động nhiều bởi khủng hoảng, ngay cả trong cuộc khủng hoảng năm 1997 do không hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới. Tuy nhiên, trong những năm vừa qua, Việt Nam đã thực hiện rất tốt việc hội nhập vào kinh tế toàn cầu, giúp thúc đẩy nền kinh tế nhanh chóng, thì nay cũng đang phải đối mặt với những thách thức khi bị tác động bởi cuộc khủng hoảng tài chính. Khủng hoảng đang kéo lùi tốc độ phát triển của nền kinh tế Việt Nam, tác động sâu rộng đến mọi khía cạnh của hoạt động sản xuất kinh doanh trên hầu hết các lĩnh vực.

Việt Nam là một quốc gia phát triển theo hướng đẩy mạnh xuất khẩu. Một trong những mặt hàng chủ lực nhất nhì của Việt Nam, giúp đặt tên Việt Nam trên bản đồ sản xuất thế giới chính là ngành dệt may. Dệt may sẽ tiếp tục là mặt hàng sản xuất mũi nhọn của Việt Nam trong thời gian tới. Tuy nhiên, khủng hoảng tài chính toàn cầu đã và đang khiến nhiều doanh nghiệp dệt may Việt Nam lâm vào tình trạng khó khăn, thậm chí phá sản. Làm sao có thể tồn tại và phát triển được trong khủng hoảng là một câu hỏi rất khó tìm được lời trả lời đối với tất cả các doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay.

Xuất phát từ thực tế đó, tác giả đã mạnh dạn nghiên cứu đề tài “*Giải pháp phát triển cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu*” nhằm nghiên cứu kỹ hơn và đề xuất các giải pháp giúp tháo gỡ khó khăn cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay.

## 2. Đối tượng nghiên cứu

Cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng tài chính hiện nay.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Phân tích chỉ ra một số cơ hội kinh doanh và đề xuất các giải pháp giúp các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể tận dụng được cơ hội kinh doanh trong bối cảnh khủng hoảng tài chính hiện nay.

### **4. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nêu trên, khoá luận tập trung giải quyết những nhiệm vụ sau:

- Tìm hiểu các lý thuyết, quan điểm về cơ hội kinh doanh và xây dựng mô hình xác định cơ hội kinh doanh.
- Áp dụng mô hình đã xây dựng để xác định cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính.
- Đề xuất các giải pháp giúp các doanh nghiệp Việt Nam có thể tận dụng được các cơ hội kinh doanh trong bối cảnh khủng hoảng.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Trong luận văn này, phương pháp nghiên cứu cơ bản là phương pháp tổng hợp, phân tích, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng câu hỏi và phỏng vấn, phân tích so sánh định tính và định lượng. Các số liệu được thu thập qua các tài liệu thống kê, báo cáo từ các nguồn chính thống, các báo, tạp chí, internet. Các số liệu khảo sát được thu thập thông qua điều tra chọn mẫu bằng phương pháp bảng hỏi và phỏng vấn sâu một số lao động quản lý trong các doanh nghiệp dệt may khảo sát. Phương pháp xây dựng mô hình thông qua việc gắn liền lý thuyết và thực tế được sử dụng là công cụ chính trong bài.

Tiến trình nghiên cứu được thể hiện bằng sơ đồ sau đây:

### **Hình 1. Sơ đồ quy trình thực hiện nghiên cứu**

## **6. Bố cục của đề tài**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung của bài khóa luận được chia thành ba phần tương ứng với 3 chương:

**Chương I:** *Lý luận chung về cơ hội kinh doanh và phương pháp xác định cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng*

**Chương II:** *Xác định cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính hiện nay.*

**Chương III:** *Giải pháp phát triển cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính hiện nay.*

Tác giả xin cam đoan công trình nghiên cứu này là nỗ lực tìm tòi của bản thân tác giả và không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Tài liệu trong khóa luận là hoàn toàn hợp lệ và được pháp luật cho phép lưu hành rộng rãi.

# CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ HỘI KINH DOANH VÀ PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH TRONG KHỦNG HOẢNG

## *I. Tổng quan về cơ hội kinh doanh*

### **1. Một số khái niệm cơ bản**

#### *1.1. Cơ hội kinh doanh*

*Cơ hội kinh doanh là những cơ hội có khả năng đem lại cho doanh nghiệp sự phát triển nhanh hơn trong doanh thu, lợi nhuận hoặc thị phần.*

Cơ hội kinh doanh trên thị trường thì nhiều, song không phải doanh nghiệp nào cũng có thể tận dụng được, bởi với mỗi cơ hội lại có những yêu cầu đòi hỏi khác nhau đối với mỗi loại doanh nghiệp, mà chỉ doanh nghiệp nào có thể đáp ứng được mới có thể bắt tay vào việc nghiên cứu và xem xét cơ hội kinh doanh đó.

Hoặc hiểu theo đúng nghĩa, một cơ hội kinh doanh chỉ thực sự là cơ hội khi hội tụ đầy đủ các yếu tố “thiên thời, địa lợi, nhân hòa”. Tức là phải kết hợp được các yếu tố bên ngoài và yếu tố nội tại vào đúng thời điểm thì đó mới có thể là cơ hội kinh doanh.

#### *1.2. Rủi ro kinh doanh*

*Rủi ro trong kinh doanh là những hiểm họa, tai nạn ngoài ý muốn xảy ra khiến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có nguy cơ bị giảm doanh thu, lợi nhuận, thị phần, hoặc phải thu hẹp sản xuất và thậm chí là đổ vỡ một kế hoạch hoặc dẫn đến việc phá sản công ty.*

Rủi ro trong kinh doanh bao giờ cũng đi kèm với cơ hội kinh doanh. Cơ hội càng lớn thì rủi ro càng nhiều. Bởi vậy, để có thể tận dụng được một cơ hội kinh doanh, thì việc phân tích, dự đoán rủi ro là hết sức quan trọng để đảm bảo xác định đúng cơ hội kinh doanh cũng như tăng xác suất thành công.

Trong môi trường kinh tế biến động rất nhanh, nhất là trong thời kỳ khủng hoảng, thì rủi ro kinh doanh càng nhiều hơn. Rủi ro tại thị trường có thể bất lợi với doanh nghiệp này, song lại không phải là điều bất lợi với doanh nghiệp khác, thậm chí là cơ hội để phát triển. Khái niệm rủi ro và cơ hội kinh doanh do đó cũng được hiểu theo nghĩa tương đối.

Việc nghiên cứu các cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng cũng chính là việc

ngiên cứu được việc “lật ngược hoặc kiểm soát các rủi ro” trong môi trường kinh doanh hiện nay.

## **2. Từ khủng hoảng đến cơ hội**

Khủng hoảng kinh tế không còn là một cụm từ mới mẻ đối với người dân của các quốc gia trên toàn thế giới. Và đây cũng không phải là lần đầu tiên thế giới phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng kinh tế mang tính chất toàn cầu: Khủng hoảng thừa những năm 1930-1933, khủng hoảng chứng khoán năm 1987, cuộc đại khủng hoảng tài chính năm 1997, và gần đây nhất là cuộc khủng hoảng dot com năm 2000. Tuy nhiên, trong khủng hoảng thì vẫn có những công ty tồn tại và phát triển. Những công ty nào không thể thích ứng được với sự thay đổi môi trường phải từ bỏ cuộc chơi, để lại các khoảng trống thị trường cho những công ty nào nhanh chân chiếm được. Khủng hoảng kinh tế đồng nghĩa với việc rủi ro gia tăng trong kinh doanh. Từ trước đến nay ta vẫn thường nghe thấy cụm từ *“cơ hội kinh doanh thì gắn liền với các rủi ro”*, vậy vấn đề ngược lại *“liệu có thể lật ngược rủi ro thành cơ hội kinh doanh được hay không?”*. Phần này được viết để làm rõ liệu thực trong khủng hoảng có tồn tại các cơ hội kinh doanh để phát triển hay không. Hãy nhìn vào một vài ví dụ để hiểu rằng cơ hội kinh doanh tồn tại trong mọi thời điểm, dù cho đó là lúc thị trường hoàn toàn bình lặng hay đang phải trải qua một cơn khủng hoảng.

Trước hết, hãy xem cách mà các công ty đồ điện tử ở Nhật Bản đã khai thác thị trường để biến những rủi ro thành đột phá tăng trưởng như thế nào. Vào những năm đầu thập niên 1980, theo suy nghĩ thông thường thời bấy giờ thì bạn chỉ có thể có sản phẩm chất lượng cao hoặc được hưởng chi phí thấp, chứ không có chuyện được cả hai điều cùng lúc. Và điều đó dẫn tới một tình trạng gần như cam chịu đối với những sản phẩm mà chúng ta mua về, từ những mặt hàng cao cấp chẳng hạn như ô tô đến những sản phẩm gia dụng bao gồm máy xay sinh tố hay tivi. Thế nên: “Nếu chúng ta muốn có sản phẩm chất lượng tốt hơn thì chúng ta phải trả nhiều tiền hơn. Vấn đề chỉ có vậy.” Và điều này vẫn đúng cho đến những năm 1980 khi những nhà sản xuất ô tô và đồ điện tử Nhật Bản phá bỏ được lối suy nghĩ thông thường đó, bằng cách phát triển một lối tư duy mới dựa trên việc sử dụng những câu hỏi cụ thể cùng các phương pháp phân tích sáng

tạo trong việc khắc phục những vấn đề về chất lượng. Vậy là đột nhiên vấn đề bỗng trở nên rõ ràng rằng chất lượng cao và chi phí thấp đều có thể đạt được cùng một lúc nếu bạn suy nghĩ hoàn toàn khác và thay đổi các cách thức sản xuất của mình. Vào thời điểm đó, những ý tưởng hay các công cụ như quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management), cơ chế cải tiến liên tục (Continuous Improvement) và phương pháp quản lý chất lượng sáu xích-ma (Six Sigma) đều trở nên phổ biến trong nhiều công ty cũng như với toàn bộ các ngành công nghiệp.

Còn trong những thời điểm nền kinh tế thế giới đương đầu với khủng hoảng, thì những câu chuyện về các công ty khổng lồ được ra đời trong khủng hoảng vẫn là những câu chuyện rất thật. Giai đoạn 1873-1896 xảy ra một loạt sự kiện kinh tế - tài chính chấn động. Thị trường giao dịch chứng khoán Vienna sụp đổ . Đạo luật tiền đúc năm 1873 ra đời, loại bỏ tiền bằng bạc khỏi hệ thống lưu thông tiền tệ , tiền vàng trở thành loại tiền tệ duy nhất. Một loạt ngân hàng của Mỹ sụp đổ hai lần, gây ra hai cuộc suy thoái, một vào năm 1873 và một vào năm 1893. Trong giai đoạn 23 năm đầy biến động này, có 3 doanh nghiệp mới ra đời - Tabulating Machine Company, International Time Recording Company và Computing Scale Corporation - đã phát triển những công nghệ rất được chào đón, dù tình hình kinh tế bi đát. Ví dụ, thời đó, các nhà máy có nhu cầu cao đối với loại đồng hồ tính giờ làm việc của công nhân. Hay máy điện toán trở thành thiết bị không thể thiếu trong thời kỳ di dân, để kịp thời cập nhật tình hình gia tăng dân số. Ba công ty này đã sáp nhập thành một vào năm 1911, trở thành Công ty Máy tính-Điện toán-Sao lưu, mà nhiều năm sau đó đổi tên thành IBM. Thời kỳ sau đó là thời kỳ bành trướng của IBM trên khắp toàn cầu, trở thành một tên tuổi máy tính nổi tiếng mà hầu như ai cũng biết đến.

Hay như dưới thời Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt, trước khi ngân hàng trung ương ra đời, các tổ chức cho vay phải dựa vào nguồn tiền của chính mình. Điều này trở nên rắc rối vào năm 1907, khi nhiều ngân hàng lớn chạy đua nắm quyền sở hữu cổ phiếu kiểm soát của công ty đồng United Copper Company. Khi nỗ lực này thất bại, người dân đua nhau rút tiền khỏi các ngân hàng, dẫn tới sự sụp đổ của nhiều quỹ và tổ chức cho vay. Những sự kiện trên không khiến William Durant, nhà sản xuất xe ngựa

hàng đầu nước Mỹ khi đó, thoái chí trong nỗ lực tìm kiếm vận may ở một lĩnh vực mới - chế tạo xe hơi. Ông đã thành lập GM vào ngày 16/9/1908 tại Flint, tiểu bang Michigan. Cũng trong năm đó, GM trở thành chủ sở hữu Buick và Oldsmobile, hai công ty đã ra đời trước đó nhiều năm. Các sự gia coi cuộc suy thoái năm 1907, còn gọi là cuộc suy thoái của các ngân hàng, đã kết thúc vào tháng 6/1908, mặc dù phải tới năm 1909, các thị trường mới phục hồi trở lại mức trước năm 1907 là thời gian GM thu tóm thêm một loạt doanh nghiệp để sau này trở thành tập đoàn ô tô lớn nhất nước Mỹ.

Trở về với thực tế của cuộc khủng hoảng kinh tế hiện tại, trong khi một loạt các công ty lớn, nhỏ trên khắp thế giới tuyên bố phá sản, hay rút gọn năng lực kinh doanh mà báo chí vẫn thông báo hàng ngày, thì lại có những công ty nhờ vào khủng hoảng kinh tế mà lại tận dụng được lợi thế cạnh tranh của mình để phát triển. Doanh số của Amazon tăng 18% và lợi nhuận tăng 9% trong quý IV/2008. Netflix đón thêm 718.000 khách hàng mới trong quý 4, nâng tổng số khách hàng lên gần 10 triệu. Do đó, mặc dù mức phí mà Netflix áp dụng cho mỗi khách hàng giảm 23% so với cùng kỳ năm trước, doanh thu của hãng trong quý vẫn tăng 19%, lợi nhuận tăng 45%. Chính việc kinh tế suy thoái đã khiến nhiều người tìm tới những hình thức giải trí giá rẻ và không cần phải ra khỏi nhà nhiều hơn. Và Amazon và Netflix đã không bỏ qua cơ hội kinh doanh này.

Theo AP<sup>1</sup>, trong khi các tên tuổi hàng đầu của Nhật như Sony và Toyota đang vật lộn với khủng hoảng kinh tế thì có một thương hiệu khác đang hốt bạc, đó là trung tâm giải trí Tokyo Disneyland. Mặc cho kinh tế đi xuống, năm nay Tokyo Disneyland vẫn đạt doanh thu kỷ lục, ước tính 4,2 tỉ USD trong tài khóa 2008, tăng 10% so với năm trước. “Vì suy thoái, nhiều người đã không còn mua sắm nhà cửa, xe cộ hoặc đi du lịch đến Hawaii. Tokyo Disneyland trở thành một lựa chọn thay thế hợp lý và dễ chịu” - nhà kinh tế Hiroshi Wanatabe, thuộc Viện nghiên cứu Daiwa, phân tích. Với vé vào cổng 64 USD, chi phí cho một ngày vui chơi ở trung tâm giải trí này rẻ hơn rất nhiều so với hầu hết các tiết mục giải trí khác ở thủ đô đắt đỏ của nước Nhật. Nhiều người thích đến Disneyland để tận hưởng không khí thần tiên, vui vẻ, quên đi những mối bận tâm cơm áo gạo tiền thường ngày. Trên toàn thế giới, các công viên Disneyland khác cũng đang ăn

---

<sup>1</sup> Hãng Thông tấn AP- hãng thông tấn lớn nhất tại Mỹ

nên làm ra do ngày càng nhiều người muốn tìm đến chốn thần tiên để trốn khỏi thực tại. Dù chỉ số lòng tin của người tiêu dùng đang ở mức thấp nhất trong ba thập niên qua, song doanh thu từ các công viên giải trí của Tập đoàn Walt Disney vẫn tăng 8% trong năm nay, lên mức 11,5 tỉ USD.

Những ví dụ trên đã phần nào hé mở được bí mật về cánh cửa cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng. Một điều có thực đó là cơ hội kinh doanh thực sự tồn tại trong khủng hoảng. Cơ hội đó có thể là cơ hội để tồn tại, hoặc là cơ hội để tạo bàn đạp cho sự phát triển lớn mạnh hơn sau này, thậm chí là một cơ hội tạo nên sự đột phá tăng trưởng. Vấn đề là làm sao để nhận dạng được cơ hội kinh doanh và làm sao có thể tận dụng được những cơ hội kinh doanh đó cho mỗi doanh nghiệp. Đó là những câu hỏi sẽ được trả lời ở những phần tiếp theo.

## ***II. Nguồn tạo nên cơ hội kinh doanh***

Cơ hội kinh doanh đến từ nhiều nguồn khác nhau: từ *khách hàng*, từ *đối thủ cạnh tranh*, *thị trường vốn*, *sự phát triển công nghệ* và *chính sách của Chính phủ* (Hình 1.2). Các doanh nghiệp thường chỉ tận dụng được cơ hội kinh doanh khi nắm bắt được nhiều các yếu tố thuận lợi từ những nguồn cơ hội kinh doanh khác nhau.

### **Hình 1.2. Nguồn tạo nên cơ hội kinh doanh**

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp phân tích*

#### **1. Cơ hội kinh doanh từ khách hàng**

Có thể coi “cửa sổ cơ hội” từ phía khách hàng là cánh cửa quan trọng nhất để có thể tìm thấy các cơ hội kinh doanh. Cơ hội đến từ phía khách hàng đến từ hai phương pháp chính. Thứ nhất, đó là nỗ lực để tăng số lượng khách hàng, và thứ hai là tăng số lượng và chất lượng sản phẩm mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Muốn làm được



điều này, doanh nghiệp phải tìm cách khám phá được các nhu cầu hiện tại cũng như các nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng để sẵn sàng đáp ứng các sản phẩm và dịch vụ. Khách hàng trong thời kỳ khủng hoảng thì vẫn cứ phải tiêu dùng, nhưng theo cách tiêu dùng trong thời đại khủng hoảng. Hệ thống lại thì có những cách sau để giúp doanh nghiệp khai thác được “cửa sổ cơ hội” từ khách hàng.

### **Hình 1.3. Cơ hội kinh doanh đến từ phía khách hàng**

**Thứ nhất**, cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ theo phương pháp mới và tiên tiến hơn. Việc này có thể thực hiện bằng cách cải tiến chính sản phẩm hoặc dịch vụ đang có trên thị trường. IBM có thể là một ví dụ điển hình thành công nhờ việc không ngừng cải tiến sản phẩm. Mỗi năm ngân sách đầu tư vào R&D của tập đoàn này lên tới 6 tỷ đô-la., với các sáng kiến hướng tới “hành tinh thông minh”. Chẳng hạn như trong lĩnh vực năng lượng, IBM cho ra những “điện kế thông minh”, ngoài việc đo lường lượng điện tiêu thụ còn khám phá thói quen sử dụng điện của khách hàng. Bằng cách đưa ra những hướng dẫn cụ thể, chẳng hạn như lúc nào nên bật máy giặt, lúc nào “thấp điểm”, điện có giá rẻ nhất, những điện kế này giúp khách hàng tiết kiệm tiền điện hằng tháng, đồng thời giúp nhà phân phối giảm 15% lượng điện tiêu thụ, và giảm 10% nhu cầu sử dụng điện trong giờ cao điểm. Kết quả cho những đầu tư chiến lược vào việc không ngừng cải thiện chất lượng sản phẩm đó đã giúp cho gã khổng lồ này đạt được mức thu nhập tính trên cổ phiếu (EPS) trong quý IV năm 2008 vượt xa mức dự đoán của giới phân tích tới 20%. Ngay sau thông tin nói trên, giá cổ phiếu IBM đã tăng 5,4%, tương đương 5,26 4USD lên 102,93 USD. Như vậy một công ty công nghệ thông tin tại Mỹ- trung tâm của khủng hoảng kinh tế xem ra việc làm ăn vẫn tiến triển nhờ có những chiến lược phát triển đúng đắn.

**Thứ hai**, cung cấp một sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới. Lấy ví dụ trong lĩnh vực sản xuất máy tính. Năm 2008 và 2009 là năm mà người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu,

bởi vậy hãng máy tính Asus và Acer từ đầu năm 2008 đã tung ra một dòng sản phẩm mới tên gọi là netbook để phù hợp với tiêu chí tiêu dùng thắt chặt chi tiêu của người dân. Theo báo cáo của hãng nghiên cứu thị trường DisplaySearch, doanh số netbook năm 2009 sẽ tăng với tốc độ 65%. Doanh số netbook năm nay có thể đạt 133 triệu máy. Trước năm 2008 thị trường này chỉ là con số không. Như vậy rõ ràng trong lúc kinh tế khó khăn thì doanh nghiệp vẫn có thể tìm ra được một lối thoát để phát triển.

**Thứ ba**, việc khai thác các cơ hội kinh doanh từ phía khách hàng có thể đến thông qua hệ thống phân phối. Từ ngày 01/01/2009, thị trường bán lẻ Việt Nam đã hoàn toàn mở cửa cho các hãng bán lẻ nước ngoài. Đây rõ ràng là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp bán lẻ trong nước, song lại có thể là một cơ hội giúp các doanh nghiệp sản xuất tìm được cách phân phối hàng hóa tới tay người tiêu dùng dễ dàng hơn là việc phải tự đứng ra làm công việc không thuộc chuyên môn của mình. Hơn thế nữa, khi mạng Internet và việc sử dụng máy tính ngày càng được phổ biến rộng rãi, thì việc phân phối hàng hóa qua các cửa hàng trực tuyến cũng là một trong các cách cho doanh nghiệp tham khảo.

## **2. Cơ hội kinh doanh từ đối thủ cạnh tranh**

Đối thủ cạnh tranh vẫn thường được biết đến là những người ngăn cản bước tiến của doanh nghiệp hơn là nơi để doanh nghiệp có thể khai thác được các cơ hội. Tuy nhiên, thực tế thì có rất nhiều các phương pháp để có thể tận dụng được cơ hội kinh doanh từ phía đối thủ cạnh tranh. Chuyển từ đối đầu sang đối thoại, thì các cơ hội có thể đến từ việc hợp tác, sáp nhập và mua lại hoặc từ thị phần của đối thủ cạnh tranh.

**Thứ nhất**, việc hợp tác giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành thường trên ba phương diện chủ yếu: thuê gia công, bán giấy phép và nhượng quyền thương mại.

Thuê gia công thường xảy ra khi một doanh nghiệp có khả năng nhận được nhiều đơn đặt hàng vượt quá khả năng sản xuất của doanh nghiệp đó, hoặc là khi doanh nghiệp nhận thấy rằng việc đi gia công sẽ giảm bớt được các gánh nặng về quản lý hoặc chi phí trong một mảng hoạt động sản xuất kinh doanh nào đó cho doanh nghiệp. Việc thuê gia công có thể lấy ví dụ điển hình trong ngành dệt may. Hiện nay, rất nhiều các doanh nghiệp Việt Nam xuất khẩu ra nước ngoài dưới hình thức gia công. Khi gia công như vậy, các doanh nghiệp nước ngoài vừa đỡ phải mệt mỏi trong việc quản lý sản xuất, vừa

tận dụng được chi phí nhân công rẻ ở các quốc gia kém phát triển. Lợi thế của những doanh nghiệp này là khoa học kỹ thuật, mẫu mã và quan trọng hơn cả là thương hiệu và uy tín. Tuy nhiên, với các công ty Việt Nam, thì việc đi gia công cũng là một bước đi ban đầu để học hỏi quy trình kỹ thuật, quản lý và là bước khởi đầu để tạo dựng cơ sở nền tảng vững chắc về con người, về cơ sở vật chất kỹ thuật để có những bước đi xa hơn trong tương lai. Ngoài ra, các doanh nghiệp trong nước cũng có thể nhận các đơn đặt hàng gia công từ các doanh nghiệp khác. Trong thời kỳ khủng hoảng, khi yếu tố tồn tại được đặt lên trên hết thì việc đi nhận các đơn hàng từ các đối thủ cạnh tranh có khả năng hơn thì đó vẫn là một bước đi cho tương lai.

Bán giấy phép là một thỏa thuận mà theo đó người mua giấy phép nước ngoài mua quyền để sản xuất và kinh doanh một sản phẩm tương tự như người bán đã sản xuất trên thị trường nội địa. Thời gian của giấy phép là có giới hạn. Việc mua giấy phép sản xuất là một trong những phương thức nhanh nhất để học hỏi được các bí quyết kỹ thuật sản xuất và quản lý, đồng thời tận dụng được lợi thế thương hiệu từ đối thủ cạnh tranh. Ví dụ điển hình nhất ở Việt Nam trong việc tận dụng thành công từ việc mua giấy phép là trường hợp của An Phước – Pie Cardin. Năm 1997, An Phước đã mua giấy phép sản xuất độc quyền các sản phẩm chemise, vest, quần tây và đồ lót nam từ Pie – Cardin. Trước đó, An Phước chỉ là một công ty may mà lĩnh vực chính là gia công cho các công ty nước ngoài, tên tuổi vẫn còn xa lạ trên thị trường nội địa cũng như quốc tế. Sau khi mua lại thành công giấy phép sản xuất của Pie Cardin thì thương hiệu An Phước – Pie Cardin bắt đầu gây được những tiếng vang trong thị trường nội địa. Hiện tại công ty có hơn 3200 công nhân với 67 cửa hàng trên khắp toàn quốc, trở thành một trong những thương hiệu quần áo nam nổi tiếng nhất trên thị trường Việt Nam.

Nhượng quyền thương mại là hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền chấp nhận trao quyền và cung cấp các hỗ trợ cho bên nhận quyền để bên đó bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo nhãn hiệu hàng hóa, hệ thống, phương thức do bên nhượng quyền xác định trong một khoảng thời gian và phạm vi địa lý nhất định. Nhượng quyền thương mại là một công cụ hữu hiệu để các doanh nghiệp có thể thâm nhập vào những thị trường mới mẻ. Phương thức này sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và rủi

ro khi việc đầu tư trực tiếp, lập chi nhánh, hay phải thực hiện khảo sát, nghiên cứu nhiều tốn kém. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam đang có tham vọng đưa thương hiệu mình ra thế giới nhưng chưa đủ lực để đầu tư trực tiếp thì mô hình nhượng quyền có lẽ là phù hợp nhất do không phải bỏ vốn mà lại bảo hộ và quảng bá được thương hiệu của mình. Ngược lại, kinh doanh franchise cũng là một công cụ đào tạo của xã hội, của nền kinh tế đối với các doanh nghiệp nhỏ mới thành lập. Thông qua cửa hàng nhượng quyền thương mại, doanh nghiệp mới có cơ hội học hỏi kinh nghiệm điều hành từ một hệ thống bài bản và đã được chứng minh thành công của chủ thương hiệu. Sau khi được trang bị kiến thức và kinh nghiệm thực tế, người mua franchise sẽ tự tin hơn nếu muốn bắt đầu xây dựng riêng cho mình một mô hình kinh doanh mới. Xã hội và nền kinh tế nói chung sẽ giảm bớt thiệt hại gây ra bởi những doanh nghiệp làm ăn thua lỗ do thiếu kinh nghiệm. McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Burger King Pizza, hay ở Việt Nam thì có Trung Nguyên, Phở 24, Kinh Đô,.. đều thành công nhờ con đường franchise.

*Thứ hai*, có thể giúp tận dụng cơ hội kinh doanh từ phía đối thủ là việc mua lại hoặc sáp nhập doanh nghiệp. Thời điểm kinh tế khủng hoảng, nhiều doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản là thời điểm thích hợp nhất cho các vụ mua bán theo hình thức này với nhiều cơ hội mở ra nhất. Để có thể hình dung được việc mua lại và sáp nhập doanh nghiệp có ý nghĩa như thế nào trong việc nhanh chóng bành trướng quy mô và tên tuổi trên thị trường thì không ví dụ nào tốt hơn là Bank of America – ngân hàng thương mại lớn nhất tại Mỹ tính theo lượng tiền gửi và lượng vốn hóa tại thị trường. Năm 2004, Bank of America mua National Processing Company với giá 1,4 tỷ USD và thu tóm FleetBoston Financial với giá 47 tỷ USD. Tổng lượng tiền gửi của Bank of America lúc này đã lên tới 513 tỷ USD. Cuối năm 2006, Bank of America đã thành công trong việc mua lại đại gia thẻ tín dụng MBNA với giá 35 tỷ USD, giúp cho ngân hàng này có vị thế đứng đầu trong lĩnh vực phát hành thẻ tại thị trường nội địa và quốc tế. Năm 2007, Bank of America mua lại ABN AMRO khu vực Bắc Mỹ, tập đoàn ngân hàng và tài chính LaSalle với giá 21 tỷ USD. Với vụ kết hợp này, Bank of America có tổng tài sản 1,7 nghìn tỷ USD, giúp tăng thị phần tại bang Illinois, Michigan và Indiana lên 411 chi nhánh, 17 nghìn đối tác. Gần đây và đình đám nhất là vụ thu tóm tập đoàn tài chính

Merill Lynch với giá 50 tỷ USD trong bối cảnh của cuộc khủng hoảng tài chính Mỹ vào cuối năm 2008. Cuộc sáp nhập này cho ra đời tập đoàn tài chính hùng mạnh nhất thế giới, giúp Bank of America trở thành hãng môi giới lớn nhất thế giới với trên 20.000 cố vấn và 2,5 nghìn tỷ USD trong tổng tài sản. Tại Việt Nam việc mua lại và sáp nhập chưa thật sự phổ biến, song đây là một trong những phương thức hữu hiệu giúp tăng tốc quá trình phát triển, nhất là trong thời kỳ khủng hoảng như hiện nay.

**Thứ ba**, đó là tận dụng được các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh để giành thị phần. Khi nhu cầu của thị trường sụt giảm nhiều như hiện nay, nhiều doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản hoặc giải thể. Tuy nhiên, khi những doanh nghiệp này biến mất khỏi thị trường, những khách hàng mà họ vẫn nắm giữ từ trước đến nay, đương nhiên sẽ chuyển sang các doanh nghiệp khác cùng ngành. Số lượng nhu cầu khách hàng hiện tại có thể không cao, song không phải là không có. Việc doanh nghiệp nào nhanh chân hơn, có những chiến lược kế sách phù hợp để tiếp quản được số lượng khách hàng này cũng thực sự là một cơ hội hiện có trên thị trường mà các đối thủ cạnh tranh mang lại.

### **3. Cơ hội kinh doanh từ sự phát triển công nghệ**

Con người ngày càng hoàn thiện và phát triển các phương thức sản xuất và quản lý tiên tiến nhằm mục đích: đạt được năng suất chất lượng ngày càng cao, và làm cho con người tiếp cận nhiều hơn với văn minh khoa học. Không trừ một ngành sản xuất kinh doanh nào hiện nay lại nằm ngoài vòng phát triển của khoa học công nghệ. Khoa học và công nghệ càng phát triển thì càng tạo ra nhiều cơ hội hơn cho các doanh nghiệp.

Lấy ví dụ một ngành sản xuất các mặt hàng tiêu dùng như dệt may – một ngành có lẽ ít chịu tác động của sự phát triển công nghệ hơn các ngành sản xuất công nghệ cao khác, song ta vẫn nhận thấy được tác động của công nghệ đến ngành này như thế nào. Trở lại lịch sử, công nghệ đã làm tăng năng suất của ngành dệt may một cách chóng mặt. Đầu tiên là phát minh ‘thoi bay’ của John Kay năm 1733, làm năng suất dệt tăng gấp đôi. Năm 1765, James Hargreaves chế tạo chiếc máy xa kéo sợi kéo được 8 cọc một lúc. Năm 1785, linh mục Edmund Cartwright phát minh ra máy dệt vải làm tăng năng suất lên tới 40 lần. Trong nỗ lực cải thiện năng suất lao động, một loạt các phương pháp hoàn thiện việc quản lý ra đời: TQM – quản lý chất lượng toàn diện, JIT – đúng thời gian,

MRP – Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu, 5S – Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng; GMP – Thực hành sản xuất tốt. Còn về tiến bộ khoa học, ngày nay ngoài số lượng ra người tiêu dùng cũng rất quan tâm đến chất lượng. Xu hướng thế giới hiện nay là sử dụng các sản phẩm thân thiện với môi trường. Điều này đang khiến cho các nhà sản xuất bắt tay tích cực hơn vào nghiên cứu và phát triển để đưa ra các sản phẩm mới. Năm 2009 được coi là “năm sợi tự nhiên quốc tế”. Nhà sản xuất dệt may Chia Her của Đài Loan đã chuyển sang các sản phẩm dệt thân thiện với môi trường cách đây 3 năm vì sản phẩm của công ty rất nổi tiếng ở thị trường Châu Âu. Doanh số bán "sợi xanh" của Chia Her kể từ đó đã tăng gấp 100 lần. Các hãng siêu thị Marks và Spencers đều không muốn mua bất cứ thứ gì trừ phi chúng là những “sản phẩm sạch”. Vải thân thiện với môi trường đang rất được ưa chuộng và giá chỉ đắt hơn 15% so với các loại vải thông thường. Như vậy công nghệ đang tác động đến xu hướng phát triển của các công ty. Khi thị trường biến đổi nhờ công nghệ, thì đó cũng là những cơ hội kinh doanh rất mới cho các doanh nghiệp khai thác.

#### **4. Cơ hội kinh doanh từ thị trường vốn**

Một công ty muốn hoạt động và phát triển ổn định và muốn tận dụng các cơ hội kinh doanh đang có trên thị trường không thể bỏ qua các yếu tố của thị trường vốn. Các yếu tố cần nói đến khi xem xét thị trường vốn bao gồm: giá vốn, kênh huy động vốn và khả năng huy động vốn.

Huy động vốn có thể thông qua nhiều kênh. Điển hình nhất vẫn là huy động vốn qua ngân hàng, song việc huy động vốn qua ngân hàng thường yêu cầu đòi hỏi các tài sản thế chấp tương đương và thời gian rải ngân vốn thường chậm do các thủ tục vẫn còn rườm rà. Ngoài ra, một kênh khác cũng khá phổ biến là phát hành trái phiếu hoặc cổ phiếu. Hình thức phát hành này chỉ phù hợp với các công ty vừa và lớn, còn các công ty có quy mô nhỏ khó lòng chen chân vào trong kênh huy động vốn này. Kênh huy động vốn thứ ba là qua gia đình, bạn bè và những người thân quen. Tuy nhiên kênh huy động này chỉ phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, và là kênh huy động không chính thức. Kênh huy động vốn nữa cũng để xem xét cho các doanh nghiệp vừa thành lập là huy động qua kênh tài trợ vốn, do các chương trình của một số các công ty lớn áp dụng

nhằm hỗ trợ các doanh nhân trẻ có tài song gặp khó khăn trong việc huy động vốn.

Giá vốn tức là số tiền phải chi trả để có được một đồng vốn để tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Giá vốn đối với các khoản vay từ ngân hàng bao gồm lãi suất vay, chi phí làm giấy tờ, chi phí nhân sự, các loại chi phí khác có liên quan. Giá vốn đối với kênh huy động vốn từ trái phiếu và cổ phiếu thường cao hơn giá vốn vay tại ngân hàng, bao gồm lãi suất trả cho trái chủ, chi phí phát hành trái phiếu đối với trái phiếu, lợi tức chi trả cho cổ đông và chi phí phát hành cổ phiếu đối với cổ phiếu. Tương tự như vậy với giá vốn từ kênh huy động của gia đình, bạn bè và kênh huy động từ tài trợ.

Khả năng huy động vốn phụ thuộc vào nhiều yếu tố từ vĩ mô đến vi mô. Về mặt vĩ mô, khi chính sách tiền tệ của chính phủ được nới lỏng và khả năng cạnh tranh của các ngân hàng ở mức cao, chính sách của chính phủ với các ngành ưu tiên,... doanh nghiệp có thể dễ dàng tiếp cận với các nguồn vốn vay hơn. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn hơn. Ngoài ra, khả năng huy động vốn còn phụ thuộc vào sức khỏe của nền kinh tế. Trong khoảng thời gian từ năm 2005 đến 2007 là thời kỳ chứng khoán Việt Nam tăng trưởng rất mạnh, doanh nghiệp có thể dễ dàng hơn trong việc tiếp cận nguồn vốn từ các nhà đầu tư, song trong thời kỳ khủng hoảng hiện nay, việc phát hành IPO trên sàn chứng khoán sẽ gặp nhiều khó khăn khi nền kinh tế gặp khủng hoảng và niềm tin của nhà đầu tư sa sút. Về mặt vi mô, khả năng huy động vốn phụ thuộc rất nhiều vào uy tín và mối quan hệ của chủ doanh nghiệp hoặc của chính doanh nghiệp đó.

Cơ hội kinh doanh từ thị trường vốn đem lại chủ yếu là nhờ giá vốn rẻ và khả năng huy động vốn dễ dàng hơn. Điều này giúp các doanh nghiệp có thêm điều kiện để đầu tư vào sản xuất và nâng cao năng suất chất lượng với chi phí thấp hơn.

## **5. Cơ hội kinh doanh từ chính sách của chính phủ**

Chính sách của chính phủ là một nguồn vô cùng quan trọng tạo nên các cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp. Có thể nói doanh nghiệp có thể phát triển tốt được hay không phụ thuộc rất nhiều vào các chính sách của chính phủ. Các nguồn từ cơ hội kinh doanh từ chính phủ đến từ các chính sách thuế, việc thúc đẩy hoặc thắt chặt tự do thương mại, chính sách về tiền tệ, chính sách khuyến khích sản xuất hoặc thắt chặt.

Chính sách thuế ảnh hưởng đến doanh nghiệp, mà có thể tạo nên cơ hội kinh

doanh hoặc không, bao gồm thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế tiêu thụ đặc biệt, thuế xuất khẩu và thuế giá trị gia tăng (mặc dù không ảnh hưởng trực tiếp song lại ảnh hưởng gián tiếp đến thái độ mua hàng của người tiêu dùng). Ví dụ về chính sách tăng thuế tiêu thụ đặc biệt với xe ô tô từ ngày 1/4/2009, đã khiến số xe 7 chỗ trong tháng 3 tăng cao chưa từng có trong lịch sử thị trường ô tô Việt Nam với 4.301 chiếc, do tâm lý mua chạy thuế của người tiêu dùng. Xu hướng này đã xuất hiện từ tháng 2 và lên cực đại trong tháng 3 khi mà thuế có hiệu lực từ 1/4. Dòng xe đa dụng MPV/SUV đã có mức đột phá mạnh mẽ. Trái ngược, dòng xe 5 chỗ do được giảm thuế nên doanh số chỉ nhỉnh lên chút ít với 1.290 xe bán ra. Các loại xe thương mại cũng bán được 5.637 xe, tăng tới 57% so với tháng 2. Một ví dụ nhỏ để thấy một động thái về thuế của chính phủ đã tác động lên thị trường và người tiêu dùng như thế nào.

Chính sách mở rộng hoặc thắt chặt tự do thương mại cũng có tác động không nhỏ đến việc tìm kiếm các cơ hội kinh doanh. Khi chính phủ thúc đẩy ký kết các hiệp định tự do thương mại song phương và đa phương, thị trường đối với doanh nghiệp được mở rộng, song trong trường hợp bảo hộ mậu dịch gia tăng thì doanh nghiệp lại được hưởng lợi từ các chính sách bảo hộ để phát triển. Tùy theo từng lĩnh vực, thời điểm và năng lực sản xuất của doanh nghiệp, mà mỗi chính sách của chính phủ lại tác động đến doanh nghiệp theo một cách khác nhau, có thể tạo ra cơ hội hoặc cũng là tạo ra rủi ro cao hơn. Chính sách về tiền tệ chủ yếu liên quan đến thị trường vốn như đã nói ở phần trên.

Chính sách khuyến khích sản xuất hoặc thắt chặt. Một số ngành quan trọng trong nền quốc dân hiện nay có những hiệp hội nhằm giúp đỡ các doanh nghiệp trong ngành về số liệu hoặc hỗ trợ khai thác thị trường, ví dụ như hiệp hội dệt may Việt Nam. Ngoài ra, việc khuyến khích hay không còn thể hiện thông qua việc bảo hộ hàng hóa, ví dụ như ngành ô tô hiện nay đang được bảo hộ để khuyến khích sản xuất, hay thông qua công cụ thuế.

**Tóm lại**, cơ hội kinh doanh đến từ nhiều nguồn khác nhau, nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có thể nắm bắt được chính xác để tận dụng các cơ hội kinh doanh. Trong khủng hoảng thì vẫn có những lỗ trống của thị trường để doanh nghiệp có thể khai thác được. Hình ảnh “cửa sổ cơ hội” vẫn được dùng để chỉ tính thoáng qua của cơ hội, bởi vậy sớm quá hay muộn quá đều dẫn đến kết cục đáng buồn như nhau. Doanh



nghiệp phải xem xét cùng lúc các cửa sổ cơ hội đến từ các nguồn khác nhau: khách hàng, đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi của công nghệ, thị trường vốn và các chính sách của chính phủ. Vào mỗi thời điểm khác nhau thì tầm quan trọng của mỗi cửa sổ này lại khác nhau. Doanh nghiệp phải xác định đúng tầm quan trọng và thời điểm của từng cơ hội kinh doanh thì mới có thể đạt được thành công.

### ***III. Phương pháp xác định cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng***

Để xây dựng được một mô hình xác định cơ hội kinh doanh yêu cầu việc xem xét đánh giá nhiều yếu tố khác nhau kết hợp cùng lúc. Một cơ hội chỉ thực sự là cơ hội kinh doanh khi kết hợp đúng yếu tố cơ hội bên ngoài và nội lực của doanh nghiệp vào đúng thời điểm. Bởi vậy, mô hình xác định cơ hội kinh sẽ dựa trên việc phân tích hai yếu tố chính: cơ hội từ môi trường ngoài và phân tích nội lực của doanh nghiệp (*Hình 1.4*).

Mô hình xác định cơ hội kinh doanh sẽ gồm ba bước chính: 1) Nhận diện cơ hội; 2) Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp; 3) Đánh giá cơ hội trên từng nhóm doanh nghiệp và đưa ra kết luận.

#### **1. Nhận diện cơ hội kinh doanh**

Để nhận diện được cơ hội từ môi trường bên ngoài, cụ thể là từ năm yếu tố i) cơ hội từ phía khách hàng, ii) cơ hội từ đối thủ cạnh tranh, iii) cơ hội từ sự phát triển công nghệ, iv) cơ hội từ thị trường vốn; v) cơ hội từ các chính sách của chính phủ như đã phân tích, mô hình sẽ phân tích từ hai khía cạnh: từ *môi trường vĩ mô* và từ *môi trường ngành*.

Trong phần môi trường kinh tế vĩ mô, sẽ đi sâu làm rõ các yếu tố i) yếu tố kinh tế gồm kinh tế thế giới và kinh tế Việt Nam; ii) yếu tố chính trị - luật pháp; iii) yếu tố môi trường công nghệ; iv) yếu tố từ xu hướng toàn cầu hóa. Khi phân tích những yếu tố này sẽ nhận diện được các cơ hội kinh doanh đến từ thị trường vốn, chính sách chính phủ, sự phát triển công nghệ và các cơ hội có được từ sự liên kết tất cả các yếu tố.

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp phân tích*

Trong phần phân tích môi trường kinh doanh ngành, việc phân tích được dựa trên mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter (*Hình 1.5*)

Trong phần này, khi phân tích các yếu tố trên sẽ giúp nhận diện được các cơ hội kinh doanh đến từ đối thủ cạnh tranh, các cơ hội kinh doanh đến từ phía khách hàng và các cơ hội kinh doanh đến từ sự kết hợp của các yếu tố khác.

### **Hình 1.5. Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter**

*Nguồn: The Executive Fast Track, truy cập ngày 05/03/2009,*

[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces.html)

## **2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp**

### *2.1. Phân tích năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp*

Việc đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ dựa trên mô hình hình thoi về lợi thế cạnh tranh quốc gia của Michael Porter (*Hình 1.6*).

### **Hình 1.6. Mô hình hình thoi về lợi thế cạnh tranh quốc gia**

*Nguồn: The Executive Fast Track, truy cập ngày 15/03/2009*

[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage.html)

Mô hình hình thoi cạnh tranh về lợi thế cạnh tranh quốc gia của Michael Porter gồm phân tích bốn yếu tố i) các điều kiện nhân tố sản xuất, ii) các điều kiện nhu cầu,

iii) các ngành công nghiệp hỗ trợ và có liên quan và iv) chiến lược cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty.

i) Các điều kiện nhân tố sản xuất gồm những yếu tố của môi trường kinh doanh tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như nguồn lao động có kỹ năng và cơ sở hạ tầng liên quan đến doanh nghiệp/ngành phân tích.

ii) Các điều kiện nhu cầu gồm những nhu cầu của thị trường nội địa cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

iii) Các ngành công nghiệp hỗ trợ và có liên quan là sự hiện diện hoặc không cùng những tác động của các ngành công nghiệp này đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

iv) Chiến lược cơ cấu và khả năng cạnh tranh của công ty. Phần này được phân tích trên các doanh nghiệp cụ thể, khai thác chuỗi giá trị của Michael Porter (*Hnh 1.7*)

<b>Hoạt động bổ trợ giúp các hoạt động tác nghiệp</b>	Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp				
<b>động tác nghiệp</b>	Quản trị nhân lực				
<b>tăng giá trị</b>	R&D				
<b>Hoạt động chính</b>	Mua sắm				
	Cung ứng nội bộ	Sản xuất	Cung ứng bên ngoài	Marketing và bán hàng	Dịch vụ

**Hình 1.7: Chuỗi giá trị của Michael Porter**

*Nguồn: The Executive Fast Track, truy cập ngày 05/03/2009,*

[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_value\\_chain.html](http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain.html)

**Các hoạt động chính** là các hoạt động có tác động trực tiếp đến giá trị sản phẩm dịch vụ. Trong đó, *cung ứng đầu vào* (hay cung ứng nội bộ) là nhận, tồn trữ và quản lý các yếu tố đầu vào. *Sản xuất* là chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm dịch vụ cuối cùng. *Cung ứng đầu ra* là đưa sản phẩm dịch vụ được sản xuất ra đến tay khách hàng. *Marketing và bán hàng* là định giá, phân phối, quảng cáo và xúc tiến. *Dịch vụ* là các hoạt động hỗ trợ cho khách hàng sau khi bán hàng.

**Các hoạt động bổ trợ** là các hoạt động có tác động gián tiếp đến giá trị sản phẩm, dịch vụ. *Cơ sở hạ tầng* gồm các hoạt động như tài chính, kế toán, những vấn đề pháp lý và chính quyền, hệ thống quản lý thông tin và hệ thống quản lý chung. *Quản trị nhân lực* gồm các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ và các hoạt động điều

chính mối quan hệ với người lao động. *R&D* là việc tìm ra và phát triển những phương pháp sản xuất mới, sản phẩm mới. *Hoạt động mua sắm* liên quan đến các hoạt động mua sắm yếu tố đầu vào được sử dụng trong dây chuyền giá trị của doanh nghiệp.

## 2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp

Sau khi đã đánh giá được năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp và các yếu tố tác động lên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, sẽ đưa ra được hệ thống các tiêu chí đánh giá và xây dựng được thang điểm, từ đó kết luận năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Việc đánh giá năng lực cạnh tranh đi theo mô hình như sau.

Giả sử có các nhóm doanh nghiệp A, B, C. Các tiêu chí đánh giá đã xác định được là X,Y,Z. Từ đó tiến hành cho điểm trên thang điểm 5. Việc cho trọng số sao cho tổng các trọng số cuối cùng vẫn bằng 1. Tổng điểm cuối cùng phản ánh năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp (*Bảng 1.1*).

**Bảng 1.1: Bảng đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

	Trọng số	Điểm số (max 5)			Điểm số (max 5)		
		A	B	C	A	B	C
X	0,2	2	3	4	0,4	0,6	0,8
Y	0,3	5	4	3	1,5	1,2	0,9
Z	0,5	1	2	4	0,5	1	2
<b>Tổng</b>					<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>3,7</b>

Trong đó, tổng điểm trong khoảng  $[2,5 ; 3,5]$ , doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trung bình ; tổng điểm  $>3,5$ , doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao, tổng điểm  $< 2,5$  doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh thấp.

## 2. Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội trên từng nhóm doanh nghiệp và đưa ra kết luận cuối cùng.

Trong phần này sẽ tiến hành gồm ba bước i) Xác định các tiêu chí đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội ; ii) Đánh giá các cơ hội cho từng nhóm doanh nghiệp; iii) Định vị cơ hội kinh doanh cho từng nhóm doanh nghiệp trên ma trận và đưa ra kết luận cuối cùng

Giả sử có các cơ hội M, N, L với các tiêu chí đánh giá là A',B',C'. Giả sử xem xét cơ hội cho nhóm doanh nghiệp X, các nhóm doanh nghiệp khác làm tương tự.

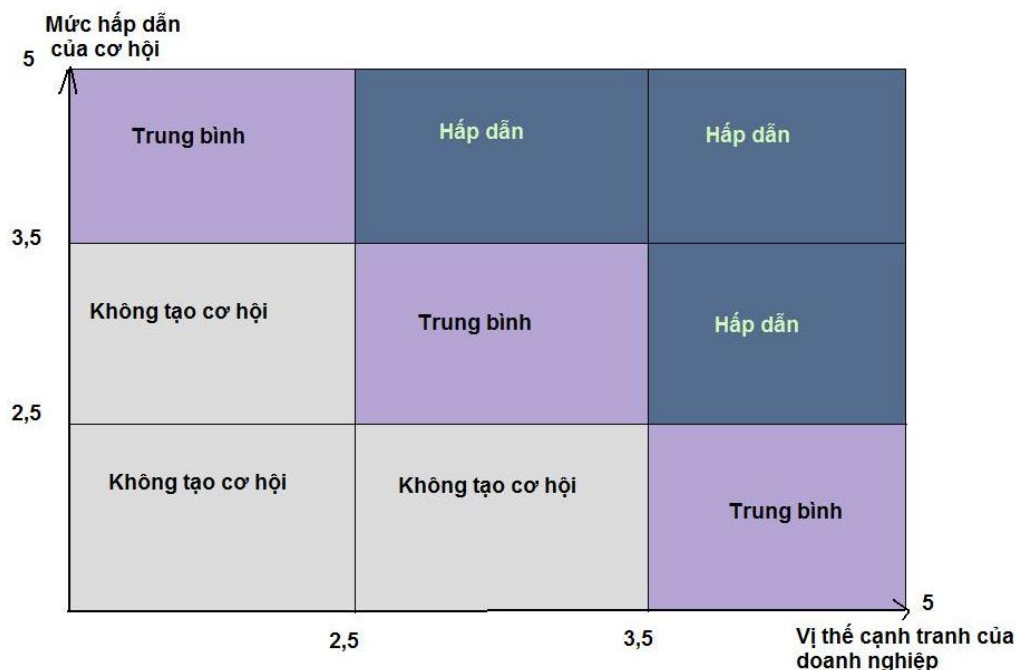
**Bảng 1.2: Bảng đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội**

	Trọng số	Điểm số (max 5)			Điểm số (max 5)		
		A'	B'	C'	A'	B'	C'
M	0,3	2	3	4	0,6	0,9	1,2
N	0,5	3	4	5	1,5	2	2,5
L	0,2	1	2	3	0,2	0,4	0,6
<b>Tổng</b>					<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>4,3</b>

Sau khi tổng kết bảng, tổng điểm trong khoảng  $[2,5 ; 3,5]$ , cơ hội có mức hấp dẫn trung bình, tổng điểm  $> 3,5$  cơ hội có mức hấp dẫn cao, tổng điểm  $< 2,5$  cơ hội có mức hấp dẫn thấp.

*Định vị cơ hội kinh doanh cho từng nhóm doanh nghiệp trên ma trận (Hình 1.8)*

Sau khi đã đánh giá được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và mức độ hấp dẫn của các cơ hội, tiếp tục xác lập vị trí của từng cơ hội với từng doanh nghiệp trên ma trận, trong đó trục X đánh giá mức hấp dẫn của cơ hội, trục Y xác định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.



**Hình 1.8: Định vị cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp trên ma trận**

Các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh yếu chỉ nên tận dụng các cơ hội có mức hấp dẫn cao. Doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trung bình có thể tận dụng các cơ hội

có mức độ trung bình hoặc cao. Doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao có thể xem xét xác định tập trung nguồn lực vào những cơ hội nào có mức hấp dẫn cao nhất.

Trong ví dụ ở đây, X là nhóm doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh thấp, chỉ nên tận dụng cơ hội có mức hấp dẫn cao là C’.

**Tóm lại**, chương I đã đưa ra một số khái niệm cơ bản về cơ hội kinh doanh, những luận chứng để xác định việc lật ngược “rủi ro thành cơ hội” là có thực, những nguồn hình thành nên cơ hội kinh doanh và quan trọng nhất là phương thức để xác định thế nào là một cơ hội kinh doanh cho ngành hoặc cho doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG II. XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY VIỆT NAM TRONG KHỦNG HOẢNG HIỆN NAY**

Chương II sẽ làm rõ được những thách thức và cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong giai đoạn khủng hoảng bằng việc phân tích dựa vào các công cụ đã được nêu ra trong Chương I. Việc phân tích những cơ hội và thách thức cho ngành dệt may Việt Nam dựa trên phân tích số liệu và phương pháp định tính. Trong phần phân tích năng lực cạnh tranh của ngành dệt may, phần này sẽ dựa vào kết quả khảo sát điều tra mười doanh nghiệp dệt may được chọn mẫu, ngoài ra sẽ phân tích tình hình cụ thể chi tiết của hai doanh nghiệp để thấy được những điểm mạnh điểm yếu của ngành dệt may Việt Nam.

### ***I. Tổng quan về ngành dệt may Việt Nam***

Phần này được viết để thấy tầm quan trọng của ngành dệt may trong nền kinh tế Việt Nam hiện nay để thấy được nguyên nhân cần phải tìm được những cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp trong thời điểm khó khăn hiện tại. Ngoài ra, phần tổng quan cũng cung cấp được những thông tin cơ bản nhất để có thể tiếp cận về ngành dệt may Việt Nam hiện nay.

#### **1. Vai trò, vị trí của ngành dệt may trong nền kinh tế quốc dân**

Phát triển dệt may được bắt đầu từ những nước công nghiệp phát triển như Anh, Mỹ, Pháp,.. trong thời kỳ Cách mạng công nghiệp. Nhờ có việc phát triển ngành dệt may đã tạo ra nhiều công ăn việc làm cho phụ nữ của các nước phương Tây thời đó, góp phần nâng cao vị thế của người phụ nữ trong xã hội. Sau một thời gian dài phát triển, việc sản xuất dệt may yêu cầu nhiều lao động dần được chuyển sang các quốc gia đang phát triển để tận dụng nguồn nhân công giá rẻ. Hầu hết các quốc gia đang phát triển theo con đường công nghiệp hóa đều có thời gian coi dệt may là một trong những ngành phát triển mũi nhọn, Việt Nam cũng không phải ngoại lệ.

Ngành dệt may hiện đang đóng một vai trò rất quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam trên nhiều phương diện. *Về mặt kinh tế*, dệt may hiện liên tục là một trong những mặt hàng xuất khẩu mũi nhọn hàng đầu của Việt Nam, thu về ngoại tệ đáng kể cho đất



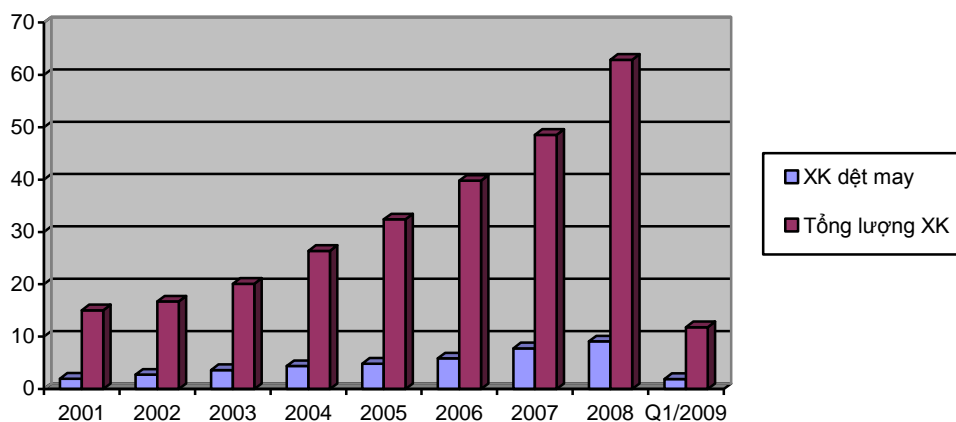
nước, đóng góp vào tăng trưởng kinh tế đáng kể với mức tăng trưởng trung bình 20% một năm (bảng 2.3). Dệt may hiện đang đứng ở vị trí thứ 2 trong các mặt hàng xuất khẩu chỉ sau dầu thô.

**Bảng 2.3: Xuất khẩu dệt may Việt Nam qua các năm**

Đơn vị: Tỷ USD

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Q1-09
XK dệt may	1,97	2,73	3,6	4,38	4,83	5,83	7,78	9,1	1,9
Thay đổi (%)	-----	38,3	32,1	21,5	10,3	20,5	33,44	16,9	2
Tổng lượng XK	15,02	16,7	20,1	26,4	32,4	39,8	48,56	62,7	11,8
Thay đổi (%)	----	11,18	20,35	31,3	22,72	22,84	22	29,11	2,4
Tỷ trọng (%)	13,14	16,36	17,95	16,61	14,93	14,64	16,02	14,51	16,1

Nguồn: Tổng hợp từ Tập đoàn Dệt may Việt Nam Vinatex và tổng cục Thống kê Việt Nam



**Biểu đồ 2.1: Xuất khẩu dệt may Việt Nam qua các năm**

Nguồn: Tổng hợp từ Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Thứ hai, dệt may đã giúp đưa Việt Nam vào trong bản đồ sản xuất hàng hóa thế giới với mức tăng trưởng ngoạn mục, trở thành một trong 10 nước xuất khẩu hàng may mặc lớn nhất trong số 153 nước xuất khẩu hàng may mặc trên thế giới (bảng 2.4). Hàng may mặc Việt Nam được biết đến ở nước ngoài với chất lượng, giá thành, quan hệ lao động hài hòa, môi trường thân thiện. Dệt may đã đóng góp vai trò không nhỏ vào việc xây dựng thương hiệu quốc gia Việt Nam. Năm 2008, Việt Nam đã trở thành quốc gia xuất khẩu dệt may lớn thứ ba vào Mỹ chỉ sau Trung Quốc và Mexico, và là quốc gia duy nhất có tốc độ tăng trưởng hai con số 18,8% vào thị trường này trong năm 2008.

**Bảng 2.4: Các quốc gia xuất khẩu quần áo hàng đầu thế giới năm 2007**

Đơn vị: Tỷ USD

	Giá trị	Thị phần trong xuất khẩu thế giới				Thay đổi			
	2007	1980	1990	2000	2007	2000-07	2005	2006	2007
<i>China</i>	115,2	4,0	8,9	18,2	33,4	18	20	29	21
<i>EU (27)</i>	103,4	-	-	28,4	29,9	9	3	7	13
<i>Extra –EU(27)</i>	24,8	-	-	6,5	7,2	10	5	10	19
<i>HongKong</i>	28,8	12,3	14,2	12,2	8,3	2	9	4	1
<i>Turkey</i>	14,0	0,3	3,1	3,3	4,1	12	6	2	16
<i>Bangladesh</i>	10,1	0,0	0,6	2,6	2,9	10	19	28	4
<i>India</i>	9,7	1,7	2,3	3,0	2,8	7	26	10	2
<b><i>VietNam</i></b>	<b>7,2</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>0,9</b>	<b>2,1</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>29</b>
<i>Indonesia</i>	5,9	0,2	1,5	2,4	1,7	3	16	16	2
<i>Mexico</i>	5,1	0,0	0,5	4,4	1,5	-7	-2	-13	-19
<i>United State</i>	4,3	3,1	2,4	4,4	1,2	-9	-1	-2	-12
<i>Thailand</i>	4,1	0,7	2,6	1,9	1,2	1	3	4	-4
<i>Pakistan</i>	3,8	0,3	0,9	1,1	1,1	9	19	8	-3
<i>Morocco</i>	3,6	0,3	0,7	1,2	1,0	6	-6	14	11
<i>Tunisia</i>	3,6	0,8	1,0	1,1	1,0	7	-5	-3	18
<i>SriLanka</i>	3,3	0,3	0,6	1,4	1,0	2	4	6	8
<b>Tổng 15 nước</b>	<b>298,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79,2</b>	<b>86,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Nguồn: WTO – International Trade Statistic 2008, tr.131

Về mặt xã hội, dệt may là ngành giải quyết được rất nhiều lao động cho địa phương. Theo số liệu thống kê, hiện nay trên toàn quốc có khoảng 2000 doanh nghiệp dệt may, sử dụng 2,2 triệu lao động. Phân đầu đến năm 2010, ngành sẽ sử dụng 2,5 triệu lao động, đến năm 2015 là 3,5 triệu lao động và năm 2020 là 4,5 triệu lao động<sup>2</sup>. Việc đóng góp tạo công ăn việc làm, mà đa số là cho nữ giới đã giúp không những chỉ cải thiện đời sống cho các hộ gia đình, mà còn tăng vai trò của người phụ nữ khi giúp tạo công ăn việc làm. Việc giúp giải quyết công ăn việc làm cho nhiều người lao động góp phần không nhỏ vào việc ổn định xã hội.

Ngoài ra, dệt may là một ngành thu hút vốn đầu tư nước ngoài và các dự án đáng kể cho nền kinh tế quốc dân (bảng 2.5) và là một lĩnh vực nhạy cảm khi đàm phán và

<sup>2</sup> Theo Chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015, định hướng đến năm 2020, tr.3

giải quyết các tranh chấp trong quan hệ thương mại giữa các quốc gia.

**Bảng 2.5: Đầu tư nước ngoài vào ngành dệt may theo năm**

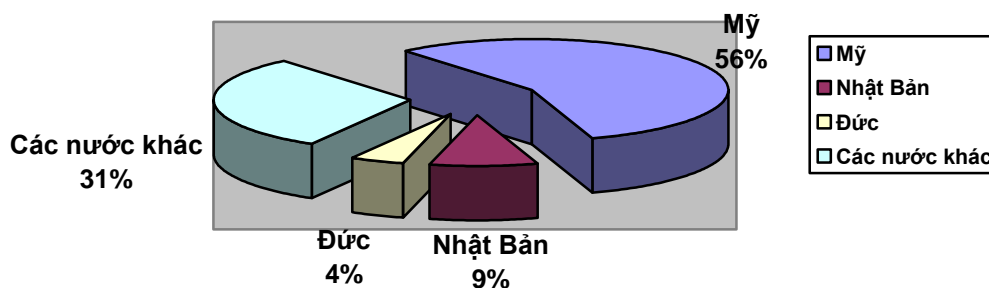
Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Số dự án	72	158	110	88	121	130	160	55
Số vốn (triệu USD)	428	342	620	378	543	697	1214	382

Nguồn: Vinatex, <http://www.vietnamtextile.org/ChiTietTinTuc.aspx>, truy cập ngày 05/03/2009

## 2. Thị trường chính

Các thị trường truyền thống của Việt Nam trong xuất khẩu hàng dệt may vẫn là Mỹ, EU, Nhật Bản, Canada,.. Ngoài ra trong mấy năm trở lại đây việc xuất khẩu hàng dệt may sang các thị trường như Châu Phi, Trung Quốc, Campuchia hiện cũng đang được đẩy mạnh. Mỹ hiện vẫn đang là thị trường chủ lực của xuất khẩu dệt may Việt Nam, chiếm hơn 50% tổng giá trị hàng dệt may xuất khẩu, đặc biệt là sau hiệp định thương mại Việt – Mỹ và sau khi Việt Nam gia nhập WTO thì thị trường xuất khẩu dệt may của Việt Nam càng được mở rộng.

Trong năm 2008, dệt may Việt Nam đã đạt kim ngạch xuất khẩu là 9,120418 tỷ USD, trong đó, kim ngạch xuất khẩu lớn nhất sang thị trường Hoa Kỳ là 5,105740 tỷ USD (chiếm 55,98%); sang Nhật Bản là 820,056 triệu USD (chiếm 8,99%) và sang Đức là 395,473 triệu USD (chiếm 4,34%). [xem chi tiết tại Phụ lục 1]



Biểu đồ 2.2: Các thị trường xuất khẩu chính của Việt Nam

Nguồn: Vinatex, truy cập ngày 17/03/2009

<http://www.vinatex.com.vn/WebPage/News/NewsDetails>

### **3. Năng lực và cơ cấu sản xuất ngành dệt may**

Việt Nam hiện có khoảng 2000 doanh nghiệp dệt may. Số lượng các doanh nghiệp dệt may tập trung chủ yếu tại miền Nam với 1550 doanh nghiệp, chiếm 77,5%, miền Bắc chỉ chiếm 15%, miền Trung ít nhất với 7,5%. Ngành dệt may Việt Nam chủ yếu đang phát triển ngành may, ngành dệt mới chỉ là đang phát triển bổ sung, chưa đủ để cung cấp đủ nguyên liệu cho ngành may. Số các doanh nghiệp chuyên may là 1360 doanh nghiệp, chiếm 68%, số các doanh nghiệp vừa dệt vừa may chiếm 30%, số doanh nghiệp chuyên về sợi chỉ chiếm 2%.

Đa phần các doanh nghiệp lớn và vừa trước đây đều có nguồn gốc là công ty 100% vốn nhà nước. Những năm gần đây, nhờ việc cổ phần hóa mạnh mẽ, hầu hết các doanh nghiệp nhà nước đều đã chuyển sang hình thức công ty cổ phần. Hiện tại, hình thức công ty TNHH và công ty Cổ phần đang chiếm số lượng nhiều nhất với 1490 doanh nghiệp, chiếm 74,5%, các doanh nghiệp nhà nước hiện tại chỉ chiếm 0,5%, còn lại 25% là các doanh nghiệp vốn FDI. *[xem chi tiết tại Phụ lục 2]*

### **4. Sản phẩm chính**

Các sản phẩm của ngành dệt may không chỉ đơn thuần là quần áo và vải mà còn bao gồm rất nhiều các chủng loại khác nhau như găng tay, khăn bông, màn, caravat, tủ vải, tạp dề, khăn bàn,... Các sản phẩm may truyền thống của Việt Nam vẫn là áo thun, quần, áo jac két và áo sơ mi. Năm 2008, Việt Nam xuất khẩu 2,1 tỷ USD áo thun, bằng 23,07% tổng hàng xuất; quần đạt 1,35 tỷ USD, chiếm 15,33%; áo jac két đạt 1,09 tỷ USD, đạt 12,06% và áo sơ mi xuất khẩu được 0,5 tỷ USD chiếm 5,49% tổng lượng xuất *[xem chi tiết phụ lục 3]*.

## ***II. Xác định cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng***

Việc nhận diện cơ hội kinh doanh dựa trên việc phân tích hai yếu tố: môi trường vĩ mô và môi trường kinh doanh ngành Trong phần môi trường vĩ mô sẽ phân tích tác động của các bốn yếu tố chính: yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị, yếu tố công nghệ và tác động của yếu tố toàn cầu hóa lên các cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Trong phần phân tích môi trường kinh doanh ngành, sẽ phân tích dựa trên mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter gồm năm yếu tố: áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện

tại, áp lực từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, áp lực từ khách hàng, áp lực từ phía nhà cung cấp và áp lực từ các sản phẩm thay thế.

## **1. Nhận diện các cơ hội và thách thức của ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu**

### *1.1. Tác động của môi trường kinh tế vĩ mô đến cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam*

#### *Tác động của các yếu tố kinh tế*

Để nhận diện được cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng, trước hết phải xem tác động của cuộc khủng hoảng đó đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam như thế nào. Liệu cuộc khủng hoảng tài chính hiện nay bao giờ sẽ kết thúc và phản ứng của các quốc gia trước cuộc khủng hoảng này như thế nào. Tất cả những điều đó sẽ ảnh hưởng chặt chẽ đến sản xuất của doanh nghiệp nói chung, của doanh nghiệp dệt may nói riêng.

(i) *Khủng hoảng thế giới rất trầm trọng, ảnh hưởng xấu đến triển vọng phát triển kinh tế của Việt Nam.*

Cuộc khủng hoảng tài chính hiện nay là cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất kể từ sau thế chiến thứ hai. Các nền kinh tế trên thế giới hiện đều đang vật lộn để vượt qua cuộc khủng hoảng hiện nay. Khủng hoảng bắt nguồn từ nền kinh tế lớn nhất thế giới Mỹ, đánh dấu bằng sự sụp đổ của nhiều công ty tài chính hùng mạnh nhất trên thế giới, như Bear Stearns thua lỗ nặng bị JP Morgan mua lại, Lehman Brothers nộp đơn xin phá sản, Merrill Lynch bị Bank of America mua lại, Bradford & Bingley được chính phủ Anh mua lại... đã kéo theo sự suy thoái của hầu hết các nền kinh tế khác. Trong báo cáo triển vọng kinh tế toàn cầu 3/2009, IMF dự đoán tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới theo phương pháp PPP<sup>3</sup> ngang giá sức mua năm 2009 chỉ là 0,5% (trước đó, trong báo cáo 11/2008, IMF dự báo tốc độ tăng trưởng sẽ đạt được 1,75%), và với những nỗ lực mạnh mẽ của thế giới thì kinh tế sẽ phục hồi mức tăng trưởng 3% vào năm 2010. Còn theo dự đoán của EIU<sup>4</sup> tăng trưởng kinh tế thế giới tính theo PPP chỉ là -0,8% trong năm 2009, mức tồi tệ nhất từ sau thế chiến lần thứ 2, và tăng trưởng 2,2% vào năm 2010. Theo IMF, năm 2009 các nền kinh tế phát triển

<sup>3</sup> PPP- Phương pháp ngang giá sức mua

<sup>4</sup> EIU – Economist Intelligence Unit. Cục Tình báo của tờ The Economist

sẽ tăng trưởng (-2%) trong năm 2009 và 1% vào năm 2010. Cũng trong phân tích này, kinh tế tại các quốc gia đang phát triển và các nền kinh tế mới nổi vẫn duy trì được mức tăng trưởng dương, sụt giảm từ 6,24% năm 2008 xuống 3,25% trong năm 2009 [xem phụ lục 4]. Tuy nhiên, việc kinh tế có phục hồi được vào năm 2010 hay không phụ thuộc mạnh mẽ vào việc thế giới hành động thế nào trong năm 2009.

Việt Nam không nằm ngoài tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay. Tốc độ tăng trưởng đã tụt giảm xuống 6,17% sau gần một thập kỷ tăng trưởng ấn tượng với mức tăng trung bình là 7%. Năm 2009, dự đoán kinh tế Việt Nam thậm chí tăng trưởng còn chậm hơn rất nhiều so với năm 2008. IMF dự đoán GDP của Việt Nam tăng 4,8%, còn EIU đưa ra dự đoán bi quan ở mức 0,3%. Mới đây, chính phủ cũng đã phải giảm mức dự báo tăng trưởng từ 6,5% xuống còn 5%. Điều này phản ánh mức xuất khẩu tăng trưởng âm do nhu cầu sụt giảm mạnh từ những đối tác thương mại lớn nhất của Việt Nam - thị trường Mỹ, EU, Nhật Bản chiếm khoảng 60% tổng lượng hàng xuất khẩu của Việt Nam, trong khi xuất khẩu chiếm khoảng 80% GDP Việt Nam. Ngoài ra, GDP giảm còn do tốc độ tăng trưởng chậm lại của khu vực tiêu dùng tư nhân và sụt giảm trong đầu tư. Do suy thoái đã làm tăng số lượng người thất nghiệp, khiến thu nhập của các hộ gia đình sụt giảm, làm giảm nhu cầu chi tiêu. Bên cạnh đó, dẫu cho các nhà đầu tư nước ngoài vẫn tin tưởng vào triển vọng phát triển trong dài hạn của kinh tế Việt Nam, song các khoản đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI sẽ vẫn bị cắt giảm nghiêm trọng do thiếu nguồn cung tài chính. Tính thanh khoản của các ngân hàng đang xấu đi, chủ yếu là do các ngân hàng từ chối cho vay đối với các tổ chức và công ty không thể thanh toán các khoản nợ cũ, và cũng bởi chính các ngân hàng hiện cũng đang gặp khó khăn trong việc dự đoán nhu cầu thanh khoản của chính họ. Tăng trưởng đầu tư sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực do việc suy giảm dòng đầu tư và suy giảm trong lĩnh vực xuất khẩu. Tuy nhiên, đầu tư công sẽ được đẩy mạnh khi chính phủ chi tiêu nhiều hơn vào phát triển cơ sở hạ tầng.

Nhìn chung so với mặt bằng thế giới, kinh tế Việt Nam dẫu có tăng trưởng chậm lại song mức tăng trưởng vẫn là dương. Tuy nhiên, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp dật may vẫn bị tác động lớn khi nhu cầu từ những đối tác lớn nhất sụt giảm trầm trọng. Việc kinh tế thế giới suy thoái sẽ tác động xấu đến phát triển sản xuất dật may

của Việt Nam theo ba hướng. *Thứ nhất*, không nhận được các đơn hàng. Việc này sẽ kéo đến việc các doanh nghiệp phải giảm lương, hoặc giảm thời gian làm việc của công nhân, hoặc phải sa thải bớt lao động. *Thứ hai*, khủng hoảng sẽ khiến cho nguồn cung vẫn dồi dào, trong khi mức cầu thì tụt giảm mạnh, khiến các doanh nghiệp dệt may bị ép giảm giá, sức ép về cạnh tranh cũng phải tăng lên. *Thứ ba*, nhu cầu từ khách hàng sụt giảm khiến cho việc bán hàng ế ẩm. Thời điểm khó khăn này sẽ khiến nhiều doanh nghiệp dệt may Việt Nam lâm vào phá sản.

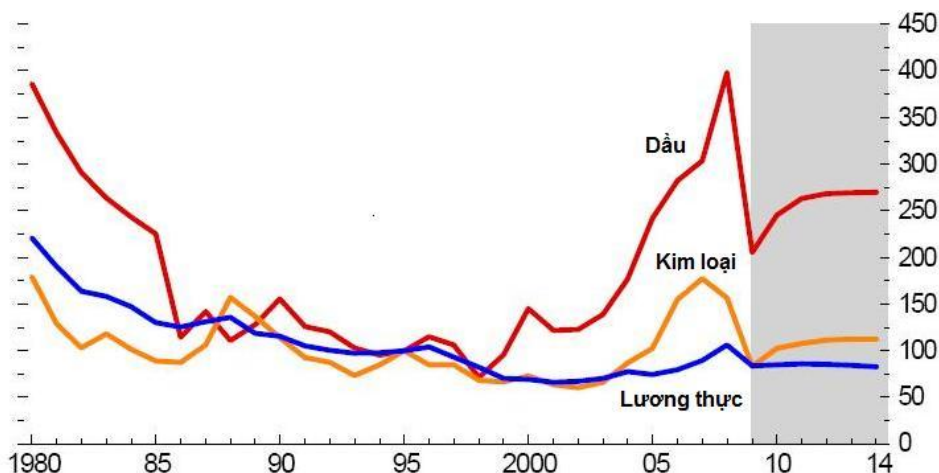
Việc kinh tế gặp khó khăn hiện nay lại tạo ra những cơ hội trước mắt có thể nhìn thấy. *Thứ nhất*, việc quá khó khăn sẽ khiến các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh kém bị phá sản. Trong ngắn hạn, điều này sẽ giúp giảm bớt áp lực cạnh tranh và giúp xã hội loại bỏ những chi phí do các doanh nghiệp làm ăn không hiệu quả gây nên. Trong dài hạn, khi nền kinh tế phục hồi, các đơn hàng cho các doanh nghiệp phá sản này sẽ được các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tốt hơn giành được, tạo động lực phát triển sản xuất. *Thứ hai*, việc lâm vào tình cảnh khốn khó sẽ khiến các doanh nghiệp dệt may Việt Nam phải nỗ lực nhiều hơn so với bình thường để cải tiến lại hệ thống quản lý, sản xuất hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí hơn nếu muốn tồn tại. Điều này trong dài hạn, khi cuộc khủng hoảng đi qua sẽ có tác động tích cực lên cả nền kinh tế khi giúp nâng cao được năng lực cạnh tranh của cả ngành dệt may Việt Nam.

(ii) *Trong khủng hoảng vẫn có những yếu tố tích cực cho việc phát triển*

Khi khủng hoảng đến, mọi thứ dường như không quá tồi tệ khi các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn có thể tìm được những cơ hội để phát triển.

*Thứ nhất*, sụt giảm nhu cầu toàn cầu đã dẫn đến việc đảo ngược việc bùng nổ giá cả hàng hóa. Bất chấp việc cắt giảm sản lượng và những căng thẳng về tình hình khu vực, giá dầu đã sụt giảm đến 60% sau khi đạt đỉnh vào tháng 7/2008, mặc dầu vẫn còn ở mức cao hơn so với cùng kỳ trong những năm 1990. Giá lương thực và kim loại cũng giảm sau những đợt tăng giá gần đây (*Hình 2.9*). Tại Việt Nam, lạm phát so sánh theo cùng kỳ vẫn tiếp tục giảm, sau khi đạt đến đỉnh vào tháng 8/2008. Tuy nhiên lạm phát vẫn ở mức cao, tăng 14,8% vào tháng 3/2009 so với cùng kỳ năm 2008. Sau khi sụt giảm vào quý 4/2008, giá cả đã tăng nhẹ 0,3% vào tháng 1 và 1,2% vào tháng 2. Mặc dầu giá nguyên liệu đã

giảm mạnh (khiến giá vận chuyển và giá viễn thông cũng giảm theo), giá lương thực và thực phẩm vẫn còn khá cao. Hầu hết các tổ chức tài chính như WB, IMF, EIU đều đưa ra dự đoán về lạm phát ở Việt Nam ở dưới hai con số song vẫn cao hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế vào năm 2009. Tốc độ này vẫn tiếp tục chậm vào năm 2010 khi mà áp lực ở phía cung vẫn tiếp tục yếu. Khi giá tất cả các mặt hàng chính đều giảm sẽ giúp giảm giá nguyên vật liệu đầu vào và chi phí sản xuất, giúp các doanh nghiệp dệt may Việt Nam bớt căng thẳng hơn trong bài toán chi phí.



**Hình 2.9: Diễn biến giá cả hàng hóa thế giới**

(Lấy mốc năm 1995 = 100)

*Nguồn: IMF(4/2009), World Economic Outlook, Washington D.C, p1*

Thứ hai, các quốc gia trên toàn thế giới đang không ngừng nỗ lực để giúp kinh tế thế giới phục hồi. Đối mặt với triển vọng kinh tế đang ngày một xấu đi nhanh chóng và áp lực lạm phát đã được giảm bớt, ngân hàng trung ương tại các nền kinh tế phát triển đã có những động thái quyết liệt trong việc cắt giảm lãi suất như Mỹ cắt giảm từ 1% xuống 0,25%, khu vực đồng tiền Châu Âu cắt giảm từ 3,25% xuống 2,5%, Ấn Độ từ 7,5% xuống 5,5%,...<sup>5</sup> và cải thiện việc cung cấp tín dụng. IMF vẫn giữ nguyên dự báo của mình từ tháng 11/2008 rằng tỉ lệ lãi suất ngắn hạn trong năm 2009 là 0,75% , và thậm chí ở Mỹ, Anh, khu vực Châu Âu thì còn thấp hơn so với mức hy vọng của thị trường. Nhiều chính phủ đã phải đưa ra các gói giải pháp tài chính để thúc đẩy nền kinh tế. Đặc biệt, các gói kích thích tài chính của các quốc gia G20 trong năm 2009 được cho là sẽ bằng khoảng

<sup>5</sup> Nguồn: Fxstreet



1,5% GDP. Đây là đòn bẩy để giúp việc hồi phục kinh tế trên toàn cầu. Tuy nhiên, triển vọng kinh tế năm 2009 vẫn còn chưa rõ ràng bởi do rủi ro giảm phát đang gia tăng tại nhiều quốc gia phát triển, trong khi các khu vực hợp tác của các nền kinh tế mới nổi có thể bị tổn thất nặng nề do việc bị hạn chế những nguồn tài trợ từ bên ngoài. Hơn thế nữa, trong khi các chính sách tài chính chỉ mới đưa ra những hỗ trợ trong ngắn hạn, thì việc chính phủ bảo hiểm các khoản công nợ có thể đẩy lên các phản ứng trái ngược nhau từ thị trường, nếu các chính phủ không công bố rõ ràng các chính sách để đảm bảo sự ổn định của thị trường trong dài hạn. Tuy nhiên, thị trường tài chính cũng có thể được cải thiện nhanh hơn so với các dự đoán của các tổ chức nhờ những hành động quyết liệt của phần lớn các quốc gia, nhờ đó có thể thúc đẩy niềm tin tiêu dùng và niềm tin kinh doanh và làm dịu đi tác động của các khoản nợ xấu, do đó làm thay đổi tốc độ tăng trưởng của thế giới. Nếu kinh tế thế giới không mau chóng phục hồi, thì ngay cả các doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh ở mức trung bình cũng dễ lâm vào tình trạng phá sản khi áp lực cạnh tranh ngày càng tăng.

*Thứ ba*, khi kinh tế thế giới lâm vào khủng hoảng lại tạo ra một thị trường mới, bởi xu hướng tiêu dùng thế giới chuyển sang các mặt hàng có giá rẻ, phù hợp với năng lực của nhiều doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Chừng nào mà nền kinh tế chưa phục hồi thì xu hướng này vẫn tiếp diễn. Đây có thể là cơ hội cho dệt may Việt Nam trong ngắn hạn.

*(iii) Doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang nhận được nhiều hỗ trợ từ chính phủ nhờ các gói kích cầu kinh tế*

Các chính sách kinh tế vĩ mô đang khuyến khích việc thúc đẩy xuất khẩu, động lực phát triển của ngành dệt may Việt Nam về mọi mặt.

*Thứ nhất*, chính sách về tỷ giá hối đoái. Ngân hàng trung ương đã cho phép tiền đồng Việt Nam tiếp tục giảm giá so với đồng đô la Mỹ. Cùng với việc nới rộng biên độ giao dịch mà theo đó tiền đồng được phép biến động trên cơ sở hàng ngày so với đồng đô la Mỹ từ 2% lên 3% vào tháng 11 năm 2008, thì vào tháng 12 ngân hàng trung ương đã phá giá tiền đồng xuống 2,9%. Chính phủ hy vọng một đồng tiền yếu hơn sẽ hỗ trợ các nhà xuất khẩu trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, việc xuất khẩu còn phụ thuộc cả vào triển vọng của các đối tác của Việt Nam, trong khi tình hình kinh tế thì không mấy sáng sủa.

*Thứ hai*, chính sách về tiền tệ. Ngân hàng trung ương sẽ tiếp tục nới lỏng chính sách tiền tệ trong năm 2009 để cố gắng thúc đẩy các hoạt động kinh tế trong nước. Vào ngày 01/02/2009, lãi suất cơ bản được cắt xuống còn 7% so với 8,5% trước đây. Chính phủ đang trông đợi rằng những động thái như vậy sẽ giúp hỗ trợ cho việc tăng trưởng tín dụng. Tuy nhiên, lãi suất thấp lại không khuyến khích được các ngân hàng cho vay ra. Bên cạnh các khoản vay trực tiếp từ chính sách được thiết lập tăng trong ngắn hạn, năm 2009 các ngân hàng thương mại sẽ phải đối mặt với các vấn đề về thanh khoản và vấn đề này sẽ trở nên nghiêm trọng hơn khi nền kinh tế rơi vào suy thoái.

*Thứ ba*, một loạt các biện pháp khuyến khích sản xuất đã được chính phủ đưa ra:

i) chính phủ vừa cho phép doanh nghiệp được chậm nộp 1% quỹ tiền lương, tiền công đóng bảo hiểm thất nghiệp của những người tham gia bảo hiểm thất nghiệp và 1% phí công đoàn của 6 tháng đầu năm 2009, và sẽ đóng đầy đủ các khoản này trong 6 tháng cuối năm 2009;

ii) từ ngày 1/3/2009 không thu lệ phí cấp Giấy chứng nhận xuất xứ hàng hóa xuất nhập khẩu (C/O) để giảm chi phí cho doanh nghiệp. Mức lệ phí cấp mới C/O hiện nay là 50.000 đồng/giấy, lệ phí cấp lại là 10.000 đồng/giấy do Phòng Thương Mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI thực hiện;

iii) doanh nghiệp gặp khó khăn được vay vốn lãi suất 0% để trả lương, trợ cấp cho người lao động mất việc làm theo quyết định số 30/2009/QĐ-TTg với thời hạn vay tối đa là 12 tháng;

iv) gói hỗ trợ lãi suất 17.000 tỷ đồng dành cho doanh nghiệp thông qua hỗ trợ lãi suất 4% cho các doanh nghiệp sản xuất bắt đầu được thực hiện trong tuần thứ 2 của tháng 2/2009; v) dệt may nằm trong nhóm 12 mặt hàng được hỗ trợ từ gói hỗ trợ xuất khẩu 890 tỷ đồng của nhà nước;

*Thứ tư*, tuy tình hình ngân sách đang gặp rất nhiều khó khăn nhưng trong năm 2009, chính phủ vẫn có khả năng duy trì các khoản hỗ trợ cho doanh nghiệp. Thâm hụt ngân sách được cho rằng sẽ nới rộng vào năm 2009-2010, đạt mức hơn 8% GDP. Điều này phản ánh việc ngân sách nhà nước đang phải chi tiêu nhiều hơn khi Chính phủ đẩy mạnh các giải pháp kích thích kinh tế trong khi vẫn cam kết nâng cao phúc lợi xã hội. Ngoài ra,

thâm hụt ngân sách bị nới rộng còn do thu nhập từ các hoạt động kinh tế bị sụt giảm. Giá dầu trượt dốc đã tác động mạnh mẽ đến ngân khố quốc gia khi thu nhập từ dầu thô chiếm đến 30% ngân sách quốc gia. Hệ thống thuế của Chính phủ hiện hoạt động không hiệu quả, thất thu ngân sách nhà nước còn nhiều. Chính phủ đang nỗ lực cải thiện hệ thống thuế khi ban hành luật thuế thu nhập cá nhân mới có hiệu lực vào 1/2009, song chính phủ mới hoãn thi hành luật thuế này ít nhất là đến tháng 5. Tuy nhiên, trong một tín hiệu tích cực hơn, cuối năm 2008 Chính phủ đã vay được 5 tỷ đô la Mỹ để chi tiêu cho năm 2009. Bởi vậy, dầu cho tín dụng toàn cầu có gặp khó khăn thì chính phủ vẫn có nguồn ngân sách từ các nhà tài trợ nước ngoài để hỗ trợ cho doanh nghiệp.

*Như vậy*, khủng hoảng toàn cầu tuy có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam song vẫn tạo ra được các cơ hội để những doanh nghiệp nào có năng lực cạnh tranh tốt, nhanh nhạy với thị trường vẫn có thể nắm bắt được.

#### *Tác động của các yếu tố chính trị - luật pháp*

Yếu tố chính trị luật pháp luôn là một yếu tố nhạy cảm, song lại có tác động vô cùng to lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Một sự biến động nhỏ về chính trị hay luật pháp đều có thể làm thay đổi tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Phần này sẽ phân tích tác động tình hình chính trị tại Việt Nam và tác động của hoạt động ngoại giao đến các cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam hiện nay.

#### (i) Tác động của tình hình chính trị tại Việt Nam

Năm 2009 -2010, Chính phủ sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn, yêu cầu cấp bách đưa ra các đường lối và chính sách đúng đắn do những nguyên nhân sau.

*Thứ nhất*, cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay như một bài kiểm tra về khả năng điều khiển nền kinh tế của chính phủ. Nếu tốc độ tăng trưởng kinh tế sụt giảm trầm trọng và nạn thất nghiệp gia tăng sẽ dẫn đến bất ổn xã hội, kéo theo bất ổn xã hội. Vừa qua, chính phủ đã thông qua một kế hoạch nhằm hỗ trợ những công nhân thất nghiệp do tác động của cuộc khủng hoảng hiện thời và có hiệu lực từ 1/1/2009, tuy nhiên công nhân sẽ không nhận được các hỗ trợ về tài chính cho đến 1/1/2010, bởi theo luật thì những công nhân này phải thất nghiệp ít nhất 12 tháng liên tục.

*Thứ hai*, nạn tham nhũng đang có những tác động không nhỏ lên mọi mặt của việc điều hành kinh tế. Một loạt các vụ bê bối trầm trọng bị phanh phui, như vụ PMU 18, vụ sập nhịp cầu dẫn cầu Cần Thơ, vụ Công ty Tư vấn Quốc tế Thái Bình Dương (PCI) của Nhật hối lộ quan chức TP HCM hàng trăm nghìn đôla, ảnh hưởng đến quan hệ song phương... và rất nhiều các vụ bê bối khác. Ông Nguyễn Trần Bạt, chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Invest Consult Group phải thốt lên trong ý kiến về vụ PCI với Nhật, rằng “đây là sự bộc lộ những trạng thái lộng hành đến mức không thể tưởng tượng được của hiện tượng tham nhũng”. Tuy nhiên, việc thẳng tay trừng trị các quan chức tham nhũng và việc thông qua bộ luật chống tham nhũng đã thể hiện được thái độ của chính phủ đối và quan điểm rõ ràng của Nhà nước về vấn đề chống tham nhũng.

**Tuy nhiên**, về cơ bản, ổn định chính trị và xã hội trong năm 2009 – 2010 vẫn là một lợi thế to lớn của Việt Nam, giúp các doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh hơn so với nhiều quốc gia khác ở khu vực Nam Á, Châu Phi hay các quốc gia Trung Đông, hay trong khu vực thì có Thái Lan. Và chính việc phải nỗ lực nhiều hơn nữa nhằm ổn định kinh tế và xã hội sẽ giúp đưa ra các chính sách cải cách nhiều hơn, do đó về một mặt nào đó sẽ có tác động tích cực cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam

*(ii) Tác động của hoạt động ngoại giao*

Chính sách đối ngoại “Việt Nam là bạn của tất cả các quốc gia” là đề hướng đến việc cải thiện vị thế kinh tế quốc gia thông qua việc tăng cường các mối quan hệ đầu tư và thương mại từ nước ngoài. Với chính sách này đã giúp nâng cao đáng kể quan hệ kinh tế với nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ. Việc vị thế quốc gia được nâng cao đã góp phần quan trọng vào việc quảng bá hình ảnh Việt Nam, góp phần thúc đẩy việc xây dựng thương hiệu quốc gia, tạo điều kiện để hàng hóa Việt Nam nói chung, hàng dệt may Việt Nam nói riêng tạo được chỗ đứng trên thị trường quốc tế. Việc cải thiện các mối quan hệ quốc tế kể từ sau chính sách đổi mới, đã góp phần không nhỏ vào việc thúc đẩy hoạt động thương mại xuất khẩu, trong đó dệt may là một trong các ngành được hưởng lợi nhiều nhất từ chính sách này. Bởi vậy, trong khi kinh tế thế giới khủng hoảng, nhiều quốc gia hướng tới việc làm chậm quá trình tự do hóa thì Việt Nam có vẻ như còn thúc đẩy quá trình này mạnh hơn thông qua một loạt các hoạt động nổi bật trong những năm gần đây:

(i) năm 2001, Mỹ thông qua chính sách quan hệ ngoại giao bình thường với Việt Nam. Tháng 6/2005 thủ tướng Phan Văn Khải đã có chuyến thăm lịch sử tới Mỹ. Đây là chuyến thăm đầu tiên một lãnh đạo cấp cao như vậy tới Mỹ kể từ sau chiến tranh Mỹ - Việt năm 1975. Hai dấu mốc này mở ra một chương mới trong lịch sử thương mại với quốc gia có thị trường tiêu thụ hàng hóa lớn nhất thế giới;

(ii) Việt Nam trở thành chủ nhà tổ chức Diễn đàn kinh tế Châu Á Thái Bình Dương (APEC) vào 11/2006, tạo một bước tiến về vị trí của Việt Nam trên lĩnh vực ngoại giao quốc tế;

(iii) 1/2007 Việt Nam trở thành thành viên chính thức của tổ chức Thương mại thế giới WTO, mở ra nhiều cơ hội cũng như các thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam. Cùng thời điểm này, Việt Nam ký kết hiệp ước thương mại bình thường vĩnh viễn với Mỹ, mở ra một tương lai tốt đẹp giữa quan hệ Việt – Mỹ;

(iv) 1/2008 Việt Nam trở thành ủy viên không thương trực của Hội đồng bảo an Liên Hợp Quốc nhiệm kỳ một năm. Tuy nhiên với cương vị này, Việt Nam phải đưa ra các ý kiến rõ ràng của mình về các vấn đề quốc tế, và điều này ảnh hưởng đến chính sách ‘là bạn với tất cả các quốc gia’ của Việt Nam;

(v) 12/2008, Việt Nam đã ký được hiệp định thương mại tự do FTA với Nhật Bản, trong một động thái giúp cải thiện mối quan hệ song phương do bị tổn thương sau vụ bê bối tham nhũng PCI liên quan đến việc cấp ODA cho Việt Nam. Từ năm 2009, hàng may mặc sẽ được miễn thuế khi vào thị trường Nhật thay vì 12,5% như hiện nay<sup>6</sup>. Điều này sẽ giúp thúc đẩy đáng kể xuất khẩu dệt may vào Nhật Bản trong năm 2009, nhất là trong bối cảnh nhu cầu thế giới đang giảm sút;

(vi) sau việc trì hoãn các buổi tọa đàm về FTA giữa ASEAN và EU, đội đàm phán của EU đã tuyên bố mong muốn tìm kiếm một hiệp định tự do thương mại song phương với Việt Nam. Một thỏa thuận như vậy có thể giúp hỗ trợ đáng kể cho các nhà xuất khẩu Việt Nam, khi mà việc nhập khẩu nhiều hàng hóa của EU tụt xuống bằng không;

(vii) quan hệ thương mại giữa Việt Nam và Trung Quốc được nâng cao đáng kể trong những năm gần đây. Tuy nhiên giữa hai bên vẫn đang tồn tại những mâu thuẫn xung

---

<sup>6</sup> Thông tin thương mại từ Bộ Công Thương - Chuyên ngành dệt may số 52 -29/12/2008

quanh vấn đề lãnh thổ Hoàng Sa, Trường Sa và thêm lục địa vẫn được tin rằng có trữ lượng dầu mỏ rất dồi dào.

*Như vậy*, trong năm 2009, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn tiếp tục có được cơ hội kinh doanh trong một môi trường chính trị hòa bình ổn định, là một yếu tố quan trọng để phát triển sản xuất. Ngoài ra, trong năm 2008, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội để mở rộng thị trường hơn khi hiệp định về FTA với Nhật Bản đã có hiệu lực, FTA với EU thì đang có nhiều cơ hội đạt được, còn quan hệ với Mỹ vẫn tiếp tục ổn định và tốt đẹp. Đặc biệt, sau khi là thành viên của tổ chức WTO, cơ hội mở rộng thị trường đến các quốc gia khác càng sáng sủa hơn.

#### *Tác động của môi trường công nghệ*

Các xu hướng mới của môi trường công nghệ cũng đang tạo ra không ít cơ hội cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam về mọi mặt.

*Thứ nhất*, sự phát triển Internet đang mở ra các cơ hội kinh doanh mới thuận tiện với chi phí thấp hơn. Nhờ sự bùng nổ của công nghệ thông tin mà thương mại điện tử đã phát triển mạnh mẽ trên mọi lĩnh vực thương mại, dệt may cũng không ngoại lệ. Việc sử dụng công nghệ thông tin không những có thể giảm bớt chi phí đàm phán, giao dịch mà còn tạo cơ hội tiếp xúc với nhiều khách hàng ở nhiều quốc gia khác nhau với xác suất nhiều hơn. Tuy nhiên, hiện nay đa phần các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn chưa tận dụng được kênh bán hàng hiệu quả này. Điều này cũng do thương mại điện tử chưa phát triển tại Việt Nam. Năm 2008, chỉ số cạnh tranh công nghệ thông tin Việt Nam xếp hạng gần cuối bảng, xếp thứ 61 trên 66 quốc gia và vùng lãnh thổ.<sup>7</sup> Đây cũng là vị trí xếp hạng của Việt Nam trong năm 2007. Các tiêu chí được đưa ra là môi trường kinh doanh, nghiên cứu và phát triển, môi trường pháp lý, hạ tầng công nghệ thông tin, việc hỗ trợ của nhà nước và nguồn nhân lực. Hiện tại, các doanh nghiệp dệt may mới chỉ dừng lại ở việc sử dụng website để đăng tải thông tin doanh nghiệp chứ chưa tận dụng được các cơ hội mà thương mại điện tử đem lại.

*Thứ hai*, công nghệ phát triển khiến việc nghiên cứu ra các sản phẩm dệt may mới ngày càng phát triển hơn, tạo ra các thị trường mới. Mặc dù có giá thành cao hơn so với

---

<sup>7</sup> Theo công bố của Liên Minh Phần mềm Doanh nghiệp, BSA, chỉ số do EIU đánh giá

các loại sợi thông thường, các loại sợi thân thiện với môi trường hiện đang ngày càng được ưa chuộng, nhất là tại các quốc gia phát triển như Mỹ, EU, Nhật Bản,..- những thị trường chủ lực của dệt may Việt Nam, buộc các hãng lớn tại Châu Á phải sản xuất ra các sản phẩm sạch đạt tiêu chuẩn vải sạch. FAO (Tổ chức Nông Lương Liên hợp quốc) đã quyết định lấy năm 2009 là “năm quốc tế về sợi tự nhiên”. Từ những nước hàng đầu như Trung Quốc, Ấn Độ, Bangladesh đến những nước khác như Pakistan, Hàn Quốc và Đài Loan đã dần dần sử dụng vải tự nhiên, sợi hữu cơ và áp dụng quá trình chế biến sạch vào ngành công nghiệp dệt may nước mình.<sup>8</sup> Việt Nam có thể khai thác cơ hội trong dài hạn, bởi đây sẽ là xu hướng thời trang khi thế giới sẽ ngày càng có ý thức hơn với tự nhiên.

#### *Tác động của xu thế toàn cầu hóa*

Khi hội nhập vào kinh tế quốc tế càng sâu, Việt Nam phải rất quan tâm đến tác động của toàn cầu hóa tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, nhất là khi chính ngành dệt may của Việt Nam đang tham gia vào trong một mắt xích của chuỗi sản xuất toàn cầu: mắt xích sản xuất gia công. Việc tìm hiểu chuỗi giá trị của ngành dệt may sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam xác định được rõ hơn mắt xích nào sẽ tạo ra được nhiều giá trị gia tăng hơn, và xu hướng để dệt may Việt Nam có thể phát triển, bứt phá ra khỏi khâu có giá trị gia tăng thấp nhất hiện nay là sản xuất. Và đó cũng là một cơ hội cho ngành dệt may Việt Nam.

Bản chất của chuỗi giá trị thường được mô phỏng theo hình Parabol. Để đơn giản hơn trong phân tích, ta có thể hình dung ngành Dệt May Việt Nam được chia thành 4 khâu cơ bản; ý tưởng & thiết kế, chuẩn bị sản xuất/phụ trợ, sản xuất, thương mại hóa/phân phối và marketing.

*Ý tưởng và thiết kế sản phẩm dệt may.* Là ngành có công nghệ sản xuất thấp, thuộc “thế hệ công nghiệp” thứ nhất, các nước đi trước chỉ phát triển trong giai đoạn đầu của quá trình công nghiệp hoá, sau đó họ dịch chuyển dần sản xuất sang nước đi sau để tận dụng thế mạnh cạnh tranh dựa vào nguồn nhân lực giá rẻ. Lúc đó, họ chủ yếu tập trung phát triển công đoạn nghiên cứu và phát triển sản phẩm, tạo mẫu mã mới đáp ứng nhu cầu đa dạng và cao cấp của thị trường may mặc. Ý tưởng và thiết kế sản phẩm là khâu có tỷ suất

---

<sup>8</sup> Thông tin thương mại từ Bộ Công Thương – chuyên ngành dệt may số 08 – 23/02/2009

lợi nhuận cao trong chuỗi giá trị thì lại là khâu yếu nhất của ngành Dệt May Việt Nam. Chỉ khoảng 30% giá trị xuất khẩu của Ngành dưới dạng FOB (tức là có tham gia vào khâu ý tưởng và thiết kế) còn lại là xuất khẩu dưới hình thức gia công.

*Công nghiệp phụ trợ.* Phát triển công nghiệp phụ trợ đang là vấn đề của công nghiệp Việt Nam, ngành Dệt May cũng vậy. Theo Tập đoàn Dệt may Việt Nam, năm 2006 tổng kim ngạch nhập khẩu nguyên phụ liệu là 5,696 tỷ USD (chưa kể một số hóa chất nhuộm) so với 5,834 tỷ USD tổng kim ngạch xuất khẩu. Ở các nước có ngành Dệt May phát triển, số lượng doanh nghiệp phụ trợ lên tới hàng chục nghìn, trong khi đó đến cuối năm 2005, Việt Nam chỉ có khoảng 855 doanh nghiệp phụ trợ và bán phụ trợ. Vì vậy, đến cuối năm 2006, hơn 75% nguyên vật liệu đầu vào phải nhập khẩu. Theo đó, ngành Dệt May Việt Nam thường xuyên phải đối mặt với nhiều khó khăn; chi phí nguyên liệu cao dẫn đến giá thành sản xuất cao, tất yếu giảm sức cạnh tranh của các sản phẩm, không chủ động trong kế hoạch kinh doanh, các doanh nghiệp sản xuất chịu sức ép từ các nhà cung cấp nguyên phụ liệu.

*Sản xuất (gia công).* Trong chuỗi giá trị nội bộ Ngành, khâu sản xuất là khâu có tỷ suất lợi nhuận thấp nhất, chỉ chiếm 5 - 10%. Biết vậy, nhưng hầu hết các doanh nghiệp may xuất khẩu Việt Nam đang tập trung khai thác các lợi thế ở công đoạn này. Khác với các ngành công nghiệp khác, công nghệ không phải là đòi hỏi có tính sống còn đối với các doanh nghiệp dệt may. Theo đó, các doanh nghiệp không quá khó khăn trong quá trình tiếp cận các yếu tố đầu vào, điển hình là nguồn nhân lực. Hơn nữa, với bề dày kinh nghiệm, ngành Dệt May Việt Nam hoàn toàn đủ năng lực để phát triển các khâu chủ chốt mang lại giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị may mặc toàn cầu.

*Phân phối sản phẩm & marketing.* Trong khâu thương mại hoá, ngành Dệt May Việt Nam mới chỉ thực sự mạnh về khâu thương mại hoá trong nước, thương mại hoá ở các thị trường xuất khẩu còn yếu. Mặc dù đã bước đầu có xuất khẩu dạng FOB, song tỷ lệ rất thấp, trong các doanh nghiệp may, chủ yếu vẫn là xuất khẩu dạng CIF. Khâu phân phối chưa có sự tham gia của các hãng phân phối lớn và chuyên nghiệp, chủ yếu các doanh nghiệp tự thực hiện phân phối thông qua hệ thống các cửa hàng giới thiệu sản phẩm và các đại lý nhỏ lẻ của tư nhân. Với thị trường xuất khẩu, khâu phân phối hoàn toàn dựa vào đối



tác (ngay cả với xuất khẩu dạng FOB). Tại thị trường châu Âu, các nhà phân phối thường chính là nhà thiết kế, vì hơn ai hết, chính họ là người tường tận nhất nhu cầu và điều kiện để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Các chuyên gia trong ngành Dệt May ước tính, tới 70% lợi nhuận (tính trên 1 sản phẩm may mặc từ khâu đầu đến khâu cuối cùng của chuỗi giá trị) thuộc về các nhà phân phối lẻ này.

**Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu.** Chuỗi giá trị toàn cầu của ngành dệt may có thể hiểu như sau: Việc thiết kế kiểu dáng diễn ra ở New York, London... Vải được sản xuất ở Trung Quốc, các phụ liệu đầu vào khác được sản xuất tại Ấn Độ và sản xuất sản phẩm cuối cùng được thực hiện ở những nước có chi phí nhân công thấp như Việt Nam, Trung Quốc... Trong chuỗi giá trị này, Việt Nam mới chỉ tham gia vào khâu sản xuất sản phẩm cuối cùng, khâu được đánh giá là tạo ra giá trị gia tăng thấp nhất trong toàn chuỗi giá trị. Khoảng 90% doanh nghiệp Dệt May của Việt Nam tham gia vào khâu này của chuỗi giá trị dưới hình thức gia công. Trong chuỗi giá trị toàn cầu của ngành dệt may, các công ty của Việt Nam hiện nay chủ yếu vẫn sản xuất theo tiêu chuẩn khách hàng (OEM-Original Equipment Manufacture). Tuy nhiên, trở thành nhà cung ứng đạt chuẩn OEM vẫn đang còn nhiều vấn đề lớn mà các doanh nghiệp Việt Nam cần cố gắng hơn nữa so với các nước Đông Á. Mặt khác, muốn thâm nhập sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu thì các doanh nghiệp Việt Nam cần phải sản xuất dưới dạng sản xuất thiết kế gốc (ODM - Original Design Manufacture) hay là sản xuất nhãn hiệu gốc (OBM - Own Brand Manufacture). Chỉ có việc khai phá được cơ hội kinh doanh từ chuỗi giá trị toàn cầu, tức đầu tư nhiều hơn vào lĩnh vực thiết kế và phân phối, doanh nghiệp dệt may Việt Nam mới có thể tạo được vị trí đứng bền vững trên thị trường thế giới.

### *1.2. Tác động của môi trường kinh doanh ngành tới cơ hội cho dệt may Việt Nam*

Trong phần này sẽ phân tích năm áp lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter để thấy được nhiều cơ hội và nguy cơ từ môi trường kinh doanh nội ngành hiện nay đối với ngành dệt may Việt Nam. Năm áp lực cạnh tranh bao gồm áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện tại, áp lực từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, áp lực từ phía khách hàng, áp lực từ phía nhà cung cấp và áp lực từ phía các sản phẩm thay thế. Đối với ngành dệt may Việt Nam, cơ hội kinh doanh từ việc phân tích các sản phẩm thay thế cũng như đối

thủ cạnh tranh tiềm ẩn là không rõ nét. Bởi vậy, trong khuôn khổ bài khóa luận sẽ tập trung đi sâu và làm rõ hơn các cơ hội kinh doanh đến từ phía đối thủ cạnh tranh hiện tại, khách hàng và nhà cung cấp.

### *1.2.1. Cơ hội kinh doanh đến từ đối thủ cạnh tranh hiện tại*

Thị trường chính của Việt Nam là các mặt hàng dệt may với kiểu dáng và giá cả ở mức trung bình. Hiện nay trên thế giới có hai xu hướng chính trong sản xuất dệt may. Nhóm thứ nhất gồm các quốc gia với nguồn lao động dồi dào giá rẻ chủ yếu nhận làm các đơn hàng gia công cho các công ty nước ngoài lớn. Nhóm này gồm có Trung Quốc, Ấn Độ, Việt Nam, Bangladesh, Pakistan, Thai Lan, Châu Phi,... và các quốc gia đang và chậm phát triển khác. Nhóm thứ hai cũng đạt kim ngạch xuất khẩu dệt may rất cao nhưng thực hiện việc sản xuất tại một trình độ cao hơn, với các mặt hàng dệt may chất lượng, giá thành cao, có thương hiệu trên thị trường quốc tế. Nhóm này có thể kể đến là EU, Hồng Kong, Nhật Bản, Thổ Nhĩ Kỳ, Mỹ,.. và một số các quốc gia phát triển khác. Như vậy, có thể nhận thấy ngay các đối thủ cạnh tranh hiện tại đối với Việt Nam là các quốc gia nằm trong nhóm thứ nhất. Trong khuôn khổ bài khóa luận sẽ phân tích các đối thủ cạnh tranh mạnh nhất với dệt may Việt Nam trên thị trường thế giới hiện nay là *Trung Quốc*, *Ấn Độ*, và *Bangladesh*, những đối thủ tạo ra nhiều rủi ro nhất song cũng tiềm tàng việc đem lại các cơ hội cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

***Trung Quốc.*** Trung Quốc hiện là nhà xuất khẩu dệt may lớn nhất thế giới. Năm 2007, tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may của Trung Quốc đạt 156,6 tỷ USD bằng 33,4% tổng kim ngạch dệt may toàn thế giới. Năm 2008, xuất khẩu dệt may của Trung Quốc đạt 185,1 tỷ USD, tăng 8,2% so với năm 2007 bất chấp nền kinh tế đang gặp khó khăn. Ngành dệt may tại Trung Quốc hiện đang tạo việc làm cho 20 triệu lao động. Trung Quốc là nhà xuất khẩu dệt may hàng đầu vào các thị trường chính trên thế giới như Mỹ, EU, Nhật Bản, do đó xuất khẩu của dệt may Trung Quốc chịu tác động không nhỏ trong bối cảnh khủng hoảng hiện nay. Cơ cấu ngành dệt và may Trung Quốc hỗ trợ cho nhau, ngành dệt may không quá phụ thuộc vào việc nhập nguyên liệu từ nước ngoài. Thuận lợi của dệt may Trung Quốc trong năm 2009 là được dỡ bỏ hạn ngạch tại thị trường Mỹ. Hơn nữa, ngành dệt may hiện đang nhận được nhiều ưu đãi của Chính phủ nhằm đảm

bảo việc mục tiêu xuất khẩu qua chương trình giảm 1% thuế VAT và tăng tỷ lệ hoàn thuế (đã tăng đến thời điểm 4/2009 là 6 lần lên 16%), nhằm đẩy lùi tác hại của suy thoái. Xu hướng dệt may Trung Quốc trong những năm tới là đa dạng hóa thị trường, đầu tư hiện đại hóa khoa học kỹ thuật và xây dựng thương hiệu, giảm bớt quy trình gia công và đầu tư vào các khâu đem lại giá trị gia tăng cao hơn. Xu hướng này xem ra cũng rất gần với mục tiêu của ngành dệt may Việt Nam trong những năm tới.

Tuy nhiên những khó khăn mà Trung Quốc đang gặp phải trong cuộc khủng hoảng hiện nay có vẻ như lại đang tạo ra các cơ hội mới cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam. *Thứ nhất*, hàng dệt may Trung Quốc đang mất dần sức cạnh tranh so với các nước sản xuất ở Châu Á do các quy định mới của chính phủ Trung Quốc đối với nhà sản xuất khắt khe hơn trong vấn đề môi trường, chi phí lao động tăng khi luật mới sẽ bảo vệ công nhân hơn khiến tăng chi phí tới 20%; việc Trung Quốc tăng giá đồng NDT khiến các nhà xuất khẩu Trung Quốc phải chuyển sang các sản phẩm có chất lượng và giá cao hơn bên cạnh việc mở rộng thị trường sang các quốc gia khác như Nga, Brazil, Ấn Độ và lục địa Châu Phi. *Thứ hai*, dệt may Trung Quốc đang chịu tác động rất nặng nề do cuộc khủng hoảng hiện nay gây ra. Những thị trường chính nhất của Trung Quốc nhu cầu đang sụt giảm mạnh mẽ. Theo hải quan Trung Quốc, xuất khẩu dệt may quý I của Trung Quốc đạt 34,062 tỉ USD, giảm 9,03% so với cùng kỳ năm ngoái. Đối với Trung Quốc, động lực từ nhu cầu thị trường là hết sức quan trọng, bởi vậy chỉ khi nào kinh tế thế giới được cải thiện thì dệt may Trung Quốc mới có thể phục hồi. Dự kiến xuất khẩu sản phẩm dệt may của Trung Quốc sẽ còn tiếp tục tăng chậm lại, với mức tăng trưởng 4,26%, vào cuối năm 2009 so với mức 19,96% giữa năm 2008. Ngành dệt may Trung Quốc hiện đang bị tổn thất nặng nề hơn rất nhiều so với dệt may Việt Nam. Việc bị tác động nặng nề do khủng hoảng, lại bị mất dần đi năng lực cạnh tranh của Trung Quốc sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam có cơ hội mở rộng thị phần trên thị trường quốc tế, khi mà thị phần hàng dệt may của Việt Nam trên thế giới mới chỉ đạt khoảng 5%.

**Ấn Độ.** Ngành dệt may chiếm 14% tổng sản lượng sản xuất công nghiệp và đóng góp vào 8% GDP của Ấn Độ. Ngành này cung cấp công ăn việc làm cho 38 triệu lao động và do vậy, nó là ngành tạo việc làm thứ hai chỉ sau nông nghiệp. Ngành công

nghiệp dệt may Ấn Độ là nguồn thu ngoại tệ lớn nhất cho đất nước này, với kim ngạch xuất khẩu may mặc chiếm 21% tổng kim ngạch xuất khẩu. Hiện tại, Ấn Độ là một trong những đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Việt Nam bên cạnh Trung Quốc trên các thị trường truyền thống của Việt Nam. Thế mạnh của Ấn Độ là khả năng tự cung tự cấp nguồn nguyên phụ liệu phục vụ ngành may mặc. Diện tích gieo trồng bông của Ấn Độ lớn thứ ba thế giới và ngành công nghiệp dệt của Ấn Độ sản xuất ra tất cả các loại sợi. Hầu hết các hãng sản xuất đều ở quy mô nhỏ, tăng tính linh hoạt, tạo điều kiện phục vụ tốt hơn cho các đơn hàng nhỏ lẻ đòi hỏi tính chuyên môn đặc biệt. Ngoài ra, Ấn Độ có thế mạnh là thị trường nội địa với số dân gần 1 tỷ người hiện đang tăng nhanh về nhu cầu mua sắm do thu nhập cá nhân tăng và tốc độ đô thị hóa nhanh. Lao động tại Ấn Độ có giá rẻ với kỹ năng cao luôn là xương sống cho ngành công nghiệp dệt may Ấn Độ. Hiện nay, Ấn Độ đang nhanh chóng trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp đáng gờm nhất của Trung Quốc trên các thị trường chính như Mỹ và EU do việc đồng Rupee Ấn Độ giảm giá trị đến thời điểm này (4/2009) là 20%, trong khi đồng RMB của Trung Quốc tăng 7-8% so với đồng USD, đẩy hàng hóa Ấn Độ lên một vị thế cạnh tranh cao hơn.

Tuy nhiên, dệt may Ấn Độ lại có rất nhiều các điểm yếu. Đó là cơ sở hạ tầng của Ấn Độ rất yếu kém, giá năng lượng phục vụ sản xuất cao, chuyên môn hóa quá cao vào ngành bông khiến giá các sản phẩm sợi nhân tạo cao và trên thị trường không có nhiều loại vải làm ra đồ bơi, đồ chuyên dụng công nghiệp. Ấn Độ ít quan tâm đào tạo lao động, chuẩn chất lượng sản phẩm còn kém, thiếu tính chuyên nghiệp và chặt chẽ trong chuỗi cung ứng, đầu tư thấp vào hoạt động nghiên cứu và phát triển và đặc biệt là chưa tận dụng được các lợi thế nhờ quy mô. Chính những điểm yếu này sẽ khiến dệt may Ấn Độ trong dài hạn nếu không có những thay đổi chiến lược, sẽ mất dần sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Trong năm 2009, dệt may Ấn Độ cũng phải chịu những tác động xấu từ cuộc khủng hoảng tài chính hiện nay. Ngành dệt may Ấn Độ đã chứng kiến việc 700.000 lao động mất việc làm trong năm 2008, và dự kiến sẽ có thêm 500.000 lao động mất việc tiếp trong 5 tháng đầu năm 2009. Xuất khẩu dệt may của nước này năm 2008 dự tính chỉ đạt 8,78 tỷ USD so với 9,69 tỷ USD năm 2007, giảm 24% so với mục tiêu đề ra. Như vậy, dệt may Việt Nam cũng có thể phần nào yên tâm về hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất, rằng dệt may Việt Nam không bị tụt hậu trong cuộc cạnh tranh trong khủng hoảng hiện nay.

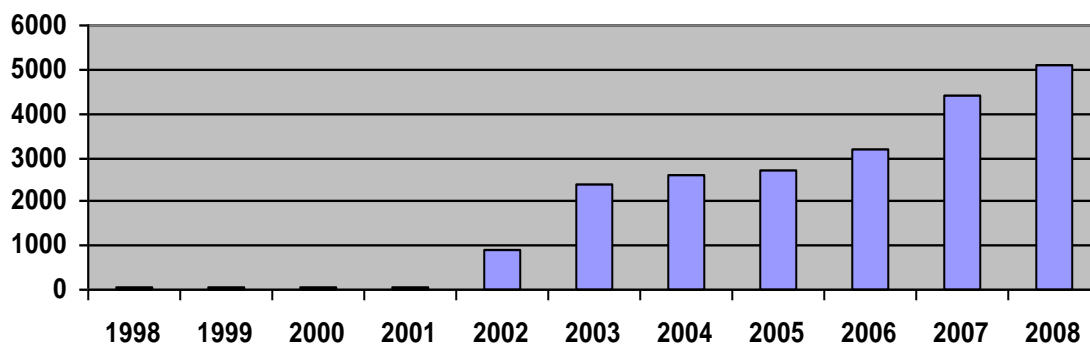
**Bangladesh.** Bangladesh hiện đang xếp trong 10 quốc gia sản xuất dệt may lớn nhất thế giới. Ngành công nghiệp dệt may mang lại 11 tỉ USD một năm, xuất khẩu dệt may chiếm 80% tổng lượng xuất khẩu và tạo công ăn việc làm cho 40% lực lượng lao động công nghiệp. Năm 2008, tăng trưởng dệt may là 17%, sản phẩm dệt kim, dẫn đầu là áo phông chiếm ¼ kim ngạch xuất khẩu dệt may tiếp tục là mặt hàng chủ lực của quốc gia này trong năm 2009. Là một quốc gia nằm ở khu vực Đông Á, Bangladesh được đánh giá là một thị trường đang nổi lên hấp dẫn nhiều nhà nhập khẩu dệt may trên thế giới, đặc biệt là trong thời kỳ khủng hoảng như hiện nay, cơ hội dành cho dệt may quốc gia này càng tăng hơn nhờ lợi thế giá rẻ hơn hẳn so với hàng dệt may từ Trung Quốc. Trong thời kỳ các đơn hàng giá rẻ đang lên ngôi, các đơn hàng dệt may từ Trung Quốc đang được chuyển sang cho Bangladesh. Nhật Bản cũng bày tỏ ý định muốn gia tăng nhập khẩu hàng dệt may từ Bangladesh. Đặc điểm của dệt may tại Bangladesh là giá rẻ, chất lượng trung bình. Tuy nhiên, IMF khuyến cáo, Bangladesh muốn giữ vị trí như hiện nay trên thị trường quần áo cơ bản thì quốc gia này phải đầu tư nhiều hơn nữa mở rộng các nhà máy mới nhằm nâng cao năng suất và tập trung phát triển hệ thống công nghiệp phụ trợ phía sau như sản xuất sợi, các nhà máy chức năng nhuộm và làm sạch càng nhanh càng tốt. Trong khủng hoảng hiện nay, Bangladesh có thể nổi lên là một mối lo đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong việc cạnh tranh các đơn hàng với quốc gia này.

**Tóm lại,** trong khủng hoảng tài chính hiện nay, các quốc gia sản xuất hàng dệt may đều gặp phải tình trạng khó khăn như nhau, thậm chí còn gặp khó khăn nhiều hơn Việt Nam. Trong thời buổi này, nếu Việt Nam nhanh hơn trong việc cải cách sẽ là cơ hội rất tốt để có thể mở rộng thị phần khi mà các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Việt Nam đều đang yếu thế.

### *1.2.2. Cơ hội kinh doanh đến từ khách hàng*

Khách hàng luôn là nguồn tạo ra cơ hội dồi dào với doanh nghiệp. Phần này sẽ phân tích năm thị trường chính mà dệt may Việt Nam trong năm 2009 có thể mở rộng được các cơ hội kinh doanh. Đó là *Mỹ, EU, Nhật Bản, Châu Phi, thị trường nội địa* và đi kèm qua một số các thị trường khác.

Mỹ. Mỹ hiện đang là đối tác chính của Việt Nam với kim ngạch sang Mỹ năm 2008 đạt 5,1 tỷ USD, tương đương 57% tổng lượng hàng dệt may xuất khẩu sang Mỹ. Dệt may sang Mỹ bắt đầu khởi sắc từ sau năm 2001, khi Việt Mỹ đạt được quan hệ ngoại giao bình thường. Đến năm 2007, sau khi Việt Nam gia nhập WTO và Mỹ dỡ bỏ hạn ngạch dệt may cho Việt Nam, thị trường Mỹ lại một lần nữa tạo cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, với mức tăng 2007 là 35%, đạt 4,36 tỷ USD (Bểu đồ 2.3).



**Biểu đồ 2.3: Xuất khẩu dệt may sang Mỹ qua các năm**

Nguồn: Vinatex, truy cập ngày 27/03/2009,

<http://www.vietnamtextile.org/Displaymain.aspx>

Khó khăn của Việt Nam trong năm 2009 là nỗi lo bị kiện bán phá giá tại Mỹ. Hiện tại, chương trình giám sát chống bán phá giá của Mỹ vẫn được áp dụng với hàng dệt may Việt Nam. Năm 2009, sau khi Trung Quốc được dỡ bỏ hạn ngạch dệt may, nghy cơ hàng Trung Quốc tràn sang thị trường Mỹ ờ ạt có thể khiến Việt Nam bị kiện phá giá liên đới cùng Trung Quốc. Ngoài ra, một khó khăn nữa là từ tháng 2/2009, Ủy ban An toàn sản phẩm tiêu dùng Hoa Kỳ (CPSC) sẽ tăng cường giám sát nghiêm ngặt hơn các quy định an toàn sản phẩm như tính dễ cháy của vải, cấm tuyệt đối các sản phẩm có dây thắt ở vùng cổ trên áo, đặc biệt là áo trẻ em. Mức phạt đối với những nhà nhập khẩu vi phạm sẽ tăng lên đến 15 triệu USD, so với tối đa là vài triệu USD như trước đây. Như vậy, trong năm 2009, các nhà nhập khẩu Mỹ sẽ đặt ra những yêu cầu cao hơn về chất lượng và tính an toàn của hàng dệt may, sẽ gây khó khăn hơn đối với những quốc gia không chủ động được nguồn nguyên liệu chính như Việt Nam.

Tuy nhiên, năm 2009 thị trường Mỹ vẫn tạo được cơ hội cho dệt may Việt Nam

có thể phát triển. Hiện tại, tuy Việt Nam là nhà xuất khẩu hàng may mặc tính bằng USD lớn thứ ba sau Trung Quốc và Mexico, nhưng thị phần của Việt Nam trên thị trường may mặc nhập khẩu Mỹ chỉ chiếm 4,74%, so với thị phần của Trung Quốc là 31%. Do vậy, tuy thị trường Mỹ hiện đang gặp nhiều khó khăn, song Việt Nam vẫn có cơ hội nâng cao thị phần hàng may mặc của mình trên thị trường này, khi mà năng lực cạnh tranh của Trung Quốc hiện nay đang giảm sút. Rất nhiều người tại các quốc gia phát triển như Mỹ và EU sẵn sàng bỏ nhiều tiền hơn để mua một sản phẩm “Made in Vietnam” thay vì “Made in China” bởi Trung Quốc vốn có nhiều tai tiếng về việc lạm dụng lao động trẻ em và cưỡng bức lao động, trong khi dệt may Việt Nam vẫn được biết đến là *có quan hệ lao động hài hòa, môi trường thân thiện*.

**EU.** EU hiện là đối tác nhập khẩu quần áo dệt may của Việt Nam đứng thứ hai, chỉ sau Mỹ. Theo hiệp hội dệt may Việt Nam, năm 2003, xuất khẩu dệt may sang EU chỉ đạt 537,1 triệu USD; năm 2004 tăng lên 760 triệu USD; năm 2005 là 882,8 triệu USD; năm 2006 vượt ngưỡng 1 tỷ USD đạt 1,245 tỷ USD, năm 2007 đạt 1,432 tỷ USD và năm 2008 đạt 1,7 tỷ USD, tăng 3,165 lần so với năm 2003. Trong số các nước EU thì Đức là nhà nhập khẩu hàng dệt may lớn nhất của Việt Nam với kim ngạch xuất khẩu năm 2008 là 395 triệu USD, tương đương 23% trong tổng số xuất khẩu sang EU. Năm 2009, thị trường EU cũng là một trong các thị trường bị ảnh hưởng nặng nề từ cuộc khủng hoảng tài chính Mỹ, do đó nhu cầu từ thị trường này hiện đang bị giảm sút. Theo thống kê của Hải quan Việt Nam, quý I năm 2009, xuất khẩu dệt may đạt 1,94 tỷ USD, tăng 3% so với cùng kỳ năm trước, trong đó xuất sang EU đạt 334 triệu USD, giảm 1,1% so với cùng kỳ năm trước.<sup>9</sup> Năm 2009, Việt Nam sẽ vấp phải sự cạnh tranh gay gắt hơn từ những nhà sản xuất dệt may có chi phí rẻ hơn là Ấn Độ và Bangladesh. Hiện tại, để thỏa mãn yêu cầu từ các công ty nhập khẩu ở Châu Âu, dệt may Việt Nam cũng như các quốc gia đang phát triển khác sẽ phải đối mặt với yêu cầu tăng lên đối với vấn đề chất lượng và bảo vệ môi trường.

Tuy nhiên, năm 2009, dệt may Việt Nam vẫn có nhiều cơ hội tại thị trường Châu Phi. Thứ nhất, Việt Nam có nhiều cơ hội tăng thị phần tại thị trường này. Tuy là một

---

<sup>9</sup> Tổng cục Thống kê Việt Nam - Báo cáo xuất khẩu tháng 3 và quý I

trong mười quốc gia xuất khẩu dệt may lớn nhất vào EU, song thị phần của Việt Nam năm 2007 chỉ đạt 1,9% thị trường này [xem phụ lục 5]. Hơn thế nữa, năm 2009, Việt Nam đang thúc đẩy đàm phán Hiệp định Đối tác và Hợp tác toàn diện với EU (PCA), do đó các nhà xuất khẩu dệt may có thể hy vọng khi Hiệp định có hiệu lực sẽ giúp tăng trưởng tại thị trường rất lớn này. Mặt khác, đặc điểm thị trường EU là nhiều thị trường ngách có mức sống và nhu cầu hàng dệt may rất đa dạng từ hàng có phẩm cấp thấp đến hàng có chất lượng cao phù hợp năng lực sản xuất nhiều thành phần của Việt Nam. Bên cạnh đó, cũng như ở thị trường Mỹ, dệt may Việt Nam từ trước đến nay vốn được biết đến là có chất lượng, có môi lao động hài hòa và môi trường thân thiện, nên việc tiếp cận thị trường này sẽ có một số lợi thế hơn so với dệt may của Trung Quốc. Các nhà xuất khẩu dệt may Việt Nam cũng đang hy vọng về sự phục hồi kinh tế của EU vào cuối năm 2009 nhờ những giải pháp mạnh tay để khôi phục lại nền kinh tế.

**Nhật Bản.** Thị trường dệt may Nhật Bản là thị trường xuất khẩu thứ ba của Việt Nam, chỉ sau Mỹ và EU, chiếm gần 9% trong tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may năm 2008. Trong vòng 5 năm từ 2004 đến 2008 kim ngạch xuất khẩu dệt may Việt Nam sang Nhật tăng trên 1,5 lần, tăng bình quân 11%/năm (từ 530 triệu USD năm 2004 lên 820 triệu USD vào 2008). Xuất khẩu dệt may vào Nhật đứng đầu là Trung Quốc với tỷ trọng năm 2008 là 73,6%, tiếp đến là EU 8,1%, Mỹ 2,5%, Đài Loan 1,3%, ASEAN chiếm 7,5% và Việt Nam hiện là đối tác lớn nhất của Nhật trong khối với lượng hàng dệt may xuất khẩu chiếm 34,4% trong khối. Đặc điểm của thị trường dệt may Nhật là một thị trường vô cùng khó tính, yêu cầu đòi hỏi về chất lượng và các tiêu chuẩn an toàn, tiêu chuẩn về sản xuất rất cao. Cơ hội cho Việt Nam trong năm 2009 chính là việc khủng hoảng đã tác động đến thói quen tiêu dùng của người dân hướng đến các mặt hàng có giá rẻ hơn có xuất phát từ Việt Nam, Ấn Độ, Bangladesh... Năm 2009, nhập khẩu dệt may từ Trung Quốc vào Nhật sẽ có xu hướng giảm nhường thị phần cho các quốc gia khác, do phương thức kinh doanh “Trung Quốc + 1” (90% hàng nhập khẩu vào Nhật từ Trung Quốc, 10% còn lại từ các nước khác). Năm 2008, nhập khẩu dệt may từ Trung Quốc vào Nhật giảm 6% tính theo số lượng trong khi tăng 5% từ Việt Nam và 8,4% từ Ấn Độ. Trong cuộc cạnh tranh quyết liệt này, Việt Nam sẽ có những lợi thế nhất định bởi quan



hệ truyền thống Việt Nhật vốn rất tốt đẹp. Hơn nữa, năm 2009, dệt may Việt Nam xuất khẩu vào thị trường Nhật lại được hưởng thuế suất ưu đãi 0% thay vì 5 – 10% như trước đây do hiệu lực của Hiệp định đối tác kinh tế song phương Việt – Nhật (EPA) đã bắt đầu có hiệu lực ngay từ đầu năm 2009. Quý I năm 2009, trong khi xuất khẩu dệt may vào EU chỉ đạt 334 triệu USD, giảm 1,1%; vào Mỹ 1,06 tỷ USD, giảm 2,9%; thì xuất khẩu vào Nhật tăng được 24,9% đạt 220 triệu USD.<sup>10</sup> [xem chi tiết phụ lục 6].

Ngoài ra, còn một lợi thế rất quan trọng là Việt Nam có vị trí địa lý khá gần Nhật, có thể sử dụng vận chuyển bằng máy bay hoặc bằng đường hàng hải rất thuận tiện, là một lợi thế hơn hẳn so với các nhà xuất khẩu dệt may khác sang Nhật như Ấn Độ, Bangladesh, Indonesia, hay Thái Lan. Tuy nhiên không hẳn là không có những khó khăn cho dệt may Việt Nam khi xuất khẩu vào thị trường Nhật năm 2009. Để đạt được mức thuế nhập khẩu 0%, hàng dệt may Việt Nam phải đáp ứng được yêu cầu về xuất xứ, đó là nguồn nguyên phụ liệu dùng để sản xuất chỉ được giới hạn ở Việt Nam, Nhật Bản và ASEAN. Trong khi đó, đến 70% phụ liệu nước ta phải nhập khẩu, song phần lớn lại có xuất xứ từ Trung Quốc do lợi thế giá rẻ. Để có thể đáp ứng được yêu cầu này của Nhật Bản, dệt may Việt Nam cần có một khoảng thời gian mới có thể thích ứng được trong việc hoạch định nguồn nguyên liệu, tăng tỷ lệ nội địa hóa trong nước, thay đổi nhà nhập khẩu. Trong khi đó, 6 quốc gia ASEAN khác là Singapore, Malaysia, Philippines, Brunei, Indonesia và Thái Lan đều đã được hạ thuế suất thuế xuất khẩu dệt may xuống 0% và đã có thời gian điều chỉnh để đáp ứng được yêu cầu về xuất xứ của Nhật.

**Châu Phi.** Châu Phi gồm 54 quốc gia với số dân 900 triệu người nằm trên diện tích 30 triệu km<sup>2</sup>, là châu lục lớn thứ 3 thế giới. Tuy bị xếp hạng là châu lục nghèo nhất nhưng những năm gần đây, nền kinh tế khu vực châu Phi đã có những chuyển biến đầy hứa hẹn do nhiều nước đã thực hiện triệt để chương trình cải cách các chính sách kinh tế vĩ mô tập trung ở nhiều ngành và lĩnh vực.

Châu Phi là một khu vực hứa hẹn nhiều tiềm năng phát triển tạo cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Năm 2009, thị trường Châu Phi được coi là thị trường tiềm năng và là nơi vươn tới của doanh nghiệp Việt Nam. Ngày 5/3/2009, Bộ Công

---

<sup>10</sup> Tổng cục Thống kê Việt Nam - Báo cáo tình hình xuất nhập khẩu tháng 3 và quý I/2009

Thương đã ban hành quyết định số 1133/QĐ-BCT về Chương trình hành động của Bộ nhằm đẩy mạnh quan hệ kinh tế, thương mại với các nước Châu Phi giai đoạn 2008-2009. Châu Phi hiện là thị trường có sức mua khá mạnh. Kim ngạch nhập khẩu của châu Phi có bước tăng trưởng từ 95 tỷ USD (năm 1991) lên 394,6 tỉ USD năm 2008 và dự báo sẽ tăng lên 441,8 tỉ USD trong năm 2009.<sup>11</sup>Năm 2008, xuất khẩu dệt may của Việt Nam sang Châu Phi vẫn còn khá khiêm tốn, đạt 99 triệu USD, do đó tiềm năng xuất khẩu dệt may sang thị trường gần 1 tỷ dân này vẫn còn rất lớn. Xuất khẩu dệt may sang Châu Phi trong bối cảnh khủng hoảng toàn cầu hiện nay có nhiều lợi thế. Thứ nhất, Châu Phi có thị trường tài chính gắn kết với thị trường tài chính Hoa Kỳ còn lỏng lẻo nên tác động của khủng hoảng là không rõ nét. Theo IMF, tăng trưởng Châu Phi năm 2008 là 5% và được dự báo là còn 4,7% vào năm 2009, do đó nhu cầu nhập khẩu của Châu Phi sẽ không bị giảm sút nhiều, nhất là đối với các mặt hàng như dệt may. Thứ hai, thị trường Châu Phi không yêu cầu quá cao về chất lượng, mà quan trọng là giá thành, rất phù hợp với năng lực của các nhà dệt may Việt Nam. Hơn nữa, hiện tại Việt Nam đã có quan hệ ngoại giao với 48/54 quốc gia Châu Phi, đã ký hiệp định thương mại song phương với 15 nước, trong đó có 13 Hiệp định có điều khoản Tối huệ quốc (MFN), nhờ đó kim ngạch buôn bán giữa Việt Nam và Châu Phi tăng trưởng khá nhanh. Năm 2008, xuất khẩu của Việt Nam sang Châu Phi đạt 1,33 tỷ USD tăng 95% so với năm 2007. Đây là lần đầu tiên xuất khẩu của nước ta sang lục địa đen vượt mức 1 tỷ USD.

Một cơ hội nữa có thể mở ra để nghiên cứu trong dài hạn là việc đầu tư trực tiếp vào Châu Phi, không những vừa có thể xuất khẩu hàng dệt may trực tiếp nhằm giảm bớt hàng rào thuế và chi phí, mà còn có thể tận dụng được những ưu đãi mà nhiều quốc gia Châu Phi được hưởng từ Mỹ, EU... hoặc các nước trong khu vực dành cho nhau. Hiện nay có hơn 30 nước châu Phi được hưởng GSP của EU. Bên cạnh chế độ GSP, EU cũng đưa ra cơ chế “Mọi thứ trừ vũ khí” không hạn ngạch, không thuế quan dành cho những nước chậm phát triển. Những ưu đãi mà Mỹ dành cho các quốc gia đang phát triển châu Phi không chỉ giới hạn ở chế độ GSP mà còn bao gồm Đạo luật Cơ hội và phát triển châu Phi (AGOA). Trong số 45 nước châu Phi được Mỹ cho hưởng GSP

---

<sup>11</sup> Nguồn: VCCI, Vietnamese Africa Business Gateway, truy cập ngày 2/4/2009, <http://www.vinafrica.com/tradelead/0/category.html>

thì 38 nước hưởng lợi từ AGOA. Ngoài ra, việc tận dụng các ưu đãi về thuế và phi thuế nội khối như SADC, SACU, COMESA... cũng rất quan trọng. Đây là những khối kinh tế của các nước trong từng khu vực địa lý châu Phi, giúp cho hàng hóa của Việt Nam khi vào được một nước trong khối là vào được cả khối mà không có trở ngại về thuế hay thủ tục hải quan.

Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều khó khăn trong việc khai thác thị trường dệt may của châu lục nhiều tiềm năng này trong năm 2009. Thứ nhất, dù không bị ảnh hưởng nhiều, song khủng hoảng sẽ khiến Châu Phi giảm khả năng thanh toán do giảm nguồn ngoại tệ thu được từ xuất khẩu, đầu tư nước ngoài, viện trợ và kiều hối. Hơn nữa, từ trước đến nay, các doanh nghiệp Châu Phi vốn bị hạn chế về khả năng tài chính. Điều này thực sự trở thành một rào cản rất lớn đối với các nhà xuất khẩu dệt may có khả năng tài chính còn hạn hẹp như Việt Nam. Mặt khác, Việt Nam mới mở 7/54 cơ quan đại diện ngoại giao tại Ai Cập, Algeria, Libia, Ăngôla, Nam Phi, Maroc và Nigeria; 5/54 thương vụ tại Ai Cập, Algeria, Nam Phi, Maroc và Nigeria, do vậy công tác nghiên cứu thị trường còn bị hạn chế, chưa theo dõi kịp thời những thay đổi về cơ chế chính sách và diễn biến thị trường. Bên cạnh đó, tình hình chính trị xã hội của các nước Châu Phi tuy có tiến bộ nhưng tại từng quốc gia vẫn tồn tại nhiều mâu thuẫn, xung đột nội bộ tiềm ẩn. Về quy mô thị trường, có thể nói nhu cầu của phần lớn các nước Châu Phi còn nhỏ, sức mua của người dân thấp, chính sách kinh tế nhiều nước còn thiếu minh bạch, đặc biệt là chính sách thay thế nhập khẩu, bảo hộ các ngành sản xuất kém hiệu quả trong nước bằng mức thuế nhập khẩu cao. Một điều cần lưu tâm là trong bối cảnh nhu cầu thị trường thế giới năm 2009 sẽ sụt giảm thì cạnh tranh trên thị trường Châu Phi sẽ tăng khi hầu hết các quốc gia xuất khẩu dệt may đối thủ đều muốn nhắm đến thị trường ngách này, do đó áp lực cạnh tranh sẽ cao hơn. Một điều quan trọng nữa là khi nhu cầu về chất lượng không cao thì yêu cầu về giá thành sẽ rất thấp, một điểm bất lợi của dệt may Việt Nam so với các quốc gia có chi phí sản xuất rẻ hơn như Ấn Độ và Bangladesh.

**Thị trường nội địa.** Thị trường nội địa Việt Nam đến năm 2009 có gần 90 triệu dân. Người tiêu dùng Việt Nam thuộc hàng trẻ nhất ở Châu Á và mức chi tiêu ngày càng tăng do có cơ cấu dân số trẻ. Theo A.T.Kearney (hãng tư vấn Mỹ), năm 2007, Việt Nam

là nước có thị trường bán lẻ hấp dẫn thứ 4 thế giới chỉ sau Ấn Độ, Nga và Trung Quốc, và đến năm 2008 thì đã vượt lên đứng đầu. Chính bởi mức độ hấp dẫn đó, dệt may của nhiều nước từ hàng hóa cấp thấp, cấp trung xuất phát từ Trung Quốc, ASEAN, .. đến các nhãn hiệu thời trang cao cấp hiện đều đang tấn công vào thị trường Việt Nam. Dệt may Việt Nam tuy thuộc vào 10 quốc gia sản xuất hàng đầu thế giới, song động lực phát triển lại là thị trường xuất khẩu. Năm 2006, chỉ 35% năng lực sản xuất là phục vụ cho thị trường nội địa. Đến năm 2010, tỷ lệ hàng xuất khẩu sẽ chiếm 80% tổng lượng hàng sản xuất ra<sup>12</sup>. Trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, nhu cầu tại những thị trường lớn nhất của Việt Nam đang giảm sút thì việc nhìn nhận đánh giá lại thị trường nội địa được quan tâm đúng mức hơn. Khi sản xuất tại thị trường nội địa, dệt may Việt Nam trên sân nhà có rất nhiều lợi thế. Lợi thế lớn nhất có thể nhìn thấy đó là không vướng phải hàng rào thuế hoặc hàng rào kỹ thuật chặt chẽ như khi sản xuất hàng xuất khẩu. Hơn nữa, tiêu thụ trong nội địa sẽ tiết kiệm được đáng kể chi phí vận chuyển, tận dụng được lợi thế là mặt hàng trong nước sản xuất nên ít nhiều cũng có được thiện cảm với người tiêu dùng trong nước. Một số các thương hiệu dệt may Việt Nam nổi tiếng trong vài năm gần đây đã chiếm được thị phần và gây dựng được tên tuổi trên thị trường nội địa như Ninomax, Foci, Việt Tiến, An Phước – Pie Cardan, Blue Exchange, Made in Viet Nam,...Hiện tại Vinatex đã xây dựng được hệ thống 58 siêu thị, chưa kể đến hệ thống cửa hàng của các doanh nghiệp với mức tăng trưởng hàng năm từ 30% đến 35%. Tổng công ty CP may Việt Tiến, một thương hiệu hàng đầu của tập đoàn đã xây dựng được hệ thống 2000 cửa hàng và đại lý bán lẻ trên khắp nước, với mức doanh thu bán lẻ ở thị trường nội địa năm 2008 là 420 tỷ đồng.<sup>13</sup> Tuy nhiên, không nhiều doanh nghiệp dệt may Việt nam làm được như vậy. Nhiều năm qua có nhiều doanh nghiệp muốn đẩy mạnh tiêu thụ tại nội địa như một chiến lược kinh doanh dài hạn, chứ không phải đợi đến lúc kinh tế khủng hoảng mới bắt đầu chuyển hướng.

Tuy nhiên, kinh doanh trên thị trường nội địa doanh nghiệp Việt Nam còn nhiều điểm yếu kém chưa khắc phục được. Đó là các khâu thiết kế và phát triển sản phẩm, chủ động nguồn nguyên phụ liệu và phát triển kênh phân phối. Trước đây khi phần lớn doanh

---

<sup>12</sup> Theo Chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015 – tầm nhìn 2020.

<sup>13</sup> Theo Hiệp hội dệt may Việt Nam

nghiệp thực hiện gia công cho nước ngoài, đều không phải quan tâm đến vấn đề mẫu mã và đầu mối tiêu thụ. Hiện nay, các sản phẩm dệt may trong nước chủ yếu phân phối qua kênh siêu thị, các cửa hàng bán lẻ và hệ thống phân phối của chính doanh nghiệp. Tuy nhiên, kênh siêu thị trong nước chưa hiệu quả. Hơn thế nữa, hàng dệt may Việt Nam hiện lại không thể cạnh tranh với hàng Trung Quốc trên phân khúc thị trường thấp và trung cấp bởi màu sắc, kiểu dáng đa dạng, đặc biệt là giá cả phải chăng, phù hợp với nhiều người tiêu dùng Việt Nam. Mặt khác, nguyên liệu sản xuất trong nước chưa có khả năng đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường, khâu kết nối giữa nhà sản xuất và phân phối chưa đồng bộ chặt chẽ. Đây là chưa kể đến trước đây doanh nghiệp còn dồi dào về năng lực và tiềm lực tài chính do xuất khẩu còn mạnh mà việc chuyển hướng sang thị trường nội địa còn khó khăn, hướng chi trong lúc đơn hàng giảm sút, sức tiêu thụ trong nước đang giảm thì việc chuyển hướng này càng tiềm ẩn nhiều rủi ro hơn.

**Một số thị trường khác.** Ngoài Châu Phi, thị trường Nga và Trung Đông cũng được đánh giá là các thị trường tiềm năng của dệt may Việt Nam trong năm 2009. Thị trường Trung Đông cũng có nhiều đặc điểm thị trường giống Châu Phi, hàng dệt may Việt Nam đã có chỗ đứng nhất định trên thị trường này, vấn đề là cần phải có biện pháp đẩy mạnh xuất khẩu. Còn đối với Nga, hiện thuế suất nhập khẩu dệt may vào Nga rất cao, 20 USD/kg hàng hóa nên cần có sự tháo gỡ chính sách vĩ mô giữa hai nước.

**Như vậy,** năm 2009, cơ hội cho dệt may Việt Nam từ phía khách hàng là mở rộng hơn thị phần tại Mỹ, EU; tấn công mạnh vào thị trường Nhật Bản, tìm cách thâm nhập sâu hơn vào thị trường Châu Phi, xem xét đầu tư trực tiếp vào thị trường Châu Phi, và tìm cách xây dựng củng cố tại thị trường nội địa.

### *1.2.3. Cơ hội kinh doanh đến từ nhà cung cấp*

Dệt may Việt Nam phải nhập khẩu đa phần các nguyên phụ liệu phục vụ sản xuất, bởi vậy khai thác yếu tố cơ hội từ nhà cung cấp là rất quan trọng. Năm 2008, kim ngạch xuất khẩu dệt may của Việt Nam đạt 9,1 tỷ USD thì phải nhập khẩu nguyên phụ liệu là 8,0 tỷ USD (*Bảng 2.6*).

**Bảng 2.6: Nhập khẩu nguyên phụ liệu dệt may qua các năm**

Mặt hàng	2006		2007		2008	
	Số lượng	Trị giá	Số lượng	Trị giá	Số lượng	Trị giá
	(tấn)	(Triệu USD)	(tấn)	(Triệu USD)	(tấn)	(Triệu USD)
Bông	181.200	219	212.000	268	291.000	468
Sợi các loại	338,31	544	425.000	744	414.000	788
Vải các loại		2980		3980		4454
Phụ liệu dệt may, da giày		1952		2152		2376
Tổng		5.695		7.144		8.086
Thay đổi (%)		--		25,44		13,18

Nguồn: Vinatex, <http://www.vietnamtextile.org/ChiTietTinTuc.aspx>, truy cập ngày 17/03/2009

Trong đó, các nhà cung cấp chính của Việt Nam bây giờ vẫn là Trung Quốc, khối ASEAN, Nhật Bản, Mỹ, EU, Ấn Độ. (Bảng 2.7)

**Bảng 2.7: Các quốc gia xuất khẩu nguyên phụ liệu dệt may chính cho Việt Nam năm 2008**

Đơn vị: Triệu USD

Quốc gia	NPL dệt may	Vải các loại	Bông các loại	Sợi các loại	Tổng	Phần trăm (%)
<b>Trung Quốc</b>	360,546	1.544,143	1,777	120,452	<b>2.026,918</b>	<b>25,07</b>
<b>ASEAN</b>	150,127	181,450	33,855	203,212	<b>568,644</b>	<b>7,03</b>
<b>Nhật Bản</b>	115,432	355,057	372	11,197	<b>482,058</b>	<b>5,96</b>
<b>Mỹ</b>	132,955	13,218	194,936	514	<b>341,623</b>	<b>4,22</b>
<b>EU</b>	142,357	111,408	22,158	5,613	<b>281,536</b>	<b>3,48</b>
<b>Ấn Độ</b>	56,903	18,635	79,934	23,051	<b>178,523</b>	<b>2,21</b>
<b>Malayxia</b>	10,154	43,194	1,001	42,276	<b>96,625</b>	<b>1,19</b>
<b>Australia</b>	21,485	1,401	1,466		<b>24,352</b>	<b>0,30</b>

Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội dệt may Việt Nam

Trong năm 2009, dệt may Việt Nam có cơ hội được hưởng lợi từ việc giá nguyên vật liệu đầu vào giảm mạnh, sau khi đã lên cao đỉnh điểm vào giữa năm 2008, do sản

lượng hàng dệt may bị sụt giảm. Nhu cầu về bông giảm trong khi nguồn cung vẫn rất dồi dào [*Phụ lục 7*]. Theo một báo cáo mới đây của Viện nghiên cứu kinh tế Bông Mỹ thuộc trường đại học Texax, năm 2009, tổng lượng tiêu thụ bông toàn cầu chỉ bằng 50% so với tổng lượng bông sản xuất ra.<sup>14</sup> Trong 2 tháng đầu năm 2009, nhập khẩu bông vào Việt Nam đạt 22.621 tấn, giảm 53,13% về lượng so với cùng kỳ năm ngoái; nhập khẩu sợi ở mức 56.557 tấn, giảm 37,79% về giá trị; vải cũng giảm 4,34% về giá trị, đạt 493.993 USD.<sup>15</sup> Ngoài ra, đầu năm 2009 vừa rồi, hiệp hội dệt may vừa ký kết một thỏa thuận hợp tác cung cấp bông với Mỹ, đảm bảo đủ nguồn cung bông cho Việt Nam, do đó trong năm 2009, các doanh nghiệp dệt may sẽ có cơ hội giảm được chi phí đối với nhà cung cấp. Về thị trường sợi, Việt Nam nhập khẩu nhiều từ Trung Quốc, ASEAN và Ấn Độ. Năm nay các nhà cung cấp sợi cũng lao đao khi nhu cầu từ thị trường sụt giảm mạnh. Năm 2008, xuất khẩu sợi của Ấn Độ giảm khoảng 40% so với năm 2007. Theo chiều hướng tương tự, xuất khẩu sợi vải nhân tạo giảm 46% về lượng và 12% về giá<sup>16</sup>. Ngoài ra, doanh nghiệp Việt Nam sẽ có cơ hội sử dụng các loại vải sợi chất lượng tốt với giá thành rẻ hơn nhờ sự đầu tư thích đáng từ phía chính phủ. Trong năm 2009, Việt Nam sẽ xây dựng nhà máy xơ sợi tổng hợp Polyester hiện đại nhất Đông Nam Á với công nghệ sản xuất sợi hiện đại nhất hiện nay do Tập đoàn dệt may Việt Nam Vinatex kết hợp với Tổng công ty Dầu khí Việt Nam, sợi sản xuất ra sẽ đáp ứng được 50% nhu cầu nội địa.

Tóm lại, đối với ngành dệt may Việt Nam mà nguyên phụ liệu đa phần phải nhập khẩu thì đây là thời điểm tốt để ký kết các hợp đồng cung cấp nguyên phụ liệu trong thời gian dài với chi phí rẻ. Với việc cam kết nhập khẩu từ các nhà cung cấp mà hiện đang gặp khó khăn, sẽ là cơ hội tạo được mối làm ăn liên kết lâu dài hơn.

## *2.2. Nhận diện các cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính hiện nay*

Qua quá trình phân tích các yếu tố vĩ mô và các yếu tố kinh doanh ngành, có thể nhận thấy trong khủng hoảng hiện nay, cơ hội kinh doanh đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể phân ra làm hai nhóm: nhóm cơ hội về thị trường và nhóm cơ hội về đầu tư.

---

<sup>14</sup> Bộ Công Thương, tin tức tuần tổng hợp, chuyên đề dệt may số 5, ngày 9/2/2009, tr.7

<sup>15</sup> Hiệp hội dệt may Việt Nam, báo cáo tình hình xuất nhập khẩu 2 tháng đầu năm 2009

<sup>16</sup> Bộ Công Thương, tin tức tuần tổng hợp, chuyên đề dệt may số, 5, ngày 9/2/2009, tr.5

*Về nhóm cơ hội thị trường, gồm:*

- bứt phá giành thị phần của Trung Quốc và Ấn Độ tại các thị trường truyền thống là Mỹ, EU (ký hiệu là A);
- đột phá mạnh vào thị trường Nhật (B);
- thâm nhập sâu hơn vào thị trường Châu Phi (C);
- xây dựng củng cố thị trường nội địa (D);
- khai thác thị trường sản phẩm thân thiện với môi trường (E);
- khai thác phân khúc thị trường giá rẻ (F).

*Về nhóm cơ hội đầu tư, gồm:*

- đầu tư mua lại các doanh nghiệp phá sản với giá rẻ hơn nhờ tận dụng nguồn vốn giá rẻ và chi phí đầu vào giảm (G);
- cơ hội kinh doanh sử dụng công cụ thương mại điện tử (H);
- khai thác giá trị trong khâu thiết kế và phân phối sản phẩm (I);
- xem xét đầu tư trực tiếp vào thị trường Châu Phi (G);
- cơ hội ký kết các hợp đồng nhập khẩu nguyên phụ liệu với giá rẻ hơn trong thời gian dài (K).

Trong phần đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội, các tiêu chí đánh giá được xây dựng trên cơ sở từng nhóm cơ hội.

## **2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp**

Phần này sẽ phân tích sâu lợi thế cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp trong mối tương quan với lợi thế cạnh tranh của quốc gia, bởi môi trường kinh doanh dệt may ngày càng liên quan nhiều hơn các yếu tố quốc tế. Việc phân tích trong mô hình sẽ gồm bốn khía cạnh: các điều kiện nhân tố sản xuất, sự hỗ trợ và phát triển của các ngành có liên quan, các điều kiện nhu cầu và chiến lược, cấu trúc, sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, như đã phân tích, bởi ngành dệt may Việt Nam phát triển được như ngày nay là nhờ động lực xuất khẩu, và các chiến lược phát triển mà Chính phủ đã thông qua cũng nhấn mạnh nhiều hơn đến phát triển xuất khẩu, bởi đó vai trò của thị trường nội địa đối với ngành dệt may là không rõ nét. Bởi vậy, trong bài sẽ không phân tích sâu vào yếu tố thứ ba là các điều kiện nhu cầu, tức là các điều kiện về sự phát triển của khách hàng nội địa.



Trong phần cuối, là phân tích các chiến lược và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, sẽ dựa trên kết quả khảo sát 10 doanh nghiệp dệt may từ các doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn với các mô hình là công ty TNHH, công ty 100% vốn nước ngoài, công ty cổ phần. Trong các doanh nghiệp đã khảo sát, sẽ phân tích sâu 2 doanh nghiệp để thấy rõ hơn tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp dệt may. Từ đó sẽ có được bức tranh tổng quát để đánh giá được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

### *2.1. Các điều kiện nhân tố sản xuất*

Trong các điều kiện nhân tố sản xuất sẽ phân tích hai yếu tố: cơ sở hạ tầng quốc gia và lao động và chất lượng nguồn lực.

#### *2.1.1. Cơ sở hạ tầng quốc gia*

##### *(1) Giao thông*

**Đường sắt.** Hệ thống đường sắt Bắc – Nam mất 32 giờ chạy trên quãng đường 1730 km giữa Hà Nội và Hồ Chí Minh. Sử dụng đường sắt tăng 7% lên 4,6 tỷ km về tổng hành trình chuyên chở khách trong năm 2007, trong khi tổng hành trình chuyên chở hàng hóa tăng 14,4% lên 3,9 tỷ tấn-km. Năm 2010, Việt Nam sẽ chi 1,1 tỷ USD cho việc xây 25 km đường tàu điện ngầm ở Hà Nội và 19,7 km tại Hồ Chí Minh góp phần vào việc cải thiện giao thông công cộng tại hai thành phố này.

**Đường bộ.** Việt nam có tổng cộng 210.000 km đường bộ, bao gồm 17.300 đường quốc gia và 7.000 km đường nông thôn. Đến năm 2007, 87% đường quốc gia đã được mở rộng so với con số là 61% vào năm 1997. Khoảng 2/3 phương tiện giao thông tại Hà Nội và Hồ Chí Minh là xe máy, số lượng ô tô vẫn còn ít. Đường bộ tại Việt Nam khá nghy hiểm với trung bình là 33 vụ tai nạn đường bộ một ngày, tổng số vụ tai nạn đường bộ trong một năm là 12000 vụ.

**Cảng.** Việt Nam có hơn 80 cảng biển, nhưng các cảng chính là cảng ở Hải Phòng và Quảng Ninh ở miền Bắc, cảng ở Đà Nẵng và Quy Nhơn ở miền Trung, cảng ở Hồ Chí Minh ở Đông Bắc và cảng ở Cần Thơ ở đồng bằng sông Cửu Long. Chính phủ đã đầu tư đáng kể để nâng cấp năng lực các cảng song vẫn chưa đáp ứng được hết nhu cầu thực tế.

**Đường không.** Hãng hàng không quốc gia Vietnam Airlines đã được hiện đại hóa và đang mở rộng nhanh chóng. Hãng hàng không này hiện đang sở hữu 52 máy bay, trung bình là 8 tuổi (tính đến tháng 8/2008). Một số hãng hàng không quốc tế khác cũng phục vụ tại Việt Nam như hãng hàng không giá rẻ Jetstar Pacific Airlines với 5 máy bay và phần lớn là do nhà nước sở hữu, chỉ có 18% là do hãng Qantas của Australia. Hai hãng hàng không khác nữa là Tiger Air của Singapore và Air Asia của Malaysia đã có những đường bay rất thường xuyên đến Bangkok, Thai Lan và Singapore cùng với các đường bay quốc tế khác.

*[số liệu chi tiết xem tại phụ lục 8]*

### *(2) Năng lượng*

Tổng lượng điện được tạo ra năm 2007 là 66,8 tỷ kwh, tăng từ 30,7 tỷ kwh năm 2001. Trong đó, thủy điện chiếm 37%, 39% từ khí ga, còn lại là năng lượng từ than đá và dầu. 78% lượng điện do tập đoàn Điện lực Việt Nam sản xuất, phần còn lại từ các dự án năng lượng độc lập khác. Mặc dầu đã mở rộng nguồn cung cấp, song trong ngắn hạn vẫn có nhiều rủi ro, bởi 1/3 lượng điện quốc gia là thủy điện, phụ thuộc vào mưa. Chính phủ đang chuyển hướng sang các kế hoạch cung cấp năng lượng bằng than và khí ga. Trong những thời kỳ cao điểm, Việt Nam vẫn phải nhập khẩu điện từ nước ngoài, song vẫn không tránh được việc thiếu điện theo mùa. Tổng nhu cầu điện tăng 12% mỗi năm, do đó mối lo về thiếu điện vẫn còn là một trở ngại cho nhiều cơ sở sản xuất. Hơn thế nữa, chi phí cho điện dùng cho sản xuất công nghiệp ở Việt Nam cao, lên đến 6,3 cent/kwh, trong khi đó tại Trung Quốc chỉ 4,5 cent/kwh, Malaysia là 5,7 cent/kwh và Indonesia là 4,5 cent/kwh. *[số liệu chi tiết xem tại phụ lục 9]*

### *(3) Công nghệ viễn thông*

Công nghệ viễn thông tại Việt Nam hiện đang phát triển nhanh chóng. Đến 8/2008, Việt Nam có 48 triệu đăng ký thuê bao, tương đương với 56/100 người. Ba nhà cung cấp hàng đầu là Viettel, MobiFone và VinaPhone chiếm khoảng 94% thị trường đều là các doanh nghiệp nhà nước, song sẽ có kế hoạch cổ phần hóa trong những năm tới. Internet đã vào Việt Nam từ giữa năm 1998, và hiện nay có 6,2 triệu đăng ký thuê bao và có khoảng 21 triệu người sử dụng Internet, tương đương 24% dân số, cao hơn một chút so với trung bình thế giới và so với trung bình ở Trung Quốc.

**Tóm lại**, cơ sở hạ tầng của Việt Nam đã được cải thiện đáng kể, song việc phát triển vẫn chưa đủ đáp ứng tốc độ phát triển của doanh nghiệp, do đó vấn đề cơ sở hạ tầng vẫn gây ra nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cả trong nước và xuất khẩu.

### 2.1.2. Lao động và chất lượng nguồn lực

#### (1) Dân số trong độ tuổi lao động tăng nhanh cả về số tuyệt đối và tương đối

Dệt may là một ngành đòi hỏi nhiều lao động. Việc xác định được nguồn cung lao động đóng vai trò quan trọng trong việc bình ổn hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, số người trong độ tuổi lao động tăng lên nhanh chóng cả về số tuyệt đối và số tương đối, (Bảng 2.8) góp phần giúp ngành may có cơ sở để phát triển.

**Bảng 2.8: Dân số Việt Nam và tỷ trọng nhóm tuổi trong dân số đến hết 2007**

Năm	Tổng số dân (triệu)	Thay đổi (%)	Tỷ trọng nhóm tuổi trong tổng số dân (%)		
			0 - 14	15 - 59	60+
1979	52,742	--	42,55	<b>50,49</b>	6,96
1989	64,375	22,05	39,00	<b>54,00</b>	7,00
1999	76,325	18,56	33,48	<b>58,41</b>	8,11
2007	85,154	11,56	25,51	<b>65,04</b>	9,45
2020	99,003	16,26	-	-	-

Nguồn: TĐTDS 1979, 1989, 1999, Điều tra biến động DS- KHHGD năm 2007, Ủy ban Dân số-Gia đình và Trẻ em Dự báo Dân số, Gia đình và trẻ em 2025. Hà Nội, 6-2006

Một điều hết sức quan trọng đó là người Việt Nam nổi tiếng với các đức tính cần cù, chăm chỉ, khéo léo. Đó là một trong những nhân tố vô cùng thuận lợi để ngành dệt may Việt Nam có thể phát triển đến tầm vóc cao hơn nữa.

#### (2) Chi phí cho lao động ngày một tăng cao

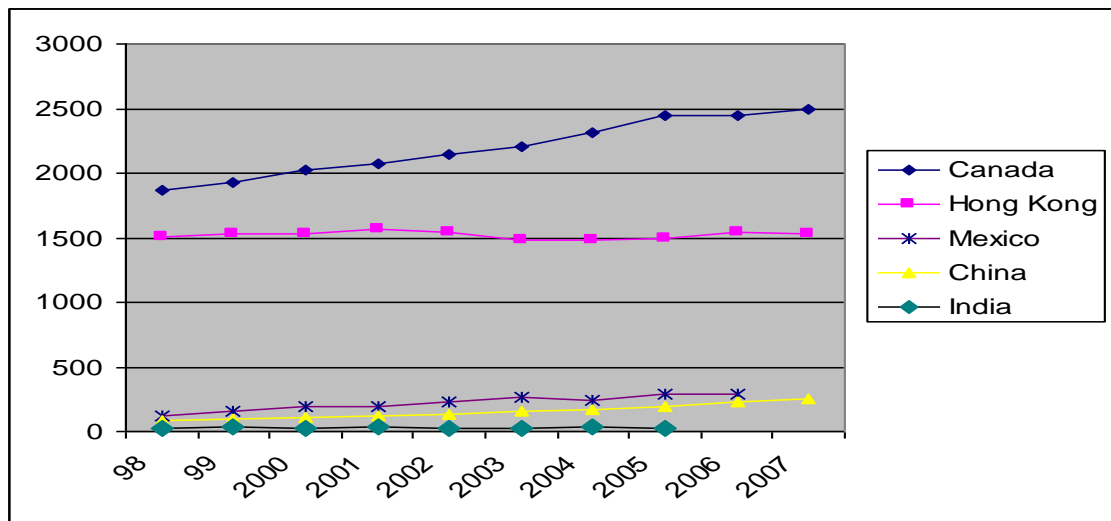
Theo các số liệu tổng hợp từ điều tra 10 doanh nghiệp dệt may, tiền lương trung bình trong ngành dệt may năm 2008 từ 1,5 triệu đến 2,2, triệu VNĐ (tùy vào từng khu vực và loại hình doanh nghiệp), tương đương từ 85,7 USD đến 125,7 USD/tháng, tuy có thấp hơn Trung Quốc song vẫn cao hơn Ấn Độ. Mặt khác, tuy lao động tại Việt Nam có chi phí thấp hơn song năng suất lao động tại Việt Nam còn thấp so với mặt bằng chung thế giới (Bảng 2.9), làm giảm khả năng cạnh tranh của dệt may Việt Nam so với các đối thủ cạnh tranh khác.

**Bảng 2.9: Tiền lương trong ngành dệt may qua các năm***Đơn vị: USD/tháng*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Canada</b>	1865,36	1929,88	2027,96	2077,48	2144,56	2204,28	2318,56	2449,6	2445,2	2496,84
<b>Hong Kong</b>	1510,26	1528,57	1530,73	1564,7	1541,17	1484,19	1482,81	1498,78	1543,97	1531,8
<b>China</b>	86,29	95,21	106,89	119,39	134,38	152,64	171,42	192,47	226,32	255,1
<b>India</b>	24,6	31,45	26,02	38,46	23,53	21,92	35,18	25,07		
<b>Mexico</b>	125,23	161,52	191,8	198,47	224,6	264,5	245,11	294,39	288,2	

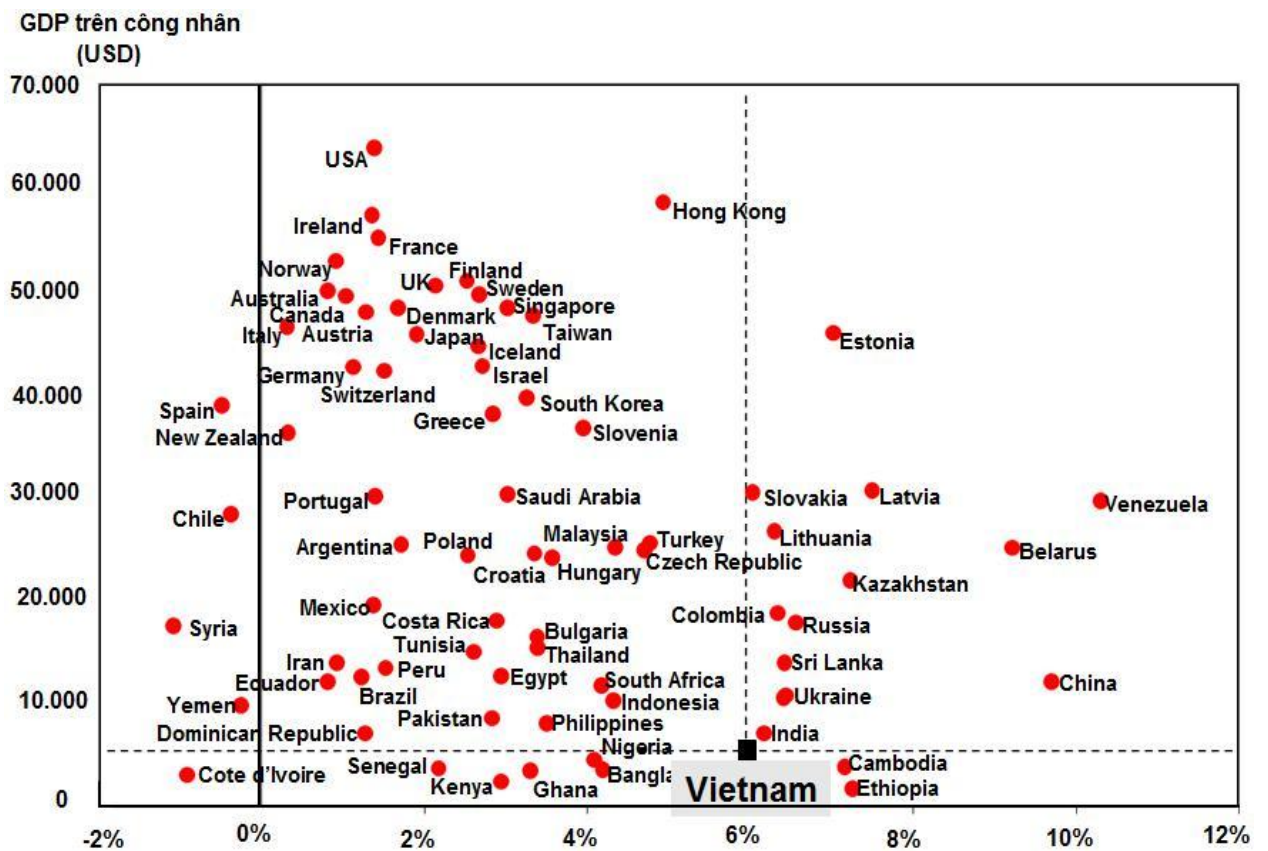
*Nguồn: ILO, Tổ chức Lao động quốc tế, số liệu tổng hợp, truy cập ngày 15/4/2009,*

*<http://laborsta.ilo.org>*

**Biểu đồ 2.4: So sánh tiền lương trong ngành dệt may một số quốc gia****(3) Năng suất lao động của Việt Nam vẫn còn thấp so với mặt bằng thế giới**

Tỷ lệ biết chữ của người dân Việt Nam cao, song khoảng 4/5 lao động được coi là không có kỹ năng lao động. Lao động có kỹ năng tập trung chủ yếu tại Hà Nội (25% được đào tạo và 6% qua giáo dục từ trung cấp) và Hồ Chí Minh (32% được đào tạo và 6% được đào tạo từ bậc trung cấp trở lên).<sup>17</sup> Điều này gây khó khăn nếu ngành dệt may muốn sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao để phát triển trong tương lai.

<sup>17</sup> EIU, Viet Nam country Profile 2008, p14



Hình 2.5: So sánh năng suất lao động – GDP thực trên công nhân 2003-2007  
(GDP được điều chỉnh theo phương pháp PPP)

Nguồn: Tính toán của Michael Porter trong *Vietnam's Competitiveness and the Role of the Private Sector tại Hồ Chí Minh 1/12/2008*

(4) Việt Nam vẫn còn thiếu nguồn lao động chất lượng cao phục vụ phát triển

Nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành dệt may rất cần thiết để hàng dệt may Việt Nam có thể tiến tới những bước nhảy vọt về năng suất và giá trị gia tăng. Đó là những công nhân may có kỹ năng cao, quản lý có trình độ trong lĩnh vực quản lý ngành dệt may, và đội ngũ thiết kế đủ trình độ để có những mẫu thiết kế cạnh tranh. Tuy nhiên, các yếu tố này hiện nay tại Việt Nam vẫn còn rất thiếu. Nếu như các đối thủ cạnh tranh là Trung Quốc đang vươn tầm tay đến lĩnh vực thiết kế thời trang nhiều hơn bởi họ có những nhà thiết kế đủ trình độ, thì Việt Nam trong những năm gần đây mới bắt đầu đầu tư vào lĩnh vực thiết kế thời trang thể hiện qua việc tổ chức các tuần lễ thời trang, các giải thưởng tôn vinh những mẫu thiết kế và việc đầu tư vào việc tuyển dụng những nhà thiết

kế hàng đầu của những công ty dệt may lớn. Việt Nam vẫn còn thiếu các trường đào tạo đội ngũ làm trong lĩnh vực dệt may chuyên nghiệp, hoặc đã có thì trình độ vẫn còn là yếu tố đáng bàn.

### *2.2.. Các ngành hỗ trợ và có liên quan*

Việc phát triển được các ngành hỗ trợ và có liên quan sẽ giúp cho việc sản xuất của một ngành trong một quốc gia đạt được những lợi thế cạnh tranh hơn các quốc gia khác. Các công ty đồ trang sức vàng và bạc của Ý đã dẫn đầu thế giới trong ngành này một phần bởi vì các công ty khác của Ý đã cung cấp hai phần ba máy móc chế tạo kim hoàn và tái chế kim loại quý hiếm của thế giới; thành công của Thụy Sĩ trong dục phẩm nổi lên từ sự thành công quốc tế trước đó trong ngành nhuộm; sự áp đảo của người Nhật trong đàn oóc-gan điện tử đến từ thành công trong các nhạc cụ được kết hợp với vị thế mạnh trong hàng điện tử tiêu dùng của nước này. Nếu các nhà cung cấp các sản phẩm nguyên phụ liệu trong lĩnh vực dệt may tại Việt Nam là những nhà cạnh tranh có tầm cỡ quốc tế, thì ngành may mặc sẽ được hưởng lợi từ việc có được nguyên liệu từ đầu nguồn với giá rẻ hơn, cạnh tranh hơn. Việc vận chuyển, liên lạc sẽ nhanh hơn và chủ động hơn so với việc phải nhập khẩu từ nước ngoài. Hơn thế nữa việc các ngành hỗ trợ và có liên quan phát triển sẽ thúc đẩy sự đổi mới trong cả một hệ thống dây chuyền sản xuất với tốc độ nhanh hơn. Tất nhiên, Việt Nam không nhất thiết phải có một được tất cả các ngành hỗ trợ và liên quan có sức cạnh tranh quốc tế, song khi phát triển được song song đồng bộ rõ ràng sẽ giúp nâng cao cải thiện đáng kể năng lực cạnh tranh của ngành dệt may (Hình 2.10).

### **Hình 2.10: Cụm sản xuất dệt may tại Việt Nam**

*Nguồn: Mô phỏng theo ví dụ về cụm sản xuất ngành giấy da của Michael Porter*

Tại Việt Nam, ngành dệt mới phát triển với năng lực thấp, chưa đủ để cung ứng nguyên phụ liệu cho ngành may. Đến năm 2007, ngành vẫn phải nhập khẩu tới 90% bông, gần 100% các loại xơ sợi tổng hợp, hoá chất thuốc nhuộm, máy móc, thiết bị và phụ tùng, 70% vải và 50 đến 70% các loại phụ liệu cho may xuất khẩu. Công nghệ nhuộm và may các sản phẩm cao cấp chậm được cải tiến, chủ yếu là công nghệ trung bình, tỷ lệ lao động có tay nghề cao, có kỹ năng kỹ xảo tại Việt Nam vẫn còn thấp. Nông nghiệp trồng bông có nước tưới cũng phát triển không đủ để cung cấp nguyên liệu cho ngành dệt trong nước. Thậm chí, ngay cả khi có vị trí địa lý rất thuận lợi, song dịch vụ logistic tại Việt Nam cũng phát triển không đủ đáp ứng được cho việc vận chuyển. Đa phần hàng hóa tại Việt Nam xuất khẩu FOB, song lại phải nhập khẩu CIF do đội tàu tại Việt Nam chưa đủ năng lực chuyên chở đáp ứng nhu cầu trong nước. Lĩnh vực thiết kế tại Việt Nam mới phát triển yếu ớt, cho dù vài năm trở lại đây đã có sự đầu tư nhiều hơn. Riêng trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển sản phẩm và nguyên vật liệu mới, đa phần các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn còn yếu, không đầu tư ngân sách nhiều cho lĩnh

vực này. Hệ thống phân phối hàng may mặc tại Việt Nam vẫn chưa hiệu quả. Một số công ty lớn tự phải mở các cửa hàng hoặc thông qua các đại lý, kênh phân phối qua siêu thị không hiệu quả. Nhiều công ty chỉ đi gia công nên không đầu tư vào việc phân phối sản phẩm. Tóm lại, năng lực cạnh tranh của dệt may Việt Nam xét theo cụm nhóm vẫn còn yếu, sự liên kết giữa các ngành liên quan nhau còn rất lỏng lẻo.

### 2.3. Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty

Phần này sẽ nghiên cứu chi tiết hoạt động sản xuất kinh doanh của hai doanh nghiệp dệt may Việt Nam, một doanh nghiệp vừa và một doanh nghiệp lớn, nhằm có cái nhìn chi tiết hơn về hoạt động của doanh nghiệp. Cơ sở dữ liệu thu được thông qua việc *phát bảng câu hỏi [chi tiết tại phụ lục 10], phỏng vấn trực tiếp và thu thập thông tin.* Việc phân tích dựa trên chuỗi giá trị của Michael Porter như đã nói trong chương I, gồm việc phân tích các hoạt động hỗ trợ và việc phân tích các hoạt động chính.

#### 2.3.1. Tổng quan về hai doanh nghiệp lấy mẫu

Hai doanh nghiệp được chọn lấy mẫu là Công ty Cổ phần May 19 – doanh nghiệp vừa, và Tổng công ty Cổ phần May Việt Tiên – doanh nghiệp lớn.

	<b>Công ty cổ phần May 19</b>	<b>Tổng công ty cổ phần may Việt Tiên</b>
<b>Thông tin chung</b>		
<b>Địa chỉ</b>	311 Trường Chinh- Hà Nội	Số 7- Lê Minh Xuân - Hồ Chí Minh
<b>Mô hình công ty</b>	Công ty cổ phần. Trước 1993 là công ty trực thuộc quân đội, từ 1993 trở thành công ty 100% vốn nhà nước, từ 2005 chuyển thành công ty cổ phần. 51% vốn nhà nước, 49% vốn của cán bộ công nhân viên.	Công ty Cổ phần trực thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam, mô hình công ty mẹ- công ty con.
<b>Lĩnh vực hoạt động</b>	Quần áo bộ đội, cảnh sát, hàng may mặc xuất khẩu	Sản xuất quần áo; sản xuất và kinh doanh nguyên phụ liệu ngành may; kinh doanh đồ văn phòng, kinh doanh và đầu tư tại khu công nghiệp; đầu tư và kinh doanh tài chính.
<b>Quy mô, năng lực sản xuất</b>		
<b>Số lượng nhân viên</b>	Tổng: 1018 lao động	Tổng: 20.000 lao động
<b>Số lượng máy móc</b>	Tổng: 944 máy, 676 máy 1 kim (71,6%), 24 máy 2 kim (2,5%), 220 máy chuyên dùng (23,3%).	Tổng: 5668 máy; 3287 máy 1 kim (58%); máy 2 kim: 270 (4,76%); máy chuyên dùng: 2111 (37%)



<b>Nhà xưởng, diện tích</b>	Diện tích nhà xưởng: 14.206 m <sup>2</sup> ; Diện tích đất: 9.714m <sup>2</sup>	Diện tích nhà xưởng: 55.709 m <sup>2</sup> . Công ty hiện có 21 nhà xưởng trực thuộc, ngoài ra còn có các nhà máy liên doanh trong nước.
<b>Năng lực sản xuất</b>	2,5 triệu sản phẩm/năm	41,9 triệu sản phẩm/năm
<b>Tình hình hoạt động năm 2008</b>		
<b>Doanh thu</b>	58,43 tỷ VNĐ	2924 tỷ VNĐ
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	1,93 tỷ	54,57 tỷ VNĐ
<b>LN/DT</b>	3,3%	1,86%
<b>Thị trường chính</b>	Nội địa: công an, bộ đội, viện kiểm sát, kiểm lâm. Xuất khẩu: EU, Mỹ, Hàn Quốc, Đài Loan	Xuất khẩu: Mỹ(36,77%), Nhật (24,71%), Tây Âu (17,2%), ASEAN (9,3%). Nội địa: 20 cửa hàng và 300 đại lý trên toàn quốc
<b>Hình thức sản xuất chính</b>	Nội địa: Theo mẫu quy định, Xuất khẩu: gia công.	Năm 2008, sản xuất FOB chiếm 70% doanh thu xuất khẩu.

### 2.3.2. Phân tích các hoạt động hỗ trợ

#### (1) Phân tích

Phân tích các hoạt động hỗ trợ bao gồm việc phân tích bốn yếu tố chính: cơ sở hạ tầng doanh nghiệp, quản trị nhân sự, hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), và hoạt động mua sắm.

	<b>Công ty may 19</b>	<b>Tổng Công ty Cổ phần May Việt Tiến</b>
<b>Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp</b>		
<b>Mô hình quản lý chung</b>	Quản lý theo chức năng	Quản lý theo chức năng
<b>Hoạt động tài chính kế toán</b>	Do giám đốc tài chính đảm nhiệm. Rủi ro tài chính lớn do không có chức năng dự báo rủi ro tỷ giá, rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản. Chưa có hệ thống đánh giá rủi ro.	Do phòng tài chính đảm nhiệm. Tuy nhiên công tác dự đoán rủi ro tài chính vẫn chưa phát triển. Hoạt động tài chính khá được coi trọng trong hoạt động chung của công ty bởi yêu cầu từ mô hình hoạt động của công ty.
	Sử dụng kế toán máy. Hình thức lưu trữ số liệu cuối kỳ bằng văn bản.	Sử dụng kế toán máy. Lưu trữ số liệu cuối kỳ cả bằng văn bản và hồ sơ trong máy tính.
<b>Các vấn đề pháp lý</b>	Thuê ngoài	Thuê ngoài

<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	Ban lãnh đạo công ty chưa coi đây là vấn đề chiến lược phải chú tâm. Chưa có bất cứ một hoạt động nào liên quan đến việc thúc đẩy xây dựng văn hóa doanh nghiệp.	Lãnh đạo thuê tư vấn ngoài, đã có đầu tư vào lĩnh vực văn hóa doanh nghiệp. Công ty đã thiết lập được giá trị doanh nghiệp, tầm nhìn, từng bước xây dựng. Song đây cũng chưa phải vấn đề được ban lãnh đạo đặc biệt coi trọng, do đó chưa thực sự xây dựng được văn hóa doanh nghiệp.
<b>Hoạt động công đoàn</b>	Có công đoàn. Lãnh đạo công đoàn cũng nằm trong ban lãnh đạo doanh nghiệp. Hoạt động công đoàn mang nhiều ý nghĩa tượng trưng, công nhân viên không thực sự có tiếng nói.	Có công đoàn. Chi phí hoạt động công đoàn vừa do công nhân và doanh nghiệp cùng đóng góp. Công đoàn không hoạt động độc lập mà dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo. Mọi quyết định quan trọng của công đoàn đều phải có sự thông qua của ban lãnh đạo.
<b>Quản trị nhân sự</b>		
<b>Phụ trách</b>	Phòng tài chính- lao động- tiền lương, không có chức danh phòng nhân sự.	Phòng nhân sự, có trưởng phòng nhân sự.
<b>Tuyển dụng</b>	Không có hệ thống bản miêu tả công việc. Tuyển dụng theo phương pháp truyền thống, không có hệ thống kiểm tra năng lực. Đánh giá ứng viên chủ yếu dựa vào chủ quan.	Đã xây dựng được hệ thống bản miêu tả công việc, hệ thống các bài kiểm tra năng lực ứng viên chung và năng lực yêu cầu tại từng vị trí.
<b>Hệ thống đãi ngộ</b>	Theo bậc lương cứng nhắc do vẫn bị ảnh hưởng cơ chế cũ. Hệ thống thưởng chưa khuyến khích được tinh thần làm việc. Cơ cấu lương thì lương cứng chiếm tỷ lệ cao, khoảng 80%, thưởng chiếm tỷ lệ nhỏ.	Trả lương theo sản phẩm, cũng áp dụng trả theo bậc lương. Công nhân tính theo sản phẩm, văn phòng tính theo lương thời gian. Đã xây dựng được hệ thống lương, thưởng khuyến khích năng suất. Ngoài ra, trong một số khối văn phòng, thưởng trong cơ cấu lương được đặt tương đối cao hơn: 60% lương chính, 40% thưởng.
<b>Đào tạo</b>	Đào tạo trực tiếp thông qua công việc. Chưa có hệ thống riêng để đào tạo.	Việc đào tạo nhân viên được công ty rất coi trọng trong tiêu chí hoạt động. Công nhân được đào tạo trực tiếp hoặc thông qua các trường dạy nghề.
	Nhân viên hiếm khi được đào tạo lại, cập nhật thêm các kỹ năng mới để nâng cao năng lực.	Cán bộ công nhân viên thường xuyên được cử đi đào tạo nâng cao các kỹ năng mới.
<b>Hệ thống đánh giá thành tích</b>	Chưa xây dựng được các hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng cho từng chức danh.	Một số vị trí đã xây dựng được tiêu chí đánh giá, một số vị trí khác vẫn đánh giá bằng chủ quan.
<b>Lưu trữ thông tin</b>	Lưu trữ bằng hồ sơ	Sử dụng phần mềm quản trị nhân sự.
	Sử dụng máy chấm công cơ.	Sử dụng máy chấm công bằng thẻ từ, hoặc bằng vân tay có kết nối với máy tính.
<b>R&amp;D (nghiên cứu và phát triển)</b>		

<b>Phụ trách</b>	Phòng kỹ thuật công nghệ, không có chức danh phòng nghiên cứu và phát triển. Việc nghiên cứu thiết kế mẫu chưa được đề cao do đối với mặt hàng nội địa là hàng truyền thống, hầu như không phải thay đổi mẫu mã, hàng xuất khẩu đa phần làm theo mẫu sẵn có.	Phòng công nghệ. Từ sau khi được cổ phần hóa, việc nghiên cứu, thiết kế các mẫu quần áo mới được đầu tư nhiều hơn. Hiện tại, doanh nghiệp đang đầu tư tuyển dụng, đào tạo các nhà thiết kế mẫu thời trang, nhằm tăng giá trị gia tăng trong sản phẩm của công ty.
<b>Hoạt động</b>	Chưa được coi trọng	Ngày càng được đầu tư nhiều hơn
<i>Mua sắm</i>		
<b>Phụ trách</b>	Phòng kế hoạch điều độ	Bộ phận đặt hàng của phòng kinh doanh
<b>Hiệu quả</b>	Quy trình kiểm tra vẫn còn lỏng lẻo, dễ thất thoát tài sản của công ty	Chưa đánh giá được

(2) *Đánh giá về các hoạt động hỗ trợ tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam nói chung*

**Về ưu điểm**, hoạt động hỗ trợ của ngành dệt may Việt Nam trong thời gian vừa qua đã đạt được nhiều điểm đáng chú ý.

*Thứ nhất*, một số doanh nghiệp lớn và vừa đã áp dụng được các phương pháp quản lý mới tiên tiến của nước ngoài. Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản trị cũng được phổ biến rộng rãi hơn, ví dụ các phần mềm kế toán, các phần mềm quản trị nhân sự, phần mềm quản trị quan hệ khách hàng, là những phần mềm khá phổ biến ở các doanh nghiệp hiện nay.

*Thứ hai*, hoạt động kế toán, tài chính đã được công khai minh bạch hơn nhờ việc cổ phần hóa doanh nghiệp được đẩy mạnh.

*Thứ ba*, hoạt động quản trị chiến lược một cách bài bản đang được đánh giá lại một cách đúng mức trong nhiều các doanh nghiệp lớn và vừa. Đặc biệt, công tác đào tạo công nhân viên đã được doanh nghiệp chú trọng nhiều hơn.

*Thứ tư*, hệ thống lưu trữ, phân tích, tổng hợp thông tin trong nội bộ ngành đã được nâng cao cải thiện đáng kể, thông qua sự liên kết của các doanh nghiệp, sự hỗ trợ từ các cơ quan nhà nước. Các tờ báo tuần của ngành dệt may do Tập đoàn dệt may Việt Nam hoặc báo chuyên ngành dệt may do Bộ Công Thương phát hành đã giúp cải thiện đáng kể chất lượng cập nhập thông tin đối với doanh nghiệp.

*Thứ năm*, việc liên kết, kết nối các doanh nghiệp dệt may trong nước lại với nhau hiện đang được triển khai khá tốt thông qua các trung tâm xúc tiến thương mại của nhà nước như Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI. Ngoài ra, cũng có rất nhiều giải pháp nhằm nâng cao cải thiện năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa được nhà nước thông qua như thành lập các quỹ tín dụng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, liên tục mở các lớp đào tạo chuyên môn nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp, hỗ trợ kết nối giữa doanh nghiệp với các khách hàng nước ngoài,...

**Về nhược điểm**, các hoạt động hỗ trợ tại doanh nghiệp dệt may còn nhiều điều đáng bàn. Phần nhiều những thuận lợi trên đều chỉ có đối với các doanh nghiệp lớn, có lợi thế về quy mô, tiềm lực tài chính đủ mạnh. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thiếu nguồn vốn, khả năng tiếp cận với các phương thức sản xuất và quản lý mới rất hạn chế. Trong khi đó, doanh nghiệp dệt may nhỏ và vừa đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống phát triển của dệt may Việt Nam, thì việc gặp nhiều khó khăn tại các hoạt động hỗ trợ thực sự đã phần nào kiềm chế sự phát triển của toàn ngành. Ngoài ra, các doanh nghiệp dệt may lớn cũng vẫn đang gặp phải không ít khó khăn. Những khó khăn nổi bật có thể nêu lên, gồm:

*Thứ nhất*, trình độ, năng lực của những người làm các hoạt động hỗ trợ vẫn còn rất hạn chế. Những người có năng lực thường chỉ có thể tìm thấy tại những doanh nghiệp lớn hoặc các doanh nghiệp khá có tên tuổi. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa khó tìm được những người có chuyên môn nghiệp vụ tốt để làm việc trong thời gian dài.

*Thứ hai*, hoạt động tài chính ở đa phần các doanh nghiệp vẫn chưa thực sự được minh bạch, rõ ràng, đặc biệt là trong các loại hình doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân hoặc công ty TNHH. Năng lực dự đoán, dự báo rủi ro tài chính ở các công ty dệt may Việt Nam vẫn còn kém, không có cơ sở khoa học mà phần lớn dựa vào cảm quan, nhiều công ty còn chưa thực sự đầu tư chú trọng.

*Thứ ba*, đa phần các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp hoặc chưa đề cập đến vấn đề văn hóa doanh nghiệp. Thực trạng hiện nay tại nhiều doanh nghiệp dệt may, đặc biệt là tại các công ty 100% vốn nước ngoài, hiện tượng ăn cắp, lấy trộm hàng trong doanh nghiệp khá phổ biến. Nhiều doanh nghiệp

cũng đã áp dụng các biện pháp như quy trách nhiệm, kiểm tra chặt chẽ, một số khác còn áp dụng các biện pháp chặt chẽ hơn như lắp camera theo dõi, thuê bảo vệ chuyên nghiệp, hoặc một số các biện pháp rất cứng rắn như khám người trước khi ra về, không cho mang túi xách đến công ty,...Song những nỗ lực này xem ra sẽ không thể đạt kết quả cao nếu người lao động không có ý thức xây dựng doanh nghiệp.

*Thứ tư*, hệ thống lưu trữ và bảo quản thông tin còn kém hiệu quả. Thống kê số liệu, kết nối với bạn hàng còn chưa đến tay nhiều doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

*Thứ năm*, hoạt động R&D chưa được đầu tư phát triển đúng mức. Ngoài các viện dệt may hiện đang hoạt động với kinh phí hỗ trợ của nhà nước và Tập đoàn dệt may Việt Nam, còn lại hầu hết các doanh nghiệp dệt may vẫn chưa tự đầu tư độc lập các phòng nghiên cứu những chất liệu mới, công nghệ sản xuất mới cho ngành dệt may. Việc thiết kế mẫu mã sản xuất mới trong 2 năm trở lại đây đã được đầu tư nhiều hơn song vẫn chưa đủ để ngành dệt may có bước đột phá mới.

*Thứ sáu*, công đoàn hoạt động không hiệu quả, không thực sự đại diện cho người lao động. Các vụ biểu tình trong ngành dệt may vẫn tăng qua các năm, và dường như ngày càng trở thành vấn đề nóng hơn, do đời sống người lao động vẫn thấp, các quy định chính sách của chính phủ không được các doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc. Nhiều doanh nghiệp dệt may gặp khó khăn trong việc duy trì số lượng công nhân ổn định khi công nhân cứ xin vào rồi lại nghỉ, đặc biệt là sau mỗi kỳ nghỉ tết. Vấn đề lao động hiện giờ đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam không còn dễ dàng như trước khi chi phí nhân công ngày một cao trong khi việc tuyển người thì vẫn gặp nhiều khó khăn. Nếu ngành dệt may Việt Nam không giải quyết tốt vấn đề đời sống cho người lao động, thì việc biểu tình hoặc bất ổn trong ngành có thể trở thành mối đe dọa lớn nhất đối với sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam.

### 2.3.3. Phân tích các hoạt động chính

#### (1) Phân tích

Phân tích hoạt động chính gồm việc phân tích bốn yếu tố: *việc cung ứng nội bộ* (cung ứng đầu vào), *cung ứng bên ngoài* (cung ứng đầu ra), *marketing và bán hàng* và *dịch vụ sau bán hàng*.

	<b>Công ty Cổ phần May 19</b>	<b>Tổng công ty Cổ phần May Việt Tiến</b>
<b>Cung ứng nội bộ (cung ứng đầu vào)</b>		
<b>Nhà cung cấp nguyên vật liệu</b>	Các mặt hàng nội địa, nguồn vải chủ yếu lấy từ các nhà máy vải Nam Định, phụ liệu đa phần nhập khẩu từ Trung Quốc và một vài nơi khác. Đối với mặt hàng xuất khẩu, phần lớn nguyên vật liệu nhập từ đối tác.	Vải thường được nhập từ Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Việt Nam, Indonesia, Đài Loan, Hong Kong, hoặc nhập trực tiếp từ đối tác.
<b>Sản xuất</b>		
<b>Tiêu chuẩn quản lý và sản xuất áp dụng</b>	Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000	Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000, tiêu chuẩn chất lượng 5S của Nhật, hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000, tiêu chuẩn chất lượng trong kinh doanh WRAP.
<b>Cung ứng bên ngoài (cung ứng đầu ra)</b>		
<b>Phương thức vận chuyển</b>	Thị trường công ty sản xuất cho nội địa là chủ yếu, việc vận chuyển sử dụng ô tô chuyên dụng trong công ty, đôi khi thuê ô tô ngoài. Ngoài ra, hàng hóa xuất khẩu thường hay xuất tại cảng biển Hải Phòng, việc chuyên chở bằng máy bay ít phổ biến hơn	Công ty chuyên sản xuất các mặt hàng bậc trung đến cao cấp, hợp tác gia công cho nhiều thương hiệu có tên tuổi, do vậy yêu cầu thời gian giao hàng rất chặt chẽ, thường xuyên phải giao bằng máy bay, phương thức giao bằng tàu chỉ đến những địa điểm gần ở Châu Á.
<b>Marketing và bán hàng</b>		
	Không có phòng marketing. Chức năng marketing không có trong danh mục nhiệm vụ của phòng kinh doanh, thay vào đó chỉ là các hoạt động để xúc tiến bán hàng.  Có website, chức năng giới thiệu sản phẩm. Lượng người truy cập ít, thông tin không đa dạng, đầu tư cho website không nhiều.  Không có đại lý và cửa hàng tại thị trường nội địa.	Có phòng marketing riêng, có cả chức năng PR trong nhiệm vụ của phòng. Hoạt động marketing khá phát triển. Doanh nghiệp có logo, slogan, có màu sắc riêng. Đặc biệt, doanh nghiệp có chiến lược bảo vệ các thương hiệu sản phẩm của mình bằng việc đăng ký nhãn hiệu sản phẩm cả ở nước ngoài.  Có website, chức năng là giới thiệu sản phẩm, chưa có chức năng bán hàng trực tuyến. Đã đầu tư nhiều hơn đến hình thức và nội dung website.  20 cửa hàng vào 300 đại lý trên toàn quốc
<b>Dịch vụ sau bán hàng</b>		

<p>Mặt hàng nội địa của công ty chủ yếu là các mặt hàng may đo, bởi vậy yêu cầu về dịch vụ sau bán hàng cao. Doanh nghiệp thường xuyên phải sửa chữa như một phần tất yếu trong sản xuất may đo. Đối với các mặt hàng xuất khẩu, nếu các sản phẩm lỗi không nhiều, thường đối tác sẽ trừ trực tiếp trên tiền thanh toán, hoặc phân nản. Còn nếu hỏng quá nhiều, hàng sẽ bị gửi trả lại.</p>	<p>Mặt hàng nội địa là hàng hóa may sẵn, phân phối theo cỡ số, doanh nghiệp ít phải thực hiện dịch vụ sau bán hàng. Việc gia công cho đối tác, thường là có nhân viên kiểm tra của đối tác đến kiểm tra chặt chẽ trước khi hàng được xuất đi, vì vậy tỉ lệ hỏng không nhiều. Hoạt động sau bán hàng đối với các mặt hàng xuất khẩu thường khó khăn, bởi vậy quá trình sản xuất thường rất chặt chẽ để giảm thiểu sai sót tối đa.</p>
---	--

(2) *Đánh giá chung về các hoạt động chính tại các nhóm doanh nghiệp dệt may Việt Nam*

**Về ưu điểm**, hoạt động chính của dệt may Việt Nam đã đạt được một số bước tiến.

*Thứ nhất*, thị trường cung ứng nguyên vật liệu ngày càng đa dạng hóa hơn nhờ nguồn cung phong phú. Các ngành công nghiệp phụ trợ cho dệt may tại Việt Nam đang ngày một phát triển, tỷ lệ nội địa hóa cao, tạo điều kiện giảm chi phí vận chuyển và tìm kiếm các nhà cung cấp.

*Thứ hai*, doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang trong quá trình đầu tư vào chiều sâu thông qua việc hiện đại hóa quy trình sản xuất, nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm, áp dụng các quy trình như ISO 9001-2000, 5S Standard, tham gia tích cực hơn đến việc cải thiện môi trường sản xuất trong sạch, lành mạnh hơn thông qua việc cam kết các tiêu chuẩn như hệ thống đạo đức xã hội WRAP, hệ thống trách nhiệm xã hội SA 8000, tiêu chuẩn môi trường ISO 14000.

*Thứ ba*, hoạt động marketing ngày càng được chú trọng do thị trường mở cửa, áp lực cạnh tranh từ các nhà cung cấp nước ngoài mạnh hơn. Việc đầu tư hơn vào marketing thể hiện qua đầu tư nhiều hơn vào các hoạt động quảng cáo, tài trợ, PR, xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, thực hiện các chiến lược marketing.

*Thứ tư*, chi phí vận chuyển đến các đối tác nước ngoài trong năm 2009 đã sụt giảm mạnh do giá nguyên liệu giảm.

Về **nhược điểm**, vẫn còn một số bất cập trong các hoạt động chính tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

*Thứ nhất*, hiện tại, chi phí nguyên vật liệu còn cao do đa phần phải nhập khẩu từ nước ngoài, không chủ động được chất lượng và số lượng nguyên vật liệu, đặc biệt là trong những trường hợp cần gấp.

*Thứ hai*, việc áp dụng các tiêu chuẩn quản lý thường chỉ có tại các doanh nghiệp vừa và lớn, các doanh nghiệp nhỏ đa phần vẫn chưa áp dụng, năng suất chất lượng sản phẩm còn kém.

*Thứ ba*, do phần lớn các doanh nghiệp dệt may chỉ làm gia công xuất khẩu, do đó từ trước đến nay hoạt động marketing chưa được đầu tư xứng đáng. Các hoạt động như đăng ký quyền sở hữu thương mại về thương hiệu, mẫu mã sản phẩm, từ trước đến nay gần như bị bỏ trống. Đến nay, chỉ có ít các doanh nghiệp có tầm nhìn chiến lược mới bắt đầu quan tâm đến việc bảo hộ bản quyền, còn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa có sự quan tâm thích đáng. Ngoài ra, các hoạt động như quảng cáo, PR một mặt vì tốn khá nhiều chi phí, chưa đem lại hiệu quả tức thời, mặt khác do khả năng nhận thức về tầm quan trọng của những hoạt động này của các chủ doanh nghiệp, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa ít đầu tư cho hoạt động marketing.

*Thứ tư*, thương mại điện tử là một kênh bán hàng khá hiệu quả và phổ biến trên toàn thế giới, song hầu hết các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chưa thể ứng dụng được do các rào cản về kỹ thuật và pháp lý. Nhiều doanh nghiệp có website song chỉ dừng lại ở mức giới thiệu sản phẩm, nhiều các doanh nghiệp nhỏ và vừa thậm chí còn không có website.

*Thứ năm*, chi phí vận chuyển bằng máy bay còn cao, vận chuyển bằng tàu đến các nước như Mỹ, EU thời gian vận chuyển còn lâu.

#### 2.4. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Việc đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên bảy yếu tố: i) *chi phí sản xuất*; ii) *năng suất lao động*; iii) *công nghệ*; iv) *hoạt động bổ trợ*; v) *trình độ nguồn lao động*; vi) *hỗ trợ từ các ngành có liên quan*; vii) *hỗ trợ từ các yếu tố vĩ mô*.



**Bảng 2.10: Đánh giá năng lực cạnh tranh của các nhóm doanh nghiệp dệt may Việt Nam**

	Chi phí sản xuất (-)	Năng suất lao động (+)	Công nghệ (+)	Hoạt động hỗ trợ (+)	Trình độ nguồn lao động (+)	Hỗ trợ từ các ngành liên quan(+)	Hỗ trợ từ yếu tố vĩ mô (+)	Tổng
<b>Trọng số</b>	0,25	0,17	0,13	0,15	0,13	0,07	0,1	<b>1</b>
<b>Điểm số (tối đa là 5 đ)</b>								
<b>DN nhỏ</b>	3,1	3	1,5	1,7	2	2,3	3,3	
<b>DN vừa</b>	3,7	3,3	3	2,4	2,7	2,5	3,7	
<b>DN lớn</b>	4	3,7	3,5	3	3,2	2,7	3,8	
<b>Kết quả</b>								
<b>DN nhỏ</b>	0,775	0,51	0,195	0,255	0,26	0,161	0,33	<b>2,486</b>
<b>DN vừa</b>	0,925	0,561	0,39	0,36	0,351	0,175	0,37	<b>3,132</b>
<b>DN lớn</b>	1	0,629	0,455	0,45	0,416	0,189	0,38	<b>3,519</b>

**Kết luận:**

Các doanh nghiệp dệt may nhỏ tại Việt Nam năng lực cạnh tranh thấp, năng lực cạnh tranh tại thị trường quốc tế kém.

Các doanh nghiệp dệt may vừa tại Việt Nam năng lực cạnh tranh trung bình, năng lực cạnh tranh tại thị trường quốc tế ở mức trung bình.

Các doanh nghiệp dệt may lớn tại Việt Nam năng lực cạnh tranh có vượt lên mức trung bình, lên mức cao, song tầm năng lực cũng chỉ nhỉnh hơn mức trung bình ít. Do đó, năng lực cạnh tranh ở thị trường quốc tế cũng nhỉnh hơn mức trung bình một ít.

**3. Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội trên từng nhóm doanh nghiệp và đưa ra kết luận cuối cùng.**

Trong phần này sẽ tiến hành gồm ba bước 1) Xác định các tiêu chí đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội ; 2) Đánh giá các cơ hội cho từng nhóm doanh nghiệp; 3) Biểu thị các cơ hội của từng nhóm doanh nghiệp trên các biểu đồ riêng biệt, từ đó đưa ra kết luận cuối cùng.

**3.1. Xác định các tiêu chí đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội**

Dưới đây là các nhóm cơ hội đã nhận dạng được.

Về nhóm cơ hội thị trường, gồm:

- bút phá giành thị phần của Trung Quốc và Ấn Độ tại các thị trường truyền thống là Mỹ, EU (ký hiệu là A);

- đột phá mạnh vào thị trường Nhật (B);

- thâm nhập sâu hơn vào thị trường Châu Phi (C);

- xây dựng củng cố thị trường nội địa (D);

- khai thác thị trường sản phẩm thân thiện với môi trường (E);

- khai thác phân khúc thị trường giá rẻ (F).

*Về nhóm cơ hội từ đầu tư, gồm:*

- đầu tư mua lại các doanh nghiệp phá sản với giá rẻ hơn nhờ tận dụng nguồn vốn giá rẻ và chi phí đầu vào giảm (G);

- cơ hội kinh doanh sử dụng công cụ thương mại điện tử (H);

- khai thác giá trị trong khâu thiết kế và phân phối sản phẩm (I);

- xem xét đầu tư trực tiếp vào thị trường Châu Phi (J);

- cơ hội ký kết các hợp đồng nhập khẩu nguyên phụ liệu với giá rẻ hơn trong thời gian dài (K).

Đối với nhóm cơ hội từ thị trường, đánh giá dựa trên năm tiêu chí là i) *quy mô thị trường (X)*, ii) *khả năng tăng trưởng (Y)*, iii) *áp lực cạnh tranh (Z)*, iv) *áp lực từ phía khách hàng (M)* và v) *rào cản bảo hộ (N)*

Đối với nhóm cơ hội từ đầu tư, đánh giá dựa trên năm tiêu chí là i) *yêu cầu về vốn (ký hiệu X')*, ii) *yêu cầu về nhân lực (Y')*, iii) *Hỗ trợ từ nhà nước (Z')*, iv) *tính khả thi (M')* và v) *tiềm năng tăng trưởng (N')*.

### 3.2. Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội cho từng nhóm doanh nghiệp

#### 3.2.1. Đối với nhóm cơ hội từ thị trường

(+) Tính theo thang điểm từ 1-5, mức độ thuận lợi tăng dần

(-) Tính theo thang điểm từ 1-5, mức độ thuận lợi giảm dần

**Bảng 2.11: Đánh giá mức hấp dẫn của nhóm cơ hội thị trường**

Tiêu chí Cơ hội	Tiêu chí đánh giá - Điểm (max 5)					Kết quả so sánh điểm					Tổng điểm
	X(+)	Y(+)	Z(-)	M(-)	N(-)	X	Y	Z	M	N	
Trọng số	0.15	0.15	0.25	0.2	0.25						1
<b>A</b>	4.5	3.8	3.6	3	3.5	0.675	0.57	0.9	0.6	0.875	<b>3.62</b>
<b>B</b>	4.2	4.5	4	3	4.5	0.63	0.675	1	0.6	1.125	<b>4.03</b>
<b>C</b>	3	3.5	4	4.2	1.5	0.45	0.525	1	0.84	0.375	<b>3.19</b>
<b>D</b>	2	2.5	2	3	4.5	0.3	0.375	0.5	0.6	1.125	<b>2.9</b>
<b>E</b>	1.5	2.5	3.5	1.5	1.5	0.225	0.375	0.875	0.3	0.375	<b>2.15</b>
<b>F</b>	2.5	1.5	2	2.5	4	0.375	0.225	0.5	0.5	1	<b>2.6</b>

Như vậy, cơ hội A (thị trường Mỹ và EU), và cơ hội B (thị trường Nhật) là những cơ hội có mức hấp dẫn cao; cơ hội C (thị trường Châu Phi), cơ hội D (thị trường nội địa), và thị trường F (sản phẩm giá rẻ) là những cơ hội có mức hấp dẫn trung bình; cơ hội E (sản phẩm thân thiện) là cơ hội có mức hấp dẫn thấp.

### 3.2.2. Đối với nhóm cơ hội từ đầu tư

(+) Tính theo thang điểm từ 1 – 5, mức độ thuận lợi tăng dần

(-) Tính theo thang điểm từ 1 – 5, mức độ thuận lợi giảm dần

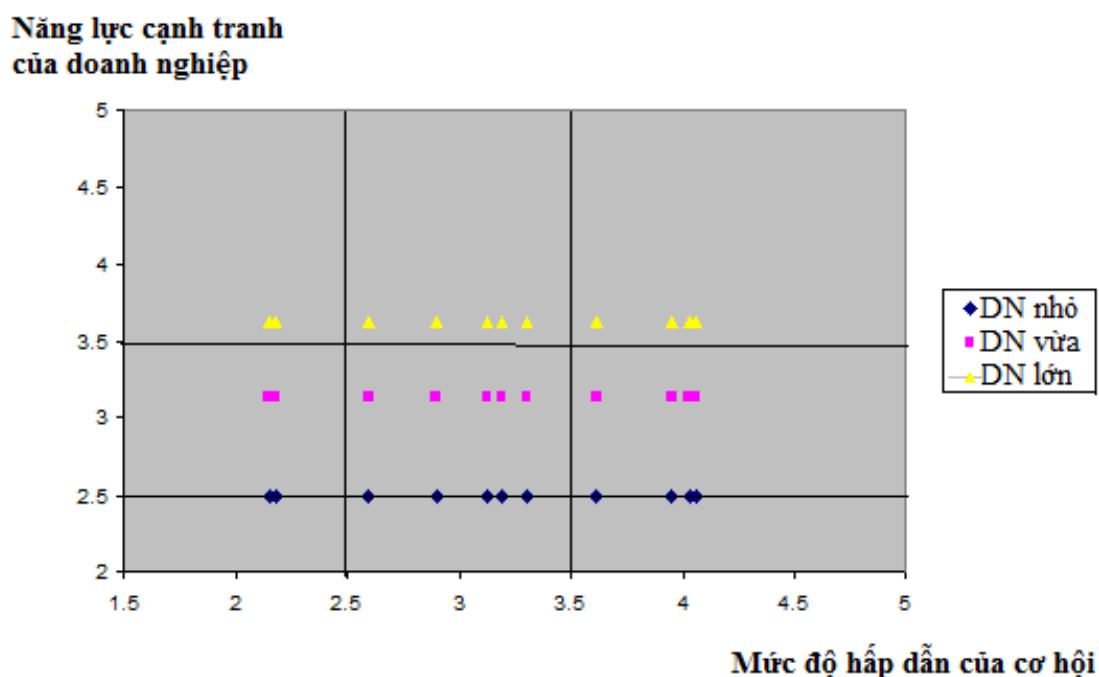
**Bảng 2.12: Đánh giá mức hấp dẫn của nhóm cơ hội đầu tư**

Tiêu chí Cơ hội	Tiêu chí đánh giá - Điểm (max 5)					Kết quả so sánh điểm					Tổng điểm
	X'(-)	Y'(-)	Z'(+)	M'(+)	N'(+)	X'	Y'	Z'	M'	N'	
Trọng số	0.3	0.2	0.15	0.25	0.1						1
<b>G</b>	2	4.5	3.5	3.5	4	0.6	0.9	0.525	0.875	0.4	<b>3.3</b>
<b>H</b>	4.5	2.5	4	4.2	4.5	1.35	0.5	0.6	1.05	0.45	<b>3.95</b>
<b>I</b>	2.8	3.2	3	3.2	4	0.84	0.64	0.45	0.8	0.4	<b>3.13</b>
<b>J</b>	1.5	2	2.5	2	4.5	0.45	0.4	0.375	0.5	0.45	<b>2.175</b>
<b>K</b>	3	4.5	4.2	4.7	4.5	0.9	0.9	0.63	1.175	0.45	<b>4.055</b>

Như vậy, cơ hội H (thương mại điện tử), và cơ hội K (ký hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu) là hai cơ hội có mức hấp dẫn cao; cơ hội G (mua lại doanh nghiệp) và cơ hội I (thiết kế và phân phối sản phẩm là hai cơ hội có mức hấp dẫn trung bình; cơ hội J (đầu tư trực tiếp sang Châu Phi) là cơ hội có mức hấp dẫn thấp

### 3.3. Biểu thị các cơ hội của từng nhóm doanh nghiệp trên đồ thị

Từ việc đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội và việc phân tích năng lực cạnh tranh của các nhóm doanh nghiệp, định vị cơ hội kinh doanh cho từng nhóm doanh nghiệp trên ma trận. Trên ma trận lúc này sẽ hiển thị ba loại doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp vừa và doanh nghiệp lớn với mức điểm tương ứng về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tương ứng là 2,486; 3,132 và 3,519. Kết hợp năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và mức độ hấp dẫn của cơ hội ta tạo được các điểm. (Hình 2.11)



**Hình 2.11: Định vị cơ hội kinh doanh của các nhóm doanh nghiệp dệt may trên ma trận**

Đối với nhóm doanh nghiệp nhỏ, năng lực cạnh tranh thấp, khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe của các thị trường khó tính khó. Tuy nhiên, lại có độ linh hoạt đối với các đơn hàng nhỏ hoặc chi tiết, nhóm doanh nghiệp này nên khai thác thị trường Nhật triệt để hơn bởi yêu cầu khắt khe về đơn hàng; tiếp tục giữ vững các môi hàng và mở rộng hơn tại thị trường Mỹ và EU; mở rộng kênh phân phối và quảng bá thông qua thương mại điện tử và tận dụng ký kết các hợp đồng nguyên vật liệu dài hạn với các nhà cung cấp.

*Các doanh nghiệp vừa*, năng lực cạnh tranh ở mức cao hơn, bộ máy không quá cồng kềnh, có thể tiếp tục khai thác tại thị trường Mỹ và EU, ngoài ra tiếp cận nhiều hơn đến thị trường Nhật và thúc đẩy kinh doanh vào thị trường Châu Phi. Doanh nghiệp vừa khó lòng khai thác tốt thị trường trong nước bởi việc khai thác thị trường ngách thường đem lại lợi nhuận không đủ lớn cho một doanh nghiệp vừa, trong khi các doanh nghiệp vừa hầu như chưa xây dựng được các thương hiệu tại thị trường nội địa.

*Đối với các doanh nghiệp lớn*, năng lực cạnh tranh khá tốt, tiềm lực tài chính lớn, có thể phát triển theo năm hướng sau đây. Thứ nhất, tăng cường củng cố thương hiệu, đưa các sản phẩm chất lượng vào thị trường nội địa, phát triển trên dòng sản phẩm trung và cao cấp. Thứ hai, đầu tư trực tiếp vào thị trường Châu Phi, vừa xuất khẩu tại chỗ nhằm tránh hàng rào bảo hộ bằng thuế cao, vừa xuất khẩu sang các thị trường khác như Mỹ, EU, Nhật nhằm tận dụng các ưu đãi về thuế quan và hạn ngạch mà các nước phát triển này dành cho các quốc gia kém phát triển Châu Phi, mặt khác tận dụng được nguồn nhân công giá rẻ hơn tại Việt Nam. Thứ ba, tập trung khai thác mạnh hơn thị trường Nhật như một thị trường chiến lược cho việc phát triển. Thứ tư, đầu tư mạnh hơn vào việc thiết kế sản phẩm và khâu phân phối nhằm tạo ra giá trị cao hơn cho doanh nghiệp. Thứ năm, nghiên cứu hướng đi đối với các sản phẩm dệt may thân thiện với môi trường

\*

\* \*

**Tóm lại**, trong chương 2 đã áp dụng các phần lý thuyết nêu trong chương I để đánh giá được các cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng. Thực tế, dù có khủng hoảng hay không thì thị trường vẫn luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro và các cơ hội cho doanh nghiệp. Có khác chăng là trong khủng hoảng rủi ro nhiều hơn và doanh nghiệp phải đương đầu với nhiều khó khăn hơn, các cơ hội do đó cũng khó phát hiện và nắm bắt hơn. Bởi vậy, cách làm chung vẫn là phải hiểu biết thật rõ tất cả các yếu tố môi trường bên ngoài để đánh giá được các cơ hội và hiểm họa, cùng với nắm rõ được khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để biết được cơ hội nào là cho doanh nghiệp mình và đưa ra được các biện pháp để đối phó với rủi ro. Khi đã “hiểu mình, hiểu người” thì

xác suất giành được thắng lợi sẽ tăng lên. Chương 2 của bài khóa luận đã dựa trên các công cụ phân tích, dựa vào cả thực tế và lý thuyết để nghiên cứu sâu hơn về các yếu tố của ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng. Việc phân tích môi trường kinh tế vĩ mô dựa trên các yếu tố cơ bản và việc phân tích kinh tế ngành dựa trên mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter đã giúp hiểu được các cơ hội và thách thức đối với ngành dệt may Việt Nam hiện nay, từ đó đánh giá được mức độ hấp dẫn của các cơ hội. Phần phân tích năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam dựa trên mô hình hình thoi của Michael Porter, cùng với việc khai thác chuỗi giá trị doanh nghiệp dựa trên việc phân tích kỹ lưỡng hoạt động của 2 doanh nghiệp điển hình và các số liệu thu thập từ 10 doanh nghiệp dệt may đã điều tra, đã đưa ra các điểm mạnh và điểm yếu còn tồn tại của doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Khi đánh giá được kỹ càng các yếu tố cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu, bước cuối đã xác định được đối với mỗi loại doanh nghiệp nào thì nên tận dụng cơ hội nào trong bối cảnh hiện nay.

Trong bối cảnh khủng hoảng hiện nay, dệt may Việt Nam tuy gặp nhiều khó khăn song vẫn có rất nhiều điểm thuận lợi để phát triển. Dệt may Việt Nam cũng chịu những tác động xấu từ cuộc khủng hoảng hiện nay, song mức độ thiệt hại không bằng các đối thủ cạnh tranh lớn nhất như Trung Quốc và Ấn Độ, và những điều kiện cần thiết cho sự phát triển có phần còn thuận lợi hơn. Bởi vậy, cơ hội để dệt may Việt Nam mở rộng thị phần thậm chí còn rộng mở hơn trước đây.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CƠ HỘI KINH DOANH CHO NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH KHỦNG HOẢNG TOÀN CẦU HIỆN NAY**

#### ***I. Chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015 – tầm nhìn đến năm 2020***

##### **1. Quan điểm phát triển**

Từ năm 2008, thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã thông qua chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020 với những điểm đáng chú ý sau:

*Thứ nhất*, phát triển ngành Dệt May theo hướng chuyên môn hoá, hiện đại hóa, nhằm tạo ra bước nhảy vọt về chất và lượng sản phẩm. Tạo điều kiện cho ngành Dệt May Việt Nam tăng trưởng nhanh, ổn định, bền vững và hiệu quả. Khắc phục những điểm yếu của ngành dệt may là thương hiệu của các doanh nghiệp còn yếu, mẫu mã thời trang chưa được quan tâm, công nghiệp phụ trợ chưa phát triển, cung cấp nguyên phụ liệu vừa thiếu vừa không kịp thời.

*Thứ hai*, lấy xuất khẩu làm mục tiêu cho phát triển của ngành, mở rộng thị trường xuất khẩu, đồng thời phát triển tối đa thị trường nội địa. Tập trung phát triển mạnh các sản phẩm công nghiệp hỗ trợ, sản xuất nguyên phụ liệu, giảm nhập siêu, nâng cao giá trị gia tăng của các sản phẩm trong ngành.

*Thứ ba*, phát triển ngành Dệt May phải gắn với bảo vệ môi trường và xu thế dịch chuyển lao động nông nghiệp nông thôn. Di chuyển các cơ sở gây ô nhiễm môi trường vào các Khu, Cụm Công nghiệp tập trung để tạo điều kiện xử lý môi trường. Chuyển các doanh nghiệp Dệt May sử dụng nhiều lao động về các vùng nông thôn, đồng thời phát triển thị trường thời trang Dệt May Việt Nam tại các đô thị và thành phố lớn.

*Thứ tư*, đa dạng hóa sở hữu và loại hình doanh nghiệp trong ngành Dệt May, huy động mọi nguồn lực trong và ngoài nước để đầu tư phát triển Dệt May Việt Nam. Trong đó chú trọng kêu gọi những nhà đầu tư nước ngoài tham gia đầu tư vào những lĩnh vực mà các nhà đầu tư trong nước còn yếu và thiếu kinh nghiệm.

*Thứ năm*, phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng cho sự phát triển bền vững của ngành Dệt May Việt Nam; Trong đó, chú trọng đào tạo cán bộ quản

lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề nhằm tạo ra đội ngũ doanh nhân giỏi, cán bộ, công nhân lành nghề, chuyên sâu.

## 2. Mục tiêu phát triển của ngành dệt may

Phát triển ngành Dệt May trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu tiêu dùng trong nước; tạo nhiều việc làm cho xã hội; nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới. (Bảng 1.3)

**Bảng 13: Mục tiêu phát triển dệt may Việt Nam đến năm 2010, định hướng đến 2020**

Chỉ tiêu	2010	2015	2020
<i>Doanh thu</i>	13 - 15 tỷ USD	18 - 21 tỷ USD	27 - 30 tỷ USD
<i>KNXX</i>	10 - 12 tỷ USD	14 - 16 tỷ USD	20 - 22 tỷ USD
<i>Sử dụng LĐ</i>	2.5 triệu	3.5 triệu	4.5 triệu
<i>SX vải</i>	1000 ngàn tấn	1500 ngàn tấn	2000 ngàn tấn
<i>SX sợi</i>	350 ngàn tấn	500 ngàn tấn	650 ngàn tấn
<i>Tỷ lệ nội địa hóa</i>	50%	60%	70%

*Nguồn: Chiến lược phát triển ngành dệt may đến năm 2015, định hướng đến năm 2020*

## II. Những khó khăn trong việc phát triển cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính hiện nay

Việc nhận diện, đánh giá, tận dụng các cơ hội kinh doanh trong những thời điểm bình thường vốn đã khó khăn, thì trong khủng hoảng lại càng khó khăn nhiều hơn. Nhận diện như thế nào? Đánh giá bằng công cụ gì? Đánh giá xong rồi thì bắt tay vào triển khai như thế nào? Tất cả những điều đầy vốn dĩ đã khó khăn thì nay khi mà doanh nghiệp đang gặp khó khăn về tài chính, nỗ lực để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì để trả lời những câu hỏi trên thật sự là một thách thức.

### 1. Khó khăn trong việc nhận diện cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng

Để nhận diện được chính xác cơ hội kinh doanh thì cần phải hội tụ đủ ba yếu tố: *yếu tố nhân lực, thông tin và nhận thức*. Tuy nhiên, ba yếu tố này cũng thực sự gây khó khăn cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong việc nhận diện được cơ hội trong khủng hoảng.



*Về yếu tố nhân lực*, những người làm công tác phân tích đánh giá này trước hết phải là những người không chỉ có kiến thức chuyên môn ngành trong việc phân tích mà còn phải là những người rất am hiểu lĩnh vực dệt may. Thông thường, các chủ doanh nghiệp, hoặc các giám đốc, hoặc những người giữ chức vụ quan trọng trong công ty sẽ thực hiện việc đánh giá này. Tuy nhiên, số các doanh nghiệp dệt may vừa và nhỏ tại Việt Nam chiếm đa phần, trong khi đó trình độ năng lực chuyên môn của các doanh nghiệp doanh nghiệp vừa và nhỏ thường rất hạn chế, đặc biệt là chủ các doanh nghiệp nhỏ. Rất nhiều trong số các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không qua các trường lớp đào tạo bài bản hoặc thiếu sự cập nhật những kiến thức chuyên sâu. Thậm chí tại các doanh nghiệp lớn, nơi được đánh giá là có đội ngũ nhân viên có trình độ khá hơn, song chuyên môn để đánh giá, phân tích chuyên sâu vẫn còn là vấn đề đáng nói.

*Về yếu tố thông tin*, đây là yếu tố căn bản nhất để có thể đưa ra được những đánh giá và dự báo chính xác. Tuy nhiên để có được nguồn thông tin thật sự chính xác tại Việt Nam cũng không dễ. Việc thông tin bị sai lệch nguyên nhân có thể bởi phương pháp đánh giá khác nhau, nguồn cơ sở dữ liệu không đồng nhất hoặc do sai sót trong quá trình tổng hợp. Thông báo của Tổng cục Hải quan Việt Nam thường sẽ khác so với thông báo từ Tổng cục Hải quan từ các nước EU do những nguyên nhân đã nêu trên. Hơn nữa, việc công bố và minh bạch hóa thông tin tại Việt Nam từ trước tới nay thường được đánh giá là yếu và chậm chạp. Tuy kể từ khi hội nhập sâu rộng hơn vào nền kinh tế quốc tế, yếu tố công bố và minh bạch hóa thông tin tại Việt Nam có được cải thiện song vẫn chưa đủ để giúp các doanh nghiệp dệt may Việt Nam dễ dàng tiếp cận và tìm kiếm. Mặt khác, thông tin để có những cơ hội kinh doanh tốt thường là những thông tin mà hoặc là không có sẵn với đối thủ cạnh tranh hoặc là các đối thủ này không tìm thấy. Những thông tin này có thể đến một cách rất tình cờ, qua các cuộc khảo sát thị trường nhỏ, hay các khoản đầu tư vào nghiên cứu và phát triển. Song để có thể tìm thấy “sự tình cờ” đó, yêu cầu doanh nghiệp phải chủ động hành động, nhưng những động thái như khảo sát thị trường hay nghiên cứu và phát triển, lại rất hiếm khi được các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đầu tư nhiều.

*Về yếu tố nhận thức*, có thể khẳng định đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc

nhận diện cơ hội kinh doanh. Dù có nguồn thông tin tốt, nhanh chóng và tin cậy, dù có yếu tố nhân lực đủ khả năng để phân tích đánh giá song cách nhìn nhận và tiếp cận vấn đề sai lệch sẽ không bao giờ đưa đến kết quả chính xác cuối cùng. Từ trước đến nay, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam thường đi theo một lối đi quen thuộc, mà nếu không có những tác nhân quan trọng từ phía chính sách vĩ mô của nhà nước tạo điều kiện thì sẽ khó lòng tạo ra được một đột phá mới. Cách tư duy theo phương pháp truyền thống thường khó có thể tạo ra được những bước ngoặt. Ví dụ như ngành dệt may Việt Nam vốn quen với việc các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào Việt Nam, chứ chẳng có mấy doanh nghiệp lại nghĩ đến việc đem vốn ra đầu tư dệt may tại nước ngoài. Việt Nam cũng vốn quen với cụm từ có nguồn lao động rẻ, chứ vẫn còn xa lạ với cụm từ “lao động thông minh”. Khi trình độ hiểu biết vẫn còn hạn chế, thì vấn đề nhận thức đúng còn khó khăn hơn bởi nhận thức là một cung bậc cao hơn của việc hiểu biết.

## **2. Khó khăn trong việc đánh giá cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng**

Khó khăn lớn nhất trong việc đánh giá cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng là có một phương pháp đánh giá chính xác. Tại Việt Nam, chưa có một học thuyết hay phương pháp nào được công nhận chính thức. Điều này cũng gây khó khăn cho việc đánh giá. Trong khuôn khổ bài khóa luận đã trình bày một phương pháp, song để kiểm chứng tính xác thực thì cần phải thông qua thực tế.

## **3. Khó khăn trong việc triển khai cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng**

Đối với việc triển khai các cơ hội đã được đánh giá, doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn: khó khăn trong việc *huy động vốn*, khó khăn trong việc *nghiên cứu thị trường và sản phẩm*, khó khăn trong *tiếp cận và áp dụng các công nghệ mới*, khó khăn trong *vốn nhân lực* và khó khăn trong việc *chủ động nguồn nguyên liệu*.

*Về vấn đề huy động vốn.* Tuy hiện nay giá vốn có rẻ hơn, song việc huy động vốn và tiếp cận với nguồn vốn giá rẻ cũng không hề dễ dàng. Đa phần số tiền hỗ trợ thông qua cho vay của chính phủ lại được rải ngân cho các tập đoàn và công ty lớn. Doanh nghiệp muốn vay được nguồn vốn giá rẻ phải thông qua rất nhiều thủ tục phức tạp, mất thời gian, chỉ được vay để trang trải chi phí khi có đầy đủ các giấy tờ chứng minh và thời hạn vay ngắn, kết thúc vào cuối năm 2009. Điều này sẽ gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc triển khai các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

*Về vấn đề nghiên cứu thị trường và sản phẩm mới.* Việc nghiên cứu thị trường có thể do các doanh nghiệp tự tiến hành, song cũng có thể do các cơ quan chuyên trách tại nước ngoài thực hiện. Doanh nghiệp dệt may Việt Nam vẫn còn thiếu nguồn cơ sở dữ liệu chuẩn xác và cập nhật từ hoạt động nghiên cứu thị trường, từ đó gây khó khăn cho việc nghiên cứu các sản phẩm mới.

*Về việc tiếp cận và áp dụng các công nghệ mới.* Không chỉ riêng ngành dệt may Việt Nam, các ngành khác đều khó khăn trong việc ứng dụng các công nghệ mới do nguồn vốn còn hạn hẹp, năng lực điều khiển kém, nguồn lực tiếp nhận công nghệ còn hạn chế.

*Về vốn nhân lực.* Việt Nam hiện vừa thiếu nguồn lao động có tay nghề vừa thiếu những nhà quản lý cấp cao có chuyên môn sâu, do những lỗ hổng về việc đào tạo. Hơn thế nữa, công nhân dệt may cũng có nhiều xu hướng chuyển sang làm ở các ngành khác bởi thu nhập tại ngành dệt may vẫn còn thấp so với mặt bằng các ngành.

*Về việc chủ động nguồn nguyên liệu.* Trong ngắn hạn, Việt Nam cũng vẫn chưa thể bù đắp được những bất lợi do phải nhập khẩu đa phần nguyên liệu đầu vào phục vụ cho sản xuất dệt may. Trong thời điểm hiện nay, khi giá nguyên liệu có thấp hơn, doanh nghiệp bớt bị chịu áp lực hơn, song trong dài hạn vấn đề không chủ động được nguồn nguyên liệu thực sự sẽ gây những khó khăn cho năng lực sản xuất kinh doanh của ngành dệt may Việt Nam.

### ***III. Giải pháp phát triển cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong khung hoảng tài chính hiện nay***

Trên cơ sở những khó khăn đã nêu, tác giả xin đưa ra một số nhóm giải pháp nhằm phát triển cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp dệt may trong khung hoảng tài chính hiện nay như sau.

#### **1. Nhóm giải pháp về nhận diện và đánh giá cơ hội kinh doanh**

Trong nhóm giải pháp về nhận diện về đánh giá cơ hội kinh doanh, sẽ đưa ra các giải pháp cụ thể về vấn đề nhân lực và nhận thức, giải pháp về thông tin và giải pháp về công cụ đánh giá.

### *1.1. Giải pháp về vấn đề nhân lực và nhận thức*

Về vấn đề nhận thức, không gì hơn là việc phải tự tìm tòi và khám phá. Việc tiếp cận với những cách thức tư duy mới, tư duy thông qua sách, báo, các công trình nghiên cứu khoa học và cách tư duy đa chiều sẽ giúp hỗ trợ việc tìm kiếm và nhận diện được cơ hội kinh doanh.

### *1.2. Giải pháp về thông tin*

#### *1.2.1. Kiến nghị với nhà nước*

Tăng cường nghiên cứu thông qua các cơ quan đại diện ngoại giao tại nước ngoài. Công bố thông tin nhanh chóng, minh bạch hóa thông tin để các doanh nghiệp đều có thể tiếp cận

#### *1.2.2. Giải pháp với doanh nghiệp*

Để có được các nguồn thông tin phục vụ cho việc phân tích, đánh giá và dự báo, doanh nghiệp có thể tự khai thác thông qua các hoạt động đẩy mạnh việc tự điều tra nghiên cứu những thị trường nơi mà việc nghiên cứu của các cơ quan vĩ mô chưa đầy đủ. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải tạo được mối liên hệ với những nguồn thông tin cập nhật nhất từ phía chính phủ, ví dụ như thông qua Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI, hoặc thông qua Bộ Công Thương với các chuyên ngành về dệt may.

Khuyến khích việc công nhân viên trong công ty đưa ra các ý tưởng sáng tạo về cơ hội kinh doanh. Việc tổng hợp được thông tin từ nhiều hướng, nhiều người, nhất là trong nội bộ doanh nghiệp sẽ hỗ trợ được rất nhiều cho doanh nghiệp trong việc bổ sung, cập nhật và hoàn thiện thông tin.

Nâng cao năng lực tìm kiếm thông tin thông qua Internet. Các thông tin thường khá sẵn có trên Internet, song không phải ai cũng có đủ khả năng để khai thác được hết nguồn thông tin đó. Việc học hỏi các kỹ năng, hiểu biết về các công cụ tìm kiếm sẽ hỗ trợ được rất nhiều cho doanh nghiệp về vấn đề thông tin.

### *1.3. Giải pháp về công cụ đánh giá*

Trong khóa luận đã nêu ra được một phương pháp đánh giá nhằm giúp doanh nghiệp tham khảo. Ngoài ra, doanh nghiệp phải tự tìm kiếm thông qua những nghiên cứu khoa học của các Bộ ban ngành nhằm tổng hợp và thu thập được nhiều hơn nữa các phương pháp.

## **2. Nhóm giải pháp về việc triển khai các cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khung hoảng tài chính hiện nay**

Trong nhóm giải pháp về việc triển khai, sẽ đưa ra các giải pháp giải quyết những khó khăn về phối hợp yếu tố doanh nghiệp và nhà nước, khó khăn về vốn, khó khăn về việc nghiên cứu thị trường và sản phẩm mới, khó khăn về công nghệ, khó khăn về nguồn lực và khó khăn trong việc chủ động nguồn lực từ hai phía, từ phía doanh nghiệp và từ phía nhà nước.

### *2.1. Kiến nghị với nhà nước*

#### *2.1.1. Kiến nghị về việc hỗ trợ đầu tư theo quy hoạch phát triển quốc gia*

Xây dựng các khu, cụm công nghiệp chuyên ngành dệt may có đủ điều kiện cơ sở hạ tầng cung cấp điện, cấp nước, xử lý nước thải, đảm bảo các yêu cầu về môi trường và lao động có đào tạo. Xây dựng các vùng phát triển dệt may theo cụm nhóm, với quy hoạch kiến trúc tổng thể, đủ các điều kiện cả về nguồn lao động và cơ sở hạ tầng.

#### *2.1.2. Kiến nghị về hỗ trợ doanh nghiệp khai thác thị trường*

##### *(1) Thúc đẩy đàm phán để đạt được việc được hưởng GSP từ phía Hoa Kỳ*

Nếu được hưởng GSP khi xuất khẩu vào thị trường Hoa Kỳ, dệt may Việt Nam chắc chắn sẽ có những bước tiến dài để cân bằng vị thế với Trung Quốc và các đối thủ cạnh tranh khác. Danh sách các mặt hàng được hưởng GSP đều được Hoa Kỳ xem xét lại hàng năm, với việc Quốc hội mới lên nắm chính quyền chắc chắn sẽ có những cân nhắc lại. Vì vậy Việt Nam cần tranh cơ hội này để xin được hưởng GSP và đây được coi là giai đoạn thuận lợi cả về mặt thời điểm và chiến lược để đàm phán với Mỹ về vấn đề này.

Để được hưởng GSP, nước xuất khẩu phải đáp ứng rất nhiều tiêu chí mà Hoa Kỳ đề ra. Cơ quan có thẩm quyền trong việc này sẽ xem xét rất chặt chẽ và bám sát các tiêu chí quy định này. Vì vậy các nỗ lực cần tập trung vào việc chứng minh Việt Nam thỏa mãn tất cả các tiêu chí thông qua việc trình bày bằng văn bản và thảo luận, đối thoại trực tiếp với các cơ quan có thẩm quyền của Hoa Kỳ (USTR, Chính phủ, Nghị viện) và với các bên liên quan (ví dụ Nghiệp đoàn lao động, các tổ chức về sở hữu trí tuệ...) bởi trong quá trình quyết định cơ quan có thẩm quyền sẽ tham vấn và lắng nghe ý kiến từ tất cả

các bên. Đặc biệt, Việt Nam cần đặc biệt chú trọng đến hai tiêu chí đặc biệt quan trọng là lao động và quyền sở hữu trí tuệ.

*(2) Thúc đẩy việc tham gia vào Thỏa thuận Quan hệ đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP)*

Khu vực Châu Á – Thái Bình Dương là một trong những khu vực trọng điểm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu với nhiều quốc gia năng động và có tốc độ tăng trưởng GDP cao. TPP là một công cụ “tiêu chuẩn cao” thúc đẩy cạnh tranh giữa các quốc gia thành viên đồng thời giúp tăng cường thương mại, đầu tư và tăng trưởng, phát triển kinh tế khu vực. Tham gia vào TPP sẽ đem lại rất nhiều lợi ích cho các quốc gia nhất là các quốc gia tham gia ngay từ đầu. Vì vậy Việt Nam nên nhanh chóng xem xét việc tham gia vào Hiệp định khu vực này. Có thể thấy ngay một lợi ích của việc gia nhập TPP đó là hiện một số mặt hàng quan trọng (ví dụ hàng dệt may) không có trong danh sách được hưởng GSP nhưng rất có thể sẽ được đưa vào danh sách được hưởng thuế ưu đãi của TPP.

*(3) Thúc đẩy việc hoàn tất đàm phán với EU về Hiệp định Đối tác và hợp tác (PCA) giữa Việt Nam và EU*

Đây không chỉ là một hiệp định về hợp tác, mà còn quy định trách nhiệm và nghĩa vụ của hai bên đối tác. Ngoài kinh tế, PCA cũng là một hiệp định hợp tác về rất nhiều lĩnh vực quan trọng khác, như phát triển, trao đổi khoa học công nghệ và nghiên cứu. EU là một trong những liên minh cung cấp công nghệ môi trường hàng đầu trên thế giới và các nước thành viên EU luôn sẵn sàng được chia sẻ kinh nghiệm với Việt Nam. Trong khuôn khổ PCA, hai bên đối tác sẽ có nhiều cơ hội để bàn bạc không những về những khoản viện trợ mà EU sẽ tiếp tục giành cho Việt Nam hay về cách để Việt Nam sử dụng hiệu quả các khoản viện trợ đó, mà còn về những lợi ích khác mà cả EU và Việt Nam đều quan tâm.

*(4) Đẩy mạnh việc nghiên cứu thị trường và các hoạt động xúc tiến thương mại vào Châu Phi*

Đến nay hoạt động xúc tiến thương mại đã được triển khai liên tục và hiệu quả ở một số nước trong khu vực như Nam Phi, Ai Cập. Tuy nhiên các chương trình xúc tiến thương mại không nên chỉ tập trung vào những thị trường lớn và cần phải mở rộng

sang các thị trường khác, tránh tình trạng tập trung nhiều vào một thị trường và bỏ ngỏ những thị trường tiềm năng khác. Bên cạnh đó, công tác thông tin cần được đẩy mạnh. Việc thông tin chính sách thị trường là việc làm cần thiết và thường xuyên của các cơ quan quản lý nhà nước, các Thương vụ. Nghiên cứu lập các trung tâm thương mại tại một số nước, lập kho ngoại quan tại các khu vực Bắc Phi, Tây Phi, Đông Nam Phi, và khu vực Trung Đông để tạo thuận lợi cho việc quảng bá thương hiệu và trao đổi thương mại. Với ý nghĩa là một cơ cấu thương mại hiện đại, các Trung tâm thương mại Việt Nam ở nước ngoài sẽ hỗ trợ cho các doanh nghiệp dệt may nước ta, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, nâng cao khả năng thâm nhập trực tiếp vào thị trường.

Đề xuất các Thương vụ tìm hiểu thông tin về cách thức hoạt động, chi phí để thuê/lập kho ngoại quan tại nước sở tại để đề xuất những phương án hỗ trợ của Nhà nước dành cho các doanh nghiệp Việt Nam kinh doanh với các nước này. Đây là việc làm cần thiết khi việc kinh doanh với châu Phi thường mắc ở khâu thanh toán do khó khăn tài chính hoặc quan hệ đại lý ngân hàng chưa được xác lập với những ngân hàng, ngân hàng ở các nước châu Phi.

#### *(5) Hỗ trợ doanh nghiệp dệt may các vấn đề pháp lý về thương mại quốc tế*

Tăng cường công tác tư vấn pháp luật thương mại quốc tế. Chuẩn bị kỹ việc chống các rào cản kỹ thuật mới của các nước nhập khẩu cho các doanh nghiệp xuất khẩu. Bố trí đủ cán bộ pháp chế cho các doanh nghiệp trong ngành để tham gia soạn thảo, đàm phán và giải quyết các tranh chấp hợp đồng, nhất là hợp đồng thương mại quốc tế.

#### *2.1.3. Kiến nghị về việc phát triển nguồn nhân lực*

Mở các lớp đào tạo cán bộ quản lý kinh tế - kỹ thuật, cán bộ pháp chế, cán bộ bán hàng chuyên ngành Dệt May, cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề của các dự án dệt, nhuộm trọng điểm.

Mở các khoá đào tạo về thiết kế và phân tích vải, kỹ năng quản lý sản xuất, kỹ năng bán hàng (gồm các kỹ năng thiết kế, làm mẫu, bán hàng, kiến thức về tiêu chuẩn nguyên liệu, sản phẩm tiêu chuẩn môi trường và lao động).

Phối hợp, liên kết với các tổ chức quốc tế để cử cán bộ, học sinh tham gia các khoá đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ pháp chế, cán bộ kỹ thuật, cán bộ bán hàng, đào tạo công nhân kỹ thuật có tay nghề cao tại các cơ sở đào tạo ở nước ngoài.

Củng cố và mở rộng hệ thống đào tạo chuyên ngành Dệt May, xây dựng Trường Đại học Dệt May và Thời trang để tạo cơ sở vật chất cho việc triển khai các lớp đào tạo.

Duy trì thường xuyên các lớp đào tạo hệ cao đẳng, trung cấp, công nhân thông qua hệ thống các trường chuyên nghiệp của ngành dệt may nhằm cung cấp đủ nguồn nhân lực cho ngành. Hiệp hội Dệt May Việt Nam và Tập đoàn Dệt May Việt Nam là đầu mối để phối hợp và liên kết với các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước triển khai Chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho ngành.

#### *2.1.4. Kiến nghị về hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận khoa học công nghệ*

Nâng cao năng lực tư vấn, nghiên cứu triển khai, chuyển giao công nghệ, khả năng thiết kế và sáng tác mẫu của các Viện nghiên cứu. Hỗ trợ thông qua hình thức tư vấn và đào tạo lại cho các doanh nghiệp trong ngành nhằm đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu triển khai các tiến bộ kỹ thuật, chuyển giao công nghệ, nâng cao năng lực sản xuất của các doanh nghiệp Dệt May Việt Nam.

Các viện phối hợp cùng doanh nghiệp nghiên cứu áp dụng các công nghệ mới, các nguyên liệu mới để tạo ra các sản phẩm dệt có tính năng khác biệt, triển khai các chương trình sản xuất sạch hơn, tiết kiệm năng lượng, áp dụng các phần mềm trong thiết kế, quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm Dệt May.

Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật sản phẩm dệt may phù hợp và hài hoà với pháp luật về tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật và thông lệ quốc tế. Hỗ trợ nâng cấp các trung tâm giám định, kiểm tra chất lượng sản phẩm Dệt May, hỗ trợ cho các doanh nghiệp Dệt May trong quản lý chất lượng và khắc phục các rào cản kỹ thuật.

Xây dựng phòng thí nghiệm sinh thái Dệt May và Trung tâm phát triển các mặt hàng vải đồng thời nghiên cứu xây dựng các chính sách khuyến khích thúc đẩy chuyển giao công nghệ trong ngành Dệt May.

#### *2.1.5. Kiến nghị về tạo điều kiện giúp doanh nghiệp xây dựng vùng cung ứng nguyên liệu*

Xây dựng các dự án đầu tư trong lĩnh vực dệt, nhuộm, sản xuất nguyên liệu bông xơ và sợi nhân tạo, sản xuất nguyên phụ liệu, để kêu gọi các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài. Trong đó ưu tiên các dự án sản xuất vải dệt thoi phục vụ cho sản xuất hàng may mặc xuất khẩu.



Quy hoạch để phát triển việc xây dựng vùng nguyên liệu, việc trồng bông có tưới, từng bước đáp ứng nhu cầu bông cho ngành dệt, sợi.

Xây dựng các Trung tâm cung ứng nguyên phụ liệu tại Thành phố Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và các thành phố lớn để cung ứng kịp thời nguyên phụ liệu cho các doanh nghiệp trong ngành.

Xây dựng các doanh nghiệp kinh doanh nguyên phụ liệu tập trung nhằm đáp ứng được nhu cầu nguyên phụ liệu cho các doanh nghiệp với chất lượng cao và giá nhập khẩu hợp lý.

#### *2.1.6. Kiến nghị về việc hỗ trợ tài chính*

##### *(1) Vốn cho đầu tư phát triển*

Nhà nước tạo điều kiện cho các dự án phát triển dệt may hiện đại, có xu hướng thân thiện với môi trường bằng việc cho vay với nguồn vốn giá rẻ.

Đối với việc rải ngân các nguồn vốn hỗ trợ cho các doanh nghiệp hiện nay, ngân hàng trung ương cần cân đối lại nhằm hỗ trợ nhiều hơn nữa cho các doanh nghiệp dệt may vừa và nhỏ, những đối tượng dễ bị tổn thương trong cuộc khủng hoảng hiện nay, thay vì việc chỉ tập trung hỗ trợ cho các tập đoàn hay doanh nghiệp nhà nước.

##### *(2) Vốn cho hoạt động nghiên cứu, đào tạo nguồn nhân lực và xử lý môi trường*

Nhà nước hỗ trợ một phần kinh phí từ ngân sách nhà nước cho các Viện nghiên cứu, các Trường đào tạo trong ngành Dệt May Việt Nam để tăng cường cơ sở vật chất và thực hiện các hoạt động nghiên cứu và đào tạo nguồn nhân lực cho ngành Dệt May theo nguyên tắc phù hợp với các cam kết quốc tế mà Việt Nam đã tham gia.

Nhà nước cho doanh nghiệp Dệt May được vay vốn tín dụng nhà nước, vốn ODA và vốn của quỹ môi trường để thực hiện các dự án xử lý môi trường.

#### *2.1.7. Kiến nghị về việc khắc phục bất ổn từ vấn đề lao động*

Để khắc phục được những sự bất ổn về vấn đề lao động trong ngành dệt may, cần khắc phục nguyên nhân gốc rễ, đó là phải nâng cao được đời sống cho người lao động và đảm bảo quyền lợi cho người lao động trong ngành bằng một số các phương pháp cụ thể sau.

Xây dựng các văn bản pháp lý về việc hỗ trợ có công đoàn độc lập trong công ty,

đứng ra đại diện cho quyền lợi của người lao động chứ không phải các công đoàn nằm dưới sự kiểm soát của ban lãnh đạo công ty. Việc tạo lập được các quy định về việc thành lập công đoàn độc lập sẽ hỗ trợ được việc đàm phán hưởng GSP từ Hoa Kỳ.

Xây dựng chương trình đánh giá về đạo đức đối xử với công nhân viên tại các doanh nghiệp dệt may do chính công nhân trong các công ty bình bầu, có quy mô quốc gia. Việc đánh giá về cách thức đối xử với công nhân chắc chắn sẽ có tác động đến việc thực thi các chính sách với người lao động, giúp tăng quyền của người lao động trong công ty.

## *2.2. Giải pháp đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*

### *2.2.1. Giải pháp về việc khai thác thị trường*

Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm đối tác bằng mọi cách: thông qua cơ sở dữ liệu ngành, qua cơ quan đại diện nước ngoài tại Việt Nam hoặc qua thông tin từ các cơ quan đại diện Việt Nam tại nước ngoài.

Về thị trường Nhật, doanh nghiệp chủ động điều chỉnh cơ cấu nhập khẩu hàng nguyên phụ liệu để đáp ứng các yêu cầu về xuất xứ từ phía Nhật Bản, nhằm đạt được mức thuế suất ưu đãi 0-5% dành cho hàng dệt may Việt Nam thay vì 12,5% như hiện thời. Đặc tính của các công ty Nhật Bản là ban đầu thường làm thử với những đơn hàng nhỏ lẻ, tiêu chuẩn chất lượng khắt khe và yêu cầu thời gian sản xuất ngắn và sau khi họ đã xây dựng được một nền tảng hiểu biết chung với các nhà sản xuất, họ sẽ yêu cầu những đơn đặt hàng lớn hơn. Do đó, doanh nghiệp phải lập được một chiến lược kinh doanh dài hạn nhằm tạo được nền tảng uy tín tốt mới có thể phát triển lâu bền trên thị trường khó tính này, nhất là sau khi khủng hoảng đã đi qua.

Đối với thị trường Châu Phi, doanh nghiệp nên tích cực tham gia vào các hoạt động xúc tiến thương mại do cơ quan đại diện nước ngoài tại Việt Nam thực hiện. Khi tham gia vào thị trường này, doanh nghiệp phải có những nghiên cứu, nắm vững thông tin về thị trường cả về góc độ luật pháp, tập quán kinh doanh, yếu tố văn hóa... Doanh nghiệp phải có chiến lược quảng bá, mạnh dạn quảng bá sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng tại nước sở tại và thường xuyên cập nhật thông tin về từng thị trường. Trong khi Nhà nước chưa mở Trung tâm thương mại ở các nước châu Phi, các

doanh nghiệp dệt may cũng có thể tự mình mở các trung tâm thương mại, hoặc các showroom với quy mô nhỏ hơn, để giới thiệu sản phẩm và làm địa điểm giao dịch.

### *2.2.2. Giải pháp về việc phát triển nguồn nhân lực*

Doanh nghiệp liên kết với các trường đào tạo nghề dệt may, liên kết với trường thông qua mô hình kết hợp lý thuyết từ nhà trường và thực hành tại doanh nghiệp, vừa đảm bảo có được nguồn cung lao động có kỹ năng, vừa giúp có thể bổ sung nguồn lao động phù hợp cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp lên kế hoạch cụ thể cho việc đào tạo các vị trí trong công ty. Đối với công nhân dệt may, doanh nghiệp tổ chức các cuộc thi tay nghề thường niên nhằm khuyến khích việc học hỏi của công nhân, vừa giúp doanh nghiệp trau dồi được các kỹ năng làm việc của công nhân. Khuyến khích việc đổi mới sang tạo trong tất cả các khâu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với các vị trí khác trong công ty, vị trí nào yêu cầu cần những kỹ năng mới, doanh nghiệp phối hợp với VCCI hoặc các trường đại học, cử cán bộ đi học ngắn hạn.

### *2.2.3. Giải pháp về khoa học công nghệ*

Doanh nghiệp xúc tiến nhanh việc áp dụng thương mại điện tử vào hoạt động quảng bá và bán hàng. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa thúc đẩy việc thúc đẩy hoạt động này, ban đầu có thể thuê dịch vụ thực hiện website trọn gói bên ngoài, sau đó đào tạo nhân lực dần để tự kiểm soát. Đối với các doanh nghiệp đã có sẵn vốn nhân lực và cơ sở dữ liệu thông tin tốt, tiến hành xây dựng việc bán hàng thông qua thương mại điện tử. Xây dựng các cửa hàng cho phép đặt và mua hàng trực tuyến, vừa là một kênh quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, vừa là một kênh phân phối với chi phí rẻ.

Đối với việc tiếp cận và ứng dụng các phương pháp quản lý, sản xuất mới, cải tiến dây chuyền sản xuất. Đối với các doanh nghiệp dệt may nhỏ và vừa, khả năng về công nghệ còn kém, liên kết chặt chẽ với các hiệp hội dệt may tại tỉnh, thành hoặc thông qua Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI, tham gia vào các hoạt động phổ biến kinh nghiệm kiến thức về việc tiếp cận công nghệ mới.

#### *2.2.4. Giải pháp về tài chính*

Doanh nghiệp tích cực chủ động huy động vốn bằng mọi nguồn: thông qua phát hành trái phiếu và cổ phiếu, thông qua việc huy động vốn đầu tư nước ngoài. Ngoài ra, các doanh nghiệp dệt may phải cố gắng nhiều hơn nhằm tranh thủ được nguồn vốn vay ưu đãi khuyến khích sản xuất, và đặc biệt là cả nguồn vốn vay ưu đãi dành cho các doanh nghiệp xuất khẩu. Doanh nghiệp phải thiết lập được mối quan hệ tốt với ngân hàng nhằm duy trì được các nguồn tài trợ dù là trong lúc khó khăn.

## KẾT LUẬN

Kinh tế thế giới hiện vẫn đang suy thoái, sản xuất dệt may Việt Nam do đó cũng gặp không ít khó khăn. Tuy nhiên, có thể khẳng định, dù có trong thời điểm khó khăn nhất, doanh nghiệp vẫn hoàn toàn có thể tìm ra được lối thoát để không những đứng vững trong khó khăn mà còn có thể phát triển mạnh mẽ hơn khi khủng hoảng đi qua. Tiêu dùng ngành dệt may vẫn cứ phải diễn ra, dẫu cho có là trong khủng hoảng. Khi vẫn có tiêu dùng, doanh nghiệp vẫn có thị trường, và nhờ đó vẫn có thể phát triển. Có chăng, trong khủng hoảng, rủi ro gia tăng, nhu cầu thay đổi, doanh nghiệp phải điều chỉnh mình nhanh hơn để thích ứng với môi trường mới có thể tồn tại.

Việc nhận diện, đánh giá cơ hội kinh doanh đã được tác giả xây dựng thành một mô hình dựa trên việc đánh giá mức độ hấp dẫn của cơ hội kết hợp với đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam. Công cụ sử dụng để đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội là việc phân tích *các yếu tố vĩ mô cơ bản* và việc phân tích môi trường kinh doanh ngành dựa trên *mô hình năm áp lực cạnh tranh* của Michael Porter. Công cụ sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam dựa trên phân tích *mô hình hình thoi về năng lực cạnh tranh quốc gia* của Michael Porter, kết hợp với việc đánh giá thực tế hoạt động của hai doanh nghiệp dệt may lấy mẫu cùng với việc khảo sát thực tế trên 10 doanh nghiệp dệt may và trên cơ sở phân tích *chuỗi giá trị*. Trên cơ sở thực tế và lý thuyết đã nghiên cứu, tác giả đã đề xuất được các nhóm giải pháp nhằm thúc đẩy việc phát triển cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may trong khủng hoảng tài chính hiện nay. Hướng phát triển tiếp theo cho các doanh nghiệp dệt may là phải tập trung các nguồn lực của doanh nghiệp vào các cơ hội kinh doanh đã xác định nhằm tận dụng được nhiều nhất những lợi ích mà các cơ hội đem lại.

Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp chân thành từ những người quan tâm đến vấn đề mà khóa luận nghiên cứu để khóa luận có thể hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

## ***DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO***

### **TIẾNG VIỆT**

1. TSKH. Nguyễn Văn Minh (2007), *Bài giảng môn Quản trị sản xuất và dịch vụ*, khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội.
2. CN. Nguyễn Thị Thu Trang (2008), *Bài giảng môn Quản trị chiến lược*, khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội.
3. TS Đoàn Thu Hà – TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2006), *Giáo trình quản trị học*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội – 320 tr.
4. TS Ngô Quang Huân (2008), *Bài giảng môn Quản trị rủi ro*, khoa Quản trị kinh doanh, trường đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
5. Tập thể tác giả trường Đại học Ngoại Thương (2000), *Giáo trình Marketing lý thuyết*, Nhà xuất bản Giáo dục – 183 tr.
6. Matt Haig (2005), *Brand Royalty – Bí quyết thành công 100 thương hiệu hàng đầu thế giới*, Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh – 527 tr.
7. Thomas L. Friedman (2006), *Thế giới phẳng: Tóm lược Lịch sử Thế giới Thế kỷ 21*, Nhà xuất bản trẻ, Bản đã cập nhập và bổ sung – 818 tr.
8. Adrian J. Slywotzsky, *Lật ngược tình thế: 7 chiến lược biến các rủi ro thành đột phá tăng trưởng*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 420 tr.
9. Steve Silbiger (2005), *MBA dành cho lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, 520 tr.
10. Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright (2007), *Lợi thế cạnh tranh của các Quốc gia – Michael E. Porter*, Dịch: Hải Đăng.
11. Bộ Công Thương, Trung tâm Thông tin Công nghiệp và Thương Mại, *Thông tin Thương mại chuyên ngành Dệt may số 48, 48, 49, 50/2008; số 1-14/2009*.
12. Thủ tướng Chính phủ (2008), *Chiến lược phát triển ngành Công nghiệp Dệt may đến năm 2015, định hướng đến năm 2020*, Hà Nội.
13. Bộ Công Thương 2008, *Báo cáo tình hình thực hiện nhiệm vụ kế hoạch năm 2008 và kế hoạch năm 2009 của ngành Công Thương*, Hà Nội.

## TIẾNG ANH

1. IMF (11/2008), *World Economic Outlook*, IMF annual report, Washington D.C.
2. IMF (4/2009), *World Economic Outlook*, IMF annual report, Washington D.C.
3. EIU (3/2009), *Vietnam Country Risk Service*, United Kingdom.
4. EIU, *Vietnam 2008 Country Profile*, United Kingdom.
5. WTO (2008), *Trade Profiles*, WTO annual report, Geneva.
6. WTO (2008), *International Trade Statistics*, WTO annual report, Geneva.
7. United Nations ESCAP (2008), *Unveiling protectionism: Regional responses to remaining barriers in the textiles and clothing trade*, New York.
8. Professor Michael Porter (12/2008), *Vietnam's competitiveness and the Role of the private Sector*, Harvard Business School.
9. Donald N. Sull (with Yong Wang) 2005, *Made in China: What Western managers can learn from trailblazing Chinese entrepreneurs*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
10. Allan Manning (2004), *Strategic Management of Crises in Small and medium Businesses*, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.

## CÁC TRANG WEB

### TRANG WEB VIỆT NAM

1. Tập đoàn dệt may Việt Nam: <http://www.vinatex.com/>
2. Cổng giao dịch điện tử ngành Dệt may Việt Nam:  
<http://www.vietnamtextile.org.vn/>
3. Bộ Công Thương, Trung tâm Thông tin Công nghiệp và Thương mại (VITIC):  
<http://www.vinanet.com.vn/>
4. Tổng cục Thống kê Việt Nam: <http://www.gso.gov.vn/>
5. Hải quan Việt Nam: <http://www.customs.gov.vn/>
6. Bộ tài chính: <http://www.mof.gov.vn/>
7. Bộ Công Thương: <http://www.moit.gov.vn/>

8. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam: <http://www.vcci.com.vn/>
9. Cục Xúc tiến Thương mại: <http://www.vietrade.gov.vn/>
10. Bách khoa toàn thư mở trực tuyến WIKIPEDIA: <http://www.wikipedia.org/>
11. Business World Portal: <http://bwportal.com.vn/>
12. Vietnamese Africa Business Gatewat: <http://www.vinafrica.com>
13. Cục Kinh tế - Quốc phòng: <http://www.ckt.gov.vn/>
14. SAGA Communication: Tri thức – Kỹ năng kinh doanh: <http://www.saga.vn/>
15. Mạng truyền thông thương hiệu ABViet: <http://abviet.com/>
16. Tổ hợp Truyền thông Hoàng Gia: <http://mfo.mquiz.net/>
17. Tổng công ty Cổ phần may Việt Tiến: <http://www.viettien.com.vn/>
18. Công ty cổ phần may 19: <http://www.19garment.vn>

#### TRANG WEB NƯỚC NGOÀI

1. World Trade Organization: <http://www.wto.org/>
2. International Monetary Fund: <http://www.imf.org/>
3. The Economist, Economist Intelligence Unit: <http://www.eiu.com/>
4. International Labour Organization: <http://www.ilo.org/>
5. United Nations: <http://www.un.org/>
6. BBC News: <http://www.bbc.co.uk/>
7. Management Methods, Models and More...: <http://www.12manage.com/>



# MỤC LỤC

## LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH VẼ ..... (i)

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....(iii)

LỜI NÓI ĐẦU ..... 1

## **CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ HỘI KINH DOANH VÀ PHƯƠNG**

**PHÁP XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH TRONG KHỦNG HOẢNG.....4**

**I. TỔNG QUAN VỀ CƠ HỘI KINH DOANH ..... 4**

*1. Một số khái niệm cơ bản ..... 4*

1.1. Cơ hội kinh doanh.....4

1.2. Rủi ro kinh doanh.....4

*2. Từ khủng hoảng đến cơ hội.....5*

**II. NGUỒN TẠO NÊN CƠ HỘI KINH DOANH ..... 8**

*1. Cơ hội kinh doanh từ khách hàng..... 8*

*2. Cơ hội kinh doanh từ đối thủ cạnh tranh..... 10*

*3. Cơ hội kinh doanh từ sự phát triển công nghệ..... 13*

*4. Cơ hội kinh doanh từ thị trường vốn ..... 14*

*5. Cơ hội kinh doanh từ chính sách của chính phủ..... 15*

**III. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH TRONG KHỦNG HOẢNG ..... 17**

*1. Nhận diện cơ hội kinh doanh ..... 17*

*2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp ..... 19*

2.1. Phân tích năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp ..... 19

2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp .....21

*2. Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội trên từng nhóm doanh nghiệp và đưa ra kết luận cuối cùng.....21*

## **CHƯƠNG II. XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY VIỆT NAM TRONG KHỦNG HOẢNG HIỆN NAY.....24**

### **I. TỔNG QUAN VỀ NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM..... 24**

1. *Vai trò, vị trí của ngành dệt may trong nền kinh tế quốc dân ..... 24*
2. *Thị trường chính..... 27*
3. *Năng lực và cơ cấu sản xuất ngành dệt may ..... 28*
4. *Sản phẩm chính ..... 28*

### **II. XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH CHO NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM TRONG KHỦNG HOẢNG .....28**

1. *Nhận diện các cơ hội và thách thức của ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu..... 29*
  - 1.1. *Tác động của môi trường kinh tế vĩ mô đến cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam..... 29*
  - 1.2. *Tác động của môi trường kinh doanh ngành tới cơ hội cho dệt may Việt Nam..... 41*
2. *Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp ..... 56*
  - 2.1. *Các điều kiện nhân tố sản xuất ..... 57*
  - 2.2. *Các ngành hỗ trợ và có liên quan ..... 62*
  - 2.3. *Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty ..... 64*
  - 2.4. *Đánh giá năng lực cạnh tranh của từng nhóm doanh nghiệp dệt may Việt Nam..... 72*
3. *Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội trên từng nhóm doanh nghiệp và đưa ra kết luận cuối cùng..... 73*
  - 3.1. *Xác định các tiêu chí đánh giá mức độ hấp dẫn của các cơ hội..... 73*
  - 3.2. *Đánh giá mức hấp dẫn của các cơ hội cho từng nhóm doanh nghiệp ..... 74*

<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CƠ HỘI KINH DOANH CHO NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH KHỦNG HOẢNG TOÀN CẦU HIỆN NAY .....</b>	<b>79</b>
<b>I. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÀNH DỆT MAY ĐẾN NĂM 2015 - TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2020 .....</b>	<b>79</b>
1. <i>Quan điểm phát triển .....</i>	79
2. <i>Mục tiêu phát triển của ngành dệt may .....</i>	80
<b>II. NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN CƠ HỘI KINH DOANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY VIỆT NAM TRONG KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH HIỆN NAY .....</b>	<b>80</b>
1. <i>Khó khăn trong việc nhận diện cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng .....</i>	80
2. <i>Khó khăn trong việc đánh giá cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng .....</i>	82
3. <i>Khó khăn trong việc triển khai cơ hội kinh doanh trong khủng hoảng .....</i>	82
<b>III. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CƠ HỘI KINH DOANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY VIỆT NAM TRONG KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH HIỆN NAY .....</b>	<b>83</b>
1. <i>Nhóm giải pháp về nhận diện và đánh giá cơ hội kinh doanh .....</i>	83
1.1. <i>Giải pháp về vấn đề nhân lực và nhận thức .....</i>	84
1.2. <i>Giải pháp về thông tin .....</i>	84
1.3. <i>Giải pháp về công cụ đánh giá .....</i>	84
2. <i>Nhóm giải pháp về việc triển khai các cơ hội kinh doanh cho ngành dệt may Việt Nam trong khủng hoảng tài chính hiện nay .....</i>	85
2.1. <i>Kiến nghị với nhà nước .....</i>	85
2.2. <i>Giải pháp đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam .....</i>	90
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>93</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>94</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>(v)</b>

## ***LỜI CẢM ƠN***

Trước hết, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến TSKH Nguyễn Văn Minh, dù rất bận rộn với công tác chuyên môn, song đã tận tình hướng dẫn để tác giả có thể hoàn thành bài khóa luận.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến tất cả các thầy cô giáo trường Đại học Ngoại Thương nói chung và các thầy cô giáo trong khoa Quản trị Kinh doanh nói riêng, đã truyền dạy những kiến thức tạo cơ sở cho tác giả thực hiện khóa luận.

Cuối cùng, tác giả rất cảm ơn gia đình, bạn bè đã động viên giúp đỡ để tác giả hoàn thành bài khóa luận,

Xin chân thành cảm ơn!

*Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2009*

**Tác giả**

Nguyễn Thị Bích Ngọc