

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

---

**NGÔ THỊ BẢO HƯƠNG**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA  
CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY THUỘC  
TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**HÀ NỘI – 2022**

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

---

**NGÔ THỊ BẢO HƯƠNG**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA  
CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY THUỘC  
TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM**

**Chuyên ngành : Kinh Doanh Thương Mại  
Mã số : 9340121**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**1: PGS. TS. Phan Thị Thu Hoài**

**2: PGS. TS. Cao Tuấn Khanh**

**HÀ NỘI – 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan công trình nghiên cứu này là của riêng tôi, các thông tin và kết quả được trình bày trong luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào và xin chịu trách nhiệm với những cam đoan của mình.

**Tác giả**

**Ngô Thị Bảo Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, khoa Sau Đại học và các Thầy giáo, Cô giáo đã tham gia giảng dạy, hướng dẫn cho tôi những phương pháp và kiến thức trong quá trình học nghiên cứu sinh. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với PGS.TS. Phan Thị Thu Hoài và PGS.TS. Cao Tuấn Khanh, người đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo cho tôi để tôi có thể hoàn thành luận án này. Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, khoa Sau Đại học, khoa Marketing, và các đồng nghiệp đã cho phép và giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi trong toàn bộ giai đoạn làm nghiên cứu sinh. Tôi xin trân trọng cảm ơn các doanh nghiệp và các đơn vị có liên quan, các doanh nhân, các nhà khoa học, các khách hàng đã cung cấp thông tin, hợp tác trong quá trình khảo sát. Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn người thân, cùng các bạn bè của tôi đã động viên, tạo điều kiện, giúp đỡ tôi trong quá trình hoàn thành luận án.

*Hà Nội, ngày 10 tháng 12 năm 2022*

**Tác giả**

**Ngô Thị Bảo Hương**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH .....	xi
MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án .....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.....	3
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	8
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	9
5. Phương pháp nghiên cứu .....	10
6. Ý nghĩa khoa học về lý luận và thực tiễn của đề tài luận án .....	11
7. Kết cấu của luận án như sau:.....	13
<b>CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT .....</b>	<b>14</b>
1.1. Các vấn đề cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng .....	14
1.1.1 Một số vấn đề cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng.....	14
1.1.2. Các mô hình và loại hình quản trị quan hệ KH .....	20
1.2. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp sản xuất.....	27
1.2.1. Phân tích môi trường của DN .....	27
1.2.2. Phân tích KH của DN .....	28
1.2.3. Quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của doanh nghiệp .....	34
1.2.4. Thiết kế giá trị cung ứng cho khách hàng của doanh nghiệp sản xuất.....	36
1.2.5. Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng. ....	47
1.2.6. Tổ chức thực hiện hoạt động QTQHKH.....	50
1.2.7. Đánh giá hoạt động QTQHKH.....	51
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng và các tiêu chí đánh giá QTQHKH của doanh nghiệp	

1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng tới QTQHKH của DN.....	53
1.3.2. Các tiêu chí đánh giá quản trị quan hệ KH tại của DN.....	56
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KH CỦA CÁC</b> .....	<b>58</b>
<b>DN DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM</b> .....	<b>58</b>
2.1. Giới thiệu về các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.....	58
2.1.1. Khái quát chung về các DNDM thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam .....	58
2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của các DNDM thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam .....	58
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến QTQHKH của các DNDM trong TĐDMVN ...	62
2.2.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô .....	62
2.2.2. Các yếu tố môi trường ngành .....	70
Các yếu tố lực lượng ngành của các DNDM trong TĐDMVN .....	71
2.3. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong thời gian qua .....	72
2.3.1. Thực trạng bối cảnh và tầm nhìn của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam .....	72
2.3.2. Quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của doanh nghiệp .....	79
2.3.3. Thực trạng đánh giá quan hệ với khách hàng của các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam .....	80
2.3.4. Thực trạng giá trị khách hàng mang lại của các DNDM thuộc TĐDMVN.....	85
2.3.5. Thực trạng kế hoạch hoạt động QTQHKH của các DNDM thuộc TĐDMVN	
94	
2.3.6. Thực trạng cơ sở dữ liệu trong QTQHKH của DNDM thuộc TĐDMVN.	108
2.3.7. Tình hình tổ chức thực hiện và đánh giá hoạt động QTQHKH của các DNDM trong TĐDMVN .....	112
2.4. Đánh giá chung.....	114
2.4.1. Các thành công trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các doanh	

<i>nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.</i> .....	114
<b>2.4.2. Các hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.</b> .....	114
<b>2.4.3. Các nguyên nhân của thành công và hạn chế</b> .....	115
<b>CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI</b> .....	117
<b>3.1. Dự báo về xu hướng môi trường, kinh doanh và thị trường</b> .....	117
<b>3.1.1. Xu hướng của thị trường</b> .....	117
<i>Sự xuất hiện của thương hiệu thời trang nổi tiếng trên thế giới tạo nên những xu hướng thời trang mới</i> .....	118
<b>3.1.2. Xu hướng trong sản xuất và kinh doanh hàng dệt may</b> .....	120
<b>3.1.3. Dự báo triển vọng môi trường kinh doanh của ngành dệt may Việt Nam</b>	121
<b>3.1.4. Xu hướng chuyển dịch sản xuất hàng may mặc sang các quốc gia có chi phí sản xuất rẻ hơn</b> .....	123
<b>3.1.5. Tiềm năng phát triển của thị trường trong lĩnh vực dệt may</b> .....	124
<b>3.1.6. Dự báo nguy cơ</b> .....	125
<b>3.2. Định hướng kinh doanh dài hạn trong lĩnh vực dệt may của các DN thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.</b> .....	126
<b>3.2.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của TĐDMVN giai đoạn 2022 – 2025, tầm nhìn 2030</b> .....	126
<b>3.2.2. Đề xuất định hướng quản trị quan hệ KH của các DN dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam.</b> .....	128
<b>3.3. Đề xuất hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu về khách hàng của các DN thuộc TĐDMVN.</b> .....	130
<b>3.3.1. Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng</b> .....	130
<b>3.3.2. Tính năng của cơ sở dữ liệu KH</b> .....	131
<b>3.3.3. Yêu cầu về thông tin cho hệ thống cơ sở dữ liệu KH</b> .....	132
<b>3.3.4. Các nguồn thông tin về khách hàng</b> .....	134

<i>3.3.5. Yêu cầu về công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin phục vụ QTQHKH</i> .....	136
<i>3.3.6. Cập nhật dữ liệu</i> .....	138
<i>3.4.7. Quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH</i> .....	139
<b>3.4. Đề xuất hoàn thiện nội dung hoạt động QTQHKH của DNDM thuộc TĐDMVN</b> .....	<b>140</b>
<i>3.4.1. Danh mục khách hàng và phân đoạn khách hàng</i> .....	140
<i>3.4.2. Đề xuất các định hướng và xác lập mục tiêu QTQHKH của các DNDM trong TĐDMVN</i> .....	142
<i>3.4.3. Đề xuất thúc đẩy quan hệ khách hàng bằng các hoạt động cung ứng giá trị cho các nhóm khách hàng mục tiêu của các DNDM trong TĐDMVN</i> . .....	151
<i>3.4.4. Các tiêu chí đánh giá QTQHKH tại các DNDM thuộc TĐDMVN</i> .....	165
<b>3.5. Đề xuất qui trình QTQHKH giải pháp tổ chức và qui trình thực hiện QTQHKH cho các DNDM trong TĐDMVN mới bắt đầu áp dụng</b> . .....	<b>166</b>
<b>3.6. Kiến nghị đề xuất hỗ trợ cho các DN dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam</b> .....	<b>170</b>
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>172</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ</b>	
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT  
TIẾNG VIỆT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>TIẾNG VIỆT</b>
BP	Bộ phận
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	DN
DNSX	Doanh nghiệp sản xuất
DNSXKD	Doanh nghiệp sản xuất kinh doanh
DNDM	Doanh nghiệp dệt may
DV	Dịch vụ
DVKH	Dịch vụ khách hàng
HĐSXKD	Hoạt động sản xuất kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TĐDMVN	Tập đoàn dệt may Việt Nam
VITAS	Hiệp hội dệt may Việt Nam
KD	Kinh doanh
KH	Khách hàng
LN	Lợi nhuận
QTQHKH	Quản trị quan hệ khách hàng
QLSX	Quản lý sản xuất
TMQT	Thương mại quốc tế
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
XK	Xuất khẩu
XNK	Xuất nhập khẩu

**TIẾNG ANH**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>TIẾNG ANH</b>	<b>NGHĨA TIẾNG VIỆT</b>
ASEAN (AEC)	Association of Southeast Asian Nations (ASEAN Economic Community)	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (Cộng đồng kinh tế ASEAN)
BS	British Standards	Tiêu chuẩn Anh
CRM	Customer relationship management	Quản trị quan hệ khách hàng
CMT	CMT – Cost of Manufacturing with Trimmings;	Gia công có cung cấp một số phụ liệu
CMPT	Cost of Manufacturing with Packing & Trimmings	Gia công kèm theo cung cấp nguyên phụ liệu, bao gồm cả phụ liệu bao gói
CM	Cost of Manufacturing	Gia công đơn thuần không có cung cấp phụ liệu.
C&F	Cost and Freight	Tiền hàng và cước phí vận chuyển
CIF	Cost, Insurance and Freight	Tiền hàng, bảo hiểm và cước phí vận chuyển
C-TPAT	Customs-Trade Partnership Against Terrorism	Quan hệ đối tác thương mại hải quan chống khủng bố.
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương
CSI	Customer Satisfaction Index-CSI	Chỉ số hài lòng của khách hàng
DIN	German Institute for Standardization	Viện tiêu chuẩn Đức

EBA	Everything But Arms	Mọi thứ trừ vũ khí: tất cả các hàng hóa điều được hưởng thuế suất 0%, trừ vũ khí và chất nổ
EU	European	Liên minh châu Âu
EXW	EX Works	Giao hàng tại kho người bán
EVFTA	European-Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – EU
FTA	Free trade agreement	Hiệp định thương mại tự do
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FOB	Free On Board	Giao hàng lên tàu
GDP	Gross Domestic Products	Tổng sản phẩm quốc nội
GSP	Generalized System of Preferences	Chương trình ưu đãi thuế quan phổ cập): là ưu đãi thuế mà các nước phát triển dành cho một số hàng hóa nhập khẩu từ các nước đang phát triển.
MFN	Most favoured nation	Tối huệ quốc
NAFTA	North American Free Trade Agreement	Hiệp định Mậu dịch Tự do Bắc Mỹ
OBM	Original Brand Manufacturing	Phương thức bán sản phẩm chủ động từ thiết kế, nguyên phụ liệu sản xuất theo yêu cầu của khách hàng và theo thương hiệu của khách hàng
ODM	Original Design Manufacturing	Phương thức bán sản phẩm chủ động từ thiết kế, nguyên phụ liệu sản xuất, thương hiệu của doanh nghiệp .
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế

KITECH	Korean Institute of Industrial Technology	Viện Công nghệ Công nghiệp Hàn Quốc
LC	Letter of credit	Thanh toán bằng thư tín dụng
RCEP	Regional Comprehensive Economic Partnership	Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực
RVC	Regional Value Content	Hàm lượng giá trị khu vực FTA
TT	Telegraphic transfer	Thanh toán bằng điện chuyển tiền
VAC	Value Added Content	Hàm lượng giá trị gia tăng VAC
WTO	World Trade Organiza	Tổ chức thương mại thế giới
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production	Tổ chức công nhận trách nhiệm xã hội trong sản xuất toàn cầu
UKVFTA	United Kingdom-Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Vương quốc Anh
ZDHC	Zero Discharge Hazardous Chemical	Không xả thải các hóa chất độc hại

## DANH MỤC CÁC HÌNH

<b>TT</b>	<b>Tên hình</b>	<i>Trang</i>
Hình 1.1:	Mô hình chuỗi giá trị quản trị quan hệ khách hàng	21
Hình 1.2:	Mô hình Payne (Payne & Frow, 2005)	23
Hình 1.3:	Mô hình Garthner (2009)	24
Hình 1.4:	Quá trình mua của KH tổ chức	31
Hình 1.5:	Tiến trình quyết định mua của KH cá nhân	33
Hình 1.6:	Mô hình Customer Relationship Management	37
Hình 1.7:	Mô hình đánh giá hiệu quả QTQHKH	53
Hình 2.1:	Cơ cấu nhập khẩu vải của dệt may Việt Nam	65
Hình 2.2:	Mô hình Five – Forces của Michel Porter.	Phụ lục 9
Hình 2.3:	Quan hệ khách hàng của các DNĐM trong TĐĐMVN	99
Hình 3.1:	Đề xuất mục tiêu QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN	151
Hình 3.2:	Giải pháp giá trị cung ứng cho khách hàng	152
Hình 3.3:	Đề suất cung ứng giá trị thông qua HDSXKD của DN	165

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Theo các nhà nghiên cứu chi phí để phát triển một khách hàng (KH) mới cao gấp 5-10 lần chi phí để duy trì và phát triển KH cũ. Do vậy trong hoạt động kinh doanh mục tiêu của các hoạt động kinh doanh là thiết lập và duy trì các mối quan hệ tương tác với KH mục tiêu để ổn định và phát triển hoạt động kinh doanh với KH nhằm đem ổn định sản xuất kinh doanh và tối đa hóa hiệu quả kinh doanh cho DN. Dựa vào việc DN cung ứng cho KH giá trị ngày càng cao mà họ mong muốn, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó DN thu lại giá trị mục tiêu đã đặt ra càng có giá trị cao hơn từ quan hệ với KH. Vì vậy nghiên cứu cơ sở lý luận về QTQHKH nói chung và QTQHKH của các DN sản xuất là cần thiết do quá trình cung ứng giá trị cho KH khác với quá trình DN thương mại cung ứng giá trị cho KH.

Các DN nhận thấy rõ việc thiết lập và duy trì và khai thác tối đa các mối quan hệ với KH giúp DN tiết kiệm được chi phí kinh doanh và marketing của mình đồng thời giúp DN có lợi thế bền vững trong đáp ứng nhu cầu thị trường nhờ vậy có được nguồn lợi nhuận ổn định và tối đa hóa lợi ích của mình. Xu hướng này đòi hỏi DN phải thực hiện các hoạt động quản trị các mối quan hệ với KH. Đặc thù của các DN sản xuất phải đầu tư lớn trong hoạt động kinh doanh khó thay đổi trong thời gian ngắn đồng thời có nhiều quan hệ KH vì vậy quản trị được mối quan hệ với KH sẽ ổn định được KH và ổn định HDSXKD và nguồn lợi ích của DN. Chính vì vậy, marketing quan hệ và QTQHKH đang được các DN sản xuất tập trung nghiên cứu.

Phillip Kotler (2000) cho rằng: "một trong những xu hướng marketing của thế kỷ 21 là marketing quan hệ". Thay vì hướng tới thiết lập mối quan hệ trao đổi thuần túy bán hàng cho KH và không khai thác các quan hệ đã được xây dựng, thì ngày nay DN hướng tới thiết lập và duy trì mối quan hệ lâu dài với KH và có sự cộng tác để phát triển với KH. Các DN không còn chỉ tập trung vào mục tiêu thị phần ("market share") mà còn tập trung vào mục tiêu thị phần của mức chi tiêu của KH ("pocket share"). DN ngày càng quan tâm nhiều vào việc thiết lập quan hệ và khai thác tối đa lợi ích từ các mối quan hệ với KH thông qua việc cung ứng giá trị cho mỗi chi tiêu của KH vào sản phẩm, dịch vụ của DN nhằm gia tăng nâng cao mức chi tiêu của KH với sản phẩm.

Trên thế giới, việc nghiên cứu về QTQHKH được chú ý từ đầu những năm 90 của thế kỷ trước nhưng lý thuyết về QTQHKH mới chỉ được phổ biến trong thập kỷ

vừa qua và nó vẫn không ngừng phát triển. Tại Việt Nam, QTQHKH là vấn đề vẫn còn mới cả về phương diện lý thuyết cũng như thực tiễn ứng dụng ở các DN nói chung và DN sản xuất nói riêng.

Các công trình nghiên cứu về QTQHKH chủ yếu mới chỉ đề cập ở ứng dụng lý thuyết QTQHKH nói chung hoặc ứng dụng trong một DN cụ thể. Các tài liệu và các công trình nghiên cứu về QTQHKH được công bố cũng mới chỉ tiếp cận về QTQHKH trong lĩnh vực dịch vụ mà chưa có công trình nào tiếp cận lý thuyết này về DN dệt may. Nhận thức của xã hội nói chung và các DN sản xuất kinh doanh nói riêng về QTQHKH chưa cao. Hầu hết DN mới chỉ nhận thức về QTQHKH là hoạt động xây dựng và khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu KH trong việc ra quyết định marketing.

Với các DN sản xuất thường là phải đầu tư lớn và lâu dài cho nên việc giữ mối quan hệ với KH và duy trì và phát triển KH vì vậy phải thực hiện QTQHKH để duy trì và phát triển KH nhằm ổn định đầu ra cho sản phẩm, ổn định HĐSXKD của DN.

DNDM Việt Nam đứng trước những cơ hội lớn lao và những khó khăn thách thức không nhỏ do hội nhập quốc tế mang lại cần phải có những chiến lược giải pháp hợp lý để duy trì phát triển sản xuất kinh doanh. Vì vậy, QTQHKH đang là nội dung được các DNDM quan tâm nghiên cứu.

Để thành công trong hoạt động kinh doanh của DNDM thì phải có chiến lược kinh doanh phù hợp để tạo lập mối quan hệ và quan hệ dài hạn với KH. Để chiến lược kinh doanh thành công thì QTQHKH là một giải pháp giúp các nhà quản trị có được cái nhìn tổng quát về KH, thị trường và các vấn đề cần quan tâm để đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường đồng thời tối đa lợi ích của DN mình.

Thực trạng sản xuất kinh doanh trong ngành dệt may Việt Nam cho thấy, việc QTQHKH chưa được thực hiện một cách hệ thống bài bản, việc khai thác đơn hàng chủ yếu dựa vào một số cá nhân và quan hệ cá nhân của DN. Do vậy có một vấn đề tồn tại trong ngành này là KH có xu hướng trung thành với nhân viên khai thác quản lý đơn hàng hơn là trung thành với chính DN. Bằng chứng là khi một nhân viên kinh doanh chủ chốt chuyển sang làm cho một DNDM khác thì cũng mang theo KH. Trong bối cảnh cạnh tranh nhân sự thì việc mất KH do nhân viên chuyển việc xảy ra đối với các DNDM Việt Nam gây không ít những khó khăn trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của DN. Vì vậy, QTQHKH trong sản xuất và kinh doanh sản phẩm dệt may có ý nghĩa rất lớn đối với các DN sản xuất & kinh doanh sản phẩm dệt may nói chung và DNDM trong TĐDMVN nói riêng.

Trong bối cảnh 2 năm qua mọi ngành nghề bị ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh vấn đề quan hệ KH và QTQHKH càng trở nên quan trọng. Trong bối cảnh khó khăn thì các DN tiếp tục để duy trì quan hệ với các khách hàng hiện có và khách hàng cũ, hợp tác với nhau để có thể cùng sống sót và duy trì hoạt động trong và sau đại dịch, và trong tương lai có thể tiếp tục vươn lên khi dịch bệnh bị đẩy lùi hoàn toàn. Đặc biệt là trong giai đoạn ảnh hưởng của dịch bệnh nguồn cung bị gián đoạn do không sản xuất được hoặc không vận chuyển được do đó không đảm bảo được nguồn cung nguyên vật liệu và hàng hóa cho các khách hàng. Hơn nữa toàn bộ thị trường chững lại trong nhiều lĩnh vực trong đó thì lĩnh vực SX nhất là SX sản phẩm dệt may bị suy giảm chịu ảnh hưởng tiêu cực từ sự biến đổi của thị trường về sức mua và nhu cầu. Do vậy duy trì quan hệ với KH và để có thể tiếp tục quan hệ và điều chỉnh quan hệ trong KD để thích ứng với bối cảnh phục hồi sau đại dịch là việc mà các DN nói chung và các DN thuộc TĐDMVN quan tâm để tạo được nền tảng khách hàng và thị trường trong thời gian tới

Vì vậy vấn đề "*Quản trị quan hệ khách hàng của các DN dệt may thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam*" được lựa chọn làm đề tài nghiên cứu của luận án.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

### **2.1. Các nghiên cứu thực nghiệm**

Có rất nhiều các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng lại các mô hình lý thuyết đã có và tùy thuộc vào lĩnh vực nghiên cứu mà xác định các yếu tố cụ thể theo mô hình. Một số các nghiên cứu thực nghiệm tiêu biểu như:

✓ **Nghiên cứu** "*Customer relationship management in insurance sector - a study of perceptions of customers and employees in Visakhapatnam city*" (2012) (tạm dịch: Quản trị quan hệ KH trong ngành bảo hiểm – nghiên cứu nhận thức của KH và nhân viên DN bảo hiểm tại thành phố Visakhapatnam) của PGS.TS Mvs.Srinivasa Rao. Tác giả đã tiến hành điều tra các KH và nhân viên làm việc trong lĩnh vực bảo hiểm tại thành phố Visakhapatnam Ấn Độ về nhận thức của họ đối với QTQHKH trong bối cảnh tự do hóa thị trường bảo hiểm, sau giai đoạn bùng nổ về số DN bảo hiểm cũng như số lượng sản phẩm bảo hiểm. Dựa trên kết quả điều tra được, tác giả đã phân tích và chỉ ra thực trạng nhận thức của KH ngày càng cao của KH về các sản phẩm bảo hiểm khác nhau, các DN trong lĩnh vực bảo hiểm nhận ra tầm quan trọng của bảo hiểm giúp cho BP marketing xác định KH mục tiêu tốt nhất của DN, quản lý các chiến dịch marketing với các mục tiêu rõ ràng, đồng thời tạo ra các KH tiềm năng



chất lượng cho nhóm bán hàng. hoạt động QTQHKH.

✓ **Bài báo** “*Assessing the Impact of Customer Relationship Management Practices on Customer Loyalty in Insurance Sector*” (2016) (tạm dịch: “Đánh giá tác động của các phương pháp quản lý quan hệ KH đối với lòng trung thành của KH trong lĩnh vực bảo hiểm”) của GS. Neetu Andotra &, Deepti Abrol. Các tác giả đã tiến hành điều tra các KH của 224 KH từ bốn doanh nghiệp bảo hiểm công cộng các công ty hoạt động tại quận Jammu của bang J&K Ấn Độ bằng phương pháp điều tra thực nghiệm bằng cách sử dụng các công cụ thống kê cụ thể là phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố xác nhận và mô hình các tác giả đã chỉ ra để tiếp tục tồn tại trong môi trường cạnh tranh và đạt được mức tăng trưởng thuận lợi để bền vững trong dài hạn, ngành bảo hiểm cần tập trung xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ với khách của mình tạo ra sự trung thành của KH.

✓ **Bài báo** “*The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: the Moderating Role of Web Site Characteristics*” của nhóm tác giả Assion Lawson-Body và Moez Limayem (2017) công bố nghiên cứu tác động của các đặc điểm của trang Web lên mối quan hệ giữa quản QTQHKH và lòng trung thành của KH. Dữ liệu được thu thập từ 170 tổ chức CNTT của Canada cho thấy các đặc điểm của trang Web (bao gồm mức độ hiện diện và tương tác trên Internet của tổ chức) có tác động đáng kể đến mối liên kết giữa QTQHKH (về quan hệ đối tác, trao quyền, quan hệ với KH và cá nhân hóa) và lòng trung thành của KH.

✓ **Bài báo** “*Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation*” (2020) của nhóm tác giả Hermenegildo Gil-Gomez, Vicente Guerola-Navarro, Raul Oltra-Badenes & José Antonio Lozano-Quilis. Nghiên cứu này đã hình thành QTQHKH với ứng dụng CNTT, ứng dụng số vào QTQHKH như một bộ công nghệ các giải pháp quan trọng để quản lý kinh doanh có hiệu quả bền vững nhằm cung ứng dịch vụ và hỗ trợ KH để đảm bảo cho DN giữ chân được những KH tốt nhất của mình đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh và giảm chi phí, do chuyển đổi kỹ thuật số và đổi mới mô hình kinh doanh bền vững.[30]

## **2.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan về quản trị quan hệ khách hàng tại Việt Nam**

Theo các nguồn tài liệu trong nước, tác giả chưa tìm thấy một công trình nghiên cứu của các nhà nghiên cứu hay luận án tiến sỹ, luận văn cao học nào về QTQHKH của các DNĐM. Các tác giả cũng viết xoay quanh hoạt động kinh doanh của các

DNDM. Đặc điểm của tất cả các công trình này là tác giả chỉ nghiên cứu về chiến lược marketing, nâng cao năng lực cạnh tranh hoặc QTQHKH trong lĩnh vực ngân hàng; lĩnh vực bảo hiểm. Xu hướng chung của các nghiên cứu này là đánh giá năng lực cạnh tranh của các DNDM Việt Nam, thực trạng nghiệp vụ kinh doanh ngân hàng, bảo hiểm, một DN cụ thể và đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động kinh doanh cho DN.

### ***Các công trình nghiên cứu về QTQHKH tại Việt Nam***

QTQHKH là một vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu cũng như các DN quan tâm. Một số công trình nghiên cứu điển hình về QTQHKH tại Việt Nam như sau:

Sách chuyên khảo "*Quản trị quan hệ khách hàng*" do PGS.TS Trương Đình Chiến làm chủ biên, được Nhà xuất bản phụ nữ phát hành năm 2009. Trong đó tác giả mới chỉ giới thiệu và trình bày một số nội dung cơ bản, ngắn gọn về QTQHKH: khái niệm QTQHKH, vấn đề dịch vụ trong QTQHKH, chiến lược QTQHKH, quản trị và chia sẻ cơ sở dữ liệu KH, QTQHKH qua internet, quản trị xung đột và duy trì sự hài lòng của KH, kiểm tra đánh giá và điều chỉnh hoạt động QTQHKH.

Đề tài khoa học cấp bộ được thực hiện tại Đại học Ngoại thương "*QTQHKH tại các DN XNK Việt Nam*" do PGS.TS Nguyễn Thanh Bình làm chủ nhiệm hoàn thành năm 2011. Trong đề tài này tác giả nghiên cứu thực trạng hoạt động QTQHKH tại các DN XNK của Việt Nam từ đó đề xuất các giải pháp tăng cường khả năng áp dụng QTQHKH tại các DN XNK Việt Nam.

Báo cáo của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Công Thương Việt Nam tháng 9-2015 Nguyệt A.Vũ "Báo cáo ngành dệt may Việt Nam" phân tích triển vọng phát triển của ngành dệt may Việt Nam, các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của ngành và sức hấp dẫn của ngành dệt may Việt Nam (<https://vietinbanksc.com.vn>).

Báo cáo của ACB tháng 6-2019 Nguyễn Khánh Hoàng và Khoa Hồng Anh biên tập "Báo cáo ngành dệt may Việt Nam" phân tích ảnh hưởng của hiệp định CPTPP với ngành dệt may Việt Nam và triển vọng của ngành dệt may toàn cầu <https://www.acb.com.vn/wps/wcm/connect>.

Báo cáo của FPT tháng 3 và 12.2017 chuyên viên phân tích Lê Hồng Thuận "Báo cáo ngành dệt may" phân tích thực trạng của ngành dệt may Việt Nam, phân tích cung cầu ngành dệt may thế giới, chuỗi giá trị ngành dệt may thế giới chỉ rõ cơ hội và thách thức với các DN, môi trường kinh doanh và năng lực cạnh tranh, vị trí của các DNDM Việt Nam trong chuỗi giá trị dệt may thế giới, triển vọng phát triển và khuyến nghị đầu tư. (<http://www.fpts.com.vn/san-pham-dich-vu/tu-van-dau->

tu/bao-cao-tu-van-dau-tu/bao-cao-nganh/)

**Luận Án Tiến sĩ của tác giả Nguyễn Hoài Long** hoàn thành năm 2014 với đề tài “QTQHKH trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới tại các DN bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam” Phát hiện mức độ mong muốn của KH về hoạt động QTQHKH trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới của các DN bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam; một số đặc điểm hành vi của KH tham gia bảo hiểm vật chất xe cơ giới: tính thu động tham gia bảo hiểm; Phát hiện yếu tố chi phối lớn nhất đối với quyết định tái tục hợp đồng bảo hiểm. từ đó có đề xuất mới rút ra từ kết quả nghiên cứu đề xuất các giải pháp QTQHKH trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới tại các DN bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam gồm các nội dung: xây dựng, quản lý và khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu KH; quản trị danh mục KH; tạo trải nghiệm cho KH; tạo giá trị cho KH; quản trị vòng đời KH.

**Luận án tiến sĩ của tác giả Ngô Anh Cường** hoàn thành năm 2013 với đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của KH trong dịch vụ thông tin di động ở khu vực Hà Nội, Việt Nam” phát hiện 7 yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của KH trong dịch vụ thông tin di động ở khu vực Hà Nội đó là: Quan hệ với KH; các tổn thất về chi phí; Chất lượng của cuộc gọi; Sự hấp dẫn của dịch vụ được cung ứng bởi các nhà cung cấp dịch vụ khác; Sự thuận tiện trong quy trình sử dụng dịch vụ; cơ cấu giá; Các dịch vụ giá trị gia tăng KH nhận được. Trong 7 yếu tố trên, quan hệ với KH là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến lòng trung thành của KH trong việc sử dụng dịch vụ thông tin di động ở khu vực Hà Nội.

✓ **Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Thanh Hương** hoàn thành năm 2017 với đề tài “Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU: tác động đối với thương mại hàng hoá giữa hai bên và hàm ý cho Việt Nam” luận án đã sử dụng các công cụ nghiên cứu khác nhau để đánh giá tác động của EVFTA đến hoạt động thương mại, trong đó có 18 nhóm ngành và 2 nhóm hàng hoá trong khuôn khổ hiệp định EVAFTA giữa Việt Nam và EU. Và luận án đã chỉ ra các lợi ích, cơ hội và khó khăn, thách thức của EVFTA đến HDSXKD của Việt Nam, trong đó nêu rõ cơ hội và thách thức theo từng thị trường, theo ngành, chi tiết đến sản phẩm trong hai nhóm hàng gồm dược phẩm và may mặc. Luận án đã có đánh giá một số yếu tố tác động của môi trường kinh doanh của DNDM.

✓ **Luận án tiến sĩ của tác giả Tô Linh Hương** hoàn thành năm 2017 với đề tài “Chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè và sự tham gia của Việt Nam” Luận án chỉ ra

đặc điểm của chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè, các nhân tố nào ảnh hưởng sự tham gia của Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè và đưa ra các giải pháp để nâng cao vị trí của các DN Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè. Luận án đã đưa ra một số giải pháp thiết lập kênh phân phối cho các DN Việt Nam trong việc tham gia vào chuỗi cung ứng giá trị .

✓ **Luận án tiến sĩ của tác giả** Bùi Hồng Cường hoàn thành năm 2016 với đề tài “Tự do hóa thương mại trong khuôn khổ cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC) và tác động tới TMQT của Việt Nam” tổng luận lý thuyết cổ điển và hiện đại về tự do hóa thương mại, gắn với quá trình liên kết kinh tế quốc tế và hội nhập kinh tế khu vực. Khẳng định xu hướng của tự do hóa thương mại là tất yếu trong bối cảnh toàn cầu hóa. Làm rõ nội dung, lộ trình, phạm vi và mức độ tự do hóa thương mại trong ASEAN/AEC và những tác động của tự do hóa thương mại trong khuôn khổ AEC tới hoạt động TMQT của Việt Nam. Luận án đề xuất giải pháp để vượt qua thách thức tận dụng cơ hội thức trong quá trình thực hiện các cam kết tự do hóa thương mại trong AEC, là tài liệu tham khảo cho các DN Việt Nam khi tham gia nhập thị trường quốc tế trong bối cảnh hội nhập.

✓ **Luận án tiến sĩ của tác giả** Lưu Thị Minh Ngọc hoàn thành năm 2014 với đề tài “Tăng cường sự tham gia của hộ gia đình kinh doanh bán lẻ truyền thống vào chuỗi cửa hàng tiện ích” phân tích các nhân tố trong nhóm toàn cầu hóa: xu hướng toàn cầu hóa, xu hướng phát triển bán lẻ hiện đại, chính sách của nhà nước với DN có vốn đầu tư nước ngoài là các yếu tố ảnh hưởng mạnh đến quyết định tham gia của hộ gia đình kinh doanh bán lẻ truyền thống. Xu hướng thay đổi hành vi mua sắm của người tiêu dùng là nhân tố thứ hai tác động đến quyết định tham gia của hộ gia đình kinh doanh bán lẻ truyền thống, các yếu tố môi trường như: văn hóa, công nghệ và pháp luật không tác động đến quyết định tham gia của hộ gia đình kinh doanh bán lẻ truyền thống tại Việt Nam vào chuỗi cửa hàng tiện ích. Luận án đưa ra một số giải pháp cho các DN Việt Nam trong đáp ứng sự thay đổi hành vi mua của KH.

✓ **Luận Án Tiến sĩ** của tác giả Lê Thị Thu Trang hoàn thành năm 2021 với đề tài “Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp bán lẻ thành phố Cần Thơ”, Luận án đã nghiên cứu tìm ra tác động tích cực của quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng đến kết quả kinh doanh; nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu tình huống và thực nghiệm để giải quyết mục tiêu đề tài; nghiên cứu đánh giá kết quả kinh doanh thông qua thành công bên trong và thành công bên ngoài doanh nghiệp;

xây dựng bộ thang đo quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng trong lĩnh vực bán lẻ đối với tác động của chúng đến thành công bên ngoài doanh nghiệp và thành công bên trong. Luận án đã xây dựng thang đo cho các thành phần của mô hình lý thuyết và kiểm định mô hình đo lường dựa trên văn hóa đặc thù của Cần Thơ. Đây là tiền đề giúp nghiên cứu tiếp theo có thể tham khảo thang đo phục vụ cho các nghiên cứu trong tương lai. Kết quả nghiên cứu giúp các doanh nghiệp đề ra các chương trình phù hợp để thu hút, duy trì khách hàng thông qua việc thực hiện quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng.

✓ Ngoài một số công trình nghiên cứu trên, còn có một số nghiên cứu của các nhà nghiên cứu, cao học viên và sinh viên về QTQHKH. Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ đề cập đến một khía cạnh nào đó của QTQHKH. Trong hầu hết các nghiên cứu, cách tiếp cận lý thuyết về QTQHKH chưa cập nhật, đặc biệt là mới chỉ tiếp cận về QTQHKH theo nghĩa hẹp mà chưa tiếp cận một cách đầy đủ các cấp độ của QTQHKH. Điều này cho thấy, tại Việt Nam, lý thuyết QTQHKH vẫn còn là một lĩnh vực khá mới mẻ đối với ; các nhà nghiên cứu cũng như các nhà hoạt động thực tiễn, các tác giả tiếp cận nghiên cứu về QTQHKH ở các khía cạnh khá khác nhau. Sau đây, về lý thuyết QTQHKH sẽ được tổng luận lại với cách nhìn tổng quát trên các cấp độ của QTQHKH.

**Khoảng trống nghiên cứu:** Từ tổng quan nghiên cứu cho thấy, đã có rất nhiều những công trình nghiên cứu liên quan đến từng nội dung của QTQHKH cũng như nghiên cứu về QTQHKH. Tuy nhiên chưa có công trình nghiên cứu nào về QTQHKH trong HDSXKD may mặc có cả KH trong nước và nước ngoài và đặc biệt có cả KH là người sử dụng trong nước các nghiên cứu trước đây chỉ nghiên cứu về quá trình ra quyết định mua hoặc các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của KH may.

### **3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu nghiên cứu:**

Luận án được thực hiện nhằm mục tiêu nghiên cứu nhằm hoàn thiện QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh của DN đến năm 2025 tầm nhìn năm 2030 và những năm tiếp theo trên cơ sở phát triển và duy trì KH của doanh nghiệp.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên thì luận án cần thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Nghiên cứu một số vấn đề lý luận cơ bản về QTQHKH của các DN sản xuất.

Nghiên cứu thực trạng QTQHKH của các DNNDM thuộc TĐDMVN trong thời gian qua.

Nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện QTQHKH của các DNNDM thuộc TĐDMVN đến năm 2025 tầm nhìn năm 2030.

### **3.3 Xác lập câu hỏi nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên luận án cần nghiên cứu và trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

QTQHKH là gì? Các nội dung cơ bản của QTQHKH của các DN nói chung và của DN sản xuất nói riêng trong quan hệ với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?

Về lý luận có những yếu tố nào ảnh hưởng đến hoạt động QTQHKH của các DN kinh doanh? Các mô hình QTQHKH? Các DN sản xuất nên áp dụng QTQHKH nào?

QTQHKH của DN hướng đến những mục tiêu nào, và có những chức năng gì?

Về lý luận các bước của quá trình hoạt động QTQHKH là như thế nào và nội dung của từng bước của qui trình có hoạt động là gì? Bối cảnh xây dựng và phát triển QTQHKH của các DN và DN sản xuất trong lĩnh vực dệt may gồm các yếu tố nào?

Về nhận thức, quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của các DN sản xuất dệt may hiện nay xác định như thế nào?

Đặc trưng của KH mua sản phẩm của các DN sản xuất sản phẩm dệt may, những tác động của KH mua sản phẩm dệt may ảnh hưởng đến hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong mối quan hệ với KH này và phục vụ mục tiêu kinh doanh ?

Thực trạng hoạt động QTQHKH và thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN? Hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN có những vấn đề nào đã thực hiện tốt những vấn đề nào chưa thực hiện tốt?

Giải pháp hoàn thiện QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN trong thời gian tới nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh hiệu quả có và hỗ trợ cho sự phát triển của doanh nghiệp?

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

Do hạn chế về thời gian và năng lực nghiên cứu nên luận án xác định đối tượng phạm vi nghiên cứu như sau:

**Đối tượng nghiên cứu:** Luận án nghiên cứu QTQHKH của các DNĐM trong TĐDMVN theo các nội dung của hoạt động QTQHKH.

**Phạm vi nghiên cứu:**

- Phạm vi về nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu các nội dung theo các bước của quá trình QTQHKH: Phân tích bối cảnh QTQHKH của DN (Môi trường, Phân tích và phân đoạn KH của DN, bên trong doanh nghiệp); Nghiên cứu thị trường và KH; Quan điểm và mục tiêu QTQHKH của DN; Các chính sách của DN với KH, Các hoạt động Marketing cung ứng giá trị cho KH của DNSXKD; Tổ chức thực hiện và đánh giá hoạt động QTQHKH.

- Phạm vi về khách thể nghiên cứu: Nghiên cứu các DNĐM của TĐDMVN, hiện nay các DNĐMVN thuộc TĐDMVN gồm 21 doanh nghiệp. KH của các DNĐM này là các DN trong và ngoài hệ thống của TĐDMVN hoạt động trên thị trường nội địa cũng như thị trường quốc tế.

- Về mặt thời gian nghiên cứu: Toàn bộ nghiên cứu thực trạng chủ yếu từ năm từ năm 2016 đến năm 2022 là chủ đạo, cập nhật bổ sung phù hợp với tình hình thực tiễn hiện nay và nghiên cứu đề xuất giải pháp QTQHKH cho giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn 2030 cho các DNĐM thuộc TĐDMVN.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp luận nghiên cứu.**

Phương pháp luận nghiên cứu được sử dụng là phương pháp tiếp cận hệ thống, biện chứng, logic và lịch sử để xem xét các vấn đề nghiên cứu trong mối quan hệ giữa KH và DNSX nhằm nâng cao giá trị nhận được của các bên.

### **5.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể**

Luận án đã sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để nghiên cứu và thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu của luận án : phương pháp nghiên cứu tại bàn và nghiên cứu tại hiện trường.

Phương pháp nghiên cứu tại bàn dựa trên thông tin thứ cấp từ các tài liệu công bố các nghiên cứu trước đây như giáo trình, bài báo, các bản báo cáo hoặc nghiên cứu trước đây về hoạt động QTQHKH của các DN. Bên cạnh đó, phương pháp này cũng được áp dụng đối với nghiên cứu cạnh thị trường đối với ngành dựa trên dữ liệu các

nghiên cứu trước đây và các tài liệu được công bố của ngành và của các DNĐM thuộc TĐĐMVN.

Phương pháp tại bàn theo hướng nghiên cứu định tính dựa trên thông tin được công bố của các DN được dùng trong việc nghiên cứu đặc điểm và các hoạt động QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN nhằm đánh giá thực trạng nhận thức về QTQHKH trong sản xuất & kinh doanh sản phẩm may tại các DNĐM thuộc TĐĐMVN.

Hơn nữa đó phương pháp nghiên cứu tại hiện trường theo hướng nghiên cứu định tính. Phương pháp này được áp dụng để tìm hiểu nhận thức, quan điểm, thực trạng về QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN. Để đạt được mục tiêu này tác giả đã thực hiện (1) phỏng vấn lãnh đạo cấp cao, cấp trung để tìm hiểu quan điểm và nhận thức của các DNĐM trong TĐĐMVN về QTQHKH. (2) Thực hiện phỏng vấn các nhân viên làm việc trực tiếp liên quan đến KH của các DNĐM để tìm hiểu thực trạng hoạt động QTQHKH của các DN. Cụ thể, các lãnh đạo cấp cao được phỏng vấn gồm: 8 Phó tổng giám đốc, 9 Giám đốc điều hành, 3 Giám đốc DN, theo các nội dung ở bảng câu hỏi phụ lục 2 và phụ lục 2A;

Phương pháp nghiên cứu tại hiện trường với phỏng vấn các nhà kinh doanh của các DNĐM của TĐĐMVN, cụ thể là các nhà quản lý cấp trung và các nhân viên kinh doanh có quan hệ công việc với các KH. 29 lãnh đạo DN cấp trung (4 trưởng/phó phòng XNK, 9 trưởng/phó phòng thị trường/ phòng thị trường may, 2 trưởng/ phó phòng thương mại hoặc trung tâm thương mại; 11 trưởng phó phòng kế hoạch kinh doanh/ phòng kế hoạch kinh doanh/ phòng kinh doanh tổng hợp; 2 trưởng/ phó/ phòng ODM; 1 trưởng phòng FOB và 62 nhân viên thuộc các phòng ban thực hiện các công việc giao dịch với KH theo các nội dung ở bảng câu hỏi ở phụ lục 2 và phụ lục 2A. về các định hướng và chính sách của các DNĐM với các nhóm KH khác nhau, phỏng vấn các KH của các DNĐM của TĐĐMVN để nghiên cứu đặc điểm hành vi của KH mua sản phẩm dệt may và đánh giá của họ với các chính sách và hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN với các KH.

Các thông tin thu được từ phỏng vấn sẽ được tổng hợp, phân tích diễn giải để rút ra các kết luận giải quyết các vấn đề mà luận án tìm hiểu.

## **6. Ý nghĩa khoa học về lý luận và thực tiễn của đề tài luận án**

### **➤ Về lý luận**



Luận án nghiên cứu về QTQHKH của DN sản xuất nói chung và DN sản xuất trong lĩnh vực dệt may của TĐDMVN. Nghiên cứu các nội dung QTQHKH theo các bước của quá trình QTQHKH: Nghiên cứu các thị trường và phân đoạn KH; Quan điểm và mục tiêu QTQHKH của DN; Các chính sách của DN với các phân đoạn KH, Các hoạt động Marketing cung ứng giá trị cho KH của DNSXKD; Tổ chức thực hiện và đánh giá hoạt động QTQHKH. Luận án tiếp cận vấn đề QTQHKH hướng đến tìm kiếm, duy trì và phát triển KH nhằm duy trì và gia tăng giá trị mang lại đến với DN.

**Về thực tiễn.** Luận án đã nghiên cứu và tìm hiểu đặc trưng của KH mua của các DN sản xuất sản phẩm dệt may, những tác động của KH mua sản phẩm dệt may ảnh hưởng đến hoạt động QTQHKH của các DN. Nghiên cứu thực trạng hoạt động và thực tế các nhân tố ảnh hưởng tới QTQHKH của các DN trong TĐDMVN. Nghiên cứu thực trạng các hoạt động QTQHKH với các nhóm KH của các DN trong TĐDMVN trong thời gian qua, kết quả đạt được, các vấn đề đặt ra đối với hoạt động này trong thời gian tới.

Nghiên cứu và phát hiện các nhân tố và mức độ tác động của chúng tới hoạt động QTQHKH của các DN trong TĐDMVN. Nghiên cứu ảnh hưởng bối cảnh của đại dịch Covid19 đến hoạt động QTQHKH của các DN trong TĐDMVN trong thời gian qua.

Phát hiện mức độ mong muốn của KH về hoạt động QTQHKH trong sản xuất và kinh doanh sản phẩm dệt may của các DN thuộc TĐDMVN trên các nhóm yếu tố: Chất lượng sản phẩm (đáp ứng được nhu cầu của KH về cả hình thức và chất lượng sản phẩm) của DN Việt Nam với KH, các hoạt động hỗ trợ và chăm sóc KH, giải quyết các vấn đề phát sinh, chất lượng nhân viên kinh doanh (nhân viên thực hiện QTQHKH),

Phát hiện mong muốn tinh gọn thời gian sản xuất đối với các KH là DN XK, mong muốn cá biệt hóa và thực hiện mua hàng theo các phương thức mua hàng của KH là phương thức trực tuyến (online) kết hợp phương thức trực tiếp (offline), mong muốn được trải nghiệm khi mua hàng.

Phát hiện một số đặc điểm hành vi của KH mua sản phẩm may của các DN: nhu cầu cần thiết cuộc sống và công việc hàng ngày cho bản thân: Mốt, xu hướng thời trang ... và mức độ đáp ứng nhu cầu về phương thức mua hàng mới của các DN thuộc TĐDMVN; Các yếu tố chi phối đến quyết định mua sản phẩm dệt may.

Phát hiện yếu tố chi phối lớn nhất đối với quyết định tiếp tục mua hàng của các DNNDM thuộc TĐDMVN: việc thực hiện cung ứng đúng các giá trị đã cam kết với KH là yếu tố chính.

**Những đề xuất mới rút ra từ kết quả nghiên cứu thực tiễn.** Chỉ ra thực trạng nhận thức của cán bộ quản lý và nhân viên của các DNNDM thuộc TĐDMVN về QTQHKH là chưa đầy đủ; chưa có hệ thống.

Chỉ ra thực trạng thực hiện hoạt động QTQHKH trong sản xuất & kinh doanh sản phẩm dệt may của các DNNDM thuộc TĐDMVN: chưa có qui trình thực hiện rõ ràng, hoạt động QTQHKH được thực hiện manh mún ở các BP khác nhau, thiếu sự gắn kết giữa các BP trong việc thực hiện hoạt động QTQHKH.

Hoạt động QTQHKH trong sản xuất & kinh doanh sản phẩm dệt may của các DNNDM gồm các nội dung: xây dựng, quản lý và khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu KH; Mục tiêu QTQHKH theo cấp độ phối hợp; Giải pháp tổ chức và qui trình thực hiện QTQHKH cho các DNNDM trong TĐDMVN; Kiến nghị đề xuất hỗ trợ cho các DNNDM trong TĐDMVN; các giải pháp hoàn thiện QTQHKH trong sản xuất & kinh doanh sản phẩm dệt may của các DNNDM thuộc TĐDMVN, giải pháp thúc đẩy quan hệ KH bằng các hoạt động cung ứng giá trị tối ưu cho các nhóm KH mục tiêu các DNNDM trong TĐDMVN để thu về giá trị mà DN mong muốn trong bối cảnh hội nhập kinh tế với phương châm cam kết và thực hiện cam kết cung ứng giá trị cho các nhóm KH là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của DN.

Đã đề xuất các giải pháp tính đến các ảnh hưởng đại dịch Covid19 đến hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN và tính đến xu thế chuyển đổi số của các DN nói chung và DNNDM trong TĐDMVN.

## **7 . Kết cấu của luận án như sau:**

Ngoài Phần mở đầu, Phần tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan, Kết luận, Tài liệu tham khảo, và Phụ lục, Luận án kết cấu theo 3 chương như sau:

**Chương 1.** Một số lý luận về quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp sản xuất

**Chương 2:** Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam.

**Chương 3:** Hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam trong thời gian tới

## CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

### 1.1. Các vấn đề cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng.

#### 1.1.1 Một số vấn đề cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng.

##### 1.1.1.1 Khái niệm khách hàng.

Theo GS.TS Nguyễn Bách Khoa trong cuốn sách Marketing Thương Mại (2003) – KH là người mua hiện thực và tiềm năng có nhu cầu về sản phẩm hàng hóa mà công ty kinh doanh trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh.

Có thể đưa ra những nhận định về khái niệm trên như sau:

Khách hàng (KH) của doanh nghiệp (DN) phải quan tâm bao gồm cả những KH hiện hữu và KH tiềm năng tìm kiếm cho tương lai. Do vậy KH là mục tiêu tồn tại và phát triển của mỗi DN. Hầu hết các DN đều nhận thấy rằng KH là tài sản quý giá của mình và không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm thu hút, giữ chân, thỏa mãn KH và phát triển KH trung thành. Vai trò chính của KH là mua sắm sản phẩm, thông qua việc trả tiền cho sản phẩm họ mua từ đó có khả năng tạo ra lợi nhuận cho DN. Đồng thời KH cũng thể hiện vai trò đánh giá về sản phẩm dịch vụ của DN thông qua sự lựa chọn và những phản hồi của mình.

##### 1.1.1.2. Khái niệm quản trị quan hệ KH

QTQHKH được xem là một trong những vấn đề quan trọng trong kinh doanh ở thế kỷ 21. Theo Chen và Popovich (2003), QTQHKH không phải là khái niệm mới nhưng trong bối cảnh phát triển của công nghệ thông tin và ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh, thì QTQHKH trở thành một vấn đề thực tiễn cần được chú trọng. Gốc rễ của QTQHKH là phát triển từ marketing quan hệ, với mục tiêu cải thiện lợi ích lâu dài của KH mang lại cho DN thay vì thực hiện các hoạt động Marketing tập trung vào sản phẩm. Galbreath, J., Rogers, T., (1999) cho rằng, do có sự khác nhau trong nhu cầu và thói quen mua của KH chính là nguyên nhân ra đời của QTQHKH, từ KH cần có quan hệ và biện pháp quản lý thích hợp. Vì vậy, có thể khẳng định rằng, nếu như nhu cầu và ước muốn của tất cả các KH tương đối giống nhau thì QTQHKH sẽ có rất ít ý nghĩa khác biệt so với marketing truyền thống. Nếu một DN chỉ có một vài KH thì hoạt động QTQHKH thực chất chỉ là việc phát triển mối quan hệ chặt chẽ giữa thành viên của DN và KH. Nhưng trong trường hợp DN có nhiều KH mà nhu cầu và mong muốn của họ lại rất đa dạng, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt và thị trường ở trạng thái bão hòa thì QTQHKH lại có ý nghĩa vô cùng lớn đối với sự thành công của DN. Khi đó, chiến lược và các giải pháp

QTQHKH sẽ giúp DN đáp ứng nhu cầu KH bằng cách cá nhân hóa, thỏa mãn KH với giá trị cung ứng phù hợp nhất, nâng cao sự hài lòng và duy trì lòng trung thành của KH.

Khái niệm QTQHKH được nghiên cứu theo hai hướng, hướng thứ nhất nhấn mạnh đến yếu tố công nghệ thông tin, hướng thứ hai nhấn mạnh khía cạnh chiến lược marketing.

Các quan điểm nhấn mạnh khía cạnh công nghệ QTQHKH cho rằng QTQHKH chỉ là việc ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động marketing quan hệ. Chen, I. J. and Popovich, K. (2003) & Chin (2003) định nghĩa QTQHKH là một phương pháp áp dụng công nghệ thông tin để sử dụng và khai thác cơ sở dữ liệu KH nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động marketing quan hệ. Cũng theo tư tưởng này, Ryals & Payne (2001) cho rằng QTQHKH là tối ưu hóa công nghệ thông tin trong việc thực hiện chiến lược marketing quan hệ. Nhấn mạnh yếu tố công nghệ, Starkey M.; Woodcock N. (2002) cho rằng, QTQHKH là một quy trình ứng dụng công nghệ thông tin trong việc khai thác các nguồn lực của DN để cung ứng giá trị cho KH hiện tại và tiềm năng. Chen & Popovich (2003) thì cho rằng QTQHKH là một ứng dụng phức tạp bao gồm hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ về KH, nó cho phép DN tìm hiểu về KH, phân loại, đánh giá KH. Thông qua đó DN có thể lựa chọn KH mục tiêu, dự đoán nhu cầu của họ trong tương lai. Như vậy, dưới khía cạnh công nghệ, các học giả định nghĩa QTQHKH chỉ là một công cụ hỗ trợ hoạt động marketing.

Dưới góc độ nhìn nhận của quản trị kinh doanh, các học giả định nghĩa khái niệm QTQHKH là định hướng chiến lược. Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004) định nghĩa QTQHKH là "vấn đề của quy trình kinh doanh chiến lược chứ không phải là vấn đề công nghệ". Theo họ QTQHKH tập trung vào các vấn đề: KH, mối quan hệ và quản lý. Ủng hộ quan điểm này, Bull, C. (2003) coi QTQHKH là một "chiến lược kinh doanh chủ chốt" trong đó tập trung vào nhu cầu của KH và nhằm hướng tới tiếp cận KH một cách có tổ chức. Reinartz, W.J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004) định nghĩa: "QTQHKH là quá trình chiến lược định hướng sự tương tác giữa DN và KH nhằm tối đa hóa giá trị suốt đời của KH đồng thời với việc tối đa hóa sự hài lòng của KH".

Francis Buttle (2009) thì cho rằng: "QTQHKH là một chiến lược kinh doanh cốt lõi nhằm tạo ra lợi nhuận thông qua phối hợp giữa các chức năng và quy trình bên trong DN với các mạng lưới bên ngoài nhằm tạo ra và cung ứng giá trị cho KH mục tiêu. QTQHKH tồn tại dựa trên cơ sở dữ liệu liên quan đến KH và sự hỗ trợ của công

nghệ thông tin". Ông nhấn mạnh vào quy trình hoạt động và tương tác giữa các BP bên trong DN và các yếu tố bên ngoài. Cũng với quan điểm này Payne (2005) cho rằng: *"CRM là một cách tiếp cận chiến lược liên quan đến việc tạo ra giá trị được cải thiện cho cổ đông thông qua việc phát triển các mối quan hệ phù hợp với các khách hàng và phân khúc khách hàng then chốt"*. CRM kết hợp tiềm năng của CNTT và các chiến lược marketing quan hệ để mang lại các mối quan hệ lâu dài, có lợi. Quan trọng hơn, CRM cung cấp các cơ hội nâng cao để sử dụng dữ liệu và thông tin để hiểu khách hàng và thực hiện các chiến lược marketing quan hệ tốt hơn. Điều này đòi hỏi sự tích hợp đa chức năng của con người, hoạt động, quy trình và khả năng marketing được kích hoạt thông qua thông tin, công nghệ và ứng dụng.

Luận án sẽ tiếp cận nghiên cứu theo khái niệm về QTQHKH của Payne (2005) do khái niệm này có tính tổng quát và bao hàm được các nội dung và các vấn đề của quản trị quan hệ KH của DN.

#### *1.1.1.3. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp*

Cũng như hoạt động của các DN, mục tiêu căn bản của QTQHKH là gia tăng lợi nhuận bền vững cho DN. QTQHKH giúp DN cung cấp dịch vụ cho KH tốt hơn đối thủ cạnh tranh để thu hút KH sử dụng sản phẩm dịch vụ của DN. QTQHKH không chỉ cải thiện dịch vụ cung ứng cho KH, QTQHKH hiệu quả còn có thể giúp DN giảm chi phí, giảm sự lãng phí và giảm được những than phiền của KH về sản phẩm dịch vụ của DN. Thực hiện QTQHKH hiệu quả có thể giảm căng thẳng cho nhân viên, là động lực cải thiện và tăng năng suất lao động. QTQHKH giúp DN có được kết quả nghiên cứu thị trường nhanh chóng và kịp thời, tạo được các kênh thông tin giao tiếp với KH nhờ đó thu thập được thông tin trực tiếp về thị trường, sản phẩm, dịch vụ thông qua các phản hồi của KH. Hoạt động QTQHKH hiệu quả giúp DN giữ được KH trung thành, giảm việc mất KH cũng như thu hút được thêm nhiều KH mới bằng việc tăng sự thỏa mãn, hài lòng của KH, giảm thiểu sự xung đột và tạo động lực cho nhân viên. Hoạt động QTQHKH xuất phát từ mong muốn giúp các DN sử dụng các nguồn lực bao gồm cả nhân lực và công nghệ để hiểu rõ được thái độ, thói quen của KH và đánh giá được giá trị của từng phân đoạn KH riêng biệt. Nhờ vào sự tương trợ của một chương trình QTQHKH có hiệu quả các DN có thể: Cung cấp cho KH các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn; Nâng cao hiệu quả của BP hỗ trợ, chăm sóc KH; Giúp nhân viên thực hiện bán hàng các đơn hàng nhanh nhất; Cải thiện tiến trình marketing và bán hàng nhanh và thuận lợi hơn; Thuận lợi hơn trong việc nhận diện các KH mới có tiềm năng; Tăng doanh thu từ KH hiện tại và tiềm năng.

Chương trình QTQHKH tốt thì quá trình cung cấp dịch vụ và hoạt động kinh doanh của DN sẽ có hiệu quả cao hơn. Cụ thể, QTQHKH giúp nhà quản trị kiểm soát được hiệu quả của các quyết định marketing dựa trên việc đo lường được hiệu quả do từng quan hệ với KH mang lại. QTQHKH giúp BP bán hàng có thể rút ngắn chu kỳ bán hàng và nâng cao các định mức quan trọng như doanh thu trung bình theo nhân viên, giá trị trung bình đơn hàng và doanh thu trung bình theo KH. QTQHKH giúp đội ngũ marketing có thể nâng cao tỉ lệ phản hồi của KH với các chiến dịch marketing, giảm chi phí tìm kiếm KH tiềm năng và biến họ thành KH trung thành. QTQHKH giúp BP chăm sóc KH có thể nâng cao hiệu suất phục vụ KH của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn, giảm thiểu thời gian phản hồi cũng như thời gian giải quyết mỗi yêu cầu của KH. QTQHKH giúp giảm chi phí hoạt động nhờ áp dụng những quy trình phục vụ KH mới.

Hệ thống QTQHKH giúp nhân viên giao dịch sẽ thuận lợi hơn trong việc phát hiện ra nhiều đối tượng KH, kết hợp với các BP khác trong DN thực hiện các hoạt động marketing, bán hàng và cung cấp dịch vụ phù hợp, để cung cấp cho KH sự thỏa mãn cao nhất và giúp DN thu được lợi nhuận mục tiêu. QTQHKH giúp Lãnh đạo các cấp xem xét, đánh giá hiệu quả công việc của các nhân viên và ra các quyết định khen thưởng hoặc kỷ luật kịp thời.

#### *1.1.1.4. Chức năng quản trị quan hệ KH*

Nhìn chung, QTQHKH có mười chức năng cơ bản như: chức năng giao dịch, chức năng phân tích, chức năng lập kế hoạch, chức năng khai báo và quản lý, chức năng quản lý việc liên lạc, chức năng lưu trữ và cập nhật, chức năng hỗ trợ các dự án, chức năng thảo luận, chức năng quản lý hợp đồng, chức năng quản trị, cụ thể như sau:

**Chức năng giao dịch:** QTQHKH hoạt động tương tự như đối với chương trình Outlook của Microsoft. Nó cho phép các cá nhân người tham gia QTQHKH giao dịch bằng các ứng dụng công nghệ thông tin điện tử, Internet trong hệ thống QTQHKH, đồng thời giúp tương tác với KH bằng các ứng dụng công nghệ thông tin, Internet.

**Chức năng phân tích:** Chức năng phân tích QTQHKH cho phép DN tạo lập và phân tích thông tin để quản lý và theo dõi những việc cần làm, chẳng hạn công việc diễn ra với KH nào, trong bao lâu, thuộc dự án hay đề tài nào, do ai chịu trách nhiệm.

**Chức năng lập kế hoạch:** QTQHKH giúp bố trí lịch làm việc cho cá nhân, cho tập thể, gồm lịch hàng ngày, lịch hàng tuần và lịch hàng tháng.

Chức năng khai báo và quản lý: QTQHKH cho phép khai báo và quản lý các mối quan hệ với KH để nắm được đó là đối tượng nào trên cơ sở những thông tin hồ sơ đơn giản về họ. QTQHKH sẽ giúp xác định có những KH nào thường xuyên quan hệ với DN, DN có những cuộc hẹn làm việc với KH nào, KH liên quan tới kế hoạch nào cần ưu tiên...

Chức năng quản lý việc liên lạc: QTQHKH cho phép quản lý và theo dõi các cuộc gọi điện thoại trong DN, giúp đặt được kế hoạch vào những thời gian cần gọi cho ai, gọi trong bao lâu và đã thực hiện chưa hay đã quên mất...

Chức năng lưu trữ và cập nhật: QTQHKH cho phép đọc và ghi tài liệu dù là bất cứ dạng văn bản gì, nhờ đó, người sử dụng hệ thống QTQHKH có thể chia sẻ với nhau về các tài liệu dùng chung, những tài liệu cần cho mọi người tham khảo. Đặc biệt khi nhân viên đi công tác xa thì vẫn sử dụng được một cách dễ dàng kho tài liệu chung của DN mình, đồng thời có thể gửi vào đó những hồ sơ tài liệu mới cho đồng nghiệp bất chấp khoảng cách địa lý... Có thể nói, QTQHKH đã loại bỏ hoàn toàn việc gửi văn bản đính kèm qua thư điện tử đến với mọi người một cách rời rạc như trước đây.

Chức năng hỗ trợ các dự án: QTQHKH cho phép khai báo và quản lý thông tin cần thiết về những dự án mà DN cần lập kế hoạch và triển khai. Cùng với những thông tin chính về dự án, có thể quản lý danh sách các thành viên tham gia dự án, các thành viên này thuộc các DN nào, tiến trình công việc diễn ra như thế nào, thời điểm các cuộc hẹn, các hợp đồng nào cần ký kết... Bên cạnh đó, cũng có thể phân chia dự án thành các dự án nhỏ hơn và lên lịch trình thực hiện.

Chức năng thảo luận: QTQHKH tạo ra môi trường giao lưu thông tin công khai trên toàn hệ thống thông qua việc trao đổi và phản hồi thông tin ... QTQHKH có thể giúp từng nhóm trao đổi trực tuyến thảo luận và thể hiện quan điểm, ý kiến của mình về một vấn đề nào đó, ngay khi họ đang ngồi tại cơ quan hay đang đi công tác.

Chức năng quản lý hợp đồng: QTQHKH cho phép quản lý danh sách các hợp đồng kèm theo, dù đó là những nguyên bản hợp đồng lưu dưới dạng PDF.

Chức năng quản trị: QTQHKH cho phép các nhà quản trị DN xác lập vai trò và vị trí của những nhân viên bán hàng, nhân viên quan hệ KH, qua đó quản lý và phát huy hết vai trò của họ.

Lợi ích của một chương trình QTQHKH hiệu quả được nhờ sự tạo ra hiệu quả và sự hợp tác, bao gồm: giảm giá thành sản phẩm, bởi những sản phẩm giờ đây rất phù hợp với nhu cầu của KH. Tăng cường sự hài lòng của KH, bởi đây chính là mục

đích cuối cùng (thỏa mãn kỳ vọng của KH). Đảm bảo cho DN tập trung vào các mối quan hệ và hoạt động bên ngoài. Số lượng KH sẽ ngày càng gia tăng và DN lựa chọn được các KH có giá trị. Nắm bắt cơ hội một cách tối đa (tăng chất lượng dịch vụ, các thông tin tham khảo,...). Hướng tới tăng cường các nguồn lực thị trường và nắm bắt được thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Phát hiện các hoạt động kinh doanh chưa hiệu quả để cải tiến. Đảm bảo cho DN có lợi nhuận ổn định trong thời gian dài.

QTQHKH nhằm tạo ra giá trị cung ứng cho KH, làm hài lòng KH, duy trì và tạo ra KH trung thành.

#### *1.1.1.5. Lợi ích của quản trị quan hệ KH bao gồm:*

Thứ nhất, QTQHKH sẽ giúp nâng cao hiệu quả của sự tương tác giữa KH và DN, giúp nâng cao hiệu quả của hoạt động marketing, giảm chi phí cho hoạt động marketing, gửi thư, giao tiếp KH, chăm sóc KH, dịch vụ KH... Theo tính toán thông thường, để bán được hàng cho một KH mới người bán hàng thường phải gọi trung bình từ 8 đến 10 cuộc điện thoại trong khi đối với KH cũ họ chỉ phải gọi từ 2 đến 3 cuộc điện thoại. Chi phí để tìm kiếm một KH mới thường đắt hơn từ 5 đến 10 lần chi phí để duy trì một KH cũ.

Thứ hai, QTQHKH giúp DN lựa chọn thị trường mục tiêu chính xác hơn. Thông qua QTQHKH, DN có thể đánh giá được khả năng sinh lời của từng KH, từ đó có thể phân loại đánh giá và lựa chọn các nhóm KH sao cho có hiệu quả nhất. Theo nguyên lý Pareto, 20% KH thường mang lại 80% doanh thu. Việc thực hiện chiến lược QTQHKH sẽ giúp cho DN có thể đầu tư thích đáng vào 20% KH sinh lời chính mà vẫn không bỏ qua 80% KH còn lại.

Thứ ba, QTQHKH giúp giảm chi phí bán hàng. Nhờ hệ thống QTQHKH, DN có thể tiết kiệm được chi phí tìm kiếm KH, tiết kiệm được chi phí chăm sóc KH, tiết kiệm chi phí nghiên cứu thị trường...

Thứ tư, QTQHKH giúp nâng cao lợi ích của KH. QTQHKH giúp nâng cao khả năng tương tác giữa DN và KH, KH có thể tìm kiếm thêm thông tin về sản phẩm, qua đó KH có thể khai thác thêm được các tính năng của sản phẩm, KH có thể nhận thêm từ DN các dịch vụ gia tăng khác... Trong nhiều trường hợp nhờ có hệ thống QTQHKH mà KH có thể nhận thêm được rất nhiều lợi ích từ sản phẩm và DN.

Thứ năm, QTQHKH giúp duy trì và nâng cao lòng trung thành của KH. QTQHKH làm KH hài lòng hơn về sản phẩm và DN. KH có thể tương tác với DN, DN có thể nắm bắt được những điểm mà KH chưa hài lòng, từ đó có thể điều chỉnh các hoạt động marketing cho phù hợp.



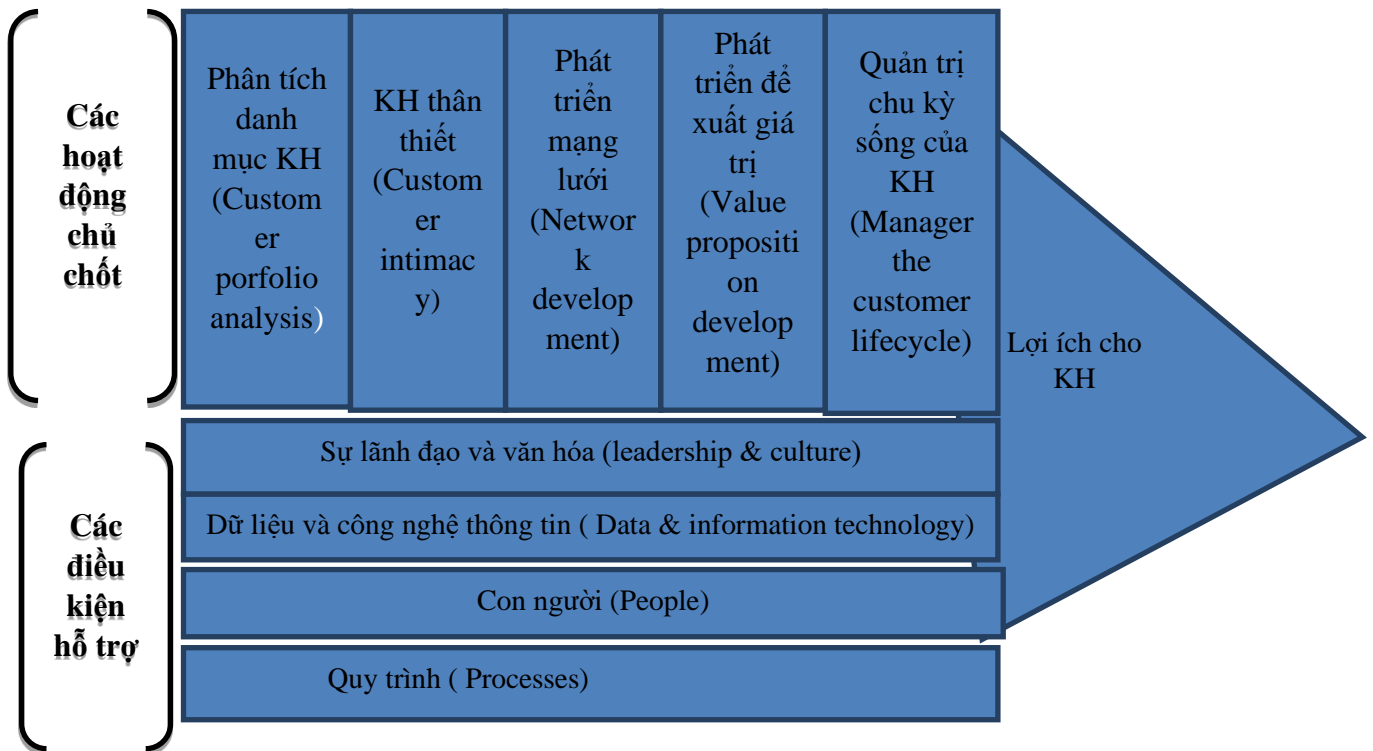
Thứ sáu, QTQHKH cho phép DN đánh giá được mức độ sinh lời của KH. Thông qua QTQHKH, DN có thể tìm ra KH sinh lời trong tương lai và KH nào không có khả năng sinh lời. Đây là yếu tố quan trọng trong việc quyết định lựa chọn KH (bao gồm cả KH mới để thu hút và KH hiện có để duy trì, phát triển) và triển khai các chương trình marketing tập trung vào đúng nhóm KH mang lại hiệu quả cao cho DN.

### 1.1.2. Các mô hình và loại hình quản trị quan hệ KH

#### 1.1.2.1. Các mô hình quản trị quan hệ KH

Các hoạt động QTQHKH của các doanh nghiệp được mô hình hóa thành mô hình hoạt động QTQHKH của DN. Có nhiều mô hình QTQHKH đã được phát triển. Dưới đây là những mô hình đã được nghiên cứu và xây dựng.

#### Mô hình chuỗi giá trị quản trị quan hệ KH của Francis Buttle



Hình 1.1: Mô hình chuỗi giá trị quản trị quan hệ KH (Francis Buttle, 2009)

Theo mô hình chuỗi giá trị QTQHKH này, tác giả chỉ ra hai nhóm: các hoạt động chủ chốt và các điều kiện hỗ trợ nhằm tạo ra và làm tăng giá trị cho KH.

Các hoạt động chủ chốt bao gồm: phân tích danh mục KH, xác định KH thân thiết, phát triển mạng lưới, phát triển đề xuất giá trị, quản trị chu kỳ sống của KH;

cùng với sự hỗ trợ của mạng lưới nhà cung ứng, các đối tác và nhân viên để tạo ra và cung ứng giá trị cho KH nhằm tìm kiếm và duy trì KH.

Các điều kiện hỗ trợ bao gồm: tinh thần lãnh đạo và văn hóa; dữ liệu và công nghệ thông tin; con người; quy trình. Đây chính là những điều kiện đảm bảo cho việc thực hiện chiến lược QTQHKH được hiệu quả.

**Mô hình quản trị quan hệ KH Payne & Frow**

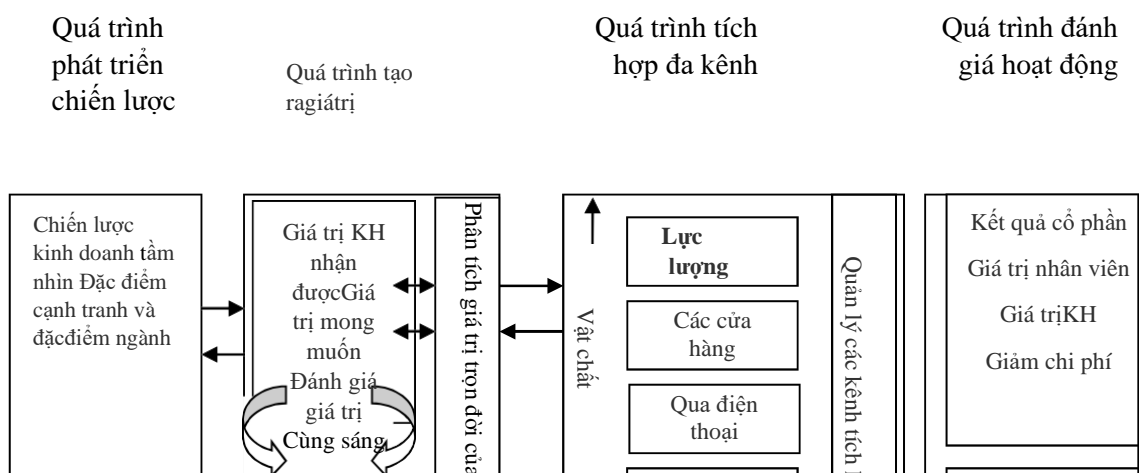
Mô hình năm quy trình của Payne giúp cải thiện QTQHKH, ưu tiên thu hút và giữ chân khách hàng. Nó bao gồm các quy trình có thể giúp xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Mô hình được thành lập bởi Adrian Payne và Pennie Frow vào năm 2005 để xác định và đánh giá các quy trình liên quan đến QTQHKH.

Mô hình thảo luận về mức độ phù hợp của các quy trình khác nhau, cụ thể là (Payne & Frow, 2006):

- Quy trình phát triển chiến lược, Quá trình tạo ra giá trị, Quy trình tích hợp đa kênh, Quy trình đánh giá hiệu suất, và Quản lý thông tin hoặc quy trình phân tích trong QTQHKH.

Mỗi cách trên là một cách tiếp cận theo quy trình, cắt ngang và được liên kết với nhau. Họ có vai trò và chức năng riêng để tăng sự thành công khi triển khai QTQHKH. Payne đã xem xét rộng rãi tài liệu, cùng với các tương tác dựa trên lĩnh vực, để phát triển một quy trình toàn diện hỗ trợ phát triển chiến lược QTQHKH hợp lý. Thông qua nghiên cứu của họ, Payne và Frow đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có QTQHKH ở cấp độ chiến lược.

Quá trình phát triển chiến lược và tạo giá trị là một phần của QTQHKH chiến lược. Quá trình tích hợp đa kênh là một phần của QTQHKH hoạt động. Quản lý thông tin và quy trình đánh giá hiệu suất là một phần của QTQHKH phân tích (DeNisi & Pritchard, 2006).



### **Hình 1.2: Mô hình quản trị quan hệ KH của Payne & Frow (2005)**

Mô hình này chỉ ra năm quy trình cốt lõi trong QTQHKH bao gồm: quy trình phát triển chiến lược, quy trình tạo ra giá trị, quy trình tích hợp đa kênh, quy trình đánh giá hiệu quả, quy trình quản lý thông tin. Các nội dung của mô hình QTQHKH của Payne & Frow (2005) được xây dựng ở phức lục 6.

### **Mô hình quản trị quan hệ KH Garthner (Francis Buttle, 2009)**

Theo mô hình này thì để thành công trong QTQHKH, DN cần có khả năng thực hiện vấn đề: xác định tầm nhìn QTQHKH, phát triển chiến lược QTQHKH, tạo ra những trải nghiệm KH có giá trị, tổ chức phối hợp tốt các BP bên trong DN cũng như sự hợp tác với các lực lượng bên ngoài; quản lý quy trình QTQHKH, liên quan đến quản lý chu kỳ sống của KH và sự hiểu biết; quản lý thông tin; công nghệ QTQHKH; đo lường QTQHKH.



**Hình 1.3: Mô hình quản trị quan hệ KH Francis Buttle, (2009)**

Mô hình của Gartner Inc – một DN tư vấn và nghiên cứu công nghệ thông tin hàng đầu, giữ vị trí quan trọng trong nghiên cứu QTQHKH. Theo mô hình Gartner các DN cần hoàn thiện các lĩnh vực để thực hiện QTQHKH thành công gồm: tầm nhìn QTQHKH; phát triển chiến lược QTQHKH, thiết kế trải nghiệm KH có giá trị, hợp tác trong và ngoài tổ chức, quản trị quá trình chu kỳ đời sống KH, quản trị thông tin, thực hiện công nghệ, phát triển thước đo sự thành công và thất bại của QTQHKH. Theo mô hình này có thể thấy QTQHKH chi phối các hoạt động của DN ở các cấp độ khác nhau.

Có thể nói QTQHKH là triết lý KD, chiến lược KD, công cụ, kỹ thuật được sử dụng để thiết lập và duy trì các mối quan hệ có lợi với KH. QTQHKH có vai trò như là triết lý kinh doanh định hướng việc xây dựng và khai thác các mối quan hệ có lợi đối với KH đối với quản lý cấp cao, QTQHKH có vai trò như chiến lược kinh doanh làm nền tảng định hướng cho các kế hoạch và chương trình hành động xây dựng các mối quan hệ với KH ở cấp độ chiến lược, QTQHKH là công cụ, kỹ thuật, công nghệ để tìm kiếm, giữ chân và khai thác KH, bằng việc sử dụng chức năng công nghệ

thông tin trong hoạt động thu thập, phân tích và khai thác dữ liệu để xây dựng mối quan hệ với KH.

Luận án sẽ tiếp cận nghiên cứu theo mô hình QTQHKH của Payne & Frow (2005), chuỗi giá trị QTQHKH Francis Buttle, (2009)

#### *1.1.2.2. Các loại hình quản trị quan hệ khách hàng.*

Theo Francis Buttle (2009) có bốn dạng QTQHKH đó là: QTQHKH chiến lược, QTQHKH vận hành, QTQHKH phân tích và QTQHKH phối hợp tùy theo mức độ phát triển của QTQHKH trong từng DN.

**QTQHKH chiến lược (Strategic CRM)** tập trung lấy KH làm trung tâm trong việc phát triển văn hóa kinh doanh. QTQHKH chiến lược với mục tiêu giành lấy và giữ KH bằng cách cung ứng giá trị cho KH tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Văn hóa này được phản ánh bởi hành vi lãnh đạo; hệ thống các chuẩn mực của DN; những thần tượng, tấm gương, những câu chuyện được tạo ra trong nội bộ DN. Việc lấy KH làm trung tâm, các nguồn lực của DN sẽ được phân bổ vào việc tạo ra giá trị ngày càng cao hơn cho KH; Các phần thưởng, chế độ đãi ngộ tốt là động lực khiến cho các nhân viên sẽ luôn tìm cách để gia tăng các hành vi làm hài lòng và duy trì KH; thông tin KH sẽ được thu thập, chia sẻ và sử dụng ở các BP khác nhau trong DN. Trong số các nhân viên sẽ có những cá nhân xuất sắc trong việc tạo giá trị hoặc dịch vụ cho KH. Rất nhiều DN tự cho mình là có văn hóa định hướng KH, tuy nhiên thực tế, có rất ít DN thực sự làm được điều này.

**QTQHKH tác nghiệp vận hành (Operational CRM).** QTQHKH vận hành một cách tự động các giao dịch trực tiếp với KH và hỗ trợ các hoạt động kinh doanh. Sử dụng các phần mềm ứng dụng trong QTQHKH để thực hiện tự động và phối hợp các hoạt động: marketing, bán hàng và dịch vụ. Các giao dịch KH được lưu lại trên hệ thống, nhân viên có thể truy cập và sử dụng những dữ liệu này. QTQHKH hoạt động bao gồm ba phần:

**Marketing tự động (Marketing automation):** là việc ứng dụng công nghệ để thực hiện các hoạt động marketing. Sử dụng hệ thống này người làm marketing có thể khai thác các dữ liệu liên quan đến KH để xây dựng và triển khai các hoạt động marketing như:

Hệ thống QTQHKH cung cấp cơ sở dữ liệu KH để phân đoạn thị trường, tìm hiểu hành vi của KH.

Hệ thống QTQHKH giúp quản lý chương trình marketing: xây dựng, thực hiện các chương trình marketing.

Hệ thống QTQHKH giúp kiểm soát các giao dịch với KH như quản lý cuộc gọi cho KH, quản lý email, gửi hàng loạt email hoặc các thông điệp truyền thông cho các KH nhưng vẫn đảm bảo tính cá nhân hóa. Các hoạt động liên lạc, trao đổi với KH được lưu giữ để phục vụ lâu dài cho mục đích marketing.

Hệ thống QTQHKH giúp đánh giá hiệu quả hoạt động marketing bằng việc kết nối các dữ liệu về doanh số bán hàng theo từng chương trình marketing cụ thể, cung cấp các dữ liệu phân tích trên doanh số...

***Bán hàng tự động (Sales-force automation):*** Hệ thống QTQHKH tự động thực hiện các chức năng quản lý bán hàng, quản lý cơ hội, phân tích doanh số, đặc điểm chu kỳ bán hàng, theo dõi đặc điểm hành vi mua của KH, dự báo bán hàng, thực hiện công việc hành chính về quản lý bán hàng, quản lý đơn hàng, quản lý doanh số và lịch sử giao dịch của từng KH quản lý hoạt động tiếp xúc KH ... Các hoạt động bán hàng tự động bao gồm:

Dự báo bán hàng: dự báo doanh số bán trên phạm vi toàn DN, dự báo theo từng mặt hàng hoặc nhóm mặt hàng, theo từng KH hoặc từng nhóm KH, dự báo cơ cấu mua hàng của từng KH lớn... Thông qua hoạt động dự báo này các lãnh đạo các cấp có thể đưa ra các quyết định kinh doanh linh động và hiệu quả hơn.

Quản lý danh sách KH và hoạt động bán hàng: Hệ thống QTQHKH được sử dụng như là công cụ quản trị và phân tích mọi chi tiết liên quan đến KH, giúp nhận diện và tiếp xúc với KH một cách dễ dàng, hiệu quả giúp duy trì mối quan hệ kinh doanh với các KH hiện có.

Quản lý quy trình bán hàng: Cung cấp cái nhìn tổng quan về quy trình bán hàng của DN từ lần đầu tiên tiếp xúc với KH cho đến giao dịch gần nhất nhờ đó DN có thể phân tích và quản lý bán hàng một cách hiệu quả.

Quản lý thời gian: hệ thống QTQHKH có thể giúp quản lý thời gian và quản lý các hoạt động kinh doanh của DN.

Phân tích và báo cáo: hệ thống QTQHKH giúp nhân viên bán hàng tìm hiểu thông tin KH, thiết kế và chào giá những sản phẩm cá nhân hóa cho KH, thống kê, tổng hợp các báo cáo, phân tích về tình hình giao dịch của từng KH, nhóm KH.

***Dịch vụ tự động (Service automation):*** Hệ thống QTQHKH giúp DN thực hiện và quản lý việc cung ứng dịch vụ cho KH thông qua các trung tâm trả lời KH qua điện thoại, trung tâm giao dịch KH (gồm cả giao dịch trực tuyến và giao dịch trực tiếp). Phần mềm QTQHKH giúp các KH trong và ngoài nước giao tiếp với DN thuận lợi dễ dàng. Các dịch vụ tự động khác nhau rõ ràng theo khả năng dịch vụ hóa sản

phẩm. Đối với sản phẩm hàng tiêu dùng thông thường được cung cấp dịch vụ từ các địa điểm bán hàng, đối với một số tình huống đặc biệt KH mới gọi điện đến trung tâm dịch vụ KH hoặc truy cập vào trang web của DN. Nếu DN có các dịch vụ tự động đối với các sản phẩm mang tính công nghệ thì KH sẽ ưu tiên sử dụng các dịch vụ tự động như: hệ thống trả lời tự động, cung cấp thông tin hỗ trợ, giải đáp thắc mắc, tư vấn; tra cứu hướng dẫn sử dụng, sửa chữa, bảo hành ...

### **Quản trị quan hệ KH phân tích (Analytical CRM)**

QTQHKH phân tích thực hiện các công việc: thu thập, lưu trữ, xử lý, khai thác, phân phối, báo cáo cơ sở dữ liệu KH với mục đích nâng cao giá trị cho KH và cũng như DN. QTQHKH phân tích hoạt động trên cơ sở dữ liệu KH gồm: các dữ liệu bên trong DN, dữ liệu bán hàng (lịch sử mua, bán), dữ liệu tài chính (lịch sử thanh toán, dự trữ, hạn mức tín dụng), dữ liệu marketing (phản hồi của các chiến dịch, dữ liệu thể hiện sự trung thành của KH) và dữ liệu về dịch vụ; nguồn dữ liệu bên ngoài DN, dữ liệu địa lý, nhân khẩu, dữ liệu về lối sống được cập nhật bởi các đơn vị chuyên cung cấp thông tin. QTQHKH phân tích giải đáp các câu hỏi: KH có giá trị nhất là ai? KH nào có thể dễ mất nhất? KH của mỗi sản phẩm dịch vụ cụ thể là ai? Hệ thống QTDHKH phân tích giúp DN ra quyết định đối với sản phẩm dịch vụ chào bán cho từng nhóm KH thậm chí từng KH. Hệ thống QTDHKH phân tích cũng có thể giúp DN điều chỉnh các hoạt động marketing. Ví dụ, Sau khi đánh giá tiềm năng mua hàng của một KH, DN quyết định tiếp cận làm việc trực tiếp với những KH có thể mang lại giá trị lớn và tiếp xúc qua điện thoại với những KH mang lại ít giá trị hơn. Đối với KH, hệ thống QTQHKH phân tích giúp nâng cao sự hài lòng của KH bằng việc đưa ra sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của KH và đúng thời điểm. Đối với mỗi DN, hệ thống QTQHKH phân tích giúp tăng cường khả năng bán hàng và mở rộng bán hàng, duy trì và phát triển KH.

### **Quản trị quan hệ khách hàng hợp tác (Collaborative CRM)**

QTQHKH hợp tác thực chất là sự kết hợp các chiến lược và các giải pháp khác nhau của DN cho chuỗi giá trị nhằm nâng cao giá trị giúp DN xác định, thu hút, duy trì và phát triển KH. Ví dụ, DN sản xuất và nhà bán lẻ hợp tác về nhân sự, quy trình, công nghệ sản xuất để đáp ứng nhu cầu KH hữu hiệu và hiệu quả hơn. Các hoạt động của QTQHKH hợp tác như: cùng làm marketing, quản lý theo hạng mục, dự báo phối hợp, gắn kết giữa nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm mới. Hệ thống QTQHKH phối hợp sử dụng công nghệ QTQHKH vượt ra ngoài ranh giới của DN để giao dịch và tiếp cận KH. Nó cho phép các đối tác kinh doanh cùng nhau thực

hiện các hoạt động dịch vụ KH có hiệu quả hơn, những thông tin có giá trị về KH được chia sẻ trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Với QTQHKH hợp tác DN không chỉ ứng dụng phần mềm QTQHKH trong QTQHKH mà còn quản trị quan hệ với các đối tác.

## **1.2. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp sản xuất**

QTQHKH có ý nghĩa lớn và chi phối nhiều đến các hoạt động kinh doanh của DN. Do vậy DN cần xác định cho mình qui trình QTQHKH. DN sản xuất có các KH là các công ty mua lại để phân phối, hoặc các công ty khác mua về để sử dụng trong quá trình kinh doanh của họ, và người sử dụng cuối cùng của sản phẩm nên QTQHKH của họ là tập trung vào quản lý các KH thuộc các nhóm trên.

QTQHKH xét theo nội dung để lập kế hoạch gồm các nội dung sau:

### **Phân tích bối cảnh của quản trị quan hệ KH của DN**

KH mua sản phẩm của các DN sản xuất thường là các đối tác phân phối sản phẩm và các KH mua và sử dụng sản phẩm. Bối cảnh quản trị quan hệ KH của DNSX gồm có các yếu tố môi trường vĩ mô, các yếu tố của môi trường ngành, và các yếu tố nội bộ của DN đối với lĩnh vực phân phối sản phẩm của DN và lĩnh vực tiêu thụ sản phẩm của DN.

Mặc dù KH ở nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng khi phân tích bối cảnh QTQHKH thì phải phân tích bối cảnh cho từng nhóm KH của DN. Bối cảnh gồm các yếu tố sau: Môi trường bên ngoài gồm các yếu tố vĩ mô, các yếu tố ngành, các yếu tố nội bộ của DN: với từng phân đoạn cần phân tích sâu đặc điểm và giá trị của KH và phân đoạn thị trường KH của DN, đối thủ cạnh tranh trên từng phân đoạn, và nguồn lực và mức đầu tư của DN trên từng phân đoạn. Các phân tích này sẽ là cơ sở để xác định các mục tiêu và định hướng QTQHKH của DN trong thời gian tới.

#### **1.2.1. Phân tích môi trường của DN**

Bối cảnh được cấu thành bởi các yếu tố sau: các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài DN. Các yếu tố bên ngoài tạo ra thời cơ và thách thức, đặc biệt đặc điểm cạnh tranh nhất là các giá trị và các ưu thế mà đối thủ cạnh tranh đáp ứng nhu cầu của KH. Các yếu tố bên ngoài gồm môi trường vĩ mô (kinh tế, công nghệ, chính trị, văn hóa xã hội, luật pháp và tự nhiên) các yếu tố môi trường ngành (Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, đối thủ cạnh tranh hiện tại, KH, nhà cung cấp, sản phẩm dịch vụ mới cải tiến thay thế), các yếu tố ảnh hưởng một cách trực tiếp hay gián tiếp với



quan hệ với KH của DN

Hơn nữa, quan hệ của KH với DN, các biện pháp và hoạt động tạo quan hệ, duy trì quan hệ và quản trị quan hệ với KH của DN phụ thuộc vào đặc điểm và nhu cầu KH, đặc điểm của DN. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực và giá trị mà DN có thể thiết kế, cung ứng cho KH, sự thay đổi của nhu cầu và giá trị của KH, đặc điểm nhóm KH. QTQHKH, kinh nghiệm quan hệ và danh tiếng với bạn hàng.

Các DN cần phân tích môi trường để xác định môi trường có các yếu tố và xu thế nào diễn ra có làm thay đổi và thay đổi như thế nào đối với một là nhu cầu và hành vi mua của từng nhóm KH, hai là giá trị nhóm KH mang lại cho DN, ba là thay đổi giá trị KH nhận được từ DN.

Các yếu tố phân tích các yếu tố và sự thay đổi tác động tới 03 lĩnh vực trên gồm: Phân tích môi trường vĩ mô (kinh tế dân cư, chính trị pháp luật, văn hóa xã hội, tự nhiên và công nghệ), Phân tích môi trường ngành (nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, trung gian marketing, KH, và công chúng).

### ***1.2.2. Phân tích KH của DN***

DN cần phân tích KH trên từng phân đoạn thị trường mục tiêu, phân tích dự báo nhu cầu và hành vi mua của KH liên quan tới sản phẩm dịch vụ của DN diễn biến như thế nào. Đây sẽ là cơ sở để DN đưa ra các quyết định QTQHKH trong tương lai và có các biện pháp xây dựng và duy trì quan hệ phù hợp với đặc điểm và hành vi mua của KH.

Trước tiên phải nghiên cứu về đặc điểm hành vi mua của KH xem xét các suy nghĩ và cân nhắc của KH. Các KH của DN sản xuất có cả KH tổ chức lẫn các KH cá nhân và đặc điểm và hành vi mua của hai nhóm KH này là khác nhau.

Nếu hành vi của của từng nhóm KH này quá khác biệt thì DN cần tiếp tục phân đoạn để có được các phân đoạn có tính đồng nhất hơn.

#### ***1.2.2.1. Các KH tổ chức của DN***

##### ***1.2.2.1.1. Đặc điểm hành vi mua của KH tổ chức***

Hành vi mua của KH tổ chức có các đặc điểm sau khác biệt với KH là người tiêu dùng:

Người mua ở thị trường tổ chức có tính chuyên nghiệp hơn so với người tiêu dùng, quyết định mua của họ liên quan đến nhiều bên tham gia hơn và họ mua hàng theo kế hoạch đã được lập theo nhu cầu đã được thiết lập trên cơ sở mục tiêu sử dụng hoặc kinh đã được hoạch định.

Quyết định mua hàng thường phức tạp, quá trình quyết định lâu hơn.

Trong tiến trình mua của KH tổ chức, người mua và người bán thường phụ thuộc khá nhiều vào nhau.

Ngoài ra còn một số đặc điểm khác của KH tổ chức, như xu hướng mua hàng trực tiếp từ người sản xuất hơn là qua trung gian; xu hướng thuê mướn thay vì mua ngày càng tăng ...

#### 1.2.2.1.2. Đặc điểm thị trường tổ chức

Có thể nói thị trường tổ chức có các đặc điểm cơ bản như sau:

Kết cấu thị trường và đặc điểm của nhu cầu thị trường tổ chức: số lượng người mua ít, nhưng khối lượng mua lớn, tập trung về mặt địa lý; nhu cầu có tính phát sinh, kém co dãn và có tính biến động mạnh.

Bản chất của KH tổ chức: có tính chuyên nghiệp, quyết định mua của họ phức tạp, có nhiều người tham gia, người mua và người bán thường phụ thuộc nhiều vào nhau; xu hướng mua trực tiếp từ người sản xuất hơn là qua trung gian; xu hướng thuê mướn thay vì mua ngày càng tăng ...

Các KH của DN sản xuất thường mua trong ba tình huống sau: mua lại không có thay đổi, mua lại có thay đổi và mua mới, và được thực hiện theo một tiến trình mua gồm các giai đoạn: nhận thức vấn đề, phác họa tổng quát nhu cầu, xác định qui cách của sản phẩm, tìm kiếm nhà cung cấp, yêu cầu chào hàng, lựa chọn nhà cung cấp và làm thủ tục đặt hàng.

Các KH của DN sản xuất chịu sự chi phối của nhiều yếu tố khi đưa ra các quyết định mua như yếu tố kinh tế (giá chào hàng thấp, sản phẩm tốt hoặc những dịch vụ hoàn hảo), yếu tố cá nhân (thiện chí của người mua, sự chu đáo hay an toàn trong khi mua).

Hành vi của của DN sản xuất được thực hiện trong các tình huống mua mới, chọn nhà cung cấp tốt nhất hay chọn các điều kiện mua tốt nhất, hỗ trợ cho hoạt động SX của họ, theo một tiến trình quyết định mua tương tự như hành vi của KH mua tư liệu sản xuất, với sự tham gia của một số người nhằm đưa ra các quyết định mua những sản phẩm nào, từ những nhà cung cấp nào và với điều kiện mua ra sao, để đáp ứng yêu cầu SX về số lượng, chất lượng, thời gian và địa điểm. Người mua bán lại chịu ảnh hưởng của hàng loạt các yếu tố của môi trường, tổ chức, sự tác động qua lại giữa các cá nhân và của từng cá nhân.

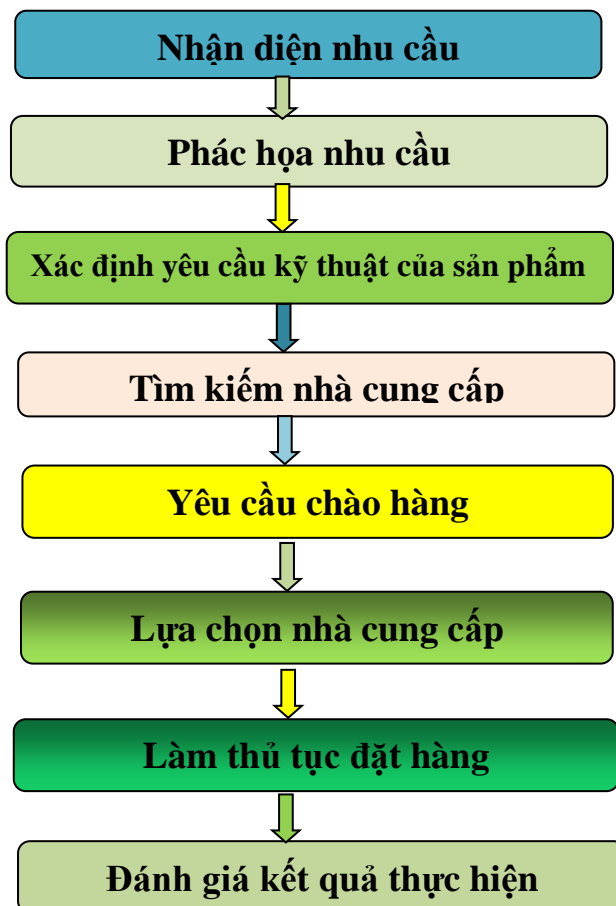
Để đạt được sự thành công trong thị trường, những người bán phải tìm hiểu những người chủ chốt có vai trò ra quyết định mua, nhận dạng những yếu tố ảnh

hướng đến hành vi của người mua và hiểu được tiến trình quyết định mua của từng nhóm KH. Hành vi mua của các KH tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố của tổ chức và môi trường hoạt động của tổ chức. Do đó, KH tổ chức mua với khối lượng lớn và đa dạng, nhưng quyết định mua của các tổ chức diễn ra lâu, phức tạp với sự tham gia của nhiều người và nhiều BP.

### **Vai trò trong mua sắm của khách hàng tổ chức**

Có nhiều người tham gia vào quá trình quyết định mua của các KH tổ chức với các vai trò khác nhau trong 06 vai trò: Người sử dụng, Người ảnh hưởng, Người mua (trung tâm mua), Người quyết định, Người quyết định, Người bảo vệ (gatekeeper). Chi tiết được trình bày trong phụ lục 7.

Quá trình quyết định mua của khách hàng tổ chức qua các bước ở hình 1.4. (chi tiết nội dung các bước được trình bày ở phụ lục 8)



**Hình 1.4. Quá trình mua của KH tổ chức**

### 1.2.2.2. Các khách hàng cá nhân của doanh nghiệp

#### 1.2.2.2.1. Đặc điểm hành vi mua của KH cá nhân

Hành vi mua theo thói quen: đối với sản phẩm dịch vụ tiêu dùng hàng ngày. Người mua ra quyết định mua nhanh vì họ quen thuộc với sản phẩm, nắm rõ các nhãn hiệu chủ yếu, và có những tín nhiệm yêu thích rõ ràng đối với nhãn hiệu sản phẩm. Họ có thể thay đổi nhãn hiệu do tác động từ bên ngoài, do thay đổi sở thích, thị hiếu của người tiêu dùng ...

Hành vi mua hàng phải giải quyết các vấn đề có giới hạn: khi mua các loại sản phẩm, dịch vụ không quen thuộc. Người mua tìm hiểu thông tin về nhãn hiệu hàng hóa trước khi quyết định mua hàng để hạn chế rủi ro trong tiêu dùng, đặc biệt là các sản phẩm dịch vụ liên quan đến an toàn và các giá trị lâu dài của KH. Do vậy các DN cần cung cấp cho KH những thông tin liên quan để hướng dẫn phổ biến rộng rãi về sản phẩm nhằm gia tăng sự hiểu biết về nhãn hiệu sản phẩm hay dịch vụ cụ thể để tạo sự tin tưởng cho người mua.

Hành vi mua phức tạp: Khi mua các loại sản phẩm dịch vụ có giá trị cao, sản phẩm có đặc tính kỹ thuật phức tạp và chưa quen sử dụng,... Người mua thường gặp các vấn đề như chưa biết sử dụng sản phẩm, dịch vụ nào, cách sử dụng sản phẩm, các vấn đề về pháp lý, cơ sở đảm bảo chất lượng là gì,... Do vậy người mua cần nhiều loại thông tin liên quan, cần có các minh chứng để đảm bảo độ tin cậy của sản phẩm. Người bán cần hiểu rõ các giai đoạn của tiến trình bán hàng để có những hỗ trợ kịp thời giúp KH vượt qua những giai đoạn và quyết định mua.

#### **Vai trò trong mua sắm của KH cá nhân**

Các cá nhân tham gia vào quá trình quyết định mua của các KH cá nhân với các vai trò khác nhau trong 05 vai trò mua sắm, những người có vai trò quyết định trong tiến trình quyết định mua của KH gồm:

Người khởi xướng: Là người đầu tiên đề nghị hoặc có suy nghĩ về việc mua sản phẩm.

Người ảnh hưởng: Là người mà ý kiến của họ ảnh hưởng đến hành vi mua.

Người quyết định: Là người quyết định toàn bộ hoặc một phần của việc mua.

Người mua: Là người thực hiện hành vi mua, mua trực tuyến hoặc trực tiếp

Người sử dụng: Là người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm sau khi mua.

#### 1.2.2.2.2. Quá trình quyết định mua của KH cá nhân

Quá trình diễn tiến gồm có 05 bước được mô tả trong hình 1.5. (chi tiết nội dung các bước được trình bày ở phức lục 9)



**Hình 1.5: Tiến trình quyết định mua của KH cá nhân**

#### 1.2.2.3. Phân tích giá trị KH mang lại cho DN

**Giá trị KH mang lại cho DN** được xác định bởi lợi ích DN nhận được từ KH trừ đi chi phí DN phải bỏ ra trong quan hệ với KH (Giá trị bằng hiệu số lợi ích và chi phí). Vì vậy, để xác định được giá trị DN nhận được từ KH cần phân tích lợi ích KH mang lại cho DN và các chi phí DN phải bỏ ra nếu thiết lập duy trì và phát triển quan hệ với KH.

**Lợi ích của DN nhận được** từ KH thường bao gồm: Doanh số, doanh thu DN nhận được từ giao dịch với KH, Cơ hội thị trường, cơ hội bán hàng và tăng lượng bán, nâng cao uy tín và danh tiếng DN mà KH mang lại cho DN, Tiềm năng mang lại doanh số và cơ hội kinh doanh cho DN trong tương lai của KH

**Các chi phí DN phải bỏ ra trong quan hệ với khách hàng:** Các chi phí DN phải bỏ ra để thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ với KH thông thường bao gồm: Các chi phí chào bán tới KH, Chi phí đáp ứng nhu cầu của KH, Chi phí chăm sóc KH sau mua và sau bán

#### *1.2.2.4. Phân tích giá trị doanh nghiệp mang lại cho khách hàng mục tiêu*

Giá trị DN mang lại cho được xác định bởi lợi ích DN nhận được từ KH trừ đi chi phí DN phải bỏ ra trong quan hệ với KH. Vì vậy, để xác định được giá trị DN nhận được từ KH cần phân tích lợi ích KH mang lại cho DN và các chi phí DN phải bỏ ra nếu thiết lập duy trì và phát triển quan hệ với KH, làm sao để KH cảm nhận được lợi ích họ nhận được luôn lớn hơn chi phí họ bỏ ra.

Lợi ích của KH nhận được từ DN thường bao gồm các yếu tố như: Lợi ích về sản phẩm, lợi ích về dịch vụ, lợi ích về nhân sự (con người), lợi ích về hình ảnh của DN

Chi phí của KH phải bỏ ra trong quan hệ từ DN thường bao gồm các cảm nhận của KH như: chi phí tiền tệ mua sản phẩm, chi phí thời gian, chi phí năng lượng, chi phí tâm lý

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì việc nghiên cứu các yếu tố, điều kiện ảnh hưởng đến QTQHKH tại DN, bao gồm thị trường, KH, đối thủ cạnh tranh và khả năng nguồn lực và điều kiện triển khai của DN. Những nghiên cứu về môi trường, điều kiện kinh doanh bên ngoài và nội lực của DN là căn cứ lựa chọn hoạt động QTQHKH phù hợp giúp cho DN tạo ra lợi thế cạnh tranh nhằm đứng vững và phát triển trên thị trường.

Để quản lý tốt KH, DN cần phải hiểu rõ KH của mình thì mới có thể xây dựng được mối quan hệ lâu dài với KH. Do vậy, DN phải nghiên cứu và phân tích KH, xác định được nhu cầu mong muốn của KH dựa trên những thông tin dữ liệu thu thập cập nhật được về KH, phân loại được KH để đáp ứng được nhu cầu của họ một cách tối ưu. Cung ứng cho KH giá trị mà KH mục tiêu mong muốn và thông qua đó DN cũng nhận được giá trị mục tiêu mình hướng đến.

#### *1.2.2.5. Phân tích nhóm khách hàng theo giá trị và giá trị suốt đời khách hàng mang lại cho doanh nghiệp.*

Đối với các nhóm KH có giá trị khác nhau thì phải cung ứng giá trị khác nhau, vì vậy phải là phân đoạn và xác định giá trị KH của từng phân đoạn.

Phân đoạn KH là việc phân chia KH thành từng nhóm có những đặc điểm giống nhau về địa lý, tuổi tác, thu nhập, hành vi, sở thích hoặc phản ứng của họ với những hoạt động marketing qua đó DN có thể tạo ra những giá trị cung ứng riêng cho họ.

Thông qua hệ thống cơ sở dữ liệu KH, DN sẽ lựa chọn tiêu thức để phân đoạn thị trường, đưa ra các chương trình marketing phù hợp tới từng nhóm KH sao cho hiệu quả nhất. Quá trình phân đoạn thị trường trong quản trị danh mục KH được sử dụng trong hai mục đích chính: đối với thị trường tiềm năng thì phân đoạn thị trường nhằm giúp DN xác định thị trường mục tiêu, xác định nhóm KH mà DN sẽ thu hút họ; đối với thị trường hiện có thì phân đoạn thị trường nhằm phân loại KH hiện tại để đưa ra những giá trị cung ứng khác biệt cho từng đoạn, đồng thời phân loại KH hiện tại nhằm đưa ra những giá trị cung ứng khác biệt cho từng đoạn KH để thực hiện mục tiêu của QTQHKH.

Các bước tiến hành phân đoạn thị trường: xác định lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề kinh doanh; xác định các tiêu thức phân đoạn thị trường; phân tích các đoạn thị trường được chia ra theo mỗi tiêu thức; xác định giá trị mà đoạn thị trường có thể mang lại cho DN; lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu.

Ứng dụng số, công nghệ thông tin, Internet và phần mềm QTQHKH là công cụ đắc lực hỗ trợ DN trong suốt quá trình tổng hợp nhóm KH mục tiêu, phân chia thành các nhóm nhỏ và tiến trình thực hiện cũng như đo lường kết quả các hoạt động marketing hướng đến từng nhóm KH cụ thể.

### ***1.2.3. Quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của doanh nghiệp***

Sau khi phân tích bối cảnh DN phải xác định quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH cụ thể cho DN.

**Quan điểm QTQHKH của DN.** DN cần phải xác định rõ quan điểm phát triển hoạt động QTQHKH của doanh nghiệp, và đạt tới mức độ nào gồm các thành tố nào. Hoạt động QTQHKH phát triển ở cấp độ 1. tác nghiệp vận hành, 2. phân tích, 3. chiến lược, hay 4. hợp tác. Đồng thời, Cần phải tập trung vào phát triển các KH ở phân đoạn thị trường nào hơn, và KH ở phân đoạn nào ít tập trung hơn dựa trên giá trị hiện tại và tiềm năng mà các nhóm KH này mang lại cho DN. Các DN cần phải xác định mức độ ưu tiên giữa KH mới và KH hiện tại trên từng phân đoạn thị trường. Chi phí cho việc thu hút KH mới bao giờ cũng tốn kém hơn là giữ chân KH cũ, nên tùy theo đặc điểm hoạt động kinh doanh của DN và đặc điểm sản phẩm mà DN lựa chọn mức độ ưu tiên cho phù hợp. Cụ thể là xây dựng và phát triển quan hệ với các nhóm khách hàng nào, mức độ ưu tiên cho các nhóm khách hàng này là gì.

Để xây dựng và thực hiện chiến lược và biện pháp QTQHKH, trước hết, các DN cần xây dựng một tập hợp những quan điểm quản trị DN theo định hướng tạo lập, duy trì và phát triển các quan hệ bền vững với thị trường. Các DN cần tuân thủ theo các quan điểm như sau 1. trách nhiệm của toàn DN 1. Tạo ra KH, lắng nghe KH, tạo giá trị cho KH, Để KH quyết định chất lượng, 2. Đo lường và quản lý kỳ vọng của KH, Xây dựng quan hệ và lòng trung thành của KH, Xác định trọng tâm kinh doanh là đảm bảo dịch vụ KH, phải cung ứng giá trị cho KH.

**Xác lập mục tiêu QTOHKH của DN:** DN phải xác lập mục tiêu chung QTQHKH cho toàn bộ các phân đoạn thị trường và mục tiêu cụ thể cho từng phân đoạn KH khai thác giá trị hàng năm và giá trị suốt đời của KH tới mức độ nào.

Mục tiêu cụ thể của QTQHKH: là khai thác từng phân đoạn KH cần duy trì và phát triển KH tiến tới mức độ nào trong các nấc thang phát triển KH của DN từng nhóm KH từ KH tiềm năng, KH lần đầu tiên, KH mua lặp lại, KH chiếm tỷ lệ lớn, KH trung thành và KH ủng hộ trong thang bậc phát triển KH cho toàn bộ các KH. Cụ thể DN phải xác định số lượng hoặc tỷ lệ các KH phát triển ở từng giai đoạn và theo từng nấc thang các mức phát triển KH theo các cấp bậc phát triển KH, Diễn giải cụ thể các bậc KH (chi tiết ở phụ lục số 10).

Mỗi phân đoạn KH thì các giá trị mang lại cho DN là khác nhau. Mỗi phân đoạn KH thì gắn bó với sản phẩm, dịch vụ của DN hiện tại và tương lai mà DN xác định giá trị cung ứng theo nhu cầu của mỗi phân đoạn đó và đồng thời DN cũng xây dựng được khung giá trị mà mỗi phân đoạn KH mang lại cho DN . KH tiềm năng chưa thực sự không phù hợp với hồ sơ thị trường mục tiêu của DN vì sản phẩm, dịch vụ của DN. Quá trình tìm kiếm, khai thác KH tiềm năng thì cần đầu tư thời gian, công sức, tiền của lớn.

KH nhận được giá trị từ DN qua những sản phẩm, dịch vụ và các hoạt động mà DN cung ứng cho họ. Giá trị cung ứng là những cam kết công khai hoặc bí mật của DN đối với KH, nó thể hiện bởi gói giá trị lợi ích đặc thù mà DN mang lại cho KH. Các nguồn tạo ra giá trị cho KH bao gồm: giá trị tạo ra từ sản phẩm, giá trị tạo ra từ dịch vụ, giá trị tạo ra từ quá trình hoạt động kinh doanh, giá trị tạo ra từ yếu tố con người, giá trị tạo ra từ môi trường vật chất, giá trị tạo ra từ các hoạt động truyền thông, giá trị tạo ra từ hệ thống phân phối.



Mục tiêu của QTQHKH là nhằm tạo ra và cung ứng giá trị cho KH và từ đó DN thu lợi nhuận hoặc là có được các giá trị mong muốn thông qua thúc đẩy các hoạt động được thể hiện ở hình 1.6.



**Hình 1.6: Mô hình các mục tiêu của QTQHKH**

#### **1.2.4. Thiết kế giá trị cung ứng cho khách hàng của doanh nghiệp sản xuất**

Từ mục tiêu của DN đối với từng nhóm KH trong quan hệ với các nhóm KH này, DN cần phải thiết kế các giá trị cung ứng cho KH tương ứng với giá trị KH mang lại và phù hợp với các đặc điểm và hành vi mua của KH.

Giá trị KH (hay giá trị dành cho KH) là chênh lệch giữa tổng giá trị của KH và tổng chi phí của KH.

Các DN nói chung và các DN sản xuất kinh doanh sử dụng các công cụ marketing có thể kiểm soát được, để cung ứng giá trị cho KH và cố gắng giảm chi phí phải bỏ ra cho KH. Các DN thường sử dụng từng công cụ của marketing mix để tạo ra giá trị và cung ứng giá trị cho KH như sau.

##### **1.2.4.1. Cung ứng giá trị từ sản phẩm**

#### **Giá trị từ các cấp độ của sản phẩm**

Các DN làm ra sản phẩm, nhưng KH không mua sản phẩm mà họ mua lợi ích sản phẩm mang lại cho KH trong quá trình mua và sử dụng. Nghĩa là KH mua giải pháp cho vấn đề cần giải quyết của họ. Họ mua lợi ích hay có thể nói khi mua sản phẩm dịch vụ là họ mua các kỳ vọng về lợi ích họ sẽ nhận được sau khi mua.

Sản phẩm là phương tiện để cung cấp lợi ích và giá trị cho KH. Các sản phẩm cung cấp giải pháp tốt hơn cho KH các vấn đề của KH sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn cho

KH. Giải pháp tốt đó là giải pháp cân bằng được giữa các lợi ích và chi phí KH bỏ ra, hoặc nâng cao được tỷ lệ giữa lợi ích và chi phí KH nhận được.

Các nhà marketing thường phân biệt giữa các cấp độ khác nhau của sản phẩm, được gọi là hệ thống phân cấp giá trị cung ứng cho KH.

*Cấp độ 1 là sản phẩm cốt lõi.* Đây là lợi ích cơ bản mà KH mong muốn có được khi mua. Các DN cạnh tranh với nhau để thu hút và giành KH, tuy nhiên họ phải có khả năng đáp ứng các yêu cầu về lợi ích cốt lõi của KH đối với sản phẩm. Ví dụ về thị trường cho dịch vụ giáo dục ở trình độ MBA. Sinh viên MBA thường là mua một hoặc nhiều trong ba quyền lợi cơ bản: nâng cao lương, nghề nghiệp phát triển hoặc tăng trưởng cá nhân.

*Cấp độ 2 là sản phẩm hiện thực.* Nó bao gồm các hàng hóa và dịch vụ vật chất cần thiết để làm cho lợi ích cốt lõi được chuyển giao tới KH. Đối với dịch vụ giáo dục ở trình độ MBA nó bao gồm các tòa nhà, đồ đạc trong lớp học, giảng viên và công nghệ giáo dục và đào tạo.

*Cấp độ 3 là sản phẩm gia tăng* bao gồm các yếu tố định vị và các yếu tố để phân biệt đối thủ cạnh tranh này với đối thủ cạnh tranh khác. Đối với dịch vụ giáo dục ở trình độ MBA đây có thể là phương pháp giảng dạy, chẳng hạn như học qua việc thực hiện các dự án, hoặc một chương trình trao đổi quốc tế sâu rộng, hoặc một vị trí học tập thuận lợi.

Các DN cung cấp cùng một lợi ích cốt lõi phải cạnh tranh để cung cấp giá trị cho KH thông qua các công cụ hỗ trợ và tăng cường giá trị cho KH. Ví dụ các DN sản xuất trong cùng lĩnh vực họ bổ sung thêm vào sản phẩm các giá trị gia tăng thích hợp như hình thức đóng gói, dịch vụ, quảng cáo, tư vấn KH, tài chính, sắp xếp giao hàng, kho bãi và những dịch vụ khác để đáp ứng nhu cầu được nói ra hoặc chưa nói ra của KH để từ đó tạo ra giá trị gia tăng, tạo lợi thế cạnh tranh cho DN mình.

Giá trị cung ứng dựa trên sản phẩm được tạo ra cho KH thông qua đổi mới sản phẩm, bổ sung lợi ích cho sản phẩm, hình thành gói sản phẩm - dịch vụ, xây dựng thương hiệu và tạo ra các gói sản phẩm đi kèm.

### **Đổi mới sản phẩm**

Hầu hết các sản phẩm 'mới' là sự cải tiến sửa đổi của các sản phẩm hiện có để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của KH. Hoặc có thể cải tiến để giảm được giá thành của sản phẩm, hoặc có thể giảm bớt hoặc mở rộng dòng sản phẩm theo nhu cầu của KH.

Thực tế có rất ít sản phẩm mới hoàn toàn, tức là mới đối với thế giới, hầu hết là các sản phẩm cải tiến.

Sản phẩm mới trong tất cả các danh mục này có thể cải thiện nhận thức về giá trị của KH, nhưng chính những phát minh đột phá ấn tượng mới lại tạo ra những bước nhảy vọt về giá trị cung cấp cho KH.

### **Gia tăng lợi ích gắn với sản phẩm.**

Các DN có thể nâng cao giá trị cung cấp cho KH bằng cách gia tăng hoặc nâng cao lợi ích gắn liền với sản phẩm cho KH. Ví dụ, máy cắt cỏ khi hoạt động yên tĩnh hơn và không có tiếng ồn, hoặc xe hơi được dịch vụ bảo hành đi kèm trong 5 năm. Các lợi ích bổ sung của sản phẩm có thể đi kèm với tái định vị sản phẩm trong một phân khúc khác của thị trường. Lucozade đã từng là thức uống có đường dành cho người lớn tuổi và được biết đến là đồ uống gắn với các giai đoạn chữa trị bệnh của KH. Sau này Glaxo Smith Kline đã định vị lại vị trí này sản phẩm như một thức uống cung cấp năng lượng, ở trong bối cảnh thị trường thức uống thể thao đang phát triển nhanh chóng, nhờ đó nó đã đạt được thành công đáng kể.

Các danh mục sản phẩm có mức độ tham gia thấp có ý nghĩa cá nhân thấp hoặc sự phù hợp với KH. KH cảm thấy rất ít cảm giác an toàn vì thiếu sự cam kết cho bất kỳ thương hiệu nào vì vậy họ dễ dàng chuyển sang các đối thủ cạnh tranh. Thêm lợi ích bổ sung giúp chủ sở hữu thương hiệu nâng cao mức độ tham gia của KH. Có hai cách chính: điều chỉnh và sửa đổi sản phẩm và các yếu tố liên kết sản phẩm và điều chỉnh và sửa đổi sản phẩm bằng cách thay đổi sản phẩm theo một cách nào đó để nó liên kết chặt chẽ hơn với nhu cầu, giá trị của KH và sở thích. Ví dụ, các nhà sản xuất chất tẩy rửa định dạng lại nhãn hiệu của họ để chúng thân thiện hơn với môi trường. Tã giấy các nhà sản xuất đã phân khúc lại thị trường để có sản phẩm dành cho bé trai và bé gái, ngày và đêm, trẻ sơ sinh có trọng lượng khác nhau và cả những người mẫu 'bơi lội'. Liên kết sản phẩm có nghĩa là liên kết thương hiệu đối với một số vấn đề hoặc bối cảnh có ảnh hưởng tầm quan trọng cao đối với KH.

### **Gói sản phẩm-dịch vụ**

Gói sản phẩm-dịch vụ là hoạt động cung cấp cho KH một gói hàng hóa và dịch vụ ở một mức giá duy nhất. Các nhà điều hành các chuyến du lịch thường xuyên tạo ra gói sản phẩm dịch vụ của kỳ nghỉ gồm: chuyến bay, phương tiện di chuyển, chỗ ở và kế hoạch bữa ăn, chẳng hạn. Đối với KH, việc mua trọn gói có thể giảm chi phí phải bỏ ra, giảm chi phí tìm kiếm và tâm lý.

Thay đổi thành phần của một gói sản phẩm dịch vụ có thể tăng giá trị KH cảm nhận; thay đổi có thể thêm hoặc bớt các phần tử khỏi gói sản phẩm đều có thể tăng giá trị. Thêm các phần tử vào gói sản phẩm làm tăng lợi ích bên của phương trình giá trị. ví dụ:

Trong thị trường bán lẻ, tại siêu thị có thể cung cấp dịch vụ đóng gói khi thanh toán mà KH không phải trả thêm phí. Những người thực hiện nhiệm vụ đóng gói được điều chuyển hướng từ các nhiệm vụ khác trong lúc có thể sắp xếp mà không bị phát sinh chi phí, mà không có phát sinh chi phí cho quá trình vận hành. Loại bỏ chi phí đóng gói cho phép DN thiết lập một mức giá trị mới có lợi cho KH và điều chỉnh phương trình giá trị cho KH.

Trong thị trường bán buôn, tổ chức, các DN thường yêu cầu bỏ bớt một số phần tử nào đó khỏi một gói sản phẩm dịch vụ để có được hưởng một mức giá thấp hơn. Ví dụ, một trường cao đẳng đào tạo với BP CNTT có thể yêu cầu nhà cung cấp thiết bị CNTT của mình với giá thấp hơn đổi lại việc không sử dụng hệ thống trợ giúp và các phương tiện hỗ trợ CNTT của nhà cung cấp. Nếu giá giảm \$ 5000 và tiết kiệm cho nhà cung cấp là \$ 6000, thì đôi bên cùng có lợi.

### **Giá trị từ thương hiệu**

Một thương hiệu có thể được định nghĩa như sau: Thương hiệu là bất kỳ tên, thiết kế, kiểu dáng, từ ngữ hoặc biểu tượng nào để phân biệt một sản phẩm của DN với đối thủ cạnh tranh của nó.

Thương hiệu tạo ra giá trị cho KH theo một số cách, cả hai mặt của phương trình giá trị. Thương hiệu giảm chi phí tìm kiếm bằng cách xác định rõ ràng một sản phẩm mang thương hiệu khác với những sản phẩm không có thương hiệu. Thương hiệu cũng có thể làm giảm tính ngoại cảm chi phí. Theo thời gian, KH gán ý nghĩa cho thương hiệu. Chẳng hạn khi mua một xe Mercedes, người mua có thể hiểu rằng thương hiệu thuộc tính xuất sắc trong kỹ thuật, xây dựng chất lượng đảm bảo và giá cao khi bán lại.

KH hiểu ý nghĩa, tính chất của thương hiệu của sản phẩm thì ít khi gặp rủi ro hơn một KH không hiểu. Kiến thức thương hiệu thường có được từ kinh nghiệm, truyền miệng hoặc do nhà marketing giao tiếp và truyền thông tin. Các thương hiệu cũng cung cấp một sự đảm bảo ngầm về một trải nghiệm KH. Ví dụ, khi mua bất kỳ sản phẩm nào mang theo thương hiệu Virgin có thể là do KH tin rằng thương hiệu của Virgin có giá trị là dịch vụ siêu việt, có tính đổi mới và giá trị tốt.

### **Phối thức hoặc kết hợp các sản phẩm/ dịch vụ**

Các DN có thể tạo ra giá trị cho KH bằng cách tìm ra sự hợp lực giữa sản phẩm trong danh mục sản phẩm của DN. Ví dụ, khi mua vé một chuyến bay Virgin, KH sẽ được cung cấp một ly cola Virgin. Nếu bạn mua phần mềm Microsoft, DN sẽ cung cấp cho bạn phần mềm bổ sung cho các ứng dụng liên quan. Những hợp lực này đôi khi cũng được tạo ra từ các mối quan hệ trong mạng lưới của DN.

Disney đặc biệt giỏi trong việc khai thác sự hợp lực. Các nhân vật Disney, chẳng hạn như Bạch Tuyết và Nàng tiên cá, được tạo ra trong bộ phim của Disney. Các nhân vật sau đó xuất hiện trong các công viên giải trí thế giới, ở Hoa Kỳ, Paris, Tokyo và Hồng Kông, và ở các dịch vụ khác môi trường như du lịch trên biển, cửa hàng bán lẻ và trên mạng lưới Disney TV. Cuối cùng, các ký tự được cấp phép để sử dụng trong các ứng dụng khác. Ví dụ: có thể thấy các nhân vật Disney trên hộp cơm trưa và trường học, túi xách, trên quần áo và giày dép, và trên bao bì của McDonald's và quảng cáo đặc biệt liên kết phim.

#### *1.2.4.2. Giá trị từ chi phí và giá*

Trong cung ứng giá trị cho KH: Chi phí là thể hiện mức tổn hao chi phí bằng tiền, giá thì mang lại doanh thu, lợi nhuận cho DN, đồng thời giá cũng tạo ra chi phí cho chính KH, là những người trả chi phí để có được sản phẩm. Việc định ra giá sản phẩm tùy thuộc vào nhiều yếu tố như chi phí sản xuất thực tế, thị trường tại thời điểm, chất lượng sản phẩm, giá trị thương hiệu sản phẩm, giá trị đối tượng KH ... Cách định giá của sản phẩm có ảnh hưởng lớn đến mức độ hài lòng của KH.

#### *1.2.4.3. Giá trị từ kênh phân phối*

Nhiệm vụ của chức năng phân phối là cung cấp thời gian và tiện ích cho KH. Phân phối giúp KH nhận được sản phẩm và dịch vụ KH thời gian và ở địa điểm họ muốn. Hàng tiêu dùng các DN thường xây dựng các kênh bằng cách sử dụng các trung gian như là người bán buôn và bán lẻ. Các DN B2B thường bán trực tiếp hoặc tuyển dụng các nhà phân phối công nghiệp. Vị trí của các nhà cung cấp dịch vụ có thể rất quan trọng hoặc không liên quan đến việc tạo ra giá trị cho KH. KH mong muốn các nhà bán lẻ tạp hóa của họ ở vị trí thuận tiện cho việc mua sắm, nhưng không quan tâm nhà cung cấp dịch vụ Internet được đặt ở vị trí nào.

Một nhiệm vụ mới xuất hiện đối với các trung gian trong môi trường B2B là sự gia tăng giá trị. Các đối tác trong kênh phân phối các ngành công nghệ bổ sung dịch vụ và các sản phẩm bổ sung không có sẵn từ cốt lõi nhà sản xuất sản phẩm.

Ví dụ điển hình công ty máy tính Dell trên thị trường Mỹ cho phép KH truy cập vào hệ thống của mình đặt hàng cấu hình máy tính theo yêu cầu của họ, Dell không có lắp đặt sẵn bất kỳ chiếc máy tính nào chỉ khi nhận được đơn đặt hàng trên hệ thống thì các BP của Dell đều nhận được thông tin trên hệ thống họ biết đến giờ nào chuyển linh kiện đến trạm lắp đặt khu vực nào, BP lắp đặt cập nhật thời gian hoàn thành sản phẩm và đối tác B2B là đơn vị giao hàng cũng có thông tin đến giờ nào nhận sản phẩm giao đến tay KH vào thời gian nào đồng thời cập nhật trên hệ thống để cả KH cũng như các BP liên quan trong hệ thống cùng nắm được .

#### *1.2.4.4. Giá trị từ giao tiếp với KH*

Các DN hiện có thể tạo ra giá trị cho KH từ những hoạt động giao tiếp không thể thực hiện được trong những năm trước. Một thay đổi đáng kể là các DN hiện có thể tạo điều kiện giao tiếp đa phương: DN với KH, KH với DN và thậm chí KH với KH. Theo truyền thống, giao tiếp với KH là một cách: từ DN đến KH. Các công cụ thông thường cho giao tiếp giữa DN với KH là đơn phương: quảng cáo, bán hàng quảng bá, công khai, quan hệ công chúng và bán cá nhân. Ngoại trừ việc bán hàng, các kênh truyền thông này không mang tính tương tác.

Giao tiếp giữa KH và công ty được kích hoạt thông qua e-mail, trang web, nhắn tin, điện thoại, fax, cộng tác trên web, cũng như thư từ kiểu truyền thống. Các DN cũng có thể tạo điều kiện cho giao tiếp giữa KH với KH (ngang hàng) bằng nhật ký web (hay còn được gọi là blog), phòng trò chuyện, nhóm tin tức và cộng đồng trực tuyến. Nói chung, chúng được gọi là phương tiện do KH tạo ra. Hoạt động này được nghiên cứu ứng dụng tại các DN trên môi trường số ngày càng linh hoạt hơn trước sự phát triển như vũ bão của thương mại điện tử cũng như ảnh hưởng của đại dịch Covid trên toàn thế giới.

Ví dụ: các hãng hàng không đã thành lập một blog nhằm mục đích cung cấp cho độc giả cơ hội để xem bên trong Southwest Airlines và tương tác với DN chúng tôi. Và blog của bạn nhiều như blog của chúng tôi.

Ba quy trình chịu trách nhiệm về nâng cao sức mạnh của giao tiếp để tạo ra giá trị cho KH đó: không gian, cá nhân hóa và tương tác

### **Không gian**

Ngày nay, sự phát triển của các công nghệ mới đã dẫn đến sự xuất hiện của nhiều công cụ giao tiếp trực tiếp với KH có sự kết hợp công nghệ QTQHKH và các

phương tiện giao tiếp trực tiếp với KH bao gồm e-mail, thư trực tiếp và nhắn tin SMS đến điện thoại di động, sử dụng các ứng dụng số, internet. Các DN hiện nay có thể đưa thông điệp của họ trực tiếp đến KH. Tương tự, KH có thể đưa thông điệp của họ trực tiếp đến các DN và các KH khác bằng các phương tiện giao tiếp trên đây.

### **Cá nhân hóa**

Dữ liệu chất lượng cao liên quan đến KH được cá nhân hoá theo nhu cầu KH. Công nghệ QTQHKH và các phương tiện giao tiếp trực tiếp với KH kết hợp với nhau, cho phép các DN điều chỉnh các ưu đãi và thông tin liên lạc đến KH cá nhân. Đây là những gì Don Peppers và Martha Rogers gọi là marketing. Dữ liệu về KH, lịch sử mua và xu hướng mua có thể được sử dụng để phát triển các phiếu mua hàng đáp ứng với tỷ lệ phản hồi và tỷ lệ chuyển đổi cao hơn nhiều so với thư thông thường. Nội dung, thời gian và các kênh phân phối cho thông tin liên lạc có thể dựa trên sở thích của KH.

Một hình thức cá nhân hóa khác được tìm thấy trực tuyến. Công nghệ QTQHKH là có sẵn cho phép KH cá nhân hóa các trang web DN thành của riêng họ. Ví dụ: KH của [www.lastminute.com](http://www.lastminute.com) có thể cá nhân hóa ngôi nhà của họ trong trang ([mylastminute.com](http://mylastminute.com)) sử dụng công nghệ lưu trữ tùy chọn của họ. Điều này cho phép DN tinh chỉnh thông điệp của mình tới cơ sở dữ liệu KH. Nó đạt được tỷ lệ nhấp chuột cao hơn 30% so với nhắn tin không có mục tiêu.

Bất kỳ ai cũng có thể tạo cho riêng mình tờ báo mạng hàng ngày tại [www.ft.com](http://www.ft.com), dựa trên sở thích và sở thích cá nhân của mình. Và sau đó có thể được sử dụng làm trang chủ của chính mình.

**Tương tác:** Cá nhân hóa cũng có thể được thực hiện trên các giao tiếp giữa KH và nhân viên, chẳng hạn như đại lý dịch vụ KH. Ví dụ, tập lệnh có thể được điều chỉnh để cho phép các đại lý không quen thuộc với một sản phẩm hoặc phân khúc KH để thực hiện thành thạo các tương tác qua điện thoại. Tương tác các công nghệ tương tác đã có từ khi chỉ có điện thoại.

Hiện nay, Internet đã cách mạng hóa phạm vi tương tác thông qua ba công nghệ chính: e-mail, nhắn tin tức thì và World Wide Web (WWW). E-mail cho phép KH và DN để tương tác một cách hiệu quả. Ví dụ: KH có thể gửi e-mail cho thông tin không có trên các câu hỏi thường gặp các trang của các trang web công ty. E-mail cung cấp cho KH quyền truy cập vào một người được đặt tên hoặc nhóm làm việc, chẳng hạn như [help @](mailto:help@) hoặc [info @](mailto:info@). Liên lạc với một cái tên mang lại cho KH cảm giác rằng có

một cá nhân đang chăm sóc họ. Nhân tin tức thì cho phép liên lạc diễn ra đặt trong thời gian thực, điều này không phải lúc nào cũng có thể thực hiện được với e-mail. WWW là một dịch vụ hỗ trợ Internet cho phép người dùng máy tính giao tiếp trên toàn cầu với nhau. Một DN có thể tải lên một trang web và dự đoán phạm vi tiếp cận lớn. Các trang web có nhiều loại hình thức: một số chỉ đơn giản là tài liệu quảng cáo điện tử; những trang khác người khác cho phép giao dịch được thực hiện; một nhóm các trang web khác có tính tương tác cao. Một số trang web xuất sắc cung cấp trải nghiệm tương tự như đối thoại của con người. Cấu hình động cơ cho phép các sản phẩm thích hợp nhất được cung cấp dựa trên một phân tích nhu cầu cụ thể của KH. Logic cho phép quyết vấn đề KH để tìm giải pháp tốt nhất cho vấn đề và cửa sổ trò chuyện trên web cho phép đối thoại của con người qua web, nếu vẫn thất bại thì gặp gỡ trực tiếp bàn bạc giải quyết vấn đề.

#### *1.2.4.5. Các dịch vụ hỗ trợ - chăm sóc KH*

Các dịch vụ hỗ trợ - chăm sóc KH giúp cho DN duy trì được KH hiện tại và tạo ra các KH trung thành. KH hiện tại là những người đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của DN. Để duy trì KH hiện tại là việc giữ các KH hiện tại tiếp tục sử dụng sản phẩm và dịch vụ của DN thì DN cần phải tập trung vào các hoạt động chăm sóc KH. Thực tế một KH mua lặp lại mang lại lợi nhuận lớn hơn nhiều lần cho DN so với một KH mới, vì chi phí DN phải bỏ ra để thu hút họ mua hàng là nhỏ hơn và trong thực tế có rất ít KH thích đổi mới nhà cung cấp nếu đã cảm thấy hài lòng, hầu hết KH có xu hướng mua hàng của nhà cung cấp quen thuộc. Do vậy, nhà cung cấp chỉ cần làm cho KH hài lòng, họ sẽ trở thành KH quen, trung thành của DN. Chăm sóc KH giúp DN tạo ra sợi dây vô hình ràng buộc giữa KH và DN và giúp DN giữ chân KH và tạo dựng được số lượng lớn KH trung thành, giúp DN duy trì được nguồn doanh thu ổn định, tăng doanh thu cho DN nhờ bán thêm các sản phẩm mới của DN cho các KH này thuận lợi, tiết kiệm chi phí và giảm được áp lực cạnh tranh. KH trung thành là nguồn tài sản vô giá của bất cứ một DN nào, cũng là căn cứ quan trọng trong đánh giá giá trị tài chính của DN đó.

Chăm sóc KH góp phần thu hút KH tiềm năng: Vì việc làm thỏa mãn KH sẽ giúp DN có thêm số lượng KH tiềm năng vì thực tế một KH được thỏa mãn sẽ nói ít nhất với bốn người khác, một KH không thỏa mãn sẽ nói với mười người khác hoặc nhiều hơn nữa do con người thường có xu hướng thích phản nản hơn là ca ngợi, ảnh hưởng của thông tin truyền miệng là rất lớn.



Chăm sóc KH giúp DN giảm chi phí kinh doanh: Hoạt động chăm sóc KH tốt giúp DN có thể duy trì được số lượng KH hài lòng nhất định, giảm được chi phí chào bán sản phẩm mới cho lượng KH này, giảm bớt chi phí tìm kiếm KH mới. Đồng thời DN cũng giảm thiểu được chi phí xử lý khắc phục hậu quả do KH không hài lòng gây ra, đây khoản chi phí không DN nào có thể lường hết được.

Chăm sóc KH giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh: sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ giúp các DN có thể cung cấp các sản phẩm dịch vụ với mức chất lượng mong muốn. Vì vậy, sản phẩm cung cấp ngày càng có xu hướng tương tự nhau về tính năng công dụng và giá cả. Sự cạnh tranh về giá và chất lượng dần nhường chỗ cho cạnh tranh về cung cấp sản phẩm, dịch vụ chăm sóc KH, DN nào chăm sóc tốt sẽ có được KH trung thành, thân thiết nhiều hơn và ổn định hơn.

#### **Các nguyên tắc thiết kế chương trình chăm sóc KH:**

***Cung cấp những thứ KH cần:*** hoạt động chăm sóc KH làm gia tăng giá trị cho sản phẩm cốt lõi, hoạt động này chỉ thực sự làm KH hài lòng khi nó phù hợp với nhu cầu của KH nghĩa là KH cho là cần thiết với họ. Vì vậy DN phải dựa trên mong muốn của KH, DN phải xác định hai vấn đề liên quan đó là nội dung chăm sóc KH và mức độ chăm sóc KH. Nội dung chăm sóc KH càng đa dạng với phù hợp với nhu cầu KH ở mức độ càng cao thì sự hài lòng KH càng được gia tăng, tuy nhiên việc thực hiện chăm sóc KH còn phụ thuộc vào khả năng của DN và các yếu tố khác. Vấn đề quan trọng khi thiết kế chương trình chăm sóc KH là cân bằng giữa giá trị DN thu về và chi phí DN phải bỏ ra. Nội dung chăm sóc KH là những hoạt động cụ thể mà DN thực hiện để cung ứng dịch vụ KH. Mức độ chăm sóc KH thể hiện qua các hoạt động phục vụ KH và các chỉ số về chất lượng, khối lượng, quy mô, tần suất...

***Chăm sóc theo nhóm KH:*** hoạt động chăm sóc KH theo nhóm KH có chung về các đặc tính nào đó tương tự như việc phân đoạn thị trường, từ đó DN có các chương trình chăm sóc khác nhau đối với từng nhóm KH và xác định nhóm KH trọng tâm cần tập trung chăm sóc hơn. Các DN thường dành sự chăm sóc đặc biệt cho các KH lớn. DN cần xác định rõ đặc điểm nhu cầu của nhóm này và có chương trình ưu tiên chăm sóc phù hợp với đặc điểm nhóm KH.

***Chăm sóc theo các giai đoạn của tiến trình mua hàng:*** các hoạt động chăm sóc KH giai đoạn trước mua hàng (nhận biết nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá và lựa chọn giữa các phương án): gồm cung cấp thông tin, tư vấn, giới thiệu về sản phẩm, cách sử dụng, đặc tính, cung cấp sản phẩm mẫu hoặc dùng thử, giúp đỡ KH lựa chọn

được sản phẩm phù hợp với nhu cầu và khả năng thanh toán của KH... Giai đoạn quyết định mua hàng: sau khi KH đánh giá lựa chọn họ quyết định mua, tuy nhiên có thể có các yếu tố kìm hãm lại quyết định mua do vậy hoạt động chăm sóc KH lúc này cần giúp KH thoát khỏi các yếu tố kìm hãm mua bằng các điều kiện mua hàng, tư vấn tại chỗ, các phương thức thanh toán... các hoạt động chăm sóc này phải tạo cho KH sự thoải mái và thuận tiện tối đa khi mua sản phẩm. Vì vậy trong giai đoạn này các yếu tố con người – nhân viên giao dịch – đặc biệt quan trọng. Giai đoạn sau khi mua: Một trong các yếu tố quyết định sự trung thành của KH là chất lượng và mức độ chăm sóc KH ở giai đoạn sau khi mua hàng. Các hoạt động chăm sóc ở giai đoạn này tập trung vào việc tư vấn, giúp đỡ KH trong sử dụng sản phẩm, tìm ra và giải quyết những khó khăn và xung đột thậm chí trước khi nó nảy sinh, xây dựng mối quan hệ thân thiết với KH bằng việc thăm hỏi trong các dịp đặc biệt, hội nghị KH...

Xung đột là bất cứ “sự bày tỏ thái độ không hài lòng của KH dù dưới hình thức nào, được cho là do DN đã không thực hiện đúng chức năng hoặc không cung cấp sản phẩm, dịch vụ một cách chuẩn xác như cam kết. Xung đột được hiểu là sự không thỏa mãn được KH thể hiện ra ngoài mà DN có thể nắm bắt được nên trong thực tế xung đột thường được đồng nhất với hành vi khiếu nại của KH. Một khi xung đột của KH đã được thể hiện ra, thì xung đột này phải được giải quyết”.

Xung đột với KH có thể xảy ra do lỗi từ phía DN, từ một bên thứ ba, thậm chí là lỗi của chính KH. Mâu thuẫn là thuộc tính tự nhiên của mọi mối quan hệ, kể cả những mối quan hệ tốt nhất cũng trải qua một vài lần xung đột... Nếu DN lập sẵn kế hoạch làm việc với những kiểu xung đột từ phía KH theo cách mô tả giả định tình huống thường gặp, chỉ định những nhân sự người có trách nhiệm giải quyết vấn đề và xác định hành động cụ thể. DN cũng có thể chủ động xác định được và đối phó được với những mâu thuẫn tiềm ẩn trước khi nó đạt tới mức độ khiến KH phải thể hiện ra. Để làm được việc phát hiện và giải quyết sớm xung đột. DN cần thực hiện các hoạt động sau:

Tạo hệ thống kiểm tra giám sát chất lượng sản phẩm/ dịch vụ và các yếu tố cung ứng cho KH: sản phẩm/ dịch vụ và các yếu tố liên quan phải được kiểm tra kỹ lưỡng trước khi cung cấp cho KH, đảm bảo không có thiếu sót. Để làm việc này tốt nhất thì các nhà cung cấp phải đặt mình vào vị trí của KH tiêu dùng sản phẩm trước khi nó được cung ứng, còn gọi là trải nghiệm sản phẩm với tư cách KH.

Dỡ bỏ các rào cản khiến KH không hoặc khó khiếu nại: có nhiều KH không khiếu nại khi không hài lòng, do các rào cản từ chính KH, hệ thống bán lẻ hay DN. DN có thể gỡ bỏ các rào cản này bằng việc tạo cho KH thuận lợi với BP chăm sóc KH của DN, bằng việc tạo các số điện thoại cho KH gọi cho bộ phận chăm sóc KH của DN miễn phí.

Chuẩn bị trước các giải pháp để giải quyết tình huống xung đột có thể xảy ra để giải quyết kịp thời đối với những xung đột có thể xảy ra: Hệ thống phục vụ KH tốt nhất cũng có thể có xung đột với KH, nguyên nhân có thể từ con người, phương tiện kỹ thuật hay lý do nào đó. Vì vậy dựa vào những trải nghiệm của DN thông qua tiếp xúc với KH, DN cần dự đoán và chuẩn bị tích cực về những tình huống xung đột có thể xảy ra và phương thức giải quyết nhất quán với từng tình huống có thể xảy ra, để mỗi khi có tình huống xung đột xảy ra thì các nhân viên của DN ở vị trí nào cũng nhanh chóng có cách thức giải quyết xung đột nhanh và hiệu quả nhất.

DN khuyến khích KH bày tỏ những vấn đề của mình nhằm duy trì sự trung thành của KH: việc thỏa mãn KH được coi là mục tiêu hàng đầu, đó cũng chính là cách để DN giữ được KH. Sự thịnh vượng của một DN được gây dựng bằng việc tăng tối đa lượng hàng bán được và thị phần theo phương thức có lợi nhất. Vì vậy, khuyến khích KH bày tỏ các vấn đề của họ giúp DN duy trì cơ chế tăng cường sự thỏa mãn và sự trung thành của KH đối với sản phẩm của DN. DN nên khuyến khích KH bày tỏ ý kiến về sản phẩm, nếu khiếu nại của KH được giải quyết thỏa đáng thì sự trung thành của KH sẽ tăng lên đáng kể và kể cả khi những cơ chế giải quyết khiếu nại không thể thỏa mãn được yêu cầu của KH thì sự trung thành của KH cũng vẫn có thể được gia tăng.

Áp dụng hệ thống đo lường sự hài lòng của KH nhằm phát hiện sớm xung đột: mục tiêu cao nhất của một hệ thống sáng tạo và cung ứng giá trị cho KH là làm cho KH hài lòng, sự hài lòng của KH sẽ đánh giá mức độ thành công của DN. Có thể nói mức độ hài lòng của KH là một chỉ tiêu đánh giá chất lượng và sự hoàn chỉnh của hệ thống sáng tạo và cung ứng giá trị của DN. Chỉ số hài lòng của KH (Customer Satisfaction Index-CSI) là chỉ tiêu đo lường sự thỏa mãn của KH đối với một DN, nó cung cấp thông tin chi tiết về các yếu tố tạo ra sự hài lòng của KH đối với sản phẩm dịch vụ mà DN cung ứng và đánh giá của KH về chất lượng thực tế trong cung ứng các yếu tố đó. Có một số mô hình phổ biến được dùng để đánh giá CSI, phổ biến nhất là mô hình của Mỹ và châu Âu. Theo mô hình của Mỹ thì giá trị cảm nhận chịu sự

tác động bởi chất lượng cảm nhận và sự mong đợi của KH; mong đợi càng cao thì tiêu chuẩn về chất lượng của KH đối với sản phẩm càng cao. Sự hài lòng được tạo ra trong mối tương quan giữa giá trị cảm nhận, chất lượng cảm nhận và sự mong đợi, nếu chất lượng và giá trị cảm nhận cao hơn sự mong đợi thì hài lòng và ngược lại. Mô hình của châu Âu có thêm yếu tố hình ảnh sản phẩm và thương hiệu có tác động trực tiếp đến sự mong đợi của KH. Sản phẩm hay thương hiệu có hình ảnh càng mạnh thì giá trị mong đợi càng cao nhưng cũng làm giảm sự khắt khe của KH khi cảm nhận về chất lượng sản phẩm. Ngoài khả năng phát hiện sớm những yếu tố trong hệ thống sáng tạo và cung ứng dịch vụ của DN có khả năng gây ra sự không hài lòng của KH thì hệ thống đo lường sự hài lòng của KH cũng cho biết quan hệ lượng hóa giữa mức độ hài lòng với lợi nhuận của DN. Xây dựng chỉ số hài lòng của KH giúp DN xây dựng được hệ thống thông tin về sự hài lòng của KH, làm cơ sở để phát triển các quan hệ KH vững mạnh, hoạch định chiến lược cạnh tranh cũng như hoàn thiện hệ thống chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng.

Quy mô KH DN: số lượng KH DN mới, số lượng KH rời bỏ DN/số lượng KH DN dịch chuyển doanh số hoạt động từ DN khác về DN này hoặc dịch chuyển doanh số về các DN khác (KH chưa phải rời bỏ nhưng đã có dấu hiệu KH đang bị DN khác lôi kéo)/số lượng KH mục tiêu tăng thêm + Hiệu quả KH mang lại + kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng + sự hài lòng của KH.

Cơ cấu tổ chức của DN cũng có ảnh hưởng lớn đến các quyết định QTQHKH của họ. Ngược lại, chiến lược QTQHKH của DN. Và chiến lược QTQHKH lại định hướng cho cấu trúc tổ chức của DN. QTQHKH đã tạo nên sự thay đổi cấu trúc tổ chức của DN từ các phòng ban độc lập sang cấu trúc tổ chức liên kết chặt chẽ các chức năng quản trị cơ bản như các “nhóm dự án”.

Để thực hiện QTQHKH có hiệu quả, cần có sự kết hợp hài hòa giữa các yếu tố con người, chiến lược và công nghệ.

### ***1.2.5. Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng.***

#### ***1.2.5.1. Mục đích của hoạt động xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH:***

Hoạt động xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH gồm có các mục đích sau:

*Thứ nhất*, Tạo dựng một bộ cơ sở dữ liệu liên quan đến KH theo từng nhóm và dựa vào đó DN có thể cung ứng cho các nhóm KH giá trị tối ưu theo từng nhóm KH.

*Thứ hai*, thiết lập cơ chế và các giải pháp để cập nhật, khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu trong việc xác định nhu cầu, mong muốn của từng KH, phân nhóm KH và khả năng đáp ứng nhu cầu KH của DN để thiết lập và duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với KH.

#### *1.2.5.2. Tính năng của cơ sở dữ liệu KH*

Hệ thống cơ sở dữ liệu KH cần phải giúp nhà quản trị các cấp của DN, lãnh đạo DN, các nhân viên tham gia vào hoạt động QTQHKH trong việc ra các quyết định thực hiện QTQHKH. Hoạt động QTQHKH cần các thông tin để ra các quyết định nhằm mục tiêu thu hút, duy trì và phát triển KH thông qua việc tạo ra và cung ứng những giá trị cho KH tốt hơn đối thủ cạnh tranh.

#### *1.2.5.3. Yêu cầu về thông tin cho hệ thống cơ sở dữ liệu KH*

Để đáp ứng được nhu cầu về thông tin cho nhiều cấp độ quyết định và các BP thực hiện QTQHKH hệ thống cơ sở dữ liệu KH cần có các loại trường dữ liệu:

Thông tin chung về KH như tên KH, địa chỉ liên hệ, số điện thoại, fax, email...;

Các thông tin về chủng loại sản phẩm KH đặt hàng, yêu cầu cụ thể về chi tiết tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm theo từng thị trường, nhóm sản phẩm. Lịch sử mua hàng, các sản phẩm KH đã và đang, sẽ mua. Phân đoạn nhóm sản phẩm của KH theo đoạn thị trường, các thông tin về đối thủ cạnh tranh, các thông tin về môi trường

Tất cả các loại thông tin trên đều cần cho hoạt động QTQHKH, tuy nhiên phụ thuộc vào cấp quản lý và mục tiêu của QTQHKH mà ý nghĩa, tác dụng, cách thức quản lý, khai thác thông tin ở các mức độ khác nhau.

#### *1.2.5.4. Các nguồn thông tin*

Các nguồn thông tin có thể sử dụng để xây dựng cơ sở dữ liệu KH của các DN bao gồm:

##### **Các nguồn thông tin bên trong DN**

Thông tin mang tính cá nhân của KH hiện tại: số điện thoại, địa chỉ mail, văn phòng làm việc, thông tin các ngân hàng giao dịch của KH, số tài khoản, ...

Thông tin về tình hình mua hàng của khách: Thông tin về lịch sử giao dịch qua các ngân hàng, khả năng tài chính, khả năng thanh toán, số lần phát sinh tranh chấp phạt hợp đồng về lý do nào đó như thời gian giao hàng, chất lượng sản phẩm dột, may, hoặc những lý do khác ...

##### **Các nguồn thông tin bên ngoài**

Các nguồn thông tin dưới đây cũng cung cấp những dữ liệu cần thiết cho hệ

thông cơ sở dữ liệu KH:

Các nguồn tin từ các cơ quan chuyên môn quản lý ngành, các báo cáo, số liệu về tình hình kinh tế vĩ mô, các báo cáo được phát hành hoặc xuất bản từ các tổ chức chuyên môn, cơ quan quản lý nhà nước... liên quan đến thị trường và HDSXKD sản phẩm mình đang kinh doanh. Để sử dụng được thông tin từ những nguồn này, các DN phải có cơ chế và nhân sự làm nhiệm vụ chốt lọc và cập nhật thông tin. Những thông tin từ các nguồn này có thể không tác động trực tiếp đến hoạt động QTQHKH hàng ngày nhưng lại có ý nghĩa lớn đối với việc ra các quyết định QTQHKH của các cấp lãnh đạo.

#### *1.2.5.5. Yêu cầu về công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin phục vụ QTQHKH*

Công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH trong việc ra các quyết định và thực hiện QTQHKH. Để đạt được mục tiêu QTQHKH, các DN cần cải thiện công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin nhằm đạt mục đích sử dụng vào việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ KH. Cụ thể cần phải:

**Cập nhật dữ liệu:** Cập nhật và làm giàu dữ liệu là công việc thường xuyên của DN. Với mỗi DN, tùy vào đặc thù tổ chức và quản lý cần xây dựng một quy định riêng liên quan đến việc cập nhật lưu trữ và khai thác các dữ liệu, cập nhật dữ liệu về KH hiện tại, mới và tiềm năng.

#### **Quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH**

Hoạt động QTQHKH gắn liền với việc sử dụng và khai thác cơ sở dữ liệu bao gồm: *Làm sạch dữ liệu:* Ngoài việc cập nhật dữ liệu thường xuyên, DN còn phải kiểm tra và làm sạch dữ liệu. *Chia sẻ và khai thác cơ sở dữ liệu:* DN cần phân quyền sử dụng cơ sở dữ liệu theo yêu cầu công việc ai, BP nào, cần dữ liệu gì nhằm vào mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ KH. *Xóa dữ liệu:* Những dữ liệu cũ về KH thay đổi dữ liệu cũ không cần thiết và không liên quan đến hoạt động của KH thì cần phải được xóa bỏ để giải phóng bộ nhớ.

#### **Thu thập thông tin về KH**

Thu thập thông tin về KH: QTQHKH là hệ thống quản lý dịch vụ KH nhưng hệ thống QTQHKH chỉ có thể hoạt động nếu DN thu thập được những thông tin dữ liệu KH đầy đủ và hợp lý. Dựa vào các thông tin nhân khẩu học như ngày sinh, giới tính, thu nhập, sở thích, ... có thể xác định được nên giới thiệu loại hàng hóa dịch vụ gì và tiếp thị với KH như thế nào, đây chính là bước đầu trước khi có KH. Tiếp cận với

một KH hay với một KH tiềm năng: không phải người đó phải mua hàng hóa dịch vụ mới trở thành đối tượng KH cần lấy thông tin. Dựa vào những đặc điểm hay câu hỏi như biết đến DN từ đâu? ấn tượng đầu tiên là gì? Họ có thể tìm kiếm những hàng hóa dịch vụ thay thế của đối thủ cạnh tranh ở đâu? DN cạnh tranh đã làm cho KH họ thích gì? Khi mới thiết lập quan hệ với KH sau lần giao dịch đầu tiên, KH sẽ nhận được những câu hỏi như lần giao dịch đầu tiên khi nào? Họ chi trả bao nhiêu cho lần giao dịch đó? Họ có phàn nàn gì không? Quy mô của lần giao dịch đó. Đây là những câu hỏi để xây dựng và phát triển cơ sở dữ liệu về KH cụ thể. Khi KH đã làm việc với DN có thời gian đủ lâu thì DN cũng nhận biết được đâu là KH tốt của mình. DN cần phân loại KH, đồng thời thực hiện những cuộc điều tra riêng biệt và cụ thể với từng loại, nhằm tìm ra xu hướng trong ngành kinh doanh? Vấn đề nào khiến DN mất KH vào tay đối thủ cạnh tranh? Xu hướng sản phẩm trong tương lai như thế nào? Giai đoạn cuối khi một KH chấm dứt việc giao dịch thì DN cần phải tìm hiểu xem KH có gặp rắc rối nào không? KH sẽ hợp tác với DN khác nào? Từ đây, DN tìm thấy những vấn đề thiết yếu trong điều tra thu thập thông tin KH, qua đó nâng cao hiệu quả của hệ thống QTQHKH.

Các yếu tố nội bộ, đầu tư, nhân sự hệ thống cho đặc điểm của các KH hiện tại và tiềm năng, cơ cấu của các cấp độ KH là KH mua lần đầu, thường ở bậc thấp muốn phát triển lên bậc cao hơn.

QTQHKH chính là việc hướng vào mục gia tăng việc thu hút và duy trì-giữ chân những KH có khả năng sinh lời, tiếp theo là khai thác và tăng các mối quan hệ với họ. Sự phát triển của mối quan hệ mục tiêu QTQHKH đảm bảo thông qua những cơ hội ứng dụng lợi thế về công nghệ thông tin. Các DN có thể đẩy mạnh hoạt động QTQHKH bằng cách tận dụng triệt để cơ sở dữ liệu KH, công nghệ chợ dữ liệu (data mart) và kho dữ liệu (data warehouse) cũng như những ứng dụng QTQHKH ngày càng phong phú. Các lợi thế được tạo nên từ sức mạnh của việc sử dụng các phần cứng, phần mềm máy tính và ứng dụng Internet, thương mại điện tử, ứng dụng số ngày càng tăng để ngày càng giảm chi phí để điều hành, sử dụng chúng.

#### ***1.2.6. Tổ chức thực hiện hoạt động QTQHKH***

Quy trình hoạch định, phân công nhiệm vụ thực hiện quản lý và tương tác với KH và tri thức với KH, quản lý duy trì cơ sở dữ liệu KH, các công nghệ đối với QTQHKH của mỗi DN là phần mềm, hạ tầng công nghệ có thể được khái quát thành các bước công việc sau đây:

Bước 1: Phát triển QTQHKH bao gồm: phân tích tình huống, bắt đầu huấn luyện về QTQHKH, phát triển tầm nhìn, định ra các ưu tiên, thiết lập mục tiêu và mục đích, nhận ra con người, quy trình và công nghệ phù hợp, phát triển tình huống kinh doanh.

Bước 2: Xây dựng nền tảng QTQHKH phù hợp bao gồm: tìm kiếm các bên liên quan, thiết lập cấu trúc, nhận ra nhu cầu quản trị thay đổi, nhận ra nhu cầu quản trị dự án, nhận ra các nhân tố có thể mang lại thành công, phát triển kế hoạch quản trị rủi ro.

Bước 3: Xác định nhu cầu và lựa chọn đối tác bao gồm lọc và định hình cho quy trình, phân tích các trở ngại và đánh giá dữ liệu, xác định rõ nhu cầu công nghệ ban đầu, các giải pháp chọn lựa nghiên cứu, viết ra yêu cầu đề nghị, mời đối tác phản hồi với các yêu cầu đề nghị, làm rõ nhu cầu về công nghệ, đánh giá và lựa chọn đối tác.

Bước 4: Thực hiện dự án bao gồm: lọc lại kế hoạch dự án, nhận ra nhu cầu tùy chỉnh cá nhân hóa của công nghệ, làm ra nguyên mẫu thiết kế, kiểm tra...

Bước 5: Đánh giá hiệu quả của hệ thống QTQHKH bao gồm kết quả hoạt động QTQHKH và kết quả kinh doanh.

### **1.2.7. Đánh giá hoạt động QTQHKH**

Đánh giá hoạt động QTQHKH: Có hai biến thường được đo lường: kết quả dự án và kết quả kinh doanh. Kết quả dự án tập trung vào việc dự án có đúng thời gian và phù hợp với ngân sách hay không? Nếu mục tiêu duy nhất là gia tăng tỷ lệ giữ chân KH khoảng 70-80% thì dự án thành công. Tuy nhiên, hầu hết các dự án có nhiều mục tiêu, có mục tiêu thành công nhưng các mục tiêu khác lại không. Việc đo lường kết quả định kỳ qua thời gian sẽ bảo đảm kết quả chương trình sẽ đạt được. Do vậy, phải liên tục huấn luyện, nâng cấp phần mềm mới có thể gia tăng kết quả kinh doanh do sử dụng QTQHKH.

Hoạt động QTQHKH bao gồm gần như tất cả các BP của một tổ chức như tài chính, bán hàng, sản xuất, phân phối, marketing... Do đó, rất cần sự hỗ trợ từ nhiều nhân sự ở các phòng ban khác nhau trong DN, đồng thời sử dụng triệt để các phản hồi quan trọng của họ trong quá trình thực hiện QTQHKH. Đối với mỗi cá nhân và mỗi BP cần phải giữ thông tin về tất cả tiến trình và thực hiện trong suốt quá trình đã và đang thực hiện.

Đánh giá được coi là phần quan trọng nhất của QTQHKH, thể hiện ở hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà QTQHKH mang lại cho hoạt động kinh doanh của DN (đánh giá QTQHKH), hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai



để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể (đánh giá của QTQHKH). Khác với các tiêu chí đánh giá thông thường là căn cứ dựa trên chỉ số về tài chính, đối với QTQHKH thì đánh giá hiệu quả phải lấy KH làm trung tâm. Theo hình dưới đây, đánh giá QTQHKH được thực hiện đối với các hoạt động bên trong DN và những hoạt động có liên quan tới KH.

Một số chỉ tiêu đánh giá thường được sử dụng.



**Hình 1.7: Mô hình đánh giá hiệu quả QTQHKH**

#### **Đánh giá bên trong:**

Đánh giá bên trong của hệ thống QTQHKH tập trung vào đánh giá năng lực cung cấp SP, dịch vụ của DN thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho KH. Các chỉ tiêu để đánh giá bên trong bao gồm: Giá trị đạt được từ KH; Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đề ra; Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định; Tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về KH với các BP liên quan; Tỷ lệ thu nhận KH; Tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng; Khả năng tiếp nhận thông tin KH.

#### **Đánh giá bên ngoài:**

Đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của KH đối với DN và sản phẩm của họ. Những số liệu thống kê thể hiện tính hiệu quả của chiến lược kinh doanh đang triển khai, bao gồm cả kết quả xây dựng phương án sản xuất kinh doanh của DN. Các tiêu chí bao gồm: Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang mua sản phẩm dịch vụ; Mức độ tin cậy của KH đối với DN: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ,... Tỷ lệ thay đổi các thành phần của sản phẩm theo yêu cầu KH; Tỷ lệ hài lòng và không hài lòng của KH đã sử dụng sản phẩm (theo tổng số KH); Tỷ lệ KH bỏ đi.

Mô hình QTQHKH giữ vai trò quan trọng trong hoạt động QTQHKH của DN. Vì khi thực hiện các hoạt động kinh doanh trong QTQHKH từ marketing, bán hàng, chăm sóc KH đều phải lấy KH làm trọng tâm.

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng và các tiêu chí đánh giá QTQHKH của doanh nghiệp**

Quan hệ giữa DN kinh doanh với các KH của họ chịu ảnh hưởng của các yếu tố sau:

#### ***1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng tới QTQHKH của DN***

##### ***1.3.1.1. Yếu tố bên trong của DN***

Yếu tố bên trong của DN như con người, công nghệ, văn hóa DN, ngân sách, cơ hội, định hướng, cơ cấu tổ chức của DN. Do các yếu tố này sẽ tác động tới đặc điểm hoạt động kinh doanh của DN, tác động tới KH được lựa chọn và đặc điểm và mục tiêu của quan hệ của DN với các KH.

**Con người:** là nguồn nhân lực của DN luôn đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các hoạt động kinh doanh của DN. Nguồn nhân lực chất lượng cao, trình độ bằng cấp cũng như bề dày kinh nghiệm là tiềm năng để DN tiến hành các hoạt động kinh doanh hiệu quả. Nhân viên tiếp xúc trực tiếp với KH, giúp KH hiểu được các hoạt động kinh doanh của DN đặc biệt trong xu hướng phát triển mạnh mẽ của thị trường điện tử, ảnh hưởng của đại dịch Covid, họ có vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh DN. Việc đào tạo nhân viên về các quy trình dịch vụ KH và các kỹ năng khi tiếp xúc với KH là việc DN cần quan tâm. Trong điều kiện thị trường thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ như hiện nay, nhu cầu mua sắm tiêu dùng thay đổi do ảnh hưởng của đại dịch Covid, nhân viên chăm sóc KH cần được đào tạo cụ thể về kỹ năng giao tiếp cá nhân, kỹ năng giao tiếp qua điện thoại, giao tiếp qua các ứng dụng số, Internet, tính công khai của hệ thống, các nguyên tắc chăm sóc KH, chương trình nâng cao nhận thức của cộng đồng, khảo sát mức độ hài lòng của KH qua các ứng dụng số, Internet. Đặc biệt, BP quản lý DN cũng như trình độ quản lý DN, cách thức tổ chức các hoạt động kinh doanh của DN ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của QTQHKH của DN. DN tận dụng tốt cơ hội và tiềm năng, ứng phó linh hoạt với biến động môi trường KD để DN đạt kết quả cao trong kinh doanh, nghĩa là hoạt động QTQHKH trong DN cũng đang phát huy hiệu quả nhất.

Lĩnh vực kinh doanh: tùy theo lĩnh vực hoạt động cũng như chức năng của DN thì mức độ cần thiết và phạm vi ứng dụng của hệ thống QTQHKH tại DN phù hợp.

**Văn hóa DN:** là những giá trị được hình thành qua quá trình hoạt động lâu dài của DN, được duy trì từ nhiều thế hệ. Văn hóa DN là sự tổng hòa của quan niệm giá trị, tiêu chuẩn, đạo đức, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và quy tắc chế độ được toàn thể thành viên trong DN chấp nhận, tuân theo. Văn hóa DN là những tài sản vô hình góp phần lớn trong việc hỗ trợ và thúc đẩy sự thành công của hoạt động QTQHKH. Các giá trị này được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của DN và lâu dài trở thành các quan niệm, chuẩn mực, tập quán và truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN, chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của các thành viên trong DN. Các DN có sẵn nền tảng về những giá trị văn hóa thì các chương trình QTQHKH sẽ thuận lợi triển khai thực hiện vì bản chất các chương trình QTQHKH cũng hướng đến suy tôn các giá trị văn hóa DN đem lại cho KH.

**Thương hiệu:** giá trị thương hiệu góp phần nâng cao nhận thức của KH về uy tín sản phẩm, dịch vụ và DN. Vì vậy, các sản phẩm, dịch vụ có giá trị thương hiệu cao sẽ được KH biết đến, yêu mến và tin tưởng hơn, giúp cho các mối quan hệ KH được thiết lập nhanh chóng và đáng tin cậy hơn. Có thể nói giá trị thương hiệu là sự bảo đảm về lòng tin cho KH khi giao dịch với DN, giúp cho QTQHKH thành công nhanh hơn và chi phí thấp.

**Nguồn lực về tài chính** ảnh hưởng đến việc phân bổ ngân sách cho các hoạt động QTQHKH.

**Cơ sở vật chất kỹ thuật** hỗ trợ rất lớn cho các hoạt động QTQHKH, đặc biệt là hệ thống thiết bị thu thập, phân tích và xử lý các thông tin và dữ liệu KH cũng như đầu tư cho các phần mềm quản lý KH, các ứng dụng số, Internet. Nó giúp DN hiện đại hóa các hoạt động quản lý KH nhanh chóng và hiệu quả thích nghi được với sự thay đổi mạnh mẽ của thị trường điện tử cũng như, hành vi mua thay đổi do ảnh hưởng của đại dịch Covid nhờ đó giúp hệ thống phản hồi KH được duy trì và triển khai tốt.

Mục tiêu của DN gồm có mục tiêu kinh doanh và mục tiêu của QTQHKH. Những yếu tố này sẽ tác động tới quá trình sản xuất kinh doanh của DN.

### *1.3.1.2 Yếu tố bên ngoài của DN*

Yếu tố bên ngoài của DN có tác động tới quản trị quan hệ với KH của DN gồm KH, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, ứng dụng công nghệ (đặc biệt là ứng dụng số và Internet) trong hoạt động kinh doanh, và các yếu tố môi trường vĩ mô của DN.

KH là đối tượng trực tiếp, là nhân tố quan trọng trong hoạt động QTQHKH. Nhận thức, thái độ và hành vi của KH đặc biệt nhu cầu và hành vi mua sắm tiêu dùng thay đổi do ảnh hưởng của đại dịch Covid và sự phát triển mạnh mẽ của thị trường thương mại điện tử như hiện nay sẽ ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến các chương trình và kỹ thuật triển khai QTQHKH đặc biệt ảnh hưởng đến hiệu quả của QTQHKH. Những KH có nhận thức cao về lợi ích của các chương trình QTQHKH có thái độ và hành vi đáp ứng tích cực các nỗ lực duy trì KH của DN đó. Sẽ có một số KH không thiện chí khi đáp ứng các nỗ lực của DN vì vậy các thông tin DN thu thập được thiếu chính xác và phản ánh không đầy đủ về KH. Có thể thấy rõ hiệu quả của QTQHKH phụ thuộc rất nhiều vào KH. Do vậy khi áp dụng các chiến lược QTQHKH phải lựa chọn nhóm đối tượng KH mục tiêu phù hợp mới đạt được hiệu quả của QTQHKH từ việc giảm chi phí và sử dụng các nguồn lực liên quan phục vụ cho QTQHKH. Đặc điểm KH cũng ảnh hưởng đến việc lựa chọn, thiết kế và lắp đặt hệ thống QTQHKH. KH có tính chuyên biệt hóa, phân đoạn các nhóm KH riêng biệt thì việc thiết kế và khai thác hệ thống QTQHKH sẽ thuận lợi hơn.

**Đối thủ cạnh tranh** có ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định kinh doanh của DN cũng như các quyết định áp dụng và triển khai QTQHKH. Hành vi mua sắm tiêu dùng thay đổi do sự phát triển mạnh mẽ của thị trường thương mại điện tử và do ảnh hưởng của đại dịch Covid như hiện nay môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng gay gắt có nhiều DN cùng tham gia vào thị trường và KH sẽ có nhiều lý do để từ bỏ DN, QTQHKH là công cụ để DN bảo vệ thị phần và duy trì mối quan hệ với KH quen thuộc trước những lôi kéo của đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, DN cần phải xây dựng cho mình chương trình QTQHKH hiệu quả phù hợp với các nhóm KH mục tiêu nhằm mang lại cho KH nhiều lợi ích hơn đối thủ cạnh tranh để nâng cao sức cạnh tranh của DN trên thị trường.

**Môi trường kinh tế vĩ mô:** tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân theo đầu người là yếu tố thúc đẩy sức mua của người tiêu dùng trong xã hội, thông qua tác động gián tiếp đến nhu cầu sản xuất và mua sắm của các KH tổ chức. Sức mua của nền kinh tế tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho các DN. Trong khi bối cảnh nền kinh tế vĩ mô thuận lợi các DN cũng thuận lợi trong kinh doanh sẽ tạo ra nhiều đối thủ cạnh tranh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Khi hoạt động của DN thuận lợi tạo điều kiện cho DN có kinh phí để thực hiện triển khai tốt hoạt động QTQHKH và khi DN gặp khó khăn thậm chí khó đứng vững trên thị trường thì việc

QTQHKH không còn là hoạt động được ưu tiên. Trong bối cảnh nền kinh tế thế giới cũng như nền kinh tế Việt Nam khủng hoảng do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid và chiến tranh Nga - Ukraina thu nhập bình quân giảm, sự cạnh tranh càng gay gắt các gặp khó khăn rất khó đứng vững trên thị trường thì việc QTQHKH phải được nghiên cứu các ứng dụng trên nền tảng số, Internet sao cho tiết kiệm chi phí và vẫn đạt hiệu quả kinh doanh giúp DN vượt qua khó khăn đứng vững trên thị trường .

**Môi trường văn hóa xã hội:** khi đánh giá môi trường hoạt động của DN cần xem xét đến yếu tố phong tục tập quán, lối sống, thị hiếu, thói quen tiêu dùng theo xu hướng xã hội, đặc điểm địa lý dân cư, mức sống, liên quan đến KH để nhận biết được các nhóm KH có các đặc tính giống nhau và có cách thức tác động hay các giải pháp marketing phù hợp với các nhóm KH của DN. Các nhân tố này tạo nên sự khác biệt trong quá trình thực hiện QTQHKH của DN. Nếu không chú ý đến sự khác biệt này hệ thống QTQHKH của DN sẽ thất bại.

### ***1.3.2. Các tiêu chí đánh giá quản trị quan hệ KH tại của DN***

Các tiêu chí đánh giá QTQHKH của DN thường bao gồm số lượng KH được duy trì, được phát triển về chiều sâu, mức độ gia tăng và số lượng KH thỏa mãn, mua lặp lại, trung thành, và tỷ lệ và mức độ giảm tỷ lệ khiếu nại phàn nàn đối với sản phẩm và đối với DN.

Cùng với nhận thức đúng đắn về vai trò của KH đối với sự tồn tại và phát triển của DN, hoạt động chăm sóc KH rất được coi trọng. Với sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, ứng dụng số, Internet vào các hoạt động kinh doanh, thì không phải chỉ là thái độ lịch sự và thân thiện khi tiếp xúc KH của các nhân viên có liên hệ giao tiếp trực tiếp với KH. Chăm sóc KH là làm những việc cần thiết để phục vụ các KH hiện có, theo cách mà họ mong muốn được phục vụ, từ đó làm cho họ hài lòng và nhờ vậy DN giữ được các KH trung thành của mình. Trong thực tế hiện nay, các KH có xu hướng đánh giá giao dịch và hài lòng với giao dịch thông qua các nhóm yếu tố cơ bản: Sử dụng các ứng dụng khoa học kỹ thuật công nghệ, ứng dụng số, Internet vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN, Các yếu tố sản phẩm/dịch vụ: sự đa dạng, giá cả, năng suất, chất lượng, thời gian thực hiện đơn hàng, quy cách, các dịch vụ gia tăng/bổ sung lợi ích...; Các yếu tố thuận tiện: phương thức bán hàng, phân phối, phương thức giao dịch, thời gian phục vụ, phương thức mua hàng, phương thức thanh toán...; Các yếu tố con người: năng lực, trình độ, (bao gồm khả năng ứng dụng Internet, ứng dụng số), kỹ năng, sự nhã nhặn lịch thiệp,

thái độ và hành vi của nhân viên giao dịch... Các nhóm yếu tố này chính là các trụ cột tạo nên sự hài lòng của KH.

Hoạt động QTQHKH được đánh giá cao và được coi là thành công khi KH hài lòng với giá trị sản phẩm, chất lượng sản phẩm dịch vụ của DN. Tỷ lệ khiếu nại về chất lượng cũng như sản phẩm dịch vụ KH ít hoặc không có, số KH trung thành với DN đặt hàng thường xuyên liên tục tại DN thỏa mãn với giá trị (sản phẩm & dịch vụ) của DN cung ứng cho KH và đồng thời DN thu về được giá trị mục tiêu đặt ra.

## CHƯƠNG 2.

### THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KH CỦA CÁC DN DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

#### **2.1. Giới thiệu về các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam**

##### ***2.1.1. Khái quát chung về các DNDM thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam***

TĐDMVN được thành lập trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Tổng công ty dệt may Việt Nam và các đơn vị thành viên tại “Đề án thí điểm thành lập TĐDMVN hoạt động theo mô hình DN mẹ - DN con” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Quyết định số 314/2005/QĐ-TTg ngày 02/12/2005, cùng ngày Công ty mẹ - TĐDMVN cũng được thành lập theo Quyết định số 316/2005/QĐ-TTg.

Tên tiếng Việt: TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Tên tiếng Anh: VIETNAM NATIONAL TEXTILE AND GARMENT GROUP

Tên giao dịch: VINATEX

Vốn điều lệ: 5.000.000.000.000 VND (Năm nghìn tỷ đồng)

Địa chỉ: VP HN: 41A Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam

VP HCM: 10 Nguyễn Huệ, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Điện thoại: (+84) 024. 3 825 7700

Fax: (+84) 024. 3 826 2269

Website [www.tập đoàn dệt may việt nam.com.vn](http://www.tập đoàn dệt may việt nam.com.vn)

TĐDMVN đặt ra tầm nhìn sứ mệnh là “Xây dựng giá trị và sự hài lòng cho KH bằng cách phát triển TĐDMVN trở thành nhà sản xuất hàng dệt may hàng đầu của khu vực và thế giới, có khả năng cung cấp cho KH các dịch vụ trọn gói trên toàn chuỗi cung ứng, thời trang, chất lượng cao và thân thiện với môi trường.”

Liên tục cải thiện chất lượng quản lý và chất lượng nguồn nhân lực, đổi mới công nghệ, chăm lo đời sống cho người lao động và có trách nhiệm với xã hội.

TĐDMVN hoạt động theo mô hình mẹ - con với sở hữu, với 21 DN dệt và may, hoạt động theo mô hình mẹ con. DN có thể chia ra thành khối các đơn vị tập đoàn có khả năng chi phối do nắm hơn 50% vốn điều lệ, khối các đơn vị có ảnh hưởng là nắm vốn điều lệ nhỏ hơn 50%, và các DN trực thuộc một thành viên (xem phụ lục 3).

##### ***2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của các DNDM thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam***

Trong tập đoàn có 21 DN dệt và may, hoạt động theo mô hình công ty con của TĐDMVN, trong đó có 7 DN kinh doanh lĩnh vực dệt và cả may còn lại 14 DN may.

Luận án nghiên cứu thông qua các câu trả lời phỏng vấn của lãnh đạo các DN thuộc TĐDMVN mà đề tài luận án thực hiện cho thấy đặc điểm chung của các DN thuộc TĐDMVN như sau.

*Các DN có kinh doanh sản phẩm dệt.* Trong thời gian qua các DN dệt đã tiến hành đa dạng hóa sản phẩm kinh doanh, nên các DN vừa sản xuất kinh doanh sản phẩm dệt và vừa sản xuất kinh doanh sản phẩm may. Các DN dệt của TĐDMVN cung cấp sản phẩm dệt chủ yếu là vải, dây phụ liệu, bo cổ... Nguyên liệu vải và phụ liệu của DN dệt mới đáp ứng được nhu cầu của thị trường và KH một số loại vải cơ bản không đòi hỏi kỹ thuật dệt, nhuộm, in cao. Hiện nay năng lực dệt, nhuộm, in và hoàn tất của Việt Nam được đánh giá là đang chậm hơn các nước trong khu vực 20%, đặc biệt là khâu nhuộm có 30% máy móc thiết bị lạc hậu (được sử dụng trên 20 năm). Vì thế chất lượng nhuộm chưa đáp ứng được các yêu cầu cao của một số mặt hàng. Năng suất dệt vải của các DN dệt trong TĐDMVN rất thấp ước tính chỉ bằng 30% năng suất của các DN Trung Quốc; Sản lượng vải do các DN dệt trong TĐDMVN hiện mới chỉ đáp ứng được khoảng 30% nhu cầu về vải cho sản xuất sản phẩm may XK cũng như sản phẩm may bán trong nước cho các DN may trong TĐDMVN. Phần kinh doanh sản phẩm may của các DN thường chiếm 50-70% nguồn thu của DN. KH của các sản phẩm dệt là các DN trong ngành may ở trong và ngoài nước.

Các DN sản xuất kinh doanh sản phẩm may (gồm DN chỉ sản xuất kinh doanh sản phẩm may và DN vừa sản xuất kinh doanh sản phẩm dệt và KD sản xuất kinh doanh sản phẩm may). Các DN này sản xuất và kinh doanh sản phẩm may từ vải dệt kim và dệt thoi. Trong phần kinh doanh may, các DN sản xuất sản phẩm may chiếm đến 65% là sản phẩm may từ vải dệt kim cơ bản (thường là áo, váy, quần). Đặc tính của các sản phẩm may từ vải dệt kim dễ sản xuất hơn, chi phí đầu tư công nghệ sản xuất cũng như tay nghề công nhân không yêu cầu cao, thuận lợi cho các DN tổ chức sản xuất. Họ sản xuất khoảng 35% sản phẩm may sản xuất từ vải dệt thoi (thường là sơ mi, jacket, quần, ...) đây là sản phẩm trong sản xuất đòi hỏi công nhân phải có tay nghề cao hơn, máy móc thiết bị đầu tư ở mức độ cao hơn, QLSX yêu cầu trình độ kỹ thuật cao hơn.



Do nguồn nguyên liệu đầu vào của trong nước chưa đáp ứng đủ cho nhu cầu sản xuất sản phẩm may, các DN thuộc TĐDMVN phụ thuộc vào nhập khẩu khoảng 70% nguồn nguyên liệu đầu vào cho sản phẩm may. Do nguồn vốn huy động còn khó khăn, khả năng tự chủ về nguồn vốn cũng như khả năng thiết kế vẫn còn hạn chế cho nên các DN thuộc TĐDMVN chủ yếu lựa chọn sản xuất sản phẩm may theo phương thức gia công. Đây là phương thức sản xuất kinh doanh mang lại ít giá trị gia tăng nhưng an toàn về vốn. Trong TĐDMVN có rất ít DN sản xuất hàng may theo phương thức FOB, OBM, ODM. Lý do là theo phương thức sản xuất kinh doanh này thì giá trị gia tăng DN thu lại cao hơn nhưng có rủi ro về vốn cao và cần có đội ngũ kỹ thuật thiết kế đáp ứng được nhu cầu KH. Đối tượng KH chủ yếu của các DN thuộc TĐDMVN gồm cả KH trong và ngoài nước. KH ngoài nước gồm: thứ nhất các DN là các chuỗi bán lẻ mua hàng may, nhập khẩu và bán trong chuỗi của họ ở thị trường nước ngoài có thể lấy sản phẩm theo thương hiệu của họ hoặc thương hiệu của DN may Việt Nam; thứ hai các DN thời trang có thương hiệu thuê các DN thuộc TĐDMVN gia công may trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT, và thường theo thương hiệu sản phẩm và mẫu mã sản phẩm mà họ thiết kế. KH trong nước gồm các nhà bán buôn, bán lẻ mua hàng may để phân phối cho thị trường trong nước, và các KH mua về để sử dụng các sản phẩm may.

Kết quả phỏng vấn các lãnh đạo của các DN thuộc TĐDMVN ở Phụ lục 2, Câu 2,3,4 cho thấy mục tiêu của các DN này là duy trì và phát triển các nhóm KH hiện tại và tiềm năng. Các DN đều nhận thấy vai trò của KH đối với hoạt động kinh doanh của DN, KH quyết định tới sự tồn tại và phát triển của công ty đồng thời có sự tương trợ trong các hoạt động kinh doanh và phát triển của DN. Dựa trên vai trò của từng nhóm KH với sự tồn tại và phát triển của DN và với các định hướng đầu tư của DN, để từ đó DN đưa ra các mục tiêu và chính sách phát triển quan hệ KH tương ứng với từng nhóm KH. Ý kiến của lãnh đạo DN đều cho rằng các KH của DN được phân thành các nhóm khác nhau và có tầm quan trọng khác nhau theo doanh thu, lợi nhuận và độ ổn định kinh doanh KH mang lại cho DN.

### **Điểm mạnh:**

Các DN thuộc TĐDMVN có lợi thế lớn về lao động: nguồn lao động dồi dào, khéo léo, cần cù, chịu khó, chất lượng sản phẩm may của các DN trong

TĐDMVN được KH ở các nước nhập khẩu đánh giá khá cao. Các hiệp định thương mại như CPTPP, EVFTA, RCEP... được hưởng những ưu đãi thuế quan về thuế suất khi XK hàng dệt may vào các nước thành viên trong khuôn khổ hiệp định tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các DNĐM thuộc TĐDMVN.

#### **Điểm yếu:**

Sức cạnh tranh của ngành dệt may bị giảm đi do có sự dịch chuyển lao động sang các DN FDI, khiến cho các DNĐM thuộc TĐDMVN bị giảm số lượng lao động có tay nghề cao, giàu kinh nghiệm nên phải thường xuyên tuyển dụng & đào tạo lao động mới, ảnh hưởng đến sự ổn định khi thực hiện các đơn hàng XK sản phẩm dệt may.

Các DN may trong TĐDMVN hiện nay cung cấp sản phẩm chủ yếu là gia công may sản phẩm theo yêu cầu cho các DN nước ngoài nên giá trị gia tăng của sản phẩm may còn thấp.

Năng lực của các ngành liên quan ảnh hưởng đến sự phát triển các DNĐM trong tập đoàn dệt may như: ngành công nghiệp phụ trợ (DN dệt nhuộm vải, phụ liệu may, in ấn ...), tài chính ngân hàng, giao thông vận tải,... đều có liên quan và sự tác động khác nhau đến HĐSXKD của các DNĐM trong TĐDMVN.

*Ngành công nghiệp phụ trợ:* Ngành dệt cung cấp nguyên phụ liệu trực tiếp cho ngành may sản xuất sản phẩm may. Ngành may chỉ có thể phát triển mạnh khi ngành dệt và ngành công nghiệp phụ trợ phát triển đáp ứng đủ nhu cầu đầu vào sản xuất kinh doanh ngành may. Hiện nay do ngành công nghiệp phụ trợ lạc hậu về công nghệ, năng lực sản xuất mới đáp ứng được khoảng 30% nhu cầu đầu vào của ngành may, việc phải nhập khẩu đến 70% nguyên phụ liệu từ nước ngoài khiến chi phí đầu vào cao, năng lực cạnh tranh giảm, làm giảm sự phát triển của ngành may.

*Giao thông – vận tải:* Dịch vụ giao thông – vận tải còn yếu và thiếu, làm cho quá trình chu chuyển hàng hóa còn chậm và ùn tắc. Hệ thống hải cảng còn nhiều hạn chế, tạo ảnh hưởng đến tốc độ lưu thông hàng hóa trong nước và XK. Việt Nam vẫn đang xây dựng và nâng cấp hệ thống giao thông đường bộ, đường sắt, đường thủy và đường hàng không để phục vụ tốt hơn cho phát triển kinh tế nói chung và XK hàng dệt may nói riêng.

*Tài chính – ngân hàng:* Thực tế năng lực cung cấp vốn của hệ thống ngân hàng Việt Nam rất hạn chế, DN khó khăn khi tiếp cận nguồn vốn vay đầu tư cho phát triển, cho nên đây là một trong các yếu tố làm chậm phát triển ngành dệt may.

## **2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN**

### **2.2.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô**

Các yếu tố môi trường vĩ mô bên ngoài bao gồm các yếu tố mà DN không kiểm soát được, các yếu tố này sẽ tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với DN. Các DNĐM trong TĐĐMVN hướng đến đáp ứng nhu cầu về sản phẩm dệt may cho nên các yếu tố ảnh hưởng bao gồm: Các yếu tố kinh tế; Các yếu tố chính trị luật pháp; Các quy định về sản xuất kinh doanh sản phẩm dệt may; Các nhân tố về khoa học công nghệ; Các nhân tố về văn hóa xã hội; Các yếu tố tự nhiên; Các yếu tố kinh tế quốc tế.

#### **2.2.1.1. Môi trường kinh tế - dân cư**

Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định từ giai đoạn 2015-2020, tuy nhiên từ năm 2021 đến nay do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19, chiến tranh thương mại, chiến tranh giữa Nga - Ukraina nên tình hình kinh tế Việt Nam cũng như các nước trên thế giới có nhiều biến động khủng hoảng, ảnh hưởng rất lớn đến các ngành sản xuất XK nói chung và nhu cầu tiêu dùng, hành vi mua sản phẩm dệt may trong nước cũng như XK sản phẩm dệt may nói riêng, Sự phát triển của việc ứng dụng số, Internet vào các hoạt động của nền kinh tế là vấn đề đặt ra cho các DNĐM trong TĐĐMVN phải nghiên cứu ứng dụng sao cho phù hợp với mục tiêu kinh doanh của DN mình .

**Lạm phát:** Lạm phát đang tăng cao người dân thắt chặt chi cho tiêu dùng hơn. Mặc dù Nhà nước chủ động duy trì chính sách tiền tệ linh hoạt nhằm giữ chỉ số giá tiêu dùng thấp hơn tăng trưởng kinh tế, góp phần giảm bớt lạm phát. (Tỷ lệ lạm phát thấp góp phần giảm giá thành của các yếu tố đầu vào, thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các DN). Tuy nhiên từ tháng 2 năm 2022 do ảnh hưởng cuộc chiến giữa Nga và Ukraina, biến động của các chính sách tiền tệ của các nước trên thế giới trừng phạt đối với nước Nga cũng như các đối sách của Nga đáp trả với EU và Mỹ khiến lạm phát chung tăng cao hơn lạm phát cơ bản, đồng USD tăng giá làm cho biến động giá trên thị trường tăng cao ảnh hưởng trực tiếp tới giá nguyên liệu đầu vào, giá lương thực thực phẩm, giá xăng dầu và yếu tố điều hành giá cả qua việc điều chỉnh tăng giá dịch vụ y tế và giáo dục. Khiến cho nhu cầu về sản phẩm dệt may rơi vào trạng thái suy thoái thiếu cầu , chuỗi sản xuất bị đứt gãy, do nhu cầu mặc được xếp sau nhu cầu ăn. Thị trường lớn là Mỹ , Nhật, Hàn Quốc và EU... giảm nghiêm trọng, lạm phát cao khiến người dân giảm chi tiêu sản phẩm may mặc là mặt hàng được cắt giảm chi tiêu

hiều. Khiến cho lượng hàng dệt may tồn kho nhiều, làm sụt giảm số lượng đơn đặt hàng xuất khẩu rất lớn.

### *2.2.1.2. Yếu tố kinh tế quốc tế*

Xu thế quốc tế và toàn cầu hóa các lĩnh vực hoạt động kinh doanh và các hiệp định thương mại tự do có ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới ngành dệt may Việt Nam nói chung và các DNĐM trong TĐDMVN nói riêng.

Các hiệp định đã có hiệu lực có tác động tới lĩnh vực dệt may được đề cập ở phụ lục 1. Các hiệp định này tạo ra các cơ hội cũng như các thách thức tới HĐSXKD của các DNĐM thuộc TĐDMVN do vậy các DN cần phải nghiên cứu để có hoạt động duy trì và phát triển quan hệ KH nhằm phát huy thế mạnh tận dụng được thời cơ, hạn chế các rủi ro do từ các hiệp định mang lại.

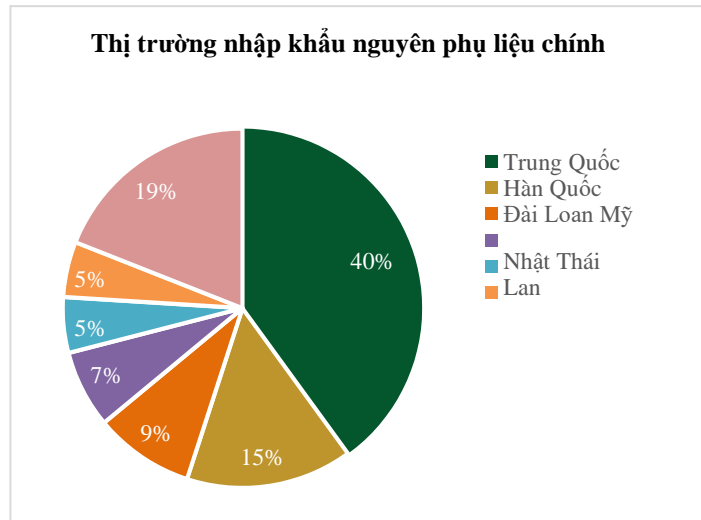
Qua nghiên cứu nhận thấy các hàng rào về thuế quan được gỡ bỏ thuận lợi cho sản phẩm dệt may Việt Nam XK sang các thị trường trong khuôn khổ các hiệp định. Hàng rào phi thuế quan có các yêu cầu về hàm lượng giá trị gia tăng (VAC), hàm lượng giá trị khu vực (RVC), hàm lượng giá trị nội địa (LVC) các DNĐM Việt Nam có thể đáp ứng được, ví dụ đối với sản phẩm may XK, DN chỉ cần thực hiện công đoạn cắt may tại Việt Nam đã đáp ứng được giá trị gia tăng >40%. Hàng rào phi thuế quan gây khó khăn đối với sản phẩm dệt may Việt Nam đó là yêu cầu về nguồn gốc xuất xứ.

Việt Nam tham gia vào các hiệp định thương mại tự do quan trọng như CPTPP, EVFTA, RCEP. Mặc dù các thành viên trong khối thương mại dịch vụ được hưởng lợi từ việc sử dụng hàng hóa và dịch vụ được giảm hoặc miễn thuế XNK, nhưng quá trình tự do hóa này phải tuân thủ các quy định về quy tắc xuất xứ. Quy tắc xuất xứ và thuế quan là hai quy tắc mà các DNĐM cần phải nghiên cứu kỹ hiệp định thương mại tự do để thực hiện. Theo dự báo của Ngân hàng thế giới (World Bank) đến năm 2030, Việt Nam có khả năng nâng giá trị XK từ 54 tỷ USD lên 84 tỷ USD. JP Morgan cũng dự báo năm 2030, GDP của Việt Nam cũng sẽ tăng.

Thị trường nhập khẩu nguyên liệu dệt may chính của Việt Nam là Trung Quốc và Hàn Quốc là điểm yếu của các DN may trong TĐDMVN, cho nên các DN có khả năng tự chủ nguồn nguyên liệu đầu vào như Dệt may Thành Công, các DN thuộc TĐDMVN, như Dệt may Phong Phú, Dệt may Huế, Dệt may Nam Định, ... lại có lợi thế hơn, bị ảnh hưởng ít hơn các DNĐM bị phụ thuộc nguồn nguyên liệu hoàn toàn vào NK từ nước ngoài, họ bị ảnh hưởng nghiêm trọng do thiếu nguyên phụ liệu SX

khi nguồn nguyên liệu nhập khẩu bị khủng hoảng đứt gãy vì cách ly do dịch bệnh Covid diễn ra trên toàn thế giới. cũng như việc khủng hoảng thiếu nguyên liệu sản xuất của Trung Quốc.

Hình 2.1 là biểu đồ tỷ lệ nhập khẩu vải của các DNDM của Việt Nam nhập khẩu vải từ các nước số lượng lớn nhất là từ Trung Quốc, sau đó là Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Ấn Độ 500 triệu USD và các thị trường khác.



**Hình 2.1: Cơ cấu nhập khẩu vải của dệt may Việt Nam**

Theo quy định của EVFTA, ngoài vải sản xuất tại Việt Nam thì chỉ có vải nhập khẩu từ Hàn Quốc và các nước cả hai bên có hiệp định FTA về sản xuất sản phẩm may để xuất sang EU mới được công nhận đạt yêu cầu xuất xứ từ vải và được hưởng thuế 0%. Nhằm khai thác tốt hơn điều kiện này trong qui tắc xuất xứ VITAS kết hợp với Viện công nghệ công nghiệp Hàn Quốc (KITECH) đã thực hiện khảo sát về nhu cầu nhập khẩu nguyên phụ liệu của các DN sản xuất hàng dệt may Việt Nam. Nhằm tăng nguồn cung vải, tăng tỷ lệ nhập khẩu vải từ Hàn Quốc. Với mục đích đưa ra giải pháp thúc đẩy hợp tác Việt Nam - Hàn Quốc xây dựng chuỗi cung ứng dệt may Việt Nam đáp ứng quy tắc xuất xứ trong EVFTA. Hiện nay Hàn Quốc không chỉ là 1 trong 4 thị trường XK lớn của ngành dệt may (kim ngạch trên 3 tỷ/năm) mà còn là nguồn nhập khẩu vải, nguyên phụ liệu từ nhiều năm nay của ngành công nghiệp sợi và dệt đạt quy mô 40 tỷ USD.

Ngành dệt may Việt Nam phát triển nhanh, tuy nhiên khi tham gia Hiệp định CPTPP và EVFTA bộc lộ một số nhược điểm vì cả hai hiệp định này yêu cầu khắt khe về quy tắc xuất xứ, trong đó CPTPP quy định xuất xứ từ sợi và EVFTA quy định

xuất xứ từ vải phải nhập từ các quốc gia thuộc CPTPP mới được hưởng ưu đãi thuế quan và hiệp định RCEP được ký kết thực hiện kỳ vọng khắc phục được phần nào những nhược điểm của hiệp định CPTPP và EVFTA. .

Theo Hiệp định EVFTA thì trong vòng 5 năm kể từ khi Hiệp định có hiệu lực, EU sẽ xóa bỏ thuế quan với 77,3% kim ngạch XK của Việt Nam, 22,7% kim ngạch còn lại sẽ được xóa bỏ sau 7 năm. Cam kết này của EU được đưa ra phù hợp với khả năng đáp ứng yêu cầu về quy tắc xuất xứ “2 công đoạn” (nghĩa là để được hưởng thuế quan ưu đãi theo Hiệp định EVFTA thì hàng dệt may của Việt Nam phải được làm từ vải có xuất xứ Việt Nam). Đồng thời EU cũng chấp nhận linh hoạt với quy tắc này như cộng gộp xuất xứ từ Hàn Quốc hay những nước mà cả Việt Nam và EU có FTA (như Nhật Bản và một số nước ASEAN).

Theo đánh giá của đại diện Trung tâm WTO, dệt may không được đánh giá là ngành hưởng lợi nhất trong tăng trưởng sản lượng hay tăng trưởng XK sang EU, nhưng lại là ngành hưởng lợi nhất từ việc phát triển chuỗi sản xuất và cung ứng toàn cầu. Yêu cầu cao về quy tắc xuất xứ trong EVFTA là động cơ để các DN trong nước và nước ngoài đầu tư vào phát triển ngành dệt và dệt nhuộm ở Việt Nam nhằm đáp ứng cung ứng nguyên liệu cho sản xuất sản phẩm dệt may Việt Nam.

Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung và các nước trên thế giới có xu hướng thoát khỏi sự phụ thuộc vào Trung Quốc do vậy dịch chuyển đầu tư sản xuất sang Việt Nam do vậy nguồn cung nguyên liệu sản xuất cho ngành dệt may trong nước tăng lên. Hiện nay Việt Nam có thể sản xuất được một số loại sợi phục vụ cho sản xuất vải dệt may sản phẩm may XK và XK sợi cho các DN dệt nước ngoài.

### 2.2.1.3. Các yếu tố chính trị, luật pháp

**Về chính trị:** Sự ổn định về chính trị ở Việt Nam đã giúp chính phủ nước ta thiết lập quan hệ ngoại giao với nhiều quốc gia trên thế giới, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN Việt Nam thuộc TĐDMVN nói riêng và DN ngành dệt may nói chung có cơ hội quan hệ thương mại với nước ngoài, đổi mới công nghệ sản xuất và mở rộng thị trường tiêu thụ hàng hóa. Đồng thời chính phủ cũng tạo ra cơ chế chính sách tạo sự cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng và không phân biệt đối xử, phù hợp với yêu cầu của các thành phần kinh tế và yêu cầu của các tổ chức tài chính quốc tế.

Ngành dệt may nhạy cảm với các chính sách cũng như môi trường chính trị tạo nên thương mại xuyên biên giới. Sự thay đổi của chính sách thương mại của các nước trên thế giới chẳng hạn chính sách của Mỹ và các đối tác quan trọng trong năm 2018

có thể thấy được những rủi ro tạo ra cho các DN. Đồng thời bối cảnh các trục thương mại toàn cầu đang dịch chuyển với trọng tâm đang hướng dần về các quốc gia ở Nam bán cầu. Ở Mỹ, ngành công nghiệp thời trang là sản phẩm của ngành may chiếm 6% lượng hàng hoá nhập khẩu nhưng đang phải chịu đến 51% các khoản thuế, do vậy thuế quan có tác động rất lớn đến triển vọng của ngành may. Mặc dù đang đối đầu thương mại với Mỹ, nhưng Trung Quốc lại ưu tiên cắt giảm thuế để khuyến khích sự phát triển của ngành dệt may trong nước.

Ngành dệt may tại Mỹ cũng chịu những rủi ro tương tự kể từ khi Bộ Thương mại Hoa Kỳ đánh thuế lên 200 tỷ USD hàng hoá từ Trung Quốc bao gồm cả các sản phẩm quần áo. Hiệp hội giày dép (AAFA) vào cuối tháng 5/2018 đã đệ trình một bức thư được ký bởi 60 nhãn hiệu của Hoa Kỳ (bao gồm Abercrombie & Fitch, Kate Spade, Levi Strauss, Macy, Nike và Under Armor) phản đối việc tăng thuế nhập khẩu đối với hàng dệt may của Trung Quốc. Có thể nhận thấy ngành dệt may tại Trung Quốc mặc dù có phải đối mặt với các chính sách hạn chế của các nước nhưng vẫn là một nguồn cung quan trọng nhất của thế giới.

Năm 2017 Anh rời khỏi liên minh châu Âu ảnh hưởng lớn đến ngành may tại Anh và EU và tác động đến nhiều quốc gia khác, khoảng 63% các nhà thiết kế thời trang may mặc, 55% các nhà sản xuất có trụ sở tại Anh tham gia XK và khoảng 10 ngàn công dân EU đang làm việc trong ngành thời trang tại Anh. Tuy nhiên Việt Nam đã ký kết hiệp định thương mại UKVFTA, tạo thuận lợi cho các DN Việt Nam nói chung, DNDM Việt Nam nói riêng XK hàng hóa vào thị trường Anh.

Sự căng thẳng thương mại khiến các thương hiệu quốc tế tìm nguồn cung ứng mới và ưu tiên lựa chọn các thị trường trong khối các hiệp định thương mại tự do mà các quốc gia này là thành viên, để được hưởng lợi rất lớn từ những thoả thuận trong các hiệp định thương mại tự do này.

Trên đây là các yếu tố mà các DNDM thuộc TDDMVN cần nghiên cứu để xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với DN mình.

**Về luật pháp:** Cơ quan lập pháp của Việt Nam đã ban hành hệ thống luật pháp nhằm giúp chính phủ có công cụ quản lý đất nước. Đặc biệt luật DN có nhiều điều khoản tạo cơ hội để phát triển kinh tế nhiều thành phần. Đồng thời trong quan hệ TMQT với các quốc gia nước ngoài, các DN Việt Nam còn phải nghiên cứu để thi hành hệ thống luật pháp của mỗi quốc gia có mối quan hệ giao thương.

#### 2.2.1.4. Yếu tố văn hóa xã hội:

Nhu cầu tiêu dùng sản phẩm dệt may rất phong phú và đa dạng và được quyết định bởi phong cách ăn mặc tùy thuộc vào văn hóa, phong tục tập quán, tôn giáo, khu vực... Do vậy với mỗi thị trường khác nhau các DNĐM trong TĐĐMVN đều phải nghiên cứu đặc điểm riêng về các yếu tố văn hóa xã hội của từng thị trường để có các cung ứng giá trị phù hợp để thông qua đó thu lại được giá trị mục tiêu. Bằng cách linh động trong việc sử dụng ứng dụng số, ứng dụng Internet vào hoạt động chăm sóc KH, đáp ứng được sự thay đổi của hành vi mua KH cũng như thích ứng được các yếu tố thay đổi của văn hóa xã hội.

### ***Yếu tố tự nhiên***

Nhu cầu tiêu dùng sản phẩm dệt may rất phong phú và đa dạng, được quyết định không chỉ là các yếu tố văn hóa xã hội, mà còn phụ thuộc vào yếu tố tự nhiên, mùa vụ, thời tiết ... Do vậy với mỗi thị trường khác nhau các DNĐM trong TĐĐMVN đều phải nghiên cứu đặc điểm riêng về các yếu tố tự nhiên của từng thị trường mục tiêu để có các cung ứng giá trị phù hợp, kịp thời, thông qua đó thu về được giá trị mục tiêu.

Môi trường tự nhiên gồm các yếu tố tự nhiên ảnh hưởng nhiều mặt tới các nhân tố đầu vào của các DN và cũng ảnh hưởng đến các hoạt động Marketing của DN. Các yếu tố này vừa tạo điều kiện thuận lợi nhưng cũng tạo ra những khó khăn đối với các HĐSXKD của DN mà các DNĐM trong nước cũng như các DNĐM trong TĐĐMVN cần phải nghiên cứu và có giải pháp phù hợp với chiến lược kinh doanh của DN mình.

Chất thải trong quá trình nhuộm gây ảnh hưởng rất lớn đến môi trường, do vậy các quốc gia yêu cầu xử lý về môi trường nghiêm ngặt khi sản xuất vải. Nhuộm màu tự nhiên chiếm khoảng 10% và 90% nhuộm hóa học có vai trò quan trọng trong công nghiệp dệt. Việc sản xuất chất nhuộm hóa học hiện tập trung chủ yếu tại các nước châu Á (Trung Quốc, Ấn Độ, Thái Lan và Indonesia). Trung Quốc và Ấn Độ là hai nước sản xuất, tiêu thụ và XK số lượng lớn các hóa chất nhuộm vải (Trung Quốc chiếm :40-45% nhu cầu tiêu thụ, Ấn Độ khoảng:10%).

Do biến đổi khí hậu và yêu cầu bảo vệ môi trường càng nghiêm ngặt khiến cho việc phát triển ngành dệt nhuộm ngày càng khó khăn.

Ngành dệt nhuộm phải sử dụng các chất hữu cơ khó phân hủy gây ô nhiễm môi trường, công nghệ xử lý ô nhiễm của các DN Việt Nam chưa được đổi mới cho nên người dân xung quanh vùng dệt nhuộm phản đối việc đặt nhà máy dệt, nhuộm. Do



vậy thiếu vùng sản xuất nguyên liệu làm cho đầu vào phục vụ ngành dệt may chưa đủ đáp ứng cho các DNĐM trong nước cũng như các DNĐM trong TĐĐMVN.

### **Ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19 từ 2020 đến nay**

Ảnh hưởng của yếu tố này chưa được hầu hết các DN đưa vào yếu tố bất khả kháng miễn trừ trách nhiệm chậm giao hàng trong hợp đồng mua bán khiến cho các DNĐM thuộc TĐĐMVN gặp rất nhiều khó khăn khi dịch bệnh COVID-19 xảy ra kéo dài gần 2 năm. Trong gần 2 năm bùng phát, dịch COVID-19 làm đảo lộn kế hoạch sản xuất, kinh doanh của nhiều ngành hàng, trong đó có nhiều doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu bị ảnh hưởng, phải trì hoãn, hủy đơn hàng, có nguy cơ bị mất thị trường, thay đổi chuỗi cung ứng. Do phải kéo dài thời gian giãn cách xã hội khiến cho hoạt động sản xuất của các DN nói chung và các DNĐM thuộc TĐĐMVN gặp khó khăn rất lớn, nhiều nhà máy phải đóng cửa và thực hiện 3 tại chỗ làm cho chi phí sản xuất tăng cao. Theo tính toán một DNĐM thuộc TĐĐMVN với quy mô gần 5.000 lao động nghỉ sản xuất trong vòng 1 tháng. Chi phí khấu hao khoảng 6 tỷ đồng/tháng; chi phí bảo hiểm vẫn phải đóng cho người lao động khoảng 4 tỷ đồng/tháng; chi phí lãi vay ngân hàng phải trả 1,5 tỷ đồng/tháng. Cộng thêm chi phí xét nghiệm test COVID-19 cho người lao động 2 tỷ đồng/tháng; chi phí đi vận chuyển bằng máy bay cho những đơn hàng gấp 4 tỷ đồng/tháng (do không đưa yếu tố dịch bệnh vào điều khoản bất khả kháng trong hợp đồng nên DN không được miễn trừ trách nhiệm chậm giao hàng này). Nên tổng cộng những chi phí này DN phải trả lên đến số tiền 17,5 tỷ đồng/tháng. Ngoài ra DN vẫn phải trả lương cho người lao động, dù họ ở nhà không đi làm. Theo tính toán sơ bộ, với một DNĐM thuộc TĐĐMVN với khoảng 9.000 lao động, chi phí triển khai các biện pháp phòng chống dịch mất khoảng 1 triệu USD, chi phí đầu vào tăng từ 5-10%, hoạt động giao thông vận tải, hậu cần và logistics bị gián đoạn, chi phí vận chuyển quốc tế tăng gấp 3-5 lần so với thời điểm trước dịch bệnh. Người lao động tại các DN cũng rời bỏ các trung tâm sản xuất lớn ở phía Nam như: Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai ... để tránh dịch khiến DNĐM thuộc TĐĐMVN có cơ sở sản xuất tại các vùng này bị thiếu hụt lao động nghiêm trọng. Chính sách giãn cách xã hội phòng chống dịch lâu làm đứt gãy chuỗi cung ứng, nhiều KH đã chuyển đơn hàng sang các nước khác ít bị ảnh hưởng của dịch bệnh hơn.

Sau khi Việt Nam thực hiện chính sách thích nghi với COVID-19 các DN nói chung, các DNĐM thuộc TĐĐMVN đã và đang nhanh chóng tổ chức lại sản xuất, Các DNĐM thuộc TĐĐMVN cố gắng khắc phục duy trì và khôi phục hoạt động sản

xuất nhằm giữ được chân khách hàng, chuỗi cung ứng. Liên kết với các DN trong và ngoài TĐDMVN để ưu tiên thực hiện hoàn thành các đơn hàng đã ký kết và tranh thủ những đơn đặt hàng mới nhằm giữ chân KH đặt hàng tại DN. Vì nếu đơn hàng bị chậm, ngoài việc tăng chi phí vận chuyển bằng máy bay, còn có DN bị phạt lên đến cả trăm tỷ đồng, bị hủy đơn hàng. Đồng thời, DN sẽ không phát triển được đơn hàng cho mùa tiếp theo. Các DN thuộc TĐDMVN bị ảnh hưởng, phải trì hoãn, hủy đơn hàng, có nguy cơ bị mất thị trường, thay đổi chuỗi cung ứng. cũng nhận ra lợi ích của ứng dụng số trong HDSXKD và có mong muốn ứng dụng số và Internet vào HDSXKD, thay đổi phương thức kinh doanh để thích ứng với tình hình mới để hồi phục và tạo cơ hội phát triển. Tuy nhiên thực hiện được việc này đòi hỏi cần phải có nguồn lực về tài chính và con người để vận hành tại các khâu hệ thống cho nên các DN cần phải lập kế hoạch thực hiện chiến lược để ứng dụng số và Internet vào HDSXKD, thay đổi phương thức kinh doanh đáp được yêu cầu khách hàng trong bối cảnh mới và DN thuộc TĐDMVN đạt được mục tiêu đặt ra. Hiện nay các DN thuộc TĐDMVN đã triển khai tiêm vaccine phòng COVID-19, bảo đảm nhân lực trong điều kiện kế hoạch sản xuất biến động để hạn chế việc thiếu hụt nguồn lao động. Mặc dù vậy vẫn còn khó khăn về lao động do một số lượng lớn lao động bị thu hút bởi các DN FDI và ngoài TĐDMVN, do họ có lợi thế cạnh tranh về mức lương. Các DN thuộc TĐDMVN đang tìm cách xây dựng các giải pháp dài hạn, cải thiện nội tại sản xuất, giảm dần sự phụ thuộc vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu, và phát triển nhóm KH nước (do các DN thuộc TĐDMVN đã nhận thấy tầm quan trọng của nhóm KH này giúp ổn định SXKD cho DN trong thời gian dịch bệnh). Việc thực hiện được các việc này cần nguồn lực lớn về tài chính, công nghệ sản xuất phù hợp, cũng như đào tạo nguồn nhân lực có trình độ để đáp ứng thực hiện các ứng dụng khoa học công nghệ mới, ứng dụng số vào hoạt động sản xuất kinh doanh để cải tiến công nghệ, giảm sự phụ thuộc vào lao động là thách thức lớn cho các DN thuộc TĐDMVN hiện nay.

Năm 2022 các thị trường là đối tác thương mại quan trọng của Việt Nam như Trung Quốc, Nhật Bản, Đài Loan (Trung Quốc)... vẫn đang áp dụng các biện pháp nghiêm ngặt chống COVID-19, ảnh hưởng rất lớn đến chuỗi cung ứng nguyên, phụ liệu cho sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dệt may của Việt Nam. Đồng thời do ảnh hưởng của lạm phát trên toàn thế giới dẫn đến việc người dân các nước trên toàn thế giới thắt chặt chi tiêu nhu cầu tiêu dùng thế giới giảm, do nhu cầu mặc ưu tiên sau nhu cầu ăn

cho nên cầu sản phẩm dệt may giảm mạnh, làm ảnh hưởng lớn đến HĐ SXKD của các DNNDM thuộc TĐDMVN.

### **2.2.2. Các yếu tố môi trường ngành**

#### **Tình hình cạnh tranh**

Cạnh tranh ngày càng khốc liệt: Ngành dệt may Việt Nam đang bước vào thời kỳ cạnh tranh rất khốc liệt, với Trung quốc, Campuchia, Myanmar, Bangladesh, Ấn Độ...

Đặc biệt là cạnh tranh về giá sản phẩm. Giá gia công sản phẩm của Việt Nam đang đứng thứ ba sau Trung Quốc, Ấn Độ, nhưng một số nước đang có giá rất gần với Việt Nam (do lương trong ngành dệt may ở Việt Nam tăng khoảng 400-610 USD/người, ở Myanmar, Bangladesh, Campuchia lương nhân công chỉ bằng 50-60% (khoảng 250 USD/người). Vì vậy các DN Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng phải có giải pháp tăng năng suất lao động giảm giá thành để tăng vị thế cạnh tranh.

Tình hình kinh tế thế giới biến động: Ảnh hưởng sự kiện Brexit, nước Mỹ có tân Tổng thống, các chính sách kinh tế, tài chính từ Mỹ làm thay đổi tình hình kinh tế thế giới, căng thẳng giữa các quốc gia Mỹ - Bắc Triều Tiên, Mỹ - Syria, Liên minh châu Âu - Nga, Dịch bệnh Covid, chiến tranh Nga - Ukraina khủng hoảng về năng lượng, lạm phát tăng cao, khiến cho tổng cầu giảm và tổng cầu sản phẩm dệt may trên thế giới cũng vì vậy mà giảm. Các sự kiện này làm thiệt hại cho các quốc gia XK dệt may, đơn hàng thay đổi dịch chuyển thay đổi liên tục do tình hình dịch bệnh Covid và chính sách hạn chế dịch bệnh của các nước làm đứt gãy chuỗi cung ứng, yêu cầu của KH ngày càng cao, áp lực giảm giá, các rào cản thương mại như thuế nhập khẩu, chất lượng tạo khó khăn lớn đối với ngành dệt may nói chung và các DNNDM thuộc TĐDMVN nói riêng. Các quốc gia cạnh tranh XK dệt may với Việt Nam hỗ trợ DNNDM của họ bằng các chính sách: giảm thuế thu nhập DN, thuế nhập khẩu nguyên phụ liệu, đặc biệt là chính sách phá giá đồng nội tệ của Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, để thu hút các đơn hàng và trực tiếp gây khó khăn cho DNNDM Việt Nam. Tuy nhiên các chính sách của các nước trên thế giới tránh phụ thuộc nguồn cung từ Trung Quốc lại là cơ hội cho Việt Nam, việc tham gia các hiệp định thương mại cũng giúp ngành nói chung và các DNNDM thuộc TĐDMVN nói riêng có các giải pháp tăng năng lực cạnh tranh.

Các hiệp định thương mại tự do thu hút các DN FDI mới vào Việt Nam khiến sự cạnh tranh với các DN FDI ngày càng khốc liệt. Do các DN FDI với lợi thế về vốn, quy mô sản xuất, công nghệ, con người tạo ra sự cạnh tranh rất lớn cho DN trong nước nói chung và các DNNDM thuộc TĐDMVN nói riêng.

Thị trường nội địa dệt may Việt Nam được chia thành nhiều phần gồm các nhân tố tham gia thị trường như nhóm DN Việt Nam có thương hiệu, các cơ sở may tư nhân, hệ thống sản xuất quần áo Việt Nam XK, hàng tiểu ngạch từ Trung Quốc, Thái Lan, hàng thiết kế... DN thời trang lớn là Zara và H&M vào thị trường nội địa. Các hiệp định thương mại tự do mở ra nhiều cơ hội cho thị trường bán lẻ Việt Nam. Thị trường Việt Nam hấp dẫn các thương hiệu may mặc lớn trên thế giới do có ưu thế dân số đông và GDP hằng năm tăng cao. Có nhiều thương hiệu nước ngoài mua cổ phần tại các DN Việt Nam để tạo vị thế của họ tại thị trường Việt Nam. DN Nhật Bản Uniqlo đã mua 35% cổ phần của Elise và mở cửa hàng đầu tiên tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2019. Cửa hàng Uniqlo tại Việt Nam được vận hành thông qua liên doanh giữa Fast Retailing và Tập đoàn Mitsubishi. Sự có mặt thêm nhiều nhà cung cấp nước ngoài ở thị trường nội địa làm cho cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đây là khó khăn cho những DNNDM trong nước nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng. Do đó, các DN sản xuất hàng dệt may trong nước cũng cần có chiến lược cung ứng giá trị tối ưu để tăng vị thế cạnh tranh. Đây cũng là động lực thúc đẩy các DNNDM trong nước nói chung và các DNNDM thuộc TĐDMVN phải đổi mới DN để HĐSXKD hiệu quả hơn.

### **Các yếu tố lực lượng ngành của các DNNDM trong TĐDMVN**

#### ***Cạnh tranh trong ngành dệt may Việt Nam ở mức cao.***

Ngành dệt may Việt Nam có yêu cầu về vốn, lao động và công nghệ không cao, số lượng DN trong ngành nhiều, các sản phẩm của các DN trong ngành không có nhiều khác biệt.

Các DNNDM nói chung và các DNNDM thuộc TĐDMVN nói riêng sản xuất sản phẩm dệt may theo đơn đặt hàng gia công từ các DN nước ngoài là chính. Vì vậy sức mạnh mặc cả mà là những đại lí, đại diện của các thương hiệu lớn hoặc chuỗi bán lẻ không phải là người tiêu dùng. Mỗi DN thường chỉ có một số KH quen thuộc nên khả năng mặc cả của KH lớn và do vậy mức độ cạnh tranh của các DN trong ngành xuất phát từ việc cạnh tranh nhận đơn hàng của các đối tác đặt hàng lớn vì

sản phẩm của các DN có ít khác biệt.

Các hiệp định thương mại tự do thu hút các dự án FDI tạo sự cạnh tranh trên thị trường càng gay gắt. Các DNNDM thuộc TĐDMVN ngoài bị sự cạnh tranh giữa các DNNDM trong nước còn có sự cạnh tranh với các DN FDI.

Phân tích mức độ cạnh tranh của ngành dệt may được xem xét dựa trên mô hình Five – Forces của MichelPorter (chi tiết trong phụ lục 11)

### **2.3. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong thời gian qua**

#### ***2.3.1. Thực trạng bối cảnh và tầm nhìn của các doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam***

##### *2.3.1.1. Bối cảnh và tầm nhìn*

Do ảnh hưởng của đại dịch Covid các DNNDM thuộc TĐDMVN xác định mục tiêu chiến lược giai đoạn 2022 – 2025, tầm nhìn 2030 là chú trọng đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh doanh các mặt hàng có hiệu quả cao và chuyển đổi mô hình sản xuất theo hướng tạo ra các giá trị bền vững cho DN và KH. Các DNNDM thuộc TĐDMVN đều nhận thức rõ được giai đoạn 2022-2025 là thời kỳ ứng dụng tối đa các công nghệ của cuộc CMCN lần thứ tư trong sản xuất và đời sống do vậy các DN phải cải thiện giá trị tổng thể của DN bao gồm giá trị của khách hàng, nhà cung cấp, cán bộ nhân viên, cổ đông, môi trường và cộng đồng, tuy nhiên đây mới là nhận thức của các DN trong TĐDMVN nhưng thức tế để thực hiện được thì cần phải đổi mới tổng thể chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp của các DN. Thực trạng QTQHKH của các DN trong TĐDMVN như sau:

##### *2.3.1.2. Nhận thức về quản trị quan hệ khách hàng các DNNDM trong TĐDMVN*

Phân tích đặc điểm và hành vi mua của các nhóm khách hàng của các DNNDM trong TĐDMVN, để hiểu được mức độ ảnh hưởng của các khách hàng này tới HDSXKD của DN

Các nhóm KH và đặc điểm của các nhóm này của các DN trong TĐDMVN được phân tích dựa trên kết quả điều tra phỏng vấn được tổng hợp từ câu 1,2 phụ lục 2 và phụ lục 2A cho thấy: KH của các DNNDM của TĐDMVN gồm có 04 nhóm khách chính phân theo đặc điểm của KH và hành vi mua của KH.

**Nhóm 1-** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK.

**Nhóm 2-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DNDM của TĐDMVN.

**Nhóm 3-** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước.

**Nhóm 4-** KH là người sử dụng cuối cùng và tiêu dùng, họ mua để sử dụng các sản phẩm vải và may thành phẩm.

**Đặc điểm trong mua của từng nhóm KH** được phân tích dựa trên kết quả điều tra phỏng vấn (được tổng hợp phân tích từ câu 2 phụ lục 2 và phụ lục 2A)

**Nhóm 1-** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK. Các nguyên liệu này là sản phẩm của các DN dệt, thường gồm các sản phẩm vải dệt kim và vải dệt thoi. Các sản phẩm vải dệt thường được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật. Trong giao dịch mua bán các DNDM thuộc TĐDMVN cần đáp ứng yêu cầu về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH, quan hệ giao dịch phải đảm bảo độ tin cậy. DNDM thuộc TĐDMVN cần phải hiểu, nắm bắt được và đáp ứng tốt yêu cầu của KH. Với nhóm KH này các giao dịch và trao đổi thông tin giữa DN và KH chủ yếu qua thư tín, email. Khi KH giao dịch lần đầu thành công hài lòng về các tiêu chí này sẽ tái đặt mua hàng với các DN dệt.

**Nhóm 2-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DNDM của TĐDMVN. Nhóm KH này là KH nước ngoài thường đặt hàng các DN gia công các sản phẩm may theo hình thức CMT; FOB1; FOB2; ODM, OBM tùy theo nhu cầu đặt hàng của từng KH.

Các KH gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNDM thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu sản phẩm của KH. Các DNDM thuộc TĐDMVN tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNDM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

**Nhóm 3-** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước. Nhóm KH này thường là các nhà phân phối bán buôn hoặc bán lẻ vải và hàng may trong nước.

Nhóm KH là người bán buôn và bán lẻ, KH là nhà phân phối bán lẻ họ nhanh

nhạy hơn với thị trường so với các nhà bán buôn do họ thường xuyên tiếp xúc và nắm bắt được các phản hồi, yêu cầu cụ thể của KH là người mua hàng là người tiêu dùng, đây là yếu tố rất cần thiết đối với kinh doanh sản phẩm may mặc có tính thời trang, mùa vụ cao. Người mua là các nhà phân phối bán lẻ chọn những mẫu hàng theo họ đánh giá là phù hợp với KH mục tiêu là người sử dụng cuối cùng của họ và có khả năng tiêu thụ cao.

**Nhóm 4-** *KH là người sử dụng cuối cùng và tiêu dùng, họ mua để sử dụng các sản phẩm vải và may thành phẩm.* Nhóm KH này thường mua sản phẩm dệt may về để bản thân sử dụng hoặc là mua cho người thân sử dụng. Họ thường mua thông qua hệ thống phân phối bán lẻ của các nhà phân phối. Đây là KH mua lẻ cho người khác hoặc là người sử dụng sản phẩm.

#### **Đặc điểm chung giữa các nhóm KH**

KH của các DNĐM của TĐĐMVN thuộc nhóm 1,2,3 là các KH tổ chức nên có phương án kinh doanh xác định và cụ thể, do đó các DNĐM của TĐĐMVN và thường phải bám sát và đáp ứng yêu cầu KD của KH. Để lựa chọn các DN gia công, nhóm KH 1,2,3 thường tham khảo chào hàng của các DN khác nhau trên thị trường, về giá cả, đặc điểm và chất lượng gia công, chất lượng thành phẩm, sản phẩm gia công có đáp ứng được yêu cầu, chất lượng gia công ngang bằng hay tốt hơn sản phẩm của các DN khác, khả năng đảm bảo theo tiến độ sẽ ký kết và kế hoạch bán hàng của họ, chào hàng gia công có tính cạnh tranh hay không. KH nhóm này cân nhắc kỹ lưỡng và thường có một nhóm công tác thực hiện nhiệm vụ đánh giá, cân nhắc và lựa chọn. Họ cần phân tích các thông tin kỹ lưỡng về kế hoạch sản xuất, phương thức giao hàng, điều kiện giá cả gia công, chất lượng gia công, thời gian giao hàng và các điều kiện giao hàng...

Các KH thuộc nhóm 1,2 thường có sẵn các mẫu thiết kế sản phẩm may. Họ đặt hàng may với DNĐM thuộc TĐĐMVN sản xuất theo mẫu của họ và đảm bảo mua hàng theo yêu cầu đã đặt. Do đó các DN khi sản xuất các mẫu này phải lựa chọn mua nguyên phụ liệu hoàn toàn theo yêu cầu sản xuất theo mẫu đặt hàng của KH.

KH nhóm 1 và nhóm 2 thường có kế hoạch sản xuất và mẫu sản phẩm nên họ xác định được rõ nhu cầu của về sản phẩm và hoạt động mua khi đưa đơn đặt hàng mua với các DNĐM thuộc TĐĐMVN. Họ yêu cầu cụ thể đối với DN dệt về thành phần chất liệu sợi dệt, vải, kiểu dệt, khổ vải, thời gian giao hàng, số lượng, địa điểm và phương thức giao hàng. Đối với DN may thì KH yêu cầu về thiết kế mẫu mã, các

thông số kỹ thuật chi tiết, số lượng, tỷ lệ màu, cỡ số lượng, thời gian giao hàng địa điểm và phương thức giao hàng.

KH thuộc nhóm 3 mua hàng dựa trên năng lực cung cấp các chủng loại mẫu mã của DNĐM thuộc TĐĐMVN chào hàng họ chọn đặt loại sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu tiêu dùng của các KH của họ.

KH khi đặt hàng đã có tính toán đến khả năng tiêu thụ sản phẩm, sản phẩm có đem lại giá trị cho tập KH mục tiêu của mình, đáp ứng nhu cầu thị trường (đáp ứng nhu cầu về mùa vụ, xu hướng mới ...) để đảm bảo tiêu thụ được và nhận được giá trị và lợi nhuận cao nhất cho mình. Do vậy họ mong muốn nhân viên chào hàng cần phải thể hiện và chứng minh được khả năng đáp ứng được các yêu cầu của họ liên quan đến đơn hàng. Dựa vào thông tin của KH cung cấp, nhân viên kinh doanh tìm hiểu thêm qua KH hoặc các kênh thông tin tổng hợp của các BP khác của DN để tính toán, cân nhắc và đưa ra chào hàng đáp ứng nhu cầu của KH đồng thời phù hợp với khả năng sản xuất và kinh doanh của DNĐM sao cho hai bên đạt được thỏa thuận, mục tiêu chung KH gửi đơn đặt hàng chính thức và DNĐM thu được lợi ích tối ưu cho DN mình.

*Những KH tiềm năng thuộc nhóm 1 và 2* là những KH mới chưa từng mua sản phẩm của DNĐM thuộc TĐĐMVN. Vì hoạt động mua có vai trò quan trọng và có tính then chốt đối với hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh nên các KH này đánh giá rất kỹ lưỡng các nhà cung cấp. Họ sẽ yêu cầu chào hàng, sản xuất hàng mẫu theo đơn đặt và đánh giá năng lực cung cấp của DNĐM về khả năng cung cấp số lượng và chất lượng sản phẩm cụ thể ở các khâu, ra mẫu, may mẫu, quy trình công nghệ kỹ thuật sản xuất, trách nhiệm xã hội như sử dụng lao động đúng luật định. Chế độ đãi ngộ với cán bộ công nhân viên đặc biệt là đối với công nhân trực tiếp sản xuất, và công ty phải thực hiện bảo vệ môi trường theo luật định. Ngoài ra, công tác đảm bảo an ninh, an toàn trong quá trình HĐSXKD, hệ thống và công tác phòng cháy chữa cháy thực hiện nghiêm chỉnh.

Đối với các KH này họ thận trọng trước những giới thiệu chào hàng sản phẩm và xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng bản chào hàng do nhân viên kinh doanh đưa ra. Họ kiểm tra rất kỹ lưỡng và đánh giá khả năng của DNĐM thuộc TĐĐMVN trong việc đảm bảo về chất lượng sản phẩm, về khả năng cung ứng sản phẩm của DN có đáp ứng yêu cầu của KH cả về chất lượng và thời gian giao hàng. Họ tiếp nhận các chào hàng cạnh tranh và có sự so sánh giữa các bản chào hàng của các DN khác nhau.



KH luôn luôn nắm bắt nhu cầu thị trường đang theo trào lưu nào để đặt mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu thị trường tiêu thụ của họ và đảm bảo tiêu thụ được và có lợi nhuận.

DNDM thuộc TĐDMVN hoàn toàn tạo ra được trào lưu bằng những giải pháp marketing riêng của mình. Trong ngành thời trang, các trào lưu tạo ra các một thời trang theo mùa, theo năm tạo ra xu hướng mua hàng chung cho đông đảo KH.

Trong quá trình thực hiện đơn đặt hàng họ có mong muốn lớn nhất đó là chất lượng sản phẩm đạt theo yêu cầu đã được xác định, thời gian giao hàng theo đúng kế hoạch đã xây dựng và theo đúng hợp đồng đã ký kết. Các DNDM thuộc TĐDMVN có sự cộng tác và sự tương tác hỗ trợ KH trong quá trình giao dịch, có thể phát sinh những vấn đề nằm ngoài các điều khoản đã được thỏa thuận trong hợp đồng nhưng hai bên phối hợp nhằm hỗ trợ tốt nhất đối với hoạt động kinh doanh của KH.

Đối với các KH mua lẻ là các KH thuộc nhóm 4: họ quan tâm đến chất lượng sản phẩm như đã được DNDM giới thiệu, chào bán trên thị trường. sự thuận lợi khi mua sản phẩm, so sánh giá sản phẩm với các sản phẩm của DN khác cùng tính năng sử dụng; xu hướng thời trang, và sản phẩm có phù hợp với cá nhân người sử dụng về sự kết hợp, phong cách và phối đồ của người sử dụng.

Thực tế của các DNDM – TĐDMVN chưa có định hình về chiến lược khách hàng, mà họ chỉ có các định hướng và các chính sách về các nhóm khách hàng khác nhau tùy theo nhận thức của họ về tầm quan trọng của khách hàng đối với hoạt động của họ và định hướng của họ phát triển với các nhóm khách hàng khác nhau.

Nhận thức của các cấp trong DNDM thuộc TĐDMVN đối với khách hàng và quan hệ với khách hàng vẫn chưa ở mức tiến bộ ở các bộ phận và chưa đồng đều giữa các cấp quản lý trong từng doanh nghiệp. Luận án nghiên cứu nhận thức của lãnh đạo cấp cao, cấp trung và những người làm kinh doanh trực tiếp xây dựng và triển khai quan hệ với khách hàng của các doanh nghiệp này.

#### *2.3.1.2.1 Nhận thức của lãnh đạo cấp cao của các DNDM thuộc TĐDMVN*

Theo kết quả phỏng vấn phụ lục 2 (câu 1,2,3,4,5,6,7,17,18) các lãnh đạo cấp cao các lãnh đạo DN có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với KH, nhất là các KH đặt hàng XK. Họ ưu tiên cao cho nhóm KH 2, kể đến nhóm KH 1, đây là 2 nhóm mang lại doanh thu và lợi nhuận cao cho các DNDM. Do khối lượng đặt hàng lớn nên nếu ổn định được đơn hàng từ các KH này thì DNDM ổn định được

hoạt động kinh doanh, doanh thu và lợi nhuận của DN. Tất cả các lãnh đạo của các DNNDM thuộc TĐDMVN đều nhận thức được rõ điểm này. Các nhà lãnh đạo đều cho rằng DNNDM cần phải tìm cách để duy trì và phát triển KH nhóm 1 và 2 hiện tại nhờ đó đó tăng được doanh thu và lợi nhuận từ các nhóm KH này.

Với KH nhóm 3 chỉ đứng ưu tiên thứ 3, vì giữa thị trường trong nước và ngoài nước họ vẫn coi trọng thị trường ngoài nước, do năng lực sản xuất hiện nay của DNNDM phù hợp với gia công hơn. Với thị trường trong nước thì qui mô nhỏ hơn nhưng có tỷ suất lợi nhuận cao hơn, để đáp ứng được đòi hỏi năng lực thiết kế và nắm bắt nhu cầu và xu hướng tiêu dùng của thị trường nhưng các DNNDM lại không có ưu thế về các năng lực này. Do đó, các DNNDM thuộc TĐDMVN không coi trọng nhóm KH này.

Với KH nhóm 4, thì khả năng xây dựng quan hệ tương tác, thu thập, theo dõi và cập nhật thông tin từ các các KH là người tiêu dùng và hộ gia đình lại càng hạn chế nên các DNNDM cũng không đề cao mối quan hệ này và coi nó là thứ yếu.

Các nhà quản lý DN đều cho rằng KH nhóm 1 và 2 của DNNDM quan tâm nhiều nhất đến chất lượng sản phẩm, năng lực sản xuất, dịch vụ hỗ trợ của DNNDM. Do đó nâng cao chất lượng dịch vụ; năng lực sản xuất; chất lượng sản phẩm sẽ giúp cho DN có được đơn đặt hàng mới (hợp đồng) hoặc lặp lại tiếp theo sau đơn đặt hàng (hợp đồng) đang thực hiện với KH và khi KH hài lòng với chất lượng dịch vụ; sản phẩm cũng như năng lực sản xuất thì họ sẽ mua hàng lâu dài và giới thiệu các KH khác mua sản phẩm của DN. Nghĩa là tạo được mối quan hệ lâu dài với KH.

Nhận thức của lãnh đạo các DNNDM thuộc TĐDMVN còn thể hiện sự nhìn nhận về giá trị của KH đóng góp cho DN. Nhìn chung các lãnh đạo, được phỏng vấn đều cho biết họ nhận thấy rõ giá trị của các KH đóng góp vào sự ổn định và tăng trưởng của DNNDM. DN của họ thường phân tích, hạch toán tiêu thụ, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động kinh doanh theo từng nhóm KH. Với các nhóm KH ổn định và mang lại doanh số và lợi nhuận cao thì các DNNDM thuộc TĐDMVN đều có mong muốn duy trì và phát triển kinh doanh. Mức đầu tư trong quan hệ với KH được thực hiện theo mức độ đóng góp của KH cho DN ở giai đoạn hiện tại. DNNDM thuộc TĐDMVN thường có chính sách ứng xử xây dựng theo từng đặc điểm nhóm KH và giá trị KH mang lại cho DN. Với các KH quan trọng và KH lớn thì DN cũng mong muốn và thực hiện hợp tác lâu dài và tăng được doanh thu cũng như lợi nhuận cho DN mình

theo mức độ lợi ích KH mang lại cho DN. Nói chung các DN thuộc TĐDMVN được phỏng vấn đều nhận thấy rõ giá trị của các nhóm KH khác nhau đóng góp vào sự tăng trưởng phát triển của DN và từ đó có các hoạt động đầu tư phát triển quan hệ với các KH có giá trị cao.

#### *2.3.1.2.2 Nhận thức của ban quản trị cấp trung của DN*

Kết quả phỏng vấn câu 1,2,6,7,8,9,10 phụ lục 2 cho thấy hầu hết các cá nhân trong ban quản trị cấp trung là các trưởng phó phòng/ban hoặc giám đốc/ phó giám đốc trung tâm chức năng của các DN được phỏng vấn đều được có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với KH đều tìm cách để duy trì và phát triển được doanh thu và lợi nhuận từ các KH hiện tại của DN, tuy nhiên do ảnh hưởng từ chủ trương của ban quản trị cấp cao mà các ban quản trị cấp trung cũng tạo lập cho mình nhận thức về lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận theo chủ trương định hướng của ban bản trị cấp cao. Nhưng ở các vị trí công việc khác nhau hiểu về định hướng chiến lược quản trị quan hệ KH của DN mình khác nhau.

#### *2.3.1.2.3 Nhận thức của nhân lực ở các bộ phận tiếp xúc trực tiếp với KH*

Kết quả phỏng vấn câu 1,2, 6,7,8,9,10 phụ lục 2A cho thấy về nhận thức của nhân lực ở các BP tiếp xúc trực tiếp, làm việc, liên hệ với KH thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh và bán hàng có thể chia ra làm ba nhóm với 02 luồng ý kiến khác nhau. Luồng ý kiến thứ nhất cho rằng, hoạt động quản trị quan hệ KH của DN làm tốt sẽ hỗ trợ nhân viên xây dựng và duy trì mối quan hệ KH. Nhưng phần lớn một trong những yếu tố giúp gắn kết quan hệ là dựa trên các mối quan hệ cá nhân. Các lãnh đạo cấp cao của các DN dặt may chỉ tập trung vào xây dựng quan hệ với các KH lớn. Luồng ý kiến thứ hai cho rằng, DN cần có chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc KH để duy trì và phát triển KH hiện tại và trong tương lai.

Hầu hết nhân viên BPKD và nhân viên các BP bán hàng cho rằng chiến lược quản trị quan hệ KH của DN cần hướng tới là nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tạo sự hài lòng của KH và giúp cho DN tiếp tục nhận được đơn đặt hàng của KH hoặc để KH đến mua sản phẩm của DN mình. Có một số ít người được hỏi (3 người) trả lời chiến lược quản trị quan hệ KH của DN là tăng cường cung cấp giá trị cho KH thông qua sử dụng và triển khai hệ thống công nghệ thông tin và cơ sở dữ liệu KH.

Hầu hết nhân viên của các DN cho rằng quản trị quan hệ KH của DN là nhiệm vụ và công việc của BP kế hoạch kinh doanh/kinh doanh / thị trường/ XNK và hệ thống thông tin hệ thống công nghệ thông tin và BP chăm sóc KH. Như vậy là các

nhân sự ở các vị trí công việc khác nhau của DN họ hiểu về định hướng chiến lược quản trị quan hệ KH của DN mình khác nhau.

Riêng có BP OBM, cần phải tương tác trao đổi thông tin nắm bắt nhu cầu và yêu cầu của KH, để từ đó tạo ra mẫu thiết kế và sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của KH có vai trò quan trọng trong thúc đẩy KH đặt hàng, tái đặt gia công.

### **2.3.2. Quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của doanh nghiệp**

#### **2.3.2.1. Định hướng dài hạn của DN với các nhóm KH**

Theo định hướng của DN do ban quản trị cấp cao đề ra, các nhà quản trị cấp trung cũng có các ứng xử khác nhau đối với các nhóm KH khác nhau theo định hướng mà ban quản trị cấp cao đưa ra và đặc điểm của KH. Các ứng xử này là theo tầm quan trọng và giá trị của các KH mang lại.

Đối với các DN dệt, họ chủ yếu ưu tiên cho nhóm KH 1&2 về các khía cạnh thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán, tùy theo số lượng đơn đặt hàng và tần suất đơn đặt hàng. Các lãnh đạo cấp trung thường phối kết hợp đưa ra chính sách hợp lý trong quan hệ với KH tùy theo mức giá trị của KH mang lại giá trị cho DN. ... với các KH thuộc nhóm 3 & 4 các DN thường chỉ giữ mối quan hệ với nhóm này mức độ duy trì và sử dụng công cụ về giá, thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán để điều chỉnh mối quan hệ với KH nhằm ổn định sản xuất kinh doanh theo mùa vụ.

Các DN như May 10, Việt Tiến, May Nhà Bè, Công ty Cổ phần may Bình Minh... thì các lãnh đạo cấp trung BPKD, thiết kế, sản xuất, bán hàng, kế toán... kết hợp chặt chẽ để tạo chào hàng đáp ứng nhu cầu KH. Công ty cp may Đáp Cầu, Công ty dệt may Huế, Công ty CP dệt may Nam Định, Công ty TNHH một thành viên dệt kim đông Xuân chưa có được sự đầu tư phát triển thích hợp và trong sự kết hợp các BP chưa được thống nhất trong việc đáp ứng nhu cầu KH.

#### **2.3.2.2. Thực trạng định hướng của các DN thuộc TĐDMVN với các phân đoạn KH**

Thực trạng định hướng của các DN thuộc TĐDMVN với các phân đoạn KH được phân tích sau đây dựa trên các dữ liệu có được từ kết quả câu phỏng vấn và khảo sát la câu 1,2, 3,4,5,6 ở phụ lục 2 & 2A.

Cụ thể, trong bốn nhóm KH có 2 nhóm KH mua để kinh doanh XK là nhóm KH 1 & 2 hai nhóm còn lại là KD ở thị trường trong nước là nhóm KH 3&4, tuy nhiên các DN thuộc TĐDMVN đã và đang ưu tiên các nhóm KH XK và ít DN coi trọng các KH kinh doanh trên thị trường nội địa.

Cụ thể các DNNDM trong TĐDMVN hiện nay chủ yếu đang ưu tiên phục vụ thị trường ngoài nước cụ thể là tập trung vào KH nhóm 1 & 2 là KH phục vụ sản xuất dệt XK. Từ trước cho đến nay đây là các nhóm KH mang lại sự ổn định về sản xuất kinh doanh của các DNNDM thuộc TĐDMVN do các đơn hàng lớn và DN chỉ cần tập trung hoạt động gia công sản xuất. Bên cạnh đó nhờ gia công SX mà đồng thời học hỏi được những điểm mà các DN còn yếu & thiếu, nhóm KH này cũng tạo nền tảng cho chiến lược kinh doanh đối với nhóm 3,4 của các DNNDM.

Hiện nay các DNNDM vẫn duy trì quan hệ với nhóm KH nhóm 3 để góp phần đa dạng hóa thị trường tiêu thụ của DN, phần nào hỗ trợ ổn định sản xuất, khi có biến động từ thị trường nước ngoài. Các DN cũng ít chú trọng đến người sử dụng cuối cùng, và có mong muốn chú trọng phát triển nhóm 4 nhiều hơn vì thực tế thị trường có sức phát triển cao nhưng thị trường này đang có một nhóm lớn KH bị thu hút bởi các nhà bán lẻ lớn nước ngoài như Zara, H&M, UniQlo... và nhóm bình dân hơn thì bị hàng nhập khẩu từ Trung Quốc qua con đường tiểu ngạch. Các DN đã và đang tìm các giải pháp phát triển được thị trường trong nước đó là May 10, Việt Tiến, May Nhà Bè, Công ty Cổ phần may Bình Minh ... Năng lực cạnh tranh của các DNNDM thuộc TĐDMVN với nhóm KH này đang hạn chế.

Có thể nhận thấy vì lý do chủ quan từ phía các DNNDM thuộc TĐDMVN hiện nay mới chỉ tập trung cung ứng giá trị cho KH nhóm 1 & 2, tuy nhiên giá trị đó chưa được tối ưu vì sản phẩm chủ yếu là dịch vụ gia công. Nhóm KH 3 & 4 thì chưa có sự tập trung đầu tư năng lực để cung ứng giá trị KH mong muốn, do vậy giá trị mà DN thu về rất nhỏ so với tiềm năng giá trị do nhóm KH 3 & 4 có khả năng mang đến cho các DNNDM thuộc TĐDMVN.

### ***2.3.3. Thực trạng đánh giá quan hệ với khách hàng của các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam***

Diễn biến mối quan hệ giữa các DNNDM thuộc TĐDMVN với khách hàng của họ trong những năm qua có sự coi trọng các KH nước ngoài hơn so với khách hàng trong nước. Vì lý do chủ quan xuất phát từ khả năng cung cấp của các DNNDM thuộc TĐDMVN

#### ***2.3.3.1. Thực trạng chiều hướng phát triển quan hệ với các KH của các DNNDM trong TĐDMVN***

Qua kết quả phỏng vấn câu 1,2,3,4,5,6,7, 8,9 phụ lục 2 và phụ lục 2A cho thấy mối quan hệ giữa KH và các DNĐM trong TĐĐMVN mới chỉ phát triển theo chiều rộng, cụ thể các DNĐM thuộc TĐĐMVN mong muốn luôn gia tăng KH. Nhưng thực tế hiện nay các DNĐM thuộc TĐĐMVN chưa có nhiều mối quan hệ KH lớn do hầu hết họ có các KH nhỏ, có ít các KH lớn. Số KH sẵn sàng đầu tư dài hạn cho DN phát triển lại càng ít hơn. DNĐM thuộc TĐĐMVN thường đánh giá giá trị KH và mối quan hệ của DN với KH theo số lượng đơn đặt hàng và doanh thu KH đó mang lại cho DN. Họ có sự phân loại các KH lớn quan trọng và KH ít quan trọng hơn (tính tỷ lệ quan trọng) theo số lượng đặt hàng, doanh thu, tổng lợi nhuận. Nguyên nhân chủ yếu đối với việc có nhiều DN chưa có lượng KH ổn định; KH lớn; những KH sẵn sàng đầu tư để nâng cao năng lực năng lực sản xuất (thời gian giao hàng; số lượng nguyên phụ liệu cung ứng, mức giá cung ứng) của DN chưa cạnh tranh so với các DN bên ngoài tập đoàn và DN FDI.

Nguyên nhân: Các DN dệt ở Việt Nam nói chung và trong TĐĐMVN có sản lượng vải chưa đáp ứng đủ nhu cầu sản xuất trong nước và XK một lượng rất nhỏ vải cotton chủ yếu sang Hàn Quốc, Trung Quốc, Sri Lanka, Indonexia và Bangladesh, vải của các DN dệt sản xuất trong nước chỉ đáp ứng được 30-35% nhu cầu của các DN may. Số lượng vải nhập khẩu 65 - 70% chủ yếu từ Trung Quốc, Hàn Quốc để đáp ứng nhu cầu sản xuất của các DN.

Hiện nay kỹ thuật dệt nhuộm của DN trong nước còn kém hơn so với các nước khác như Trung Quốc, Ấn Độ... Do yêu về cầu vốn đầu tư cho sản xuất dệt lớn nên chỉ có các DN dệt lớn có khả năng đầu tư mở rộng, các DN vừa và nhỏ rất khó khăn trong việc huy động vốn để đầu tư vào dệt, nhuộm. Ở nước ta không có cụm công nghiệp dệt may để giảm thiểu chi phí sản xuất. Chi phí vận chuyển sợi trong nước đến một số vùng còn cao hơn so với chi phí vận chuyển sợi sang một số nước như Trung Quốc, Hàn Quốc, đồng thời có một số loại sợi trong nước chưa sản xuất được hoặc sản xuất ra sản lượng nhỏ chưa đủ đáp ứng cho nhu cầu sản xuất của DN dệt. Cho nên các DN sợi thì phải XK sợi sang thị trường nước ngoài và các DN dệt nhuộm lại phải nhập khẩu sợi để sản xuất.

Kỹ thuật dệt vải của các DN Việt Nam yếu ở cả khâu thiết kế và nhuộm in vải. Vải của các DN dệt trong tập đoàn Dệt may trong nước chủ yếu sản xuất theo thiết kế mẫu từ các nước khác, thiếu chủ động và sáng tạo trong việc tạo ra các mẫu vải mới. Vì vậy, khi các DN nước ngoài đặt hàng may tại Việt Nam, họ đã chọn và chỉ

định mua vải của DN từ Trung Quốc hoặc Hàn Quốc, họ không tin tưởng giao cho DN may trong TĐDMVN lựa chọn nhà cung cấp vải trong nước. Hiện nay trong TĐDMVN chỉ có một số ít các nhà cung cấp vải được KH tin tưởng đặt hàng một số chủng loại như vải của Tổng công ty dệt Phong Phú, Tổng công ty Việt Thắng, Tổng công ty dệt may Huế, Tổng công ty cổ phần dệt may Hà Nội, Tổng công ty dệt Nam Định tuy nhiên số lượng này chỉ cung cấp số lượng nhỏ vải so với nhu cầu vải cho may và gia công sản phẩm XK. (nguồn: Tổng hợp báo cáo của TĐDNVN năm 2019)

### *2.3.3.2. Thực trạng đánh giá của khách hàng về quan hệ với các khách hàng của các DNĐM trong TĐDMVN.*

Các đánh giá của KH về diễn biến hoạt động QTQHKH của các DN thuộc TĐDMVN trong môi quan hệ kinh doanh với họ qua tổng hợp kết quả phỏng vấn các câu hỏi 1-14 phụ lục 4. Cụ thể đánh giá các nhóm khách hàng theo phân loại ở mục 2.3.1. như sau:

**Nhóm 1-** *KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK.*

Các KH thuộc nhóm này đánh giá cao về tinh thần hợp tác của DNĐM với KH trong quá trình thực hiện đơn hàng. Các KH đều có nhận xét về khả năng cung ứng sản phẩm của các DN dệt của TĐDMVN theo yêu cầu và hành vi mua của các doanh nghiệp dệt còn hạn chế về sản lượng sản xuất để cung cấp và sản phẩm cung ứng bị hạn chế về kiểu dệt, nhuộm, in, hoàn tất sản phẩm. Do công nghệ, qui mô và năng lực sản xuất của các DN thuộc TĐDMVN chỉ đáp ứng được một yêu cầu về chủng loại vải, chưa đáp ứng được yêu cầu thực hiện đơn hàng về thời gian đặc biệt là khi thời hạn giao hàng ngắn, do công nghệ sản xuất chưa đáp ứng được yêu cầu về thời gian sản xuất. Theo đánh giá của KH do hạn chế này nên các sản phẩm dệt của các DN dệt khó thu hút và đáp ứng nhu cầu của KH ở mức độ cao. Sự linh động của sản xuất trong việc đáp ứng nhanh các yêu cầu luôn biến động của thị trường, và theo các xu hướng thời trang mới. Theo các KH các DNĐM thuộc TĐDMVN chỉ có khả năng đáp ứng được một số lượng nhỏ và một số kiểu dệt, nhuộm, in cơ bản. còn các kiểu phức tạp không có khả năng đáp ứng. Họ cho rằng do nguồn lực của các DN năng lực sản xuất hạn chế nên không có khả năng đầu tư nhiều vào thúc đẩy bán hàng. Vì vậy, việc giao tiếp xúc tiến bán hàng có hạn chế và thường kết hợp giao tiếp xúc tiến với các DN may.

Với các DN dệt của DNĐM thuộc TĐDMVN, các KH cho biết hiện nay giá SP

vải của các DN này không cạnh tranh được với giá SP vải từ Trung Quốc. Tuy nhiên lợi thế của các DN dệt trong nước là vận chuyển trong nước thuận tiện và có thể giao hàng phân chia theo nhiều đợt (theo lô, mẻ hàng), nhờ đó đáp ứng được nhu cầu sản xuất nhanh hơn và chủ động hơn so với nhập khẩu. Hơn nữa, Các sản phẩm vải nhập khẩu kém là mất nhiều chi phí vận chuyển hơn, mất thêm chi phí và thời gian làm thủ tục XNK. Mặc dù có lợi thế như vậy DNNDM thuộc TĐDMVN mới chỉ đáp ứng được các đơn hàng nhỏ của các KH do qui mô và năng lực sản xuất.

**Nhóm 2.** - *KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DNNDM của TĐDMVN*

Nhóm này chủ yếu là các DN nước ngoài đặt hàng các sản phẩm may theo hình thức CMPT; FOB1; FOB2; ODM; OBM. Nhóm KH này lựa chọn từng DN đáp ứng được yêu cầu họ yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu của họ. Theo kết quả phỏng vấn các KH không chỉ đặt mua hàng ở một hay một số DN may trong TĐDMVN mà còn tạo mối quan hệ không chỉ một nhà cung cấp mà còn chọn các nhà cung cấp khác. Họ đặt mua hàng sản phẩm may từ các DN tư nhân bên ngoài TĐDMVN và các DN FDI là các đơn vị có khả năng cạnh tranh với các DN may trong TĐDMVN về giá, qui trình QLSX tinh gọn đặc biệt các DN FDI còn có cả khả năng cạnh tranh về nguồn lực vốn, kỹ thuật thiết kế để thực hiện các đơn hàng FOB1; FOB2; ODM; OBM.

Các KH đánh giá chất lượng, kỹ thuật may sản phẩm của các DN may trong TĐDMVN là tốt, nhưng hiện nay đa số các DN may này mới chỉ cung cấp cho KH sản phẩm theo hình thức CMPT. Do hạn chế về khả năng thiết kế sản phẩm và khả năng về tài chính, khả năng tìm kiếm cũng như quyền lực với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu để cung ứng sản phẩm cho các đơn hàng mua theo phương thức FOB1; FOB2; ODM; OBM, giá gia công sản phẩm may của các DNNDM trong TĐDMVN hiện tại cao hơn so với các DN bên ngoài tập đoàn và các DN FDI. Mặc dù giá sản xuất cao hơn nhưng KH có thể chấp nhận do DNNDM trong TĐDMVN đáp ứng được năng lực cung ứng cho KH về số lượng sản phẩm lớp. Do là chủ yếu gia công là nên hình thức phân phối giao hàng chủ yếu là FOB. KH cũng nhận định rằng có một số DN có khả năng cung cấp sản phẩm theo hình thức FOB1; FOB2; ODM; OBM như Tổng công ty Cổ phần May 10, Tổng công ty may nhà Bè, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hà Nội, Tổng công ty dệt may Huế, ... thì giá cả có cạnh tranh hơn so với một số DN hình thức giao hàng FOB,



hoặc C&F, CIF, tùy theo yêu cầu của KH, hình thức xúc tiến thương mại thông qua hội chợ, tham tán thương mại, trung gian .... Điều kiện thanh toán chủ yếu là LC và TT.

**Nhóm 3-** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước. Họ là KH là các nhà phân phối bán buôn hoặc bán lẻ trong nước mua sản phẩm may và vải thành phẩm.

Nhóm KH này có mong muốn đặt hàng nhiều sản phẩm theo mẫu mã của các DN trong TĐDMVN, tuy nhiên thời gian thực hiện sản xuất các đơn đặt hàng của nhóm KH này do phụ thuộc nhiều vào kế hoạch sản xuất các đơn hàng XK và không được ưu tiên, thậm chí bị thay đổi để ưu tiên các đơn hàng XK vì khi KH đặt hàng có thể đáp ứng nhưng vì số lượng đơn hàng nhỏ nên khi dây chuyền may chưa chạy hết công suất (trống chuyen) mới nhận đơn hàng. Sản phẩm dệt phải đợi ghép mẻ dệt, nhuộm hoàn tất theo các đơn lớn hoặc khi máy móc thiết bị chưa chạy hết công suất (còn gián đoạn) mới nhận đơn hàng sản xuất. Giao tiếp bán hạn chế và chủ yếu là các KH tự tìm kiếm và liên hệ yêu cầu các DN trong TĐDMVN chào hàng rồi đặt mua sản phẩm dệt, may thành phẩm. Hệ thống kênh phân phối này chưa rộng, điều kiện giao hàng chủ yếu là EXW (giao hàng tại xưởng), hình thức thanh toán trước khi giao hàng là chủ yếu. Do vậy nhóm KH này có xu hướng tìm kiếm liên kết với các DN may có qui mô nhỏ, bên ngoài TĐDMVN để được đáp ứng nhu cầu tốt hơn. Các DN trong TĐDMVN chưa chủ động truyền thông để thu hút các KH thuộc nhóm này.

**Nhóm 4-** KH là người sử dụng cuối cùng họ mua để sử dụng các sản phẩm dệt và may thành phẩm. Các KH được phỏng vấn trả lời họ thường mua về để sử dụng hoặc là mua cho người thân sử dụng các sản phẩm thông dụng của một số DN may thuộc TĐDMVN. Chất liệu được đánh giá là tốt, chất lượng may tốt, tuy nhiên mẫu mã chưa được đa dạng, tính thời trang mới hơn kém hơn so với các DN tư nhân hoặc các sản phẩm của các hãng thời trang nước ngoài, các sản phẩm của Tổng công ty Cổ phần May 10, Tổng công ty may nhà Bè, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hà Nội được đánh giá cao về chất lượng, tuy nhiên mẫu mã chưa đa dạng và giá sản phẩm cao hơn so với các sản phẩm của các DN tư nhân, hệ thống phân phối tập trung ở các thành phố lớn như Hà Nội, Thành Phố HCM. Với các thành phố ở các tỉnh có cửa hàng phân phối nhưng số lượng còn ít, bán hàng vẫn theo kiểu truyền thống. Các dịch vụ chăm sóc KH theo KH đánh giá là ở mức độ đảm bảo mức

độ tối thiểu giá sản phẩm ở mức độ trung bình thấp hơn các sản phẩm nhập khẩu chính thống. Hoạt động phân phối theo KH đánh giá KH chưa bao phủ rộng các nơi mà tập trung ở một số thành phố lớn, nên chưa thuận lợi cho KH khi mua hàng. Các chương trình xúc tiến bán truyền thông quảng bá thương hiệu là ít.

#### **2.3.4. Thực trạng giá trị khách hàng mang lại của các DNĐM thuộc TĐĐMVN**

Kết quả điều tra phỏng vấn tổng hợp câu hỏi 1,15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 phụ lục 2 & phụ lục 2A, câu hỏi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 phụ lục 4 cho thấy các DNĐM thuộc TĐĐMVN có các chính sách khác nhau với 04 nhóm KH chính phân theo đặc điểm của KH và hành vi mua của KH. Các DNĐM thuộc TĐĐMVN đều ý thức được việc đánh giá KH để xác định được rõ giá trị KH mục tiêu và có phương án đầu tư nguồn lực duy trì và phát triển quan hệ KH

##### **2.3.4.1. Chính sách và xác định giá trị khách hàng mang lại của KH nhóm 1**

Đây là các KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất: gồm có các DN dệt và các DN may. KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK

2.3.4.1.1. Các DN dệt thường mua sợi dệt. Đây là nhóm KH này sản xuất vải dệt kim và dệt thoi (phục vụ trong nước hoặc XK) – vải thường phải được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật và phụ thuộc mẫu kỹ thuật. Nhóm này bao gồm:

DN dệt là KH mua sợi dệt vải, họ mua sợi cotton; CVC, polyester,... để sản xuất vải dệt kim hoặc dệt thoi, phụ liệu phục vụ cho các DN may thực hiện các đơn hàng may trong nước và XK; Các KH là DN dệt có thể là DN trong nước và nước ngoài. Thường DN nước ngoài yêu cầu khắt khe hơn về các chỉ tiêu và thông số kỹ thuật của sợi.

2.3.4.1.2. Các DN may thường là các KH là DN trong nước và nước ngoài mua nguyên phụ liệu để sản xuất sản phẩm may XK và bán trong nước. Nhóm này chủ yếu là KH là các DN trong nước mua vải để thực hiện gia công sản xuất sản phẩm may (bao gồm các DN trong TĐĐMVN và các DN bên ngoài TĐĐMVN). Đây là nhóm KH rất quan trọng đối với các DN dệt trong TĐĐMVN do các KH này thường có đơn đặt hàng qui mô lớn, chiếm tỷ trọng đơn hàng lớn trong DN dệt, mang lại doanh thu và lợi nhuận chủ yếu cho hầu hết các DN dệt. Đối với các DN dệt mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao, chiếm khoảng 65- 70% doanh thu và mang lại tỷ suất lợi nhuận cao cho các DN trong TĐĐMVN.

Với KH là DN nước ngoài mua nguyên phụ liệu để sản xuất sản phẩm may XK thường yêu cầu cao và khắt khe hơn, thường mua với 65- 70% doanh thu của các DN trong TĐDMVN.

Các DN dệt thường có sự phân loại KH theo qui mô và lợi ích KH, với các KH mua với giá trị lớn hoặc số lượng lớn và mua thường xuyên, với các KH này thì được các DN dệt coi trọng và ưu tiên về cung ứng hàng và giá. Còn những KH có qui mô mua nhỏ, ít mua và không phải là KH thường xuyên thì các DN dệt thường ít các chính sách ưu đãi, thậm chí không coi trọng tới nhóm KH này.

Nhóm KH này chia thành 2 đối tượng gồm: Các DN là DN nước ngoài mua nguyên phụ liệu và thuê các DN may tại Việt Nam sản xuất sản phẩm may rồi XK thành phẩm; DN nước ngoài mua nguyên phụ liệu để XK ra thị trường nước ngoài. Với các KH là DN nước ngoài mua nguyên phụ liệu để XK ra thị trường nước ngoài thường mua hàng với qui mô số lượng nhỏ và mang lại doanh số nhỏ, đơn đặt hàng nhỏ, giá trị kinh tế những DN này mang lại không lớn như đối với các DN mua để XK sản phẩm may, nhưng họ cũng mang lại tỷ suất lợi nhuận trên đơn vị sản phẩm không nhỏ cho các DN. Nên hiện nay các DN dệt trong TĐDMVN mặc dù ít các chính sách ưu đãi với các KH này nhưng các DN dệt vẫn đánh giá cao nhóm KH này trong hoạt động của DN bởi vì từ các đơn đặt hàng của các KH này thì các DN có được thông tin cập nhật hơn về xu hướng sản xuất và tiêu dùng của sản phẩm dệt của thị trường trên thế giới.

Đối tượng KH là DN nước ngoài mua nguyên phụ liệu, cụ thể là mua sản phẩm dệt và thuê các DN may tại Việt Nam sản xuất gia công sản phẩm may, rồi XK thành phẩm. Với các DN dệt mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức cao; Các KH này chiếm khoảng 20% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận thu được trên đơn vị sản phẩm cao, nhóm này tương đương với nhóm các KH là các DN mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK .

Trong số các KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK (có cả DN trong nước và DN nước ngoài) thì các KH nước ngoài mua nguyên phụ liệu cụ thể là sản phẩm dệt và thuê các DN may tại Việt Nam sản xuất gia công sản phẩm may rồi XK thành phẩm vẫn là nhóm KH chiếm tỷ lệ cao trong nguồn doanh thu của DN dệt và tỷ suất lợi nhuận trên đơn vị sản phẩm mang lại cho DN dệt cũng cao hơn so với các nhóm khác hàng khác. Các KH thuộc nhóm KH này thường có các mẫu thiết kế sản phẩm đưa đến cho các DN dệt làm theo, mẫu sản phẩm may thiết kế đưa cho DN may gia công. Họ đặt hàng với DN sản xuất

theo mẫu và đảm bảo mua hàng theo yêu cầu đã đặt. Do đó các DN may khi sản xuất theo các mẫu này phải lựa chọn mua sản phẩm dệt theo yêu cầu sản xuất mẫu đặt hàng của KH, đảm bảo đáp ứng hoàn toàn theo yêu cầu của KH.

KH nhóm 1 thường có kế hoạch sản xuất và mẫu sản phẩm nên họ xác định được rõ nhu cầu của về sản phẩm và hoạt động mua khi gửi đơn đặt hàng mua với các DN thuộc TĐDMVN. Họ có yêu cầu cụ thể đối với DN dệt về thành phần chất liệu sợi dệt, vải, kiểu dệt, khổ vải, thời gian giao hàng, số lượng, địa điểm và phương thức giao hàng, các DN dệt phải thực hiện yêu cầu này và hoàn toàn đáp ứng nhu cầu của KH. Đối với DN may thì KH yêu cầu về thiết kế mẫu mã theo yêu cầu của KH, thông số kỹ thuật chi tiết, số lượng, tỷ lệ màu, cỡ số lượng, địa điểm và phương thức giao hàng.

KH khi đã đặt hàng đã có tính toán đến khả năng tiêu thụ sản phẩm, sản phẩm có đem lại giá trị cho tập KH mục tiêu của mình mong muốn, đáp ứng nhu cầu thị trường (đáp ứng nhu cầu về mùa vụ, xu hướng mới ...) để đảm bảo tiêu thụ được và nhận được giá trị và lợi nhuận cao nhất cho mình. Vì các sản phẩm này đã được nghiên cứu về nhu cầu thị trường trước khi KH có quyết định sản xuất sản phẩm và đưa ra thị trường.

Những KH tiềm năng thuộc nhóm KH này là những KH mới chưa từng mua sản phẩm của DN thuộc TĐDMVN. Vì hoạt động mua hàng, đại diện mua hàng, hành vi mua hàng của KH có vai trò quan trọng và có tính then chốt đối với hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh và mua hàng lần đầu nên các KH này đánh giá rất kỹ lưỡng các nhà cung cấp. Họ sẽ yêu cầu chào hàng, sản xuất hàng mẫu theo đơn đặt và đánh giá năng lực cung cấp của DN về khả năng cung cấp số lượng và chất lượng sản phẩm cụ thể ở các khâu, ra mẫu, may mẫu, quy trình công nghệ kỹ thuật sản xuất, trách nhiệm xã hội như sử dụng lao động đúng luật định. Các chế độ đãi ngộ với cán bộ công nhân viên đặc biệt là đối với công nhân trực tiếp sản xuất, nghĩa vụ thực hiện bảo vệ môi trường theo luật định của DN. Đồng thời KH cũng đánh giá rất kỹ công tác đảm bảo an ninh, an toàn trong quá trình HDSXKD, hệ thống và công tác phòng cháy chữa cháy của DN, để đảm bảo sự ổn định của nguồn cung ứng hàng.

Đối với các KH này họ luôn đánh giá thận trọng trước những giới thiệu chào hàng sản phẩm và xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng bản chào hàng do nhân viên kinh doanh đưa ra. Họ kiểm tra rất kỹ lưỡng và đánh giá khả năng của DN đảm bảo về chất lượng sản phẩm, về khả năng cung ứng sản phẩm của DN có đáp ứng yêu cầu của KH cả về

chất lượng cũng như thời gian giao hàng. Họ DN có chào hàng cạnh tranh và có sự so sánh giữa các bản chào hàng của các DN khác nhau.

#### 2.3.4.2. Chính sách và xác định giá trị khách hàng mang lại của KH nhóm 2

Đây là nhóm KH mua/ đặt gia công và thu sản phẩm thành phẩm của các DNĐM của TĐDMVN.

Nhóm này tùy theo từng KH đặt hàng theo các hình thức CMT; FOB1; FOB2; ODM; OBM (các hình thức mua hàng này được nêu rõ trong phụ lục 5). Đây là các KH nước ngoài – thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu của họ.

#### **KH nước ngoài: đặt hàng gia công theo phương thức CMT (phụ lục 5)**

Qua phỏng vấn được biết tất cả các DNĐM đều cho rằng KH nước ngoài và đặc biệt KH lớn đều quan trọng. Có đến gần 50% các DN dặt đánh giá tầm quan trọng của nhóm KH ở mức rất cao, tức là hoạt động kinh doanh của họ phụ thuộc rất nhiều vào nhóm KH này.

Các DN đánh giá tầm quan trọng KH ở mức cao cho rằng mặc dù các KH gia công đem lại đơn hàng, nguồn thu nhập tương đối ổn định và an toàn về tài chính. Nhưng họ thấy về lâu dài để đảm bảo giữ chân được thì phải chuyển sang cung ứng sản phẩm theo hình thức FOB vì các KH đặt hàng luôn có mong muốn tìm các nhà cung cấp có khả năng đáp ứng được đơn đặt hàng gia công theo phương thức FOB, với phương thức này cung ứng giá trị cho KH nhiều hơn đồng thời DN cũng thu lại lợi ích cao hơn.

Với những DN không có nguồn lực dồi dào, để đảm bảo độ an toàn cho tài chính và hiệu quả kinh doanh ổn định các DN này chỉ nhận việc gia công sản phẩm theo yêu cầu kỹ thuật của KH đưa ra và cung ứng giá trị theo hình thức CMPT.

Các KH đặt hàng theo phương thức FOB1, FOB2 thường có sẵn các mẫu thiết kế sản phẩm. Họ đặt hàng với DNĐM thuộc TĐDMVN sản xuất theo mẫu và đảm bảo mua hàng theo yêu cầu đã đặt. Cho nên các DN khi sản xuất các mẫu theo đơn đặt hàng này phải lựa chọn mua phải đáp ứng yêu cầu sản xuất mẫu đặt hàng của KH để được xác nhận mẫu đối làm cơ sở kiểm tra hàng hóa trước và sau khi giao hàng theo đơn đặt hàng của khách.

Các KH đặt hàng theo phương thức ODM, OBM thường có các ý tưởng về mẫu thiết kế sản phẩm DNĐM thuộc TĐDMVN phải thiết kế ra mẫu theo ý tưởng của KH và tư vấn lưu ý KH thay đổi chất liệu phù hợp với sản phẩm thực tế hơn (nếu cần).

KH sẽ duyệt mẫu và xác nhận mẫu sản xuất cũng như chất liệu trong đơn đặt hàng chính thức, đây là cơ sở để KH và DN may kiểm tra hàng hóa trước và sau khi giao hàng cho KH. Họ yêu cầu DN thuộc TĐDMVN sản xuất theo mẫu xác nhận và đảm bảo mua hàng theo yêu cầu đã đặt hàng.

KH nhóm 2 thường có kế hoạch sản xuất và mẫu sản phẩm nên họ xác định được rõ nhu cầu của về sản phẩm và hoạt động mua khi gửi đơn đặt hàng mua với các DN thuộc TĐDMVN. Họ yêu cầu cụ thể đối với DN dệt về thành phần chất liệu sợi dệt, vải, kiểu dệt, khổ vải, thời gian giao hàng, số lượng, địa điểm, thời gian và phương thức giao hàng. Đối với DN may thì khách yêu cầu về thiết kế mẫu mã, thông số kỹ thuật chi tiết, số lượng, tỷ lệ màu, cỡ số lượng, địa điểm, thời gian và phương thức giao hàng.

Nhóm khách này cũng đã có tính toán khả năng tiêu thụ sản phẩm, sản phẩm có đem lại giá trị cho tập KH mục tiêu của mình, đáp ứng nhu cầu thị trường (đáp ứng nhu cầu về mùa vụ, xu hướng mới ...) để đảm bảo tiêu thụ được và nhận được giá trị và lợi nhuận cao nhất cho mình khi đặt hàng.

KH tiềm năng thuộc nhóm KH này cần được quan tâm. Vì hoạt động mua hàng cũng đóng vai trò quan trọng và có quyết định đến thành công đối với hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh nên các KH này cũng đánh giá rất kỹ lưỡng các nhà cung cấp. Họ sẽ yêu cầu nhiều hơn trong việc chào hàng, sản xuất hàng mẫu theo đơn đặt và đánh giá năng lực cung cấp của DN thuộc TĐDMVN về khả năng cung cấp số lượng và chất lượng sản phẩm cụ thể ở các khâu, thiết kế ra mẫu, may mẫu, quy trình công nghệ kỹ thuật sản xuất, trách nhiệm xã hội như sử dụng lao động đúng luật định. Chế độ đãi ngộ với cán bộ công nhân viên đặc biệt là đối với công nhân trực tiếp sản xuất, và công ty phải thực hiện bảo vệ môi trường theo luật định. Cũng như đánh giá kỹ các công tác đảm bảo an ninh, an toàn trong quá trình HĐSXKD, hệ thống và công tác phòng cháy chữa cháy của DN.

Đối với KH mới họ rất thận trọng trước những giới thiệu chào hàng sản phẩm và xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng bản chào hàng của DN đưa ra. Họ kiểm tra rất kỹ lưỡng và đánh giá khả năng của DN đảm bảo đáp ứng về chất lượng sản phẩm, về khả năng cung ứng sản phẩm của DN có đáp ứng yêu cầu của KH cả về chất lượng và thời gian giao hàng. Họ nhận được chào hàng cạnh tranh của các DN và có sự so sánh giữa các bản chào hàng của các DN khác nhau.

Đối với hầu các DN may mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao;

các KH nước ngoài chiếm khoảng 50-100% doanh thu và mang lại và Lợi nhuận mang lại từ 50-100% lợi nhuận của DN

#### **KH nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB 1 (phụ lục 5)**

Kết quả phỏng vấn cho thấy các DN thực hiện sản xuất kinh doanh theo phương thức này đánh giá mức độ quan trọng của nhóm KH này ở mức rất cao (có 50% số DN đánh giá nhóm KH đặt hàng theo hình thức gia công quan trọng ở mức cao)

DN may mua nguyên phụ liệu của các nhà cung cấp do KH mua sản phẩm may chỉ định thậm chí giá mua cũng được KH đàm phán và đưa ra. Đây là phương thức biến tướng của phương thức gia công CMPT, hình thức mua hàng này là của các KH lớn chủ yếu là DN nước ngoài. Để giữ chân KH thì các DN chấp nhận việc rủi ro về tài chính (vì DN phải bỏ ra chi phí mua NPL, trong quá trình sản xuất KH có rất nhiều thay đổi và biến động thị trường, thời vụ, mốt... dẫn đến việc KH hủy đơn hàng tạo rủi ro cho DN). Tuy nhiên, để ổn định sản xuất và tăng giá trị cung ứng cho KH cũng như tăng giá trị DN thu về các DN vẫn cung ứng giá trị cho KH theo phương thức FOB1, vì các đơn hàng của nhóm KH này thường có đơn giá gia công cao, số lượng đơn đặt hàng lớn tạo lợi thế về năng suất, ổn định chất lượng sản phẩm, ổn định về tần suất đặt hàng và nhờ đó tăng lợi nhuận của DN.

Đối với hầu hết các DN may sản xuất cung ứng giá trị theo hình thức này mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao; tỷ suất lợi nhuận tính trên đơn vị sản phẩm chiếm 110-120% so với hình thức gia công đơn thuần CMT.

#### **KH nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB cấp 2 (phụ lục 5)**

Các DN thực hiện sản xuất kinh doanh đánh giá mức độ quan trọng của nhóm KH này ở mức rất cao

Các DN có định hướng sản xuất theo phương thức FOB đều có mong muốn thực hiện theo phương thức FOB cấp 2 đó là mua vải, phụ liệu và sản xuất theo yêu cầu kỹ thuật, thiết kế của KH đặt hàng, sau đó bán sản phẩm cho KH để phân phối. Tuy nhiên mới chỉ có khoảng 30 % các DN đang thực hiện đơn hàng theo hình thức FOB có thể làm được FOB 2, chỉ có một số chủng loại sản phẩm dệt của các DN dệt là nguyên liệu sản xuất sản phẩm may đáp ứng được các yêu cầu chỉ tiêu kỹ thuật của KH. Việc tìm kiếm KH nước ngoài cần có nhiều thời gian và cũng khó khăn. Nguồn vải trong nước chưa đủ đáp ứng theo các yêu cầu đặt hàng nên phải tìm kiếm ở nước ngoài, thời gian gửi mẫu và kiểm tra, điều chỉnh mẫu theo yêu cầu thường mất nhiều hơn thời gian nên thường dẫn tới làm chậm tiến độ đơn đặt hàng.

Đối với hầu các DN may sản xuất với hình thức này mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao; Lợi nhuận đạt được cao hơn 20%-30% so với hình thức khác (hình thức gia công đơn thuần CMT và FOB 1).

**KH nước ngoài: đặt hàng theo phương thức ODM (phụ lục 5)**

Các DN nhận đơn đặt hàng của nhóm KH mua hàng theo phương thức ODM này đánh giá mức độ quan trọng của nhóm KH này ở mức rất cao. Các DN có định hướng sản xuất theo phương thức FOB đều có mong muốn sẽ chuyển sang thực hiện bán hàng theo phương thức ODM, có thể chuyển được phụ thuộc vào kinh nghiệm sản xuất, khả năng về sáng tạo, thiết kế đáp ứng yêu cầu KH. Tuy nhiên có rất ít DN thực hiện được theo phương thức này do khả năng cung ứng về vải và nguyên phụ liệu cũng như thiết kế trong nước còn hạn chế. Khả năng đảm bảo nguồn cung ứng đầu vào sản xuất trong nước bất bênh, khủng hoảng.

Đối với hầu các DN may sản xuất với hình thức này mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao; tỷ suất lợi nhuận chiếm 120-150% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB 1, FOB2.

**KH nước ngoài: đặt hàng theo phương thức OBM (phụ lục 5)**

Các DN nhận đơn đặt hàng theo phương thức OBM đánh giá mức độ quan trọng của nhóm KH này ở mức rất cao. Tuy nhiên qui mô các đơn hàng thực hiện theo phương thức OBM là nhỏ hơn so với các đơn hàng thực hiện theo phương thức ODM, nhưng tỷ suất lợi nhuận cao hơn nhiều, yêu cầu quá trình thực hiện đòi hỏi cao hơn, khắt khe hơn.

Các DN có định hướng sản xuất theo phương thức ODM đều có mong muốn sẽ chuyển sang bán hàng theo phương thức OBM. Từ đó có thể thu thập thông tin, tăng kinh nghiệm sản xuất, khả năng về sáng tạo, thiết kế đáp ứng yêu cầu KH. Trong quá trình đáp ứng đơn hàng và phát triển một thương hiệu để được thị trường nước ngoài biết đến và chấp nhận cần có thời gian và phải đầu tư về nhiều mặt như thiết kế, tài chính, đầu tư thu thập đúng và đủ thông tin về tập KH mục tiêu, do vậy hầu hết các DN mới chỉ thực hiện sản xuất kinh doanh theo hình thức này được ở thị trường nội địa thành công.

Đối với hầu các DN may sản xuất với hình thức này mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức rất cao; tỷ suất lợi nhuận gấp 150% -200% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB, hay ODM, tuy nhiên các DN chưa có đủ điều kiện để phát triển mạnh thực hiện SXKD theo phương thức này.



#### 2.3.4.3. Chính sách với khách hàng nhóm 3.

Đây là các KH mua hàng phân phối trong nước.

**KH của DN dệt:** các KH này là các nhà phân phối trên thị trường nội địa gồm – nhà phân phối bán buôn, bán lẻ trong nước với các sản phẩm dệt như vải và sản phẩm dệt dùng làm phụ liệu may.

Đây là nhóm KH có đơn đặt hàng nhỏ giá trị không cao (chiếm 1% trị giá doanh thu của DN) nhưng giúp các DN dệt ổn định sản xuất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa của các đơn đặt hàng nguyên liệu/phụ liệu để may sản xuất XK, hoặc có biến động với các DN may trên thị trường thế giới.

Nhóm KH này có các nhóm đối tượng KH là KH mua vải về bán vải trong nước và một nhóm KH là mua vải về để may sản xuất sản phẩm may bán cho thị trường trong nước. Họ dựa trên các chủng loại mẫu mã của DNĐM thuộc TĐĐMVN chào hàng họ chọn đặt loại sản phẩm phù hợp với thị trường tiêu thụ của họ, dựa trên các thông tin nhu cầu và mục đích sử dụng của các KH của họ trên thị trường nội địa.

Đối với các DN dệt mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức trung bình thấp; chiếm khoảng 10-15% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 40-50% so với các nhóm KH khác.

**KH của DN may :** Các nhà phân phối trên thị trường nội địa gồm – nhà phân phối bán buôn, bán lẻ trong nước

Kết quả phỏng vấn thu được gần 30% các DN may đánh giá tầm quan trọng mức thấp không coi trọng nhóm KH này, do mức tiêu thụ chiếm tỷ lệ rất thấp trên tổng số sản lượng của DN cũng như doanh thu của DN. (câu 2 Phụ lục 2 và phụ vực 2A)

Trên 70% các DN may được phỏng vấn có duy trì ở mức độ thấp một số KH nhóm này để giữ đơn đặt hàng mặc dù đơn nhỏ có giá trị không cao nhưng giúp các DN may tận dụng công suất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa không có đơn đặt hàng may xuất XK, hoặc khi có có khủng hoảng và bất bình trên thị trường thế giới. .

Đối với các DN may số lượng KH này chiếm 0.5-1% trị giá doanh thu của DN và mức độ đóng góp giá trị của nhóm KH này ở mức trung bình thấp; Tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận tính trên đơn vị sản phẩm mà KH mang lại bằng 200% so với lợi nhuận của nhóm KH trong nước là các trung gian phân phối.

Thường là các DN trong nước yêu cầu về thông số kỹ thuật, chất lượng thấp hơn KH nhóm 1, qui mô đơn hàng nhỏ hơn (1/30, 1/50 so với nhóm 2 và nhóm 1).

Mặc dù tỷ suất lợi nhuận trên 1 sản phẩm cao nhưng đơn hàng nhỏ nên tổng lợi nhuận của các đơn hàng này chiếm tỷ lệ thấp so với tổng lợi nhuận.

KH nhóm 3 chiếm 1-2% năng lực sản xuất của các DN, các DNNDM ít tập trung vào nhóm KH này và họ chủ yếu chú trọng vào duy trì và phát triển nhóm KH nhóm KH 1 & 2. Bài học về các khung khoảng thị trường thế giới đã làm cho họ chú ý hơn những nó chưa có các đầu tư xứng đáng với nhóm khách hàng này

#### **2.3.4.4. Chính sách với khách hàng nhóm 4**

Đây là nhóm KH là người tiêu dùng mua để sử dụng (mua qua hệ thống phân phối) cho nhu cầu của cá nhân và hộ gia đình (hay còn gọi là KH mua lẻ).

Nhóm KH này họ quan tâm và chấp nhận chất lượng sản phẩm như đã được DNNDM thuộc TĐDMVN giới thiệu, chào bán trên thị trường. Họ thường cần đến sự thuận lợi khi mua sản phẩm, so sánh giá sản phẩm với các sản phẩm của DN khác cùng tính năng sử dụng; xu hướng thời trang, và sản phẩm có phù hợp với cá nhân người sử dụng về phong cách và phối đồ của người sử dụng.

Kết quả phỏng vấn hầu hết các DN đều nhận thấy được tầm quan trọng lớn của nhóm KH này (Gần 50% các DN may đánh giá tầm quan trọng của nhóm KH ở mức độ trung bình. Trên 50% các DN may đánh giá tầm quan trọng của nhóm KH ở mức cao). Vì các DN nhận thức rõ mặc dù KH nhóm 4 hiện nay chỉ chiếm 0.5% năng lực sản xuất cũng như doanh thu của các DN nhưng nhu cầu mua là rất lớn, đặc điểm nhu cầu về một số sản phẩm của nhóm KH này phù hợp với năng lực cung ứng của DNNDM thuộc TĐDMVN, lợi nhuận nhóm KH nhóm 4 mang lại cao hơn ít nhất 50% lợi nhuận nhóm 3 mang lại cho DN. KH nhóm 4 sẽ cung cấp cho các DNNDM thuộc TĐDMVN thông tin đánh giá của KH tiêu dùng trong nước với sản phẩm của DN và theo lựa chọn của nhóm KH này DN có thể nắm bắt được xu thế thời trang trong nước.

Việc đáp ứng đối tượng KH nhóm 4 này còn nhiều hạn chế, do các nguyên nhân từ chính các DN. Mặc dù chất lượng sản phẩm của các DNNDM thuộc TĐDMVN được KH đánh giá cao, tuy nhiên do các DNNDM thuộc TĐDMVN chưa đầu tư về thiết kế để cung ứng cho KH được đa dạng chủng loại sản phẩm cũng như kênh phân phối đa dạng tạo sự thuận lợi cho KH khi mua hàng, thêm vào đó là các yếu tố bên ngoài tác động đó là khả năng cung ứng nguyên vật liệu về giá cũng như về chất lượng sản phẩm dệt của các DN dệt trong nước chưa đạt được yêu cầu, phụ thuộc nhiều vào các nguồn nhập khẩu nước ngoài. Nên phần thị trường được này vẫn chưa được đáp ứng và khai thác tốt.

### **2.3.5. Thực trạng kế hoạch hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN**

#### **2.3.5.1. Thực trạng mục tiêu và chiến lược của các DNĐM thuộc TĐĐMVN về áp dụng quản trị quan hệ KH.**

##### **2.3.5.1.1. Thực trạng mục tiêu quản trị quan hệ KH của DN**

Kết quả thu được từ kết quả phỏng vấn câu 1,2,3,4,5,9,11 phụ lục 2 & Phụ lục 2A) thực trạng mục tiêu QTQHKH trong các DNĐM thuộc TĐĐMVN:

Hầu hết các lãnh đạo của các DNĐM thuộc TĐĐMVN cho rằng QTQHKH có các mục tiêu sau đối với các DNĐM thuộc TĐĐMVN:

QTQHKH thúc đẩy hoạt động bán hàng/tự động bán hàng nhằm duy trì, tăng doanh số/ doanh thu của DN.

QTQHKH thúc đẩy trong chăm sóc KH nhằm tăng doanh số/doanh thu.

QTQHKH thúc đẩy dịch vụ KH nhằm tăng doanh số/ doanh thu

QTQHKH phục vụ việc phân tích và tìm hiểu các cơ hội mới với KH với các sản phẩm dịch vụ mới.

Kết quả phỏng vấn cho thấy rất ít các DN quan điểm cho rằng:

QTQHKH giúp hình thành định hướng dài hạn với hoạt động kinh doanh và đáp ứng KH của DN

QTQHKH phục vụ việc phối hợp với các đối tác nhằm phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau trong kinh doanh nhằm đáp ứng KH của DN có hiệu quả hơn.

Kết quả phỏng vấn có khoảng 70% số người được phỏng vấn trả lời mục tiêu của DN với QTQHKH thường tập trung vào việc:

Duy trì kết nối liên lạc với KH

Duy trì mối kết nối mua bán (giao dịch) lặp lại với KH

Và có khoảng 30 % số người được phỏng vấn trả lời mục tiêu QTQHKH là:

Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) với KH

Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) các sản phẩm/ dịch vụ hiện tại và các sản phẩm/ dịch vụ mới với KH.

Duy trì và phát triển KH thành KH trung thành.

Duy trì và phát triển KH đồng thời phối hợp và liên kết với KH.

Tuy nhiên hầu hết các cá nhân được hỏi cho rằng họ không biết ở giai đoạn tiếp theo BP nào phải thực hiện QTQHKH, và để đạt được các mục tiêu trên thì các cá nhân và các BP trong doanh nghiệp chưa nắm rõ phải làm gì, những công việc liên

quan đến hoạt động QTQHKH trong giai đoạn tiếp theo vẫn chưa rõ. Hiện nay họ đang thực hiện hỗ trợ KH trong quá trình thực hiện đơn hàng, tổ chức gặp mặt KH vào các buổi hội nghị KH, tặng quà hoặc gửi lời chúc mừng cho các KH lớn vào dịp đặc biệt như ngày sinh nhật, dịp lễ giáng sinh, năm mới ...

#### *2.3.5.1.2. Hoạt động quản trị quan hệ KH của DN*

Kết quả từ điều tra phỏng vấn câu hỏi 6,7,8,9,10 phụ lục 2 & Phụ lục 2A cho thấy hầu hết các DNĐM trong TĐĐMVN chưa có định hướng QTQHKH rõ ràng. Nhân sự ở các vị trí công việc khác nhau hiểu về định hướng QTQHKH của DN mình khác nhau. Do hầu hết các DNĐM trong TĐĐMVN chưa hiểu và thực hiện QTQHKH thống nhất trong toàn bộ hệ thống.

#### ***Thực trạng bộ phận được phân công phụ trách QHKH trong các DNĐM thuộc TĐĐMVN.***

Kết quả phỏng vấn các nhà lãnh đạo cấp cao của DNĐM (câu 6,7,8,9,10 phụ lục 2 ) cho thấy với KH DN nước ngoài là BP XNK, với KH ở TTND là bộ phận KD. Hai bộ phận này, thi kiểm, thiết lập, duy trì QHKH, và xây dựng các hoạt động và phương án đáp ứng nhu cầu của KH, hoạt động chăm sóc KH cũng do 02 phòng này đảm nhận.

#### *2.3.5.2. Phương thức các doanh nghiệp giao tiếp, tiếp cận chào hàng khách hàng.*

Theo kết quả phỏng vấn thu được từ câu 15, 16, phụ lục 2 & Phụ lục 2A phương thức các DN giao tiếp, tiếp cận chào hàng KH thông qua các cơ hội gặp gỡ tìm hiểu ở hội chợ triển lãm, kết nối qua tham tán thương mại, văn phòng đại diện của các KH, các trung gian TMQT..... nếu quan tâm tiến tới đàm phán, đàm phán thành công thì thực hiện giao dịch.

Sau đơn đặt hàng lần đầu, DNĐM thuộc TĐĐMVN và KH đã có các thông tin của nhau, thì các thông tin trao đổi và chăm sóc được thực hiện qua email, tin nhắn chat zalo, whatsApp... Chính sách chăm sóc KH thường là gọi điện hoặc gặp mặt tặng quà vào những dịp lễ tết, sinh nhật hoặc kỷ niệm đặc biệt, tổ chức hội nghị KH thường niên.

#### ***Nhận thức các yếu tố tác động đến quyết định mua hàng và quyết định tiếp tục đặt hàng của KH***

Kết quả phỏng vấn (câu 15-23 phụ lục 2 & Phụ lục 2A) cho biết về nhận thức của các DNĐM thuộc TĐĐMVN về yếu tố tác động đến quyết định mua hàng và quyết định tái đặt hàng của KH như sau:

**KH của DN dệt yêu cầu về:** Chất lượng sản phẩm đáp ứng yêu cầu, khả năng đáp ứng sản phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của KH như chất lượng dệt, nhuộm, in; kiểu dệt ...; các dịch vụ khác đáp ứng yêu cầu của KH như thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán, sự linh động thực hiện các đơn đặt hàng các dịch vụ gia tăng như tư vấn, hỗ trợ KH khác.

KH thường đánh giá theo tiêu chí riêng của từng mặt hàng thông thường là chất lượng vải, chất lượng từng công đoạn dệt, in, nhuộm, hàm lượng hóa chất còn lại sau khi hoàn tất sản phẩm và giá cả sản phẩm so sánh với các nhà cung cấp khác tổng thể các yếu tố này và quyết định mua hàng và tái đặt hàng của KH.

**KH của DN may yêu cầu:** Chất lượng sản phẩm đáp ứng yêu cầu, khả năng đáp ứng sản phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của KH như năng lực cung cấp dịch vụ công sản phẩm may, chất lượng sản phẩm may; khả năng may theo yêu cầu thiết kế, kỹ thuật của KH; thời gian giao hàng, sự linh động theo yêu cầu thay đổi của KH, khả năng cung cấp nguyên phụ liệu cho đơn hàng may theo yêu cầu đặt hàng của khách, các dịch vụ chăm sóc KH gia tăng.

KH thường đánh giá chào hàng của DN thuộc TĐDMVN để lựa chọn các nhà cung cấp và sản phẩm theo tiêu chí: các thông số kỹ thuật được đảm bảo theo tài liệu kỹ thuật, đường may theo yêu cầu, các tiêu chuẩn khác về an toàn lao động, sử dụng lao động quản lý kho, sản phẩm của các KH khác nhau được đặt ra khác nhau, và quyết định đặt hàng dựa vào chất lượng sản phẩm và giá cả.

Để cân nhắc các KH dựa trên các yếu tố này và có ảnh hưởng đến quyết định mua của KH cũng như quyết định tái đặt hàng của KH với các DN thuộc TĐDMVN.

### *2.3.5.3. Phân tích thực trạng phân đoạn giá trị khách hàng của các DN thuộc TĐDMVN*

Để có các chính sách cần thiết phù hợp với từng nhóm khách hàng thì phải có các phân tích giá trị khách hàng của các DN thuộc TĐDMVN.

#### **➤ *Thực trạng giá trị KH của các DN thuộc TĐDMVN***

Kết quả phỏng vấn câu 2 phụ lục 2 & Phụ lục 2A cho thấy hầu hết các DN thuộc TĐDMVN có phân loại các KH; họ phân loại theo doanh thu hoặc lợi nhuận KH mang lại, theo loại hình đơn đặt hàng của KH. Hầu hết các DN trong tập đoàn đều chỉ dựa vào doanh thu hoặc lợi nhuận KH mang lại, theo loại hình đơn đặt hàng của khách cho nên chưa đánh giá được hết tiềm năng phát triển của từng đơn hàng

trong tương lai. Chỉ có số ít DN lớn đánh giá được tiềm năng phát triển của KH theo các nhóm như may 10, Đức Giang, Nhà Bè, Việt Tiến, Việt Thắng, Dệt may Huế, Dệt may Hà Nội. Tuy nhiên đánh giá chưa được hiệu quả cao vì nhóm phân loại chưa thực sự hợp lý trong QTQHKH. Các DN này mới đánh giá tiềm năng phát triển của KH DN dựa vào doanh thu và lợi nhuận thu được từ KH là chính để có các chính sách riêng trong quá trình đáp ứng các nhu cầu mua hàng của khách theo khả năng của DN trong từng giai đoạn phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của DN. Tỷ trọng doanh số các nhóm KH đóng góp vào tổng doanh số của DNĐM ở hình 2.3.

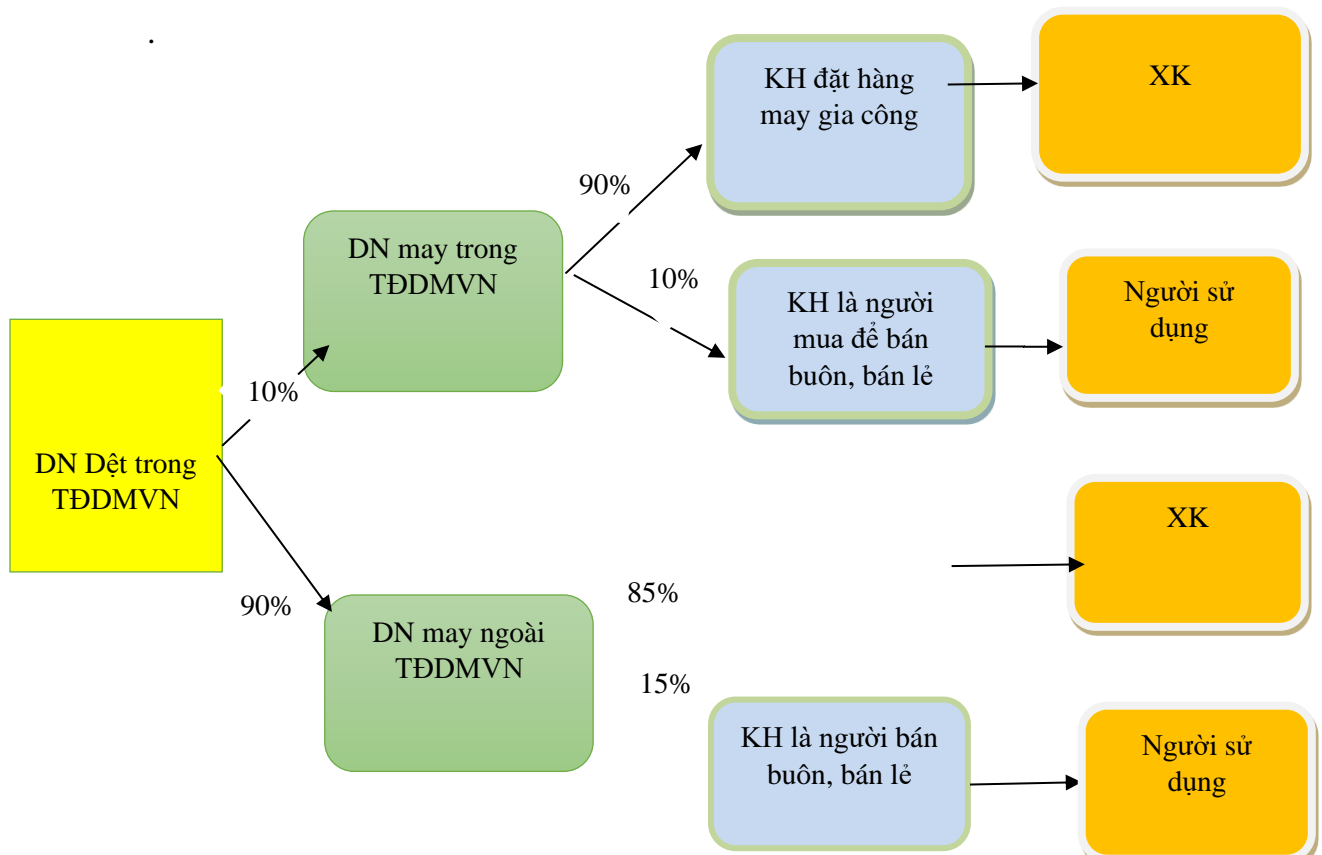
Dựa theo doanh thu và lợi nhuận và đặc điểm của từng nhóm KH (giá trị KH) các DNĐM thuộc TĐDMVN đang phân đoạn KH theo các nhóm như sau:

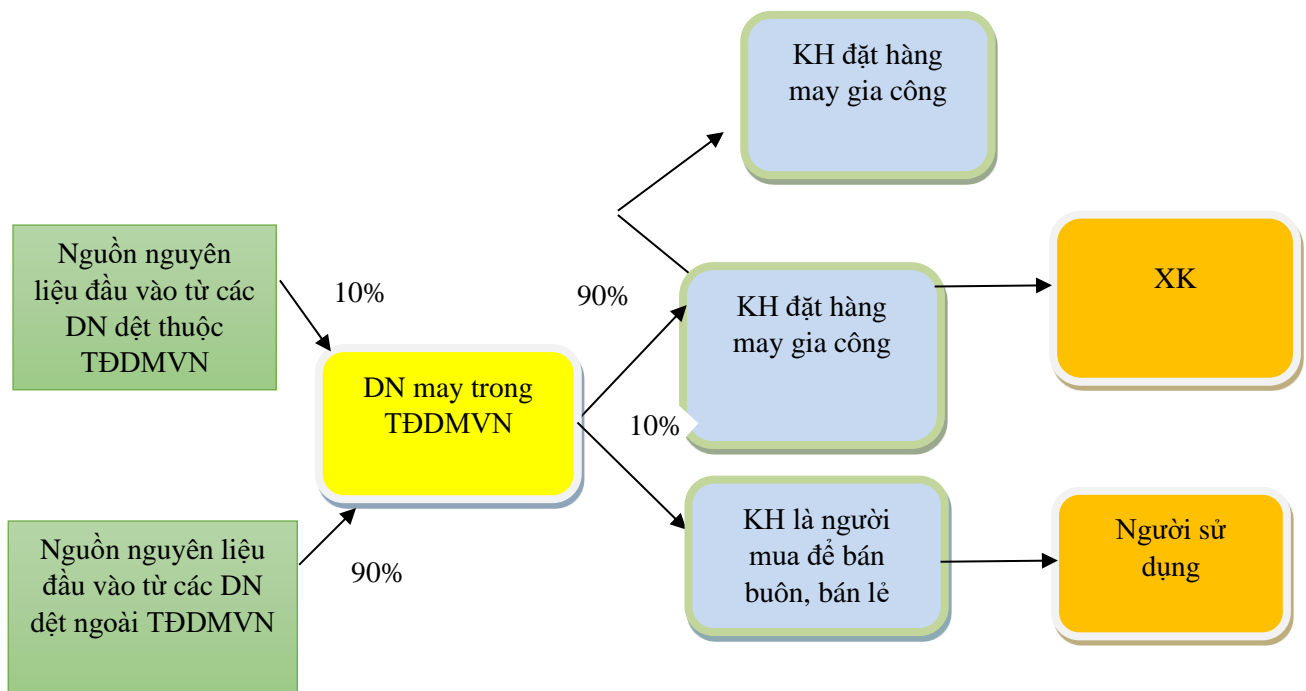
**Nhóm 1-** KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất (phục vụ trong nước hoặc xuất khẩu (vải dệt kim và dệt thoi) – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật bao gồm:

KH mua sợi là các nhà máy dệt vải, các trung gian bán hàng cho các DN dệt vải mua sợi cotton; CVC, polyester,... để sản xuất vải dệt kim hoặc dệt thoi, phụ liệu phục vụ các đơn hàng may trong nước và xuất khẩu; các DN dệt ở nước ngoài.

KH mua vải/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may xuất khẩu và bán trong nước, chủ yếu là KH nước ngoài mua vải để đặt gia công sản xuất tại DN bên ngoài TĐDMVN).

**Nhóm 2-** KH đặt may/ dệt theo hình thức CMT/FOB – là KH nước ngoài – sản xuất theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của họ.





**Hình 2.3: Quan hệ KH của các DNDM trong TĐDMVN**

**Nhóm 3-** KH mua hàng phân phối trong nước – nhà phân phối bán buôn, bán lẻ trong nước. Là các nhà phân phối bán buôn và mua để bán lẻ trong nước .

**Nhóm 4:** nhóm KH là người tiêu dùng mua để sử dụng (mua qua hệ thống phân phối) cho nhu cầu của cá nhân và hộ gia đình (hay còn gọi là KH mua lẻ).

Qua phỏng vấn được biết, DN thường dựa theo yêu cầu của KH và khả năng đáp ứng giá trị yêu cầu của KH của DN, các DNNDM thuộc TĐDMVN phân chia phân đoạn KH theo giá trị, từ đó xây dựng phương thức hợp tác sản xuất kinh doanh phù hợp với năng lực sản xuất và kinh doanh của DN mình và giá trị của các KH mang lại.

Hiện nay, các DNNDM Việt Nam cũng như các DNNDM trong TĐDMVN đang trở thành phân xưởng lớn của các thương hiệu thời trang lớn trên thế giới.

Do sản phẩm may của các DNNDM trong ở Việt Nam chủ yếu là gia công, nên chưa tận dụng được tối đa các công đoạn sản xuất để gia tăng giá trị sản phẩm cung ứng cho KH, chưa có nhiều DN chào bán được sản phẩm mà 100% các công đoạn và nguyên liệu được sản xuất tại DN DM trong nước cũng như trong TĐDMVN. Công nghệ sản xuất chưa được chú trọng đầu tư đúng mức, các DN trong TĐDMVN cung cấp nguyên liệu đầu vào chưa thực sự tập trung vào nghiên cứu các công đoạn sản xuất khó hơn mang lại nhiều giá trị như dệt và nhuộm vải, sản xuất và thu hoạch bông. Việc ứng dụng công nghệ khoa học kỹ thuật vào sản xuất chưa được ứng dụng cao, sản phẩm dệt nhuộm chưa đáp ứng được đủ nhu cầu về vải cho các DN may gia công với số lượng lớn như hiện nay.

Các DNNDM thuộc TĐDMVN xác định KH tiềm năng chủ đạo có ba nhóm KH được xác định ở nấc này đó là 1). nhóm KH có đơn hàng lớn có thể đem lại sự ổn định đơn hàng, doanh thu và lợi nhuận cao cho các DNNDM trong TĐDMVN; 2). Nhóm KH lâu dài và 3). Nhóm KH sẵn sàng chuyển giao dịch hợp tác với các DNNDM khác (đối thủ cạnh tranh). Việc tiếp cận KH không nhất thiết cứ phải là KH đặt hàng sản phẩm dệt hoặc sản phẩm may của các DNNDM trong TĐDMVN mới trở thành đối tượng KH mà DN cần thu thập thông tin. DN tìm hiểu KH qua thu thập câu trả lời các câu hỏi như: KH biết đến DN của mình từ nguồn thông tin nào? Ấn tượng đầu tiên của KH về DN mình là gì? KH phải mất bao nhiêu thời gian và bao nhiêu tiền của, sức lực để liên hệ với DN mình? KH có thể tìm được các DN có khả năng đáp ứng thay thế DN của mình (đối thủ cạnh tranh) ở đâu? KH thích gì ở các DN đối thủ cạnh tranh?

**Đối với các KH lớn** thì các chính sách ưu đãi của các DNNDM trong TĐDMVN đối với các KH luôn được thực hiện một cách linh động nhất về thời gian giao hàng, sắp xếp chuyên may, giá cả linh động các KH lớn thường được chia làm 2 nhóm



chính đó là KH đặt hàng CMT và nhóm KH đặt hàng FOB. Linh động cả về điều kiện giao hàng và thanh toán theo nhiều hình thức

KH lần đầu mục tiêu mong muốn là họ thực hiện giao dịch với DN. Khi mới thiết lập quan hệ với KH, DN bắt đầu phát triển cơ sở dữ liệu về KH thông qua các thông tin sau: Lần giao dịch đầu tiên diễn ra khi nào? Đơn đặt hàng đầu tiên số lượng là bao nhiêu? KH chi trả bao nhiêu cho lần giao dịch đó? KH có yêu cầu cụ thể nào khác không? Quy mô của lần giao dịch đặt hàng đó? Giao dịch đặt hàng có đặc điểm gì cần lưu ý? KH có phàn nàn vấn đề gì không? Cách thức KH liên hệ như thế nào?

**Nhóm KH tiềm năng và mua lần đầu** đối với cả với KH đặt gia công, FOB, ODM, KH mua sản phẩm cuối cùng và sử dụng trong nước thì chưa mở rộng được thêm KH do việc đầu tư nhân lực, làm mẫu cũng như các hoạt động khác, chi phí tài chính cao mà kết quả giá trị nhận về chưa đạt được như mong muốn của DN thậm chí là không có lợi nhuận vì nhiều chi phí phát sinh do qui mô nhỏ.

Đối với KH đặt gia công lẫn KH mua sản phẩm cuối cùng và sử dụng trong nước

1. *Nhóm KH mua lặp lại*: hiện nay với hầu hết các DN thuộc TĐDMVN thì đã có 95% doanh thu từ lượng KH nước ngoài tương đối ổn định mua hàng lặp lại; 5% doanh thu từ các KH trong nước. Riêng có số ít DN có 90% doanh thu từ lượng KH nước ngoài ổn định mua hàng lặp lại; 10% doanh thu từ các KH trong nước như May 10, May Nhà Bè.

2. *KH chiếm tỷ lệ lớn*: Các DN thuộc TĐDMVN luôn tìm cách duy trì KH tạo mối quan hệ thân thiết và là KH lớn có đơn hàng chiếm đến 50-60% năng lực sản xuất của mình để đảm bảo ổn định sản xuất.

3. *KH trung thành*: DN thuộc TĐDMVN chưa chú trọng đến phát triển những KH trung thành, nhóm này mới là nhóm nền tảng với sự phát triển của cả DN. Qua nghiên cứu khi KH đã trở thành bạn hàng thân thiết của DN đặt hàng thường xuyên trong thời gian dài, các DN có tâm lý an tâm, an phận vì với quan niệm về khả năng cung ứng đầu vào như vải của các DN hạn chế nên việc phát triển đối với KH là thấp. Mối quan hệ là duy trì.

Nhóm KH chiếm tỷ lệ lớn và KH trung thành giúp DN thu về giá trị lớn và ổn định thì DN thuộc TĐDMVN cần đưa ra biện pháp chính sách để giữ chân KH

như ưu đãi về giá cũng như chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, dịch vụ ngày càng nâng cao để ngày một nâng cao giá trị cung ứng cho KH.

#### 2.3.5.4. *Thực trạng cung ứng giá trị cho khách hàng của các DNDM trong tập đoàn dệt may Việt Nam*

##### 2.3.5.4.1. Giá trị từ sản phẩm:

Các DN hiện nay cung ứng dịch vụ sản xuất gia công sản phẩm và cung ứng sản phẩm may ra thị trường. Sản phẩm gồm có sản phẩm may và sản phẩm dịch vụ gia công, trong đó phần dịch vụ gia công chiếm tỷ lệ lớn nên giá trị DN cung ứng từ sản phẩm cho KH chưa cao.

Các sản phẩm của DN dệt gồm có sản phẩm vải dệt kim, dệt thoi

1. Sản phẩm dệt gồm có vải dệt kim chất lượng trung bình dùng để may áo polo, áo t-shirt, váy mặc ở nhà cơ bản. Vải dệt thoi chất lượng trung bình là lót túi, và may những sản phẩm chất lượng trung bình như quần âu, quần kaki, áo sơ mi .

2. Sản phẩm may: các loại quần áo thời trang cơ bản bán ở thị trường trong nước

3. Các dịch vụ sản xuất gia công, trong các công đoạn gia công mà các DN may thuộc TĐDMVN có thể thực hiện được gồm: cắt, may, hoàn thiện theo yêu cầu KH đưa ra và mua nguyên liệu, phụ liệu theo các mẫu hàng đã được xác nhận đặt mua.

Mua nguyên liệu, phụ liệu theo chỉ định của KH về số lượng, chất lượng thậm chí cả về giá , thiết kế, cắt, may , hoàn thiện (vệ sinh công nghiệp, là, bao gói), sản phẩm dịch vụ sau bán hàng hàng

Kết quả nghiên cứu cho thấy mặc dù các DN đều nhận định là tỷ suất lợi nhuận của phương thức sản xuất ODM và OBM cao nhưng có rất ít DN may cung ứng được sản phẩm theo phương thức sản xuất ODM (thiết kế mẫu chào hàng, mua nguyên phụ liệu, sản xuất hàng sản phẩm may bán cho KH và thương hiệu là của KH. thiết kế từ ý tưởng tham khảo xu hướng thị trường và ý kiến KH) và OBM (thiết kế từ ý tưởng tham khảo xu hướng thị trường và ý kiến KH thiết kế từ ý tưởng tham khảo xu hướng thị trường và ý kiến KH sản xuất sản phẩm may với thương hiệu riêng của mình và chào bán trên thị trường) số ít các DN may thực hiện sản xuất kinh doanh được các phương thức này là Tổng công ty cổ phần May 10, Tổng công ty may Nhà Bè, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng Công ty cổ phần dệt may Hà Nội,...

Các sản phẩm được các DN may trong TĐDMVN cung ứng cho thị trường trong nước một số sản phẩm đơn giản, cơ bản thông dụng: áo sơ mi, quần âu, kaki, veston

cho nam giới là chính, áo dệt kim t-shirt hoặc poloshirt cung ứng cho trẻ em, nam, nữ ...cung ứng một số sản phẩm có đặc điểm ít thay đổi một, và theo xu hướng thị trường ít thay đổi. được các KH trong nước đánh giá cao về chất lượng, tuy nhiên mẫu mã chưa đa dạng.

Sản phẩm mà các DN dệt trong TĐDMVN hiện nay cung cấp cho KH chủ yếu là sản phẩm cơ bản chưa có giá trị cao đáp ứng các yêu cầu trung bình (màu vải, độ co, độ bền màu, mặt vải, kiểu dệt cơ bản ...) của khách về chất lượng cũng như số lượng, chưa đáp ứng được các đơn hàng yêu cầu về chất lượng trung bình nhưng yêu cầu về sản lượng lớn trong thời gian ngắn do qui mô sản xuất còn nhỏ hoặc các đơn hàng yêu cầu cao hơn về chất lượng (màu vải, độ co, độ bền màu, mặt vải, kiểu dệt, hoàn tất vải ...) cũng như số lượng đơn hàng lớn thời gian cung cấp nhanh là các DN dệt của TĐDMVN là chưa đáp ứng được. Đây là nguyên nhân dẫn đến chưa cung ứng được giá trị KH mong muốn cho một số lớn KH may đặt hàng trong các DN thuộc TĐDMVN. Do vậy mà nhận được giá trị rất ít hoặc chưa có từ các KH lớn.

Đối với thị trường XK sản phẩm mà các DN may trong TĐDMVN hiện nay cung cấp cho KH đó là KH chỉ thuê gia công sản phẩm để XK dưới các hình thức CMPT (cắt, may, hoàn thiện theo yêu cầu KH và mua phụ liệu theo các mẫu hàng đã được xác nhận đặt mua.) và FOB (thiết kế theo mẫu và thông số khách gửi, mua nguyên liệu, phụ liệu theo các mẫu hàng đã được xác nhận chất lượng và chỉ định nhà cung cấp, cắt, may, hoàn thiện theo yêu cầu KH) và phương thức sản xuất ODM (DN chủ động thiết kế theo ý tưởng của khách, gửi bản chào hàng sản phẩm chi tiết chất liệu vải, phụ liệu, KH xác nhận đặt hàng sản xuất theo thương hiệu khách yêu cầu) và OBM (DN chủ động thiết kế theo ý tưởng của mình phù hợp khả năng đáp ứng của DN, gửi bản chào hàng sản phẩm chi tiết chất liệu vải, phụ liệu, sản xuất theo thương hiệu của DN hoặc bán lẻ trên hệ thống kênh phân phối của DN). Vì thiếu nguồn vốn và khả năng cung ứng vải của các DN dệt trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu cho các đơn hàng XK, sản xuất phụ thuộc vào nguồn nguyên phụ liệu nhập khẩu dẫn đến sự không chủ động được về thời gian sản xuất cũng như thời gian giao hàng, thêm vào đó là khả năng thiết kế của các DNDM còn yếu thiếu tính sáng tạo cho nên phương thức sản xuất gia công được các DN may trong TĐDMVN lựa chọn là chủ yếu.

#### 2.3.5.4.2. Giá trị từ chi phí gia công và giá sản phẩm

Giá sản phẩm – chi phí gia công và giá sản phẩm các DN may trong TĐDMVN cung ứng cho KH hiện nay chủ yếu là gia công, chi phí sản xuất cao hơn các DN FDI và DNNDM ngoài TĐDMVN cho nên giá trị gia tăng cung ứng cho KH chưa mang lại lợi thế cạnh tranh cụ thể giá sản phẩm được tính như sau:

**Giá sản phẩm dệt (vải):** cơ bản được tính như sau

Giá vải = giá sợi + hóa chất thuốc nhuộm + chi phí dệt vải + chi phí hoàn tất + lãi ngân hàng + lợi nhuận

Giá bán buôn đối với KH là các DN trong TĐDMVN, hoặc bên ngoài mua về để sản xuất hàng may XK thường có giá thấp hơn 10% - 25% giá bán lẻ, tùy theo số lượng đơn đặt hàng, yêu cầu về chất lượng, điều kiện giao hàng, thời gian thanh toán mà giá chiết khấu ở mức độ khác nhau.

Đối với KH là các nhà bán buôn trong nước giá chiết khấu thường là 15% - 25% , do yêu cầu về chất lượng cao nhưng không khắt khe như đối với các đơn hàng mua về để may để XK.

Bán buôn, bán lẻ - mức chiết khấu và dịch vụ hỗ trợ cho các nhà phân phối của DN

KH tiêu dùng – mức giá chào cho KH có phù hợp với sức mua của KH

**Giá sản phẩm may** của các DN may trong TĐDMVN hiện nay được áp dụng cách tính cơ bản và được tính trên cơ sở như sau:

Giá gia công XK có DN cung cấp chỉ và phụ liệu bao gói chỉ và (CMPT) = Chi phí sản xuất (nhân công+điện nước+ chi phí cố định khác) + chi phí phụ liệu (theo thỏa thuận với KH) + lợi nhuận + lãi xuất ngân hàng

Giá gia công XK thuần túy (CM) = Chi phí sản xuất + lợi nhuận + lãi xuất ngân hàng.

Giá FOB DN may = Chi phí sản xuất (nhân công + điện nước + chi phí cố định khác) + chi phí vải và nguyên phụ liệu khác + chi phí vận chuyển + lợi nhuận + lãi suất ngân hàng.

Giá cả hiện nay nói chung chưa mang lại giá trị gia tăng cho KH cho KH nhiều. cách áp dụng giá thay đổi theo số lượng đơn đặt hàng đơn hàng lớn theo giá CMPT mang giá trị gia tăng cho khách nhiều hơn so với hình thức CM thuần túy thông qua việc DN tự cung ứng phụ liệu; đối với các đơn hàng lớn và dài giá giảm

hơn 1-2%, Trường hợp đơn hàng nhỏ, đơn hàng thử nghiệm giá cao hơn 10%-30% so với đơn hàng đại trà.

Giá FOB sẽ giúp mang đến cho KH giá trị gia tăng cho khách nhiều hơn các hình thức giá CM và CMPT cũng vì thế mà DN có thể thu lại giá trị từ KH nhiều hơn. Giá sẽ tăng hoặc giảm 1-3% tùy theo số lượng và thời gian giao hàng, theo tính chất đơn đặt hàng, số lần tái đặt hàng của KH.

Giá của đơn hàng đặt hàng lặp lại có thay đổi và không có thay đổi, sản phẩm hoàn toàn mới là có sự khác biệt.

#### 2.3.5.4.3. Giá trị từ phân phối:

Sản phẩm dệt, may KH mua để XK, các DNĐM Việt Nam trong TĐDMVN phân phối chủ yếu theo hình thức giao tại cảng người bán (theo hình thức FOB). Thanh toán thường theo LC hoặc TT trả ngay sau khi giao hàng hoặc 10-30 ngày tùy theo mức độ hợp tác thân thiết và uy tín của KH mua hàng .

Đối với nhóm KH mua sản phẩm dệt KH mua nguyên phụ liệu để đặt các DN may trong nước sản xuất sản phẩm may XK thì hình thức phân phối là giao đến kho KH chỉ định trong lãnh thổ Việt Nam. Thời gian giao hàng từ 20-45-60 ngày tùy theo tính chất sản phẩm và yêu cầu của đơn đặt hàng. Thanh toán thường theo LC hoặc TT trả sau khi giao hàng 10-30 ngày tùy theo mức độ hợp tác quan hệ thân thiết cũng như uy tín của KH mua hàng .

Nhóm KH mua phân phối bán lẻ sản phẩm trong nước các sản phẩm dệt, may DNĐM trong TĐDMVN giao hàng tại kho của nhà sản xuất hoặc địa điểm người mua yêu cầu tùy theo thỏa thuận của từng đơn hàng, hợp đồng, thời gian phụ thuộc vào năng lực sản xuất của DNĐM ở từng thời điểm có thời điểm thời gian giao hàng 15-20 ngày cũng có thời điểm thời gian giao hàng là 60-90 ngày sau khi đặt hàng. Thời gian thanh toán thường là trước khi giao hàng.

Hệ thống phân phối bán lẻ sản phẩm may chỉ tập trung ở một số thành phố lớn chưa bao phủ rộng đáp ứng nhu cầu bán buôn, bán lẻ trên khắp cả nước hiện nay chỉ có một số DN may như Tổng công ty Cổ phần May 10, Tổng công ty may nhà Bè, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hà Nội ... chưa được phủ rộng

Kết quả nghiên cứu cho thấy sản phẩm may XK của các DNĐM trong TĐDMVN được phân phối tập trung chủ yếu ở thị trường Mỹ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc và một số nước Châu á. Một số DN có khả năng cung cấp sản phẩm theo hình

thức FOB1; FOB2; ODM; OBM như Tổng công ty cổ phần may 10, Tổng công ty may nhà Bè, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng công ty cổ phần dệt may Hà Nội, Tổng công ty dệt may Huế, ... thì giá cả có cạnh tranh hơn so với một số DN hình thức giao hàng FOB, hoặc C&F, CIF, tùy theo yêu cầu của KH.

Các DNĐM trong TĐĐMVN hiện nay vẫn chưa có hệ thống phân phối rộng lớn đến tận tay người tiêu dùng, đặc biệt là đối với thị trường quốc tế, chủ yếu vẫn phải thông qua các DN trung gian nước ngoài rất ít DN có được hợp đồng từ các nhà bán lẻ để cung cấp sản phẩm của mình. Hay có thể nói DNĐM trong TĐĐMVN thiếu sự liên kết với người tiêu dùng sản phẩm cuối cùng, do đó chưa nắm bắt được nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng cũng như chưa theo kịp sự thay đổi hành vi mua của người mua, dẫn đến việc sản phẩm dệt may chưa phân phối đáp ứng được theo yêu cầu của người tiêu dùng cuối cùng.

Do vậy giá trị gia tăng các DNĐM trong TĐĐMVN cung ứng cho KH thông qua các kênh phân phối sản phẩm chưa nhiều

#### 2.3.5.4.4. Giá trị từ giao tiếp với KH:

Kết quả nghiên cứu hoạt động giao tiếp với KH của các DNĐM trong TĐĐMVN hiện nay chưa được tốt chủ yếu là dựa vào lực lượng bán, chào hàng và thu hút đơn hàng mua, giữ KH mua lặp lại và trung thành với sản phẩm và dịch vụ của DN thường là BPKD, XNK, chưa có BP marketing riêng để sử dụng các công cụ truyền thông thông tin ứng dụng công nghệ số, Internet ... thuyết phục KH mua với KH dịch vụ gia công để người mua biết, thuyết phục sử dụng sản phẩm dịch vụ gia công của DN mình.

Đối với KH là trung tâm phân phối cho thị trường trong nước và người sử dụng ở thị trường trong nước hoạt động giao tiếp xúc tiến thương mại chưa được đầu tư phát triển, sử dụng các công cụ truyền thông thông tin thuyết phục KH mua chưa hữu hiệu chẳng hạn như trang web đơn giản chỉ có giới thiệu loại hình kinh doanh của DN, thông tin liên hệ chưa cụ thể, chưa ứng dụng số, internet để thuận tiện cho KH tìm hiểu sản phẩm và các giao dịch đặt hàng, do vậy hoạt động giao tiếp với KH chưa đạt được đến các tiêu chí biết, hiểu, thích, mong muốn khát khao mua, mua lặp lại, vì vậy một trong các vấn đề đặt ra sử dụng các công cụ giao tiếp, truyền thông thông tin phù hợp giao tiếp thuyết phục KH mua, truyền tải thông tin, kích thích tạo nhu cầu và ra quyết định mua của KH, hoặc là gia tăng giá trị cho KH nhưng vẫn giữ nguyên chi phí, hoặc giảm chi phí nhưng giá giữ nguyên.

*Thứ nhất*, thực trạng cung ứng giá trị qua giao tiếp với các KH nước ngoài đặt hàng sản xuất gia công

Qua nghiên cứu nhận thấy hoạt động giao tiếp giới thiệu giá trị cung ứng với KH của các DNĐM trong TĐDMVN chủ yếu ở giá trị thông tin được trao đổi qua lại giữa DNĐM với các khách hàng, và đã được thực hiện như sau:

Hiện nay hoạt động giao tiếp cung ứng giá trị với các KH nước ngoài đặt hàng sản xuất gia công hiện nay được thực hiện thông qua chủ yếu bởi các DN nước ngoài, họ thực hiện các hoạt động chào bán hàng XK sản phẩm dệt may do người mua quyết định và không thực hiện bất cứ việc sản xuất sản phẩm nào. Các DN này đóng vai trò trung gian kết hợp chuỗi cung ứng giữa các nhà sản xuất sản phẩm may mặc, các nhà thầu phụ với các nhà bán lẻ toàn cầu. Họ nắm giữ phần lớn giá trị trong chuỗi may mặc toàn cầu, các DN này tập trung chủ yếu ở Hồng Kông, Đài Loan, Hàn Quốc đang nắm đa số các hoạt động giao tiếp chào hàng này, đặc điểm hoạt động giao tiếp chào hàng này cần có sự tổng hợp các tri thức & kinh nghiệm. Họ tìm kiếm và giao tiếp đàm phán với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu lớn chào hàng sản phẩm may, thiết kế sản phẩm rồi đặt mua hàng tại các DN dệt may tại Việt Nam cũng như các DNĐM trong TĐDMVN.

Các DNĐM trong TĐDMVN có tham gia các hội chợ xúc tiến thương mại, giới thiệu sản phẩm mà DN có thể cung ứng và tìm kiếm đối tác, có sự hỗ trợ từ TĐDMVN và Bộ Công Thương, cũng có nhiều đối tác khi xem các sản phẩm các DNĐM đã sản xuất được trưng bày triển lãm rất quan tâm nhưng quá trình giao dịch các yêu cầu của KH về điều kiện sản xuất, cung cấp nguyên phụ liệu, điều kiện giao, hàng thanh toán thì các DNĐM trong TĐDMVN chưa đáp ứng được hết các yêu cầu về giá trị của KH mong muốn, lý do chính là nguồn nguyên phụ liệu chưa chủ động cung ứng chủ động trong nước để đáp ứng đảm bảo an về toàn thời gian, chất lượng cung ứng sản phẩm cho KH nên đã buộc phải từ chối nhiều đơn hàng.

Các DN may trong TĐDMVN hiện nay chỉ có thể cung ứng giá trị cho KH là sản phẩm gia công may (CMPT = cắt – may- hoàn thiện – mua phụ liệu một phần hoặc toàn bộ phụ liệu); FOB = thiết kế theo mẫu và thông số của khách mua nguyên liệu, phụ liệu cắt – may- hoàn thiện) nên việc giao tiếp để giới thiệu giá trị cung ứng chủ yếu là tiếp cận các nhà buôn, các nhà cung cấp là các trung gian, gửi hồ sơ năng lực qua các văn phòng đại diện của họ ở Việt Nam, quảng bá hình ảnh thương hiệu sản phẩm của DN mình đã hợp tác sản xuất. đăng tải video, hình ảnh nhà máy

xưởng sản xuất quảng bá trên trang web và một số chương trình truyền hình. Tặng quà, thăm hỏi trực tiếp hoặc gửi email, thư cho KH các dịp lễ tết ...

Các DN dệt tập trung hiện nay giao tiếp để giới thiệu giá trị cung ứng tới các KH của DN may trong tập đoàn bằng các phương thức tiếp cận khác nhau với các KH mua vải để đặt hàng may XK như phương thức gửi hồ sơ năng lực qua các văn phòng đại diện của họ ở Việt Nam, quảng bá hình ảnh thương hiệu sản phẩm của DN mình đã hợp tác sản xuất. đăng tải video, hình ảnh nhà máy xưởng sản xuất quảng bá trên trang web và một số chương trình truyền hình. Tặng quà, thăm hỏi trực tiếp hoặc gửi email, thư cho KH các dịp lễ tết ...

Qua nghiên cứu thực tế hiện nay các DN dệt gặp nhiều khó khăn trong giao tiếp để giới thiệu giá trị cung ứng với KH lớn, do yêu cầu kỹ thuật nhuộm in hoàn tất sản phẩm cao hoặc do sản xuất phụ thuộc nguồn nguyên liệu của một số sản phẩm vải cao cấp thì sợi phải nhập khẩu giá sợi lên xuống biến động theo giá bông xơ, thêm vào đó với qui mô sản xuất nhỏ đơn hàng lớn, thời gian sản xuất phụ thuộc vào rất nhiều việc như thời gian nhập khẩu hóa chất thuốc nhuộm; thời gian nhập khẩu sợi, thời gian dệt vải ...do vậy DN dệt phải chấp nhận từ chối một số đơn hàng không chắc chắn đáp ứng được hết các yêu cầu về thời gian giao hàng, chất lượng, .... của KH.

Hoạt động giao tiếp để giới thiệu giá trị cung ứng cho thị trường XK hiện nay vẫn còn hạn chế theo phương thức truyền thống, chưa đẩy mạnh ứng dụng được nhiều các phương tiện công nghệ thông tin, Internet, ứng dụng số vào hoạt động giao tiếp giới thiệu giá trị cung ứng XK, chưa tạo ra được sự khác biệt về giá trị mang tính cá nhân hóa cho các KH. Do các DN thuộc TĐDMVN đang phụ thuộc và tìm giải pháp phát triển năng lực cung ứng đồng bộ giữa dệt và may.

*Thứ hai*, thực trạng cung ứng giá trị qua giao tiếp cho khách hàng ở thị trường trong nước:

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động giao tiếp cung ứng giá trị, thúc đẩy xúc tiến thị trường trong nước chưa được các DN thuộc TĐDMVN chú trọng, có một số hoạt động giao tiếp xúc tiến thương mại trong nước được thực hiện như tham gia hội chợ thương mại trong nước nhưng chưa có hiệu quả thực sự, ở các hội chợ này có một số DN còn coi đây là cơ hội giải quyết hàng tồn đọng của DN mình. Chưa tập trung cao vào hoạt động giới thiệu quảng bá sản phẩm mới, quảng bá về thương hiệu của DN mình. Các hoạt động giao tiếp cung ứng giá trị, xúc tiến bán hàng còn hạn



ché bởi bộ máy công kênh cơ sở vật chất để bán hàng chưa bắt kịp xu hướng ứng dụng công nghệ thông tin, Internet, ứng dụng số vào giao tiếp cung ứng giá trị chào bán hàng trực tuyến. Mà vẫn tập trung vào phương thức giao tiếp bán hàng truyền thống là chủ yếu.

#### *2.3.5.4.5. Cung ứng giá trị thông qua dịch vụ -chăm sóc khách hàng.*

Kết quả nghiên cứu cho thấy các DNĐM trong TĐDMVN hiện nay làm thực sự chưa tốt dịch vụ cung ứng cho các phân đoạn KH. Mà chủ yếu tập trung chăm sóc phân đoạn KH có mang lại giá trị lớn cho DN (nhóm KH chiếm tỷ lệ lớn) với mong muốn nhóm KH này chuyển thành KH trung thành của DN mình. Do vậy chưa khai thác được hết tiềm năng của các nhóm KH.

Về con người cung ứng dịch vụ KH: chưa được thống nhất về tổ chức giữa các BP khác nhau trong DN, trình độ giao tiếp, cũng như khả năng ngoại ngữ, khả năng sử dụng các ứng dụng số, Internet, ứng dụng khoa học mới trong hoạt động chăm sóc KH còn hạn chế, do có sự thay đổi nhiều về nhân sự ...

Đặc điểm chung của các DNĐM trong TĐDMVN cung ứng được cho KH là sản phẩm dịch vụ ổn định về chất lượng, giá trị gia tăng cung ứng cho KH như là kinh nghiệm sản xuất và thái độ hợp tác với KH xử lý những tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện đơn hàng cũng như có những đơn hàng cần phải hỗ trợ dịch chuyển sản xuất từ DN khác (có thể từ quốc gia khác hoặc DN khác trong nước) về để kịp thời hạn giao hàng đặc biệt trong thời điểm ảnh hưởng dịch bệnh Covid, sản xuất gián đoạn do giãn cách xã hội diễn ra trên thế giới... Do hạn chế về khả năng quản lý và nguồn vốn nên dịch vụ mà các DN may trong TĐDMVN đáp ứng KH mới tốt ở hình thức sản xuất gia công CMPT là chính, có một số DN lớn như Việt Tiến; Việt Thắng, Nhà Bè ... có đáp ứng được một phần dịch vụ cho một số KH theo phương thức sản xuất FOB, ODM; OBM.

Đối với các DN dệt trong TĐDMVN thì việc đáp ứng dịch vụ KH chưa được tốt do khả năng đáp ứng nhu cầu của khách về chất lượng sản phẩm và sản lượng, thời gian giao hàng, phương thức đặt hàng còn nhiều hạn chế.

#### ***2.3.6. Thực trạng cơ sở dữ liệu trong QTQHKH của DNĐM thuộc TĐDMVN***

Kết quả phỏng vấn câu 12, 13,14 phụ lục 2 & Phụ lục 2A cho thấy hầu hết các DN được hỏi đều có phần mềm QL doanh thu, QL tài chính thường họ sẽ không có phần mềm dành riêng cho hoạt động QTQHKH. Về phần mềm QL doanh thu theo từng giao dịch với KH (từng đợt giao hàng) với từng KH: số lượng, đơn giá, tổng trị

giá giao dịch với KH. Phần mềm QL tài chính báo cáo thu chi tài chính, phiếu xuất kho, phiếu nhập kho, báo cáo doanh thu, lợi nhuận, báo cáo thuế, báo cáo tài chính liên quan đến KH và toàn DN.

Có rất ít DN sử dụng phần mềm tích hợp quản lý dữ liệu về KH từ xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu KH, QL sản xuất đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của KH: thông tin quản lý sản xuất gồm kế hoạch sản xuất (số lượng đơn hàng chi tiết theo màu cỡ, các thông số và yêu cầu kỹ thuật, thời gian, địa điểm giao hàng và số lượng theo từng đợt giao hàng, tiến độ duyệt các mẫu KH yêu cầu trước, trong và sau khi sản xuất xong, tài liệu kỹ thuật, tiến độ nguyên phụ liệu cho sản xuất, định mức nguyên phụ liệu ...). Các thông tin này được các bộ phận liên quan cập nhật theo phân công trách nhiệm thu thập và cập nhật. Sau đó từ thông tin thu thập được từng bộ phận liên quan đọc và chiết xuất thông tin cần thiết phục vụ cho công việc của bộ phận mình. Tuy nhiên tính hiệu quả chưa cao của việc sử dụng phần mềm do DN tính đến chi phí điều hành duy trì bảo trì phần mềm và nhân sự sử dụng ở các bộ phận chưa cập nhật thông tin kịp thời thường xuyên, nên hiệu quả khai thác thông tin chưa tối ưu các tính năng của các phần mềm.

#### *2.3.6.1. Thực trạng thu thập, lưu trữ, xây dựng cơ sở dữ liệu:*

Qua tìm hiểu về thực trạng của DN trên cơ sở phỏng vấn những người trực tiếp tham gia hoạt động kinh doanh của DN (câu 14 phụ lục 2 & phụ lục 2A) thì được biết các DNĐM trong TĐDMVN đã thu thập, lưu trữ dữ liệu về KH, và hầu hết cho rằng dữ liệu có vai trò rất quan trọng trong KD và QHKH. Tuy nhiên, hiện nay hầu hết dữ liệu được lưu trữ của DNĐM chỉ là về phương thức giao dịch với KH, còn các thông tin cụ thể về các giao dịch và khách hàng đều do một vài cá nhân trực tiếp làm việc với KH nắm bắt. KH trong nước và nước ngoài cung cấp thông tin qua các cá nhân người đại diện DN làm việc trực tiếp với KH (thường là cán bộ cấp trung trưởng phó phòng và nhân viên giao dịch với KH). Trong các DNĐM thuộc TĐDMVN hiện nay chỉ lưu trữ các thông tin dùng chung là tên DN (KH) địa chỉ giao dịch của KH trong hợp đồng, thông tin của người liên hệ, số điện thoại, số fax, danh thiếp cá nhân có chức danh, số điện thoại giao dịch, địa chỉ email giao dịch, thông tin các ngân hàng giao dịch của KH, số tài khoản, ... các thông tin này được nhân viên giao dịch và quản lý cấp trung lưu trữ phục vụ trực tiếp cho quản lý thực hiện đáp ứng đơn hàng. Như vậy các thông tin về KH chưa được DNĐM thuộc TĐDMVN thu thập đầy và chưa được lưu trữ một cách có hệ thống và bảo mật phù hợp.

Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy việc xây dựng cơ sở dữ liệu KH mua về bán buôn, mua về bán lẻ, khách mua lẻ cơ sở dữ liệu KH chưa được các DNĐM trong TĐDMVN chú trọng. Trong thực tế hoạt động kinh doanh của các DNĐM trong TĐDMVN, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNĐM trong TĐDMVN ngoài uy tín và năng lực sản xuất của mình thì có phụ thuộc vào hiệu quả và sự hợp tác của bộ phận kinh doanh và các nhân viên kinh doanh. KH mua hàng trực tiếp giao dịch và chịu sự tác động của những nhân viên và bộ phận kinh doanh này. Vì đây là bộ phận trực tiếp giao dịch truyền tải thông tin và tiếp nhận thông tin với KH. Do vậy bộ phận này có ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định của KH.

Vì các thông tin của KH hiện tại chủ yếu: số điện thoại, địa chỉ mail, văn phòng làm việc, thông tin các ngân hàng giao dịch của KH, số tài khoản,... là chính; thông tin này chỉ được lưu giữ theo kinh nghiệm của một số các nhân có kinh nghiệm trong quá trình làm việc tiếp xúc trực tiếp với KH mà chưa được lưu thành hệ thống. Cho nên khi những các nhân viên này nghỉ việc có thể những thông tin này sẽ không còn được chuyển lại đầy đủ lại cho DN dẫn tới khả năng mất KH. Có một số thông tin như lịch sử, tần suất giao dịch thanh toán của KH với các đối tác ở các thời điểm trong các năm, ... có được kiểm tra qua ngân hàng nhờ vào mối quan hệ các nhân của lãnh đạo cấp cao hoặc cấp trung của DN, các thông tin này không được lưu trữ trong tài liệu nào của DN mà chỉ là thông tin trao đổi nhờ ngân hàng- ngân hàng mà DN có tài khoản giao dịch thường xuyên hỗ trợ kiểm tra. Do vậy người nắm được thông tin này chỉ thường là cán bộ cấp trung và cấp cao của DN, khi các vị trí này chuyển công tác thì những thông tin này người làm việc với KH thường chỉ làm theo thói quen nếu KH vẫn đang mua hàng của DN, hoặc nếu muốn biết thì thường phải nhờ ngân hàng tìm hiểu lại thông tin (theo qui định thì ngân hàng không được cung cấp một số thông tin về ngân hàng quản lý tài khoản của KH không được cung cấp thông tin cá nhân của khách).

Các thông tin về tình hình mua hàng của khách: chỉ được cập nhật qua file excel của các nhân viên làm việc trực tiếp với KH, các DN đều có qui định yêu cầu các nhân viên làm việc với KH cập nhật và báo cáo theo tuần, tháng. Nhưng việc này chưa thực sự được thực hiện nghiêm túc và có hiệu quả cao cho việc cung cấp thông tin cho hệ thống QTQHKH.

Các DNĐM trong TĐĐMVN mới chỉ dừng lại ở việc thu thập, lưu trữ cơ sở dữ liệu KH chưa sử dụng vào hoạt động của DN với mục đích thu hút, duy trì và phát triển KH.

#### 2.3.6.2. *Thực trạng hoạt động khai thác dữ liệu:*

Kết quả phỏng vấn câu 14 phụ lục 2 & Phụ lục 2A cho thấy thực trạng cập nhật, xây dựng thông tin chưa bài bản và hệ thống nên hiệu quả khai thác sử dụng hệ thống cơ sở dữ liệu, các tính năng của cơ sở dữ liệu trong hoạt động QTQHKH chưa cao, đặc biệt các nguồn thông tin như: Yêu cầu KH, đối thủ cạnh tranh,... thường được cập nhật một cách thụ động, và việc làm sạch dữ liệu chưa được thực hiện thường xuyên.

Tổng hợp kết quả nghiên cứu cũng cho thấy việc quản lý, chia sẻ và sử dụng dữ liệu liên quan đến KH trong cũng chưa hiệu quả, chưa có sự bắt buộc. Những dữ liệu về KH chủ yếu chỉ được BPKD, XNK và các nhân viên trực tiếp giao dịch với khách tự lưu trữ và tự khai thác dữ liệu phục vụ cho các hoạt động trong tương lai vì các KH là các mối hàng quan trọng mang lại nguồn thu cho hoạt động của DN, các mối liên lạc có vai trò then chốt. Với số ít các DN có sử dụng phần mềm tích hợp quản lý dữ liệu về KH xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu KH, quản lý sản xuất đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của KH thì mỗi bộ phận có quyền hạn nhất định truy cập lấy dữ liệu và cập nhật dữ liệu liên quan đến bộ phận công việc mình phụ trách, tuy nhiên thực tế việc cập nhật chưa thường xuyên dẫn đến hệ thống phần mềm hoạt động chưa đạt hiệu quả cao. Bộ phận quản lý đơn hàng nhập thông tin ban đầu vào hệ thống nhưng các bộ phận sau đó không cập nhật thông tin thường xuyên kịp thời nên bị thiếu thông tin và thông tin không cập nhật kịp thời để các bộ phận liên quan sử dụng mà vẫn phải khai thác theo phương thức gọi điện, email truyền thống. Do vậy hiệu quả khai thác cơ sở dữ liệu chưa cao, chủ yếu mới đạt được là tổng hợp số lượng, đơn giá, trị giá giao hàng, định mức nguyên phụ liệu, báo cáo nhập xuất tồn được cập nhật chậm nên chỉ ứng dụng vào xem báo cáo cơ bản kết quả hoạt động kinh doanh của từng mã hàng và các đơn đặt hàng của các KH.

Cơ sở dữ liệu KH ít được sử dụng vào mục đích chăm sóc KH. Thực tế, phòng kinh doanh, xuất nhập khẩu và các nhân viên kinh doanh trực tiếp giao dịch với KH có khá đầy đủ thông tin về KH nhưng họ giữ những thông tin đó như một bí mật kinh doanh; có thể các nhân viên không liên quan đến việc quản lý đơn hàng, làm việc trực tiếp. Bản thân bộ phận kinh doanh và các nhân viên kinh doanh cũng không sử dụng

và khai thác hiệu quả những thông tin này. Kết quả phỏng vấn cho thấy chưa đến một phần tư số nhân viên kinh doanh trả lời là có sử dụng những thông tin này trong các hoạt động chăm sóc và phục vụ KH. Cá nhân nào phụ trách thì người đó tự thực hiện trên cơ sở chính sách chung của DN. Hầu hết họ chỉ sử dụng khi cần trao đổi thông tin để thực hiện đơn hàng. Liên lạc với KH để thuyết phục KH tiếp tục mua hàng. Đã có những DNNDM trong TĐDMVN chú ý tới việc sử dụng hệ thống cơ sở dữ liệu KH vào mục đích QTQHKH và chăm sóc KH tuy nhiên cơ sở dữ liệu KH chưa đầy đủ và chưa được khai thác một cách hiệu quả.

Tóm lại, ở tại các DNNDM trong TĐDMVN, cơ sở dữ liệu về KH chưa được thu thập và lưu trữ một cách hệ thống. Việc xây dựng, quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH vào mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với KH chưa có hệ thống khoa học, thường xuyên, liên tục, để khai thác phục vụ hoạt động cải tiến nâng cao chất lượng trong hoạt động QTQHKH nhằm đưa ra các giải pháp marketing cung ứng giá trị cho KH. Nghiên cứu đề với cơ sở dữ liệu KH để đạt hiệu quả kinh doanh cao, chưa là vấn đề được tổ chức có hệ thống bài bản trong DN.

### **2.3.7. Tình hình tổ chức thực hiện và đánh giá hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN**

Kết quả nghiên cứu phụ lục 2 & Phụ lục 2A, phụ lục 4 cho thấy việc tổ chức thực hiện và đánh giá các hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN được phân theo từng nhóm KH và trên cơ sở đó DN sẽ lựa chọn xem xét hợp tác trên những phương diện nào phù hợp với năng lực của DN mình nhất để hợp tác đem lại hiệu quả kinh doanh cho DN mình ở mức cao nhất. Các phương thức liên hệ với KH của các DNNDM trong TĐDMVN đang được sử dụng là:

*Email.* Hầu hết các DNNDM trong TĐDMVN đều đang sử dụng phương thức liên hệ với KH qua email là chính vì đây là phương thức giao dịch có tính lưu trữ và mang hình thức văn bản có hiệu lực pháp lý.

*Điện thoại.* trao đổi là phương thức được sử dụng trong trường hợp đặc biệt để làm rõ một số vấn đề đã trao đổi qua email hoặc làm rõ một số vấn đề trong hợp đồng.

*Gặp mặt trực tiếp.* Trong trường hợp mới hợp tác lần đầu hoặc thường là trường hợp đặc biệt khi giải quyết sự cố phát sinh thì các bên mới tiến hành gặp mặt trực tiếp để giải quyết vấn đề.

*Trao đổi gỡ gỡ khách hàng trực tuyến (online):* trong thời gian dịch bệnh Covid diễn ra trên toàn thế giới việc đi lại bị hạn chế thì việc gặp gỡ trao đổi với khách hàng khi có việc cần trao đổi giải quyết bằng cách ứng dụng nền tảng zoom, microsoft

teams, ... và cũng nhờ sự phát triển của các ứng dụng số, Internet mà việc trao đổi gặp gỡ KH trực tuyến (online) để chia sẻ giải quyết vấn đề ngày càng được thuận lợi và được sử dụng nhiều hơn.

Quan điểm nhận thức của các DNĐM trong TĐDMVN về QTQHKH là chưa đầy đủ nên trong quá trình thực hiện triển khai chưa thống nhất giữa các cấp trong DN, việc thực hiện QTQHKH mới dừng ở mức độ chăm sóc. Giữ chân KH, đặc biệt là làm sao để các KH lớn để họ trở thành KH trung thành của DN mình. Vì vậy các DN chưa chủ động xây dựng quy trình và đào tạo cán bộ nhân viên và phân công cụ thể yêu cầu nhiệm vụ trong hoạt động QTQHKH trong mỗi BP và xây dựng nguồn cơ sở dữ liệu chung thống nhất và đầy đủ trong toàn DN. Vì vậy hiệu quả của hoạt động QTQHKH chưa cao.

Chủ trương, chính sách của các DNĐM trong TĐDMVN là DN luôn cố gắng tạo mối quan hệ thân thiết với KH lớn cung ứng cho KH các điều kiện hỗ trợ trong khả năng có thể của DN nhằm mục đích đảm bảo sự ổn định đơn đặt hàng sản xuất. Các DN hiện nay có khoảng 20% KH lớn doanh thu lợi nhuận cao (chiếm 70-80 % doanh thu; năng lực sản xuất) của các DNĐM trong TĐDMVN.

Kết quả tổng hợp câu hỏi 4-14 phụ lục 4 cho thấy chỉ có 50% KH này là đã tạm hài lòng với giá trị mà các DNĐM trong TĐDMVN cung ứng cho KH; 50 % còn lại vẫn mong muốn nhận được nhiều giá trị hơn nữa từ phía DN (giá thành sản phẩm; khả năng cung cấp nguyên phụ liệu ...), như vậy trong số 50 % có tạm hài lòng về giá trị mà các DNĐM trong TĐDMVN, tuy nhiên trong số các KH hài lòng này cũng sẽ có những KH sẽ được các DN khác mời chào cung ứng giá trị cao hơn các DNĐM trong TĐDMVN. Đây chính là vấn đề đặt ra cho các BP thực hiện QTQHKH của các DNĐM trong TĐDMVN có giải pháp tổ chức thực hiện QTQHKH phù hợp với tình hình thực tế của DN mình.

Các hoạt động marketing triển khai tới các nhóm KH của các DNĐM trong TĐDMVN: chưa thực sự được đầy đủ là nguyên nhân mà 50 % KH của DNĐM trong TĐDMVN vẫn mong muốn nhận được nhiều giá trị hơn nữa từ phía DN (giá thành sản phẩm; khả năng cung cấp nguyên phụ liệu ...), vì việc chưa đầu tư đào tạo bài bản, thống nhất giữa các BP trong DNĐM thuộc TĐDMVN trong việc triển khai hoạt động marketing tới các KH của các DN, dữ liệu lưu trữ chưa kiên quyết yêu cầu thống nhất đầy đủ nên chưa phát huy được hết hiệu quả của cơ sở dữ liệu trong hoạt động cung ứng giá trị tối ưu hơn đối thủ cạnh tranh cho KH.

Khoảng 80% KH (chiếm 20% doanh thu; năng lực sản xuất) của các DNNDM trong TĐDMVN Việt Nam có mối quan hệ chưa thân thiết; không thường xuyên đặt hàng do thời vụ, đơn hàng nhỏ, thời gian yêu cầu giao hàng gấp ... chính các DN sản xuất không đáp ứng được thường xuyên cho KH do vậy các KH này vẫn có mong muốn nhiều hơn từ sự kết hợp với các DNNDM trong TĐDMVN.

Do vậy vấn đề đặt ra cho các DNNDM thuộc TĐDMVN cần phải có đầu tư hơn nữa về việc thống nhất khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu, đào tạo lại nhân sự tham gia thực hiện hoạt động QTQHKH để có sự hiểu biết thống nhất để thực hiện thành công hơn nữa hoạt động QTQHKH và đạt được các mục tiêu của QTQHKH.

#### **2.4. Đánh giá chung**

Qua nghiên cứu thực trạng có thể đánh giá thực trạng hoạt động QTQHKH của các DNNDM trong TĐDMVN như sau:

##### ***2.4.1. Các thành công trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.***

Các DNNDM trong TĐDMVN ý thức được cần phải quan tâm và thực hiện QTQHKH, xây dựng được mối quan hệ thân thiết với các KH lớn của mình dựa trên việc cung ứng chất lượng sản phẩm cốt lõi đảm bảo chất lượng theo yêu cầu KH.

Các DNNDM trong TĐDMVN đã cung ứng cho KH các điều kiện hỗ trợ trong khả năng có thể của DN.

##### ***2.4.2. Các hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.***

Quá trình thực hiện triển khai QTQHKH chưa thống nhất giữa các cấp trong DN, việc thực hiện QTQHKH mới dừng ở mức độ chăm sóc, giữ chân KH lớn. Và các DNNDM trong TĐDMVN mới chỉ tập trung xây dựng được mối quan hệ thân thiết với các KH lớn, với các KH nhỏ và KH nhóm 3& 4 chưa được quan tâm khai thác. Do vậy chưa khai thác được hết tiềm năng của các nhóm KH.

Các hoạt động marketing triển khai tới các nhóm KH của các DNNDM trong TĐDMVN chưa thực sự được đầy đủ do chưa đủ nguồn lực về nguồn vốn, cơ sở vật chất, kỹ thuật và con người trong hoạt động cung ứng giá trị cho KH, nên các sản

phẩm cung ứng cho KH chủ yếu là sản phẩm gia công, giá trị cung ứng qua giá thành dựa trên chi phí sản xuất sản phẩm là chủ yếu,

Các DNĐM trong TĐĐMVN chưa sử dụng các ứng dụng công nghệ mới, ứng dụng số, ứng dụng Internet, được đồng bộ vào trong các HĐSXKD của mình cho nên cung ứng giá trị qua yếu tố chất lượng, giá và thời gian giao hàng, ... còn thiếu sức cạnh tranh so với các DNĐM bên ngoài TĐĐMVN và các DN FDI.

Các DNĐM trong TĐĐMVN chưa xây dựng nguồn cơ sở dữ liệu chung thống nhất và đầy đủ trong toàn DN, chưa chủ động xây dựng qui trình và đào tạo cán bộ nhân viên và phân công cụ thể yêu cầu nhiệm vụ trong hoạt động QTQHKH trong mỗi BP.

### **2.4.3. Các nguyên nhân của thành công và hạn chế**

**Nguyên nhân của thành công:** Các DNĐM trong TĐĐMVN đã nhận thức được tầm quan trọng của KH trung thành trong HĐSXKD của mình.

#### **Nguyên nhân của hạn chế**

##### ***Các nguyên nhân chủ quan***

Nguyên nhân chủ quan dẫn đến hạn chế trong hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN

Có sự thay đổi nhiều về nhân sự nên con người chưa được thống nhất về tổ chức giữa các BP khác nhau trong DN, trình độ giao tiếp, cũng như khả năng ngoại ngữ, khả năng sử dụng các ứng dụng số, Internet, ứng dụng công nghệ mới trong hoạt động cung ứng các giá trị cho KH còn hạn chế, ...

Chưa thực hiện thống nhất đồng bộ các hoạt động QTQHKH trên toàn hệ thống.

Các DNĐM trong TĐĐMVN chưa tự chủ được nguồn nguyên phụ liệu đầu cho SX, phụ thuộc nhiều vào NK, đặc biệt là phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu lớn từ Trung Quốc.

Nguồn vốn và nguồn nhân lực để phục vụ cho ứng dụng công nghệ mới, ứng dụng số, Internet trong hoạt động QTQHKH còn thiếu.

#### **Nguyên nhân khách quan:**

Nguyên nhân khách quan dẫn đến hạn chế trong hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN là do sự biến động của thị trường khó lường do dịch bệnh covid chính sách đóng cửa phòng chống dịch của các nước trên thế giới, chiến tranh



giữa Nga-Ukraina dẫn đến tình hình kinh tế thế giới khủng hoảng nặng nề, thiếu năng lượng cho sản xuất làm tăng giá nguyên phụ liệu đầu vào cho sản xuất, tiêu dùng, lạm phát cao, đồng USD tăng giá làm giảm sức mua rất lớn. Các DNĐM thuộc TĐĐMVN đang bị phụ thuộc nguồn nguyên liệu đầu vào là nhập khẩu và tập trung cung ứng cho nhóm KH (đầu ra) là nhóm KH 1 & 2. Hiện nay nhóm KH 1 & 2 đang bị tồn kho rất lớn cho nên số lượng đơn đặt hàng sụt giảm và các DNĐM thuộc TĐĐMVN chưa có được giải pháp đẩy mạnh cung ứng cho nhóm KH 3&4 do chưa có được giải pháp QTQHKH thích ứng phù hợp với tình hình hiện tại.

### CHƯƠNG 3.

## HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỐI

### 3.1. Dự báo về xu hướng môi trường, kinh doanh và thị trường

#### 3.1.1. Xu hướng của thị trường

*Xu hướng mua hàng trực tuyến.* Sự phát triển của Internet và ảnh hưởng của đại dịch Covid 19 trên toàn thế giới khiến xu hướng mua sản phẩm tiêu dùng trên thế giới qua các kênh bán lẻ truyền thống giảm và việc mua sắm trực tuyến (online) thông qua các phương tiện thương mại điện tử. Trước năm 2020 thị trường tiêu thụ sản phẩm dệt may lớn như Mỹ, Nhật, EU khoảng 30% - 40% người tiêu dùng giảm mua sản phẩm qua các cửa hàng bán lẻ truyền thống và mua trực tuyến (online) qua Amazon. Đến năm 2021 do ảnh hưởng của đại dịch Covid trên toàn thế giới thì việc mua sắm trực tuyến (online) tăng lên đến 80%. Do vậy các DN phải thay đổi phương thức giao dịch, sản xuất kinh doanh để ứng dụng bán hàng bằng các phương tiện điện tử và đáp ứng xu hướng mua hàng trực tuyến (online).

*Xu hướng cá nhân và cá biệt hóa trong tiêu thụ sản phẩm.* Với xu hướng mua hàng thời trang luôn biến động, nhu cầu thay đổi về sản phẩm thời trang cao và xu hướng cá nhân và cá biệt hóa sản phẩm, cho nên các DN phải liên tục thay đổi kiểu dáng và mẫu mã sản phẩm đáp ứng xu hướng thay đổi của thị trường, đồng thời phải phù hợp với xu hướng phong cách cá biệt của KH mục tiêu. Phương thức sản xuất thay đổi theo hướng giảm số lượng mỗi đơn hàng để tránh tồn kho, thời gian sản xuất mỗi đơn đặt hàng cần nhanh hơn. Người tiêu dùng đã có thể lên ý tưởng thiết kế riêng sản phẩm dệt may theo phong cách riêng của mình. Cụ thể, họ có thể lựa chọn màu sắc, họa tiết, chất liệu, chiều dài, độ rộng, thiết kế, mẫu mã của sản phẩm và đặt hàng trực tiếp từ nhà sản xuất trực tuyến (online). Do đó, qui trình sản xuất cũng cần thay đổi để thích ứng với sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng sản phẩm.

#### *Thị trường trong nước bị ảnh hưởng lớn từ thị trường thế giới*

Thị trường sản phẩm dệt may trong nước cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt hơn. Hiệp định đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP) sẽ giúp sản phẩm may của các hãng thời trang thế giới đặc biệt là Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc thâm nhập vào thị trường trong nước mà không phải qua đường tiểu ngạch.

Các DN DM trong nước, cũng như trong TĐDMVN phải thay đổi phương thức sản xuất, đầu tư đổi mới thiết kế để đa dạng mẫu mã sản phẩm và hạ giá thành sản phẩm cung ứng đối với một số mặt hàng đáp ứng một số phân khúc nhu cầu thị hiếu, xu hướng thời trang của người tiêu dùng trong nước. Xu hướng sinh ngoại và trào lưu về thời trang thay đổi theo một công thêm sự du nhập văn hóa Hàn Quốc, Nhật Bản ... và mẫu mã và thiết kế đa dạng hơn, thị trường trong nước sẽ bị chiếm lĩnh bởi các DN FDI và hàng ngoại nhập

***Sự xuất hiện của thương hiệu thời trang nổi tiếng trên thế giới tạo nên những xu hướng thời trang mới***

Trước đây, khi muốn mua hàng hiệu, người tiêu dùng phải đặt hàng những từ nước ngoài và phải tìm cách vận chuyển hàng hóa về Việt Nam, thì hiện nay, hàng thương hiệu lớn như Zara, H&M, OVS, SOWON,... được đưa đến bán ngay tại thị trường Việt Nam đa dạng và phong phú.

Các thương hiệu lớn từ nước ngoài tạo nên sức ép cạnh tranh lớn cho ngành thời trang Việt Nam. Sự thành công của Zara tại Việt Nam là một minh chứng, Zara vào thị trường Việt Nam từ ngày 8/9/2016 với cửa hàng đầu tiên tại Vincom Đồng Khởi... hết năm năm 2016 (sau chưa đầy 4 tháng), Zara Việt Nam đạt doanh thu 321 tỷ đồng. Đến năm 2018, doanh thu của Zara đã tiếp tục tăng trưởng 133% với cùng kỳ lên gần 950 tỷ đồng, tương đương gần 5,3 tỷ đồng/ ngày.

Các thương hiệu thời trang Việt Nam cũng đã có vị thế nhất định đối với thị trường trong nước. Nhưng mẫu mã chưa đa dạng, chưa đủ để bắt kịp được xu hướng thời trang thay đổi. (Zara để đạt được doanh số bán lẻ cao như vậy trên thị trường thế giới và Việt Nam họ cho ra khoảng 11,000 mẫu mới trong 1 năm). Vì vậy các DN DM cần phải đầu tư nhiều hơn nữa để cung ứng giá trị cho KH mục tiêu về thiết kế phù hợp với xu hướng thị trường, mạng lưới phân phối trên cả nước; để đưa ra các sản phẩm có mẫu mã và giá trị đáp ứng được các nhóm KH mục tiêu tại thị trường trong nước.

**Thời trang giá rẻ từ Trung Quốc, Thái Lan,... ảnh hưởng đến xu hướng thị trường trong và ngoài nước**

Sản phẩm của Trung Quốc, Thái Lan bán tại Việt Nam có mức giá chỉ bằng một nửa, bằng một phần ba, với các mẫu tương tự các mặt hàng Trung Quốc, Thái Lan thu hút được một số lượng lớn các nhóm KH nhạy cảm về giá. Thêm vào đó do ảnh hưởng của đại dịch covid 19 và sự phát triển của thương mại điện tử, các sản phẩm

mại điện tử hỗ trợ KH mua hàng trực tuyến (online) ngày càng nhiều, KH nhìn hình ảnh sẽ khó phân biệt được chất lượng thật của hàng hóa họ mua hoặc KH ngầm chấp nhận mức giá và chất lượng được cung ứng qua mạng. Do vậy KH sẽ có ưu tiên mua online đối với một số mặt hàng thời trang có mức giá rẻ hơn.

***Nhu cầu tiêu dùng thời trang của thị trường tiêu dùng trong nước tăng cao***

Theo kết quả khảo sát, KH có xu hướng tiêu dùng các mặt hàng thời trang bình quân 2 lần mỗi tháng. Khi kinh tế phát triển, đời sống và mức sống của người dân tăng cao. Vì vậy họ ngày càng quan tâm, chau chuốt cho vẻ bề ngoài, do vậy sức mua các mặt hàng thời trang cũng tăng lên.

Nhu cầu tăng và yêu cầu của KH cũng tăng lên. Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến chất lượng, uy tín của thương hiệu hơn là giá cả. Sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, ứng dụng số, Internet vào hoạt động mua sắm cho nên KH có xu hướng kết hợp mua sắm trực tuyến và mua hàng trực tiếp, họ tìm kiếm các thương hiệu, nhà cung cấp uy tín về chất lượng, họ tiết kiệm thời gian mua sắm, luôn tìm kiếm sự thuận lợi trong việc mua sắm hàng hoá. KH không chỉ mua sắm chỉ vì họ cần. Họ mua sắm để khám phá, học hỏi và tìm hiểu về các sản phẩm mới.

Vì vậy các DNNDM Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng phải nhìn nhận sự thay đổi của xu hướng nhu cầu, hành vi mua thay đổi này để thiết kế các giải pháp marketing trực tuyến (online) kết hợp trực tiếp (offline) phù hợp để cung ứng sản phẩm, cung ứng giá trị phù hợp với nhu cầu của các nhóm KH để thu về giá trị tối ưu cho DN mình để giúp cho các thương hiệu thời trang của các DNNDM Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng cấu hình lại thị trường và tái định dạng mục tiêu.

Để làm được việc này các DNNDM Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng cần phải định vị lại hoặc xây dựng hình ảnh của thương hiệu, tái cấu trúc marketing mix, kiểm soát kỹ chất lượng của sản phẩm của mình đáp ứng giá trị cho nhóm KH mục tiêu của mình tạo ra các trải nghiệm cửa hàng thời trang thực tế ảo tạo ra sự mới, độc lạ, còn được gọi là không gian mua sắm 3D cho phép KH đánh giá hàng hóa như đang ở trong một cửa hàng thực mà vẫn thoải mái như ở nhà. KH có thể phóng to và thu nhỏ để đánh giá sản phẩm từ các góc độ khác nhau và tiến hành mua hàng. Công nghệ ảo giúp cho các nhà bán hàng thời trang kích hoạt các tính năng mới để tạo ra trải nghiệm khó quên khi mua sắm. Thực hiện được dự án

này sẽ giúp các DNNDM trong TĐDMVN tăng vị thế cạnh tranh trên chính thị trường trong nước và quốc tế.

Nhu cầu tiêu dùng thời trang tăng ***Tâm lý “sùng hàng ngoại” của người dân Việt Nam tạo ra nhiều khó khăn, thử thách cho ngành thời trang Việt Nam.***

Người tiêu dùng sẵn sàng bỏ ra chi phí cao gấp hai gấp ba lần các sản phẩm của các DNNDM thuộc TĐDMVN trong nước sản xuất để mua sản phẩm nhập ngoại do tâm lý “sính ngoại” và chính sách giá thu hút được người tiêu dùng của các hãng thời trang nước ngoài như Zara, H & M, ...

Vì thế để lấy lại vị thế, thu hút được KH của mình tại thị trường trong nước các DNNDM trong TĐDMVN cũng như các DNNDM trong nước phải tái cấu trúc marketing mix đưa ra các giải pháp marketing hữu hiệu để định vị lại giá trị cung ứng theo nhu cầu của các nhóm KH mục tiêu cụ thể: nghiên cứu xu hướng thời trang của các nhóm KH mục tiêu, thiết kế đa dạng theo kịp xu hướng thời trang, mới, đổi mới hệ thống phân phối theo sự thay đổi xu hướng, hành vi mua của người tiêu dùng, chất lượng sản phẩm và định vị hình ảnh thương hiệu đối với nhóm KH đang bị các DN thời trang lớn nước ngoài thu hút để cạnh tranh được với các thương hiệu nước ngoài tại thị trường trong nước bằng các chiến lược marketing đánh thức tinh thần dân tộc “người Việt dùng hàng Việt” và cung ứng giá trị KH mục tiêu mong muốn giúp cho các DNNDM trong TĐDMVN cũng như các DNNDM trong nước nhằm thu hút và lấy lại được nhóm KH sẵn sàng chi trả giá trị tương ứng giá trị họ cảm nhận được.

### ***3.1.2. Xu hướng trong sản xuất và kinh doanh hàng dệt may***

*Xu hướng tinh gọn thời gian sản xuất.* Lĩnh vực dệt may gắn với thời trang có tính mùa vụ và cần liên tục thay đổi để phù hợp với các xu hướng tiêu dùng, mới mới. Việc mua sắm trực tuyến (online) thúc đẩy tăng nhanh hơn sự thay đổi của nhu cầu, đặc biệt do ảnh hưởng gián đoạn đứt gãy chuỗi cung ứng do dịch bệnh Covid trên toàn thế giới. Việc rút ngắn thời gian thực hiện sản xuất ra sản phẩm là rất thiết thực để hồi phục sau khủng hoảng gián đoạn do dịch bệnh cũng như đáp ứng xu hướng thay đổi hành vi mua trực tuyến (online) của KH. Cho nên cần phải tinh gọn thời gian sản xuất hay còn gọi là sản xuất nhanh đang là yêu cầu mới mà các DNNDM trong TĐDMVN nói riêng nói chung và các DNNDM Việt Nam nói chung phải nghiên cứu sắp xếp linh hoạt thay đổi qui trình tổ chức sản xuất cho phù hợp với yêu cầu của từng đơn hàng về việc rút ngắn thời gian sản xuất. Theo xu hướng này, thời gian sản

xuất cho một số đơn hàng của Zara, H&M chỉ còn 10- 15 ngày thay vì 30 - 45 ngày như trước đây.

*Không sử dụng các hóa chất độc hại trong chuỗi giá trị ngành dệt may.* Các sản phẩm dệt may có xu hướng thân thiện với môi trường, các quy định về chất thải từ quy trình sản xuất yêu cầu ngày càng nghiêm ngặt. Chương trình ZDHC về việc không sử dụng hóa chất độc hại trong lĩnh vực dệt may đã được 23 nhãn hiệu lớn trong lĩnh vực dệt may các thương hiệu lớn có vai trò định hướng ngành dệt may toàn cầu đăng ký và cam kết như Adidas, Burberry, Espirit, F&F, Gap Inc., H&M, Levi, Nike, Puma, Hugo Boss... .

Các DNĐM trong TĐĐMVN cần tìm hiểu kỹ nắm bắt, cập nhật được các yêu cầu sử dụng các chất liệu vải thân thiện với môi trường trong sản xuất kinh doanh và có các giải pháp ứng dụng vào qui trình sản xuất sản phẩm nhằm cung ứng được giá trị cho nhóm KH mục tiêu mà DN mình mong muốn.

### ***3.1.3. Dự báo triển vọng môi trường kinh doanh của ngành dệt may Việt Nam***

#### **Chuyển dịch sản xuất hàng may mặc từ Trung Quốc sang các nước lân cận.**

Sau đại dịch covid-19 cuộc chiến thương mại Mỹ Trung càng trở nên gay gắt hơn. Và các nước trên thế giới cũng nhận thấy Trung Quốc - “công xưởng của thế giới” đang quá lớn và cần phải đa dạng hóa nguồn cung cấp để phân tán rủi ro tránh phụ thuộc quá nhiều vào Trung Quốc.

Sản xuất hàng dệt may chuyên dịch một phần sang các quốc gia lân cận như Việt Nam, Campuchia, Bangladesh.

Việt Nam có lợi thế chi phí nhân công rẻ hơn so với Trung Quốc. Cho nên cũng có thu hút được một số đơn đặt hàng may dịch chuyển sang đặt hàng tại các DNĐM Việt Nam.

#### **Định hướng phát triển của Chính phủ và các chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho ngành dệt may**

Ngành kinh doanh dệt may là 1 trong số 6 lĩnh vực nằm trong danh mục sản phẩm công nghiệp hỗ trợ ưu tiên phát triển của Việt Nam hiện vẫn mang lại những giá trị về kinh tế về xã hội.

Chính phủ Việt Nam có định hướng phát triển ngành công nghiệp dệt may đến năm 2030 gồm: Phát triển ngành công nghiệp phụ trợ; cải thiện các khâu chưa làm tốt để giảm phụ thuộc nhập khẩu từ thế giới bằng việc thu hút và tăng cường đầu tư vào lĩnh vực dệt nhuộm để chủ động đáp ứng được nguồn cung cho các DN may trong nước.

➤ **Hiệp định thương mại EVFTA có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dệt may.** EVFTA có hiệu lực, các nguyên phụ liệu (xơ sợi, vải) sẽ được xóa bỏ thuế ngay còn các sản phẩm may mặc sẽ phải xóa bỏ thuế theo lộ trình từ 3 – 7 năm. Các sản phẩm may mặc đóng góp khoảng 80% kim ngạch XK dệt may, nên việc xóa bỏ thuế theo lộ trình đối với hàng may mặc sẽ ảnh hưởng đến kim ngạch XK chung của toàn ngành.

Thuế GSP ở thời điểm ký kết hiệp định EVFTA khoảng 8,5% đối với hàng may mặc sẽ vẫn được duy trì cho đến khi thuế ưu đãi theo EVFTA (khoảng 12%) giảm dần theo lộ trình và thấp hơn thuế GSP thì mới bắt đầu áp dụng mức thuế suất thấp hơn và tiến về 0%. Các sản phẩm dệt may sẽ được giảm thuế xuất khẩu vào thị trường EU vào năm 2023 nhờ Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA). Theo FTA này, các loại hàng may mặc bao gồm B3, B5, B7 sẽ được giảm 2 - 4% thuế xuất khẩu vào năm 2023. Hiệp định EVFTA có hiệu lực có 77% các mặt hàng thuế về 0% nhưng để đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng và nguồn gốc xuất xứ trong khuôn khổ hiệp định sang EVFTA thị trường EU thì các DN dệt may Việt Nam nói chung và các DN trong TĐDMVN nói riêng phải cải tiến năng lực sản xuất đáp ứng nhu cầu của KH về chất lượng, thời gian cung ứng sản phẩm dệt may của Việt Nam.

Ngoài những tiêu chuẩn mang tính chất quốc tế, DN dệt may Việt Nam cần nghiên cứu những tiêu chuẩn riêng của EU mà KH thị trường EU rất quan tâm như: Tiêu chuẩn ISO 3758 về nhãn hiệu hàng may mặc, tiêu chuẩn ISO 3175, 3759, 5077 và 6330 yêu cầu về giặt; tiêu chuẩn của Đức DIN 5411 qui định độ hút ẩm, tiêu chuẩn của Anh BS 5811 đánh giá mức độ vải bị xù sợi ...

Nghiên cứu và thực hiện thêm các tiêu chuẩn về nhãn hiệu sinh thái đối với sản phẩm để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường EU.

EU là thị trường có tính chiến lược trọng điểm, lâu dài, vì các đơn hàng dệt may của EU là dòng hàng có giá trị gia tăng cao hơn các thị trường khác.

Tăng tỷ lệ nguồn nhập vải từ Hàn Quốc để được hưởng mức thuế ưu đãi trong khuôn khổ hiệp định.

Bên cạnh những giải pháp nêu trên, DN cần cải tiến tổ chức sản xuất, tìm phương án giảm chi phí sản xuất, nghiên cứu áp dụng các công nghệ sản xuất tiên tiến, phần mềm quản lý để nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh. Tận dụng cơ hội thu hút đơn hàng, duy trì và khai thác hiệu quả các KH truyền thống và phát triển thêm được KH mới, để ổn định và phát triển sản xuất kinh doanh, bảo đảm

việc làm cho người lao động. Chú trọng đến việc xây dựng liên kết chiến lược với các KH là những nhà bán lẻ, nhập khẩu lớn trên thế giới, tham gia vào các chuỗi liên kết của họ để ổn định đơn hàng, KH, tiếp cận kinh nghiệm quản lý, kinh doanh của họ... Các DNDM vừa và nhỏ liên kết để nâng cao năng lực cung ứng sản phẩm dệt, may cho thị trường lớn này.

➤ **Hiệp định đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP).** Hiệp định đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP) được 10 quốc gia thành viên ASEAN và 5 nước đối tác của ASEAN là Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Australia và New Zealand có hiệu lực từ ngày 01/01/2022

Các qui định trong hiệp định RCEP có thể giúp tạo lập một thị trường XK ổn định, lâu dài cho các nước ASEAN nói chung và Việt Nam nói riêng, mở ra cơ hội sản xuất theo định hướng XK của dệt may Việt Nam sang các thị trường Nhật Bản, Australia, và các nước trong khuôn khổ hiệp định nhờ sự ưu đãi về thuế quan nhằm tối đa hóa các lợi ích kinh tế, đặc biệt là quy tắc xuất xứ, góp phần củng cố các chuỗi cung ứng khu vực và phục hồi kinh tế sau đại dịch Covid.

#### ***3.1.4. Xu hướng chuyển dịch sản xuất hàng may mặc sang các quốc gia có chi phí sản xuất rẻ hơn***

Cạnh tranh về chi phí sản xuất: chi phí sản xuất tại Việt Nam đang tăng, giá nhân công tại Việt Nam tăng do lương tối thiểu tăng và thay đổi về bảo hiểm xã hội Chi phí nhân công ở Việt Nam đang cao hơn so với các quốc gia Campuchia, Myanmar. Nên các hãng thời trang và các nhà đầu tư nước ngoài có xu hướng chuyển đơn hàng sang các quốc gia lân cận với chi phí lao động thấp hơn.

Cạnh tranh về thời gian sản xuất: Công nghệ 4.0 sẽ là một động lực thúc đẩy khiến việc sản xuất hàng may mặc dịch chuyển sang quốc gia khác có chi phí rẻ hơn. Tự động hóa và rô bốt trong các dây chuyền sản xuất thay thế con người.

Ảnh hưởng của dân cách xã hội phòng chống dịch covid-19 năm 2021 khiến nhiều KH phải chủ động chuyển một phần sản xuất về nước họ và sử dụng công nghệ sản xuất mới hiện đại hơn thay thế một số công đoạn sử dụng lao động thủ công.

#### ***Sự bùng nổ của công nghệ tác động lớn đến kinh doanh trong ngành thời trang Việt Nam***

Với sự bùng nổ của khoa học công nghệ và ảnh hưởng của đại dịch covid 19, người tiêu dùng đang có xu hướng mua sắm trực tuyến (online) trên facebook,



instagram, các sàn thương mại điện tử,... nhiều hơn là đến trực tiếp các cửa hàng. Do vậy các DNĐM trong TĐDMVN cũng như các DNĐM trong nước phải thay đổi chiến lược ứng dụng công nghệ thông tin, thương mại điện tử trong sản xuất và kinh doanh sản phẩm may để đáp ứng nhu cầu của KH phù hợp với xu hướng mới này.

***Rào cản lớn nhất để các DNĐM có thể tận dụng được EVFTA là quy tắc xuất xứ***

Để được hưởng ưu đãi thuế quan của EVFTA thì sản phẩm XK của các DNĐM trong TĐDMVN cũng như các DNĐM trong nước phải đáp ứng được quy tắc xuất xứ “từ vải trở đi”. Nghĩa là các công đoạn từ vải đến việc sản xuất hàng may mặc phải được thực hiện tại Việt Nam, theo đó các DN phải tìm kiếm được nguyên liệu vải trong nước bằng cách hợp tác với các DN dệt nhuộm trong nước để tạo tính liên kết trong chuỗi giá trị. Hoặc sử dụng vải nhập khẩu từ nước mà Việt Nam và EU cùng ký kết hiệp định thương mại FTA với cả Việt Nam và EU như Hàn Quốc, Nhật Bản và thực hiện khâu sản xuất sản phẩm may mặc tại Việt Nam.

***3.1.5. Tiềm năng phát triển của thị trường trong lĩnh vực dệt may***

***Tiềm năng phát triển ngắn hạn và trung hạn của thị trường – là có tính tích cực***

Ngành dệt may Việt Nam đang được hưởng lợi trong ngắn hạn và trung hạn do chuyển dịch sản xuất hàng may mặc từ Trung Quốc tới các quốc gia có chi phí nhân công rẻ hơn và tác động của các hiệp định thương mại tự do, ảnh hưởng của chính sách phòng chống dịch Covid 19 tại các nước. Do chất lượng sản phẩm may và thời gian sản xuất ngắn hơn so với Campuchia và Myanmar. Tuy nhiên, lợi thế này chỉ tồn tại trong thời gian ngắn do lao động tại các quốc gia như Campuchia và Myanmar đang dần nâng cao tay nghề lên, có khả năng sản xuất các sản phẩm hàng may mặc phức tạp hơn. Tại Campuchia và Myanmar, các dự án FDI từ Trung Quốc được mở với quy mô lớn, máy móc thiết bị chuyển từ Trung Quốc nên giá thành rẻ và chịu quản lý trực tiếp từ Trung Quốc nên năng lực quản lý được cải thiện hơn. Khả năng tiếng Anh của các lao động Myanmar cũng tốt. Cho nên về dài hạn, các quốc gia này có khả năng tăng trưởng vượt trội trong lĩnh vực dệt may và thay thế được Việt Nam trong việc tiếp nhận sản xuất các đơn hàng nếu các DN Việt Nam vẫn tiếp tục sản xuất ở khâu đơn giản.

***Tiềm năng phát triển ngắn hạn và trung hạn của thị trường: dài hạn***

Hiện nay các DN may trong TDDMVN cũng như trong ngành dệt may Việt Nam chủ yếu sản xuất kinh doanh theo hình thức đơn giản là CMT, số ít DN sản xuất theo hình thức FOB, Hầu hết các DN sản xuất các sản phẩm đơn giản như áo phông, quần jean... Lý do các DN có quy mô vốn vừa và nhỏ, nên khó khăn về vốn để mua nguyên phụ liệu để sản xuất theo phương thức FOB, thiếu vốn đầu tư máy móc thiết bị hiện đại nâng cao năng suất lao động để phục vụ cho sản xuất ở các sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật cao, phức tạp. Thứ hai, các DN ngại thay đổi về phương thức làm việc, khả năng giao dịch bằng tiếng Anh và học tập các phương thức QLSX tiên tiến trên thế giới, khả năng quản lý dòng vốn.

Về phía các cơ quan nhà nước, vẫn chưa có đủ chính sách hỗ trợ cụ thể và các chế tài cụ thể để định hướng chi tiết về hướng phát triển của toàn ngành. Các dự án FDI trong lĩnh vực sản xuất hàng may mặc được các Bộ phê duyệt sẽ trực tiếp cạnh tranh về doanh thu và lao động với các DN trong ngành dệt may Việt Nam.

Có thể thấy trong dài hạn, sự phát triển của toàn ngành dệt may sẽ phụ thuộc nhiều vào chính các DN trong ngành cũng như trong TDDMVN và các chính sách, sự quan tâm hỗ trợ của nhà nước đối với ngành dệt may.

### **3.1.6. Dự báo nguy cơ**

Rủi ro nguyên liệu: Nguyên vật liệu ngành dệt may Việt Nam như bông, xơ tổng hợp, hạt nhựa, vải, phụ liệu được nhập khẩu chủ yếu từ nước ngoài. Do đó giá cả của sợi, vải phụ thuộc vào sự biến động giá nguyên vật liệu trên thị trường thế giới.

Lợi nhuận thuần của các DN Việt Nam không cao và chịu ảnh hưởng lớn từ rủi ro ô nhiễm môi trường, khi cho các dự án FDI vào dệt nhuộm mà thiếu các giải pháp giải quyết vấn đề ô nhiễm môi trường tối ưu sẽ gây hậu quả nghiêm trọng cho môi trường. Vì lý do này nhiều tỉnh thành từ chối các dự án dệt nhuộm.

Rủi ro tỷ giá: Lợi nhuận của các DN sản xuất hàng may mặc ngày càng thấp. Lý do từ 1998 đến nay, chi phí sản xuất sản phẩm may mặc tại Việt Nam liên tục tăng trong khi giá gia công/sản phẩm ít thay đổi. Tỷ giá USD/VND tăng và giá nguyên vật liệu tăng khoảng 10%/năm (do chi phí nhân công, chi phí thuê đất, chi phí sử dụng điện liên tục tăng).

Ảnh hưởng của dịch bệnh Covid, chiến tranh Nga - Ukraina khiến cho lạm phát ngày càng tăng cao phí, giá tăng cao, nền kinh tế giới cũng như nền kinh tế Việt Nam ngày càng khó khăn.

Cạnh tranh về giá trên thị trường dệt may trong nước và khu vực ngày càng gay gắt vì ngoài cơ hội do hiệp định RCEP mang lại thì cạnh tranh trên thị trường trong nước cũng trở nên khốc liệt hơn do các sản phẩm của Thái Lan, Trung Quốc ... cũng được ưu đãi về thuế nhập khẩu vào Việt Nam, giá sản phẩm có khi rẻ bằng 1/3 giá các sản phẩm ở phân đoạn thị trường sản phẩm cơ bản, giá rẻ.

### **3.2. Định hướng kinh doanh dài hạn trong lĩnh vực dệt may của các DNDM thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam.**

#### **3.2.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của TĐDMVN giai đoạn 2022 – 2025, tầm nhìn 2030**

Các mục tiêu cụ thể cho giai đoạn 2022 – 2025, tầm nhìn 2030 chú trọng đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh doanh các mặt hàng có hiệu quả cao (profitable and sale growth) và chuyển đổi mô hình TĐDMVN theo hướng tạo ra các giá trị bền vững cho cổ đông và xã hội, xây dựng mô hình kinh doanh hiệu quả hơn, bền vững hơn. Cụ thể đối với từng lĩnh vực kinh doanh

**Lĩnh vực Dệt:** định hướng sản xuất dệt kim là chủ đạo, tạo tiền đề tạo chuỗi Sợi – Dệt kim của TĐDMVN, đồng thời cung ứng sang ngành may. Đối với dệt thoi, chủ yếu phát triển vải gia dụng và một số loại vải dệt thoi đặc thù cho các thị trường ngách.

**Lĩnh vực May:** định vị chủ yếu vẫn tập trung vào các sản phẩm may cơ bản, có nâng cao. Tăng cường hệ thống quản trị sản xuất để có thể triển khai các đơn hàng vừa và nhỏ với triển khai các đơn hàng vừa và nhỏ.

Định hướng đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng kinh doanh các mặt hàng có hiệu quả cao thông qua tập trung đầu tư nâng cao năng lực và đổi mới ở các DN mạnh hiện có theo mô hình từng DN đầu tư, nhưng trong khu vực tập trung liên vùng. Tạo năng lực mới của từng DN nhưng trong tổng thể lại xác lập một khu vực sản xuất mới, một cụm công nghiệp mới mà TĐDMVN chi phối có quy mô đủ lớn để khai thác lợi ích kinh tế nhờ quy mô. Với công nghệ mới theo hướng xanh, tiết kiệm tài nguyên không tái tạo, tiết kiệm nhân lực, lựa chọn đúng sản phẩm có thể mạnh. Mục tiêu sau 10 năm đầu tư mới và đầu tư chiều sâu trình độ công nghệ trong TĐDMVN phải ở mức tiên tiến so với các DN dệt may quy mô lớn trên thế giới.

**Số hoá quản trị:** Tốc độ không chỉ nâng lên thông qua đầu tư, mà còn trên cơ sở TĐDMVN xác lập nền tảng (platform) quản trị tiên tiến, số hoá, minh bạch, thông suốt, cùng chuẩn mực, dễ so sánh để các DN Tập đoàn chi phối cùng áp dụng, đồng

thời khuyến khích DN liên kết tự nguyện áp dụng. Hình thành mô hình quản trị giảm thiểu cấp trung gian, giảm hệ thống báo cáo, tăng cường giám sát theo thời gian thực, hiệu chỉnh quản lý theo chu kỳ ngắn (tuần, tháng). Trước mắt đến giữa năm 2023, hoàn chỉnh hệ thống nền tảng số cho quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị khách hàng ở các chức năng cơ bản nhất cho các DN ứng dụng. Đến 2025 toàn bộ hệ thống quản trị nằm trên một platform chung, hoàn thành số hoá quá trình quản lý doanh nghiệp.

Tạo ra giá trị bền vững thông qua cam kết bảo vệ môi trường và mang lại giá trị cho cộng đồng. Từng bước tạo dịch chuyển trong 15 năm sang hệ thống sản xuất sạch, năm 2030 giảm phát thải 30% so với hiện nay, hướng tới không phát thải CO2 vào năm 2050. Trước mắt đến 2030 có doanh nghiệp thuộc TĐDMVN sản xuất 100% sản phẩm xanh trong lĩnh vực nguyên liệu. Tạo lực đẩy hình thành chuỗi sản xuất xanh ODM, hướng tới xây dựng sản phẩm cuối cùng thương hiệu xanh của TĐDMVN. Xác lập các chỉ tiêu phi tài chính đánh giá mức độ xanh hoá trong doanh nghiệp và cam kết thực hiện.

Quan tâm và đầu tư phù hợp tạo ra những sáng tạo mới trong sản phẩm và công nghệ. Trước mắt tập trung cho nghiên cứu phát triển các sản phẩm dệt và vải khác biệt có nhu cầu ngày càng lớn mà hiện nay Việt Nam chưa sản xuất.

Trong 2 năm của đại dịch, nhiều thay đổi về hành vi kinh doanh trong các chuỗi cung ứng đã diễn ra và đang xác lập một chuẩn mực mới. Tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường ngày càng yêu cầu nhanh hơn. Tạo áp lực rút ngắn thời gian sản xuất tất cả các khâu từ thiết kế, phát triển mẫu, sản xuất, tìm kiếm nguồn cung, đến phân phối. Khách hàng ngày càng quan tâm đến năng lực tự phục hồi, khả năng hoạt động kiên cường của DN qua các thời điểm khó khăn bất định xảy ra, bao gồm cả xem xét khu vực sản xuất và khu vực mua bán nguyên liệu. Trong năm 2021, việc đứt gãy chuỗi cung ứng, giảm nguồn cung cấp nguyên liệu, thiếu lao động, đứt gãy vận tải biển, tất cả đều tạo nên áp lực lạm phát. Trong năm 2022, chắc chắn áp lực này còn tiếp diễn, dẫn đến chia khoá thành công trong kinh doanh của những năm tới vẫn là tốc độ.

Với mô hình mới, giá trị tổng thể của DN phải bao gồm giá trị của cả 6 thành phần liên quan được liên tục cải thiện đó là **khách hàng, nhà cung cấp, cán bộ nhân viên, cổ đông, môi trường và cộng đồng**. Để thúc đẩy nhanh quá trình đổi mới theo hướng phát triển bền vững ở TĐDMVN, trước hết cần có sự nhất trí và quyết tâm cao giữa cổ đông và đội ngũ CBCNV, có phương thức hợp tác win-win với khách hàng

và nhà cung cấp theo chuẩn mực kinh doanh mới hậu Covid, đồng thời xác định hướng đi vì môi trường và cộng đồng để có thể thu lại hiệu quả từ sự ủng hộ của xã hội trong chu kỳ kinh doanh tiếp theo. (TĐDMVN, 2022)

### **3.2.2. Đề xuất định hướng quản trị quan hệ KH của các DN dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam.**

Dựa trên kết quả nghiên cứu về thực trạng QTQHKH của các DNĐM trong TĐDMVN và những kết quả rút ra từ nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động QTQHKH của các DNĐM trong TĐDMVN, tác giả đề xuất định hướng QTQHKH kết hợp như sau : *Thiết kế, định vị lại giá trị cung ứng cho các nhóm KH mục tiêu với quan điểm và mục tiêu QTQHKH là cung ứng giá trị tối ưu khác biệt vượt trội đáp ứng nhu cầu cho KH so với đối thủ cạnh tranh và thu lại giá trị mục tiêu cho DN với phương châm thực hiện đúng những cam kết cung ứng giá trị cho KH làm nền tảng phát triển lâu dài của DN, trên cơ sở tận dụng lợi thế của DN, xem xét kết hợp với một số KH lớn có tiềm năng cùng đầu tư ứng dụng công nghệ để khai thác nguồn lực về vốn và kinh nghiệm của KH và tận dụng tốt các cơ hội thị trường.* Đề xuất này xuất phát từ một số lý do sau:

*Thứ nhất,* Để giải quyết vấn đề đặc điểm của KH mua sản phẩm dệt may của các DNĐM trong TĐDMVN có nhu cầu thay đổi theo mùa vụ và theo xu hướng thời trang. Các DN dệt chưa đáp ứng được hết các yêu cầu về nhuộm và in cho các DN may cũng như KH đặt mua vải, các DN may trong TĐDMVN chủ yếu là cung ứng cho KH sản phẩm là dịch vụ gia công. Các DNĐM trong TĐDMVN cần ứng dụng số, công nghệ thông tin, Internet vào các hoạt động QTQHKH cụ thể: Sử dụng ứng dụng công nghệ 4.0, công nghệ tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, công nghệ sản xuất in 3D, để phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất. nghiên cứu và ứng dụng của thiết kế 3D và may ảo vào thiết kế cũng như HỖSXKD để phát triển phương thức cung ứng sản phẩm theo phương thức FOB, ODM, OBM để cung ứng giá trị sao cho vừa phải đáp ứng nhóm KH có mong muốn. DNĐM xây dựng năng lực cung ứng sản phẩm may theo phương thức FOB, OBM hay ODM, sao cho giá trị được cung ứng tối ưu cho KH. Hơn nữa giá trị cung ứng phải đảm bảo tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Trong thời gian tới để khắc phục năng lực yếu kém trong cung ứng giá trị cho KH. Các DNĐM trong TĐDMVN cần phải có giải pháp đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao khả năng thiết kế (có thể thuê hay mua thiết kế nước ngoài), sử dụng ứng dụng số để tìm hiểu nhu cầu nhóm KH mục tiêu, bằng việc ứng dụng các phần mềm

sử dụng trên các trình duyệt hàng đầu hiện có để tạo mô hình CAD 3D, Autodesk, Human Solutions, EFI Optitex, Solidworks, AutoCAD và FreeCAD là những công cụ phổ biến nhất giúp tăng tốc độ thiết kế và giúp giảm xác suất in lỗi, đồng thời hiển thị khả năng tùy chỉnh linh hoạt cũng như tự do sáng tạo thiết kế đồng thời cũng ước tính được định mức chi phí thuận lợi. DNNDM trong TĐDMVN cần hướng tới việc liên kết, hợp tác với các KH lớn là các trung gian thương mại, nhà phân phối để thu hút vốn đầu tư, nhận chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm ứng dụng công nghệ số từ KH để nâng cao khả năng thiết kế và mở rộng nâng cao năng lực sản xuất, đa dạng kênh phân phối để thu hút nhóm KH tạo ra nguồn thu với KH trong nước và XK ổn định, phát triển.

Các DN cũng cần học hỏi và khai thác kinh nghiệm DNNDM trong TĐDMVN và DN FDI đã có kinh nghiệm đi trước một số kinh nghiệm như : Công ty cổ phần may Nhà Bè đã thực hiện thuê và mua thiết kế nước ngoài để nâng cao giá trị cung ứng cho thị trường nước ngoài, bán một số sản phẩm theo phương thức FOB, OBM hay ODM - các DNNDM thuộc TĐDMVN có thể học hỏi kinh nghiệm, tổ chức sản xuất, quản lý nguồn vốn, tổ chức quản lý điều phối thực hiện đơn hàng kết hợp với nghiên cứu các nguồn lực của chính bản thân DN để tổ chức sản xuất, quản lý nguồn vốn, tổ chức quản lý điều phối thực hiện chiến lược QTQHKH phù hợp với điều kiện thực tế nhằm cung ứng giá trị theo nhu cầu của nhóm KH mục tiêu có mong muốn được cung ứng sản phẩm này theo phương thức FOB, OBM hay ODM khác biệt hóa so với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời DN thu lại được giá trị tối ưu cho DN mình từ các nhóm KH mục tiêu này không chỉ là đối với thị trường XK và cho cả thị trường trong nước nhằm cung ứng giá trị trực tiếp cho KH trong nước.

*Thứ hai*, các DN bên ngoài TĐDMVN và DN FDI có khả năng cung ứng cho KH giá trị tương tự giá trị mà các DNNDM thuộc TĐDMVN cung ứng cho KH với mức giá phí thấp hơn so với các DNNDM thuộc TĐDMVN, vì vậy các DNNDM thuộc TĐDMVN cần phải ứng dụng công nghệ 4.0, công nghệ tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, công nghệ sản xuất in 3D, để phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất. Liên kết, hợp tác với các KH lớn là các trung gian thương mại, nhà phân phối để học hỏi nghiên cứu, đào tạo nhân sự để có khả năng ứng dụng của thiết kế 3D và may ảo vào thiết kế cũng như cải tiến HĐSXKD đồng thời sử dụng thống nhất cập nhật cơ sở dữ liệu trong toàn hệ thống QTQHKH để tiết kiệm chi phí về thời gian và con người

giảm được nhiều chi phí cải tiến tinh gọn đội ngũ quản lý, cải tiến trong QLSX, công nghệ sản xuất ... nâng cao năng suất, hiệu quả sản xuất để giảm chi phí cấu thành sản phẩm, giảm giá thành đầu vào sản phẩm, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh được về giá sản phẩm hướng đến mục tiêu cung ứng giá trị tối ưu cho KH mong muốn đồng thời DN cũng thu về được giá trị mục tiêu đặt ra.

*Thứ ba*, Từ kết quả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến quyết định tái đặt hàng cả đối với sản phẩm dệt và sản phẩm may của KH thì đều là do chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, giá cả cạnh tranh theo xu hướng thay đổi của thị trường, hành vi mua của khách hàng theo xu hướng phát triển mới của thị trường và sau đại dịch Covid và sự linh động của các DN thuộc TĐDMVN trong việc tiếp nhận các đơn hàng đáp ứng sự thay đổi theo yêu cầu thị trường đặc biệt về thời gian thực hiện đơn hàng và số lượng đơn đặt hàng nhỏ, yêu cầu của KH sau đó mới đến thái độ phục vụ cũng như các dịch vụ KH kèm theo so với các đối thủ cạnh tranh. Do vậy các DN thuộc TĐDMVN cần nghiên cứu kỹ các yếu tố này để tổ chức lại hệ thống cải tiến, cơ cấu lại, tổ chức bộ máy sản xuất và quản lý thực hiện đơn hàng khác biệt chẳng hạn chia nhỏ chuyên may hơn để đáp ứng những đơn hàng nhỏ của nhóm KH 3&4 mà vẫn đảm bảo năng suất hiệu quả và sự linh động khi tiếp nhận các đơn hàng nhỏ, hỗ trợ KH trong việc tối ưu hơn thời gian sản xuất bằng việc cải tiến tổ chức sản xuất và ứng dụng hệ thống dữ liệu thông suốt giữa các BP của DN thuộc TĐDMVN nhằm cung ứng được giá trị tối ưu hơn cho các nhóm KH mục tiêu so với các đối thủ cạnh tranh và DN cũng thu về lợi ích mà DN mong muốn.

### **3.3. Đề xuất hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu về khách hàng của các DN thuộc TĐDMVN.**

#### **3.3.1. Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng**

Xây dựng, phát triển hệ thống cơ sở dữ liệu KH và khai thác cơ sở dữ liệu KH trên nền tảng số hóa tạo cơ sở dữ liệu thành hệ thống cơ sở dữ liệu thống nhất trong toàn DN phục vụ các hoạt động QTQHKH bằng cách trả lời các câu hỏi sau:

*Thứ nhất*, Các DN thuộc TĐDMVN cần phải xây dựng một bộ cơ sở dữ liệu thống nhất trong toàn DN liên quan đến KH, là tài sản chung của DN, khai thác các dữ liệu này DN có thể xây dựng được giải pháp cung ứng cho từng nhóm KH giá trị tối ưu theo từng nhóm KH. Mà không phải phụ thuộc vào cá nhân hay BP nào của DN.

*Thứ hai*, Các DN thuộc TĐDMVN thiết lập cơ chế và các giải pháp để các

BP trong DN cập nhật, khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu phù hợp với yêu cầu của từng BP giúp cho việc xác định nhu cầu, mong muốn của từng KH, từng nhóm KH và khả năng đáp ứng nhu cầu KH của DN, từ đó thiết lập và duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với KH đồng thời DN thu được lợi ích mong muốn.

Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, để đạt được mục tiêu chiến lược QTQHKH, các giải pháp liên quan đến cơ sở dữ liệu KH của các DN thuộc TĐDMVN được đề xuất như sau: Các DN thuộc TĐDMVN phải chuẩn hóa dữ liệu toàn diện cho hệ thống QTQHKH để có thể ứng dụng được phần mềm QTQHKH muốn thực hiện được thì các DN thuộc TĐDMVN phải tối ưu chuẩn hoá các quy trình hiện có. DN cần xem xét lại các quy trình nghiệp vụ của DN như: quy trình bán hàng, quy trình đánh giá và phân bổ KH, quy trình đánh giá KH tiềm năng, quy trình giao và nhận KH, quy trình sản xuất - phân phối - bán lẻ, quy trình mua hàng - nhập kho - xuất kho, quy trình chăm sóc KH, quy trình marketing, quy trình phê duyệt báo giá, hợp đồng, đơn hàng..., các DN thuộc TĐDMVN đánh giá lại qui trình còn phù hợp với hệ thống QTQHKH sẽ triển khai hay không? Nếu cần phải cải tiến, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế thì DN phải tiến hành sửa đổi cần chuẩn hóa lại quy trình nghiệp vụ trước khi xây dựng phần mềm ứng dụng vào hệ thống QTQHKH triển khai thực hiện QTQHKH tránh việc phát sinh chi phí, tổn thất và mất rất nhiều công sức để sửa đổi lại quy trình trên phần mềm đã chạy.

### **3.3.2. *Tính năng của cơ sở dữ liệu KH***

Để hệ thống cơ sở dữ liệu KH giúp cho việc ra các quyết định QTQHKH của các DN trong TĐDMVN hướng đến mục tiêu thu hút, duy trì và phát triển KH thông qua việc tạo ra và cung ứng những giá trị cho KH khác biệt và tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Thì các DN trong TĐDMVN phải làm việc với đơn vị cung ứng phần mềm đáp ứng tổng hợp lưu trữ thông tin dữ liệu trên hệ thống cơ sở dữ liệu KH của các DN trong TĐDMVN phải giúp DN phân tích và trả lời các câu hỏi:

KH nào là KH tiềm năng mà DN cần tiếp cận? KH mong đợi những giá trị nào từ phía DN dệt/ may? Những cam kết giá trị nào là có ý nghĩa đối với quyết định chọn đặt hàng mua sản phẩm dệt/ may đối với từng nhóm KH? Các DN cần phải làm gì thực hiện các cam kết giá trị đối với khách hàng như thế nào? Các DN cần làm gì để đáp ứng duy trì và phát triển KH? Giá trị đối thủ cạnh tranh cung cấp cho KH là gì? DN thuộc TĐDMVN phân phối các giá trị cho KH bằng cách nào?



Để trả lời được các câu hỏi này, hệ thống cơ sở dữ liệu KH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải đạt các yêu cầu như sau:

Hệ thống cơ sở dữ liệu KH phải giúp DNĐM thuộc TĐĐMVN, các lãnh đạo, các nhân viên tham gia hoạt động QTQHKH ở các bộ phận khác nhau của các DNĐM thuộc TĐĐMVN hiểu được những mong muốn của từng nhóm KH mục tiêu. Dựa vào sự hiểu biết những mong muốn của KH này sẽ giúp DNĐM thuộc TĐĐMVN tìm ra các phương thức phù hợp để tạo ra giá trị cá biệt hóa đáp ứng được nhu cầu của các nhóm KH mục tiêu.

Hệ thống cơ sở dữ liệu KH phải giúp DN đánh giá được cơ hội và những nguy cơ rủi ro của từng KH có thể mang đến cho DNĐM thuộc TĐĐMVN để có thể điều chỉnh các quyết định kinh doanh của mình phù hợp theo từng tình huống cụ thể. Ví dụ, thông qua cơ sở dữ liệu KH, nhân viên kinh doanh có thể biết được lịch sử tình hình giao dịch tài chính, thanh toán của KH trong 1-2-3-5-10 năm trước đó, thông qua đó DNĐM thuộc TĐĐMVN có thể đánh giá được khả năng thanh toán chi trả các đơn đặt hàng, tần suất đơn đặt hàng của KH để có những chào hàng và bố trí phân bổ năng lực sản xuất đáp ứng cung ứng giá trị cho KH hợp lý.

Hệ thống cơ sở dữ liệu KH cần được số hóa thống nhất trong toàn hệ thống DNĐM thuộc TĐĐMVN giúp tiết kiệm thời gian, chi phí, con người trong việc truyền thông tin dữ liệu trong toàn hệ thống DNĐM thuộc TĐĐMVN, nhờ đó thời gian cung cấp thông tin cho KH nhanh hơn, đó cũng là một cách DNĐM cung ứng giá trị gia tăng cho KH. đáp ứng yêu cầu giúp DNĐM thuộc TĐĐMVN tạo giá trị gia tăng cho KH thông qua các dịch vụ bổ sung cho KH.

### ***3.3.3. Yêu cầu về thông tin cho hệ thống cơ sở dữ liệu KH***

Hệ thống cơ sở dữ liệu KH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần phải ứng dụng công nghệ thông tin, Internet, hệ thống số hóa để tạo ra các loại trường dữ liệu để đáp ứng được nhu cầu về thông tin cho nhiều cấp độ quyết định và các BP thực hiện QTQHKH như sau:

***Thông tin chung về KH:*** Cần lưu trữ đầy đủ, kịp thời các thông tin liên quan đến tên KH, địa chỉ liên hệ, số điện thoại, fax, email... các thông tin về những người có liên quan đến việc ra quyết định mua hàng, người theo dõi, kết nối xử lý thông tin thực hiện hợp đồng, người theo dõi thanh toán sau khi thực hiện hợp đồng; các ý kiến

đánh giá, mong đợi của KH về sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ cần cung ứng cho các KH trong quá trình thực hiện đơn đặt hàng; lịch sử giao dịch với KH: các dữ liệu liên quan đến mật độ, thời gian giao dịch đặt hàng, nội dung giao dịch đặt hàng, kết quả của từng giao dịch đặt hàng, những lưu ý cho lần giao dịch đặt hàng tiếp theo.

Các thông tin về chủng loại sản phẩm KH đặt hàng, yêu cầu cụ thể về chi tiết tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm theo từng thị trường, nhóm sản phẩm. Lịch sử mua hàng, các sản phẩm KH đã và đang, sẽ mua. Phân đoạn nhóm sản phẩm của KH theo đoạn thị trường.

**Các thông tin đặc thù về từng KH:** Các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần lưu trữ thông tin cách thức giao tiếp mà KH ưa thích (qua điện thoại, email, tin nhắn zalo, facebook, Telegram WhatsApp, trực tiếp gặp gỡ, gặp gỡ trực tuyến...); thời gian giao tiếp; địa điểm gặp gỡ; đặc thù phong cách riêng biệt của từng KH (bao gồm cả người ra quyết định mua hàng, người giao dịch trong quá trình thực hiện và thanh toán đơn đặt hàng).

**Các thông tin về đối thủ cạnh tranh:** Các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần nghiên cứu và lưu trữ, cập nhật thường xuyên kịp thời các thông tin liên quan đến đối thủ cạnh tranh, đặc trưng sản phẩm dịch vụ cung ứng cho KH, thế mạnh, điểm mạnh điểm yếu trong từng sản phẩm, dịch vụ và mạng lưới cung ứng giá trị sản phẩm dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, mối quan hệ của đối thủ cạnh tranh với KH, đánh giá của KH về điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh...

**Các thông tin về môi trường:** Các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần nghiên cứu các yếu tố kinh tế và sự thay đổi của môi trường kinh tế, luật pháp, văn hóa, khoa học công nghệ liên quan đến ngành dệt, may để lưu trữ cập nhật trên hệ thống. Ví dụ các thông tin quy định luật pháp với các DN dệt, may nói chung, nội dung các yêu cầu về kỹ thuật, thương mại cần lưu ý khi thực thi các hiệp định thương mại đang và sắp được ký kết, các yêu cầu mới thay đổi trong quá trình thực hiện các hiệp định thương mại và các chính sách có ảnh hưởng đến HDSXKD của các DNĐM, sự ảnh hưởng đến sức mua, hành vi mua của KH trong và sau dịch Covid, của việc ứng dụng công nghệ, Internet, ứng dụng số phát triển mạnh mẽ trong HDSXKD sản phẩm dệt may đến yếu tố môi trường kinh doanh.

Tất cả các loại thông tin trên đều cần cho hoạt động QTQHKH của DNĐM trong TĐĐMVN, tuy nhiên phụ thuộc vào quan điểm, cấp quản lý và mục tiêu của

QTQHKH ở các giai đoạn khác nhau mà mỗi DNĐM thuộc TĐĐMVN ghi nhận, lưu trữ và sử dụng các thông tin này đạt được mức độ ý nghĩa, tác dụng và cách thức khai thác, sử dụng quản lý khai thác các thông tin này ở mỗi DNĐM thuộc TĐĐMVN theo các mức độ khác nhau.

#### **3.3.4. Các nguồn thông tin về khách hàng**

Hiện nay có nhiều thông tin liên quan đến KH nhưng các DNĐM thuộc TĐĐMVN chưa ý thức được tầm quan trọng của các nguồn thông tin cũng như cơ chế khai thác sử dụng những nguồn thông tin này vào mục đích thiết lập và duy trì mối quan hệ với KH. Hạn chế sự phụ thuộc vào nhân viên. Do vậy để xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu KH, các DNĐM trong TĐĐMVN cần xác định các nguồn thông tin và cơ chế thu thập thông tin có thể sử dụng, xây dựng cơ sở dữ liệu thông tin về khách hàng.

##### **3.3.4.1. Các nguồn thông tin bên trong DN**

Các DNĐM thuộc TĐĐMVN có thể thu thập các thông tin sau đây từ chính các BP chức năng của mình để xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu KH:

**Thông tin cá nhân của KH hiện tại:** số điện thoại, địa chỉ mail, văn phòng làm việc, thông tin các ngân hàng giao dịch của KH, số tài khoản, phương thức liên hệ qua các ứng dụng khác như: Telegram, WhatsApp, Zalo ...

**Thông tin về tình hình mua hàng của KH:** Số lượng, thời gian, mùa vụ thực hiện đơn đặt hàng sản phẩm dệt, sản phẩm may của KH hàng tại DN khác trong nước hoặc tại các quốc gia khác, các mặt hàng giống như mặt hàng đặt mua tại DN và các mặt hàng khác, mức giá KH chi trả cho các mặt hàng, các yêu cầu bổ sung, điều khoản yêu cầu đặc trưng riêng (nếu có) - những thông tin này có đầy đủ trong hồ sơ KH, có thể lấy thông tin từ đơn đặt hàng của khách, hợp đồng mua bán, hợp đồng nguyên tắc ký kết giữa bên mua và bán, các yêu cầu về qui định chất lượng, bao gói, giao hàng... , hoặc có thể có ngay trong hồ sơ quản lý hiện có của DN.

Các thông tin về lịch sử giao dịch qua các ngân hàng, khả năng tài chính, khả năng thanh toán, số lần phát sinh tranh chấp phạt hợp đồng về lý do nào đó như thời gian giao hàng, chất lượng sản phẩm dệt, may, hoặc những lý do khác ...

##### **3.3.4.2. Các nguồn thông tin bên ngoài**

Các nguồn thông tin sau đây cung cấp cho các DNĐM thuộc TĐĐMVN những

dữ liệu cần thiết cho hệ thống cơ sở dữ liệu KH:

Các báo cáo của hiệp hội dệt may, báo cáo của TĐDMVN; VCCI: bao gồm các báo cáo thường xuyên (quý, năm) và các báo cáo chuyên đề, các thông tin từ những báo cáo này sẽ cung cấp cho DNDM thuộc TĐDMVN những thông tin tổng quan về tình hình thị trường dệt may.

Các nguồn tin từ các cơ quan chuyên môn quản lý ngành công nghiệp dệt, may: Bộ Công Thương, Bộ Kế Hoạch Đầu Tư; cơ quan hải quan (quản lý nguồn hàng dệt và may XNK); các qui định XK cập nhật của EU, Mỹ, về sản phẩm dệt, may ... chẳng hạn các DN có thể truy cập vào trang [trade.ec.europa.eu/access-to-market/en/content](http://trade.ec.europa.eu/access-to-market/en/content) gõ tên sản phẩm hoặc mã HS và tên nước XK tên nước nhập khẩu của công thông tin Access2markets cung cấp các điều kiện để nhập khẩu và XK vào EU của 120 nước, hoặc <https://globaltradehelpdesk.org/en>, ... các công thông tin này cung cấp các thông tin về thuế XNK, các rào cản kỹ thuật, qui tắc xuất xứ liên quan đến thị trường EU. Hệ thống dữ liệu TARIC – Hệ thống thuế quan Liên minh Châu Âu

[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en) có vai trò như dịch vụ một cửa để doanh nghiệp và các cơ quan xúc tiến thương mại tiếp cận dữ liệu thương mại và thông tin thực tế về thuế quan tại các thị trường thành viên của Liên minh Thuế quan Liên minh Châu Âu (EUCU). Hệ thống dữ liệu điện tử này cung cấp cho các DN đang tìm kiếm thị trường XK tiềm năng cũng như các công ty đã và đang thực hiện các thủ tục XK các dữ liệu về thuế suất, thuế quan, hoãn thuế và các thông tin thuế quan có liên quan. DNDM thuộc TĐDMVN có thể thu thập thông tin từ các cơ quan này, thậm chí thông qua các cơ quan này để thu thập thông tin hoặc tiếp cận những KH mới.

Ngoài ra có các địa chỉ tìm kiếm các qui định riêng đối với ngành dệt may như Bắt buộc ghi chi tiết hàm lượng nguyên liệu của mọi mặt hàng may mặc XK sang EU theo Quy định 1007/2011 của EU ; Các yêu cầu pháp lý được biết đến nhiều nhất để XK hàng may mặc sang EU là REACH (đăng ký, đánh giá, cấp phép và hạn chế hóa chất). Quy định này hạn chế việc sử dụng nhiều loại hóa chất trong quần áo (vải và đồ trang trí), danh sách đầy đủ các hóa chất bị hạn chế có tại: <https://echa.europa.eu/substances-restricted-under-reach>; các yêu cầu phi pháp lý đối với chế biến hàng dệt may và vải: Tiêu chuẩn 100 của Oekotex; Nhãn sinh thái EU; GOTS (tiêu chuẩn dệt hữu cơ toàn cầu); Bluesign . Các yêu cầu phi pháp lý đối

với sản xuất hàng may mặc: BSCI (Sáng kiến tuân thủ xã hội trong kinh doanh); WRAP (sản xuất được công nhận có trách nhiệm trên toàn thế giới), SEDEX và ETI (sáng kiến thương mại đạo đức); Các tiêu chuẩn phổ biến khác, liên quan đến quyền của người lao động như SA8000, ISO 26000, tiêu chuẩn quản lý môi trường phổ biến là ISO 14001 ... (nguồn <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02011R1007-20180215>).

Các qui định của một số cơ quan liên bang của Mỹ điều hành các quy định liên quan sản phẩm quần áo và hàng dệt may nói chung bắt buộc phải tuân theo khi XK sản phẩm dệt may vào thị trường hoa kỳ: Ủy ban an toàn sản phẩm tiêu dùng (CPSC) quản lý tính dễ cháy; sản phẩm dành cho trẻ em; các chất độc hại; Hải quan và bảo vệ biên giới (CBP) quản lý nguồn gốc xuất xứ nhập khẩu cho hầu hết các sản phẩm nhập khẩu; Cơ quan bảo vệ môi trường (EPA) quản lý tiêu chí thuốc trừ sâu; các chất độc hại; Ủy ban thương mại liên bang (FTC) quản lý việc ghi nhãn (nhãn chỉ cách giữ gìn, nhãn cho sản phẩm có sợi, nhãn về môi trường, nhãn quốc gia xuất xứ, quảng cáo); Bộ nông nghiệp (USDA) quản lý tuyên bố không sử dụng hóa chất cấm sử dụng trong quá trình sản xuất cũng cần được nghiên cứu để ghi lại những thông tin về các qui định cần chú ý thực hiện trong quá trình HDSXKD sản phẩm dệt may.

Các báo cáo, số liệu về tình hình kinh tế vĩ mô, các báo cáo được phát hành hoặc xuất bản từ các tổ chức chuyên môn, cơ quan quản lý nhà nước... liên quan đến thị trường và HDSXKD sản phẩm dệt và may. Để sử dụng được thông tin từ những nguồn này, các DNĐM trong TĐDMVN phải có cơ chế và nhân sự làm nhiệm vụ chất lọc và cập nhật thông tin. Những thông tin từ các nguồn này có thể không tác động trực tiếp đến hoạt động QTQHKH hàng ngày nhưng lại có ý nghĩa lớn đối với việc ra các quyết định QTQHKH của các cấp lãnh đạo.

### ***3.3.5. Yêu cầu về công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin phục vụ QTQHKH***

Hiện nay, tất cả các DNĐM trong TĐDMVN có một hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin phục vụ hoạt động quản lý nội bộ toàn hệ thống của họ nhưng chưa được sử dụng vào mục đích QTQHKH. Để đạt được mục tiêu hoạt động QTQHKH, các DNĐM trong TĐDMVN cần cải thiện ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, công nghệ sản xuất in 3D, để phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất

kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH trong việc đưa ra các quyết định và thực hiện QTQHKH, các ứng dụng này cần được đưa vào sử dụng với mục đích sử dụng được vào việc giao tiếp, thiết lập và duy trì các mối quan hệ KH. Và công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin của các DNNDM trong TĐDMVN phải đảm bảo các yêu cầu sau:

*Thứ nhất*, hệ thống công nghệ và hạ tầng thông tin của các các DNNDM trong TĐDMVN phải xây dựng được các trường dữ liệu và lưu trữ được những dữ liệu liên quan đến KH như đã liệt kê trong phần yêu cầu thông tin ở mục 3.4.3.

*Thứ hai*, hệ thống công nghệ và hạ tầng thông tin của các các DNNDM trong TĐDMVN phải có tính năng bảo mật và chia sẻ cho các BP chức năng khai thác và sử dụng vào mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với KH theo đúng nhiệm vụ và chức năng của từng BP.

*Thứ ba*, Ứng dụng công nghệ và hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin của các các DNNDM trong TĐDMVN phải cho phép KH truy cập và tương tác với hệ thống thông tin của DN (nghiên cứu cho phép thực hiện một số giao dịch nhất định và tiếp nhận những dịch vụ gia tăng mà hệ thống mang lại cho KH). Thông qua việc cho phép KH tương tác với hệ thống, các DNNDM trong TĐDMVN cần sử dụng ứng dụng số để khai thác, cập nhật thêm thông tin về KH đồng thời cũng tạo điều kiện cho KH trải nghiệm dịch vụ gia tăng và tham gia vào quá trình tạo ra giá trị cùng với DNNDM trong TĐDMVN với vai trò kết hợp sản xuất kinh doanh.

Các DNNDM trong TĐDMVN phải đầu tư thêm nguồn lực tài chính, con người, công nghệ để nâng cấp ứng dụng số, Internet và hệ thống cơ sở hạ tầng. Với quy mô kinh doanh và nguồn lực tài chính của các DNNDM trong TĐDMVN hiện nay thì việc đầu tư bổ sung cho công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin hoàn toàn có thể thực hiện được và sẽ giúp cho các DNNDM trong TĐDMVN cung ứng giá trị cho KH tốt hơn, tạo ra vị thế cạnh tranh cao hơn và đạt được các mục tiêu trong QTQHKH cũng như mục tiêu sản xuất kinh doanh cho DN mình.

**Các DNNDM trong TĐDMVN tham khảo thực hiện một số tiêu chí để đánh giá hệ thống QTQHKH đã được chuẩn hóa dữ liệu dưới đây:**

1. Dữ liệu phải được lưu trữ tập trung 1 nơi: tất cả dữ liệu trực tuyến (online) và trực tiếp (offline), các hình thức lưu trữ, các địa điểm, thương hiệu,... đều phải được lưu tập trung về 1 nơi.

2. Dữ liệu phải có tính nhất quán (đảm bảo tính duy nhất): hạn chế trùng lặp (Chỉ có một KH A duy nhất trên toàn bộ hệ thống)

3. Dữ liệu phải có tính chia sẻ tức thời: cập nhật thông tin, báo cáo kịp thời.

4. Dữ liệu phải có tính bảo mật và phân quyền chặt chẽ: KH của người phụ trách đơn hàng 1 thì người phụ trách đơn hàng 2 có thể thấy nhưng không thể sửa/xóa; KH của BP bán hàng thì BP chăm sóc KH có thể thấy để chăm sóc,.. nhân viên chỉ thấy dữ liệu của mình cần khai thác cho công việc mình phụ trách, còn quản lý thì thấy dữ liệu của các nhân viên bên dưới do mình quản lý...

### **3.3.6. Cập nhật dữ liệu**

Các DNNDM thuộc TĐDMVN phải thường xuyên thực hiện việc cập nhật và làm giàu dữ liệu KH gồm những dữ liệu cập nhật vào phần mềm QTQHKH và những dữ liệu không cập nhật vào phần mềm QTQHKH. Những dữ liệu không nhất thiết cập nhật vào phần mềm QTQHKH là những dữ liệu liên quan về đối thủ cạnh tranh và môi trường marketing cần được cập nhật và lưu trữ vào một kho dữ liệu riêng để phục vụ việc ra các quyết định quản lý (thông thường chỉ có quản lý cấp cao được quyền truy cập và khai thác trường dữ liệu này). Tùy theo đặc điểm tổ chức và quản lý của mỗi DNNDM thuộc TĐDMVN thì mỗi DNNDM sẽ xây dựng một quy định riêng về việc cập nhật lưu trữ và khai thác những dữ liệu này phù hợp với yêu cầu định hướng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của DN mình.

Đề xuất một số giải pháp trong việc cập nhật dữ liệu vào phần mềm QTQHKH cho các DNNDM thuộc TĐDMVN như sau:

*Cập nhật dữ liệu về KH hiện tại:* Do thực tế, các dữ liệu về KH hiện tại các DNNDM thuộc TĐDMVN được quản lý và lưu trữ ở các BP khác nhau. Cho nên việc trước tiên của hoạt động cập nhật dữ liệu là bổ sung dữ liệu liên quan đến KH từ các BP chức năng của các DNNDM thuộc TĐDMVN vào hệ thống QTQHKH của mình. Với những KH mà các DNNDM thuộc TĐDMVN chưa có đủ thông tin về họ theo yêu cầu hệ thống QTQHKH thì phải kiểm tra thiếu thông tin gì, liên quan đến BP nào để yêu cầu thu thập tìm hiểu thông tin bổ sung và yêu cầu cập nhật vào hệ thống.

Các DNNDM thuộc TĐDMVN phải có quy định đối với tất cả các nhân viên giao

dịch với KH về việc cập nhật dữ liệu. Cụ thể đó là sau bất cứ giao dịch nào với KH có thông tin liên quan đến KH, các nhân viên đều phải cập nhật vào hệ thống những thông tin phát sinh liên quan đến KH (phải có quy định chi tiết về các loại thông tin phát sinh và cách cập nhật và giới hạn thời gian hoàn thành việc cập nhật dữ liệu).

*Cập nhật dữ liệu về KH mới:* Các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải xây dựng mẫu thu thập thông tin theo yêu cầu của hoạt động QTQHKH của DN mình và quy định cho các nhân viên ở các BP liên quan cập nhật đầy đủ vào hệ thống mỗi khi có KH mới giao dịch hỏi hàng, đặt hàng mua sản phẩm dệt, may mới (yêu cầu cụ thể về thời gian hoàn thành việc cập nhật dữ liệu).

*Cập nhật dữ liệu về KH tiềm năng:* Các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải xây dựng cho DN mình cơ chế và bố trí các nhân viên chào hàng hoặc BP marketing thực hiện việc cập nhật thường xuyên các thông tin về các KH tiềm năng để phục vụ cho hoạt động marketing và QTQHKH của DN mình.

### **3.3.7. Quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH**

Các hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần phải sử dụng, quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu KH cho nên việc quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu đề xuất các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần thực hiện các việc sau:

*Làm sạch dữ liệu:* Các DNĐM thuộc TĐĐMVN không chỉ là cập nhật dữ liệu thường xuyên mà còn phải thường xuyên kiểm tra và làm sạch dữ liệu. Vì dữ liệu được cập nhật từ nhiều nguồn khác nhau, nhiều BP trong DN tham gia vào việc cập nhật dữ liệu, do đó rất có thể có những dữ liệu bị trùng, khi đó nhân viên IT (nhân viên công nghệ thông tin) hoặc người phụ trách hệ thống thông tin QTQHKH phải sàng lọc và loại bỏ những dữ liệu bị trùng. Những thay đổi về thông tin về mỗi KH phải được ghi chú để thể hiện dữ liệu mang tính lịch sử về KH đó.

*Lưu trữ dữ liệu:* Có những dữ liệu cũ về KH thay đổi dữ liệu cũ không cần thiết và không liên quan đến hoạt động của KH thì các DNĐM thuộc TĐĐMVN cần phải lưu trữ. Thông thường khi loại bỏ một thông tin nào đó thì phải có thông tin khác cập nhật thay thế và các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải tiếp tục cập nhật mới. Vì vậy, mọi thông tin về KH không nên xóa bỏ khỏi hệ thống cơ sở dữ liệu KH mà cần đưa vào 1 kho lưu trữ riêng trong khoảng thời gian nhất định để khi cần vẫn có thể truy cập vào để tham chiếu.

*Chia sẻ và khai thác cơ sở dữ liệu:* Các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải xác định



rõ thông tin KH là tài sản của DN mình, do vậy các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải quản lý và khai thác thông tin vào mục đích tạo ra giá trị cho KH đồng thời cũng tạo ra giá trị cho DN mình. Vì vậy các DNĐM phải phân quyền sử dụng cơ sở dữ liệu theo nguyên tắc ai, BP nào, cần dữ liệu gì sử dụng vào mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ KH sẽ được sử dụng dữ liệu đó nhưng không được phép khai thác sử dụng các dữ liệu không liên quan đến công việc của mình. Đồng thời cũng phải có quy định và cơ chế kiểm soát việc sử dụng dữ liệu KH có hiệu quả và đúng mục đích. Có những thông tin của KH có cả những yếu tố riêng tư do vậy phải có cơ chế bảo mật nghiêm ngặt đảm bảo nguyên tắc cơ sở dữ liệu KH chỉ được sử dụng vào mục đích tìm hiểu KH, tạo giá trị cho KH và cho chính DN nhằm thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với KH.

### **3.4. Đề xuất hoàn thiện nội dung hoạt động QTQHKH của DNĐM thuộc TĐĐMVN**

Để cung ứng cho các nhóm KH mục tiêu giá trị tối ưu và các DNĐM thuộc TĐĐMVN thu được giá trị mục tiêu thì các DNĐM thuộc TĐĐMVN phải xây dựng cho mình các mục tiêu chiến lược và các hoạt động QTQHKH phải được thiết lập, thực hiện nhằm đạt được mục tiêu của hoạt động QTQHKH. Dưới đây là những đề xuất về các nội dung hoạt động QTQHKH cho các DN Dệt và may trong TĐĐMVN.

#### **3.4.1. Danh mục khách hàng và phân đoạn khách hàng**

Mặc dù các các DNĐM trong TĐĐMVN đã có phân nhóm KH nhưng mỗi KH có yêu cầu đối với sản phẩm dệt và may khác nhau về số lượng, chất lượng, yêu cầu kỹ thuật khác nhau. Vì vậy, phân nhóm KH theo nhu cầu và xác định lại tầm quan trọng của các nhóm KH sẽ giúp DNĐM thuộc tập đoàn DMVN có những giải pháp quản lý phù hợp và cung ứng giá trị tối ưu cho mỗi nhóm KH. Dựa vào hệ thống cơ sở dữ liệu KH các DNĐM thuộc TĐĐMVN có thể ứng dụng số phân chia KH hiện có và tạo ra các trường dữ liệu riêng để có các giải pháp phân nhóm KH phục vụ cho hoạt động QTQHKH phù hợp nhà kịp thời để đáp ứng nhu cầu của các nhóm KH hữu hiệu nhất như sau:

##### *3.4.1.1. Phân đoạn (phân nhóm) khách hàng đối với các doanh nghiệp dệt:*

Các DN dệt trong TĐĐMVN nên phân đoạn KH chia thành 4 nhóm nhỏ để dễ nhận biết được các điểm tương đồng có các giải pháp cung ứng giá trị cho KH tốt hơn như sau:

**Nhóm 1.1:** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước . – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật.

**Nhóm 1.2:-** KH là các DN & cá nhân trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để bán trong nước – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật.

**Nhóm 1.3-** KH là các DN mua nguyên liệu/ phụ liệu để để XK – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật

**Nhóm 1.4-** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ may XK – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật.

#### 3.4.1.2. Phân đoạn (phân nhóm) KH đối với các DN may:

Các DN may trong TĐDMVN nên phân đoạn KH chia thành các nhóm nhỏ hơn, mỗi nhóm có các điểm tương đồng gần nhất để DN có các giải pháp cung ứng giá trị KH mong muốn được tốt hơn như sau:

**Nhóm 2.1 -** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DN của TĐDMVN. Nhóm KH này chủ yếu là KH nước ngoài đặt hàng may theo hình thức CMT – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH

**Nhóm 2.2-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DN của TĐDMVN. Nhóm KH này chủ yếu là KH nước ngoài đặt hàng may có sản phẩm phù hợp với khả năng của DN phát triển các đơn đặt may theo hình thức CMPT sang FOB 1 – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH (nguyên phụ liệu may được KH chỉ định nhà cung cấp thậm chí cả giá mua) .

**Nhóm 2.3-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DN của TĐDMVN. Nhóm KH này có cả KH trong nước nhưng chủ yếu vẫn là KH nước ngoài đặt hàng may theo hình thức FOB – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH (nguyên phụ liệu may DN chủ động mua).

**Nhóm 2.4:** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DN của TĐDMVN. Nhóm KH này gồm có cả KH trong nước nhưng đối tượng KH các DN hướng tới phát triển là KH nước ngoài đặt hàng may theo khả năng của DN phát triển các đơn đặt hàng theo hình thức ODM/OBM.

(DN chủ động tạo ra sản phẩm có chất liệu phù hợp để chào bán sản phẩm theo ý tưởng thiết kế của KH hoặc chủ động tìm hiểu nhu cầu của người tiêu dùng, xu hướng mới thời trang và chủ động lên ý tưởng thiết kế, chất liệu vải và nguyên phụ liệu để chào bán cho KH.

**Nhóm 3:** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước. Họ là KH là các nhà phân phối bán buôn hoặc bán lẻ trong nước. Nhóm KH này thường mua hàng theo hình thức ODM/OBM, đây cũng là nhóm KH tiềm năng sẽ mang lại nhiều giá trị gia tăng cho DN khi DN may cung ứng được giá trị KH mong muốn mà hiện nay DN thuộc TĐDMVN chưa đáp ứng tốt giá trị KH mong muốn. Vì vậy nhóm KH mà DN may cần tập trung phát triển để ổn định phát triển.

**Nhóm 4:** KH là người tiêu dùng - mua hàng sản phẩm để sử dụng cho cá nhân và gia đình. Đây là nhóm KH đã có niềm tin về chất lượng đối với sản phẩm của các DN thuộc TĐDMVN, tuy nhiên giá trị các DN thuộc TĐDMVN cung ứng cho nhóm KH này chưa được tối ưu, còn thiếu hụt về tính thời trang, mùa vụ và cả các yếu tố giá trị từ phân phối, giao tiếp, ... Cho nên mặc dù đây là nhóm KH tiềm năng rất lớn nhưng các DN thuộc TĐDMVN vẫn chưa đáp ứng tốt được giá trị cung ứng cho nhóm KH này, chưa tối ưu hóa được giá trị cung ứng cho KH cũng như giá trị thu về của DN. Do vậy DN phải cơ cấu lại sản xuất để cung ứng giá trị cho nhóm KH này nâng vị thế cạnh tranh của DN ở thị trường trong nước.

Theo cách phân nhóm KH này sẽ giúp cho các DN Dệt và may có thể dễ dàng nhận diện và phân tích các đặc điểm riêng biệt của từng nhóm KH rõ hơn và đưa ra các giải pháp, phương án QTQHKH với từng nhóm KH phù hợp và trên cơ sở huy động nguồn lực của DN mình để cung ứng giá trị tối ưu cho từng nhóm KH và giúp DN thu về được giá trị mục tiêu đặt ra.

### **3.4.2. Đề xuất các định hướng và xác lập mục tiêu QTQHKH của các DN trong TĐDMVN.**

#### **3.4.2.1. Các định hướng QTQHKH của các DN trong TĐDMVN**

##### **3.4.2.1.1 Đối với ban lãnh đạo cấp cao của các DN.**

Nâng cao nhận thức của các DN trong TĐDMVN về KH và QTQHKH. Nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của QTQHKH đối với HDSXKD của DN mình. Lập kế hoạch và chương trình đào tạo phổ biến cho toàn bộ các bộ

nhân viên của các DNĐM trong TĐĐMVN về tầm quan trọng của QTQHKH và ứng dụng số, ứng dụng công nghệ thông tin Internet vào QTQHKH, đào tạo hướng dẫn các BP nghiêm túc thực hiện cập nhật cơ sở dữ liệu kịp thời và thống nhất trong toàn hệ thống, phân luồng và phân quyền truy cập hệ thống cơ sở dữ liệu để đảm bảo dữ liệu được cập nhật đầy đủ và có hiệu quả sử dụng giúp các DNĐM trong TĐĐMVN nhắc việc tự động, quản lý được hiệu quả làm việc các nhân viên trong hệ thống QTQHKH, thông qua đó tạo động lực làm việc cho các nhân viên chủ động làm việc và tự đánh giá được hiệu quả làm việc của mình nhờ có chính sách khen thưởng động viên, khiển trách được hiển thị trong hệ thống, các nhà quản lý không phải nhắc nhở trực tiếp giảm tác động tiêu cực với các nhân viên và tiết kiệm chi phí quản lý. Các nhà quản lý dễ dàng đánh giá hiệu quả làm việc của các nhân viên một cách trực quan nhất. Nhờ đó DN thực hiện và đạt được mục tiêu QTQHKH đồng thời vẫn đảm bảo được an toàn thông tin kinh doanh của DNĐM trong TĐĐMVN.

Huấn luyện, chuyển hóa các BP trong các DNĐM trong TĐĐMVN ứng dụng công nghệ số, Internet hoạt động theo định hướng QTQHKH của DN mình đồng thời phát triển KH theo chiều rộng và chiều sâu hướng tới xây dựng và phát triển lòng trung thành của các nhóm KH chứ không phải chỉ tập trung vào các KH lớn như hiện nay. Các DNĐM trong TĐĐMVN phải tập trung nguồn lực ứng dụng số, Internet để tạo mạng lưới tiêu thụ và phân phối sản phẩm nhằm mở rộng phát triển cung ứng nhóm KH nhóm 3&4 các KH này hiện nay chiếm tỷ lệ nhỏ trong các DNĐM trong TĐĐMVN nhưng tỷ suất lợi nhuận thu về cao. Cụ thể các DNĐM trong TĐĐMVN cần đầu tư nghiên cứu, thay đổi cơ cấu sản xuất để duy trì phát triển cung ứng được giá trị tối ưu cho các nhóm KH này sẽ giúp các DN thu về giá trị không nhỏ để tăng tính ổn định của hoạt động kinh doanh của DN mình. Các DNĐM trong TĐĐMVN phải tăng năng lực sản xuất dành cho 2 nhóm KH 3&4 bằng cách đầu tư ứng dụng kỹ thuật, sản xuất, công nghệ thông tin, ứng dụng số vào HDSXKD của DN để thu hút làm tăng tỷ trọng KH trong nước và phải phát triển tăng thị phần trong nước cho nhóm KH 3 & 4 phân phối bán buôn bán lẻ và KH là người tiêu dùng thị trường trong nước. Thu hút được nhóm KH 3&4 chắc chắn sẽ mang lại cho các DN may thuộc TĐĐMVN nguồn lợi nhuận tiềm năng rất lớn mà đang bị các DN nước ngoài chiếm lĩnh phần rất lớn. Để làm được thuận lợi việc này các DN thuộc TĐĐMVN cần có

sự hợp tác, tương trợ lẫn nhau và sự hỗ trợ của TĐDMVN để ưu tiên đáp ứng nhu cầu của các nhóm KH 3&4 này.

Sắp xếp thứ tự quan trọng của các nhóm KH theo phương thức nhận đơn đặt hàng theo thứ tự ưu tiên 1 là CMPT, 2 là FOB, 3 là OBM với thị trường trong nước, 4 là ODM và OBM đồng thời tổ chức sản xuất hợp lý và sử dụng ứng dụng các ứng dụng số để tiếp cận các KH trực tiếp đặt hàng nhóm 2&3 vừa tối ưu giá trị cung ứng cho KH và tối đa hóa giá trị thu lại của DN mà vẫn đảm bảo sự an toàn về vốn cũng như đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các nhóm KH. Đồng thời vẫn giữ được ổn định và phát triển các KH cũ thuộc nhóm KH 2.1,2.2,2.3 & 2.4 nhằm mục đích giữ an toàn trong HĐSXKD và phát triển của DN mình.

Ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, công nghệ sản xuất in 3D, để phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất. nghiên cứu và ứng dụng của thiết kế 3D và may ảo vào thiết kế cũng như HĐSXKD để phát triển phương cung ứng sản phẩm theo phương thức FOB, ODM, OBM đối với thị trường XK phù hợp với các DN thuộc TĐDMVN ổn định về vốn cũng như nguồn nhân lực khâu thiết kế, trong hệ thống quản trị thực hiện đơn hàng, đặc biệt là quản trị rủi ro. Đối với thị trường trong nước nhóm KH 3 & 4 ứng dụng, tích hợp hệ thống SMS Marketing giúp chăm sóc KH dễ dàng và nhanh chóng, Marketing đa kênh từ Facebook, Email, Zalo, Website hay các cuộc gọi điện thoại trực tiếp, tích hợp đa sàn thương mại điện tử đều tự động đưa về hệ thống QTQHKH, marketing tự động kết hợp với khả năng phân tích chuyên sâu từ hệ thống quản trị, phân tích và các hệ thống khác tạo ra một nền tảng QTQHKH duy nhất, xây dựng một quy trình bán hàng tự động, từ việc tiếp nhận nhu cầu của khách hàng, báo giá, đơn đặt hàng cho tới giao hàng và thanh toán, giải đáp các thông tin KH yêu cầu, giúp DN tiết kiệm thời gian và nhân lực tối ưu.

3.4.2.1.2. Đối với lãnh đạo cấp trung và nhân viên làm việc trực tiếp với KH:

Các lãnh đạo cấp trung và nhân viên của các DN thuộc TĐDMVN làm việc trực tiếp với KH phải thường xuyên tự đánh giá về sự hài lòng của KH, xem KH đã hài lòng về giá trị sản phẩm cũng như các dịch vụ gia tăng mà DN mình cung ứng cho KH chưa, phải cải thiện trong hoạt động tương tác với KH. Đồng thời khai thác thông tin từ phía KH để trong quá trình làm việc cùng KH có thể cập nhật được tình hình xu hướng thị trường, và các chào hàng của đối thủ cạnh tranh để cung cấp thông

tin cho hệ thống QTQHKH. Để thực hiện được hiệu quả ứng dụng QTQHKH theo định hướng ban lãnh đạo đưa ra thì DN phải xây dựng được đội ngũ nhân sự chuẩn, bao gồm người điều hành chung, người quản lý, nhân viên sử dụng... Xem xét lại các quy trình của DN để đánh giá xem nó sẽ được quản lý như thế nào khi một ứng dụng công nghệ QTQHKH theo định hướng của lãnh đạo cấp cao đã đưa ra. Tự đánh giá lại theo báo cáo tự động trên hệ thống QTQHKH kết hợp với thực tế quá trình thực hiện để đánh giá hiệu quả thực sự và có ý kiến đề xuất hiệu chỉnh cần thiết, từ đó DN có những điều chỉnh giải pháp QTQHKH phù hợp đáp ứng được giá trị theo nhu cầu của KH khác biệt vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

#### 3.4.2.1.3 Các chính sách của doanh nghiệp với khách hàng và quan hệ với khách hàng

Cần phải đẩy mạnh phát triển ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất, tạo các gian hàng ảo cho KH trải nghiệm trên nền tảng số trong hoạt động phân phối sẽ giúp DN thuộc TĐDMVN dễ dàng thuận lợi tương tác với KH, cung ứng giá trị cho KH cũng như thu thập thông tin KH đồng thời thuận lợi mở rộng các kênh phân phối trong và ngoài nước. Để DN thuộc TĐDMVN cung ứng giá trị cho KH tối ưu hơn đối thủ cạnh tranh và thu được giá trị mong muốn và giúp DN thuộc TĐDMVN dễ dàng tạo mối quan hệ với KH nhóm 3 & 4 nhằm cung ứng giá trị cho nhóm KH trong nước được nhiều hơn.

Các DN thuộc TĐDMVN lựa chọn các KH lớn đáp ứng tốt giá trị KH nhu cầu, mời KH đầu tư và hợp tác với DN để thuận lợi nắm bắt được xu hướng thị trường nhanh và chuẩn xác hơn từ đó tăng giá trị cung ứng cho KH.

Các DN thuộc TĐDMVN cần học tập xu hướng thời trang thế giới qua hoạt động cung ứng dịch vụ sản xuất để làm cơ sở học tập và ngày càng đáp ứng tốt hơn KH trong nước.

Các chính sách này giúp các DN thuộc TĐDMVN tăng cường phát triển nhóm KH trong nước và thu về giá trị tối ưu hơn cho DN mình.

#### 3.4.2.2. Đề xuất xác lập mục tiêu QTQHKH của các DN trong TĐDMVN đối với từng nhóm KH.

Dựa vào kết quả nghiên cứu năng lực cung ứng của các DN trong TĐDMVN và mong muốn đề xuất mục tiêu QTQHKH với mỗi nhóm KH cụ thể như sau:

#### 3.4.2.2.1. Mục tiêu QTQHKH đối với các DN dệt trong TĐDMVN:

Đề xuất mục tiêu QTQHKH đối với các DN dệt trong TĐDMVN với từng nhóm như sau:

**Nhóm 1.1:** KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất đơn hàng bán trong nước (vải dệt kim và dệt thoi) mục tiêu tăng ít nhất đến 20% doanh thu của DN mình. Vì đây là nguồn KH rất quan trọng để DN tiếp cận được nhu cầu và xu hướng tiêu dùng trong nước, DN dệt thông qua cung ứng giá trị cho KH theo các thông tin KH cung cấp ổn định được sản xuất và tận dụng các thiết bị sản xuất kỹ thuật dùng cho các đơn hàng thuộc nhóm 1.4 - KH của DN may, hoặc một phần nhỏ năng lực sản xuất cho nhóm 1.4 - KH của DN may. Trước đây nhóm khách này chưa được ưu tiên nhưng khi có ảnh hưởng từ thị trường thế giới chẳng hạn (dịch bệnh COVID) thì sự tiêu dùng của thị trường trong nước lại giúp các DN ổn định sản xuất giảm bớt ảnh hưởng của sự suy thoái nền kinh tế toàn cầu do dịch bệnh.

Để đạt được mục tiêu này thì sẽ có khoảng 20-30 % là KH đã mua hàng lặp lại của DN dệt, DN dệt cần nghiên cứu xem đối tượng KH nào có tiềm năng để phát triển mua thêm để tạo quan hệ với khách trở thành KH lớn và KH trung thành. Đồng thời tìm các KH tiềm năng mới, chào hàng, phát triển KH là các nhà sản xuất không chỉ thuộc KH nhóm 3 của các DN May thuộc TĐDMVN mà tiếp cận, tạo mối quan hệ với các DN may ngoài TĐDMVN để họ trở thành các KH mua lần đầu, mua lặp lại và xây dựng quan hệ tốt với nhóm KH này để 90% KH trở thành KH trung thành. Và thường xuyên đánh giá sự hài lòng của họ về sản phẩm dịch vụ của DN mình và trao đổi cập nhật những thông tin xu hướng thị trường trong nước.

**Nhóm 1.2:** KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để bán trong nước (vải dệt kim và dệt thoi) – Mục tiêu là tăng đến 10% doanh thu của DN dệt. Đây là đối tượng KH mà các DN dệt cũng phải tăng cường tìm kiếm chào hàng phát triển quan hệ với các KH vì các KH này là các cầu nối với các DN may, cơ sở sản xuất, cá nhân người tiêu dùng có mối quan hệ lâu hơn với họ và là kênh phân phối trong nước cho DN dệt rất hiệu quả. Các DN dệt phải tìm kiếm phát triển nhóm KH này thành 95% KH trung thành, thường xuyên đánh giá sự hài lòng của họ về sản phẩm dịch vụ của DN mình và trao đổi cập nhật những thông tin xu hướng thị trường trong nước theo thông tin thu được từ nhóm KH này.

**Nhóm 1.3-** KH mua nguyên liệu để XK (vải dệt kim và dệt thoi) – sản xuất theo

yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật, đây là nhóm KH mà DN phải duy trì quan hệ như hiện tại và phát triển 80% KH là các KH có thể cung cấp nhiều các thông tin thị trường cho DN dệt và trở thành các KH trung thành của các DN dệt.

**Nhóm 1.4-** KH là các DN trong và ngoài TĐDMVN mua nguyên liệu/ phụ liệu sản xuất đơn hàng may XK (vải dệt kim và dệt thoi) – sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng và yêu cầu kỹ thuật. Đây là nhóm KH lớn với mũ tiêu 70% doanh thu của DN dệt, hiện nay thực tế các KH này mới chỉ là KH lớn quyen thuộc, đặt hàng lặp lại tại DN dệt. Vì vậy DN dệt cần đưa mục tiêu QTQHKH để 30% KH nhóm KH này trở thành KH trung thành, có thể đẩy mạnh hợp tác về chiều sâu và chiều rộng (kết hợp mở rộng sản xuất đầu tư máy móc thiết bị) để đáp ứng được cho KH số lượng và chất lượng ở mức cao hơn theo nhu cầu thị trường.

#### 3.4.2.2.2 Mục tiêu QTQHKH đối với các DN may trong TĐDMVN:

Mục tiêu QTQHKH các DN may nên đặt ra theo các nhóm KH như sau:

**Nhóm 2.1-** KH nước ngoài đặt may theo hình thức CMT – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH. Với nhóm KH này duy trì ở mức độ như hiện tại, tạo 80% quan hệ KH thành nhóm KH trung thành để đảm bảo ổn định sản xuất và trong số đó tìm hiểu lựa chọn 30% KH đủ năng lực tài chính, độ tin cậy để tiếp cận chào hàng sản phẩm phương thức sản xuất chuyển sang CMPT để DN tạo thêm được giá trị gia tăng cho KH và nhờ đó tăng thêm được giá trị thu về cho DN mình.

**Nhóm 2.2-** KH nước ngoài có sản phẩm phù hợp với khả năng của DN phát triển các đơn đặt may theo hình thức CMPT sang FOB – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH. Các DN cần tìm kiếm thông tin, đánh giá các KH đang mua sản phẩm theo phương thức CMPT để tạo quan hệ thành các KH quyen thuộc mua lặp lại và chọn lựa 60% các KH trong số này để phát triển thành KH trung thành và 10% chào hàng chuyển đổi phương thức mua hàng theo phương thức FOB thông qua đó DN tạo thêm được giá trị gia tăng cho KH và nhờ đó tăng thêm được giá trị thu về cho DN mình.

**Nhóm 2.3-** KH nước ngoài đặt may theo hình thức FOB – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH. DN nên đặt mục tiêu tăng 30% năng lực sản xuất phục vụ nhóm KH đánh giá, lựa chọn các KH tiềm năng, an toàn tối ưu trong thanh toán, phát triển mối quan hệ thành khách quyen thuộc và trung thành với DN mình. Lâu dài



nhận định một số KH có nhu cầu các sản phẩm cơ bản phù hợp với khả năng thiết kế, cung ứng nguyên phụ liệu, sản xuất chào bán hàng theo phương thức ODM/OBM.

**Nhóm 2.4:** KH nước ngoài có nhu cầu sản phẩm phù hợp với khả năng của DN phát triển các đơn đặt hàng theo hình thức ODM/OBM. Tìm hiểu nhu cầu KH hiện tại và tiềm năng về các sản phẩm cơ bản như áo T shirt, polo shirt, áo sơ mi, quần kaki, veston ... có năng lực thanh toán tốt, hệ thống tiêu thụ ổn định ... chào hàng phát triển nhóm KH này mục tiêu là 15% năng lực sản xuất của DN thành KH quyen thuộc và trung thành của DN.

**Nhóm 3:** KH mua hàng phân phối trong nước – nhà phân phối bán buôn, bán lẻ trong nước. mục tiêu tăng ít nhất 20% doanh thu của DN, đây là nguồn KH rất quan trọng để DN tiếp cận được nhu cầu và xu hướng tiêu dùng trong nước – thị trường đem lại tỷ suất lợi nhuận rất tốt mà các DN đang chưa chú trọng, cung ứng giá trị cho KH theo xu hướng thời trang được KH cung cấp kết hợp thông tin có được từ KH XK về xu hướng thời trang thế giới với chiến lược kết hợp này giúp DN ổn định phát triển sản xuất và thu được tỷ suất lợi nhuận cao hơn so với nhóm 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 Trước đây nhóm khách này chưa được ưu tiên nhưng khi có ảnh hưởng từ thị trường thế giới (dịch bệnh COVID) thì nhóm KH này đóng vai trò giúp các DN ổn định sản xuất giảm bớt ảnh hưởng sự suy thoái nền kinh tế toàn cầu do dịch bệnh.

DN may phải tìm giải pháp tạo nhóm KH này 90% thành KH trung thành, 10% là KH mua lặp lại và quyen thuộc. Đồng thời tìm các KH tiềm năng mới, chào hàng, phát triển KH để họ trở thành các KH mua lần đầu, mua lặp lại và xây dựng quan hệ tốt với nhóm KH này để 90% KH trở thành KH trung thành. DN may phải thường xuyên đánh giá sự hài lòng của nhóm KH này về sản phẩm dịch vụ của DN mình và trao đổi cập nhật những thông tin xu hướng thị trường trong nước.

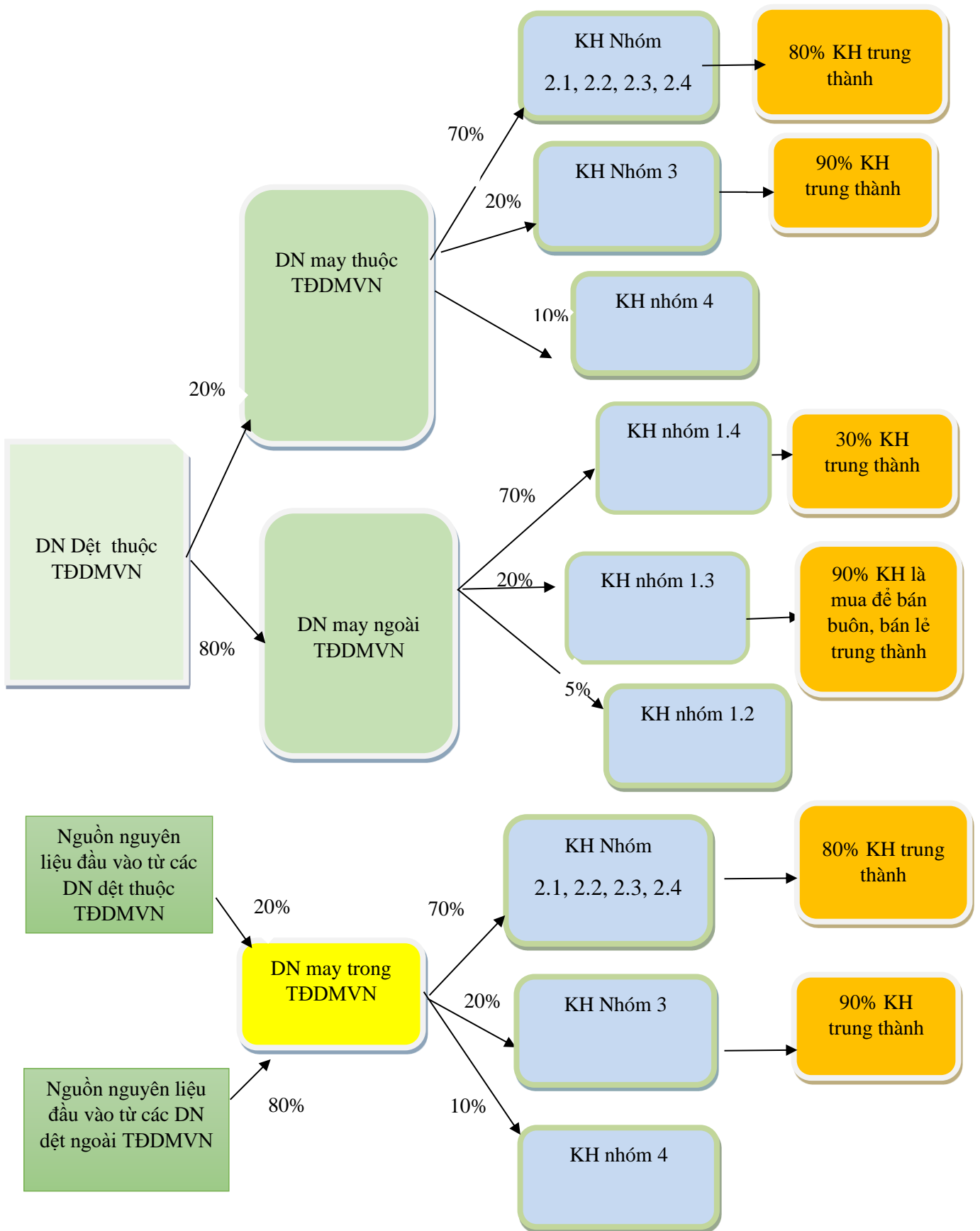
**Nhóm 4:** KH là người tiêu dùng - mua hàng sản phẩm để sử dụng cho cá nhân và gia đình. Mục tiêu là tăng đến 10% doanh thu của DN may trong 5 năm tới.

Đối tượng KH tiềm năng của nhóm KH 4 có thể đem lại tỷ suất lợi nhuận cao hơn các KH ở nhóm 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 mà các DN may đang bỏ trống nên giai đoạn phát triển nhóm KH này thành 95% KH quen thuộc không khó, mục tiêu chính của các DN may thuộc TĐDMVN và trong số KH này là cung ứng được giá trị mà nhóm KH này mong muốn, tạo quan hệ để dần tăng số lượng KH trung thành lên mức độ KH trung thành đạt đến 80% sẽ giúp các DN may thuộc TĐDMVN tăng doanh thu

và lợi nhuận nhiều hơn trong giai đoạn sau, vì vậy DN may thuộc TĐDMVN phải thường xuyên đánh giá sự hài lòng của họ về sản phẩm dịch vụ của DN mình và lắng nghe, trao đổi cập nhật những thông tin xu hướng thị trường trong nước theo kênh này

Việc đặt mục tiêu cụ thể theo từng nhóm KH sẽ giúp cho các DN Dệt và may thuộc TĐDMVN có thể dễ dàng nhận diện và phân tích các đặc điểm riêng của từng nhóm KH rõ nét hơn đồng thời có các phương án QTQHKH phù hợp với từng nhóm KH và cung ứng giá trị tối ưu hơn so với đối thủ cạnh tranh cho từng nhóm KH bằng cách kết hợp với sử dụng cơ sở dữ liệu KH thống nhất trên hệ thống nhằm giúp DN thu về được giá trị tối ưu

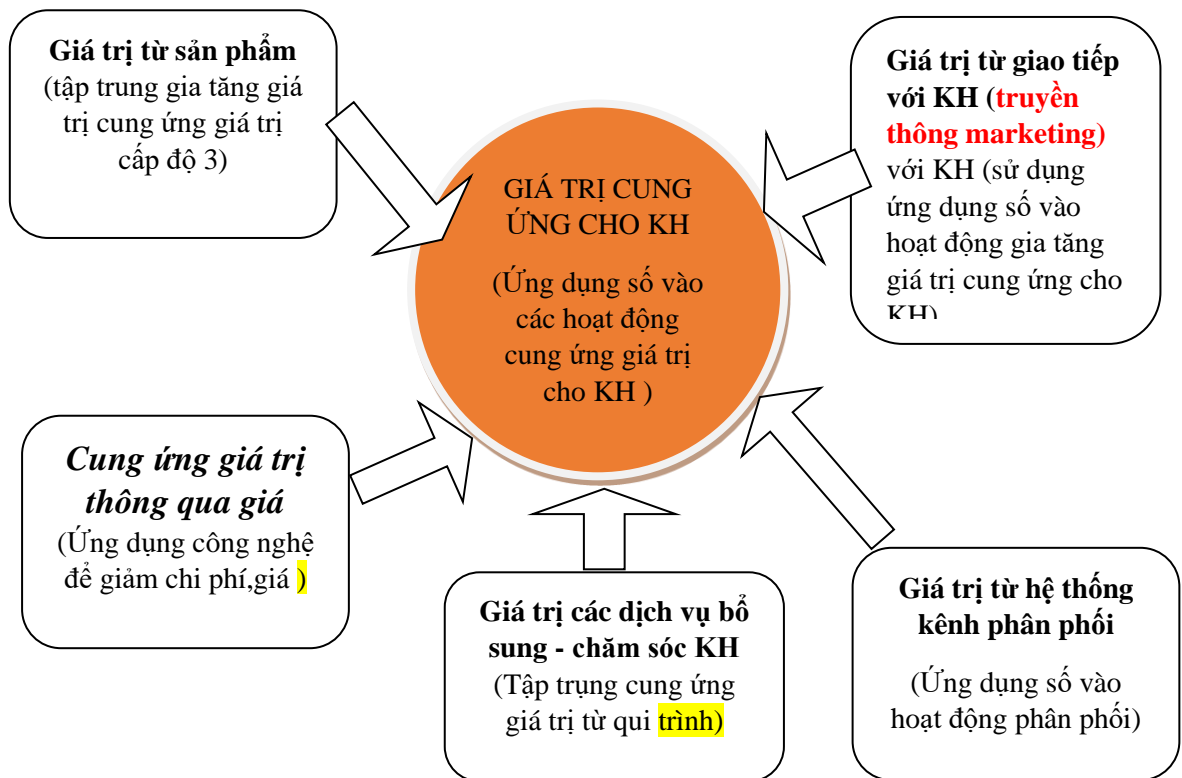
**Hình 3.1: Đề xuất mục tiêu QTQHKH của các DNĐM trong TĐĐMVN**



### 3.4.3. Đề xuất thúc đẩy quan hệ khách hàng bằng các hoạt động cung ứng giá trị cho các nhóm khách hàng mục tiêu của các DNĐM trong TĐDMVN.

Để cung ứng được giá trị nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của các nhóm KH và đạt được các mục tiêu cụ thể của DN với từng của các nhóm KH mục tiêu, các DN dệt và may thuộc TĐDMVN phù hợp các DN cần phải xác định đặc điểm nhu cầu về giá trị sản phẩm riêng biệt của từng nhóm KH/ từng KH từ đó cân đối, phân bổ nguồn lực của DN, lên kế hoạch mục tiêu chiến lược cung ứng giá trị cho từng nhóm KH đồng thời đưa ra các giải pháp cung ứng giá trị sản phẩm cá biệt theo nhu cầu riêng biệt của từng nhóm/ từng KH giúp DN thực hiện được giá trị mục tiêu đã đặt ra.

**Hình 3.2: Giải pháp giá trị cung ứng cho KH**



#### 3.4.3.1. Tạo giá trị từ sản phẩm

Giá trị sản phẩm theo cấp độ 1, cấp độ 2 mà các DNĐM trong TĐDMVN cung ứng cho các nhóm KH là không khác biệt nhiều, tuy nhiên giá trị sản phẩm cung ứng theo cấp độ 3 được cần được các DNĐM nghiên cứu cung ứng cho các nhóm KH theo đặc trưng nhu cầu để gia tăng giá trị sản phẩm cung ứng cho KH.

Nhóm 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 và 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 có đặc trưng nhu cầu của các nhóm KH này về sản phẩm đó là sản phẩm dệt, may theo yêu cầu chất lượng qui cách kỹ thuật KH yêu cầu. Vì vậy các DNNDM thuộc TĐDMVN phải làm sao tạo ra giá trị gia tăng cho KH từ chính sản phẩm, dịch vụ thông qua việc chào hàng các sản phẩm phù hợp với yêu cầu của KH về thời gian sản xuất & giao hàng, khả năng cung ứng nguyên phụ liệu, điều khoản giao hàng, thanh toán ... ưu đãi hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Hệ thống cơ sở dữ liệu KH giúp các DNNDM xác định nhu cầu của KH và giá trị KH mong muốn và giá cả mà KH sẵn lòng bỏ ra chi trả cho việc mua sản phẩm dệt, may để cung ứng cho KH giá trị phù hợp với đặc điểm yêu cầu của KH mục tiêu.

Các DNNDM trong TĐDMVN mặc dù có sự thích nghi tốt hơn các DN bên ngoài TĐDMVN nhưng vẫn đang phải tích cực tìm các giải pháp thích ứng hữu hiệu hơn trong cung ứng giá trị từ sản phẩm cho phù hợp với sự thay đổi của hành vi mua hàng của KH để phục hồi tăng trưởng sau đại dịch Covid và sự tác động của công nghệ, Internet, ứng dụng số có thể nghiên cứu giải pháp cung ứng cho KH nhóm 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 và 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 giá trị bổ sung bằng các dịch vụ bổ sung tạo ra thông qua hệ thống QTQHKH như:

**Hỗ trợ thông tin:** Ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, công nghệ ứng dụng 3D, và trí thông minh nhân tạo, DNNDM trong TĐDMVN có thể tạo giá trị gia tăng cho KH bằng hình ảnh thiết lập mô phỏng sản phẩm theo thông tin thu thập trung thực trên nền tảng công nghệ và các thông tin cập nhật mới nhất liên quan đến các quy định pháp luật; chính sách của Bộ, ban ngành liên quan đến việc sản xuất, mua, bán sản phẩm dệt, may...

**Tư vấn và hỗ trợ kỹ thuật trong quá trình sản xuất:** Khi KH có nhu cầu, hoặc trong quá trình sản xuất thì các DNNDM trong TĐDMVN tạo giá trị gia tăng cho KH bằng việc sử dụng kinh nghiệm và kỹ thuật của DN mình tư vấn giúp đỡ KH giải quyết những vướng mắc cần giải quyết trong quá trình sản xuất kinh doanh để xử lý kỹ thuật, đảm bảo chất lượng, kỹ thuật, thiết kế, của sản phẩm dệt, may trong quá trình sản xuất; kiểm tra thử các tiêu chuẩn vải và phụ liệu...

**Hợp tác, hỗ trợ KH trong quá trình sản xuất, quản lý nguyên phụ liệu:** Các DNNDM trong TĐDMVN cũng có thể tạo giá trị gia tăng bằng việc hợp tác liên kết với KH hoặc các DN trong và ngoài TĐDMVN để bố trí thay đổi linh động kế hoạch sản xuất vì thực tế trong quá trình sản xuất việc giao hàng vải, nguyên phụ liệu có thể xảy ra việc không đúng theo về thời gian dự tính ban đầu hoặc cần phải hỗ trợ KH kiểm

tra kết nối nguyên phụ liệu đảm bảo điều kiện sản xuất, và kịp tiến độ thời gian giao hàng ...Rút ngắn thời gian sản xuất nhờ ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa, công nghệ sản xuất 3D, và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất.

Đối với KH nhóm 3 & 4 các DNĐM trong TĐĐMVN nghiên cứu chia nhỏ các nhóm (phân đoạn) KH theo đặc trưng nhu cầu từng nhóm và ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa, công nghệ sản xuất 3D, và trí thông minh nhân tạo để tạo ra các gian hàng ảo, mô, tạo cho KH các trải nghiệm về sản phẩm như khi đến cửa hàng cung ứng giá trị gia tăng theo các nhu cầu của các nhóm nhỏ nhằm thoả mãn các nhóm KH về thời trang, mốt, trang trọng, lịch sự, ... đặc biệt kịp thời hơn so với đối thủ cạnh tranh nhằm thu lại giá trị mục tiêu mong muốn của DN .

Các DNĐM trong TĐĐMVN có thể cung ứng cho KH nhóm 3 & 4 giá trị bổ sung bằng các dịch vụ bổ sung tạo ra thông qua hệ thống QTQHKH như: Tạo ra sản phẩm mới bằng việc cải tiến trong thiết kế sản phẩm, định vị lại sản phẩm theo nhu cầu của nhóm KH mục tiêu, tặng quà tích điểm cho mỗi hoá đơn mua hàng, làm thẻ KH, tạo các gói sản phẩm, dịch vụ hoặc phối thức sản phẩm, dịch vụ bổ sung kèm theo trị giá hoá đơn cụ thể như:

***Tư vấn giới thiệu các dòng sản phẩm mới và chính sách bán hàng của DN***

Đối với nhóm 3 DN tập trung giới thiệu các dòng sản phẩm cải tiến theo thông tin thu thập từ thị trường và ý kiến đóng góp của KH, sử dụng ứng dụng số, Internet làm các chương trình truyền thông giới thiệu, định vị lại thương hiệu theo các dòng sản phẩm mới hỗ trợ cho các nhà phân phối bán hàng, thông qua thông tin của hệ thống QTQHKH DN lên kế hoạch chiết khấu vào giá hoặc tạo các gói sản phẩm, dịch vụ hoặc phối thức sản phẩm, dịch vụ bổ sung kèm theo trị giá để tạo giá trị gia tăng cho KH và đồng thời giúp cho DN đạt được giá trị mục tiêu.

Đối với nhóm 4 DN cần sử dụng ứng dụng số, Internet để tổ chức giới thiệu tới các phân nhóm KH mục tiêu các sản phẩm mới cải tiến theo thông tin thu thập nhu cầu của từng nhóm KH mục tiêu, với xu hướng mua hàng trực tuyến (online) nhiều như hiện nay các DN sử dụng các ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa, công nghệ sản xuất 3D, và trí thông minh nhân tạo vào gian hàng ảo, tạo trải nghiệm cho KH và kênh phân phối là các gian hàng trực tuyến (online) kết hợp với kênh phân phối truyền thống cung ứng giá trị cao, tạo thuận lợi hơn nhiều so với các DN chỉ sử dụng các kênh truyền thông phân phối truyền thống. Các DNĐM trong TĐĐMVN có

thể nghiên cứu ứng dụng nền tảng internet kết nối vạn vật, và trí thông minh nhân tạo cung ứng các giá trị gia tăng các phối thức sản phẩm theo nhu cầu KH, hoặc phối thức sản phẩm dịch vụ như dịch vụ tư vấn bán hàng thông qua gian hàng trực tuyến (KH có thể được trải nghiệm cách phối đồ trực tuyến) kết hợp với cửa hàng truyền thống, đặt mua trực tuyến với hoá đơn có trị giá bao nhiêu sẽ được miễn chi phí giao hàng tận nơi...

#### *3.4.3.2. Cung ứng giá trị thông qua giá*

Các DNDM trong TĐDMVN cung ứng giá trị thông qua giảm chi phí-giá thành cho KH bằng việc cơ cấu lại bộ máy quản lý tổ chức sản xuất tinh gọn giảm chi phí sản xuất, đồng thời đẩy mạnh ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các dây chuyền sản xuất làm tăng năng suất lại động, kiểm soát chất lượng sản phẩm, kiểm soát tốt tiến trình thực hiện đơn hàng giảm thiểu các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất từ đó nhằm giảm chi phí cho sản phẩm.

Cần sử dụng ứng dụng các ứng dụng số, hệ thống thông tin KH để tìm hiểu tính cấp thiết về nhu cầu, mức giá mục tiêu của KH và cân đối với mức giá mục tiêu của DN kết hợp với tìm hiểu giá của các đối thủ cạnh tranh đối với mỗi dòng sản phẩm để đưa ra giá của mỗi sản phẩm phù hợp với mỗi nhóm KH mục tiêu. Định giá sản phẩm nên áp dụng trên cơ sở tính giá hiện tại của DN đồng thời điều chỉnh linh động đối với mỗi nhóm KH mục tiêu dựa trên các yếu tố chi phí, và nhu cầu cảm nhận của mỗi nhóm KH mục tiêu. Nhằm cung ứng cho KH giá trị tối ưu cho nhóm KH mục tiêu tốt hơn đối thủ cạnh tranh và tối đa hóa được giá trị thu về của các DNDM trong TĐDMVN.

#### *3.4.3.3. Tạo giá trị từ giao tiếp với khách hàng*

##### *3.4.3.3.1. Tạo giá trị từ yếu tố con người.*

Trong quá trình giao tiếp với KH yếu tố con người rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực thi đạt hiệu quả mục tiêu của mọi hoạt động QTQHKH, vì vậy các DNDM trong TĐDMVN cần tập trung đào tạo đội ngũ nhân viên ở các BP kỹ năng ứng xử các tình huống giao tiếp trực tuyến và trực tiếp để làm tăng mức độ hài lòng của KH. Cần phải đào tạo kỹ năng sử dụng ứng dụng số, Internet, ... để ứng dụng trong hoạt động giao tiếp với KH đạt mục tiêu. Các DNDM thuộc TĐDMVN và quan tâm đến các chính sách, yếu tố tạo giá trị gia tăng cho KH từ yếu tố con người

bằng các hoạt động, chính sách hỗ trợ, cơ chế thưởng, phạt rõ ràng trong hệ thống, tạo động lực thúc đẩy nhân viên trong DN mình, các BP khác nhau có sự ảnh hưởng đến chiến lược QTQHKH ở các vị trí công tác khác nhau trong việc tạo ra giá trị cung ứng cho KH. Để làm được như vậy các DNDM trong TĐDMVN cần chuyển đổi ứng dụng phần mềm quản lý nhân sự có chế độ thưởng phạt rõ ràng, khuyến khích đào tạo, nâng cao năng lực của nhân viên, hệ thống QTQHKH của DNDM cũng phải góp phần giúp nhân viên tạo ra giá trị từ các yếu tố: Năng lực chuyên môn, năng lực giao tiếp, khả năng phối hợp giữa các BP, sự tận tâm với KH.

Năng lực chuyên môn: bằng cách hệ thống QTQHKH cần hỗ trợ nhân viên hiểu biết và xử lý tình huống thực hiện chính xác, nhanh chóng các nghiệp vụ phát sinh đáp ứng các yêu cầu của KH và hệ thống sản xuất kinh doanh để cung ứng cho KH giá trị họ mong muốn và đảm bảo việc DNDM đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Tạo giá trị bởi năng lực giao tiếp bằng cách hệ thống QTQHKH giúp nhân viên hiểu biết KH từ đó có phương thức giao tiếp với khách mang lại hiệu quả công việc .

Tạo giá trị bởi khả năng phối hợp giữa các BP bằng cách phối hợp chặt chẽ thống nhất giữa các BP chức năng như BPKD, XNK, IT, kế toán - tài chính để đảm bảo cung ứng cho KH đúng giá trị đã xây dựng chào hàng và nâng cao chất lượng phục vụ KH.

Tạo giá trị bởi sự tận tâm với KH: Hệ thống QTQHKH giúp cho nhân viên thể hiện sự tận tâm đối với KH bằng các dịch vụ hỗ trợ KH ngoài những giá trị đã được xây dựng.

#### 3.4.3.3.2 Tạo giá trị từ giao tiếp với KH.

Các DNDM trong TĐDMVN có thể dùng nhiều hình thức giao dịch với KH để tạo giá trị gia tăng cho KH: giao dịch trực tiếp, giao dịch qua trang web của DN, qua phần mềm QTQHKH, giao dịch qua điện thoại, giao dịch qua nhắn tin, fax, email, hội chợ triển lãm, qua KH khác, qua ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo thay thế người giao tiếp với KH. Đối với KH, giao dịch mang lại giá trị cho họ thông qua những thông tin và giải pháp mà họ nhận được. Vì vậy, các DNDM trong TĐDMVN cần thông qua hệ thống QTQHKH để nắm rõ mỗi KH cần những thông tin, mong muốn về phương thức giao tiếp cung ứng giá trị sản phẩm, dịch vụ như thế nào và đưa ra giải pháp cung ứng sản phẩm có giá trị theo mong muốn của KH mục tiêu và thực hiện hoạt động truyền thông có hiệu quả đối với KH



mục tiêu.

Hệ thống QTQHKH được thiết lập sao cho giúp các DNĐM trong TĐĐMVN đưa ra phương thức giao dịch thích hợp với từng KH và tạo cơ hội cho KH tương tác với DNĐM thuộc TĐĐMVN trong việc tiếp nhận thông tin. Vì mỗi KH sẽ có sở thích, mong muốn tiếp nhận thông tin và tương tác theo các cách khác nhau.

Trong các DNĐM trong TĐĐMVN BP marketing, chào hàng, kinh doanh cần cung cấp cho KH sự thuận tiện trong tiếp nhận thông tin và mua sản phẩm. Việc chào hàng sản phẩm đến KH cần được đẩy mạnh bằng cách tăng cường cơ chế khuyến khích thúc đẩy nhân viên thực hiện giao dịch với KH phục vụ KH tận tình và thân thiện hoặc sự thuận lợi liên lạc qua các ứng dụng số, internet nhằm tăng sự hài lòng của KH với giá trị sản phẩm dịch vụ DN cung ứng thông qua sự hỗ trợ của công nghệ QTQHKH tạo thêm giá trị cung ứng cho KH, tạo thêm giá trị gia tăng cho KH, tạo động lực khuyến khích KH trung thành với DN mình từ đó có những cơ hội để được lựa chọn các KH để tiếp tục thực hiện nhiều hợp đồng với DN.

#### 3.4.3.3.3. Cá nhân hoá

Dựa vào đặc điểm của các nhóm KH đã nghiên cứu chương 2 kết hợp nghiên cứu công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo để tạo ra các chuyển đổi giá trị cá nhân hoá theo đặc điểm của từng nhóm KH của các DNĐM trong TĐĐMVN có hướng để cung ứng giá trị cho KH thông qua quá trình giao tiếp với như sau:

**Nhóm 1.1:** KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất đơn hàng bán trong nước (vải dệt kim và dệt thoi), do đặc điểm KH có dễ tính hơn trong các yêu cầu về qui định về chỉ tiêu kỹ thuật, thuận lợi hơn cho các DN trong quá trình sản xuất nhưng đơn giá thường là thấp hơn so với các nhóm KH 1.3 & 1.4. vì vậy tùy thuộc vào mong muốn của DN có muốn phát triển nhóm KH này đến mức nào mà nhân viên chào hàng tìm hiểu nhu cầu của KH và gửi bản chào hàng có đủ các thông tin mà KH mong muốn đưa ra chào hàng phù hợp về thiết kế, chất liệu vải, thời gian giao hàng, giá mục tiêu (nếu có thể) phù hợp với nhu cầu của KH này. Và đưa ra các phương án chào hàng phù hợp với nhu cầu KH, có tính khả thi nhất DN dệt xem xét để tăng, giảm hay duy trì giá trị cung ứng cho nhóm KH này để thực hiện được mục tiêu QTQHKH đặt ra với mỗi nhóm KH trong tình huống chiến lược cụ thể.

**Nhóm 1.2-** KH mua nguyên liệu/ phụ liệu để bán vải XK (vải dệt kim và dệt thoi) – Đây là nhóm KH mà các DN cần duy trì mối quan hệ để thông qua các nhu

cầu đơn đặt hàng DN có thể nắm bắt được xu hướng của thị trường, từ đặc điểm nhu cầu của nhóm KH này đồng thời kết hợp với nguồn lực của DN nhân viên chào hàng cần tìm hiểu nhu cầu của KH và chuẩn bị bản chào hàng đầy đủ các thông tin mà KH mong muốn đưa ra chào hàng phù hợp về thiết kế, chất liệu vải, thời gian giao hàng, giá mục tiêu (nếu có thể) phù hợp với nhu cầu của KH. Đưa ra các phương án chào hàng khả thi với nhu cầu KH nhất để cung ứng giá trị theo từng KH và từng thị trường và giá trị gia tăng để duy trì và giữ chân KH để DN thu được giá trị mục tiêu QTQHKH của mình.

**Nhóm 1.3-** KH là các DN trong và ngoài TĐDMVN mua nguyên liệu/ phụ liệu sản xuất đơn hàng may XK (vải dệt kim và dệt thoi) đây là nhóm KH lớn mà các DN dệt quan tâm duy trì và phát triển mối quan hệ thân thiết, giữ mối quan hệ với từng KH thuộc nhóm KH này để đạt được mục tiêu QTQHKH của DN mình do vậy các DN trong TĐDMVN kết hợp để thường xuyên cập nhật được đặc điểm của nhu cầu KH thay đổi theo xu hướng mốt, mùa vụ..., kế hoạch sản xuất, xu hướng thời trang, biến động của nhu cầu theo thị trường ... và đầu tư về thiết bị cũng như con người để ứng dụng công nghệ số, sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo ra năng lực sản xuất, khả năng cung ứng giá trị cho từng KH tốt hơn về thời gian cung ứng cũng như chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu từng thị trường XK mà DN có khả năng đáp ứng cũng như mong muốn phát triển và DN cũng thu về được giá trị mục tiêu đã đặt ra đối với mỗi nhóm KH này.

Vì các DN quan tâm phát triển mối quan hệ với từng KH thuộc nhóm KH này .

**Đối với các DN May:** cung ứng giá trị theo các nhóm KH như sau:

Nhóm 2.1 và nhóm 2.2 KH nước ngoài đặt may theo hình thức CMPT – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH cung cấp, sản phẩm cung ứng giá trị cho KH đơn thuần là cắt may, là bao gói, tuy nhiên các DN nên chủ động cung ứng thêm phụ liệu trong khả năng DN mình có thể cung cấp và các giá trị dịch vụ gia tăng cho KH để thông qua đó làm tăng giá trị cung ứng cho KH cũng nhờ đó mà DN thu được giá trị gia tăng cho mình. Mặc dù phương thức này cung ứng giá trị cho KH giá trị chưa cao và DN chưa thu về được giá trị lớn như đối với các hình thức sản xuất khác nhưng nó lại mang tính ổn định tránh rủi ro về tài chính cho DN mình khi có biến động về thị trường. Vì vậy việc tìm hiểu kỹ đặc điểm của từng KH trong nhóm KH này sẽ giúp DN có giải pháp cung ứng giá trị tối ưu cho từng KH và cũng có phương

án chọn lọc duy trì một số KH đặt hàng sản xuất theo hình thức CMPT và phát triển một số KH để chuyên sang phương thức đặt mua hàng theo hình thức FOB.

**Nhóm 2.3-** KH nước ngoài là các DN thương mại đặt hàng may theo hình thức FOB và các KH có sản phẩm đang đặt hàng theo hình thức CMPT phù hợp với khả năng của DN phát triển các đơn đặt may theo hình thức CMPT sang FOB bằng việc kết hợp ứng dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D để nghiên cứu các đặc điểm nhu cầu riêng của từng đối tượng KH để xác định được giá trị phù hợp với mong muốn của từng KH và cung ứng giá trị phù hợp cho từng đối tượng KH này theo hình thức FOB 1 hoặc FOB 2 – SX theo thương hiệu, mẫu mã, chất liệu của KH yêu cầu, có thêm các dịch vụ gia tăng phù hợp với đặc điểm yêu cầu của từng đối tượng KH. Vì đây là nhóm KH mang lại giá trị gia tăng nhiều hơn so với nhóm KH đặt hàng theo phương thức CMPT, nhưng do có khả năng rủi ro về tài chính cao, do vậy DN phải tìm hiểu kỹ về KH, thị trường kỹ lưỡng trước khi xác nhận đơn đặt hàng. Mặt khác, nhờ có việc nghiên cứu đặc điểm của các KH này DN có thể chào hàng theo phương thức ODM/OBM dựa theo tổng hợp, nắm bắt được xu hướng thị trường và năng lực đáp ứng giá trị phù hợp nhu cầu của KH cung ứng cho nhóm KH của DN này. Do đó tùy theo mục tiêu ổn định và phát triển của từng DN mà các nhân viên chào hàng phải tìm hiểu kỹ đặc điểm nhu cầu của KH (đã được nghiên cứu ở chương 2) và chuẩn bị các bản chào hàng đầy đủ các thông tin mà KH mong muốn đưa ra chào hàng phù hợp về thiết kế, chất liệu vải, thời gian giao hàng theo yêu cầu của mới của đặc điểm xu hướng mới của thị trường và hành vi mua hàng thay đổi của KH, giá mục tiêu phù hợp với nhu cầu của mỗi nhóm KH mục tiêu và tạo khác biệt với các đối thủ cạnh tranh phù hợp mục tiêu của QTQHKH nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu QTQHKH và an toàn trong HĐSXKD của DN.

**Nhóm 2.4-** KH nước ngoài - Các DN thương mại có nhu cầu sản phẩm phù hợp với khả năng của DN phát triển các đơn đặt hàng theo hình thức ODM/OBM. Nhóm KH này đòi hỏi nhiều đầu tư của các DN may về cả tài chính, kỹ thuật thiết kế, khả năng sáng tạo, khả năng chủ động tự cung ứng nguyên phụ liệu trong sản xuất. Do nhu cầu của nhóm KH mua theo ODM, OBM cần có tư vấn thêm của các DNNDM khi hoàn thiện mẫu thiết kế, trước khi gửi đơn hàng chính thức để đảm bảo các sản phẩm được sản xuất theo đúng mong muốn của KH. Tuy nhiên giá trị sản phẩm cung ứng cho KH là cao và giá trị DN nhận về cũng là tối ưu. Nhưng có nhược điểm là rủi ro về tài chính của DN là cao, DN cần phải có đầu tư nghiên cứu chính xác về thông

tin, xu hướng thị trường, kỹ thuật thiết kế và tập trung đầu tư vào các sản phẩm cơ bản có chiều sâu và ứng dụng được công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D từ khâu thiết kế đến sản xuất cùng với các biện pháp QTQHKH tốt để đảm bảo đạt được các mục tiêu QTQHKH và an toàn trong HDSXKD.

Với nhóm KH 2.1 và 2.2 này DNĐM trong TĐĐMVN cần phải tuân thủ đúng qui trình sản xuất đảm bảo chất lượng đã đạt tiêu chuẩn ISO theo các phiên bản đã được cấp chứng chỉ. Vì đây là căn cứ để các KH đánh giá hệ thống đảm bảo chất lượng của các DN. Về trách nhiệm xã hội, thông thường các DN phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu chứng chỉ WRAP. Để có được chứng chỉ này các DN phải đảm bảo đáp ứng yêu cầu về trách nhiệm tương đối toàn diện, đáp ứng các yêu cầu của KH về trách nhiệm xã hội. Các DN được đánh giá đạt CTPAT, có nghĩa là DN đáp ứng được yêu cầu về an toàn lao động và hệ thống an ninh cho các KH. Thường với KH lớn và KH có uy tín trong ngành đã đánh giá công ty đạt yêu cầu, thì các KH khác họ lựa chọn tin tưởng và không cần đánh giá nữa.

Đồng thời để tạo sự tin tưởng cho KH, các DN thường cử nhân viên đưa khách thăm quan phòng mẫu trưng bày các mẫu và các sản phẩm đã sản xuất, các sản phẩm có tính đặc trưng của DN đã sản xuất cho các KH khác và tạo các gian hàng ảo để khách hàng có thể thăm quan trải nghiệm thăm quan trực tuyến để thích ứng với sự thay đổi trong xu hướng giao dịch mới, các chứng chỉ đánh giá nhà máy sản xuất của DN đã được cấp. KH sẽ tham khảo các nội dung trên và nhìn vào các sản phẩm và các thương hiệu của các DN KH đã đặt hàng để đưa ra quyết định của mình. Vì thực tế mỗi DN có thương hiệu có tiếng và uy tín thì khi đặt hàng sản xuất, họ đã có đánh giá rất kỹ nhà máy sản xuất về chất lượng cũng như trách nhiệm xã hội để đảm bảo hoạt động sản xuất cung ứng sản phẩm và sản phẩm đạt yêu cầu đơn hàng của họ. Những nhận xét của các KH đã và đang đặt hàng với DN là một trong những căn cứ rất quan trọng để KH mới ra quyết định xác nhận đặt hàng. Đây là tâm lý chung và các hoạt động của KH mua buôn, và có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua hàng của họ.

Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh là gửi bản chào hàng chi tiết đồng thời giới thiệu cho họ về những giá trị sản phẩm mang đến cho họ. Để chào bán hàng thành công nhận được đơn hàng nhân viên kinh doanh là công việc chào bán hàng cần nêu ra những ưu điểm khiến sản phẩm đem lại giá trị nổi bật hơn so với đối thủ trên thị

trường một cách khéo léo. Việc chào hàng thành công hay thất bại, nhận được đơn hàng hay không chính là ở bước này, KH chỉ chọn đặt hàng & mua sản phẩm của DN bạn nếu sản phẩm của DN thuộc TĐDMVN mang cho KH nhiều giá trị hơn so với đối thủ cạnh tranh.

**Nhóm 3:** KH mua hàng phân phối trong nước – nhà phân phối bán buôn, bán lẻ trong nước tăng doanh số từ nhóm KH này giúp cho DN mở rộng kênh phân phối, đặc biệt là kênh phân phối bán hàng qua các ứng dụng số, ứng dụng Internet, các sàn giao dịch điện tử, tạo sản phẩm phù hợp với xu hướng tiêu dùng mua bán trực tuyến kết hợp trực tiếp hiện nay, tạo ra giá trị cho KH này nhờ việc kết hợp với họ để có thêm thông tin xu hướng thị trường trong nước, DN may cần cân đối tăng trưởng mở rộng thêm sản xuất để cung ứng giá trị phù hợp cho nhóm KH này để phát huy ưu điểm đảm bảo ổn định sản xuất, giảm sự mất cân bằng, ảnh hưởng do đứt gãy chuỗi cung ứng như đã xảy ra trong đại dịch Covid và đồng thời thu lại giá trị tối ưu cho DN mình, tránh phụ thuộc quá nhiều vào nhóm KH 1,2 và 3.

**Nhóm 4:** KH là người tiêu dùng mua để sử dụng (mua qua hệ thống phân phối) cho nhu cầu của cá nhân và hộ gia đình (hay còn gọi là KH mua lẻ). Đây là nhóm đối tượng KH tiềm năng mang lại lợi nhuận không nhỏ mà các DN cần chú trọng phát triển, cần nghiên cứu phân bổ năng lực sản xuất, sử dụng ứng dụng công nghệ thông tin, internet, ứng dụng số tích hợp các kênh phân phối để mở rộng mở rộng kênh phân phối, đặc biệt là phát triển kênh phân phối bán hàng điện tử tạo sản phẩm phù hợp với xu hướng tiêu dùng mua bán hiện nay, phát triển nhóm KH để đẩy mạnh phát triển cung ứng sản phẩm có giá trị đáp ứng nhu cầu của nhóm KH này với các sản phẩm mà DN may trong TĐDMVN có năng lực đáp ứng của DN nhằm mục tiêu giúp DN thu về được giá trị tối ưu hơn với nhóm KH này. Các DN may nghiên cứu ứng dụng các phương tiện điện tử, tích hợp các kênh để nghiên cứu tìm kiếm, phát triển kênh phân phối bán hàng và QTQHKH điện tử nhằm tối ưu hóa việc đáp ứng nhu cầu của nhóm KH này theo xu hướng thị trường trong nước hiện nay.

Xem xét sử dụng phần mềm quản lý nhân sự tích hợp với hệ thống QTQHKH phù hợp để nhân viên nhận được thành tích khen thưởng hay kỷ luật ngay khi hệ thống ghi nhận hiệu quả, giá trị DN thu được từ quá trình thực hiện các hoạt động giao tiếp với KH trên hệ thống QTQHKH.

#### *3.4.3.4 Tạo giá trị từ kênh phân phối.*

Để cung ứng được giá trị tối ưu cho các nhóm KH mục tiêu từ kênh phân phối, các DN trong TĐDMVN cần phải nghiên cứu các hiệp định thương mại, liên tục

cập nhật các yêu cầu mới, thể chế luật pháp trong nước và quốc tế, xu hướng thị trường đồng thời xem xét nguồn lực của DN mình và tìm kiếm, lựa chọn các giải pháp trong phân phối sản phẩm nhằm tận dụng được các thời cơ của thị trường và hiệp định thương mại mang lại. Đặc biệt là đối với các thị trường XK lớn như Mỹ, EU ... Các DNĐM trong TĐDMVN cần có một hệ thống giải pháp về kênh phân phối cho DN mình cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, DNĐM trong TĐDMVN phải lựa chọn phương thức thích hợp để chủ động tham gia vào các kênh phân phối và tìm đối tác của thị trường như:

Thiết lập mối quan hệ mật thiết, chặt chẽ với các trung tâm phân phối, các siêu thị lớn trên thị trường Mỹ, EU... thông qua các thương vụ Việt Nam tại các nước Mỹ, EU,... phái đoàn Liên minh châu Âu tại Việt Nam, các đại sứ quán của các nước Mỹ, EU ... tại Việt Nam để XK trực tiếp. Đặc biệt cần thông qua đại sứ quán, tham tán của Việt Nam ở các nước kết nối với hội người Việt (Việt Kiều) ở nước ngoài kinh doanh trong hệ thống cửa hàng, siêu thị để từng bước đưa sản phẩm vào bán ở thị trường nước ngoài, từ việc cung ứng giá trị cho nhóm KH là người gốc Á ở nước ngoài.

Tổ chức liên doanh với các DN nước ngoài dưới các hình thức như sử dụng giấy phép, nhãn hiệu hàng hoá của các nhãn hiệu nổi tiếng. Để thực hiện được việc này DNĐM trong TĐDMVN phải tìm hiểu phương thức mua nhãn hiệu hàng hoá của các nhà bán lẻ, các DN may với thương hiệu riêng hoặc các DN thương mại có uy tín trên thị trường Mỹ, Châu Âu,... gắn vào sản phẩm của mình và đưa vào bán trên thị trường Mỹ, EU... Sau một thời gian khi người tiêu dùng trên thị trường Mỹ, EU... đã quen thì tiến hành gắn nhãn hiệu của mình bên cạnh nhãn hiệu của các DN Mỹ, Châu Âu, ... Đến khi nhu cầu của người tiêu dùng đối với loại sản phẩm có gắn hai nhãn hiệu có dấu hiệu tăng nhanh thì các DN có thể nghiên cứu việc bỏ nhãn hiệu của các DN của Mỹ, Châu Âu... Phương thức này thực hiện không dễ, nhưng nếu có kế hoạch đầu tư thực hiện được thì sẽ giúp cho các DN may tạo được vị thế cạnh tranh trên thị trường Mỹ, EU ... và giúp DNĐM trong TĐDMVN đạt được hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh của mình.

Các DNĐM trong TĐDMVN cũng có thể chọn phương án liên doanh liên kết, để trở thành công ty con của các công ty xuyên quốc gia có thương hiệu nổi tiếng của Mỹ, EU ... như Coats Phong Phú hiện nay đã làm để có được sản phẩm chất lượng và có được lượng KH .

Ngoài việc XK trực tiếp hay hình thức liên doanh XK để thâm nhập thị trường Mỹ, EU ..., các DNĐM trong TĐDMVN cũng nên nghiên cứu hình thức đầu tư trực tiếp nhằm giảm bớt các rào cản phi thuế quan.

Đẩy mạnh quảng bá thương hiệu trên thị trường Mỹ, EU ... thông qua việc tích cực chủ động tham gia các gian hàng, hội chợ, triển lãm, xây dựng các gian trưng bày trên thị trường Mỹ, EU ...

*Thứ hai*, Nâng cao giá trị sản phẩm dệt và may cung ứng cho KH đặc biệt là vào thị trường EU bằng cách.

Nghiên cứu để cung ứng nguyên phụ liệu trong nước đáp ứng được yêu cầu nghiêm ngặt yêu cầu của bên đặt hàng về nguyên phụ liệu, công nghệ cũng như quy trình sản xuất, và nguồn cung cấp nguyên phụ liệu ổn định ở Hàn Quốc cũng như các nước có trong khuôn khổ hiệp định thương mại với EU.

Các DN thực hiện việc đổi mới quy trình, đạt được những chứng chỉ yêu cầu quản lý chất lượng ISO 9000, chứng chỉ về môi trường ISO 14000... Các DN chưa thực hiện yêu cầu này nên thực hiện các yêu cầu để đạt được các chứng chỉ thị trường này yêu cầu. Đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng EU rất quan tâm và ưa thích sử dụng những hàng hoá có chất lượng đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Ngoài những tiêu chuẩn quốc tế, các DNĐM trong TĐDMVN cũng cần nghiên cứu thêm để đáp ứng được cả với những tiêu chuẩn riêng của thị trường EU như: Tiêu chuẩn về nhãn hiệu hàng may mặc tuân thủ tiêu chuẩn ISO 3758, tiêu chuẩn về giặt tuân theo chứng chỉ ISO 3759, 5077 và 6330; độ hút ẩm tuân theo tiêu chuẩn của Đức DIN 5411, giặt tuân theo tiêu chuẩn ISO 3175, đánh giá mức độ vải bị xù sợi dựa vào tiêu chuẩn của Anh BS 5811... Đây là những tiêu chuẩn mà KH thị trường EU rất quan tâm, các DNĐM trong TĐDMVN cần tập trung nghiên cứu áp dụng và đáp ứng tốt để đạt được yêu cầu những tiêu chuẩn này. Đối với các DN đã có các chứng chỉ trên đây rồi nên nghiên cứu và thực hiện thêm các tiêu chuẩn về nhãn hiệu sinh thái đối với sản phẩm để tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường EU.

*Thứ ba*, Các DNĐM trong TĐDMVN cần liên kết với các DNĐM trong nước, các DN FDI trong quá trình kinh doanh, sản xuất cũng như XK hàng dệt may để sản xuất và XK hàng dệt may sang Mỹ, EU ... và liên kết với các DNĐM trong nước kết hợp với DN mình áp dụng các tiêu chuẩn trên để đáp ứng được các yêu cầu đủ tiêu

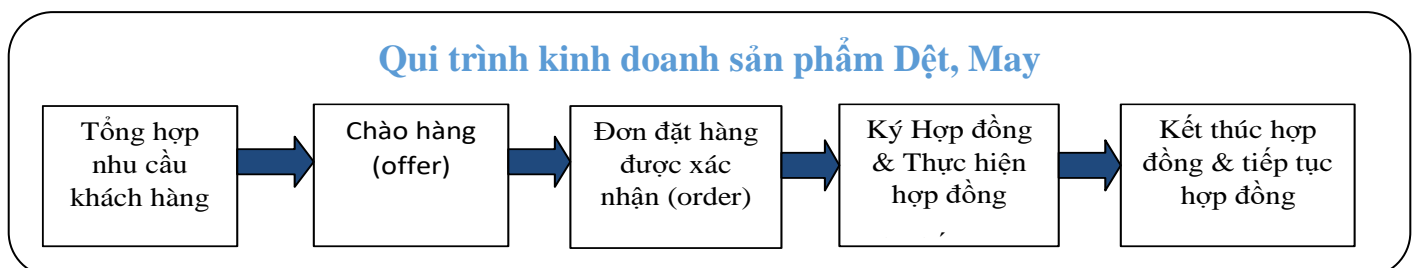
chuẩn cung ứng giá trị cho KH Mỹ, EU ... tối ưu nhất và đồng thời các DN cùng thu về được giá trị mục tiêu đặt ra, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Ngoài ra, các DN cần chú trọng cải tiến khâu tổ chức sản xuất, tinh gọn hệ thống điều hành sản xuất ứng dụng số và quản lý, nghiên cứu áp dụng các công nghệ sản xuất tiên tiến, phần mềm quản lý, phần mềm bán hàng, ứng dụng số, công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động vào hoạt động phân phối để nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất, cải tiến kênh phân phối bán lẻ thị trường trong nước để đáp ứng được nhu cầu mua sắm trực tuyến phát triển ngày một lớn của KH thuộc nhóm 3 & 4 nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của DN. Tận dụng cơ hội thu hút đơn hàng, duy trì và khai thác hiệu quả các KH truyền thống và phát triển thêm được KH mới.

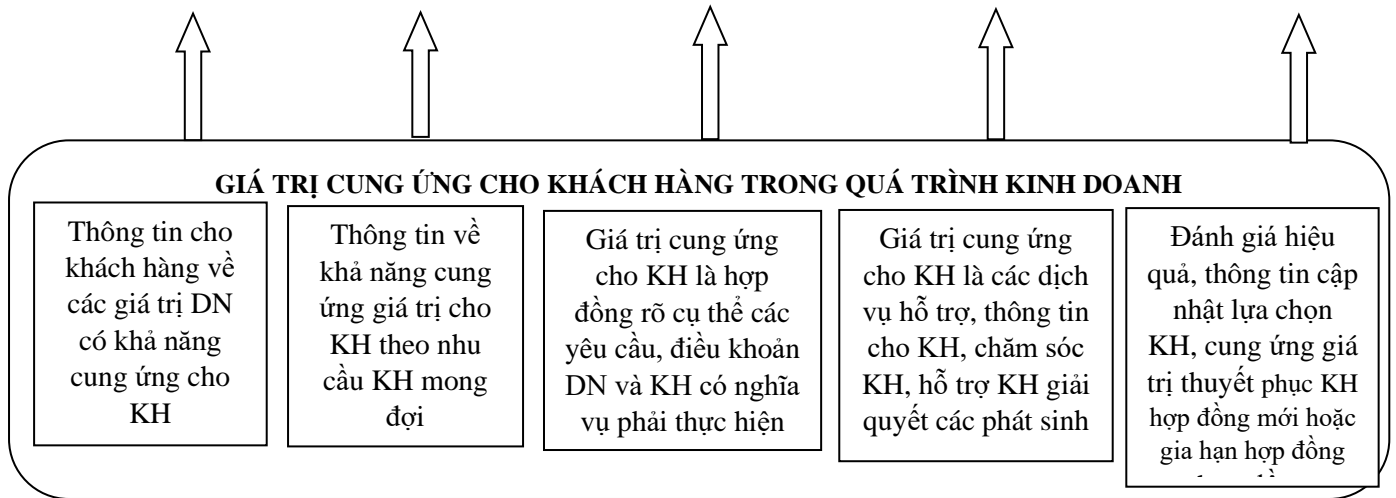
Xây dựng liên kết chiến lược với các KH bán lẻ lớn trên thị trường thế giới để học tập ứng dụng số, công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, sử dụng công nghệ sản xuất 3D, sử dụng trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động vào việc từ đó tham gia được vào các chuỗi liên kết của họ tạo sự ổn định đơn hàng, KH, hạn chế việc đứt gãy chuỗi cung ứng, tiếp cận kinh nghiệm quản lý, sản xuất kinh doanh của đối tác...

#### 3.4.3.5. Các dịch vụ hỗ trợ chăm sóc KH

Các DNĐM trong TĐDMVN cần gắn kết các hoạt động QTQHKH chăm sóc KH theo tiến trình mua hàng trong quá trình thực hiện HĐSXKD của DN nhằm tạo ra giá trị cung ứng cho KH trong từng giai đoạn của qui trình sản xuất và kinh doanh của DN mình. Hoạt động QTQHKH cần phải được thực hiện xuyên suốt và bao trùm toàn bộ quá trình kinh doanh. Quá trình sản xuất kinh doanh sản phẩm dệt, may nói chung bao gồm: tìm hiểu nhu cầu KH, chào hàng, nhận được đơn đặt hàng của KH, và ký kết hợp đồng & thực hiện hợp đồng, kết thúc và tiếp tục hợp đồng. Trong giai đoạn tìm hiểu nhu cầu của KH để có được đơn hàng và ký kết hợp đồng.







**Hình 3.3: Đề suất cung ứng giá trị thông qua HDSXKD của DN**

Từ nghiên cứu thực tế đặc điểm của các nhóm KH cho thấy hệ thống QTQHKH ứng dụng công nghệ số, Internet ... cần xây dựng sao cho ở mỗi giai đoạn của quá trình thực hiện HDSXKD của DN thuộc TĐDMVN cung ứng giá trị cho KH và đạt được các yêu cầu như: Giúp DN thuộc TĐDMVN tìm kiếm các KH tiềm năng thông qua hệ thống cơ sở dữ liệu KH, hỗ trợ cung cấp thông tin để DN xây dựng giá trị để chào hàng cung ứng giá trị cho KH mục tiêu mong muốn khác biệt, tốt hơn đối thủ cạnh tranh, hỗ trợ BP marketing trong việc thuyết phục KH đặt hàng sản phẩm dệt, may. Trong giai đoạn thực hiện hợp đồng, hệ thống QTQHKH giúp cung cấp các dịch vụ KH thường xuyên bằng các việc trao đổi thông tin tương tác thuận lợi, và hỗ trợ KH cũng như các hoạt động chăm sóc KH trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng và đồng thời cũng phải giúp thực hiện các nghiệp vụ và các dịch vụ khi có các vấn đề phát sinh cần phải giải quyết trong quá trình thực hiện đơn hàng. Trong giai đoạn kết thúc và tiếp tục ký kết thực hiện các hợp đồng mới, hệ thống QTQHKH cần cung cấp thông tin giá trị cung ứng hỗ trợ việc đàm phán và thuyết phục KH tiếp tục đặt các đơn hàng mới.

Ngoài ra các DN thuộc TĐDMVN cũng cần phải đổi mới nâng cao năng lực cung cấp cho KH những giá trị thứ KH mong muốn, bằng việc phân nhóm KH thì với mỗi nhóm KH thì DN thuộc TĐDMVN lại tạo giá trị gia tăng phù hợp cho mỗi nhóm KH bằng các yếu tố môi trường vật chất khác nhau như các địa điểm giao dịch với KH, nhà máy sản xuất sản phẩm dệt và may, cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất dệt, in, nhuộm, may, hệ thống công nghệ thông tin, khả năng ứng dụng công nghệ số, Internet, công nghệ 3D vào HDSXKD. Các yếu tố này phải đạt

yêu cầu vừa tạo cho KH cảm giác yên tâm đặt hàng sản phẩm dệt, may, cảm giác an toàn cho các KH đến giao dịch đặt hàng và kiểm tra hàng hóa trong quá trình sản xuất vừa tạo điều kiện thuận lợi cho KH giao dịch với DN dệt và may trong TĐDMVN và khai thác thông tin liên quan để tìm hiểu và thực hiện các giao dịch đặt mua hàng. Nhằm tiết kiệm thời gian cho KH và giảm tải áp lực, chi phí đặt mua hàng, nghiên cứu đưa một số thông tin có thể được đưa lên hệ thống để KH có dễ dàng kết nối thông qua ứng dụng số, công nghệ thông tin, Internet.

#### **3.4.4. Các tiêu chí đánh giá QTQHKH tại các DNNDM thuộc TĐDMVN**

Các DNNDM trong TĐDMVN nên sử dụng các tiêu chí đánh giá bên trong DN bao gồm: giá trị đạt được từ KH; Thời gian tiếp nhận và xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện - đây là yếu tố rất quan trọng để thành công đạt được hiệu quả QTQHKH mà các DNNDM trong TĐDMVN cần phải xây dựng đảm bảo tiêu chí, nhanh, chính xác, thỏa đáng, tránh phát sinh chi phí làm hài lòng KH; Tính đến tỷ lệ trao đổi sử dụng thông tin về KH với các BP liên quan trong hệ thống để DN mình hoàn thành mục tiêu đặt ra của hoạt động QTQHKH; Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đặt ra, khả năng bán thêm hàng cho cùng một KH nhờ sự hiệu quả QTQHKH làm hài lòng KH...

Và các đánh giá từ bên ngoài bao gồm: Tỷ lệ KH chuyển từ quan tâm sang mua hàng của DNNDM trong TĐDMVN, mức độ gia tăng sự tin tưởng của KH đối với DN trong TĐDMVN (sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu...) đặc biệt là đánh giá với KH nhóm 3 & 4 sau khi được cung ứng thêm các giá trị cộng thêm ứng dụng số trong hoạt động phân phối cũng như cung ứng giá trị, tỷ lệ KH không hài lòng đã sử dụng sản phẩm để DNNDM trong TĐDMVN kịp thời có các hiệu chỉnh các chương trình marketing cung ứng giá trị phù hợp hơn với từng nhóm KH thông qua sản phẩm cung ứng cho KH để gia tăng sự hài lòng của KH và DN tăng được giá trị thu về.

Các DNNDM trong TĐDMVN có thể tham khảo nghiên cứu hướng đến các yếu tố lý tưởng giúp thực hiện QTQHKH thành công như sau:

<b>Nhân tố</b>	<b>Lý tưởng</b>	<b>Khát vọng</b>
<b>Kích đẩy ban đầu</b>	Thành viên ban điều hành hiểu về QTQHKH và nắm được lợi ích của QTQHKH đóng góp vào lợi thế cạnh tranh của DN.	Thực thi hỗ trợ KH sau khi trở về từ cuộc hội thảo của ngành đã cho biết đến một tình huống đầy cao doanh số hiện tại nhờ QTQHKH

<b>Tài trợ</b>	Nhóm điều hành liên chức năng nhất trí về QTQHKH là cần thiết đối với năng lực cạnh tranh	Toàn nhóm KD nhìn thấy các lợi ích lượng hóa được lợi ích cho đơn vị và DN trong ngắn và dài hạn
<b>Xác định mục tiêu</b>	Gia tăng sự trung thành của KH, các DVKH tốt hơn, DV bán bổ sung, và nâng cao toàn bộ nhận thức bên ngoài.	DN cung cấp cho KH giá trị KH mong muốn và các tương tác với KH được cải thiện.
<b>Lựa chọn giải pháp</b>	Cho phép chiến lược DN và các định hướng kinh doanh xác định các chức năng của QTQHKH và cho phép lựa chọn các công cụ xác định chức năng cần thiết	Công cụ tạo ra tính hiệu quả của quá trình và ứng dụng các thông tin bổ sung về KH sử dụng các dữ liệu tích hợp.
<b>Môi trường tác nghiệp</b>	Tích hợp sản phẩm QTQHKH vào cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hiện tại, gồm ERP (Enterprise Resource Planning) hay còn gọi là hệ thống hoạch định nguồn lực của DN và Hệ thống kho dữ liệu.	Giới thiệu các mục tiêu QTQHKH kết nối mạng lưới của DN với các nguồn dữ liệu then chốt
<b>Cộng đồng người sử dụng</b>	Các nhân viên ở toàn bộ DN ở các cấp độ khác nhau, sử dụng QTQHKH với các mục đích khác nhau nhưng ra quyết định dựa trên cùng một thông tin KH	Nhà kinh doanh ở một hoặc 02 đơn vị khác khai thác QTQHKH tác nghiệp và phân tích
<b>Tính hiệu quả</b>	Tính hiệu quả quá trình và các dữ liệu nhất thể hóa phối hợp với nhau để thực hiện các quyết định chiến lược, nhằm dẫn tới LN của KH cao hơn, tăng DS, và sự thỏa mãn của KH	Tự động hóa dẫn tới tính hiệu quả quá trình và các thông tin mới thúc đẩy các mục tiêu của các BP nhằm cải thiện được sự thỏa mãn của KH
<b>Đo lường</b>	Doanh số tăng rõ rệt doanh số hoặc suy giảm các lời phàn nàn và các cải thiện đo lường được ở tỷ lệ đáp ứng của KH đan chéo các điểm tiếp xúc	Cải thiện nhận thức ở giữa cơ sở KH hiện tại và các cải thiện trong các chiến dịch marketing, kết thúc bán hàng, chất lượng sản phẩm ...

### 3.5. Đề xuất qui trình QTQHKH giải pháp tổ chức và qui trình thực hiện QTQHKH cho các DNNDM trong TĐDMVN mới bắt đầu áp dụng.

Quy trình hoạch định, thực hiện hoạt động QTQHKH của mỗi DNNDM trong TĐDMVN có thể tiến hành các bước sau đây :

Bước 1: Phát triển QTQHKH dựa trên ứng dụng số, ứng dụng công nghệ thông tin, internet

DN cần phân tích tình huống kinh doanh hiện tại của DNNDM trong TĐDMVN, trước sự biến đổi không ngừng của thị trường thế giới, các ảnh hưởng lớn của nền

kinh tế thế giới sau đại dịch covid xu hướng, hành vi tiêu dùng có thay đổi không ngừng, xu hướng người tiêu dùng mua hàng trực tuyến càng ngày càng gia tăng do sự phát triển như vũ bão của dụng số, internet vào các hoạt động kinh doanh cũng như ảnh hưởng của dịch bệnh các DNNDM thuộc TĐDMVN cần phải phải sử dụng ứng dụng số, ứng dụng công nghệ thông tin, internet vào hoạt động QTQHKH, đào tạo huấn luyện nhân viên ở các BP trong DN có khả năng ứng dụng số, ứng dụng công nghệ thông tin, internet để thực hiện các yêu cầu của QTQHKH, phát triển tầm nhìn của DN mình đến năm 2030, xác định các ưu tiên, thiết lập mục tiêu và mục đích của QTQHKH trong từng giai đoạn, xác định được nhân sự, con người phù hợp cho các vị trí công việc thực hiện QTQHKH và quy trình thực hiện, công nghệ phù hợp, phát triển các tình hình hướng kinh doanh của DNNDM thuộc TĐDMVN khi ứng dụng số, ứng dụng công nghệ thông tin, internet để đáp ứng các nhu cầu của các nhóm KH mục tiêu theo xu hướng phát triển của thị trường cũng như hành vi mua thay đổi của KH trong bối cảnh xu hướng mua hàng trực tuyến ngày một phát triển mạnh mẽ hiện nay, để tối đa hóa lợi ích cho DNNDM thuộc TĐDMVN.

Bước 2: Các DNNDM thuộc TĐDMVN cần xây dựng nền tảng QTQHKH phù hợp theo xu hướng phát triển thị trường và ứng dụng công nghệ thông tin, internet, ứng dụng số vào hoạt động QTQHKH.

Cụ thể bao gồm các hoạt động: tìm kiếm các đối tác là KH, nhà cung cấp, đơn vị liên kết phối hợp ... đủ năng lực cung ứng đảm bảo thực hiện QTQHKH của các DNNDM thuộc TĐDMVN trong ứng dụng công nghệ thông tin, internet, ứng dụng số vào HĐSXKD trong bối cảnh mới hiện nay, DNNDM thuộc TĐDMVN phải thiết lập cấu trúc, sao cho dễ dàng nhận ra nhu cầu quản trị thay đổi, nhận ra nhu cầu QTQHKH, nhận ra các nhân tố để mang lại thành công trong ứng dụng số, và internet vào hoạt động QTQHKH, xây dựng kế hoạch quản trị rủi ro trong hoạt động QTQHKH khi ứng dụng công nghệ thông tin, internet, ứng dụng số của các DNNDM thuộc TĐDMVN.

Bước 3: Các DNNDM thuộc TĐDMVN phải xác định nhu cầu và lựa chọn đối tác (KH, nhà cung cấp, đơn vị liên kết ...)

Điều này bao gồm các việc lọc và định hình cho quy trình các việc trong thực hiện QTQHKH bằng ứng dụng công nghệ thông tin, internet và ứng dụng số. DN phải phân tích thuận lợi, khó khăn và đánh giá dữ liệu, xác định rõ nhu cầu công nghệ, kỹ thuật, chất lượng ban đầu, các giải pháp chọn lựa thực hiện. DN nghiên cứu, viết

ra yêu cầu đề nghị, mời các đối tác kết hợp phản hồi với các yêu cầu đề nghị, làm rõ yêu cầu về công nghệ, yêu cầu về kỹ thuật, chất lượng, đánh giá và lựa chọn đối tác (KH, nhà cung cấp, đơn vị liên kết, khả năng tích hợp các kênh liên kết phân phối sản phẩm ...) nhằm đảm bảo được chất lượng, số lượng, thời gian thực hiện đơn hàng để đạt được mục tiêu QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐDMVN.

Bước 4: Thực hiện QTQHKH, giai đoạn này các DNĐM thuộc TĐDMVN thực hiện các việc.

Cụ thể bao gồm: lọc lại kế hoạch, nhận ra nhu cầu tùy chỉnh cá biệt hóa của yêu cầu về kỹ thuật công nghệ, chất lượng theo mỗi nhóm KH mục tiêu, xây dựng mô hình như chương trình đã thiết kế, kiểm tra qui trình thực hiện, các kênh tích hợp, ... để đảm bảo việc thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin, Internet, ứng dụng số vào các hoạt động QTQHKH của các DNĐM thuộc TĐDMVN có hiệu quả và đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả của hệ thống QTQHKH bao gồm kết quả hoạt động QTQHKH và kết quả kinh doanh.

Các DNĐM thuộc TĐDMVN đánh giá hoạt động QTQHKH có thể dùng tiêu chí đo lường là kết quả hoạt động QTQHKH và kết quả kinh doanh. Kết quả hoạt động QTQHKH có đạt được sự hài lòng và tạo quan hệ tốt với KH chưa và ngân sách có phù hợp với chương trình không? Nếu DNĐM thuộc TĐDMVN chỉ đặt mục tiêu là gia tăng tỷ lệ giữ chân KH khoảng 70-80% thì hoạt động QTQHKH thành công. Nhưng thực tế hầu hết các hoạt động QTQHKH có nhiều mục tiêu, và sau một thời gian thực hiện đánh giá kết quả DNĐM thuộc TĐDMVN sẽ thấy có mục tiêu thành công và có những mục tiêu chưa thành công. Do vậy DNĐM thuộc TĐDMVN phải đo lường kết quả định kỳ thời gian và kịp thời điều chỉnh chương trình QTQHKH để bảo đảm cho DN đạt được các mục tiêu QTQHKH.

Vì vậy DNĐM thuộc TĐDMVN phải liên tục huấn luyện, đào tạo đội ngũ nhân viên cập nhật tiếp thu kiến thức để ứng dụng được công nghệ thông tin, Internet và ứng dụng số, cũng như thực hiện được cải tiến công nghệ, kỹ thuật, chất lượng, qui trình quản lý phù hợp với việc thực hiện chương trình QTQHKH đặc biệt là giai đoạn mới thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin, Internet và ứng dụng số vào hoạt động QTQHKH mà các DNĐM thuộc TĐDMVN thực hiện sao cho đảm bảo hoạt động sản xuất tăng năng suất, chất lượng đạt hiệu quả kinh doanh cao nhờ QTQHKH.

Hoạt động QTQHKH có hầu hết các BP của các DN tham gia như: kế toán tài chính, marketing, kinh doanh, XNK, sản xuất, phân phối,... vì vậy phải đảm bảo có sự phối kết hợp thống nhất giữa các BP trong hệ thống QTQHKH thực hiện công việc vì mục tiêu chung của hoạt động QTQHKH của các BP phòng ban khác nhau trong DN, đồng thời phải sử dụng triệt để các thông tin phản hồi quan trọng của họ trong quá trình xây dựng hệ thống QTQHKH. Mỗi cá nhân và mỗi BP phải tự ý thức trau dồi, học tập để sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin, phương tiện điện tử, internet, ứng dụng số vào việc nắm giữ thông tin và trao đổi với quản lý BP mình và quản lý hệ thống QTQHKH về tất cả những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển và thực hiện trong suốt quá trình thực hiện hoạt động QTQHKH để có những ghi nhận kiểm chứng, điều chỉnh cần thiết nhằm mục đích giúp cho việc thực hiện hoạt động QTQHKH của DN thuộc TĐDMVN thành công.

Đánh giá hoạt động QTQHKH ở góc độ là đánh giá hiệu quả mà QTQHKH mang lại cho hoạt động kinh doanh của DN cần đánh giá các yếu tố bên trong doanh nghiệp và bên ngoài DN để có những thay đổi, hiệu chỉnh phù hợp.

#### **Đánh giá bên trong:**

Các DN thuộc TĐDMVN đánh giá hiệu quả việc làm tăng năng lực cung ứng sản phẩm, khả năng tài chính để đầu tư, khả năng quản lý, năng lực của nhân viên tham gia vào hoạt động QTQHKH, sự linh hoạt trong việc đáp ứng sản phẩm theo nhu cầu của KH mục tiêu, mong muốn, mục đích kinh doanh của DN mình trong từng giai đoạn ... khi sử dụng công nghệ thông tin, Internet và ứng dụng số, cũng như cải tiến công nghệ, kỹ thuật, chất lượng, qui trình quản lý đã thực hiện đáp ứng nhu cầu về giá trị cung ứng cho khách đạt mức độ nào, cần phải điều chỉnh ở khâu nào, ở đâu để cung ứng cho KH được giá trị KH mong muốn hoặc nhiều hơn sự mong đợi của KH đồng thời DN thu về được giá trị mục tiêu đặt ra chưa.

#### **Đánh giá bên ngoài:**

Các DN thuộc TĐDMVN được các KH nước ngoài đánh giá thích ứng nhanh trong giai đoạn dịch bệnh covid trên thế giới diễn ra, mặc dù vậy các thiệt hại do đứt gãy chuỗi cung ứng vẫn là rất lớn, do vậy để phục hồi tăng trưởng và thích nghi tốt hơn với các biến động của thị trường và hành vi mua của KH thay đổi thì DN thuộc TĐDMVN phải nghiên cứu sử dụng công nghệ 4.0, tự động hóa kết nối trên nền tảng internet kết nối vạn vật, điện toán đám mây, công nghệ sản xuất in 3D, để phân tích dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo thay thế người lao động trong các

dây chuyền sản xuất vào việc cung ứng giá trị cho KH và thường xuyên đánh giá bên ngoài để xác định phản ứng của KH đối với DN và giá trị sản phẩm dịch vụ DNĐM trong TĐĐMVN cung ứng so với đối thủ cạnh tranh, tỷ lệ KH chuyển từ quan tâm hỏi hàng sang đặt hàng mua sản phẩm của DNĐM trong TĐĐMVN, mức độ tin cậy của KH đối với sản phẩm, dịch vụ của DNĐM trong TĐĐMVN, khả năng linh động thích ứng đáp ứng thay đổi nhu cầu phần của sản phẩm theo yêu cầu thay đổi của KH, sự hài lòng và chưa hài lòng của KH đã đặt hàng mua sản phẩm dệt may được tính theo tỷ lệ trên tổng số KH, tỷ lệ KH bỏ đi.

Các đánh giá này giúp cho DNĐM trong TĐĐMVN điều chỉnh hoạt động QTQHKH kịp thời để cải thiện giá trị cung ứng cho các nhóm KH mục tiêu, khác biệt và tốt hơn đối thủ cạnh tranh và đảm bảo cho DNĐM trong TĐĐMVN đạt được lợi ích, mục tiêu QTQHKH cũng như mục tiêu kinh doanh của DN mình.

### **3.6. Kiến nghị đề xuất hỗ trợ cho các DN dệt may trong Tập đoàn dệt may Việt Nam.**

Nhà nước hỗ trợ nguồn vốn vay ưu đãi, giải phóng qui hoạch vùng cho các dự án phát triển sản xuất nguồn nguyên liệu cho các DN dệt để sản xuất sản phẩm dệt đáp ứng được nhu cầu chủ động về sản phẩm dệt phục vụ sản xuất cho các DN may trong TĐĐMVN nói riêng và các DN may Việt Nam nói chung .

Tạo các cụm công nghiệp dệt may để giảm thiểu chi phí sản xuất, tạo ra sự liên kết giữa các DN dệt và may ở các công đoạn khác nhau.

Nhà nước có chính sách hỗ trợ mở rộng hợp tác với các DN dệt của các nước Hàn Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ, Hà Lan ... để đáp ứng một phần nhu cầu về vải cho các DN may thay cho nguồn nhập khẩu cho từ Trung Quốc, giảm thiểu việc bị phụ thuộc quá lớn vào 1 nguồn cung ứng và tận dụng ưu đãi về thuế quan theo hiệp định EVAFTA.

Hỗ trợ phát triển nguồn nguyên liệu đầu vào cho các DN dệt, tổ chức đào tạo tiếp thu ứng dụng khoa học kỹ thuật sản xuất sản phẩm dệt như: Dệt, nhuộm, in ứng dụng số hóa... bắt kịp xu thế sử dụng sản phẩm xanh như sử dụng viên nén trấu, gỗ vào đốt lò hơi, sử dụng vật liệu nano, vật liệu có tính năng đặc biệt, ... để đáp ứng được các yêu cầu cao hơn của KH về sản phẩm nguyên liệu (vải), chẳng hạn như Tạo điều kiện xây dựng cơ chế thuận lợi, linh động cho các DNĐM trong TĐĐMVN nói riêng và các DNĐM Việt Nam nói chung hợp tác với các DN Hàn Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ, Hà Lan ..., mở thêm các dự án liên doanh, liên kết chuyển giao công nghệ sản xuất sản phẩm dệt tại Việt Nam.

Nhà nước xây dựng bổ sung hành lang pháp lý cho hoạt động ứng dụng số, Internet, thương mại điện tử rõ ràng, minh bạch hơn phù hợp hơn với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường điện tử như hiện nay. Đảm bảo công bằng an toàn, rõ ràng minh bạch quyền lợi và nghĩa vụ cho các DN Việt Nam nói chung DNDM trong TĐDMVN nói riêng khi tham gia phát triển sâu rộng vào thị trường điện tử.

Đầu tư phát triển hệ thống giao thông vận tải đồng bộ, phát triển ứng dụng công nghệ thông tin, ứng dụng số, Internet vào hoạt động ngành logistics để việc lưu thông hàng hóa cũng như phát triển thương mại điện tử trong các ngành kinh doanh nói chung cũng như ngành dệt may nói riêng.



## **KẾT LUẬN**

### **1. Kết quả đạt được của đề tài**

- **Về mặt lý luận:** Luận án đã tổng hợp các vấn đề lý luận cơ bản về QTQHKH cụ thể: xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH; các mô hình cấp độ quản trị quan hệ KH; mục tiêu và chức năng quản trị quan hệ KH của DN; qui trình ứng dụng quản trị quan hệ KH của DN và nội dung của quản trị quan hệ KH trong DN sản xuất.

- **Về thực tiễn:** Nghiên cứu các DN thuộc TĐDMVN đã chỉ ra thực trạng nhận thức và thực hiện quản trị quan hệ KH trong sản xuất sản phẩm dệt may của các DN thuộc TĐDMVN. Nhận thức của các DN thuộc TĐDMVN về quản trị quan hệ KH chưa đầy đủ. Thực trạng cơ sở dữ liệu thiếu và chưa thống nhất nên hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ KH trong sản xuất sản phẩm dệt may của các DN thuộc TĐDMVN.

Nghiên cứu KH của các DN thuộc TĐDMVN đã phát hiện ra những mong muốn và đặc điểm hành vi mua của KH các DN thuộc TĐDMVN.

Từ kết quả của hai nghiên cứu, luận án đã tổng hợp lại thực trạng QTQHKH KH của các DN thuộc TĐDMVN các nội dung (xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH, phân đoạn KH và cung ứng giá trị cho các phân nhóm KH).

### **2. Những điểm mới của đề tài**

Luận án đã thực hiện được những mục tiêu đề ra ban đầu trước khi nghiên cứu là:

- Tổng quan lý luận về QTQHKH của các DN sản xuất, nghiên cứu các lý luận về trình tự các bước và nội dung xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH; các mô hình cấp độ quản trị quan hệ KH; mục tiêu và chức năng quản trị quan hệ KH của DN; qui trình ứng dụng quản trị quan hệ KH của DN và nội dung của quản trị quan hệ KH trong DN sản xuất. Từ các lý luận đã tìm hiểu để nghiên cứu về quản trị quan hệ KH trong HDSXKD tại các DN thuộc TĐDMVN. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài, tác giả đã xác định nội dung nghiên cứu vấn đề QTQHKH trong các DN thuộc TĐDMVN bao gồm các nội dung: QTQHKH; xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH; các mô hình cấp độ quản trị quan hệ KH; mục tiêu và chức năng quản trị quan hệ KH của DN; qui trình ứng dụng quản trị quan hệ KH của DN và nội dung của quản trị quan hệ KH trong DN sản xuất.

Nghiên cứu các DN thuộc TĐDMVN đã chỉ ra thực trạng nhận thức và thực hiện quản trị quan hệ KH trong sản xuất sản phẩm dệt may của các DN thuộc TĐDMVN. Nhận thức của các DN thuộc TĐDMVN về quản trị quan hệ KH chưa đầy đủ. Thực trạng cơ sở dữ liệu thiếu và chưa thống nhất nên hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ KH trong sản xuất sản phẩm dệt may của các DN thuộc TĐDMVN. Với việc xác định phạm vi nghiên cứu của đề tài là chỉ tập trung vào nội dung của hoạt động QTQHKH trong sản xuất, luận án đã được hoàn thành thông qua thực hiện hai nội dung nghiên cứu: nghiên cứu các DN thuộc TĐDMVN và nghiên cứu KH của các DN thuộc TĐDMVN.

Nghiên cứu KH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN đã phát hiện ra những mong muốn và đặc điểm hành vi mua của KH các DNĐM thuộc TĐĐMVN.

Từ kết quả của hai nghiên cứu, luận án đã tổng hợp lại thực trạng QTQHKH KH của các DNĐM thuộc TĐĐMVN các nội dung (xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH, phân đoạn KH và cung ứng giá trị cho các phân nhóm KH).

Trên cơ sở những phát hiện rút ra từ hai nghiên cứu đó, luận án đã đề xuất hoàn thiện quản trị quan hệ KH cho các DN dệt may trong thuộc TĐĐMVN giai đoạn 2022-2025 tầm nhìn 2030.

### **3. Các hướng nghiên cứu mới**

- **Hạn chế:** Trong quá trình thực hiện đề tài luận án, tác giả đã gặp phải một số hạn chế như: mẫu nghiên cứu KH nhóm 3 & 4 (chưa đủ lớn, tính đại diện chưa cao), phương pháp nghiên cứu (chưa phản ánh chi tiết thực trạng hoạt động QTQHKH của tất cả các DN, chỉ phản ánh chung nhất), phạm vi nghiên cứu (các DNĐM Việt Nam chưa được đề cập do hạn chế về năng lực)

- **Những định hướng nghiên cứu tiếp theo:** Trong các nghiên cứu tiếp theo, tác giả có thể mở rộng kích thước mẫu nghiên cứu và chọn mẫu phân tầng. Nghiên cứu thực trạng hoạt động QTQHKH của các DNĐM Việt Nam đối với KH là người tiêu dùng trong nước và ngoài nước. Nghiên cứu sâu ứng dụng số và hoạt động QTQHKH của các DNĐM Việt Nam đối với KH là người tiêu dùng trong nước và ngoài nước.

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ**

1. Ngô Thị Bảo Hương (2020), “Nhận thức về QTQHKH của các DN trong TĐDMVN”, Tạp chí công thương, Số 1 tháng 1/ 2020, trang 213-217.
2. Ngô Thị Bảo Hương (2020), “Mô hình và các yếu tố ảnh hưởng đến QTQHKH của các DN sản xuất và kinh doanh”, Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương, Số 556 (tháng 1-2020), trang 7-9.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### I. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. PGS.TS Nguyễn Thanh Bình (2011) Đề tài khoa học cấp bộ được thực hiện tại Đại học Ngoại thương "QTQHKH tại các DN XNK Việt Nam"
2. PGS.TS. Trương Đình Chiến, 2009 "QTQHKH"
3. Bùi Hồng Cường (2016), Luận Án Tiến sỹ "Tự do hóa thương mại trong khuôn khổ cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC) và tác động tới TMQT của Việt Nam"
4. Ngô Anh Cường (2013), Luận Án Tiến sỹ "Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng trong dịch vụ thông tin di động ở khu vực Hà Nội,
5. Nguyễn Hoài Long (2014) Luận Án Tiến sỹ đề tài "QTQHKH trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới tại các DN bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam"
10. Vũ Thanh Hương (2017) Luận Án Tiến sỹ "Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU: tác động đối với thương mại hàng hoá giữa hai bên và hàm ý cho Việt Nam"
6. Tô Linh Hương (2017 ), Luận Án Tiến sỹ "Chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè và sự tham gia của Việt Nam"
7. Nguyễn Khánh Hoàng và Khoa Hồng Anh Báo cáo của ACB tháng 6-2019 "Báo cáo ngành may Việt Nam" phân tích ảnh hưởng của hiệp định CPTPP với ngành dệt may Việt Nam và triển vọng của ngành dệt may toàn cầu
8. Lưu Thị Minh Ngọc (2014) Luận Án Tiến sỹ "Tăng cường sự tham gia của hộ gia đình kinh doanh bán lẻ truyền thống vào chuỗi cửa hàng tiện ích"
9. Philip Kotler bản dịch , (2008) "Quản trị Marketing" Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội.
10. Nguyệt A.Vũ , Báo cáo của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Công Thương Việt Nam tháng 9-" Việt Nam"
11. Lê Hồng Thuận Báo cáo của FPT tháng 3 và 12.2017 "Báo cáo ngành dệt may"

### II. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

1. Assion Lawson-Body & Moez Limayem, (2017), "*The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: the Moderating Role of Web Site Characteristics*"
2. Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management"

*Business Process Management Journal; Volume 9 No. 5*

3. Baran, Galk, Strunk, (2013) “*Customer Relationship Management – Concepts, and Technology*”, Published by Wiley.
4. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Patricia Chew, “*Essential Services Marketing*”, Pearson Education, 2014.
5. Chin, C.Y., Ding, M. and Unnithan, C. (2003), Organizational Transformation through QTQHKH Implementation: a descriptive case study“School of Information systems-Deakin University
6. Chou, C.D., Lin, B., Xu, Y. and Yen C.D., (2002), “Adopting Customer relationship management technology”, *Journal Industrial management and data systems*, Vol.102, No.8
7. Coviello, N.E. (1999), “Conducting cross-national research in relational marketing: a discussion of methodological challenges”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 7 No. 1
8. Chen, I. J. and Popovich, K. (2003) “Understanding Customer relationship management QTQHKH: People, process and technology”. *Business Process management Journal*, Vol.9 No.5
9. David Kurtz and Louis Boone, (2012), “*Principles of Contemporary Marketing*”, 15<sup>th</sup> Edition.
10. E.J.Rising, R.Barron, and B.Averill, (2014) “*Health Services Marketing Management*”, Mc.GrawHill.
11. Edward Little and Ebi Marandi (2003), *Relationship marketing management*, Thomson Learning.
12. Francis Buttle, (2009), *Customer relationship management*.
13. Francis Buttle,(2013) “*Customer Relationship Management – Concepts, and Technology*”, Published by Elsever, .
14. Jeffery Dyer, “*Customer Relationship Management*”, Peason Education, 2013.
15. Sady Jap, “*Customer Relationship Management – Concepts, and Technology*”, Published by Wiley, 2013.
16. William G. Zikmund, Raymond Mcleod Jr., Fave W. Gilbert, “*Customer Relationship Management – Concepts, and Technology*”, Published by Wiley 2013.
17. Konstantinos Tsipsis Antonios Chorinopoulos, “*Data Mining Techniques in QTQHKH. Inside Customer Segmentation*”, Published by Wiley, 2013.

18. Kristin L. Anderson, Carol J. Kerr, "*Customer Relationship Management – Concepts, and Technology*", Published by Wiley, 2013.
19. Leonard L. Berry, "*Services Marketing Is Different*", Pearson Education, 2014.
20. Leon du Plessis, 2010, *Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa*, Master thesis, University of Johannesburg
21. Jill Dyché, "*The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*", 1st Edition.
22. John Egan, "*Relationship Marketing – Exploring Relationship Strategies in Marketing*", Pearson Education Limited, 2014.
23. Joshep B. Pine II and James H. Gilmore, "*The Experience Economy*" (Boston: Harvard Business School Press, 2014).
24. James. G. Barnes, "*Secret of Customer Relationship Management – It's All About How You Make Them Feel*", Published by Wiley, 2013.
25. Philip Kotler, Gary Armstrong (2015), "*Principles of Marketing*", 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Education.
26. Philip Kotler and Gary Armstrong, "*Marketing Management*", 15<sup>th</sup> Edition by Pearson Education.
27. Galbreath, J., Rogers, T., (1999), "Customer relationship leadership", *TQM Magazine*, 11, 3.
28. Goldenberg, B., (2000), "What is CRM ? What is an e-customer? Why you need them now", in Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, Boston, MA, 27-29 June
29. Greenberg, P., (2004), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, McGraw-Hill, Berkeley, CA
30. Hermenegildo Gil-Gomez, Vicente Guerola-Navarro, Raul Oltra-Badenes & José Antonio Lozano-Quilis. (2020) "*Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation*"
31. Kotler, P. (2000) *Marketing management: the millenium edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International
32. Keller K.L (2014), "*Marketing Management*", Pearson Education, INC.
33. Mvs.Srinivasa Rao, PhD.Assc Prf, (2012), "*Customer relationship management in insurance sector - a study of perceptions of customers and employees in*

Visakhapatnam city”

34. Neetu Andotra & Deepti Abrol, (2016), “Assessing the Impact of Customer Relationship Management Practices on Customer Loyalty in Insurance Sector”  
.
35. Visakhapatnam city ”*International Journal of Research in Commerce & Management*”, No 3-2012
36. Payne, A (2005) *Handbook of CRM : achieving excellence through customer management*, Butterworth-Heinemann, Oxford
37. Payne, A., & Frow, P. (2005). “A strategic framework for customer relationship management”. *Journal of Marketing*, 69(4)
38. Paul Greenberg, “*CRM at the Speed of Light*”, Published by Wiley, 2013
39. Peppard, J., 2000, "Customer relationship management CRM in financial services", *European Management Journal*, Vol.18, No. 3
40. Peppers, D., Rogers, M., (2000), "Successful Web sites", *DMReview.Com*, 4 September 2004.
41. Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). “The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance”, *Journal of Marketing Research*, 41(3)
42. Ryals, L., 2003, “Making Customers Pay; measuring and managing customer risks and returns”, *Journal of strategic marketing*, 11
43. Ryals, L., Payne, A., (2001). “Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing”. *Journal of Strategic Management vol 9*
44. Starkey M.; Woodcock N. (2002), “CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management”, *The Journal of Database Marketing*, March 2002, vol. 9, no.3.
45. Assion Lawson-Body, Moez Limayem (2017) “Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation”, *Journal of Computer-Mediated Communication năm*

### **III. Các Website**

1. Báo cáo ngành Dệt may các năm 2015,2016, 2017,2018
2. [www.BNEWS.VN](http://www.BNEWS.VN)
3. [www.BUSINESS.GOV.VN](http://www.BUSINESS.GOV.VN)

4. [www.Tapchitaichinh.vn](http://www.Tapchitaichinh.vn)
5. [www.TrungtamWTO.vn](http://www.TrungtamWTO.vn)
6. [www.Tapchicongthuong.vn](http://www.Tapchicongthuong.vn)
7. [www.vietrade.gov.vn](http://www.vietrade.gov.vn)
8. [www.thesaigontimes.vn](http://www.thesaigontimes.vn)
9. [www.hanoimoi.com.vn](http://www.hanoimoi.com.vn)
10. [Vinatex.com.vn](http://Vinatex.com.vn)



PHỤ LỤC 1: CÁC HIỆP ĐỊNH THƯƠNG MẠI

PHỤ LỤC 2. BẢNG THU THẬP CÂU TRẢ LỜI PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN VIÊN CÁC DN DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

PHỤ LỤC 3. DANH SÁCH CÁC DN DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM CÓ NHÂN SỰ ĐƯỢC PHÒNG VẤN

PHỤ LỤC 4. BẢNG THU THẬP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG MUA, TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỆT, MAY CỦA CÁC DN TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

## PHỤ LỤC 1

### Các hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và các nước

**1. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Liên minh kinh tế Á – Âu (VN – EAEU)** Nguồn tham chiếu: Nghị định số 137/2016/NĐ-CP

**2. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Hàn Quốc (VKFTA)**

Nguồn tham chiếu: Nghị định 130/2016/NĐ-CP Hàng rào thuế quan:

**3. Hiệp định thương mại tự do ASEAN - Hàn Quốc (AKFTA)**

**4. Hiệp định thương mại hàng hóa ASEAN (ATIGA)** Nguồn tham chiếu: Thông tư số 165/2014/TT-BTC

**5. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Nhật Bản (VJEPA)**

Nguồn tham chiếu: Nghị định số 125/2016/NĐ-CP Hàng rào thuế quan:

**6. Hiệp định đối tác kinh tế toàn diện ASEAN - Nhật Bản (AJCEP)**

Hàng rào thuế quan: Nhật Bản cam kết thực hiện thuế suất 0% ngay khi Hiệp định có hiệu lực (1/12/2008).

**7. Hiệp định khu vực mậu dịch tự do ASEAN - Trung Quốc (ACFTA)**

Nguồn tham chiếu: Nghị định số 128/2016/NĐ-CP

**8. Hiệp định thương mại tự do ASEAN - Ấn Độ (AIFTA)** Nguồn tham chiếu: Nghị định số 126/2016/NĐ-CP Hàng rào thuế quan:

**9. Hiệp định thương mại tự do ASEAN - Australia/New Zealand**

Nguồn tham chiếu: Nghị định số 127/2016/NĐ-CP

**10. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Chile**

**11. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA)**

Nguồn tham chiếu: Nghị định 137/2016/NĐ-CP và Thông tư số 21/2016/TT-BTC  
Hàng rào thuế quan: EU cam kết xóa bỏ thuế đối với hàng dệt may trong vòng 7 năm, theo đó, một số sản phẩm dệt may vẫn bị áp thuế 6,3 - 12% trong thời gian này.

Hàng rào phi thuế quan: Để được hưởng ưu đãi thuế quan theo cam kết trong EVFTA thì hàng dệt may từ Việt Nam phải đáp ứng quy định về nguồn gốc xuất xứ kép. Cụ thể, vải và việc sản xuất hàng may mặc phải được sản xuất tại Việt Nam. Tuy nhiên, EU cho phép áp dụng quy chế cộng gộp nguồn gốc xuất xứ. Tức là hàng hóa có nguồn gốc từ các nước đối tác với EU cũng được coi là có nguồn gốc xuất xứ để hưởng ưu đãi. Trong hiệp định có nêu rõ việc cho phép sử dụng vải sản xuất tại nước mà cả Việt Nam và EU cùng

ký kết Hiệp định Thương mại Tự do, kể cả hiện tại (VD: Hàn Quốc) và trong tương lai (VD: Nhật Bản, một số nước đang đàm phán FTA với EU), để sản xuất hàng dệt may và sản phẩm dệt may này vẫn được coi là có xuất xứ và do đó được hưởng thuế nhập khẩu ưu đãi.

## **12. Hiệp định Đối tác Tiến bộ và Toàn diện xuyên Thái Bình Dương (CPTPP)**

Hàng hóa XK của Việt Nam vào mỗi nước TPP sẽ được hưởng ưu đãi thuế quan riêng cho từng loại hàng hóa và mức ưu đãi có thể khác nhau giữa các thị trường XK dù là cùng trong CPTPP. Cụ thể:

Australia: Hàng hóa sẽ được miễn thuế vào ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng dệt may sẽ được giảm thuế về 0% hoặc 5% trong 3 năm đầu, và sẽ được miễn thuế từ năm thứ 4.

Brunei: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng được giữ ở mức thuế cơ sở là 5% trong 6 năm. Năm thứ 7 sẽ miễn hoàn toàn.

Canada: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng dệt chịu thuế cơ sở từ 6.5% - 14% sẽ được xóa bỏ thuế sau 6 năm, một số mặt hàng may chịu thuế cơ sở 17 - 18% sẽ được xóa bỏ thuế sau 4 năm.

Chile: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng được giữ ở mức thuế cơ sở là 6%. Từ Năm thứ 4 hoặc năm thứ 7 sẽ miễn hoàn toàn.

NewZealand: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng được giữ ở mức thuế cơ sở là 5% hoặc 10% trong 5 hoặc 7 năm. Từ Năm thứ 5 hoặc 7 sẽ miễn hoàn toàn.

Mexico: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng dệt chịu thuế cơ sở từ 5 - 15% sẽ được xóa bỏ thuế sau 5 hoặc 10 năm, một số mặt hàng may chịu thuế cơ sở 30% sẽ được xóa bỏ thuế sau 10 - 16 năm.

Peru: Hàng dệt may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng dệt chịu thuế cơ sở từ 9 - 17% sẽ được xóa bỏ thuế sau 6 - 16 năm, một số mặt hàng may chịu thuế cơ sở 17 % sẽ được xóa bỏ thuế sau 6 - 16 năm.

Malaysia: Toàn bộ hàng may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, hàng sợi được miễn thuế gần hết, ngoại trừ một số mã chỉ khâu (5401, 5508) và xơ sợi 5511 sẽ áp thuế 20% và miễn thuế sau 6 năm.

Singapore: Toàn bộ hàng may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực

Nhật Bản: Toàn bộ hàng may sẽ được miễn thuế kể từ ngày Hiệp định có hiệu lực, ngoại trừ một số mặt hàng sẽ được miễn thuế sau 11 năm.

Hàng rào phi thuế quan:

Quy tắc từ sợi trở đi: toàn bộ quá trình kéo sợi, dệt vải, nhuộm, hoàn tất và may quần áo phải được thực hiện trong nội khối CPTPP.

Quy tắc tối thiểu: trọng lượng của tất cả các nguyên vật liệu không có xuất xứ không vượt quá 10% tổng trọng lượng hàng hóa.

**13. Hiệp định đối tác kinh tế toàn diện ASEAN + 6 (RCEP)** Đang trong quá trình đàm phán. Đây là hiệp định với sự tham gia của 6 quốc gia mà ASEAN có thỏa thuận thương mại tự do bao gồm Úc, Trung Quốc, Ấn Độ, Nhật, Hàn Quốc và New Zealand, với tổng đóng góp từ 6 quốc gia này đến tổng XNK dệt may của Việt Nam trong năm 2017 là 57%. Nếu hiệp định được thông qua sẽ không chỉ hỗ trợ đẩy mạnh XK, mà còn là cơ hội để các DN nhập khẩu nguyên phụ liệu giá rẻ (Trung Quốc và Hàn Quốc là 2 nước XK nguyên vật liệu dệt may nhiều nhất cho Việt Nam).

Hàng rào thuế quan: RCEP sẽ dành cho những nước thành viên ASEAN kém phát triển (đặc biệt là Campuchia, Lào, Myanmar và Việt Nam) các quy định đối xử đặc biệt và khác biệt. Vì hiệp định này mới trong giai đoạn đàm phán ban đầu, khó có thể dự báo nội dung và/hoặc đưa ra kết luận về những vấn đề này, bất chấp bất kỳ mức độ sai sót có thể chấp nhận nào.

#### ➤ *Các hiệp định chưa có hiệu lực*

##### **1. Hiệp định thương mại tự do ASEAN - Hong Kong**

Thời gian áp dụng dự kiến: Đang trong quá trình đàm phán Hàng rào thuế quan:

Hồng Kông sẽ ràng buộc thuế quan của mình trên tất cả các sản phẩm có nguồn gốc từ các nước thành viên ASEAN tại mức 0 (%).

Hàng rào phi thuế quan: "Sản xuất từ sợi nhập khẩu": Đối với các mã hàng dệt may nếu đạt được xuất xứ chỉ yêu cầu "sản xuất từ sợi nhập khẩu" đã có thể được chứng nhận có xuất xứ Hồng Kông và được hưởng các ưu đãi thuế quan vào thị trường Trung Quốc.

##### **2. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Khối EFTA**

Thời gian áp dụng dự kiến: Đang trong quá trình đàm phán Hàng rào thuế quan:

Các bên tham gia đã và đang hướng đến một cam kết mở cửa thị trường hoàn toàn cho các dòng thuế từ chương 25 đến chương 97 (đã bao trùm toàn bộ ngành hàng dệt may) và không áp dụng các biện pháp hạn chế thị trường, không áp dụng thuế XK.

Hàng rào phi thuế quan: Không.

### **3. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Israel**

Thời gian áp dụng dự kiến: Đang trong quá trình đàm phán

Nhận định: Các FTA mà Việt Nam tham gia bao phủ khắp các thị trường, đặc biệt là các thị trường lớn như: EU, Mỹ, Ấn Độ, Nga, Nhật Bản, Hàn Quốc vốn là các thị trường XK dệt may lớn của Việt Nam. Cơ hội đến từ các hiệp định này rất rõ ràng, góp phần làm giảm thuế nhập khẩu, làm tăng sản lượng XK vào các thị trường quan trọng này, tăng khả năng cạnh tranh với các sản phẩm đến từ Trung Quốc vốn không được hưởng ưu đãi này

**PHỤ LỤC 2**  
**BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP DỆT**  
**MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY**  
**VIỆT NAM**

Kính thưa Quý vị,

Tôi là NCS của trường Đại học Thương mại. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng (QTQHKH) của các DN trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Mục tiêu của bảng hỏi này nhằm tìm hiểu về nhận thức của DN và thực tiễn ứng dụng QTQHKH tại các DN Dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Kính mong quý vị bớt chút thời gian trả lời những câu hỏi dưới đây. Các thông tin trả lời những câu hỏi dưới đây của quý vị chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu, danh tính của quý vị được cam kết bảo mật!

Xin chân thành giúp đỡ của quý vị!

**Thông tin về đối tượng phỏng vấn:**

Lãnh đạo công ty/ chi nhánh

.....21.....

Cán bộ quản lý, nhân viên BPKD/XNK

.....62.....

**1. Khách hàng của DN của quý vị là ai? Quý vị phân đoạn khách hàng dựa vào yếu tố nào?**

Các nhà quản lý được hỏi đều trả lời dựa vào đặc điểm mua của khách hàng để phân đoạn khách hàng và họ xác định khách hàng thành các nhóm KH chủ yếu như sau:

**Nhóm 1-** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK.

**Nhóm 2-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DNĐM của TĐĐMVN.

**Nhóm 3-** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước.

**Nhóm 4-** KH là người sử dụng cuối cùng và tiêu dùng, họ mua để sử dụng các sản phẩm vải và may thành phẩm.

**2. DN của quý vị coi khách hàng có vai trò / hoặc tầm quan trọng như thế nào với hoạt động kinh doanh của DN của quý vị? đặc điểm cụ thể của mỗi nhóm KH là gì?**

Các quản lý cấp cao, cấp trung được phỏng vấn đều nhận thức rõ khách hàng có tầm quan trọng rất lớn đến việc tồn tại và phát triển của DN

**Trả lời câu hỏi quý vị cho ý kiến về từ loại khách hàng sau**

➤ **Câu hỏi dành cho các DN Dệt**

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.1.- Khách hàng mua nguyên /phụ liệu trong nước	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn các cấp quản lý về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng mua nguyên /phụ liệu trong nước thì hầu hết các quản lý cấp cao, cấp trung của DN dệt đều đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 2.


Nhóm khách hàng này có các nhóm đối tượng khách hàng là khách hàng mua vải về bán vải trong nước và một nhóm là mua vải về để may sản xuất sản phẩm may bán cho thị trường trong nước.

Họ nhận định đây là nhóm khách hàng có đơn đặt hàng nhỏ giá trị không cao nhưng giúp các DN Dệt ổn định sản xuất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa của các đơn đặt hàng nguyên liệu/phụ liệu để may sản xuất XK, hoặc có biến động với các DN may trên thị trường thế giới.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.2.- Khách hàng trong nước - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK	1 2 3 4 5

Thông qua phỏng vấn các cấp quản lý về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng trong nước - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK thì nhận thấy: Hầu hết các DN dệt đều đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5. KH yêu cầu sản phẩm dệt thường được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc TĐDMVN phải đáp ứng yêu cầu của KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH, quan hệ giao dịch phải đảm bảo độ tin cậy. Đây là nhóm khách hàng rất quan trọng đối với các DN Dệt trong

TĐDMVN có đơn đặt hàng lớn, chiếm tỷ trọng đơn hàng lớn, mang lại doanh thu và lợi nhuận chủ yếu cho các DN được phỏng vấn. Và cấp quản lý của các DN dệt được phỏng vấn đều tập trung ưu tiên phục vụ cho nhóm đối tượng khách hàng này.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.3.- Khách hàng nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK ra nước ngoài	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các cấp quản lý về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK ra nước ngoài như sau:


65% các DN dệt đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 3

35% các DN dệt đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Sản phẩm dệt thường được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc TĐDMVN phải đáp ứng yêu cầu của KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH, quan hệ giao dịch phải đảm bảo độ tin cậy

Các cấp quản lý các DN được phỏng vấn đánh giá nhóm khách hàng chiếm tỷ trọng nhỏ đối với các DN Dệt trong TĐDMVN có đơn đặt hàng trung bình, giá trị kinh tế không lớn như đối với các DN mua để XK sản phẩm may, nhưng mang cũng mang lại doanh thu và lợi nhuận không nhỏ cho các DN. và đồng thời giúp cho các DN có được thông tin cập nhật hơn về xu hướng thị trường

**• Câu hỏi dành cho các DN may xin vui lòng trả lời các câu hỏi sau:**

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.1.- Khách hàng trong nước - các trung gian phân phối	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các cấp quản lý các DN về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng trong nước - các trung gian phân phối như sau:

Có gần 30% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 1 đó là mức thấp

Có đến trên 70% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 2


KH nhóm này yêu cầu về sản phẩm có số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật không cao như các nhóm KH khác. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc



TĐDMVN có thể thuận lợi đàm phán với KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH phù hợp với kế hoạch sản xuất của DN mình.

Nhóm KH này là người bán buôn và bán lẻ, KH là nhà phân phối bán lẻ họ nhanh nhạy hơn với thị trường so với các nhà bán buôn do họ thường xuyên tiếp xúc và nắm bắt được các phản hồi, yêu cầu cụ thể của KH là người mua hàng là người tiêu dùng, đây là yếu tố rất cần thiết đối với kinh doanh sản phẩm may mặc có tính thời trang, mùa vụ cao. Người mua là các nhà phân phối bán lẻ chọn những mẫu hàng theo họ đánh giá là phù hợp với KH mục tiêu là người sử dụng cuối cùng của họ và có khả năng tiêu thụ cao

Các quản lý cấp cao và trung đều có chung nhận định đây là nhóm khách hàng có đơn đặt hàng nhỏ giá trị không cao nhưng có thể giúp các DN may lấp chỗ trống để ổn định sản xuất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa của các đơn đặt hàng may xuất XK, hoặc có biến động với trên thị trường thế giới.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.2.- Khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các lãnh đạo cấp cao và cấp trung về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng như sau:


Gần 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 3

Trên 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Nhóm KH này thường mua sản phẩm dệt may về để bản thân sử dụng hoặc là mua cho người thân sử dụng. Họ thường mua thông qua hệ thống phân phối bán lẻ của các nhà phân phối. Đây là KH mua lẻ cho người khác hoặc là người sử dụng sản phẩm.

Hầu hết các cấp quản lý các DN được phỏng vấn trong các DN đều nhận thấy được đây là nhóm khách hàng có tầm quan trọng lớn, tuy nhiên việc đáp ứng đối tượng khách hàng này còn nhiều hạn chế, do các nguyên nhân từ chính các DN đó là khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và các yếu tố bên ngoài tác động như khả năng cung ứng nguyên vật liệu về giá cũng như về chất lượng sản phẩm dệt của các DN dệt trong nước chưa đạt được yêu cầu, phụ thuộc nhiều vào các nguồn nhập khẩu nước ngoài, khả năng chủ động trong thiết kế chưa cao. Do vậy mặc dù nhận thức được phân thị trường được đánh giá là có tầm quan trọng tương đối cao này vẫn chưa đáp ứng được tốt.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng
-----------------	-------------------------

	thấp  cao
2.3.- Khách hàng nước ngoài: đặt gia công	1 2 3 4 5

Các lãnh đạo cấp cao và cấp trung được hỏi về vai trò/tầm quan trọng của nhóm khách hàng này đều đánh giá cao tầm quan trọng của nhóm khách hàng này cụ thể như sau:


Gần 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Trên 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5.

Các DN trong nhóm gần 50% DN đánh giá tầm quan trọng ở mức 4 cho rằng mặc dù các khách hàng gia công đem lại đơn hàng, nguồn thu nhập tương đối ổn định và an toàn về tài chính nhưng để đảm bảo giữ chân được các khách hàng đặt hàng luôn có mong muốn tìm các nhà cung cấp có khả năng đáp ứng được đơn đặt hàng theo phương thức FOB1.

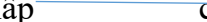
Số lượng trên 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5 cho rằng: Để đảm bảo độ an toàn cho tài chính và hiệu quả kinh doanh ổn định các DN này chỉ nhận việc gia công sản phẩm theo yêu cầu kỹ thuật của khách hàng đưa ra.

Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNNDM thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu sản phẩm của KH. Các DNNDM thuộc TĐDMVN tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNNDM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.3.- Khách hàng nước ngoài: đặt gia công theo hình thức FOB1	1 2 3 4 5


Kết quả phỏng vấn các cấp quản lý của các DN về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng đặt gia công theo hình thức FOB1 là có 50% các DN đánh giá mức độ quan trọng của nhóm khách hàng này ở mức 5 (đó là 50% số DN đánh giá nhóm khách hàng đặt hàng theo hình thức gia công quan trọng ở mức 4). Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNNDM thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu

mã, ý tưởng, chất liệu sản phẩm của KH. Các DN may đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này bằng cách mua nguyên phụ liệu của các nhà cung cấp do khách hàng mua sản phẩm may chỉ định thậm chí giá mua cũng được khách hàng đàm phán và đưa ra. Đây là phương thức biến tướng của phương thức gia công nhưng đây là hình thức mua hàng của các khách hàng lớn (DN là các công ty bán lẻ, các công ty may có thương hiệu riêng và các công ty thương mại), để giữ chân nhóm khách hàng này thì các DN ưu tiên đáp ứng đối tượng khách hàng này chấp nhận việc rủi ro về tài chính để ổn định sản xuất vì các đơn hàng của nhóm khách hàng này thường có đơn giá gia công, số lượng đơn đặt hàng lớn tạo lợi thế về năng suất, ổn định chất lượng sản phẩm và nhờ đó tăng lợi nhuận của DN. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNĐM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.3. Khách hàng nước ngoài: đặt hàng gia công theo hình thức FOB2	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn các cấp quản lý của các DN về nhận xét vai trò/tầm quan trọng của khách hàng đặt hàng gia công theo hình thức FOB2, Thì có đến 50% các DN trong TĐDMVN chưa có khả năng đáp ứng đối tượng khách hàng mua hàng theo hình thức FOB, và trong 50% các DN có khả năng đáp ứng đối tượng khách hàng mua hàng theo hình thức FOB đánh giá mức độ quan trọng của nhóm khách hàng này ở mức 5 các DN này đều có mong muốn thực hiện theo phương thức FOB 2 đó là mua vải, phụ liệu và sản xuất theo yêu cầu kỹ thuật, thiết kế của khách hàng bán sản phẩm cho khách hàng. Tuy nhiên kết quả phỏng vấn cũng cho thấy chỉ có khoảng 30 % các DN đang đáp ứng khách hàng có nhu cầu thực hiện đơn hàng theo hình thức FOB có thể thực hiện đơn hàng theo hình thức FOB2, do việc đáp ứng các yêu cầu chi tiêu kỹ thuật của vải còn gặp nhiều khó khăn. Việc tìm kiếm nhà cung cấp vải đạt tiêu chuẩn do khách yêu cầu cần có nhiều thời gian do nguồn vải trong nước chưa đủ đáp ứng nên phải tìm kiếm ở nước ngoài, thời gian gửi mẫu và test mẫu lâu làm chậm tiến độ đơn đặt hàng. Nhân sự đáp ứng năng lực việc tìm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu, kỹ thuật thiết kế chưa đủ năng lực đáp ứng yêu cầu thiết kế phát triển mẫu theo yêu cầu của khách hàng, nguồn tài chính còn hạn chế nên việc thực hiện các đơn hàng theo hình thức FOB 2 còn hạn chế. ). Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi

của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNĐM thuộc TĐĐMVN gia công may. Nhóm KH này là thường đang đặt mua hàng theo phương thức gia công hoặc FOB 1 của DN muốn DN cung ứng hàng theo phương thức FOB2. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNĐM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

2.4. Các nhóm khách hàng khác	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
khách hàng đặt hàng sản xuất theo hình thức ODM, OBM ...	1 2 3 4 5

Có rất ít các DN được phỏng vấn thực hiện phương thức bán hàng theo hình thức ODM, OBM... này, một số ít DN đáp ứng các đơn đặt hàng theo hình thức này với các khách hàng trong nước và rất ít DN này thực hiện phương thức bán hàng này với khách hàng nước ngoài, mặc dù các DN được phỏng vấn đều đánh giá cao vai trò, khả năng sinh lời của nhóm khách hàng này cao, tỷ suất lợi nhuận chiếm 150% -200% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB, hay ODM, tuy nhiên việc thực hiện phương thức này chưa có đủ điều kiện để phát triển mạnh. Do hầu hết các DN được phỏng vấn đều có hạn chế kỹ thuật thiết kế chưa đủ năng lực đáp ứng yêu cầu thiết kế phát triển mẫu theo yêu cầu của khách hàng, nguồn tài chính còn hạn chế, nhân sự đáp ứng năng lực việc nghiên cứu nhu cầu, xu hướng thị trường chưa đủ mạnh, khả năng tìm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu phù hợp với yêu cầu thực hiện đơn hàng còn nhiều hạn chế, nên việc thực hiện các đơn hàng theo hình thức FOB 2 chưa được ưu tiên thực hiện. Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNĐM thuộc TĐĐMVN gia công may. Nhóm KH này là thường đang đặt mua hàng theo phương thức gia công hoặc FOB1, FOB2 của DN muốn DN cung ứng hàng theo phương thức ODM, OBM hoặc KH chưa mua hàng của DN. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNĐM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

**3. Thực tế thời gian qua và cho tới hiện nay các khách hàng có giá trị / đóng góp thế nào với sự ổn định và tăng trưởng của DN của quý vị?**

Các cấp quản lý các DN được phỏng vấn đều nhận thấy rõ giá trị của các khách hàng đóng góp vào sự ổn định và tăng trưởng của DN mình qua việc phân tích, hạch toán doanh thu,

lợi nhuận và hiệu quả hoạt động kinh doanh....

### Đối với DN Dệt

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp —————> cao
3.1. Khách hàng trong nước mua nguyên /phụ liệu để bán trong nước	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn các cấp quản lý các DN được biết nhóm khách hàng là các trung gian phân phối có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức thấp (mức 2); chiếm khoảng 10-15% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng thấp 40-50% so với các nhóm khách hàng khác.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp —————> cao
3.2. Khách hàng là các DN - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn các cấp quản lý các DN được biết nhóm khách hàng là các DN - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức cao (mức 5); chiếm khoảng 65-70% doanh thu mặc dù tỷ suất lợi nhuận không cao nhưng lợi nhuận gộp thu được cao nhờ vào số lượng đơn đặt hàng lớn và đều đặn.


Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp —————> cao
3.3. Khách hàng là các DN nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK	1 2 3 4 5

Theo các cấp quản lý các DN đối với các DN dệt mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng là các DN nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức cao (mức 4); chiếm khoảng 15- 25%, doanh thu chiếm 15-20% lợi nhuận không cao nhưng lợi nhuận gộp thu được cao nhờ vào số lượng đơn đặt hàng lớn.

### Đối với DN may


Loại khách hàng	Mức độ giá trị / đóng góp thấp —————> cao
Khách hàng trong nước - các trung gian phân phối	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo các cấp các DN được biết nhóm khách hàng là các trung gian phân phối có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN may ở mức thấp (mức 2); chiếm khoảng 10-15% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 50% -60% so với các nhóm khách hàng khác.

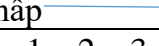
Loại khách hàng	Mức độ giá trị / đóng góp thấp  cao
Khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng	1 2 3 4 5

Đối với các DN may mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức 2; chiếm khoảng 5-10 % doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 200% so với nhóm khách hàng trong nước là các trung gian phân phối.

Qua phỏng vấn lãnh đạo các cấp của các DN được biết nhóm khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng có mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức 2; chiếm khoảng 5-10 % doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 200% so với nhóm khách hàng trong nước là các trung gian phân phối. Mặc dù tỷ suất lợi nhuận cao nhưng lợi nhuận gộp thu được chưa cao vì các DN chưa tập trung nhiều nguồn lực đầu tư chi nhóm KH này.

Loại khách hàng	Mức độ giá trị / đóng góp thấp  cao
Khách hàng nước ngoài: đặt gia công	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo các cấp của DN cho thấy đối với hầu hết các DN may đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng nước ngoài có mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức cao, đa số các DN đánh giá mức độ đóng góp giá trị ở mức 5 chiếm 100% doanh thu đối với các DN không nhận các đơn hàng theo hình thức khác và chiếm 50-90% doanh thu ở các DN có nhận các đơn hàng của nhóm khách hàng đặt hàng theo hình thức khác và lợi nhuận an toàn đảm bảo ổn định duy trì và phát triển theo tính toán của DN.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
3.3.- Khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB 1	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo các cấp của cho thấy đối với hầu hết các DN may quan tâm đến và dành thị phần cho nhóm khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương

thức FOB 1 đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này là cao ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 110-120% so với hình thức gia công CMT. Tuy nhiên các DN làm theo hình thức này cần phải có nguồn tài chính, nguồn lực về con người cho nên chỉ có 50% số lượng các DN được phỏng vấn hướng đến đáp ứng nhóm khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB1.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp $\longrightarrow$ cao
3.4.- Khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB 2	1 2 3 4 5

Trong số 50% lãnh đạo các cấp của các DN được phỏng vấn hướng tới nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB thì có đến 90% các DN trong số này chỉ thực hiện theo hình thức FOB1 và chỉ có 10% DN trong số các DN này đánh giá cao và đầu tư cho phát triển nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB2. Các DN hướng đến đáp ứng nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB2 đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này là cao ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 120-130% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB 1.

#### ***Các nhóm khách hàng khác***

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp $\longrightarrow$ cao
3.5. Khách hàng: đặt hàng theo phương thức ODM, OBM	1 2 3 4 5

Số ít các lãnh đạo các cấp của DN trả lời thực hiện phương thức bán hàng theo hình thức ODM, OBM này đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng ODM ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 120-150% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB. Mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng OBM ở mức 5, tỷ suất lợi nhuận chiếm 150% -200% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB, hay ODM, tuy nhiên việc thực hiện phương thức này chưa có đủ điều kiện để phát triển mạnh, do hạn chế về kỹ thuật, tài chính, nguồn nguyên phụ liệu.

**4. DN của quý vị có muốn giữ gìn và duy trì quan hệ kinh doanh với từng nhóm khách hàng của DN không? và cụ thể DN muốn duy trì quan hệ với các DN như thế nào? DN có muốn phát triển quan hệ với khách hàng nhằm tăng doanh số và các yếu tố khác như thế nào? Định hướng phát triển như thế nào?**

Các cấp lãnh đạo của các DN đều có chung mong muốn duy trì và phát triển kinh doanh với các nhóm kinh doanh của mình, hợp tác lâu dài và tăng được doanh thu cũng như lợi nhuận cho DN mình, nhưng khi hỏi đến định hướng phát triển thì các cấp lãnh

đạo trả lời là duy giữ vững các mối quan hệ với khách hàng hiện tại.

**5. Định hướng và tầm nhìn của ban quản trị cấp cao của DN của quý vị đối với việc duy trì và phát triển khách hàng đối với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?**

Qua phỏng vấn tất cả các ban quản trị cấp cao của các DN được phỏng vấn có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng đều tìm cách để duy trì và phát triển được doanh thu và lợi nhuận từ các khách hàng hiện tại của DN. Họ ưu tiên cao giữ mối quan hệ với nhóm KH 2, kể đến nhóm KH 1, đây là 2 nhóm mang lại doanh thu và lợi nhuận cao cho các DN. Do khối lượng đặt hàng lớn nên nếu ổn định được đơn hàng từ các KH này thì DN ổn định được hoạt động kinh doanh, doanh thu và lợi nhuận của DN, tuy nhiên nhận thức về lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của các DN ở mức độ khác nhau, do vậy chiến lược kinh doanh của các DN là khác nhau. Họ cho rằng: khách hàng quan tâm nhiều nhất đến chất lượng sản phẩm, năng lực sản xuất, dịch vụ, do đó nâng cao chất lượng dịch vụ; năng lực sản xuất; chất lượng sản phẩm sẽ giúp DN dễ dàng tiếp tục đặt hàng với khách hàng và khi khách hàng hài lòng với chất lượng dịch vụ; sản phẩm cũng như năng lực sản xuất thì họ sẽ mua hàng lâu dài và giới thiệu các khách hàng khác mua sản phẩm của DN.

**6. Nhận thức của ban quản trị cấp trung của DN của quý vị về việc duy trì và phát triển khách hàng với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?**

Hầu hết các ban quản trị cấp trung của các DN được phỏng vấn đều được có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng đều tìm cách để duy trì và phát triển được doanh thu và lợi nhuận từ các khách hàng hiện tại của DN, tuy nhiên do ảnh hưởng từ chủ chương của ban quản trị cấp cao mà các ban quản trị cấp trung cũng nhận thức về lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận theo chủ trương định hướng của ban bản trị cấp cao.

Các nhà lãnh đạo đều cho rằng DN cần phải tìm cách để duy trì và phát triển KH nhóm 1 và 2 hiện tại nhờ đó đó tăng được doanh thu và lợi nhuận từ các nhóm KH này.

Với KH nhóm 3 chỉ đứng ưu tiên thứ 3, vì giữa thị trường trong nước và ngoài nước họ vẫn coi trọng thị trường ngoài nước, do năng lực sản xuất hiện nay của DN phù hợp với gia công hơn



Với KH nhóm 4, thì khả năng xây dựng quan hệ tương tác, thu thập, theo dõi và cập nhật thông tin từ các KH là người tiêu dùng và hộ gia đình lại càng hạn chế nên các DNĐM cũng không đề cao mối quan hệ này và coi nó là thứ yếu

**7. Lãnh đạo cấp cao của DN của quý vị có biết đến thực hành kinh doanh "quản trị quan hệ khách hàng" không?"**

Các lãnh đạo cấp trung được hỏi đều trả lời có

**8. Lãnh đạo cấp cao của DN của quý vị có muốn ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng (QTQHKH) không? Lãnh đạo muốn ứng dụng trong các hoạt động nào của DN?**

Hầu hết những các lãnh đạo cấp trung được phỏng vấn trả lời muốn ứng dụng QTQHKH trong các trường hợp sau:

- Ứng dụng trong hoạt động bán hàng/tự động bán hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu

- Ứng dụng trong chăm sóc khách hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu

- Ứng dụng trong dịch vụ khách hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu

- Ứng dụng trong phân tích và tìm hiểu các cơ hội mới với khách hàng với các sản phẩm dịch vụ mới

Có rất ít các lãnh đạo cấp trung được phỏng vấn trong các DN có câu trả lời đó là:

- Ứng dụng trong hình thành định hướng dài hạn với hoạt động kinh doanh và đáp ứng khách hàng của DN

- Ứng dụng trong phối hợp với các đối tác nhằm phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau trong kinh doanh nhằm đáp ứng khách hàng của DN có hiệu quả hơn

**9. Định hướng chiến lược trong thời gian qua và hiện nay của DN của quý vị về áp dụng quản trị quan hệ khách hàng là như thế nào?**

Qua phỏng vấn các lãnh đạo nhận thấy hầu hết các DNĐM trong TĐDMVN chưa có định hướng QTQHKH rõ ràng. Lãnh đạo phụ trách các công việc khác nhau hiểu về định hướng QTQHKH của DN mình khác nhau. Do hầu hết các DNĐM trong TĐDMVN chưa hiểu và thực hiện QTQHKH thống nhất trong toàn bộ hệ thống.

**10. Theo quý vị, trong DN của quý vị hiện nay các vị trí công việc nào, BP nào phải làm QTQHKH trước tiên, và họ hướng tới mục tiêu nào của QTQHKH?**

Hầu hết các cấp quản lý QTQHKH đều trả lời là Lãnh đạo cấp cao, Các phòng ban chức năng như là phòng XNK, phòng kinh doanh, BP chăm sóc khách thường là đặt tại phòng kinh doanh hoặc XNK.

Khi hỏi Người, BP làm QTQHKH họ hướng tới mục tiêu nào của QTQHKH?

Hầu hết các cấp quản lý trả lời là

- Duy trì kết nối liên lạc với khách hàng
- Duy trì mối kết nối mua bán (giao dịch) lặp lại với khách hàng

Chỉ khoảng 30 % số người được hỏi trả lời là

- Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) với khách hàng
- Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) các sản phẩm/ dịch vụ hiện tại và các sản phẩm/ dịch vụ mới với khách hàng
- Duy trì và phát triển khách hàng thành khách hàng trung thành
- Duy trì và phát triển khách hàng đồng thời phối hợp và liên kết với khách hàng

**11: BP nào trong DN phải ứng dụng QTQHKH ở giai đoạn kế tiếp/ tiếp theo?**

Hầu hết các cấp quản lý trả lời và vẫn duy trì như cũ.

**12: Để đạt được mục tiêu trên thì từng cá nhân và các BP trong DN ở trên phải làm gì? những công việc liên quan đến hoạt động QTQHKH là gì?**

Khi phỏng vấn các cấp lãnh đạo của các BP của các DN để đạt được mục tiêu đã đặt ra đó là phải hợp tác, hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng, tổ chức gặp mặt khách hàng vào các buổi hội nghị khách hàng, tặng quà hoặc gửi lời chúc mừng cho các khách hàng lớn vào dịp đặc biệt như ngày sinh nhật, giáng sinh ...

**13: DN của quý vị có sử dụng phần mềm quản lý tiêu thụ hàng hóa/ hoặc là phần mềm quản lý đơn đặt hàng, giao hàng/ quản lý khách hàng? DN ứng dụng nhằm vào mục đích gì?**

Hầu hết các cấp quản lý của DN được phỏng vấn đều có phần mềm quản lý doanh thu, quản lý tài chính. Họ mô tả tính năng quản lý doanh thu, quản lý tài chính của phần mềm. Đây là phần mềm kế toán thu chi tài chính.

Có rất ít DN sử dụng phần mềm tích hợp quản lý dữ liệu về khách hàng xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu khách hàng, QLSX đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của khách hàng, tuy nhiên tính hiệu quả chưa cao do DN tính đến chi phí điều hành duy trì bảo trì phần mềm và nhân sự sử dụng ở các BP chưa thống nhất.

**14. Mô tả tính năng quản lý doanh thu, quản lý tài chính của phần mềm (câu hỏi chỉ dành cho người có chọn ý thứ nhất).**

Đa số các cấp quản lý các DN được phỏng vấn đều cho biết rằng phần mềm kế toán giúp cho BP kế toán nhập liệu xong sẽ xem được các thông tin chi phí, doanh thu, lợi

nhuận, các báo cáo về tài chính nhanh chóng. Giúp cho DN có bức tranh tổng quan về giá trị doanh thu, lợi nhuận đối với từng khách hàng nhanh chóng và thuận lợi. Có phần mềm kết hợp với quản lý nguyên phụ liệu sản xuất nhưng ứng dụng chưa đồng đều thống nhất trong DN nên chưa đạt hiệu quả.

***15. Xin quý vị cho biết về thực trạng thu thập, lưu trữ, xây dựng, quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng của DN của quý vị.***

Qua phỏng vấn các cấp quản lý có một số rất ít DN (khoảng 10% trong số các DN được phỏng vấn) sử dụng phần dữ liệu được lưu trữ chỉ là phương thức giao dịch với khách hàng, còn các thông tin cụ thể đều phụ thuộc vào một vài cá nhân trực tiếp làm việc với khách hàng.

Thực trạng khai thác quyền truy cập cơ sở dữ liệu trong các DN có sử dụng phần mềm tích hợp quản lý dữ liệu về khách hàng xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu khách hàng, quản lý sản xuất đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của khách hàng thì mỗi BP có quyền hạn nhất định truy cập lấy dữ liệu và cập nhật dữ liệu liên quan đến BP công việc mình phụ trách, tuy nhiên thực tế việc cập nhật chưa thường xuyên dẫn đến hệ thống phần mềm hoạt động chưa đạt hiệu quả cao. Khi quản lý các cấp cần báo cáo tổng hợp thông tin thì phải chờ nhân viên các bộ phận báo cáo và có bộ phận tổng hợp riêng

***16. Xin quý vị cho biết DN của quý vị tiếp cận khách hàng như thế nào? (nguồn tìm kiếm, phương thức tiếp cận)***

Các cấp quản lý của các DN được phỏng vấn đều trả lời có cách tiếp cận với khách là thông qua các hội chợ triển lãm, văn phòng đại diện, trung gian ...

***17. Xin quý vị cho biết quý vị yếu tố nào giúp thuyết phục khách hàng mua sản phẩm Dệt/ may của DN quý vị?***

**Kết quả phỏng vấn các cấp quản lý của các DN dệt** cho rằng các yếu tố giúp thuyết phục khách hàng mua hàng đó là: Chất lượng sản phẩm, khả năng đáp ứng sản phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng như chất lượng dệt, nhuộm, in; kiểu dệt ...; các dịch vụ khác đáp ứng yêu cầu của khách hàng như thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán, độ linh động thực hiện các đơn đặt hàng, các dịch vụ gia tăng như tư vấn, hỗ trợ khách hàng khác để khách hàng có được sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.

**Kết quả phỏng vấn các cấp quản lý của các DN may** cho rằng các yếu tố giúp thuyết phục khách hàng mua hàng đó là: Chất lượng sản phẩm, khả năng đáp ứng sản

phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng như chất lượng sản phẩm may; khả năng may theo yêu cầu thiết kế, kỹ thuật của khách hàng; thời gian giao hàng, sự linh động theo yêu cầu thay đổi của khách hàng, khả năng cung cấp nguyên phụ liệu cho đơn hàng may theo yêu cầu đặt hàng của khách, các dịch chăm sóc khách hàng gia tăng.

**18. Khách hàng thường đánh giá về khả năng cung ứng sản phẩm dệt theo tiêu chí nào? khách hàng mong đợi gì từ DN của quý vị ?**

Qua phỏng vấn các cấp quản lý của các DN được biết các tiêu chí khách hàng đánh giá khả năng cung ứng theo tiêu chí riêng của từng mặt hàng thông thường là chất lượng, dệt, in, nhuộm, hàm lượng hóa chất còn lại sau khi hoàn tất sản phẩm. Khách hàng luôn mong muốn DN dệt cung ứng được các chủng loại, chất lượng và số lượng vải theo yêu cầu đơn đặt hàng của khách hàng, tuy nhiên hiện nay khả năng đáp ứng các yêu cầu này của các DN dệt là chưa cao vì kỹ thuật, thiết bị, máy móc còn lạc hậu chưa đáp ứng được hết các yêu cầu của khách hàng.

**19. Khách hàng thường đánh giá về khả năng cung ứng sản phẩm may theo tiêu chí nào? khách hàng mong đợi gì từ DN của quý vị ? (dành cho DN May)**

Qua phỏng vấn các cấp quản lý của các DN được biết các tiêu chí khách hàng đánh giá khả năng cung ứng của các DN may theo tiêu chí các thông số kỹ thuật được đảm bảo theo tài liệu kỹ thuật, đường may theo yêu cầu, các tiêu chuẩn khác về an toàn lao động, sử dụng lao động quản lý kho, sản phẩm của các khách hàng khác nhau được đặt ra khác nhau. Có một số khách hàng mong muốn một số DN may đáp ứng được các hình thức đặt hàng theo phương thức FOB 1,2 hoặc nhiều hơn hàng ODM, OBM tuy nhiên do hạn chế về tài chính, chất lượng của đội ngũ kỹ thuật thiết kế và khả năng đáp ứng của các DN dệt trong nước, hạn chế về tìm kiếm nguồn cung ứng nguyên phụ liệu đầu vào theo yêu cầu đơn đặt hàng hoặc phát triển mẫu theo xu hướng thị trường của khách hàng nên DN may chưa đáp ứng được hết các nhu cầu này của khách hàng.

**20. Trong quá trình thực hiện hợp đồng, DN/quý vị đã thực hiện những hoạt động chăm sóc khách hàng như thế nào? (các hoạt động chăm sóc khách hàng, ai thực hiện, thực hiện như thế nào, đánh giá của khách hàng về các hoạt động chăm sóc khách hàng đó)**

Các cấp quản lý của các DN được phỏng vấn đã trả lời đã thực hiện những hoạt động chăm sóc khách hàng bằng cách gửi email hoặc gọi điện hoặc tặng quà vào những dịp lễ tết, sinh nhật hoặc kỷ niệm đặc biệt, Tổ chức hội nghị khách hàng thương niên.

Hoạt động này được phân cấp theo các cấp lãnh đạo cấp cao, cấp trung hoặc nhân viên trực tiếp làm việc với khách hàng tùy theo đối tượng khách hàng. DN coi đó là hoạt động giao tiếp xã giao chăm sóc khách hàng tuy nhiên chưa có thước đo cụ thể để đo lường sự hài lòng của khách hàng.

**21. DN/quý vị có thực hiện việc chào hàng sản phẩm dệt, may đối với các khách hàng đã và đang đặt hàng sản phẩm dệt, may tại các DN khác không và chào hàng sản phẩm DN có khả năng đáp ứng cho khách hàng đang đặt hàng tại DN mình không? Nếu có thì DN/quý vị thực hiện như thế nào?**

Các cấp quản lý của các DN/DM được phỏng vấn có thực hiện việc chào hàng sản phẩm dệt, may đối với các khách hàng đã và đang đặt hàng sản phẩm dệt, may tại các DN khác và họ trả lời là tìm kiếm thông tin qua các kênh (không trả lời cụ thể) để có phương tiện liên lạc chào bán hàng. Và có những khách hàng đã quan tâm đến chào hàng của họ

**22 :DN/quý vị có phân tích đánh giá hiệu quả đối với từng khách hàng hay không? Nếu có thì DN/quý vị thực hiện như thế nào? Kết quả phân tích dùng để làm gì? (so sánh giữa chi phí đầu vào và với kết quả đầu ra thu được)**

Các cấp quản lý của các DN/DM được phỏng vấn có phân tích đánh giá hiệu quả đối với từng khách hàng sau mỗi đơn hàng, sau mỗi tháng, quý, thường là phân tích doanh thu và hiệu quả thực hiện đơn hàng, để có phương án tập trung cho các khách hàng mang lại hiệu quả trong ngắn hạn, dài hạn

**23. Theo quý vị, những yếu tố nào chi phối quyết định tiếp tục thực hiện tái đặt hàng và gia hạn hợp đồng của khách hàng?**

Các cấp quản lý của các DN/DM được phỏng vấn xác định các yếu tố chi phối quyết định tiếp tục thực hiện tái đặt hàng và gia hạn hợp đồng của khách hàng là sự ổn định chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng đúng theo hợp đồng và dịch vụ gia tăng và giá cả.

**Khi hết hợp đồng kết thúc, DN/quý vị làm thế nào để thuyết phục khách hàng tiếp tục đặt hàng và gia hạn hợp đồng? Việc chào hàng cho đơn đặt hàng mới/ hợp đồng mới được thực hiện như thế nào?**

Các cấp quản lý của các DN/DM được phỏng vấn đều có kế hoạch sản xuất cho 3-5 tháng, do vậy trong quá trình thực hiện đơn hàng DN luôn có nhân viên làm việc trao đổi với khách hàng để tìm kiếm các đơn đặt hàng mới của khách hàng, thuyết phục khách hàng đặt thêm hàng và thực hiện các hợp đồng mới.

**24. Theo quý vị trong thời gian tới quản trị quan hệ khách hàng DN cần được tiến triển như thế nào?**

Các cấp quản lý của các DNDM được phỏng vấn đều trả lời là QTQHKH giúp giữ chân khách hàng trung thành với DN

***Cuộc phỏng vấn đến đây là kết thúc, xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!***

**PHỤ LỤC 2A.**  
**BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI DOANH**  
**NGHIỆP DỆT MAY TRONG TẬP ĐOÀN DỆT MAY**  
**VIỆT NAM**

Kính thưa Quý vị,

Tôi là NCS của trường Đại học Thương mại. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng (QTQHKH) của các DN trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Mục tiêu của bảng hỏi này nhằm tìm hiểu về nhận thức của DN và thực tiễn ứng dụng QTQHKH tại các DN Dệt may trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Kính mong quý vị bớt chút thời gian trả lời những câu hỏi dưới đây. Các thông tin trả lời những câu hỏi dưới đây của quý vị chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu, danh tính của quý vị được cam kết bảo mật!

Xin chân thành giúp đỡ của quý vị!

**Thông tin về đối tượng phỏng vấn:**

BP phòng ban chức năng

.....215.....

**1. Khách hàng của DN của quý vị là ai? Quý vị phân đoạn khách hàng dựa vào yếu tố nào?**

Các nhân viên được hỏi đều cho biết lãnh đạo các cấp trong DN xác định thống nhất phân đoạn khách hàng theo đặc điểm mua của khách hàng thành các nhóm KH chủ yếu như sau:

**Nhóm 1-** KH là các DN trong ngành may mua nguyên liệu/ phụ liệu để sản xuất sản phẩm may phục vụ trong nước hoặc XK.

**Nhóm 2-** KH đặt gia công sản phẩm may và thu mua sản phẩm may thành phẩm may của các DNĐM của TĐDMVN.

**Nhóm 3-** KH là trung gian thương mại mua hàng sản phẩm may và vải thành phẩm để phân phối ở thị trường trong nước.

**Nhóm 4-** KH là người sử dụng cuối cùng và tiêu dùng, họ mua để sử dụng các sản phẩm vải và may thành phẩm.

**2. DN của quý vị coi khách hàng có vai trò / hoặc tầm quan trọng như thế nào**

**với hoạt động kinh doanh của DN của quý vị? đặc điểm cụ thể của mỗi nhóm KH là gì?**

Các được phỏng vấn đều nhận thức rõ khách hàng có tầm quan trọng rất lớn đến việc tồn tại và phát triển của DN

**Trả lời câu hỏi quý vị cho ý kiến về tầm quan trọng của từng loại khách hàng sau**

➤ **Câu hỏi dành cho các DN Dệt**

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp → cao
2.1.- Khách hàng mua nguyên /phụ liệu trong nước	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn nhân viên về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng mua nguyên /phụ liệu trong nước thì hầu hết các nhân viên DN dệt đều ý thức được tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 2.

Do lãnh đạo các cấp có thông điệp tới họ đây là nhóm khách hàng có đơn đặt hàng nhỏ giá trị không cao nhưng giúp các DN dệt ổn định sản xuất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa của các đơn đặt hàng nguyên liệu/phụ liệu để may sản xuất XK, hoặc có biến động với các DN may trên thị trường thế giới.


Nhóm khách hàng này có các nhóm đối tượng khách hàng là khách hàng mua vải về bán vải trong nước và một nhóm là mua vải về để may sản xuất sản phẩm may bán cho thị trường trong nước.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp → cao
2.2.- Khách hàng trong nước - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK	1 2 3 4 5

Thông qua phỏng vấn các nhân viên về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng trong nước - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK thì các nhân viên đều ý thức được tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5. KH yêu cầu sản phẩm dệt thường được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc TĐDMVN phải đáp ứng yêu cầu của KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH, quan hệ giao dịch



phải đảm bảo độ tin cậy. Đây là nhóm khách hàng rất quan trọng đối với các DN dệt trong TĐDMVN có đơn đặt hàng lớn, chiếm tỷ trọng đơn hàng lớn, mang lại doanh thu và lợi nhuận chủ yếu cho các DN được phỏng vấn. Và nhân viên được phỏng vấn của các DN dệt được lãnh đạo các cấp yêu cầu tập trung ưu tiên phục vụ cho nhóm đối tượng khách hàng này.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.3.- Khách hàng nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK ra nước ngoài	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các nhân viên về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK ra nước ngoài được lãnh đạo các cấp định hướng xác định tầm quan trọng theo đường lối chính sách của lãnh đạo DN như sau:


65% các DN dệt đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 3

35% các DN dệt đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Sản phẩm dệt thường được sản xuất theo yêu cầu của KH về số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc TĐDMVN phải đáp ứng yêu cầu của KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH, quan hệ giao dịch phải đảm bảo độ tin cậy

Các DN được phỏng vấn đánh giá nhóm khách hàng chiếm trọng nhỏ đối với các nhân viên trong DN dệt trong TĐDMVN được lãnh đạo các cấp truyền tải thông tin, ý thức được nhóm KH này có đơn đặt hàng trung bình, giá trị kinh tế không lớn như đối với các DN mua để XK sản phẩm may, nhưng mang cũng mang lại doanh thu và lợi nhuận không nhỏ cho các DN và đồng thời giúp cho các DN có được thông tin cập nhật hơn về xu hướng thị trường.

- **Câu hỏi dành cho các nhân viên DN may xin vui lòng trả lời các câu hỏi sau:**

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.1.- Khách hàng trong nước - các trung gian phân phối	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các nhân viên của DN may về vai trò/tầm quan trọng của

khách hàng khách hàng trong nước - các trung gian phân phối như sau:

Có gần 30% nhân viên của các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 1 đó là mức thấp

Có đến trên 70% nhân viên của các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 2.

KH nhóm này yêu cầu về sản phẩm có số lượng chất lượng, đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật không cao như các nhóm KH khác. Trong giao dịch mua bán các DN thuộc TĐDMVN có thể thuận lợi đàm phán với KH về thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán của các KH phù hợp với kế hoạch sản xuất của DN mình.

Nhóm KH này là người bán buôn và bán lẻ, KH là nhà phân phối bán lẻ họ nhanh nhạy hơn với thị trường so với các nhà bán buôn do họ thường xuyên tiếp xúc và nắm bắt được các phản hồi, yêu cầu cụ thể của KH là người mua hàng là người tiêu dùng, đây là yếu tố rất cần thiết đối với kinh doanh sản phẩm may mặc có tính thời trang, mùa vụ cao. Người mua là các nhà phân phối bán lẻ chọn những mẫu hàng theo họ đánh giá là phù hợp với KH mục tiêu là người sử dụng cuối cùng của họ và có khả năng tiêu thụ cao

Do các quản lý cấp cao và trung định hướng cho các nhân viên cấp dưới đây là nhóm khách hàng có đơn đặt hàng nhỏ giá trị không cao nhưng có thể giúp các DN may lập chỗ trống để ổn định sản xuất góp phần ổn định doanh thu và lợi nhuận trong những thời điểm giao mùa của các đơn đặt hàng may xuất XK, hoặc có biến động với trên thị trường thế giới.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng				
	thấp				cao
2.2.- Khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng	1	2	3	4	5

Kết quả phỏng vấn nhân viên về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng theo định hướng của lãnh đạo các cấp như sau:


Gần 50% nhân viên các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 3

Trên 50% nhân viên các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Nhóm KH này thường mua sản phẩm dệt may về để bản thân sử dụng hoặc là mua cho người thân sử dụng. Họ thường mua thông qua hệ thống phân phối bán lẻ của các nhà phân phối. Đây là KH mua lẻ cho người khác hoặc là người sử dụng sản phẩm.

Hầu hết các vị trí được phỏng vấn trong các DN đều ý thức được đây là nhóm khách hàng

có tầm quan trọng lớn, tuy nhiên việc đáp ứng đối tượng khách hàng này còn nhiều hạn chế, do các nguyên nhân từ chính các DN đó là khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và các yếu tố bên ngoài tác động như khả năng cung ứng nguyên vật liệu về giá cũng như về chất lượng sản phẩm dệt của các DN dệt trong nước chưa đạt được yêu cầu, phụ thuộc nhiều vào các nguồn nhập khẩu nước ngoài, khả năng chủ động trong thiết kế chưa cao. Do vậy mặc dù nhận thức được phân thị trường được đánh giá là có tầm quan trọng tương đối cao này vẫn chưa đáp ứng được tốt.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.3.- Khách hàng nước ngoài: đặt gia công	1 2 3 4 5

Các nhân viên được hỏi về vai trò/tầm quan trọng của nhóm khách hàng này đều đánh giá cao tầm quan trọng của nhóm khách hàng này theo định hướng của lãnh đạo các cấp như sau:


Gần 50% nhân viên các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 4

Trên 50% nhân viên các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5.

Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DNĐM thuộc TĐĐMVN gia công may. Nhóm KH này là thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu sản phẩm của KH. Các DNĐM thuộc TĐĐMVN tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNĐM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

Theo 50% trong số các nhân viên của DN trong nhóm gần 50% DN đánh giá tầm quan trọng ở mức 4 cho rằng mặc dù các khách hàng gia công đem lại đơn hàng, nguồn thu nhập tương đối ổn định và an toàn về tài chính nhưng để đảm bảo giữ chân được các khách hàng đặt hàng luôn có mong muốn tìm các nhà cung cấp có khả năng đáp ứng được đơn đặt hàng theo phương thức FOB1.


Số lượng 50% trong số các nhân viên của trên 50% các DN đánh giá tầm quan trọng của nhóm khách hàng ở mức 5 cho rằng: Để đảm bảo độ an toàn cho tài chính và hiệu quả kinh doanh ổn định các DN này chỉ nhận việc gia công sản phẩm theo yêu cầu kỹ thuật của khách hàng đưa ra.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.4.- Khách hàng nước ngoài: đặt gia công theo hình thức FOB1	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các nhân viên liên quan của các DN được lãnh đạo các cấp định hướng về vai trò/tầm quan trọng của khách hàng đặt gia công theo hình thức FOB1 là có 50% các DN đánh giá mức độ quan trọng của nhóm khách hàng này ở mức 5 (đó là 50% số DN đánh giá nhóm khách hàng đặt hàng theo hình thức gia công quan trọng ở mức 4). Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DN thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường yêu cầu SX theo thương hiệu, mẫu mã, ý tưởng, chất liệu sản phẩm của KH. Các DN may đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này bằng cách mua nguyên phụ liệu của các nhà cung cấp do khách hàng mua sản phẩm may chỉ định thậm chí giá mua cũng được khách hàng đàm phán và đưa ra. Đây là phương thức biến tướng của phương thức gia công nhưng đây là hình thức mua hàng của các khách hàng lớn (DN là các công ty bán lẻ, các công ty may có thương hiệu riêng và các công ty thương mại), để giữ chân nhóm khách hàng này thì các DN ưu tiên đáp ứng đối tượng khách hàng này chấp nhận việc rủi ro về tài chính để ổn định sản xuất vì các đơn hàng của nhóm khách hàng này thường có đơn giá gia công, số lượng đơn đặt hàng lớn tạo lợi thế về năng suất, ổn định chất lượng sản phẩm và nhờ đó tăng lợi nhuận của DN. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DN thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...


DN may đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này bằng cách mua nguyên phụ liệu của các nhà cung cấp do khách hàng mua sản phẩm may chỉ định thậm chí giá mua cũng được khách hàng đàm phán và đưa ra. Và được hiểu đây là phương thức biến tướng của phương thức gia công nhưng đây là hình thức mua hàng của các khách hàng lớn (DN là các công ty bán lẻ, các công ty may có thương hiệu riêng và các công ty thương mại), để giữ chân nhóm khách hàng này thì các DN ưu tiên đáp ứng đối tượng khách hàng này chấp nhận việc rủi ro về tài chính để ổn định sản xuất vì các đơn hàng của nhóm khách hàng này thường có đơn giá gia công, số lượng đơn đặt hàng lớn tạo lợi thế về năng suất, ổn định chất lượng sản phẩm và

nhờ đó tăng lợi nhuận của DN.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
2.5. Khách hàng nước ngoài: đặt hàng gia công theo hình thức FOB2	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn các nhân viên liên quan của các DN về nhận xét vai trò/tầm quan trọng của khách hàng đặt hàng gia công theo hình thức FOB2, thì họ được lãnh đạo các cấp định hướng vì vậy kết quả có đến 50% các DN trong TĐDMVN xác định chưa có khả năng đáp ứng đối tượng khách hàng mua hàng theo hình thức FOB, và trong 50% các DN có khả năng đáp ứng đối tượng khách hàng mua hàng theo hình thức FOB đánh giá mức độ quan trọng của nhóm khách hàng này ở mức 5 các DN này đều có mong muốn thực hiện theo phương thức FOB 2 đó là mua vải, phụ liệu và sản xuất theo yêu cầu kỹ thuật, thiết kế của khách hàng bán sản phẩm cho khách hàng. Tuy nhiên kết quả phỏng vấn cũng cho thấy chỉ có khoảng 30 % các DN đang đáp ứng khách hàng có nhu cầu thực hiện đơn hàng theo hình thức FOB có thể thực hiện đơn hàng theo hình thức FOB2, do việc đáp ứng các yêu cầu chỉ tiêu kỹ thuật của vải còn gặp nhiều khó khăn. Họ đều nhận định việc tìm kiếm nhà cung cấp vải đạt tiêu chuẩn do khách yêu cầu cần có nhiều thời gian do nguồn vải trong nước chưa đủ đáp ứng nên phải tìm kiếm ở nước ngoài, thời gian gửi mẫu và test mẫu lâu làm chậm tiến độ đơn đặt hàng và nhân sự đáp ứng năng lực việc tìm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu, kỹ thuật thiết kế chưa đủ năng lực đáp ứng yêu cầu thiết kế phát triển mẫu theo yêu cầu của khách hàng, nguồn tài chính còn hạn chế nên việc thực hiện các đơn hàng theo hình thức FOB 2 còn hạn chế. Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DN thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường đang đặt mua hàng theo phương thức gia công hoặc FOB 1 của DN muốn DN cung ứng hàng theo phương thức FOB2. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DN thuộc TĐDMVN thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

2.6. Các nhóm khách hàng khác	Vai trò/ Tầm quan
-------------------------------	-------------------

	trọng thấp  cao
khách hàng đặt hàng sản xuất theo hình thức ODM, OBM ...	1 2 3 4 5


Có rất ít nhân sự các DN được phỏng vấn thực hiện phương thức bán hàng theo hình thức ODM, OBM... này, có một số ít DN đáp ứng các đơn đặt hàng theo hình thức này với các khách hàng trong nước và rất ít DN này thực hiện phương thức bán hàng này với khách hàng nước ngoài, mặc dù nhân sự của các DN được phỏng vấn đều nắm được định hướng của lãnh đạo DN đánh giá cao vai trò, khả năng sinh lời của nhóm khách hàng này cao, tỷ suất lợi nhuận chiếm 150% -200% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB, hay ODM, Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DN thuộc TĐDMVN gia công may. Nhóm KH này là thường đang đặt mua hàng theo phương thức gia công hoặc FOB1, FOB2 của DN muốn DN cung ứng hàng theo phương thức ODM, OBM hoặc KH chưa mua hàng của DN. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DN thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

Tuy nhiên việc thực hiện phương thức này chưa có đủ điều kiện để phát triển mạnh .Do hầu hết các DN được phỏng vấn đều có hạn chế kỹ thuật thiết kế chưa đủ năng lực đáp ứng yêu cầu thiết kế phát triển mẫu theo yêu cầu của khách hàng, nguồn tài chính còn hạn chế, nhân sự đáp ứng năng lực việc nghiên cứu nhu cầu, xu hướng thị trường chưa đủ mạnh, khả năng tìm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu phù hợp với yêu cầu thực hiện đơn hàng còn nhiều hạn chế, nên việc thực hiện các đơn hàng theo hình thức FOB 2 chưa được ưu tiên thực hiện.


### ***3.Thực tế thời gian qua và cho tới hiện nay khách hàng có giá trị / đóng góp thế nào với sự ổn định và tăng trưởng của DN của quý vị?***

Các nhân viên của các DN được phỏng vấn đều nhận thấy rõ giá trị của các khách hàng đóng góp vào sự ổn định và tăng trưởng của DN mình qua việc phân tích, hạch toán doanh thu, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động kinh doanh .... thông qua các báo cáo tổng kết định kỳ của DN.


#### **Đối với DN Dệt**

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
3.1. Khách hàng trong nước mua nguyên /phụ liệu để bán trong nước	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn nhân viên của các DN họ cho biết nhóm khách hàng là các trung gian phân phối có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức thấp (mức 2); chiếm khoảng 10-15% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng thấp 40-50% so với các nhóm khách hàng khác. Thông tin này từ các báo cáo tổng kết định kỳ của DN.


Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
3.2. Khách hàng là các DN - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK	1 2 3 4 5

Qua phỏng vấn nhân viên của các DN được biết nhóm khách hàng là các DN - mua nguyên /phụ liệu để may sản phẩm XK có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức cao (mức 5); chiếm khoảng 65-70% doanh thu mặc dù tỷ suất lợi nhuận không cao nhưng lợi nhuận gộp thu được cao nhờ vào số lượng đơn đặt hàng lớn và đều đặn. Thông tin này họ tổng hợp từ các báo cáo tổng kết định kỳ của DN


Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
3.3. Khách hàng là các DN nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK	1 2 3 4 5

Các nhân viên của các DN dệt nhận định mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng là các DN nước ngoài mua vải để sản xuất trong nước hoặc XK có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN dệt ở mức cao (mức 4); chiếm khoảng 15- 25%, doanh thu chiếm 15-20% lợi nhuận không cao nhưng lợi nhuận gộp thu được cao nhờ vào số lượng đơn đặt hàng lớn. Thông tin này họ tổng hợp từ các báo cáo tổng kết định kỳ của DN

#### **Đối với DN may**


Loại khách hàng	<i>Mức độ giá trị / đóng góp</i> thấp  cao
3.1. Khách hàng trong nước - các trung gian phân phối	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các nhân viên của DN được biết nhóm khách hàng là các trung gian phân phối có mức độ đóng góp giá trị đối với các DN may ở mức thấp (mức 2); chiếm khoảng 10-15% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 50% -60% so với các nhóm khách hàng khác. Thông tin này họ tổng hợp từ các báo cáo tổng kết định kỳ của DN.


Loại khách hàng	Mức độ giá trị / đóng góp thấp  cao
3.2. Khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng	1 2 3 4 5

Các nhân viên của DN may đánh mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức 2; chiếm khoảng 5-10% doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 200% so với nhóm khách hàng trong nước là các trung gian phân phối

Qua phỏng vấn các DN được biết nhóm khách hàng trong nước - mua để tiêu dùng có mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức 2; chiếm khoảng 5-10 % doanh thu và tỷ suất lợi nhuận bằng 200% so với nhóm khách hàng trong nước là các trung gian phân phối. Mặc dù tỷ suất lợi nhuận cao nhưng lợi nhuận gộp thu được chưa cao vì các DN chưa tập trung nhiều nguồn lực đầu tư chi nhóm KH này . Đây là định hướng của lãnh đạo các cấp cho các BP trong DN thực hiện.

Loại khách hàng	Mức độ giá trị / đóng góp thấp  cao
3.3. Khách hàng nước ngoài: đặt gia công	1 2 3 4 5

Kết quả phỏng vấn các nhân viên cho biết nhận định của của các lãnh đạo của các DN may theo báo cáo thống kê đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng nước ngoài có mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này ở mức cao, đa số các DN đánh giá mức độ đóng góp giá trị ở mức 5 chiếm 100% doanh thu đối với các DN không nhận các đơn hàng theo hình thức khác và chiếm 50-90% doanh thu ở các DN có nhận các đơn hàng của nhóm khách hàng đặt hàng theo hình thức khác và lợi nhuận an toàn đảm bảo ổn định duy trì và phát triển theo tính toán của DN.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp  cao
3.4. Khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương	1 2 3 4 5



thức FOB 1	
------------	--

Kết quả phỏng vấn nhân viên cho thấy đối với hầu hết các lãnh đạo của DN may định hướng quan tâm đến và dành thị phần cho nhóm khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB 1 đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này là cao ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 110-120% so với hình thức gia công CMT. Các DN làm theo hình thức này cũng nhận thức rõ cần phải có nguồn tài chính, nguồn lực về con người cho nên chỉ có 50% số lượng các DN được phỏng vấn hướng đến đáp ứng nhóm khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB1.

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp —————> cao
3.5. Khách hàng nước ngoài: đặt hàng theo phương thức FOB 2	1 2 3 4 5

Trong số nhân viên của 50% các DN được phỏng vấn hướng tới nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB thì nhân viên của 90% các DN trong số này chỉ thực hiện theo hình thức FOB1 và chỉ có nhân viên của 10% DN trong số các DN này đánh giá cao và đầu tư cho phát triển nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB2. Các lãnh đạo các DN hướng đến đáp ứng nhóm khách hàng đặt hàng theo phương thức FOB2 đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng này là cao ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 120-130% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB 1.

### ***Các nhóm khách hàng khác***

Loại khách hàng	Vai trò/ Tầm quan trọng thấp —————> cao
3.6. Khách hàng: đặt hàng theo phương thức ODM, OBM	1 2 3 4 5

Nhân viên của số ít các DN thực hiện phương thức bán hàng theo hình thức ODM, OBM này đánh giá mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng ODM ở mức 5; tỷ suất lợi nhuận chiếm 120-150% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB. Mức độ đóng góp giá trị của nhóm khách hàng OBM ở mức 5, tỷ suất lợi nhuận chiếm 150%-200% so với hình thức gia công đơn thuần và FOB, hay ODM, tuy nhiên việc thực hiện phương thức này chưa có đủ điều kiện để phát triển mạnh, do hạn chế về kỹ thuật, tài chính, nguồn nguyên phụ liệu. Các KH nhóm này gồm: DN có các chuỗi bán lẻ đặt gia công hoặc mua hàng may để phân phối trong chuỗi của họ, DN thời trang có thương hiệu thuê trực tiếp hoặc gián tiếp qua trung gian TMQT để các DN thuộc TĐDMVN gia

công may. Nhóm KH này là thường đang đặt mua hàng theo phương thức gia công hoặc FOB1, FOB2 của DN muốn DN cung ứng hàng theo phương thức ODM, OBM hoặc KH chưa mua hàng của DN. Các DN may tiếp nhận chào hàng từ việc nhận được các email, bản chào hàng, hoặc gặp gỡ trực tiếp các DNNDM thông qua giới thiệu của các trung gian thương mại, hội chợ triển lãm, ...

Đây là các thông tin họ tổng hợp được trong quá trình làm việc

***4. DN của quý vị có muốn giữ gìn và duy trì quan hệ kinh doanh với từng nhóm khách hàng của DN không? và cụ thể DN muốn duy trì quan hệ với các DN như thế nào? DN có muốn phát triển quan hệ với khách hàng nhằm tăng doanh số và các yếu tố khác như thế nào? Định hướng phát triển như thế nào?***

Khi phỏng vấn các nhân viên của các DN đều thực hiện chung định hướng của lãnh đạo các cấp của DN mong muốn duy trì và phát triển kinh doanh với các nhóm KH của mình, hợp tác lâu dài và tăng được doanh thu cũng như lợi nhuận cho DN mình, nhưng khi hỏi đến định hướng phát triển thì các cấp lãnh đạo trả lời là duy giữ vững các mối quan hệ với khách hàng hiện tại, các nhân viên thì trả lời là theo định hướng chỉ đạo của cấp trên

***5. Định hướng và tầm nhìn của ban quản trị cấp cao của DN của quý vị đối với việc duy trì và phát triển khách hàng đối với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?***

Qua phỏng vấn tất cả các nhân viên của các DN được phỏng vấn đều nói lãnh đạo cấp của DN có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng đều tìm cách để duy trì và phát triển được doanh thu và lợi nhuận từ các khách hàng hiện tại của DN, nhân viên của mỗi DN nhận thức về lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của các DN ở mức độ khác nhau, do chiến lược kinh doanh của các DN là khác nhau. Họ được định hướng rằng: khách hàng quan tâm nhiều nhất đến chất lượng sản phẩm, năng lực sản xuất, dịch vụ, do đó nâng cao chất lượng dịch vụ; năng lực sản xuất; chất lượng sản phẩm sẽ giúp DN dễ dàng tiếp tục gia hạn hoặc ký kết mới hợp đồng với khách hàng và khi khách hàng hài lòng với chất lượng dịch vụ; sản phẩm cũng như năng lực sản xuất thì họ sẽ mua hàng lâu dài và giới thiệu các khách hàng khác mua sản phẩm của DN. Họ được định hướng của các cấp lãnh đạo ưu tiên cao giữ mối quan hệ với nhóm KH 2, kể đến nhóm KH 1, đây là 2 nhóm mang lại doanh thu và lợi nhuận cao cho các DNNDM. Do khối lượng đặt hàng lớn nên nếu ổn định được đơn hàng từ các KH này thì DNNDM ổn định được hoạt động kinh doanh, doanh thu và lợi nhuận của DN,

***6. Nhận thức của ban quản trị cấp trung của DN của quý vị về việc duy trì và***

### ***phát triển khách hàng với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?***

Các nhân viên được phỏng vấn cho biết các ban quản trị cấp trung của các DN đều được có mong muốn là duy trì phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng đều tìm cách để duy trì và phát triển được doanh thu và lợi nhuận từ các khách hàng hiện tại của DN, ***Định hướng của các nhà lãnh đạo*** cho các nhân viên là cần phải tìm cách để duy trì và phát triển KH nhóm 1 và 2 hiện tại nhờ đó đó tăng được doanh thu và lợi nhuận từ các nhóm KH này.

Với KH nhóm 3 chỉ đứng ưu tiên thứ 3, vì giữa thị trường trong nước và ngoài nước họ vẫn coi trọng thị trường ngoài nước, do năng lực sản xuất hiện nay của DNĐM phù hợp với gia công hơn

Với KH nhóm 4, thì khả năng xây dựng quan hệ tương tác, thu thập, theo dõi và cập nhật thông tin từ các các KH là người tiêu dùng và hộ gia đình lại càng hạn chế nên các DNĐM cũng không đề cao mối quan hệ này và coi nó là thứ yếu. và họ ảnh hưởng từ chủ chương của ban quản trị cấp cao mà các ban quản trị cấp trung cũng nhận thức về lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận theo chủ trương định hướng của ban bản trị cấp cao. Những nhân viên được phỏng vấn ở các vị trí công việc khác nhau hiểu về định hướng chiến lược QTQHKH của DN mình khác nhau.

### ***7. Nhận thức của nhân lực ở BPKD và bán hàng của DN của quý vị về việc duy trì và phát triển khách hàng với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?***

Khi phỏng vấn BPKD và bán hàng của DN thì nhận thức của họ chia thành các nhóm chính: Nhóm thứ nhất cho rằng, chiến lược QTQHKH của DN là hỗ trợ nhân viên xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng (về cơ bản là dựa trên các mối quan hệ cá nhân), các cấp lãnh đạo của các DNĐM chỉ tập trung vào xây dựng quan hệ với các khách hàng lớn. Nhóm thứ hai cho rằng, DN có chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng để duy trì và phát triển khách hàng. Nhóm thứ ba trả lời không hề biết và quan tâm đến định hướng chiến lược QTQHKH của DN mình (chỉ có 2 trong số những người được hỏi trả lời như vậy).

Hầu hết nhân viên bộ Kinh doanh và nhân viên các BP bán hàng cho rằng chiến lược QTQHKH của DN là nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tạo sự hài lòng của khách hàng và giúp cho DN tiếp tục nhận được đơn đặt hàng của khách hàng hoặc để khách hàng đến mua sản phẩm của DN mình. Có một số ít người được hỏi (3 người) trả lời chiến lược

QTQHKH của DN là tăng cường cung cấp giá trị cho khách hàng thông qua sử dụng và triển khai hệ thống công nghệ thông tin và cơ sở dữ liệu khách hàng.

**8. Nhận thức của nhân lực (cung ứng mua và XNK) trong DN của quý vị về việc duy trì và phát triển khách hàng với sự tồn tại và phát triển, lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận của DN?**

Qua phỏng vấn hầu hết nhân viên của các DN cho rằng chiến lược QTQHKH của DN là lời chiến lược QTQHKH của DN là việc này của BPKD/XNK và hệ thống thông tin hệ thống công nghệ thông tin và BP chăm sóc khách hàng. Nhân sự ở các vị trí công việc khác nhau hiểu về định hướng chiến lược QTQHKH của DN mình khác nhau.

**9. Lãnh đạo cấp cao của DN của quý vị có biết đến thực hành kinh doanh "quản trị quan hệ khách hàng" không?"**

Hầu hết những người được hỏi đều trả lời có

**10. Lãnh đạo cấp cao của DN của quý vị có muốn ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng (QTQHKH) không? Lãnh đạo muốn ứng dụng trong các hoạt động nào của DN?**

Do được định hướng chung trong toàn doanh nghiệp nên hầu hết những người được phỏng vấn trả lời muốn ứng dụng QTQHKH trong các trường hợp sau:

- Ứng dụng trong hoạt động bán hàng/tự động bán hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu
- Ứng dụng trong chăm sóc khách hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu
- Ứng dụng trong dịch vụ khách hàng nhằm tăng doanh số/ doanh thu
- Ứng dụng trong phân tích và tìm hiểu các cơ hội mới với khách hàng với các sản phẩm dịch vụ mới.

Có rất ít các vị trí được phỏng vấn trong các DN có câu trả lời đó là:

- Ứng dụng trong hình thành định hướng dài hạn với hoạt động kinh doanh và đáp ứng khách hàng của DN.
- Ứng dụng trong phối hợp với các đối tác nhằm phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau trong kinh doanh nhằm đáp ứng khách hàng của DN có hiệu quả hơn.

**11. Định hướng hoạt động QTQHKH trong thời gian qua và hiện nay của DN của quý vị về áp dụng quản trị quan hệ khách hàng là như thế nào?**

Qua phỏng vấn nhận thấy hầu hết các DN trong TĐDMVN chưa có định hướng QTQHKH rõ ràng. Nhân sự ở các vị trí công việc khác nhau hiểu về định hướng

QTQHKH của DN mình khác nhau. Do hầu hết các DNĐM trong TĐĐMVN chưa hiểu và thực hiện QTQHKH thống nhất trong toàn bộ hệ thống.

**12. Theo quý vị, trong DN của quý vị hiện nay các vị trí công việc nào, BP nào phải làm QTQHKH trước tiên, và họ hướng tới mục tiêu nào của QTQHKH?**

Hầu hết các nhân viên được hỏi người, BP làm QTQHKH đều trả lời là Lãnh đạo cấp cao, Các phòng ban chức năng như là phòng XNK, phòng kinh doanh, BP chăm sóc khách thương đặt tại phòng kinh doanh hoặc XNK là

Khi hỏi Người, BP làm QTQHKH họ hướng tới mục tiêu nào của QTQHKH?

Thì hầu hết các câu trả lời là

- Duy trì kết nối liên lạc với khách hàng
- Duy trì mối kết nối mua bán (giao dịch) lặp lại với khách hàng

Chỉ khoảng 30 % số người được hỏi trả lời là

- Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) với khách hàng
- Duy trì và phát triển qui mô mua bán (giao dịch) các sản phẩm/ dịch vụ hiện tại và các sản phẩm/ dịch vụ mới với khách hàng
- Duy trì và phát triển khách hàng thành khách hàng trung thành
- Duy trì và phát triển khách hàng đồng thời phối hợp và liên kết với khách hàng

**13: BP nào trong DN phải ứng dụng QTQHKH ở giai đoạn kế tiếp/ tiếp theo?**

Hầu hết các nhân viên được hỏi trả lời là chưa biết.

**14: Để đạt được mục tiêu trên thì từng cá nhân và các BP trong DN ở trên phải làm gì? những công việc liên quan đến hoạt động QTQHKH là gì?**

Khi phỏng vấn các nhân viên của các BP của các DN để đạt được mục tiêu đã đặt ra đó là phải hợp tác, hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng, tổ chức gặp mặt khách hàng vào các buổi hội nghị khách hàng, tặng quà hoặc gửi lời chúc mừng cho các khách hàng lớn vào dịp đặc biệt như ngày sinh nhật, giáng sinh ... Đây cũng là các công việc mà các nhân sự được phỏng vấn cho là liên quan đến hoạt động QTQHKH thực hiện theo chủ trương của các lãnh đạo DN đưa ra.

**15: DN của quý vị có sử dụng phần mềm quản lý tiêu thụ hàng hóa/ hoặc là phần mềm quản lý đơn đặt hàng, giao hàng/ quản lý khách hàng? DN ứng dụng nhằm vào mục đích gì?**

Hầu hết các nhân viên của các DN được phỏng vấn đều nói DN có phần mềm quản

lý doanh thu, quản lý tài chính.

Các cá nhân được phỏng vấn mô tả tính năng quản lý doanh thu, quản lý tài chính của phần mềm. Đây là phần mềm kế toán thu chi tài chính.

Có rất ít DN sử dụng phần mềm tích hợp Quản lý dữ liệu về khách hàng xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu khách hàng, QLSX đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của khách hàng, tuy nhiên tính hiệu quả chưa cao do DN tính đến chi phí điều hành duy trì bảo trì phần mềm và nhân sự sử dụng ở các BP chưa thống nhất.

***16. Mô tả tính năng quản lý doanh thu, quản lý tài chính của phần mềm (câu hỏi chỉ dành cho người có chọn ý thứ nhất).***

Đa số các nhân viên của các DN được phỏng vấn đều cho biết rằng phần mềm kế toán giúp cho BP kế toán nhập liệu xong sẽ xem được các thông tin chi phí, doanh thu, lợi nhuận, các báo cáo về tài chính nhanh chóng. Giúp cho DN có bức tranh tổng quan về giá trị doanh thu, lợi nhuận đối với từng khách hàng nhanh chóng và thuận lợi. Có phần mềm kết hợp với quản lý nguyên phụ liệu sản xuất nhưng ứng dụng chưa đồng đều thống nhất trong DN nên chưa đạt hiệu quả, do các bộ phận chưa kết hợp đồng điệu với nhau.

***17. Xin quý vị cho biết về thực trạng thu thập, lưu trữ, xây dựng, quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng của DN của quý vị.***

Qua phỏng vấn các nhân viên của các DN thì có một số rất ít DN (khoảng 10% trong số các DN được phỏng vấn) sử dụng phần dữ liệu được lưu trữ chỉ là phương thức giao dịch với khách hàng, còn các thông tin cụ thể đều phụ thuộc vào một vài cá nhân trực tiếp làm việc với khách hàng.

Thực trạng khai thác quyền truy cập cơ sở dữ liệu trong các DN có sử dụng phần mềm tích hợp quản lý dữ liệu về khách hàng xem xét đơn đặt/ đáp ứng nhu cầu khách hàng, quản lý sản xuất đáp ứng đơn đặt hàng theo yêu cầu của khách hàng thì mỗi BP có quyền hạn nhất định truy cập lấy dữ liệu và cập nhật dữ liệu liên quan đến BP công việc mình phụ trách, tuy nhiên thực tế việc cập nhật chưa thường xuyên dẫn đến hệ thống phần mềm hoạt động chưa đạt hiệu quả cao.

***18. Xin quý vị cho biết DN của quý vị tiếp cận khách hàng như thế nào? (nguồn tìm kiếm, phương thức tiếp cận)***

Các nhân viên của các DN được phỏng vấn đều có cách tiếp cận với khách là thông qua các hội chợ triển lãm, văn phòng đại diện, trung gian ...

***19. Xin quý vị cho biết quý vị yếu tố nào giúp thuyết phục khách hàng mua sản***

### ***phẩm Dệt/ may của DN quý vị?***

Kết quả phỏng vấn nhân viên của các DN dệt họ nhận biết các yếu tố giúp thuyết phục khách hàng mua hàng theo định hướng của lãnh đạo các cấp của DN đó là: Chất lượng sản phẩm, khả năng đáp ứng sản phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng như chất lượng dệt, nhuộm, in; kiểu dệt ...; các dịch vụ khác đáp ứng yêu cầu của khách hàng như thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán, độ linh động thực hiện các đơn đặt hàng, các dịch vụ gia tăng như tư vấn, hỗ trợ khách hàng khác để khách hàng có được sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.

Kết quả phỏng vấn nhân viên của các DN may họ nhận biết các yếu tố giúp thuyết phục khách hàng mua hàng theo định hướng của lãnh đạo các cấp của DN là: Chất lượng sản phẩm, khả năng đáp ứng sản phẩm theo yêu cầu của khách về sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng như chất lượng sản phẩm may; khả năng may theo yêu cầu thiết kế, kỹ thuật của khách hàng; thời gian giao hàng, sự linh động theo yêu cầu thay đổi của khách hàng, khả năng cung cấp nguyên phụ liệu cho đơn hàng may theo yêu cầu đặt hàng của khách, các dịch vụ chăm sóc khách hàng gia tăng.

### ***20. Khách hàng thường đánh giá về khả năng cung ứng sản phẩm Dệt theo tiêu chí nào? khách hàng mong đợi gì từ DN của quý vị ?***

Qua phỏng vấn nhân viên làm việc trực tiếp với KH của các DN được biết các tiêu chí khách hàng đánh giá khả năng cung ứng theo tiêu chí riêng của từng mặt hàng thông thường là chất lượng, dệt, in, nhuộm, hàm lượng hóa chất còn lại sau khi hoàn tất sản phẩm. Khách hàng luôn mong muốn DN dệt cung ứng được các chủng loại, chất lượng và số lượng vải theo yêu cầu đơn đặt hàng của khách hàng, tuy nhiên hiện nay khả năng đáp ứng các yêu cầu này của các DN dệt là chưa cao vì kỹ thuật, thiết bị, máy móc còn lạc hậu chưa đáp ứng được hết các yêu cầu của khách hàng.

### ***Khách hàng thường đánh giá về khả năng cung ứng sản phẩm may theo tiêu chí nào? khách hàng mong đợi gì từ DN của quý vị ? (dành cho DN May)***

Qua phỏng vấn nhân viên làm việc trực tiếp với KH của các DN được biết các tiêu chí khách hàng đánh giá khả năng cung ứng của các DN may theo tiêu chí các thông số kỹ thuật được đảm bảo theo tài liệu kỹ thuật, đường may theo yêu cầu, các tiêu chuẩn khác về an toàn lao động, sử dụng lao động quản lý kho, sản phẩm của các khách hàng khác nhau được đặt ra khác nhau. Có một số khách hàng mong muốn một số DN may đáp ứng được các hình thức đặt hàng theo phương thức FOB 1,2 hoặc nhiều hơn hàng ODM, OBM tuy nhiên do hạn chế về tài chính, chất lượng của đội ngũ kỹ thuật thiết kế và khả năng đáp ứng của các DN dệt trong nước, hạn chế về tìm kiếm nguồn cung ứng nguyên phụ liệu đầu vào theo yêu cầu đơn đặt hàng hoặc phát triển mẫu theo xu hướng thị trường

của khách hàng nên DN may chưa đáp ứng được hết các nhu cầu này của khách hàng.

**21. Trong quá trình thực hiện hợp đồng, DN/quý vị đã thực hiện những hoạt động chăm sóc khách hàng như thế nào? (các hoạt động chăm sóc khách hàng, ai thực hiện, thực hiện như thế nào, đánh giá của khách hàng về các hoạt động chăm sóc khách hàng đó)**

Qua phỏng vấn nhân viên làm việc trực tiếp với KH Các DN được phỏng vấn đã trả lời đã thực hiện những hoạt động chăm sóc khách hàng bằng cách gửi email hoặc gọi điện hoặc tặng quà vào những dịp lễ tết, sinh nhật hoặc kỷ niệm đặc biệt, Tổ chức hội nghị khách hàng thương niên. Hoạt động này được theo lãnh đạo các cấp phân công để nhân viên trực tiếp làm việc với khách hàng tùy theo đối tượng khách hàng thực hiện. DN coi đó là hoạt động giao tiếp xã giao chăm sóc khách hàng tuy nhiên chưa có thước đo để đo lường sự hài lòng của khách hàng.

**22. DN/quý vị có thực hiện việc chào hàng sản phẩm dệt, may đối với các khách hàng đã và đang đặt hàng sản phẩm dệt, may tại các DN khác không và chào hàng sản phẩm DN có khả năng đáp ứng cho khách hàng đang đặt hàng tại DN mình không? Nếu có thì DN /quý vị thực hiện như thế nào?**

Các nhân viên của DNNDM thuộc TĐDMVN được phỏng vấn có thực hiện việc chào hàng sản phẩm dệt, may đối với các khách hàng đã và đang đặt hàng sản phẩm dệt, may tại các DN khác và họ trả lời là tìm kiếm thông tin qua các kênh (không trả lời cụ thể) để có phương tiện liên lạc chào bán hàng. Trong đó có những khách hàng đã quan tâm đến chào hàng của họ

**23 :DN/quý vị có phân tích đánh giá hiệu quả đối với từng khách hàng hay không? Nếu có thì DN/quý vị thực hiện như thế nào? Kết quả phân tích dùng để làm gì? (so sánh giữa chi phí đầu và với kết quả đầu ra thu được)**

Các nhân viên của DNNDM thuộc TĐDMVN được phỏng vấn có phân tích đánh giá hiệu quả đối với từng khách hàng sau mỗi đơn hàng, sau mỗi tháng, quý , thường là phân tích doanh thu và hiệu quả thực hiện đơn hàng, để báo cáo cho lãnh đạo các cấp của DN nhằm xây dựng phương án tập trung phát triển các khách hàng mang lại hiệu quả trong ngắn hạn, dài hạn

**24.Theo quý vị, những yếu tố nào chi phối quyết định tiếp tục thực hiện tái đặt hàng và gia hạn hợp đồng của khách hàng?**

Các nhân viên của DNNDM thuộc TĐDMVN được phỏng vấn xác định các yếu tố chi phối quyết định tiếp tục thực hiện tái đặt hàng và gia hạn hợp đồng của khách hàng là sự ổn định chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng đúng theo hợp đồng và dịch vụ gia tăng và giá cả.



**Khi hết hợp đồng kết thúc, DN/quý vị làm thế nào để thuyết phục khách hàng tiếp tục đặt hàng và gia hạn hợp đồng? Việc chào hàng cho đơn đặt hàng mới/ hợp đồng mới được thực hiện như thế nào?**

Các nhân viên của DNĐM thuộc TĐĐMVN được phỏng vấn đều có kế hoạch sản xuất cho 3-5 tháng, do vậy trong quá trình thực hiện đơn hàng, nhân viên làm việc trực tiếp trao đổi với khách hàng để tìm kiếm các đơn đặt hàng mới của khách hàng, thuyết phục khách hàng đặt thêm hàng và tiếp tục gia hạn hoặc ký kết mới hợp đồng.

***25. Theo quý vị trong thời gian tới quản trị quan hệ khách hàng DN cần được tiến triển như thế nào?***

Các nhân viên của DNĐM thuộc TĐĐMVN được phỏng vấn đều theo định hướng chung của DN trả lời là QTQHKH giúp giữ chân khách hàng trung thành với DN.

***Cuộc phỏng vấn đến đây là kết thúc, xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!***

**PHỤ LỤC 3:**  
**DANH SÁCH CÁC DN CÓ NHÂN SỰ ĐƯỢC PHÒNG VẤN Ở**

<b>STT</b>	<b>Tên doanh nghiệp</b>	<b>Địa Chỉ</b>	<b>Số Lượng đơn vị trực thuộc</b>
1	Tổng Công ty May 10 - CTCP	765A Nguyễn Văn Linh, Sài Đồng, Long Biên, Hà Nội, Việt Nam.	10
2	Tổng Công ty CP May Việt Tiến	7 Lê Minh Xuân, P.7, Q. Tân Bình, Tp.HCM, Việt Nam.	8
3	Tổng Công ty Đức Giang - CTCP	59 phố Đức Giang, Long Biên, Hà Nội, Việt Nam.	9
4	Tổng Công ty May Hưng Yên - CTCP	8 Bạch Đằng, Minh Khai, Hưng Yên, Việt Nam.	11
5	Tổng Công ty May Nhà Bè - CTCP	04 đường Bến Nghé, phường Tân Thuận Đông Quận 7, Tp.Hồ Chí Minh, Việt Nam.	25
6	Tổng Công ty Việt Thắng - CTCP	127 Lê Văn Chí, P.Linh Trung, Q.Thủ Đức, TP HCM, Việt Nam.	3
7	Tổng Công ty CP Dệt May Nam Định	Số 43 Tô Hiệu - Phường Ngô Quyền - Thành phố Nam Định - Tỉnh Nam Định, Việt Nam.	8
8	Tổng Công ty CP May Đáp Cầu	khu 6 phường Thị Cầu, Thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	10
9	Tổng công ty cổ phần Dệt may Hà nội	Tòa nhà Nam Hải LakeView (Tầng 8) Lô 9A, Khu đô thị Vĩnh Hoàng, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hoàng Mai, TP Hà Nội, Việt Nam	11
10	Tổng Công ty CP Dệt May Hòa Thọ	Số 36 - Ông Ích Đường – Phường Hòa Thọ Đông - Quận Cẩm Lệ - Thành Phố Đà Nẵng - Việt Nam	14

11	Tổng Công ty CP Phong Phú	48 Tầng Nhơn Phú, KP3, P. Tăng Nhơn Phú B, Q.9, TP. HCM, Việt Nam	16
12	Công ty CP Dệt May Huế	122 Dương Thiệu Tước - P. Thủy Dương - TX Hương Thủy - TT. Huế, Việt Nam	8
13	Công ty CP Sợi Phú Bài	KCN Phú Bài, Phường Phú Bài, Thị xã Hương Thủy, Tỉnh Thừa Thiên Huế, Việt Nam	1
14	Công ty CP May Nam Định	Khu A, lô H1 + H5 đường Phạm Ngũ Lão, khu Công nghiệp Hòa Xá, Xã Mỹ Xá, Thành phố Nam Định, Tỉnh Nam Định, Việt Nam	1
16	Công ty TNHH Tổng Công ty DM Miền Bắc - Vinatex	Lô 02-9A, Tầng 3, Tòa nhà ICT, KCN Vĩnh Hoàng, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội, Việt Nam	3
17	Công ty TNHH MTV Dệt kim Đông Xuân	524 MINH KHAI, QUẬN HAI BÀ TRUNG, HÀ NỘI, Việt Nam	1
18	Công ty TNHH MTV Dệt 8-3	<b>Số 460 đường Minh Khai, phường Vĩnh Tuy, quận Hai Bà Trưng, TP Hà Nội, Việt Nam</b>	1
19	Công ty CP Vinatex Hồng Lĩnh	Nam Hồng, Hồng Lĩnh, Hà Tĩnh, Việt Nam	1
20	Công ty CP Vinatex Đà Nẵng	25 đường Trần Quý Cáp, Phường Thạch Thang, Quận Hải Châu, Tp Đà Nẵng, Việt Nam	5
21	Công ty CP May Bình Minh	440 Nơ Trang Long, P.13, Q. Bình Thạnh, TP.HCM, Việt Nam	17

(Phần dành cho phỏng vấn sâu các khách hàng mua sản phẩm dệt, may)

**PHỤ LỤC 4**  
**BẢNG THU THẬP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG**  
**CỦA CÁC DN DỆT MAY – THUỘC TDDMVN**

*Kính thưa Quý vị!*

*Với mục tiêu giúp cho các DN dệt may Việt Nam nâng cao khả năng cung ứng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, chúng tôi đang thực hiện một cuộc khảo sát nhằm tìm hiểu mong muốn của khách hàng về sản phẩm dệt, may của các DN Dệt, may. Kính mong Quý vị giúp đỡ chúng tôi, bằng cách trả lời vào bảng câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin chỉ mang tính chất nghiên cứu, do đó nó sẽ được giữ bí mật và đảm bảo tính bất định danh nếu công bố các kết quả xử lý dữ liệu.*

*Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!*

**Lưu ý:**  chỉ chọn 1 phương án trả lời  có thể chọn nhiều đồng thời nhiều phương án trả lời  
..... : phần để ghi các câu trả lời

Với các phương án trả lời được mã hóa bằng con số: khoanh tròn vào 1 con số thích hợp nhất

**1. Khi đặt hàng mua sản phẩm dệt/may quý vị chủ động tìm đến DN, qua chào bán hàng trực tiếp của DN dệt hay thông qua trung gian?**

Kết quả phỏng vấn như sau:

20% số khách hàng được phỏng vấn trả lời chủ động liên lạc với DN dệt/may

80% số người được phỏng vấn trả lời nhân viên kinh doanh của DN dệt/may chủ động chào hàng với khách hàng

**2. Vì sao Quý vị liên lạc với công ty /nhân viên bán hàng đó**

Kết quả phỏng vấn như sau:

30% số khách hàng được phỏng vấn trả lời có mối quan hệ từ trước hoặc đã từng mua sản phẩm khác của các DN DM

20% số khách hàng được phỏng vấn trả lời bạn bè, người thân giới thiệu

10% số khách hàng được phỏng vấn trả lời kết quả của việc tìm kiếm thông tin trên internet

40% số khách hàng được phỏng vấn trả lời do tác động của nguồn tin thương mại

**3. Từ bản chào hàng của các DN/ nhân viên DN dệt may Quý vị/ DN của quý vị đã nhận được những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc nào từ phía các DN Dệt May?**

Tổng hợp kết quả phỏng vấn các khách hàng những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc họ nhận được từ bản chào hàng của các DN/ nhân viên DN dệt may đó là email thăm hỏi, điện thoại, hoặc quà vào những dịp lễ tết đặc biệt.

**4. Trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng/ hợp đồng quý vị đã tiếp xúc với những BP chức năng nào của DN dệt may? Xin cho biết ý kiến đánh giá của quý vị về chất lượng hoạt động của các BP đó và nhân sự của họ? Quý vị có các đề xuất gì với DN dệt may?**

Tổng hợp kết quả phỏng vấn các khách hàng trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng khách hàng chủ yếu là BPKD hoặc XNK (nhân viên thực hiện đơn hàng), BP kỹ thuật, họ tương tác giải quyết các yêu cầu của khách hàng qua email là chính. Đối với các giao dịch trao đổi công việc, nếu có vướng mắc gì hoặc việc cần giải quyết gấp sẽ trao đổi qua điện thoại, trong trường hợp có sự việc khó giải quyết khách hàng sẽ liên hệ trực tiếp với lãnh đạo cấp cao của DN để bàn bạc giải quyết vấn đề.

80% các khách hàng được phỏng vấn đều trả lời đã hài lòng với các BP nhân sự làm việc trực tiếp với mình

20% khách hàng được phỏng vấn đều trả lời chưa thực sự hài lòng với các BP nhân sự làm việc trực tiếp với mình và đang có ý kiến với các BP quản lý cấp trung, cấp cao hy vọng mọi việc sẽ được cải thiện tốt hơn.

Các khách hàng được phỏng vấn đều có ý kiến đề xuất với các DN là hạn chế thay đổi nhân sự để cho các nhân viên làm việc trực tiếp với họ ổn định không thay đổi nhân sự để giữ sự ổn định của mọi hoạt động phục vụ thực hiện các đơn hàng.

**5. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ ưa thích của quý vị đối với các phương thức tiếp cận của nhân viên của các DN Dệt/May.**

Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau

	Ít ưa thích nhất → Ưa thích nhất				
5.1. Thông tin chi tiết về sản phẩm mức ưa thích nhất (mức 5)	1	2	3	4	5
5.2. Điện thoại đặt lịch rồi trực tiếp gặp gỡ (mức 3)	1	2	3	4	5
5.3. Gửi mail hẹn lịch rồi gặp (mức ưa thích 4 và 5)	1	2	3	4	5
5.4. Chỉ liên lạc qua mail phẩm mức ưa thích nhất (mức 5)	1	2	3	4	5
5.5. Chỉ liên lạc qua điện thoại mức ưa thích cao (70% mức 4; 30% mức 5)	1	2	3	4	5

**6. Xin quý vị cho biết ý kiến về chất lượng các thông tin mà quý vị nhận được trước khi quyết định đặt hàng mua sản phẩm Dệt /May**

Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau

	Rất kém → Rất tốt				
6.1. Thông tin chi tiết về sản phẩm (80% nhận định ở mức 4; 20% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.2. Thông tin các điều khoản điều kiện để thực hiện mua bán sản phẩm (60% nhận định ở mức 4; 40% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.3. Điều khoản giao hàng hầu hết khách hàng nhận định ở mức 5	1	2	3	4	5
6.4. Điều khoản thanh toán hầu hết khách hàng nhận định ở mức 5	1	2	3	4	5
6.5. Quy trình và thủ tục giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện đơn hàng. (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.6. Thông tin về quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên khi tham gia vào hợp đồng mua bán. (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.7. Thông tin về các dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện hợp đồng 3	1	2	3	4	5

**7. Xin quý vị cho biết mức độ quan trọng của chất lượng các thông tin mà quý vị mong muốn nhận trước khi quyết định tái đặt hàng mua sản phẩm Dệt/may.**

Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau

	Ít quan trọng → Rất quan trọng				
7.1. Nội dung bản chào hàng chi tiết (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.2. Thông tin chi tiết kỹ thuật của sản phẩm (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.3. Thông tin các điều khoản bổ sung cải tiến chất lượng sản phẩm, theo yêu cầu của khách hàng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5

7.4. Thông tin về giá sản phẩm điều kiện giao hàng thanh toán, thời gian giao hàng, ...	1	2	3	4	5
7.5. Thông tin về quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên tham gia vào hợp đồng mua bán (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.6. Thông tin về các dịch vụ hỗ trợ khác (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
<b>8. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ tin cậy của quý vị đối với cam kết của nhân viên/DN dệt/may trước khi quyết định đặt hàng mua sản phẩm dệt/may.</b>					
Hầu hết các câu trả lời như sau					
	Thấp nhất → Cao nhất				
8.1. Cam kết về chất lượng sản phẩm 4 (30% nhận định ở mức 3; 70% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
8.2. Cam kết về thời gian giao hàng 4 (30% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4; 40% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.3. Cam kết chi phí, giá (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.4. Cam kết về dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng (80% nhận định ở mức 4; 20% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.5. Cam kết khác (xin vui lòng ghi rõ) .....không có...	1	2	3	4	5
<b>9. Xin quý vị hãy cho biết mức độ quan trọng của các cam kết dưới đây đối với quyết định tiếp tục duy trì quan hệ với DN dệt may và tiếp tục gia hạn hoặc thực hiện hợp đồng mới.</b>					
	Ít quan trọng nhất → Quan trọng nhất				
9.1. Cam kết về chất lượng sản phẩm (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.2. Cam kết về thời gian giao hàng 5(100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.3. Cam kết về chi phí, giá sản phẩm (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5

9.4. Cam kết về dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.5. Cam kết khác (xin vui lòng ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
<b>10. Xin quý vị cho biết mức độ hài lòng về những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc khách hàng của các DN Dệt/May với quý vị/ DN của quý vị</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
10.1. Hỗ trợ kỹ thuật trong quá trình thực hiện đơn hàng 3.	1	2	3	4	5
10.2. Hỗ trợ thông tin liên quan đến quá trình thực hiện đơn hàng (hợp đồng) (70% nhận định ở mức 4; 30% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.3. Hỗ trợ khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
10.4. Chăm sóc qua điện thoại (80% nhận định ở mức 3; 20% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
10.5. Email hoặc gửi thư thăm hỏi khách hàng (30% nhận định ở mức 3; 60% nhận định ở mức 4; 10% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.6. Trực tiếp gặp gỡ (35% nhận định ở mức 4; 65% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.7. Hoạt động chăm sóc khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
<b>11. Xin quý vị cho biết mức độ quan trọng của những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc từ phía các DN Dệt/May với quý vị/ DN của quý vị</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
11.1. Hỗ trợ kỹ thuật như: Dệt, nhuộm, in, cắt, may... (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
11.2. Nhắc nhở, phối hợp, thông tin cho khách hàng những phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
11.3. Hỗ trợ khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5



<b>12. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ quan trọng của quý vị về các vị trí nhân sự của các BP trong các DN Dệt/May.</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
12.1. BPKD/XNK 4 (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
12.2. BP kỹ thuật (10% nhận định ở mức 4; 90% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
12.3. BP chăm sóc khách hàng (nếu có) (40% nhận định ở mức 3; 60% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
12.4. BP kế toán tài chính (50% nhận định ở mức 3; 50% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
12.5. BP chức năng khác của DN (70% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
<b>13. Xin quý vị cho biết có tiếp tục tái đặt hàng/ tiếp tục ký hợp đồng khi hợp đồng đang thực hiện hết hạn không?</b>					
Có			Không		
<p>Nếu có, xin quý vị cho biết yếu tố nào chi phối mạnh nhất đến quyết định tái đặt hàng &amp; ký hợp đồng mới hoặc gia hạn hợp đồng của quý vị.</p> <p>Khi trả lời các câu hỏi này các khách hàng đều nói có tiếp tục tái đặt hàng tại các DNĐM nhưng có đến 80% khách hàng vẫn luôn tìm kiếm thêm nhà cung cấp để cải thiện chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, giá cả sản phẩm</p>					
<b>14. Quý vị mong muốn DN dệt/may đáp ứng các yếu tố sau theo mức độ quan trọng để ra quyết định tái đặt hàng?</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít quan trọng nhất → quan trọng nhất				
14.1. Ổn định chất lượng sản phẩm (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.2. Cải tiến mẫu mã, kỹ thuật (35% nhận định ở mức 4; 65% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.3. Rút ngắn thời gian sản xuất (10% nhận định ở mức 4; 90% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5

14.4. Giá thành sản phẩm đáp ứng linh động theo đơn hàng và thị trường (20% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.5. Phương thức giao hàng & thanh toán (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.6. Dịch vụ gia tăng (ứng dụng công nghệ, phần mềm kết nối hệ thống cửa nhà cung cấp và KH, hỗ trợ KH ... (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
<b>15. Xin quý vị cho biết một số thông tin cá nhân</b>					
<b><i>của quý vị:</i></b> 18 người - dưới 30 tuổi      30 người - dưới 45 tuổi      45 người - dưới 60 tuổi      60 tuổi trở lên					
<b><i>Giới tính của quý vị:</i></b> 60% Nam      40% Nữ					
<b><i>Trình độ đào tạo của quý vị:</i></b> Chưa TN đại học      90% người TN Đại học 10% người Trên ĐH					
<b><i>Nghề nghiệp của quý vị?</i></b> Tự do, KD nhỏ      90% Công chức, nhân viên VP 20% Chủ DN					
<b><i>Quý vị đại diện mua hàng của :</i></b> tổng hợp các câu trả lời như sau 10% Nhà bán lẻ 10% Thương hiệu riêng 80% là DN thương mại					

**PHỤ LỤC 4**  
**BẢNG THU THẬP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG**  
**CỦA CÁC DN DỆT MAY – THUỘC TĐDMVN**

*Kính thưa Quý vị!*

*Với mục tiêu giúp cho các DN dệt may Việt Nam nâng cao khả năng cung ứng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, chúng tôi đang thực hiện một cuộc khảo sát nhằm tìm hiểu mong muốn của khách hàng về sản phẩm dệt, may của các DN Dệt, may. Kính mong Quý vị giúp đỡ chúng tôi, bằng cách trả lời vào bảng câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin chỉ mang tính chất nghiên cứu, do đó nó sẽ được giữ bí mật và đảm bảo tính bất định danh nếu công bố các kết quả xử lý dữ liệu.*

*Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!*

**Lưu ý:**  chỉ chọn 1 phương án trả lời  có thể chọn nhiều đồng thời nhiều phương án trả lời  
..... : phần để ghi các câu trả lời

Với các phương án trả lời được mã hóa bằng con số: khoanh tròn vào 1 con số thích hợp nhất

**2. Khi đặt hàng mua sản phẩm dệt/may quý vị chủ động tìm đến DN, qua chào bán hàng trực tiếp của DN dệt hay thông qua trung gian?**

Kết quả phỏng vấn như sau:

20% số khách hàng được phỏng vấn trả lời chủ động liên lạc với DN dệt/may

80% số người được phỏng vấn trả lời nhân viên kinh doanh của DN dệt/may chủ động chào hàng với khách hàng

**2. Vì sao Quý vị liên lạc với công ty /nhân viên bán hàng đó**

Kết quả phỏng vấn như sau:

30% số khách hàng được phỏng vấn trả lời có mối quan hệ từ trước hoặc đã từng mua sản phẩm khác của các DN DM

20% số khách hàng được phỏng vấn trả lời bạn bè, người thân giới thiệu

10% số khách hàng được phỏng vấn trả lời kết quả của việc tìm kiếm thông tin trên internet

40% số khách hàng được phỏng vấn trả lời do tác động của nguồn tin thương mại

**3. Từ bản chào hàng của các DN/ nhân viên DN dệt may Quý vị/ DN của quý vị đã nhận**

**được những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc nào từ phía các DN Dệt May?**

Tổng hợp kết quả phỏng vấn các khách hàng những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc họ nhận được từ bản chào hàng của các DN/ nhân viên DN dệt may đó là email thăm hỏi, điện thoại, hoặc quà vào những dịp lễ tết đặc biệt.

**4. Trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng/ hợp đồng quý vị đã tiếp xúc với những BP chức năng nào của DN dệt may? Xin cho biết ý kiến đánh giá của quý vị về chất lượng hoạt động của các BP đó và nhân sự của họ? Quý vị có các đề xuất gì với DN dệt may?**

Tổng hợp kết quả phỏng vấn các khách hàng trong suốt quá trình thực hiện đơn hàng khách hàng chủ yếu là BPKD hoặc XNK (nhân viên thực hiện đơn hàng), BP kỹ thuật, họ tương tác giải quyết các yêu cầu của khách hàng qua email là chính. Đối với các giao dịch trao đổi công việc, nếu có vướng mắc gì hoặc việc cần giải quyết gấp sẽ trao đổi qua điện thoại, trong trường hợp có sự việc khó giải quyết khách hàng sẽ liên hệ trực tiếp với lãnh đạo cấp cao của DN để bàn bạc giải quyết vấn đề.

80% các khách hàng được phỏng vấn đều trả lời đã hài lòng với các BP nhân sự làm việc trực tiếp với mình

20% khách hàng được phỏng vấn đều trả lời chưa thực sự hài lòng với các BP nhân sự làm việc trực tiếp với mình và đang có ý kiến với các BP quản lý cấp trung, cấp cao hy vọng mọi việc sẽ được cải thiện tốt hơn.

Các khách hàng được phỏng vấn đều có ý kiến đề xuất với các DN là hạn chế thay đổi nhân sự để cho các nhân viên làm việc trực tiếp với họ ổn định không thay đổi nhân sự để giữ sự ổn định của mọi hoạt động phục vụ thực hiện các đơn hàng.

**5. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ ưu thích của quý vị đối với các phương thức tiếp cận của nhân viên của các DN Dệt/May.**

Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau

	Ít ưa thích nhất → Ưa thích nhất				
5.1. Thông tin chi tiết về sản phẩm mức ưa thích nhất (mức 5)	1	2	3	4	5
5.2. Điện thoại đặt lịch rồi trực tiếp gặp gỡ (mức 3)	1	2	3	4	5
5.3. Gửi mail hẹn lịch rồi gặp (mức ưa thích 4 và 5)	1	2	3	4	5
5.4. Chỉ liên lạc qua mail phẩm mức ưa thích nhất (mức 5)	1	2	3	4	5

5.5. Chỉ liên lạc qua điện thoại mức ưa thích cao (70% mức 4; 30% mức 5)	1	2	3	4	5
<b>6.Xin quý vị cho biết ý kiến về chất lượng các thông tin mà quý vị nhận được trước khi quyết định đặt hàng mua sản phẩm Dệt /May</b>					
Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau					
	Rất kém → Rất tốt				
6.1. Thông tin chi tiết về sản phẩm (80% nhận định ở mức 4; 20% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.2. Thông tin các điều khoản điều kiện để thực hiện mua bán sản phẩm (60% nhận định ở mức 4; 40% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.3. Điều khoản giao hàng hầu hết khách hàng nhận định ở mức 5	1	2	3	4	5
6.4 .Điều khoản thanh toán hầu hết khách hàng nhận định ở mức 5	1	2	3	4	5
6.5. Quy trình và thủ tục giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện đơn hàng.(50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.6. Thông tin về quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên khi tham gia vào hợp đồng mua bán.(50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
6.7. Thông tin về các dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện hợp đồng 3	1	2	3	4	5
<b>7. Xin quý vị cho biết mức độ quan trọng của chất lượng các thông tin mà quý vị mong muốn nhận trước khi quyết định tái đặt hàng mua sản phẩm Dệt/may.</b>					
Tổng hợp các câu trả lời của các khách hàng như sau					
	Ít quan trọng → Rất quan trọng				

7.1. Nội dung bản chào hàng chi tiết (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.2. Thông tin chi tiết kỹ thuật của sản phẩm (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.3. Thông tin các điều khoản bổ sung cải tiến chất lượng sản phẩm, theo yêu cầu của khách hàng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.4. Thông tin về giá sản phẩm điều kiện giao hàng thanh toán, thời gian giao hàng, ...	1	2	3	4	5
7.5. Thông tin về quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên tham gia vào hợp đồng mua bán (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
7.6. Thông tin về các dịch vụ hỗ trợ khác (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
<b>8. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ tin cậy của quý vị đối với cam kết của nhân viên/DN dệt/may trước khi quyết định đặt hàng mua sản phẩm dệt/may.</b>					
Hầu hết các câu trả lời như sau					
	Thấp nhất → Cao nhất				
8.1. Cam kết về chất lượng sản phẩm 4 (30% nhận định ở mức 3; 70% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
8.2. Cam kết về thời gian giao hàng 4 (30% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4; 40% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.3. Cam kết chi phí, giá (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.4. Cam kết về dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng (80% nhận định ở mức 4; 20% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
8.5. Cam kết khác (xin vui lòng ghi rõ)	1	2	3	4	5

.....không có...					
<b>9. Xin quý vị hãy cho biết mức độ quan trọng của các cam kết dưới đây đối với quyết định tiếp tục duy trì quan hệ với DN dệt may và tiếp tục gia hạn hoặc thực hiện hợp đồng mới.</b>					
	Ít quan nhất → Quan trọng nhất				
9.1. Cam kết về chất lượng sản phẩm (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.2. Cam kết về thời gian giao hàng 5(100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.3. Cam kết về chi phí, giá sản phẩm (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.4. Cam kết về dịch vụ hỗ trợ khách hàng trong quá trình thực hiện đơn hàng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
9.5. Cam kết khác (xin vui lòng ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
<b>10. Xin quý vị cho biết mức độ hài lòng về những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc khách hàng của các DN Dệt/May với quý vị/ DN của quý vị</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
10.1. Hỗ trợ kỹ thuật trong quá trình thực hiện đơn hàng 3.	1	2	3	4	5
10.2. Hỗ trợ thông tin liên quan đến quá trình thực hiện đơn hàng (hợp đồng) (70% nhận định ở mức 4; 30% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.3. Hỗ trợ khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
10.4. Chăm sóc qua điện thoại (80% nhận định ở mức 3; 20% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5

10.5. Email hoặc gửi thư thăm hỏi khách hàng (30% nhận định ở mức 3; 60% nhận định ở mức 4; 10% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.6. Trực tiếp gặp gỡ (35% nhận định ở mức 4; 65% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
10.7. Hoạt động chăm sóc khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
<b>11. Xin quý vị cho biết mức độ quan trọng của những dịch vụ hỗ trợ và những hoạt động chăm sóc từ phía các DN Dệt/May với quý vị/ DN của quý vị</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
11.1. Hỗ trợ kỹ thuật như: Dệt, nhuộm, in, cắt, may... (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
11.2. Nhắc nhở, phối hợp, thông tin cho khách hàng những phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng (100% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
11.3. Hỗ trợ khác (nếu có đề nghị ghi rõ) .....	1	2	3	4	5
<b>12. Xin quý vị hãy đánh giá mức độ quan trọng của quý vị về các vị trí nhân sự của các BP trong các DN Dệt/May.</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:	Ít hài lòng nhất → Hài lòng nhất				
12.1. BPKD/XNK 4 (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
12.2. BP kỹ thuật (10% nhận định ở mức 4; 90% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
12.3. BP chăm sóc khách hàng (nếu có) (40% nhận định ở mức 3; 60% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
12.4. BP kế toán tài chính (50% nhận định ở mức 3; 50% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5



12.5. BP chức năng khác của DN (70% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4)	1	2	3	4	5
<b>13. Xin quý vị cho biết có tiếp tục tái đặt hàng/ tiếp tục ký hợp đồng khi hợp đồng đang thực hiện hết hạn không?</b>					
Có			Không		
<p>Nếu có, xin quý vị cho biết yếu tố nào chi phối mạnh nhất đến quyết định tái đặt hàng &amp; ký hợp đồng mới hoặc gia hạn hợp đồng của quý vị.</p> <p>Khi trả lời các câu hỏi này các khách hàng đều nói có tiếp tục tái đặt hàng tại các DNĐM nhưng có đến 80% khách hàng vẫn luôn tìm kiếm thêm nhà cung cấp để cải thiện chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, giá cả sản phẩm</p>					
<b>14. Quý vị mong muốn DN dệt/may đáp ứng các yếu tố sau theo mức độ quan trọng để ra quyết định tái đặt hàng?</b>					
Kết quả phỏng vấn được tổng hợp như sau:			Ít quan trọng nhất → quan trọng nhất		
14.1. Ổn định chất lượng sản phẩm (50% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.2. Cải tiến mẫu mã, kỹ thuật (35% nhận định ở mức 4; 65% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.3. Rút ngắn thời gian sản xuất (10% nhận định ở mức 4; 90% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.4. Giá thành sản phẩm đáp ứng linh động theo đơn hàng và thị trường (20% nhận định ở mức 3; 30% nhận định ở mức 4; 50% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.5. Phương thức giao hàng & thanh toán (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5
14.6. Dịch vụ gia tăng (ứng dụng công nghệ, phần mềm kết nối hệ thống cửa nhà cung cấp và KH, hỗ trợ KH ... (30% nhận định ở mức 4; 70% nhận định ở mức 5)	1	2	3	4	5

**15. Xin quý vị cho biết một số thông tin cá nhân*****của quý vị:***

18 người - dưới 30 tuổi      30 người - dưới 45 tuổi      45 người - dưới 60 tuổi      60 tuổi trở lên

***Giới tính của quý vị:***      60% Nam      40% Nữ***Trình độ đào tạo của quý vị:***      Chưa TN đại học      90% người TN Đại học  
10% người Trên ĐH***Nghề nghiệp của quý vị?***      Tự do, KD nhỏ      90% Công chức, nhân viên VP  
20% Chủ DN***Quý vị đại diện mua hàng của :*** tổng hợp các câu trả lời như sau

10% Nhà bán lẻ

10% Thương hiệu riêng

80% là DN thương mại

## PHỤ LỤC 5

### CÁC PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT BÁN HÀNG SẢN PHẨM DỆT MAY CỦA CÁC DN DỆT/ MAY

#### ***CMT (Cut - Make - Trim)***

Hợp tác theo phương thức này, người mua cung cấp cho doanh nghiệp gia công toàn bộ đầu vào để sản xuất sản phẩm bao gồm nguyên liệu, vận chuyển, mẫu thiết kế và các yêu cầu cụ thể; các nhà sản xuất chỉ thực hiện việc cắt, may và hoàn thiện sản phẩm. Doanh nghiệp thực hiện xuất khẩu theo CMT chỉ cần có khả năng sản xuất và hiểu biết cơ bản về thiết kế để thực hiện mẫu sản phẩm. Đây là phương thức xuất khẩu đơn giản nhất của các doanh nghiệp dệt may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam và mang lại giá trị cho khách hàng cũng như doanh nghiệp thu về thấp nhất.

#### ***OEM/FOB (Original Equipment Manufacturing)***

FOB là phương thức xuất khẩu ở bậc cao hơn so với CMT; đây là hình thức sản xuất theo kiểu “mua nguyên liệu, bán thành phẩm”. Theo phương thức này, các doanh nghiệp Dệt May trong tập đoàn Dệt May Việt Nam chủ động tham gia vào quá trình sản xuất, từ việc mua nguyên liệu đến cho ra sản phẩm cuối cùng. Khác với CMT, các nhà xuất khẩu theo FOB sẽ chủ động mua nguyên liệu đầu vào cần thiết thay vì được cung cấp trực tiếp từ các khách hàng. Các hoạt động theo phương thức FOB thay đổi nhiều và theo các hình thức quan hệ hợp đồng thực tế giữa nhà cung cấp với các khách mua nước ngoài và được chia thành 2 loại:

**FOB 1.** Các doanh nghiệp Dệt May trong tập đoàn Dệt May Việt Nam thực hiện theo phương thức này sẽ thu mua nguyên liệu đầu vào từ một nhóm các nhà cung cấp do khách mua chỉ định. Theo phương thức xuất khẩu này đòi hỏi các doanh nghiệp dệt may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam phải chịu trách nhiệm về tài chính để thu mua và vận chuyển nguyên phụ liệu.

**FOB 2.** Các doanh nghiệp trong tập đoàn Dệt May Việt Nam thực hiện theo phương thức này sẽ nhận mẫu thiết kế sản phẩm từ các khách mua nước ngoài và chịu trách nhiệm tìm nguồn nguyên liệu, sản xuất và vận chuyển nguyên liệu và thành phẩm tới cảng chỉ định của khách mua. Điểm cốt yếu là các doanh nghiệp trong tập đoàn Dệt May Việt Nam phải tìm được các nhà cung cấp nguyên liệu có khả năng cung cấp các nguyên liệu đảm bảo có độ tin cậy về chất lượng, thời hạn giao hàng.

Theo phương thức này thì sẽ cung ứng giá trị cao hơn cho khách hàng về mặt tài chính, quản lý nguyên liệu đầu vào, tuy nhiên rủi ro từ phương thức này cho doanh nghiệp cao hơn nhưng giá trị gia tăng mang lại cho doanh nghiệp may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam cũng cao hơn tương ứng.

Để tránh rủi ro từ phương thức này thì mục tiêu đặt ra với các doanh nghiệp Dệt trong tập đoàn Dệt May Việt Nam là cải tiến năng suất chất lượng, cải tiến công nghệ để đáp ứng được 50% nhu cầu nguyên liệu cho các doanh nghiệp may vào năm 2030.

### ***ODM (Original Design Manufacturing)***

Đây là phương thức sản xuất xuất khẩu bao gồm khâu thiết kế và cả quá trình sản xuất từ thu mua vải và nguyên phụ liệu, cắt, may, hoàn tất, đóng gói và vận chuyển. Khả năng thiết kế thể hiện trình độ cao hơn về tri thức của nhà cung cấp và vì vậy sẽ mang lại giá trị gia tăng cao hơn rất nhiều cho sản phẩm để cung ứng cho khách hàng. Các doanh nghiệp Dệt May trong tập đoàn Dệt May Việt Nam thực hiện phương thức ODM tạo ra những mẫu thiết kế, hoàn thiện sản phẩm và bán lại cho người mua, thường là chủ của các thương hiệu lớn trên thế giới. Khách hàng được cung ứng giá trị cao tương đối toàn diện từ thiết kế khách hàng về mặt tài chính, quản lý nguyên liệu đầu vào, thiết kế, tuy nhiên rủi ro từ phương thức này cho doanh nghiệp cao hơn nhưng giá trị gia tăng mang lại cho doanh nghiệp may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam cũng cao hơn tương ứng.

Theo phương thức này thì mục tiêu đối với các doanh nghiệp Dệt trong tập đoàn Dệt May Việt Nam cải tiến chất lượng, cải tiến công nghệ để đáp ứng một cách linh động được nhu cầu về chất liệu cho các doanh nghiệp may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam.

### ***OBM (Original Brand Manufacturing)***

Đây là phương thức sản xuất được cải tiến dựa trên hình thức OEM, theo phương thức này các doanh nghiệp Dệt và may trong tập đoàn Dệt May Việt Nam sản xuất tự thiết kế và ký các hợp đồng cung cấp hàng hóa trong và ngoài nước cho thương hiệu riêng của mình. Các Doanh nghiệp Dệt May trong tập đoàn Dệt May Việt Nam thực hiện phương thức OBM chủ yếu phân phối sản phẩm tại thị trường nội địa và thị trường các quốc gia lân cận.

Để thực hiện được phương thức này thì mục tiêu đối với các doanh nghiệp Dệt trong tập đoàn Dệt May Việt Nam cần cải tiến được năng suất, chất lượng, hạ giá thành đầu vào nguyên liệu để đáp ứng được nhóm khách hàng trung bình trong nước đang bỏ ngỏ cho các doanh nghiệp nước ngoài cũng như xuất khẩu. Cải tiến công nghệ để đáp ứng được

nhóm khách hàng cao cấp ở thị trường trong nước cũng như thị trường thế giới.

Phương thức này giúp cho khách hàng tiếp cận được sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trực tiếp hơn, nhận được giá trị cao hơn của doanh nghiệp đồng thời doanh nghiệp cũng nhận được những tín hiệu của thị trường trực tiếp hơn, giá trị thu được từ khách hàng cao hơn nhưng rủi ro cũng rất lớn về tài chính, biến động thị trường ...

## **PHỤ LỤC 6**

### **CÁC NỘI DUNG CỦA MÔ HÌNH QTQHKH CỦA PAYNE & FROW (2005)**

**1. Phân tích bối cảnh – chiến lược kinh doanh, tầm nhìn, đặc điểm cạnh tranh và ngành**

**2. Chiến lược khách hàng**

**2.1. Phân tích KH của DN – giá trị trọn đời của từng phân đoạn khách hàng**

**Khách hàng cá nhân, khách hàng tổ chức**

Phân tích để đánh giá giá trị của từng nhóm khách hàng, và Lựa chọn KH và đặc điểm KH

*1.2.2.1 Phân tích đặc điểm cá nhân và doanh nghiệp*

*1.2.2.3. Phân tích giá trị KH mang lại cho DN*

*1.2.2.4. Phân tích giá trị doanh nghiệp mang lại cho khách hàng mục tiêu*

*1.2.2.5. Phân tích nhóm khách hàng theo giá trị và giá trị suốt đời khách hàng mang lại cho doanh nghiệp*

**2.2. . Quan điểm và xác lập mục tiêu QTQHKH của doanh nghiệp**

**3. Thiết kế giá trị cung ứng cho khách hàng của doanh nghiệp sản xuất**

*1.2.4.1. Cung ứng giá trị từ sản phẩm*

*1.2.4.2. Giá trị từ chi phí và giá*

*1.2.4.4. Giá trị từ giao tiếp với KH*

*1.2.4.5. Các dịch vụ hỗ trợ - chăm sóc KH*

*1.2.4.3. Giá trị từ kênh phân phối – quản lý kênh tích hợp*

**4. Kết quả - giá trị khách hàng mang lại cho doanh nghiệp**

**5. Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng – khoa dữ liệu**

*1.2.5.1. Mục đích của hoạt động xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu KH:*

*1.2.5.2. Tính năng của cơ sở dữ liệu KH*

*1.2.5.3. Yêu cầu về thông tin cho hệ thống cơ sở dữ liệu KH*

*1.2.5.4. Các nguồn thông tin*

*1.2.5.5. Yêu cầu về công nghệ và cơ sở hạ tầng thông tin phục vụ QTQHKH*

**1.2.6. Tổ chức thực hiện hoạt động QTQHKH**

### ***1.2.7. Đánh giá hoạt động QTQHKH***

Kết quả cổ phần. Giá trị nhân viên, Giá trị KH,

Giảm chi phí

Quản lý kết quả

Các tiêu chuẩn đánh giá định lượng và định tính

Các chỉ số đo lường kết quả

## PHỤ LỤC 7

### VAI TRÒ TRONG MUA SẴM CỦA KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC

Dựa trên nhu cầu thực tế, mục tiêu sản xuất kinh doanh của tổ chức tạo lập nên nhu cầu mua đảm bảo tính khách quan .

**Người sử dụng:** Người sử dụng là những thành viên của tổ chức sẽ sử dụng sản phẩm hay dịch vụ được mua .Người sử dụng đề nghị mua và giúp trung tâm mua xác định các chi tiết kỹ thuật của sản phẩm.

**Người ảnh hưởng:** Những người ảnh hưởng là những người có tác động đến quyết định mua, các nhân viên kỹ thuật là những người ảnh hưởng đặc biệt quan trọng, họ giúp xác định các yêu cầu chi tiết về kỹ thuật và cung cấp các thông tin để đánh giá, lựa chọn các phương án.

**Người mua (trung tâm mua):** là những người mua là người có thẩm quyền trong việc lựa chọn nhà cung cấp và đàm phán các điều kiện mua bán. Những người mua có thể giúp định hình các chi tiết kỹ thuật, họ có vai trò chính của là lựa chọn danh sách nhà cung cấp và tiến hành đàm phán. Trong các quyết định mua phức tạp thì sẽ có cả những nhà quản trị cấp cao trong tổ chức tham gia vào quá trình đàm phán.

**Người quyết định.** Người quyết định là những người có quyền chính thức hoặc chấp thuận để ra quyết định lựa chọn các nhà cung cấp.

**Người bảo vệ (gatekeeper).** Những người bảo vệ là những người kiểm soát dòng thông tin truyền đến những người khác. Các nhân viên kỹ thuật, nhân viên cung mua và thư ký có thể ngăn không cho các nhân viên bán gặp những người sử dụng hoặc những người quyết định mua.

Trung tâm mua là tập hợp các vai trò mua do những người khác nhau đảm nhận cho những công việc mua khác nhau. Trong tổ chức, quy mô và thành phần mua của trung tâm mua thay đổi theo những loại sản phẩm khác nhau và tình huống mua khác nhau. Trong trường hợp mua theo thường lệ, một người mua có thể đảm nhiệm tất cả các vai trò của trung tâm mua và là người duy nhất có liên quan đến quyết định mua. Trường hợp mua phức tạp, trung tâm mua sẽ bao gồm những người từ các cấp và các phòng ban khác nhau của tổ chức



## **PHỤ LỤC 8**

### **CHI TIẾT NỘI DUNG CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH QUYẾT ĐỊNH MUA CỦA KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC QUA CÁC BƯỚC Ở HÌNH 1.4.**

#### **Nhận thức nhu cầu**

Tiến trình mua bắt đầu được thực hiện khi có cá nhân trong DN nhận ra việc mua một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó có thể giải quyết được một vấn đề hoặc một nhu cầu của DN do tác động của các yếu tố kích thích bên trong hay bên ngoài DN.

Các yếu tố bên trong DN như: quyết định sản xuất một sản phẩm mới cần dùng đến trang thiết bị và nguyên vật liệu mới; máy móc hỏng cần phải thay thế, thay đổi nguyên phụ liệu cung ứng cho sản xuất ...

Các yếu tố do kích thích bên ngoài như: ý tưởng mới cho triển lãm thương mại, quảng cáo, có đơn chào hàng mới ...

#### **Phác họa nhu cầu**

Khi nhận thức nhu cầu, người mua xác định số lượng và đặc điểm về sản phẩm cần mua. Với những sản phẩm thông thường, giai đoạn này rất đơn giản. Với những sản phẩm phức tạp, người mua sẽ phải làm việc với BP kỹ thuật cố vấn chuyên môn, BP sử dụng, để xác định được các đặc điểm các sản phẩm cần mua như tầm quan trọng, độ tin cậy, độ bền, giá cả và những đặc điểm cần thiết khác của sản phẩm để phù hợp với nhu cầu sử dụng.

#### **Xác định yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm**

Khi có nhu cầu được phác họa, DN xác định các chi tiết yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm. Ở bước này, DN thường sử dụng phương pháp phân tích giá trị (value analysis). Theo phương pháp này các BP nghiên cứu kỹ xem có thể thiết kế lại, tiêu chuẩn hóa, hoặc sáng chế lại bằng phương thức sản xuất tiết kiệm chi phí hơn với mục tiêu tối ưu công năng sử dụng, tiết kiệm chi phí tối đa.

#### **Tìm kiếm nhà cung cấp**

Khi đã xác định yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm, người mua tìm và lựa chọn các nhà cung cấp phù hợp nhất. Người mua có thể tìm kiếm các nhà cung cấp thông qua internet, điện thoại, tham khảo qua các nguồn tin cậy và lựa chọn ra danh sách các nhà cung cấp có khả năng cung ứng theo yêu cầu của DN.

Đối với sản phẩm mua mới, phức tạp, trị giá cao DN cần phải mất nhiều thời gian công sức trong việc tìm kiếm lựa chọn nhà cung cấp.

### **Yêu cầu chào hàng**

Ở bước này người mua sẽ đề nghị các nhà cung đã được đánh giá có năng lực cung ứng chào hàng. Bước này các bản chào hàng, hồ sơ của các nhà cung cấp sẽ được xem xét một cách kỹ lưỡng đánh giá và chọn lọc tiếp.

### **Lựa chọn nhà cung cấp**

Trong bước này, các thành viên của trung tâm mua phân tích các bản chào hàng, đặc điểm và khả năng đáp ứng về kỹ thuật, thời gian giao hàng, uy tín của các nhà cung cấp và lựa chọn nhà cung cấp. Có thể có quan điểm khác nhau trong việc lựa chọn các nhà cung cấp giữa các thành viên của trung tâm mua hoặc DN có thể sử dụng đồng thời nhiều nhà cung cấp để DN được hưởng các ưu đãi từ sự cạnh tranh của các nhà cung cấp về giá, điều kiện thanh toán và dịch vụ,... Trung tâm mua thường đặt hàng số lượng lớn với nhà cung cấp tốt nhất. Ví dụ, DN có thể mua 60% đơn hàng theo yêu cầu đặt hàng của nhà cung cấp tốt nhất, mua 30 %, 10 % tương ứng của những nhà cung cấp còn lại.

### **Làm thủ tục đặt hàng**

Sau khi đã chọn được các nhà cung cấp đáp ứng được tốt nhất các yêu cầu của DN, người mua sẽ thoả thuận, thương lượng với các nhà cung cấp được lựa chọn về đơn đặt hàng cuối cùng, đưa ra các điều kiện yêu cầu về chi tiết kỹ thuật, số lượng, thời gian giao hàng, các chính sách bảo hành, đổi trả hàng, ...

### **Đánh giá kết quả thực hiện**

Sau khi kết thúc việc mua hàng. Trung tâm mua hỏi ý kiến, đánh giá mức hài lòng của BP sử dụng, việc này sẽ giúp cho trung tâm mua hàng trong việc ra quyết định mua tiếp, mua có lại có thay đổi, hoặc từ chối mua của nhà cung cấp .

## PHỤ LỤC 9

### CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH QUYẾT ĐỊNH MUA CỦA KH CÁ NHÂN

Các giai đoạn của quá trình quyết định mua của KH cá nhân cụ thể theo các bước như sau:

**Nhận thức nhu cầu:** Giai đoạn nhận thức nhu cầu là giai đoạn quan trọng nhất trong quy trình đưa đến hành vi mua hàng. Có nảy sinh nhu cầu thì hành vi mua hàng mới được thực hiện. Nhu cầu này có thể bị kích thích bởi các kích thích bên trong (nhu cầu cơ bản của con người ví dụ như đói hoặc khát, khi các kích thích này tác động đến một mức độ nào đó buộc con người phải thỏa mãn chúng) và các kích thích bên ngoài (ví dụ như các thông tin quảng cáo, băng rôn,...)

#### **Tìm kiếm thông tin:**

Giai đoạn tìm này người mua tìm kiếm các thông tin nhằm tìm ra sản phẩm và dịch vụ mà họ cho rằng là tốt nhất. Các nguồn thông tin có thể gồm nhiều nguồn như nguồn thông tin thương mại (đến từ các chuyên gia marketing), nguồn tin cá nhân (người thân, bạn bè, hàng xóm,...). Các nguồn tin thương mại giúp người mua có thông tin về sản phẩm và dịch vụ, các nguồn tin cá nhân giúp người mua hợp thức hóa cũng như đánh giá về một sản phẩm hay dịch vụ.

#### **Đánh giá**

Ở giai đoạn này, người mua đánh giá các thương hiệu sản phẩm khác nhau dựa trên các thuộc tính để tìm hiểu những thương hiệu sản phẩm với những thuộc tính này có thể mang lại lợi ích mà họ đã tìm kiếm hay không. Giai đoạn này ảnh hưởng lớn bởi thái độ của người mua hàng, "thái độ đặt một người vào khung suy nghĩ: thích hay không thích một vật, tiếp cận hay tránh xa nó". Mức độ tham gia hay thử nghiệm sản phẩm cũng ảnh hưởng tới việc đánh giá này. Ví dụ một KH có mức độ tham gia cao là họ đã từng sử dụng nhiều hàng hóa của nhiều thương hiệu khác nhau thì KH này sẽ đánh giá và so sánh nhiều thương hiệu khác nhau; đối với một KH có mức độ tham gia thấp thì họ chỉ sẽ đánh giá một thương hiệu mà thôi.

#### **Mua hàng**

Theo Kotler thì giai đoạn này có thể bị ảnh hưởng bởi hai yếu tố. Yếu tố thứ nhất là quan điểm của người khác và mức độ sẵn lòng nghe theo các quan điểm này của người mua. Ví dụ như một người tiêu dùng đang muốn mua một chiếc máy ảnh Nikon D80 DSLR nhưng vì người bạn của anh hay cô ta - một tay nhiếp ảnh, khuyên anh hay cô ta

không nên mua chiếc máy ảnh này thì việc này chắc chắn sẽ tác động đến quyết định mua hàng của họ. Yếu tố thứ hai là các tình huống bất ngờ, không thể dự đoán được như suy thoái kinh tế, suy giảm tiền lương,...

### **Hành vi sau khi mua**

Các hành vi sau khi mua của KH và cách giải quyết của DN sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến việc giữ KH. Trong ngắn hạn, KH sẽ tiến hành so sánh kỳ vọng về sản phẩm với tính hiệu quả mà nó thực sự mang lại và sẽ cảm thấy hài lòng (nếu tính hiệu quả của sản phẩm vượt xa kỳ vọng của KH) hoặc không hài lòng (nếu tính hiệu quả của sản phẩm không được như kỳ vọng của KH). Cảm giác hài lòng hay không hài lòng đều ảnh hưởng lớn đến giá trị vòng đời của KH đó với DN (việc họ có tiếp tục mua hàng của DN đó trong tương lai hay không). Nếu KH cảm thấy hài lòng với sản phẩm thì họ sẽ trung thành với thương hiệu và giai đoạn tìm kiếm thông tin cũng như đo lường - đánh giá sẽ diễn ra một cách nhanh chóng hoặc thậm chí bị bỏ qua hoàn toàn. Mục đích cuối cùng của tất cả các DN là tạo dựng lòng trung thành với thương hiệu trong mỗi KH. Nếu KH cảm thấy không hài lòng với sản phẩm, họ sẽ có hai hướng phản ứng. Hướng thứ nhất KH sẽ chọn cách im lặng và âm thầm chuyển sang các thương hiệu khác hoặc họ lan truyền các thông tin xấu về sản phẩm cũng như DN. Hướng thứ hai, KH sẽ phản ứng một cách công khai, họ có thể trực tiếp đòi nhà sản xuất bồi thường hoặc khiếu nại với các tổ chức bảo vệ người tiêu dùng. Dù theo hướng tiêu cực hay tích cực thì KH sẽ chọn lựa lan truyền các thông tin tương ứng về sản phẩm cũng như DN. Vì vậy ở giai đoạn này DN phải cẩn thận tạo dựng các kênh chăm sóc KH sau khi mua và khuyến khích họ đóng góp ý kiến cũng như .

Ở giai đoạn này KH cũng có thể nảy sinh ra một tâm lý khác đó là sự phân vân về lựa chọn mua và thông thường họ sẽ không hài lòng với các sản phẩm mình đã quyết định mua với việc đặt ra các câu hỏi như: "Liệu tôi đã đưa ra quyết định chính xác hay chưa ?"; "Đó có phải là một lựa chọn tốt hay không ?", ...

## **PHỤ LỤC 10**

### **DIỄN GIẢI CỤ THỂ CÁC BẬC KH**

1. KH nghi vấn: liệu KH tiềm năng này có phù hợp với hồ sơ (đặc điểm) của thị trường mục tiêu của DN không?

2. KH triển vọng: là KH phù hợp với hồ sơ (đặc điểm) của thị trường mục tiêu và DN có thể tiếp cận được.

3. KH lần đầu tiên là KH mua lần đầu, khả năng thành công với KH này cũng là cơ sở để trở thành KH mua lặp lại.

4. KH mua lặp lại là KH mua lặp lại vài lần, đồng thời trong các tổng khoản chi tiêu về sản phẩm, dịch vụ cùng loại thì phần chi tiêu cho sản phẩm, dịch vụ của DN chiếm tỷ lệ nhỏ so với chi tiêu mua sản phẩm cùng loại của đối thủ.

5. KH chiếm tỷ lệ lớn là KH lựa chọn DN làm nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ, các tổng khoản chi tiêu về sản phẩm, dịch vụ cùng loại thì phần chi tiêu cho sản phẩm của DN chiếm tỷ lệ lớn.

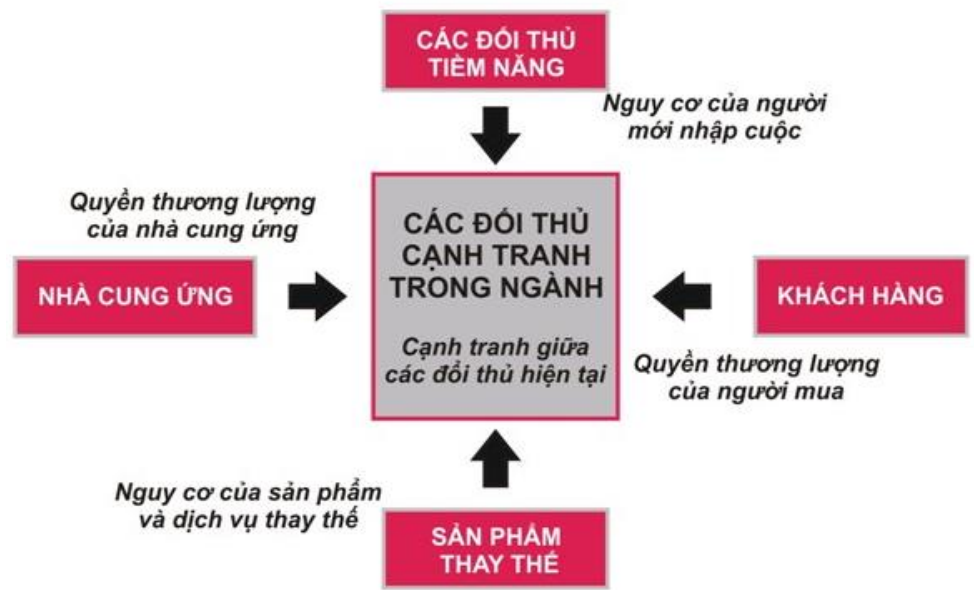
6. KH trung thành là KH không thay đổi nhà cung cấp và có thái độ rất tích cực đối với DN.

7. KH ủng hộ là KH tạo ra nguồn thu thêm cho DN thông qua các thông tin truyền miệng tích cực với những người khác.

8. KH đối tác - KH đối tác chính là hợp tác để khai thác các cơ hội kinh doanh trên thị trường và gia tăng giá trị cho DN.

## PHỤ LỤC 9

### MỨC ĐỘ CẠNH TRANH CỦA NGÀNH DỆT MAY ĐƯỢC XEM XÉT DỰA TRÊN MÔ HÌNH FIVE – FORCES CỦA MICHELPORTER.



Hình 2.2 Mô hình Five – Forces của Michel Porter.

#### ➤ Các rào cản gia nhập ngành.

**Yêu cầu vốn:** rào cản công nghệ và vốn không cao do ngành may sử dụng nhiều lao động so với các ngành công nghiệp khác và không đòi hỏi lớn về công nghệ hiện đại. Ví dụ, việc mở một nhà máy may ở Việt Nam không khó việc đầu tư cho máy may, thùa, khuyết... và đào tạo công nhân không mất nhiều chi phí so với các ngành khác mức độ đầu tư ở mức độ thấp.

Ngành dệt yêu cầu về vốn đầu tư máy móc thiết bị cũng như nhập khẩu nguyên liệu đầu vào cho nên việc tham gia vào ngành dệt khó khăn hơn ngành may. **Chi phí chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác thấp:** Vì sản xuất sản phẩm dệt may ở các công đoạn yêu cầu không phức tạp, các sản phẩm không có cá biệt hóa cao. Sản phẩm của các DN thuộc TĐDMVN không có khác biệt vượt trội so với các DN trong ngành nên KH có thể dễ dàng thay đổi nhà cung cấp.

**Sự tiếp cận đến các kênh phân phối là ở mức độ trung bình:**

Sản phẩm dệt may chủ yếu để phục vụ cho XK thông qua các DN nước ngoài. Cho nên ít tiếp cận với các kênh phân phối.

**Lợi thế kinh tế theo quy mô:** Lợi thế kinh tế theo quy mô thấp. Do đầu tư tài sản cố định không quá lớn cho một nhà máy của ngành dệt, may do vậy việc giảm chi phí sản xuất trên một sản phẩm khi sản lượng đầu ra tăng không phải là lợi thế.

**Rào cản gia nhập ngành được đánh giá ở mức độ thấp.** Do yêu cầu về vốn không cao, ít khả năng tạo các khác biệt về sản phẩm thấp.

**Mức độ cạnh tranh trên thị trường:** do giá nhân công tăng cao so với Cambodia, Bangladesh và Indonesia ... làm cho các DNVN Việt Nam nói chung và DNĐM trong TĐDMVN nói riêng phải chịu cạnh tranh trên thị trường gay gắt từ các nước đang phát triển khác trên thị trường hàng may XK và cả thị trường trong nước.

Các DNĐM trong TĐDMVN chịu sự cạnh tranh trong ngành càng gay gắt, số lượng DN trong ngành nhiều, phần lớn các DN hiện nay chủ yếu nhận gia công từ đơn đặt hàng của nước ngoài, thực hiện sản xuất ở khâu cắt may và hoàn thiện đơn giản, rào cản gia nhập ngành không cao các DN đều có thể làm được công việc tương tự nhau cho nên ngày càng nhiều các DNĐM được mở ra .

**Tăng trưởng trong ngành:** tăng trưởng XK hàng may mặc đang chậm lại, khiến cho cạnh tranh trong cả ngành dệt và may ngày càng gay gắt do. Đối với ngành dệt, lợi nhuận gộp và doanh thu có xu hướng giảm, một số DN dệt trong TĐDMVN phải cắt giảm sản phẩm dệt có hiệu quả kinh doanh thấp thấp hoặc phải chấp nhận lỗ.

**Tính đặc trưng sản phẩm:** sự khác biệt nhiều trong dây chuyền sản xuất, đặc trưng của sản phẩm giữa các DN không nhiều. Cho nên dây chuyền SX giữa các DNĐM trong TĐDMVN với các DN ngoài tập đoàn không có khác biệt lớn

**Rào cản thoát khỏi ngành:** đặc thù của ngành may là sử dụng nhiều lao động, tạo công ăn việc làm cho nhiều lao động tại địa phương cho nên rào cản thoát khỏi ngành may được đánh giá ở mức trung bình

Còn đối với ngành dệt, do đặc thù máy móc thiết bị đòi hỏi đầu tư lớn, nên rào cản thoát khỏi ngành tương đối cao.

Đây là lý do áp lực cạnh tranh trong ngành đối với các DN dệt ít hơn đối với các DN may thuộc TĐDMVN

**Chi phí cố định và chi phí lưu kho:** Sản phẩm may chịu chi phí lưu kho thấp (số ngày hàng lưu kho bình quân khoảng 60 ngày), các DN đều sản xuất đơn hàng được đặt từ trước 1 - 2 quý nên không phải chịu áp lực giải phóng hàng tồn kho để duy trì doanh

số vì vậy Cạnh tranh được đánh giá ở mức độ trung bình.

Đối với ngành dệt, chi phí cố định cao nên tạo áp lực cho các DN phải bố trí sản xuất 3 ca để dùng hết công suất và sản xuất liên tục 24/24 để có thể thu hồi được vốn và có lợi nhuận.

**Khả năng mặc cả của KH:** khả năng mặc cả của khách hàng đối với các DNVN Việt Nam nói chung và DNNDM trong TĐDMVN nói riêng là cao do:

Số lượng KH ít: các DN may trong TĐDMVN sản xuất hàng may mặc chủ yếu theo đơn đặt hàng từ một số đối tác quyên thuộc là các DN nước ngoài, người tiêu dùng không có sức mạnh mặc cả mà sức mặc cả của những đại lí, đại diện của các thương hiệu lớn hoặc chuỗi bán lẻ là lớn ở nước ngoài.

Đối với các DN dệt trong TĐMVN, sản phẩm tiêu thụ trong nước, không có nhiều khả năng mặc cả do số lượng người mua, do KH là các DN sản xuất hàng may mặc trong tập đoàn và trong nước ít, hầu hết các DN sản xuất hàng dệt trong TĐDMVN mua nguyên phụ liệu theo chỉ định của các KH theo yêu cầu nhập từ nhà cung cấp nước ngoài như Hàn Quốc, Trung Quốc... Đối với sản phẩm dệt XK sang các thị trường Trung Quốc, Hàn Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ là chủ yếu.

**Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp:** Hầu hết các DNNDM trong TĐDMVN sản xuất hàng may mặc theo phương thức CMT hoặc FOB đơn giản, nên các KH dễ dàng chuyển nhà cung cấp là DN sản xuất khác với chi phí thấp, dịch vụ KH tốt hơn.

**Tỷ trọng sản phẩm trong chi phí của KH:** Sản phẩm của các DN may là sản phẩm gia công nên chiếm tỷ trọng thấp trong chi phí của KH.

**Sự khác biệt hóa trong sản phẩm:** Sản phẩm chủ yếu là dịch vụ gia công không có khác biệt vượt trội. Do vậy, người mua có thể dễ dàng chuyển đặt hàng sang DN may khác trong ngành hoặc DN may ở nước khác.

**Khả năng thương lượng (của nhà cung cấp):** Số lượng nhà cung cấp nhiều, không có sự khác biệt, chi phí thay đổi nhà cung cấp nhỏ do vậy khả năng thương lượng, mặc cả của các nhà cung cấp cho DNNDM Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN thấp.

**Số lượng nhà cung cấp nguyên vật liệu:** hiện tại nhà cung cấp nguyên phụ liệu cho các DNNDM Việt Nam nói chung và các DNNDM trong TĐDMVN chủ yếu là các DN Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan. Số lượng nhà cung cấp lớn và không có sự khác biệt nhiều về sản phẩm giữa các nhà cung cấp.

**Về lao động:** Đặc điểm lao động trong ngành may chủ yếu là lao động phổ thông



với kỹ năng không cao, mặt khác lực lượng lao động dồi dào ở các vùng nông thôn nên việc tuyển dụng lao động cho các DNĐM Việt Nam nói chung và các DNĐM trong TĐDMVN không quá khó khăn.

**Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp:** Số lượng và thông tin nhà cung cấp các DNĐM trong TĐDMVN rất dễ tìm kiếm cho nên chi phí thay đổi nhà cung cấp thấp.

**Ảnh hưởng các yếu tố đầu vào đối với chi phí và sự khác biệt hóa sản phẩm:** Chi phí nguyên phụ liệu cho sản phẩm dệt may của các DNĐM trong TĐDMVN chiếm khoảng 60%-70% giá vốn hàng hóa và nguyên phụ liệu ảnh hưởng lớn đến sự khác biệt hóa sản phẩm.

Sự khác biệt về chất lượng nguyên phụ liệu giữa các nhà cung cấp không lớn, chủ yếu sự khác biệt giữa các nhà cung cấp là sự khác biệt về giá.

#### **Áp lực từ sản phẩm thay thế**

Các sản phẩm dệt may là đáp ứng nhu cầu cơ bản và một và thời trang. Các sản phẩm đáp ứng nhu cầu cơ bản ít có nguy cơ thay thế, sản phẩm đáp ứng nhu cầu một và thời trang có nhiều nguy cơ bị thay thế.

Từ việc phân tích năng lực cạnh tranh của các DNĐM trong TĐDMVN, các yếu tố quyết định sự cạnh tranh thương mại trong bối cảnh hội nhập quốc tế của mô hình “Kim cương” Michael Porter và các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh nhận thấy có nhiều tiêu chí được sử dụng để có thể đánh giá sức cạnh tranh sản phẩm dệt may. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và điều kiện cụ thể của các DNĐM trong TĐDMVN để đánh giá đúng sức cạnh tranh của sản phẩm dệt may, có thể sử dụng một số tiêu chí sau:

#### ***Thị phần sản phẩm dệt may***

Mỗi loại sản phẩm dệt may thường đáp ứng nhu cầu những khu vực thị trường riêng với số lượng KH nhất định. Khi sản phẩm đảm bảo được các yếu tố bên trong như có chất lượng tốt hơn, giá cả thấp hơn, đảm bảo an toàn và có được những yếu tố bên ngoài như cơ hội kinh doanh, xúc tiến bán hàng hiệu quả, thương hiệu sản phẩm mạnh, mở rộng kênh phân phối v.v.. sẽ làm tăng sức cạnh tranh của sản phẩm.

#### ***Chất lượng nguồn nhân lực dệt may***

Để sản xuất ra một sản phẩm cần thực hiện rất nhiều các công đoạn, có các công đoạn có thể sử dụng công nghệ tự động hoá, tuy nhiên có những công đoạn bắt buộc vẫn phải sử dụng lao động thủ công, để ứng dụng được công nghệ, ứng dụng số Internet vào

SXKD thì các DN cần phải có nguồn nhân lực đáp ứng được các yêu cầu để vận hành hệ thống.

### ***Thương hiệu sản phẩm dệt may***

Thương hiệu và uy tín của sản phẩm dệt may là sự tổng hợp các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng, lợi ích, mẫu mã và dịch vụ của sản phẩm. Thương hiệu không chỉ là dấu hiệu để nhận biết và phân biệt sản phẩm của doanh nghiệp này với sản phẩm của doanh nghiệp khác, mà nó còn là tài sản có giá trị rất lớn của mỗi doanh nghiệp, là uy tín của DN và thể hiện niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm của DN. Ở thị trường trong nước các DN trong TĐDMVN đã xây dựng được thương hiệu, tuy nhiên chưa phát huy được giá trị, do năng lực sản xuất chưa đáp ứng được nhu cầu thị trường.

### ***Thời gian sản xuất sản phẩm dệt may***

Thời gian sản xuất là tiêu chí quan trọng ảnh hưởng đến khả năng cung ứng sản phẩm dệt may, việc quản lý thời gian sản xuất và thời gian giao hàng sao cho thời gian ngắn nhất giúp DN giảm chi phí sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh của DN mình. Vì xu hướng thời trang, mốt thay đổi nhanh chóng và sự bắt chước về kiểu mẫu rất nhanh cho nên DN trong TĐDMVN cần đáp ứng yêu cầu của KH nhanh nhất có thể.

Hiện nay các nước Trung Quốc, Bangladesh, Việt Nam, Ấn Độ là các quốc gia sản xuất và XK hàng may mặc lớn trên thế giới. Thời gian sản xuất và giao hàng của các DN của Trung Quốc và Ấn Độ ngắn hơn so với các quốc gia khác (40-70 ngày). Tiếp đến là Malaysia, Việt Nam, Srilanka, Indonesia với thời gian sản xuất dài hơn (trung bình là 60 – 90 ngày với sản phẩm vải dệt thoi và 60 – 70 ngày với sản phẩm vải dệt kim). thời gian sản xuất của Bangladesh và Campuchia là 80 - 120 ngày. Vì vậy, các DN nói chung và các DN trong TĐDMVN nói riêng vẫn được lựa chọn đặt hàng sản xuất sản phẩm dệt may của KH trên thế giới.

### ***Chi phí sản xuất Dệt may***

#### **Chi phí lao động dệt may :**

Sản xuất sản phẩm may sử dụng nhiều lao động, chi phí lao động và chất lượng lao động quyết định lớn tới việc lựa chọn nhà sản xuất dệt may của KH. Chi phí lương cho lao động dệt may tại Việt Nam chỉ bằng 2/3 so với lương tại Indonesia và Malaysia. Do vậy, các DN trong TĐDMVN nói riêng và các DN Việt Nam nói chung cho đến nay vẫn được các hãng thời trang, các nhà bán lẻ trên thế giới lựa chọn đặt hàng sản xuất sản phẩm dệt may.

Chi phí lao động của các DN trong TĐDMVN đang cao hơn so với các DN FDI và các DN không thuộc TĐDMVN do hệ thống, bộ máy QLSX còn cồng kềnh chưa tinh gọn, việc tăng lương tối thiểu làm cho các DN trong TĐDMVN nói riêng và các DN Việt Nam nói chung khó khăn hơn, sức ép cạnh tranh gay gắt khiến các DN khó thực hiện mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững của DN.

Trong quá trình sản xuất vải, khâu nhuộm màu, in giữ vai trò quan trọng nhất đối với quyết định giá bán của vải. Khâu sản xuất vải thô chỉ đem lại lợi nhuận gộp trung bình là 10% thì khâu nhuộm vải có thể giúp mang về lợi nhuận trung bình là 20- 25%. mặc dù chất nhuộm có tỷ lệ chi phí nhỏ trong tổng chi phí sản xuất vải nhưng mang lại giá trị gia tăng lớn và là nhân tố quan trọng trong khâu dệt nhuộm lại đang phụ thuộc vào nguồn nhập khẩu.