

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

ĐỖ HUYỀN TRANG

NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU
SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC
TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

ĐỖ HUYỀN TRANG

NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU
SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC
TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 934 01 01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS. DOÃN KẾ BÔN

PGS.TS. NGUYỄN TIẾN DŨNG

HÀ NỘI, NĂM 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tôi, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Người cam đoan

Đỗ Huyền Trang

LỜI CẢM ƠN

Luận án được hoàn thành tại Trường Đại học Thương Mại. Trong quá trình làm Luận án, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ từ phía mọi người. Trước tiên tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến PGS.TS. Doãn Kế Bôn & PGS.TS. Nguyễn Tiến Dũng đã tận tình hướng dẫn, truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho tôi trong suốt quá trình thực hiện Luận án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến quý thầy cô Viện Đào tạo Sau Đại học - Trường Đại học Thương mại, những người đã hướng dẫn, hỗ trợ tôi rất nhiều trong thời gian học và nghiên cứu vừa qua.

Đồng thời, tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình và các bạn học viên cùng lớp đã động viên, hỗ trợ, giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu.

Mặc dù đã rất cố gắng nhưng do khả năng, điều kiện và phạm vi nghiên cứu của đề tài có hạn, do đó không thể tránh được những thiếu sót nhất định. Tôi mong nhận được những ý kiến nhận xét, đánh giá, góp ý của Quý thầy cô và các bạn để tôi có thể chỉnh sửa và hoàn chỉnh Luận án của mình tốt hơn.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Người viết

Đỗ Huyền Trang

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC HÌNH.....	ix
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	x
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	4
4. Đối tượng & phạm vi nghiên cứu.....	19
5. Phương pháp nghiên cứu	20
6. Một số đóng góp mới của Luận án.....	23
7. Kết cấu luận án	25
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP VÀ VẬN DỤNG CHO DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY	26
1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP	26
1.1.1 <i>Gia công xuất khẩu hàng hóa</i>	26
1.1.2 <i>Năng lực và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp</i>	29
1.2 NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY	31
1.2.1 <i>Khái niệm Năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may...31</i>	
1.2.2 <i>Tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may</i>	31

1.3 NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY- MÔ HÌNH VÀ THANG ĐO NGHIÊN CỨU	38
<i>1.3.1 Khái niệm, vai trò nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp</i>	<i>38</i>
<i>1.3.2 Cơ sở lý thuyết về các nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp</i>	<i>40</i>
<i>1.3.3 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu</i>	<i>47</i>
1.4 KINH NGHIỆM CỦA CÁC QUỐC GIA TRONG VIỆC TẠO DỰNG MÔI TRƯỜNG THUẬN LỢI CHO VIỆC NÂNG CAO NĂNG LỰC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM	54
<i>1.4.1 Doanh nghiệp dệt may Trung Quốc</i>	<i>54</i>
<i>1.4.2 Doanh nghiệp dệt may Thái Lan</i>	<i>56</i>
<i>1.4.3 Doanh nghiệp dệt may Ấn Độ.....</i>	<i>57</i>
<i>1.4.4 Bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam.....</i>	<i>59</i>
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM.....	61
2.1 SƠ LƯỢC VỀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA VINATEX VÀ CÁC DOANH NGHIỆP GIA CÔNG XUẤT KHẨU TRỰC THUỘC	61
<i>2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....</i>	<i>61</i>
<i>2.1.2 Nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và lĩnh vực hoạt động</i>	<i>62</i>
<i>2.1.3 Khái quát về một số doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	<i>64</i>
<i>2.1.4 Kết quả kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	<i>65</i>
<i>2.1.5 Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công.....</i>	<i>67</i>
2.2 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM.....	69

2.2.1 Phân tích mô tả thực trạng các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	69
2.2.2 Phân tích thực trạng các tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam ...	97
2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC VINATEX	115
2.3.1 Điểm mạnh năng lực.....	115
2.3.2 Điểm yếu và hạn chế năng lực	117
2.3.3 Nguyên nhân hạn chế năng lực	118
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM	123
3.1 BỐI CẢNH, QUAN ĐIỂM, ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM.....	123
3.1.1 Bối cảnh quốc tế và trong nước.....	123
3.1.2 Định hướng phát triển đối với hoạt động gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	128
3.1.3 Cơ hội và thách thức nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	131
3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM	134
3.2.1 Giải pháp về nguồn nhân lực	134
3.2.2 Giải pháp về tổ chức sản xuất.....	138
3.2.3 Giải pháp về tài chính	140
3.2.4 Giải pháp về năng lực liên kết.....	143
3.2.5 Giải pháp về quản trị nguyên vật liệu	145
3.2.6 Giải pháp về trình độ công nghệ	147

<i>3.2.7 Nhóm giải pháp tạo tiền đề và đảm bảo cho nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp</i>	150
3.2.7.3 Với Tập đoàn Dệt may Việt Nam	155
KẾT LUẬN	157
DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Đặc điểm của hoạt động gia công xuất khẩu	28
Bảng 1.4: So sánh thời gian vận chuyển giữa các nước tới các thị trường lớn.....	35
Bảng 1.3. Thống kê các nhân tố nâng cao lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp...41	41
Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2016-2022.....	65
Bảng 2.2. Tăng trưởng lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng giai đoạn 2016-2022.....	66
Bảng 2.3. Các chỉ tiêu báo cáo tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2016-2022.....	67
Bảng 2.4. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2021	68
Bảng 2.5 Tình hình lao động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2022	69
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động phân theo chức năng của Tập đoàn Dệt may Việt Nam năm 2019	70
Bảng 2.7. Tình hình lao động của Tổng Công ty May 10.....	72
Bảng 2.8. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị tại Tổng Công ty May Hưng Yên	77
Bảng 2.9. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị tại Công ty May Bình Minh	78
Bảng 2.10. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	79
Bảng 2.11. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May 10.....	81
Bảng 2.12. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Bình Minh	82
Bảng 2.13. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Hưng Yên.....	83
Bảng 2.14. Quy trình quản lý chất lượng trong quá trình sản xuất tại các doanh nghiệp thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam.....	88
Bảng 2.15. Hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng các doanh nghiệp thuộc Vinatex áp dụng	90

Bảng 2.16. Giá trị kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu theo loại ngành may Việt Nam	94
Bảng 2.17. Mẫu báo cáo tình hình cung ứng NVL giữa thực hiện & kế hoạch.....	96
Bảng 2.18. Quy mô sản xuất của các doanh nghiệp năm 2022	98
Bảng 2.19: Kết quả hoạt động gia công của Công ty May 10 giai đoạn 2017-2022	98
Bảng 2.20: Tỷ trọng doanh thu – lợi nhuận gia công của Tổng Công ty May 10	99
Bảng 2.21: Doanh thu gia công của Công ty May Bình Minh	99
Bảng 2.21: Doanh thu gia công của Tổng Công ty May Hưng Yên.....	100
Bảng 2.22: Đánh giá của các nhãn hàng và nhà bán lẻ về tính cạnh tranh của một số quốc gia cung cấp hàng dệt may	101
Bảng 2.23. Thống kê mô tả mẫu	105
Bảng 2.24 Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công xuất khẩu	106
Bảng 2.25. Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công	107
Bảng 2.26. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo	107
Bảng 2.26. Kết quả phân tích tương quan.....	109
Bảng 2.26. Bảng kết quả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình	111
Bảng 2.27. Kết quả phân tích phương sai	111
Bảng 2.28. Hệ số hồi quy	112
Bảng 2.28. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	113
Bảng 2.29. Kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quy mô doanh nghiệp	114
Bảng 2.30. Kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quan hệ doanh nghiệp với Tập đoàn Dệt may Việt Nam	115

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Biểu đồ nhân quả của dạng lỗi tại công đoạn may mí cổ	34
Hình 1.2: Thời gian sản xuất điển hình ngành may mặc Việt Nam.....	35
Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	47
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức Tập đoàn Dệt may Việt Nam	63
Hình 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	71
Hình 2.3. Tình hình áp dụng phần mềm hỗ trợ sản xuất kinh doanh.....	75
Hình 2.4. Tình hình tự động hoá tại các doanh nghiệp.....	76
Hình 2.5. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	80
Hình 2.6. Quy trình lập kế hoạch sản xuất.....	85
Hình 2.7. Quy trình sản xuất trong các doanh nghiệp may thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	87
Hình 2.8. Giá trị nhập khẩu nguyên liệu và giá trị xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam	93
Hình 2.9. Nhập khẩu nguyên liệu ngành dệt may của Việt Nam.....	94
từ các thị trường năm 2021	94
Hình 3.1. Phương thức cung ứng hàng dệt may trong trung và dài hạn và yêu cầu năng lực kết nối.....	124
Hình 3.2. Kỹ thuật số làm thay đổi từng cấu phần trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành may mặc	127
Hình 3.3. Mục tiêu chiến lược của Tập đoàn Dệt may Việt Nam đến năm 2025 ...	130

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
	Tiếng Việt	
1.	BCTC	Báo cáo tài chính
2.	CMCN	Cách mạng công nghiệp
3.	CTCP	Công ty Cổ phần
4.	DN	Doanh nghiệp
5.	GCXK	Gia công xuất khẩu
6.	KH&CN	Khoa học và Công nghệ
7.	KH&ĐT	Kế hoạch và Đầu tư
8.	NNL	Nguồn nhân lực
9.	SXXK	Sản xuất xuất khẩu
10.	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
11.	TNHHMTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
12.	VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
13.	VINATEX	Tập đoàn Dệt may Việt Nam
14.	VITAS	Hiệp hội Dệt may Việt Nam
	Tiếng Anh	
1.	AFF	Asia Fashion Ferderation - Liên đoàn Thời trang Châu Á
2.	AFTA	ASEAN Free Trade Area - Khu vực mậu dịch tự do các nước Đông Nam Á
3.	AFTEX	ASEAN Federation of Textile Industries - Liên đoàn Dệt may Đông Nam Á
4.	APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation - Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á-Thái Bình Dương
5.	ASEAN	Association of Southeast Asian Nations - Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
6.	CMT	Cut Make Trim - Phương thức sản xuất gia công

7.	CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership - Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
8.	EU	European Union - Liên minh Châu Âu
9.	EVFTA	European Union–Vietnam Free Trade Agreement - Thỏa thuận thương mại tự do thế hệ mới giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu
10.	FDI	Foreign Direct Investment - Đầu tư trực tiếp nước ngoài
11.	FTA	Free trade agreement - Hiệp định thương mại tự do
12.	FOB	Free On Board – Miễn trách nhiệm trên boong tàu nơi đi còn gọi là “Giao lên tàu”.
13.	GDP	Gross Domestic Product - Tổng sản phẩm quốc nội
14.	JIT	Just In Time - Mô hình sản xuất hiện đại: Đúng sản phẩm - đúng số lượng - đúng nơi - đúng thời điểm cần thiết
15.	LEAN	Mô hình sản xuất tinh gọn
16.	OBM	Original Brand Manufacturing - Nhà sản xuất thương hiệu gốc
17.	ODM	Original Design Manufacturing - Nhà thiết kế sản phẩm gốc
18.	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development - Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
19.	USD	Đô la Mỹ
20.	WB	World Bank - Ngân hàng thế giới
21.	WTO	World Trade Organization - Tổ chức Thương mại thế giới
22.	TPP	Trans Pacific Strategic Economic Partnership Agreement – Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài

Ngành công nghiệp Dệt may Việt Nam là ngành kinh tế chủ lực trong sự phát triển kinh tế xã hội Việt Nam trong ba thập kỉ trở lại đây. Với tốc độ tăng trưởng bình quân luôn duy trì ở mức trung bình từ 8% đến 15%, thị phần ngành Dệt may Việt Nam hiện vươn lên đứng thứ 3 trên thế giới sau Trung Quốc và Bangladesh, luôn nằm trong nhóm 5 quốc gia xuất khẩu dệt may hàng đầu thế giới trong suốt một thập kỉ. Năm 2022, theo báo cáo của WTO, kim ngạch xuất khẩu của Dệt may Việt Nam đạt mức kỉ lục 44 tỷ USD, thị phần của dệt may Việt Nam chiếm khoảng 5,7%, thu hẹp khoảng cách thị phần với Bangladesk là 6,5%. Ngành Dệt may cũng đồng thời là ngành có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế khi góp phần tạo ra công ăn việc làm cho hơn 3 triệu lao động, dự kiến đến năm 2025 số lao động sẽ tăng lên 5 triệu. Với mục tiêu phát triển theo chiều sâu, tiếp cận người tiêu dùng bằng cách giành thế chủ động, hướng tới các phương thức sản xuất cao hơn nhằm hướng tới nâng cao mức độ tham gia trong chuỗi giá trị may mặc toàn cầu và đưa hàng vào các thị trường xuất khẩu đa dạng, thuận lợi hơn, kiên toàn nội lực nhằm giảm nguyên liệu nhập khẩu để tăng giá trị, trong hai thập kỉ trở lại đây, ngành Dệt may Việt Nam nhận được sự quan tâm đặc biệt của Chính Phủ và đã có những thay đổi nhanh chóng, liên tiếp có những bứt phá năm sau cao hơn năm trước.

Sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam có sự đóng góp không nhỏ của Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex), là doanh nghiệp giữ vị trí nòng cốt, kết nối và điều phối hoạt động của các đơn vị thành viên, thúc đẩy sức mạnh cộng hưởng của toàn bộ hệ thống, tăng năng suất, giảm phụ thuộc nguyên liệu nhập khẩu, nâng cao giá trị gia tăng và thúc đẩy tăng trưởng bền vững hàng đầu với lợi thế về quy mô kinh tế, hệ thống phân phối rộng và dây chuyền sản xuất hoàn thiện. Trải qua các giai đoạn phát triển từ năm 1995 đến nay, Vinatex đã tận dụng rất tốt các cơ hội của thị trường và đưa ra chiến lược sản xuất kinh doanh hợp lý để khai thác tối đa lợi thế của Tập đoàn. Nếu như giai đoạn 1995 – 2015, Tập đoàn tập trung phát triển ngành may, mở rộng quy mô may gia công, mang lại công ăn việc làm và cải thiện

thu nhập cho người lao động, thì giai đoạn 2015-2020 trước những thách thức đề tận dụng, khai thác triệt để các FTA, Vinatex chủ trương giảm dần sản xuất may và chuẩn bị nguồn lực cho phát triển nguyên phụ liệu và đạt được những thành tựu nhất định. Trong đó phải kể đến nhân tố tự chủ nguyên liệu phục vụ may xuất khẩu đã tăng từ 40% lên 58%. Cũng trong năm 2020, kim ngạch xuất khẩu của Tập đoàn Dệt may Việt Nam đạt xấp xỉ 4 tỷ USD, chiếm 10% kim ngạch xuất khẩu Dệt may cả nước và liên tục giữ vững tỉ trọng lớn trong toàn bộ kim ngạch xuất khẩu dệt may cả nước trong các năm sau đó. Mục tiêu chiến lược Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2020-2025 là *“Trở thành một điểm đến cung cấp giải pháp trọn gói về dệt may thời trang cho khách hàng doanh nghiệp. Từng bước vươn lên thang bậc cao hơn của chuỗi giá trị về thiết kế và thương hiệu”* cung cấp cho khách hàng các dịch vụ trọn gói trên toàn chuỗi cung ứng, thời trang, chất lượng cao và thân thiện với môi trường; đạt hiệu quả cao nhờ liên tục cải thiện chất lượng quản lý, chất lượng nguồn nhân lực, đổi mới công nghệ... Tập đoàn đã tổ chức cấu trúc, mở rộng liên doanh liên kết, hình thành các Công ty con cấp 1, cấp 2, cấp 3 và các Công ty liên kết cụ thể hóa từng nhiệm vụ, sứ mệnh của mỗi doanh nghiệp đóng góp trong chuỗi giá trị Dệt may Vinatex.

Chiến lược phát triển ngành Dệt may nói chung và Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói riêng trong một thập kỉ qua đã chỉ ra những chiến lược trọng tâm về công nghệ trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư diễn ra, hay những giải pháp chiến lược trong nâng cao năng suất lao động, nâng cao trình độ quản lý... Mặc dù đã được các doanh nghiệp phần nào triển khai, đóng góp tích cực vào kết quả kinh doanh những năm trở lại đây, tuy nhiên, dịch Covid trong giai đoạn 2020-2021 và những hệ lụy của nó đối với nền kinh tế Việt Nam và thế giới vẫn đang diễn ra không mấy tích cực, khiến “cuộc chiến” trên thương trường như được “tái thiết lập”. Trong khi ngành Sợi vẫn chủ yếu sản xuất các loại sợi phổ thông, chưa đáp ứng yêu cầu chất lượng để sản xuất vải phục vụ may xuất khẩu, ngành Dệt nhuộm mới chỉ chủ yếu đáp ứng được 20% nhu cầu về vải dệt kim trong chuỗi sản xuất, thì ngành May và cụ thể là may gia công xuất khẩu – chiếm tới 65% kim ngạch xuất

khẩu - đã và đang giữ vai trò quan trọng trong điều kiện của ngành và cả Vinatex. Tuy nhiên, từ quý cuối của năm 2022 đến nay, ngành Dệt may Việt Nam nói chung và Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói riêng phải đối diện với những thách thức nặng nề khi cầu thế giới sụt giảm, kim ngạch xuất khẩu Việt Nam giảm mạnh nhất trên 17% so với những nhóm quốc gia sụt giảm, trong khi Bangladesh lại tăng trưởng 6,5% so với cùng kì. Các doanh nghiệp trong Vinatex phải chấp nhận cả những đơn hàng nhỏ và những mặt hàng khó để duy trì sản xuất, đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động. Trong khi đó, tại Vinatex, tính đến thời điểm cuối năm 2022, có 35/65 doanh nghiệp có hoạt động gia công xuất khẩu trong đó tỷ trọng may gia công xuất khẩu lớn, là hoạt động chủ lực chủ yếu thuộc về các doanh nghiệp là công ty liên kết của Vinatex (22/35 doanh nghiệp) với tỉ trọng sở hữu dao động từ 20% đến 48%. Các doanh nghiệp này cũng được phân hóa với các quy mô khác nhau, trong đó chiếm đa số là các doanh nghiệp có quy mô hoạt động nhỏ với vốn điều lệ nhỏ dưới 100 tỷ. Với hoạt động chính là sản xuất hàng gia công, đây cũng là nhóm doanh nghiệp có số lượng lao động sử dụng lớn nhất trong Tập đoàn. Trong khi tình hình khó khăn được dự báo sẽ còn kéo dài tới hết năm 2024, không chỉ tác động tiêu cực tới các chỉ tiêu xuất khẩu mà còn kéo theo các vấn đề về lao động, việc làm, an sinh xã hội cho hàng chục ngàn lao động, tính sống còn của doanh nghiệp thì những thách thức mới trong cạnh tranh gần với bối cảnh mới như “xanh hóa”, “kinh tế tuần hoàn” cùng những biến đổi mới về ý thức và hành vi người tiêu dùng quốc tế, cũng là những áp lực kép cho các doanh nghiệp gia công xuất khẩu để Dệt may Việt Nam giữ vững được vị trí trên bản đồ xuất khẩu may mặc quốc tế, làm bệ đỡ cho sự phát triển của những ngành sản xuất như sợi, dệt nói chung và các sản phẩm may mặc theo hình thức cao hơn ODM, OBM nói riêng.

Từ những luận giải trên cho thấy việc đánh giá thực trạng năng lực gia công xuất khẩu làm cơ sở nhằm đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cho hoạt động gia công xuất khẩu, nâng cao vị thế cạnh tranh, thâm nhập vững vàng của sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trên thị trường quốc tế trong thời gian tới, là địa chỉ đáng tin cậy trong lĩnh vực gia công xuất khẩu là cần thiết. Xuất phát

từ những luận giải trên, Nghiên cứu sinh lựa chọn nghiên cứu đề tài "*Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam*" là chủ đề của Luận án tiến sĩ.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Các nghiên cứu về gia công xuất khẩu và năng lực gia công xuất khẩu

HKTDC Research (2018), *Gia công thương mại - Processing Trade*, đã định nghĩa và đặc điểm của hoạt động gia công sản xuất xuất khẩu, về những yêu cầu khi doanh nghiệp thực hiện hoạt động gia công tại Trung Quốc. Bài nghiên cứu đã phân tích sự thay đổi về hệ thống phê duyệt, quản lý hoạt động gia công tại Trung Quốc. Trước đây, Trung Quốc đã từng thực hiện một hệ thống phê duyệt tương đối phức tạp về hoạt động của các doanh nghiệp gia công xuất khẩu. Tuy nhiên do yêu cầu cải cách thủ tục hành chính liên tục trong những năm gần đây, Trung Quốc đã bãi bỏ các yêu cầu phê duyệt mang tính chất hành chính. Thay vào đó, hoạt động quản lý thương mại gia công xuất khẩu được thực hiện thông qua các biện pháp thẩm định năng lực doanh nghiệp.

Miaojie Yu và Wei Tian (2001), *Gia công thương mại của Trung Quốc - China's Processing Trade*, đã đưa ra cái nhìn tổng quan về thương mại gia công chế biến của Trung Quốc trong khoảng 10 năm, vai trò của gia công thương mại đối với sự phát triển kinh tế của quốc gia này. Do đó, hoạt động thương mại gia công, chế biến xuất khẩu đã phát triển rất nhanh chóng trong ba thập kỷ qua. Chính sách thương mại tự do của Trung Quốc cũng đã thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động thương mại này thể hiện qua một loạt các khu thương mại tự do, khu chế xuất và khu phát triển kinh tế và công nghệ được thành lập. Bài nghiên cứu với số liệu điều tra thứ cấp và sơ cấp cũng cho thấy cách thức quản lý của Chính phủ Trung Quốc với các khu công nghiệp này và các doanh nghiệp gia công xuất khẩu trong đó.

Nguyễn Hoàng (2009), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, luận án tiến sĩ, đã nghiên cứu theo hướng tiếp cận chuỗi giá trị toàn cầu đối với hàng dệt may và dựa trên lý thuyết quản trị marketing để đề xuất các giải pháp phù hợp. Khi phân tích năng lực cạnh tranh doanh nghiệp dệt may, tác

giả đã đề cập đến nhóm những nhân tố nội tại của doanh nghiệp, gồm: Năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo; Vị thế tài chính, Năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D), Nguồn nhân lực của doanh nghiệp, Năng lực sản xuất và hậu cần về tác nghiệp xuất khẩu. Tác giả đã xây dựng được hệ thống 12 tiêu chí và hệ số quan trọng nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp dệt may bao gồm: (1) Thị phần doanh nghiệp, (2) Tăng trưởng thị phần và lợi nhuận, (3) Vị thế tài chính, (4) Quản lý và lãnh đạo, (5) Chất lượng/ giá sản phẩm và dịch vụ, (6) Trình độ công nghệ, (7) Thương hiệu, (8) Chi phí đơn vị, (9) Marketing phân phối, (10) Hiệu suất xúc tiến, truyền thông, (11) Hiệu suất R&D và (12) Kỹ năng nhân sự quản trị.

Nguyễn Văn Minh (2015), *Hoạt động gia công hàng xuất khẩu tại Việt Nam hiện nay và thủ tục hải quan đối với hàng gia công xuất khẩu tại Việt Nam*, đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hoạt động gia công xuất khẩu và làm rõ cơ sở lý thuyết về thủ tục hải quan đối với hàng gia công xuất khẩu, phân tích thực trạng hoạt động gia công hàng xuất khẩu tại Việt Nam hiện nay và thủ tục hải quan đối với hàng gia công xuất khẩu tại Việt Nam trong gian đoạn 2012-2014, đề xuất một số giải pháp đẩy mạnh gia công hàng xuất khẩu tại Việt Nam và hoàn thiện thủ tục hải quan đối với hàng gia công xuất khẩu tại Việt Nam đến năm 2020.

Bùi Chí Bền (2016), *Tăng cường hiệu quả hoạt động gia công xuất khẩu mặt hàng điện tử của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hoạt động gia công xuất khẩu tại doanh nghiệp, phân tích thực trạng hoạt động gia công xuất khẩu mặt hàng điện tử của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, đề xuất một số giải pháp tăng cường hiệu quả hoạt động gia công xuất khẩu mặt hàng điện tử của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Vũ Hoàng Mạnh Trung (2017), *Đẩy mạnh hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế*, đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hoạt động gia công xuất khẩu tại doanh nghiệp, phân tích thực trạng hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế, đề xuất một

số giải pháp đẩy mạnh hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế trong thời gian tới.

Hoàng Trọng Hoà (2021), *Mối quan hệ giữa chiến lược sản xuất và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất chế tạo ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ trường đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội đã nghiên cứu tập trung phân tích mối quan hệ giữa chiến lược sản xuất và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất chế tạo Việt Nam từ đó chỉ ra mối quan hệ nhân quả, có ý nghĩa thống kê tích cực giữa hai nhân tố này. Bằng việc xây dựng, triển khai hiệu quả chiến lược sản xuất, các doanh nghiệp đạt được hiệu quả hoạt động tốt hơn. Ngoài ra, nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò trọng yếu của nhân tố công nghệ tại các doanh nghiệp sản xuất chế tạo Việt Nam. Trong đó, theo đuổi công nghệ cao, thích nghi công nghệ mới và sở hữu thiết bị độc quyền thể hiện vai trò tích cực trong thúc đẩy kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Đào Minh Anh (2020), *Nghiên cứu các nhân tố quản trị sản xuất cốt lõi tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Trường đại học Ngoại Thương, đã xác định được năm yếu tố quản trị sản xuất cốt lõi (gồm Bố trí mặt bằng dây chuyền sản xuất, máy móc thiết bị; Áp dụng thẻ Kanban; Sắp xếp gọn gàng và sạch sẽ; Quản lý chất lượng nhà cung cấp và Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý và tại hiện trường) và mức độ tác động của chúng tới kết quả hoạt động kinh doanh. Thông qua các giai đoạn nghiên cứu, từ việc xác định sơ bộ các yếu tố quản trị sản xuất, tới việc xác định tổng quát các yếu tố quản trị sản xuất cốt lõi phù hợp với điều kiện doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam, cho đến việc nhận diện được các yếu tố quản trị sản xuất cốt lõi và mức độ tác động của từng yếu tố tới kết quả quản trị sản xuất của doanh nghiệp cơ khí. Các doanh nghiệp cơ khí cần tập trung đầu tư nguồn lực vào các yếu tố này, vì chúng là các yếu tố cốt lõi giúp nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2 Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh và năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp dệt may

Hoàng Mạnh Trung (2017), *Đẩy mạnh hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế*, đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về

hoạt động gia công xuất khẩu tại doanh nghiệp, phân tích thực trạng hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế, đề xuất một số giải pháp đẩy mạnh hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế trong thời gian tới.

Trần Thị Kim Loan và Bùi Nguyên Hùng (2009), *Nghiên cứu các nhân tố có ảnh hưởng đến năng suất của các doanh nghiệp trong ngành may*, Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ, đã thực hiện nghiên cứu định tính xây dựng mô hình lý thuyết bao gồm năm nhân tố ảnh hưởng đến năng suất của doanh nghiệp bao gồm: sự quan tâm của các nhà quản lý cấp cao, hướng đến khách hàng, quản trị nguồn nhân lực, quản lý sản xuất và văn hoá doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu định tính đã điều chỉnh và bổ sung các nhân tố có ảnh hưởng đến năng suất đối với doanh nghiệp may, đây là ngành sản xuất có tỷ lệ thâm dụng lao động cao.

Trần Thị Vân Anh (2019), *Doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư*, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học xã hội. Nghiên cứu góp phần hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển doanh nghiệp dệt may trong bối cảnh phương thức tổ chức sản xuất, kinh doanh thay đổi nhanh chóng dưới ảnh hưởng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Từ đó xác định các tiêu chí và chỉ tiêu cần quan tâm để đánh giá sự phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh diễn ra các cuộc cách mạng công nghiệp. Đề tài đã đánh giá được thực trạng phát triển của doanh nghiệp dệt may Việt Nam giai đoạn 2007-2018 trên cơ sở áp dụng cơ sở lý luận nói trên, chỉ ra được những vấn đề phát triển của doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong bối cảnh mới. Nghiên cứu luận giải được các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh diễn ra Cách mạng công nghiệp 4.0. Đã đề xuất được một số khuyến nghị nhằm phát triển doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong bối cảnh Luận án đưa ra được quan điểm, định hướng, các giải pháp chủ yếu để phát triển doanh nghiệp dệt, may trong bối cảnh CMCN lần thứ tư.

Tống Phước Long (2017), *Phát triển thương hiệu sản phẩm thời trang xuất khẩu của Tập đoàn dệt may Việt Nam (Vinatex)*, Luận án tiến sĩ kinh tế trường Đại

học Thương mại, đã phân tích tình hình xuất khẩu sản phẩm dệt may trong đó có sản phẩm thời trang của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trước hết dựa trên hoạt động gia công xuất khẩu, Tập đoàn Dệt may Việt Nam và các thành viên được xem là địa chỉ uy tín đối với các nhà nhập khẩu, và người tiêu dùng nước ngoài về xuất xứ sản xuất (made in Viet Nam); phân tích tình hình phát triển thương hiệu sản phẩm thời trang xuất khẩu của Tập đoàn dựa trên thương hiệu riêng, từ đó chỉ ra ưu, nhược điểm trong quá trình sản xuất xuất khẩu của các doanh nghiệp thành viên. Nghiên cứu đề xuất một số giải pháp mang tính định hướng về phát triển thương hiệu sản phẩm thời trang xuất khẩu của Tập đoàn dệt may Việt Nam trong điều kiện mà hiện nay phần lớn các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang gia công hàng may mặc, sản phẩm thời trang cho các tập đoàn, công ty nước ngoài và đứng trước cơ hội của hội nhập kinh tế quốc tế.

Nguyễn Gia Sơn (2018), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn dệt may Việt Nam trong Hội nhập*, Tạp chí Tài chính Doanh nghiệp, đã nghiên cứu: (i) Bổ sung lý luận chung về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. (ii) Đánh giá khá kỹ thực trạng năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế giai đoạn 2016-2020. (iii) Trên cơ sở đó đề xuất một số nhóm giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn dệt may Việt Nam trong giai đoạn tới. Nội dung nghiên cứu cơ bản đã trả lời được các câu hỏi và khoảng trống nghiên cứu về nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Vũ Dương Hoà (2017), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa dệt may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Viện nghiên cứu thương mại, đã nhấn mạnh tuy có tốc độ phát triển cao, giá trị kim ngạch xuất khẩu lớn, nhưng giá trị gia tăng trong các mặt hàng dệt may của Việt Nam thấp, tỷ suất lợi nhuận trong gia công chỉ vào khoảng 5% – 8%, và chỉ được xếp vào nước có nền công nghiệp sản xuất dệt may và thời trang vào loại trung bình trên thế giới (Theo BMI, 2012) nhưng năng lực cạnh tranh của ngành Dệt may còn nhiều khuyết điểm, sự liên kết giữa các mắt xích chưa chặt chẽ khiến giá trị gia tăng còn thấp. Một trong những nhân tố quan trọng

khiến cho năng lực cạnh tranh của ngành còn nhiều khiếm khuyết và thiếu tính bền vững là do tuy số lượng doanh nghiệp trong ngành lên đến gần 6.800 doanh nghiệp nhưng phần lớn các doanh nghiệp này là những doanh nghiệp siêu nhỏ hoặc nhỏ với nguồn vốn yếu, sản xuất phân tán khắp cả nước. Do hầu hết các doanh nghiệp dệt may Việt Nam là nhỏ và siêu nhỏ, vốn yếu, khả năng đầu tư phát triển công nghệ không cao, khả năng huy động vốn đầu tư thấp, hạn chế khả năng đổi mới công nghệ, trang thiết bị. Chính quy mô nhỏ đã khiến các doanh nghiệp chưa đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, và chỉ có thể cung ứng cho một thị trường nhất định. Do đó, khi thị trường gặp vấn đề, các doanh nghiệp dệt may sẽ gặp khó khăn trong việc điều chỉnh phương thức thâm nhập thị trường hoặc chuyển đổi sang thị trường khác. Trước thực trạng yếu kém về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa của ngành dệt may cũng đang đứng trước thách thức cạnh tranh gay gắt cả ở trong và ngoài nước, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

Hoàng Thị Thúy Nga (2012), *Nghiên cứu tính kinh tế theo quy mô - Economies of scale - của các doanh nghiệp may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, đã nghiên cứu tổng quan ngành may nói chung và may Việt Nam nói riêng. Phân tích kết quả về tính kinh tế theo quy mô của doanh nghiệp may Việt Nam giai đoạn 2000-2009, cùng những đề xuất, kết luận khai thác tính kinh tế theo quy mô trong ngành may Việt Nam giai đoạn 2010-2020. Ngành may Việt Nam đã có lịch sử phát triển từ lâu đời, trải qua bao nhiêu thăng trầm đến nay đã và đang trở thành một ngành đóng góp lớn vào GDP đất nước. Trong gần 20 năm qua, ngành may chủ yếu hướng vào xuất khẩu và chủ yếu là gia công cho các nước khác như Mỹ, Nhật Bản, EU. Như vậy, ngành may Việt Nam cần nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm tận dụng tính kinh tế theo quy mô để tiếp tục là nền kinh tế gia công hướng tới xuất khẩu cùng với thị trường nội địa khi Việt Nam đang hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế thế giới. Tính kinh tế theo quy mô có ý nghĩa quan trọng bởi vì đây là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến xác định quy mô tối ưu, sản lượng và giá bán của một hãng nói riêng và của một ngành nói chung. Vấn đề này có một ứng dụng nhất định đối với các ngành trong nền kinh tế hội nhập nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của

ngành đặc biệt là ngành may với hoạt động chủ yếu là xuất khẩu và chiếm vị trí quan trọng trong nền kinh tế.

Sanchita Banerjee Saxena và Veronique Salze - Lozac'h (2010), *Competitiveness in the Garment and Textiles Industry: Creating a supportive environment - Khả năng cạnh tranh trong ngành dệt và may mặc Bangladesh: tạo ra một môi trường hỗ trợ*, Occasional Paper No1, đã chỉ ra rằng trong ngắn hạn, chính sách về xuất khẩu hàng may mặc sẽ thúc đẩy năng lực cạnh tranh, đạt được các mục tiêu về giảm thời gian và chi phí trong kinh doanh, nâng cao năng suất và tác động lan tỏa tích cực tới các lĩnh vực khác. Ngành công nghiệp dệt và may mặc của Bangladesh cũng chịu ảnh hưởng mạnh từ cuộc khủng hoảng tài chính và kinh tế toàn cầu, xuất khẩu sang EU và Hoa Kỳ giảm mạnh. Ngành dệt may của Bangladesh sử dụng hơn ba triệu lao động và cuộc khủng hoảng kinh tế làm mức độ thất nghiệp tăng cao. Công nghiệp dệt may của Bangladesh có thể mạnh và chi phí thấp, các sản phẩm có chất lượng. Tuy nhiên, Bangladesh luôn phải cạnh tranh với các nước xuất khẩu dệt may lớn như Trung Quốc, Ấn Độ, Việt Nam và có sự cạnh tranh về giá so với các nhà xuất khẩu Campuchia, Srilanka. Hiện nay, Bangladesh chú trọng tới các điều kiện về môi trường, lao động trong ngành dệt may. Để công nghiệp dệt may phát triển và mở rộng, cần phải thu hút vốn đầu tư và công nghệ từ các nước phát triển chứ không phải chỉ giảm chi phí đầu vào. Như vậy sẽ tạo ra giá trị gia tăng lớn trong ngành công nghiệp dệt may của Bangladesh.

Muhammad Shafiq (2011), *An investigation of total quality management practices in Pakistan*, đã chỉ ra vai trò và tầm quan trọng của hoạt động quản lý chất lượng toàn diện đối với các doanh nghiệp dệt may Pakistan tuy nhiên hoạt động này chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của các doanh nghiệp này. Nghiên cứu nhấn mạnh các kết quả: mối quan hệ tích cực của quản lý chất lượng toàn diện với kết quả kinh doanh; việc triển khai quản lý chất lượng toàn diện không bị ảnh hưởng bởi quy mô doanh nghiệp; quản trị nhà cung ứng và các nhân tố nguồn lực có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp dệt may Pakistan... Nghiên cứu cũng khẳng định, vẫn đề đào tạo về quản lý chất lượng toàn diện, đầu tư

cho hoạt động cải tiến chất lượng là những giải pháp quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp dệt may Pakistan.

Matt Berdine, Erin Parrish, Nancy Cassill (2008), *Measuring the Competitive advantage of the US Textile and Apparel Industry (Đo lường lợi thế so sánh của công nghiệp dệt và may mặc Hoa Kỳ)*, Annual Conference, Boston MA, đã đưa ra tình hình của ngành dệt may Hoa Kỳ trong hơn 10 năm qua đã giảm sự cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Có rất nhiều lý do trong đó tồn tại việc tồn kho và lợi nhuận thấp, bên cạnh đó sự gia tăng nhanh chóng hàng dệt may nhập khẩu từ các nước có chi phí sản xuất thấp, giá rẻ hơn ảnh hưởng lớn đối với công nghiệp dệt may Hoa Kỳ. Các tác giả đã đặt ra các giải pháp để ngành dệt may của Mỹ có thể tiếp tục cạnh tranh trên thị trường thế giới. Đồng thời nghiên cứu cũng tìm ra những yếu tố then chốt tác động tới sự cạnh tranh của các khu vực xuất khẩu dệt may hàng đầu để đưa ra nhận định làm thế nào để ngành dệt may Hoa Kỳ có thể thích ứng và tăng trưởng xuất khẩu. Hiện nay, trình độ phát triển của ngành dệt may Hoa Kỳ rất cao thể hiện qua việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm, marketing và dịch vụ khách hàng, đó chính là những bài học kinh nghiệm cho ngành dệt may Việt Nam trong thời kỳ hội nhập và ký kết các Hiệp định thương mại tự do (FTA).

Michaela Platzer (2014), *US Textile Manufacturing and the Trans - Pacific Partnership Negotiations - Sản xuất dệt may của Hoa Kỳ và các cuộc đàm phán của Hiệp định TPP*, Congressional Research Service, đã nhận định và phân tích dệt may là một vấn đề đang tranh cãi và chưa thống nhất tại các cuộc đàm phán Hiệp định TPP để tạo ra một khu vực thương mại tự do tại Châu Á Thái Bình Dương. Hầu hết các nước tham gia đàm phán trong đó có Việt Nam đều có kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc khá lớn nhưng chủ yếu vải và sợi đều nhập khẩu từ Trung Quốc và các quốc gia Châu Á khác. Hiệp định TPP sẽ ảnh hưởng tới các nhà xuất khẩu dệt may Hoa Kỳ theo hai hướng: Một là, thị trường dệt may của Hoa Kỳ sẽ phải chịu sức ép cạnh tranh lớn khi các nước trong TPP xuất khẩu hàng dệt may sang Hoa Kỳ mà không phải chịu thuế. Hai là, nếu những thỏa thuận trong TPP không yêu cầu cam kết các sản phẩm phải có sợi được sản xuất tại các nước trong TPP mà vẫn

được hưởng quyền ưu tiên khi xuất khẩu vào Hoa Kỳ thì sẽ tạo ra sự cạnh tranh với các nhà xuất khẩu Hoa Kỳ. Trong nghiên cứu này đã phân tích ngành dệt may Hoa Kỳ khi tham gia TPP nhưng qua đó cũng đánh giá được cơ hội và thách thức đối với ngành dệt của Việt Nam khi tham gia TPP.

Shah (2013), *Antecedents and Outcomes of Industrial Up-gradation through Value Chain of Bangladeshi Apparel Firms Pursuing Leagile Manufacturing Systems*, đã kết luận các doanh nghiệp may mặc tại những quốc gia đang phát triển như Băng-la-đét khó thoát khỏi các hoạt động đem lại giá trị gia tăng thấp do sự chèn ép từ các công ty đa quốc gia. Để nâng cấp trong chuỗi giá trị toàn cầu, việc khai thác có hiệu quả các nguồn lực là lựa chọn khả thi nhất đối với các doanh nghiệp may mặc tại những quốc gia này. Các doanh nghiệp có thể thực hiện việc nâng cấp lên phương thức sản xuất ODM mà không cần thực hiện tất cả các hoạt động ở cấp độ OEM, thông qua đầu tư vào con người và công nghệ.

Vu and Pham (2016), *A dynamic approach to assess international competitiveness of Vietnam's garment and textile industry*, đã phân tích lợi thế so sánh của ngành dệt may Việt Nam và so sánh với trường hợp ngành dệt may Trung Quốc. Tác giả cho rằng dệt may Việt Nam đóng vai trò đầu tàu cho sự phát triển kinh tế và xã hội của Việt Nam. Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng mang đến nhiều thách thức không nhỏ cho ngành dệt may Việt Nam. Phân tích trường hợp của Việt Nam và Trung Quốc, tác giả cho rằng Việt Nam có ít lợi thế so sánh hơn Trung Quốc trong hầu hết các phân đoạn của ngành dệt may. Qua đó, tác giả gợi ý rằng để duy trì tốc độ tăng trưởng và xuất khẩu trong bối cảnh mới, ngành dệt may Việt Nam cần phải có những bước đi đột phá, có chiến lược ưu tiên đặc biệt đối với công nghiệp phụ trợ cho ngành dệt may. Trước đó, Pelzman and Sholam (2010) cũng đi so sánh ngành dệt may của Việt Nam và Trung Quốc, tuy nhiên phân tích dưới góc độ phản ứng trước việc Mỹ xóa bỏ rào cản hạn ngạch xuất khẩu đối với Trung Quốc và Việt Nam. Tác giả cho rằng không giống như nhiều dự báo trước đó về việc Trung Quốc chiếm ưu thế vượt trội trước các đối thủ cạnh tranh. Bài viết khẳng định sự cạnh tranh gia tăng và ngày càng khốc liệt hơn giữa Việt

Nam và Trung Quốc ở giai đoạn có giá trị thấp của chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Bên cạnh đó, tác giả cũng chỉ ra rằng sự khác biệt về nền tảng kinh tế, nền tảng thể chế, nền tảng văn hóa dẫn đến những chính sách khác nhau giữa chính phủ Việt Nam và Trung Quốc.

Jacobs và cộng sự (2016), *Matching Sourcing Destination with Fashion Brands' Business Model: Comparative Advantages of Bangladesh and Vietnam Apparel Industries*, đã so sánh trường hợp của Việt Nam và Bangladesh và khẳng định Việt Nam Việt Nam có nhiều phân ngành đóng vai trò chủ chốt trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu, trong khi đó Bangladesh có lợi thế cạnh tranh về giá lao động rẻ. So sánh với Việt Nam, các tác giả cho rằng Việt Nam là ví dụ điển hình cho Bangladesh trong việc phát triển và tham gia vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Một nghiên cứu so sánh khác là tác phẩm của tác giả Knutsen (2004) đề cập trường hợp của Việt Nam và Sri Lanka. Tác giả cho rằng Việt Nam có thể là mô hình tốt cho Sri Lanka học tập và phát triển, trong đó nhấn mạnh đến xây dựng mạng lưới người tiêu dùng làm động lực cho phát triển.

2.3 Các nghiên cứu về giải pháp nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp dệt may

Nguyễn Xuân Thọ (2019), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ Viện chiến lược phát triển, đã làm rõ bản chất, các đặc trưng cơ bản và vai trò của việc nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm dệt may trong bối cảnh hội nhập kinh tế, với sự phát triển có hiệu quả và bền vững các Doanh nghiệp trong chuỗi giá trị sản phẩm. Luận án nghiên cứu và xác định bộ tiêu chí cơ bản nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm Dệt May bao gồm: Thị phần sản phẩm dệt may, Chất lượng nguồn nhân lực dệt may, Công nghệ thiết bị dệt may, Thương hiệu sản phẩm dệt may, Chi phí lao động dệt may, Thời gian sản xuất sản phẩm dệt may. Trong đó, yếu tố Chính sách của Nhà nước điều tác động lên các tiêu chí nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm. Từ đó, luận án đã đánh giá rõ nhu cầu, những điều kiện tiền đề thuận lợi và những khó khăn cản trở việc cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam. Trên cơ sở phân

tích SWOT, luận án đã làm rõ luận cứ khoa học định hướng hình thành, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam. Định hướng đó lấy hạt nhân là “Phát triển sản phẩm dệt may theo hướng tiếp cận công nghệ hiện đại (cách mạng công nghiệp lần thứ tư), thân thiện môi trường, đảm bảo hiệu quả và bền vững trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế”.

Trần Thị Thu Hiền (2018), *Phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam khi tham gia hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP)*, Luận án tiến sĩ viện nghiên cứu chiến lược, chính sách công thương, đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển xuất khẩu hàng dệt may của một quốc gia; Phân tích các yếu tố tác động đến phát triển xuất khẩu hàng dệt may của một quốc gia khi tham gia Hiệp định thương mại tự do khu vực. Vận dụng khung lý thuyết để phân tích thực trạng về phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam, trong đó có phát triển xuất khẩu hàng dệt may vào các nước CPTPP và các yếu tố tác động đến phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam khi tham gia CPTPP; Đánh giá những thành công, những tồn tại và nguyên nhân sự phát triển xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam. Dựa trên những đánh giá về thực trạng phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam, khả năng các yếu tố tác động đến phát triển xuất khẩu hàng dệt may khi tham gia CPTPP, luận án đề xuất các quan điểm và định hướng phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam; đồng thời đề xuất các giải pháp vĩ mô và vi mô nhằm phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh tham gia CPTPP.

Ngô Thị Việt Nga (2013), *Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh doanh và quản lý, đã nghiên cứu và đưa ra cơ sở lý luận chung về tái cơ cấu doanh nghiệp, thực trạng tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam, định hướng và giải pháp hoàn thiện quá trình tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Ngành công nghiệp may Việt Nam là một trong những ngành có đóng góp rất quan trọng cho nền kinh tế. Hiện nay, yêu cầu hội nhập kinh tế thế giới đã đặt các doanh nghiệp may trong bối cảnh phải tổ chức lại. Sự cần thiết phải tái cơ cấu xuất phát từ những sự thay đổi trong bản thân doanh nghiệp cũng như xuất phát

từ sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Tái cơ cấu xuất phát từ các áp lực bên ngoài để thích nghi với môi trường kinh doanh, còn tái cơ cấu xuất phát từ các áp lực bên trong để phù hợp với quy mô tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp.

Nguyễn Thị Dung Huệ (2012), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, đã chỉ ra trong xu thế hội nhập, ngành dệt may trên thế giới đang diễn ra quá trình cạnh tranh gay gắt giữa các quốc gia đặt ra thách thức to lớn với ngành dệt may Việt Nam. Thực tế cơ cấu phát triển ngành dệt may đang tồn tại nhiều bất cập như việc tập trung phần lớn vốn đầu tư, lao động vào công đoạn may mặc mà chủ yếu là may gia công trong khi các công đoạn khác như kéo sợi, dệt, nhuộm lại đang trong tình trạng manh mún, lạc hậu, thiếu vốn; 70%-80% giá trị của các nguyên liệu dệt may của Việt Nam phải nhập khẩu, do đó giảm sức cạnh tranh của hàng dệt may xuất khẩu Việt Nam. Việt Nam cần có một chiến lược phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ phù hợp để có thể đáp ứng một cách tốt nhất nguồn cung cấp nguyên phụ liệu cho ngành công nghiệp dệt may và thích ứng với điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Goto và cộng sự (2011), *Meeting the challenge of China: the Vietnamese garment industry in the post MFA era*, cũng đề cập ngành dệt may trong bối cảnh toàn cầu nhưng cụ thể hơn là các thách thức đến từ Trung Quốc hậu MFA và nhấn mạnh rằng các thách thức đến từ Trung Quốc đối với ngành dệt may Việt Nam là đương đối lớn. Lý giải cho điều này, tác giả cho biết Trung Quốc hiện đã phát triển lên vị trí cao hơn của chuỗi dệt may toàn cầu, giá trị sản phẩm cao, giá trị gia tăng đối với hàng xuất khẩu cũng ở mức cao, đặc biệt Trung Quốc có lợi thế về thị trường sản phẩm cuối, cũng như làm chủ được nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào. Do đó, Trung Quốc không chỉ có lợi thế trên thị trường quốc tế mà còn có thể gây ảnh hưởng hoặc tác động trực tiếp lên chiến lược sản xuất và xuất khẩu dệt may của Việt Nam thông qua việc điều chỉnh (kiểm soát) nguồn cung nguyên vật liệu. Dựa trên thực tế đó, tác giả nhận định hiện nay Việt Nam đang bị lùi lại phía sau trong việc tiếp cận chuỗi giá trị dệt may toàn cầu, và cần phải thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp và chiến lược để thu hẹp khoảng cách đó. Việt Nam đang ở giao lộ trong việc chuyển đổi lên vị trí cao hơn của

chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Bên cạnh đó, tác giả khẳng định chuyển hướng từ xuất khẩu sang tập trung phát triển thị trường nội địa là chiến lược cần được ưu tiên và đầu tư bài bản. Cũng đề cập đến hạn chế, thách thức của việc phụ thuộc vào nguồn cung nguyên liệu đầu vào, nghiên cứu ngành sản xuất may mặc của Việt Nam phân tích vai trò và tầm quan trọng của các nhà thầu phụ trong việc xây dựng và giữ ổn định chuỗi sản xuất.

Nadvi & Thoburn (2003), *Vietnam in the global garment and textile value chain: impacts on firms and workers*, các tác giả nhấn mạnh rằng trong môi trường toàn cầu hóa sâu rộng với những biến đổi khó đoán định, ngành dệt may Việt Nam phải đối mặt với rất nhiều thử thách cam go. Theo các tác giả, mặc dù những thách thức đó đương nhiên có những tác động lớn đến các doanh nghiệp sản xuất dệt may ở những nước đang phát triển như Việt Nam, tuy nhiên nếu vượt qua được những khó khăn đó, ngành dệt may Việt Nam sẽ có cơ hội xác lập vị thế vững chắc trên thị trường dệt may toàn cầu. Các tác giả sử dụng mô hình chuỗi giá trị toàn cầu để phân tích trường hợp ngành dệt may của Việt Nam, cụ thể là mối quan hệ của ngành dệt may Việt Nam đối với thị trường tiêu thụ toàn cầu và mối quan hệ nội ngành giữa doanh nghiệp dệt và doanh nghiệp may. Thông qua các phân tích đó, tác giả đã đưa ra nhận định về sự ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hóa đến doanh nghiệp may Việt Nam. Mặc dù khẳng định ngành dệt may Việt Nam còn tồn tại rất nhiều hạn chế, tuy nhiên, nghiên cứu kết luận rằng Việt Nam là một trong ít các quốc gia thành công trong việc thâm nhập vào chuỗi giá trị của ngành dệt may toàn cầu.

Gereffi và Memedovic (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, cũng đề cập đậm nét đến vai trò của dệt may trong chuỗi giá trị toàn cầu của các nước đang phát triển. Nghiên cứu tuy không đề cập trực tiếp đến vấn đề của ngành dệt may Việt Nam nhưng gián tiếp cho thấy thực tế của ngành dệt may Việt Nam thông qua phân tích các quốc gia đang phát triển. Bài viết sử dụng lý thuyết về chuỗi giá trị toàn cầu để phân tích và giải thích cho sự chuyển đổi sản xuất, thương mại, và chiến lược phát triển của các công ty dệt may. Thông qua việc nghiên cứu các mô hình cạnh tranh của Mexico và của các quốc gia Carribe, công trình

đưa ra được bức tranh tổng quan về những cơ hội và thách thức đối với ngành dệt may ở các nước đang phát triển. Đây là công trình chứa đựng nhiều gợi ý chính sách và gợi mở về phương hướng phát triển ngành dệt may đối với các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam.

2.4 Các vấn đề rút ra từ tổng quan tình hình nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

2.4.1 Các vấn đề rút ra

Qua tổng quan các công trình nghiên cứu, một số vấn đề được rút ra như sau:

(1) Đánh giá về năng lực gia công xuất khẩu được chia thành ba chủ đề chính: Xác định các nhân tố tác động năng lực gia công xuất khẩu; Xây dựng các tiêu chí, chỉ số đánh giá và đo lường năng lực gia công xuất khẩu; và Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp.

(2) Các nghiên cứu chủ yếu tập trung đánh giá về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may đặt trong bối cảnh của hội nhập kinh tế, cách mạng công nghiệp nhưng chưa hình thành được các tiêu chí cụ thể đo lường và đánh giá về năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp. Do đặc thù của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay chủ yếu là gia công xuất khẩu, tuy nhiên các nghiên cứu một cách toàn diện và tổng thể về chủ đề này vẫn còn đang thiếu vắng.

(3) Về phương pháp nghiên cứu: Hầu hết các công trình nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính để phân tích và giải quyết vấn đề. Bên cạnh đó, một số công trình sử dụng phương pháp định tính kết hợp phương pháp định lượng để xây dựng mô hình nghiên cứu và tiến hành các phân tích lượng hóa năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc; các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc.

2.4.2 Khoảng trống nghiên cứu

Xuất phát từ kết quả tổng quan nghiên cứu, nhận thấy mặc dù trên thế giới và trong nước đã có những nghiên cứu về năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp, tuy nhiên vẫn có một số khoảng trống nghiên cứu, cụ thể như sau:

- (1) Gắn với các đặc trưng nổi bật của các doanh nghiệp may mặc, cần xác lập các nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp;
- (2) Cần định lượng, lượng hoá mối quan hệ tác động của các nhân tố đến năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp theo tiếp cận năng lực cạnh tranh;
- (3) Sử dụng kết hợp các phương pháp trong đánh giá năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp;
- (4) Đánh giá năng lực gia công dưới góc độ chuỗi giá trị & tính kiên kết trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành dệt may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu: Đánh giá thực trạng năng lực gia công xuất khẩu, đánh giá được các nhân tố ảnh hưởng, tác động đến năng lực gia công xuất khẩu, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc của các doanh nghiệp Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Với mô hình Tập đoàn hướng tới xây dựng đầy đủ năng lực, hoàn thiện chuỗi giá trị ngành Dệt may trong khuôn khổ Tập đoàn, mục tiêu Luận án cũng đồng thời nghiên cứu, đánh giá trên góc độ xem xét mối quan hệ liên kết giữa các doanh nghiệp gia công và doanh nghiệp khác trong Tập đoàn.

Các nhiệm vụ nghiên cứu:

Một là, làm rõ bản chất và vai trò quả hoạt động gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp; xác định các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp, thiết lập các giả thuyết nghiên cứu về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp; xây dựng mô hình nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu doanh nghiệp may mặc.

Hai là, đánh giá thực trạng năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam; phân tích định lượng mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam, nhận diện các nhân tố có mức độ tác động lớn tới hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu

sản phẩm may mặc của doanh nghiệp làm cơ sở cho việc xây dựng và thực thi chiến lược sản xuất kinh doanh một cách có trọng tâm;

Ba là, nghiên cứu xu thế phát triển của ngành Dệt may trên thế giới và Việt Nam, xác định các cơ hội và thách thức đối với định hướng nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam; đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Các câu hỏi nghiên cứu cần trả lời:

- (i) Năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm của doanh nghiệp là gì?
- (ii) Năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam chịu sự tác động của các nhân tố nào?
- (iii) Năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam có những điểm mạnh và hạn chế nào?
- (iv) Định hướng nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam là gì?
- (vi) Giải pháp nào giúp các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc?

4. Đối tượng & phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các vấn đề lý luận và thực tiễn về năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Để đánh giá cũng như đưa ra những giải pháp, kiến nghị phù hợp với thực tiễn gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam, Luận án lựa chọn phân tích điển hình tại các doanh nghiệp may có hoạt động ở các quy mô khác nhau dựa trên vốn điều lệ, doanh thu và tỷ trọng gia công khác nhau, cũng như phân bổ các khu vực địa lý khác nhau để việc đánh giá được toàn diện nhất, cụ thể có 3 doanh nghiệp đại diện gồm: Tổng Công ty May 10 (Miền Bắc, Vốn điều lệ 302 tỷ), Tổng Công ty May Hưng Yên (Miền Bắc, vốn điều lệ 195 tỷ) & Tổng Công ty May Bình Minh (Miền Nam, Vốn điều lệ 52.9 tỷ).

Phạm vi không gian: Thực tế hiện nay hoạt động gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam tập trung phần lớn ở các thị trường Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản (cả về số lượng sản phẩm và giá trị xuất khẩu). Vì vậy Luận án tiếp cận nhấn mạnh đến năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam hướng tới phạm vi thị trường Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản đối với hoạt động gia công xuất khẩu hàng may mặc.

Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu đề tài được thu thập trong giai đoạn 2016-2022; Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 3/2020 đến tháng 8/2020.

Phạm vi về nội dung: Tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu sinh thu thập, tổng hợp và phân tích các vấn đề lý luận từ các công trình đã được công bố ở trong nước và thế giới. Dựa trên các kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan, mô hình nghiên cứu của đề tài được thiết lập. Nghiên cứu định tính được sử dụng nhằm kiểm tra và sàng lọc các biến trong mô hình lý thuyết đã được xây dựng và xác định sơ bộ mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Đồng thời, thông qua các cuộc phỏng vấn sâu chuyên gia sẽ xác định được các nhân tố, biến nghiên cứu về năng lực gia công xuất khẩu phù hợp với bối cảnh tại các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này tới năng lực gia công của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Nghiên cứu sinh đồng thời thu thập, tổng hợp các thông tin thứ cấp từ các nguồn Báo cáo tài chính, Báo cáo thường niên của các doanh nghiệp qua các năm, các nguồn thông tin được công bố công khai như Niên giám thống kê, Số liệu từ Tổng cục Hải quan, Tạp chí chuyên ngành (Tạp chí Dệt may và Thời trang), Bản tin

Dệt may của Hiệp hội Dệt may Việt Nam – Vitas cũng như các trang tin điện tử của các doanh nghiệp và Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

5.2 Nghiên cứu định lượng

5.2.1 Mẫu khảo sát

Với mục tiêu đánh giá thực trạng năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam đồng thời xem xét mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu, nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi. Trong đó, quy mô mẫu được xác định dựa trên một số phương pháp:

(i) Trong trường hợp phân tích hồi quy, theo Rabachnick & Fidell (2012) kích thước mẫu cần đảm bảo theo công thức:

$$n = 8 \times m + 50$$

Trong đó: n là cỡ mẫu; m là số biến độc lập trong mô hình

(ii) Trong trường hợp biết được số lượng chính xác số lượng phân tử của tổng thể (N) thì kích thước mẫu (n) được tính bằng công thức (Estela, 2006):

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Trong đó: n là số lượng mẫu nghiên cứu; N là số lượng tổng thể; e là sai số

(iii) Đối với phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA): Theo Raykov và Vidaman (1995) phương pháp này đòi hỏi phải có kích thước mẫu đủ lớn vì kết quả dựa trên lý thuyết phân phối mẫu lớn. Theo Hair và cộng sự (1998) để phân tích EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải đạt 50, tốt hơn là 100. Có hai cách lựa chọn quy mô mẫu theo tỷ lệ 5/1 hoặc 10/1 tức là mỗi biến phân tích cần tối thiểu từ 5 đến 10 quan sát. Nghiên cứu này căn cứ vào số lượng các thang đo nghiên cứu để xác định quy mô mẫu nghiên cứu. Tập đoàn Dệt may Việt Nam tại thời điểm năm 2020, có 67 Công ty con, công ty liên kết, trong đó có 35 doanh nghiệp thực hiện gia công sản phẩm may mặc, do đó Nghiên cứu sinh tiến hành thu thập thông tin từ những doanh nghiệp này, mỗi doanh nghiệp phát ra 5 - 7 phiếu khảo sát, kết quả thu về 202 phiếu trong đó 186 phiếu hợp lệ và 16 phiếu không hợp lệ từ các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

5.2.2 Phương pháp xử lý dữ liệu

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Công việc đầu tiên là tác giả tiến hành thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA. Mục đích là nhóm các biến cùng đại diện cho một nhân tố với nhau từ đó đưa vào phân tích tương quan và hồi quy. Phân tích nhân tố EFA là một trong những phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn nhiều biến quan sát với nhau thành một tập hợp các biến (nhân tố) để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết các thông tin của tập biến ban đầu (Hair, 1998). Các biến trong cùng một nhân tố sẽ được tính giá trị trung bình đại diện cho nhân tố đó để thực hiện các phân tích như phân tích tương quan, hồi quy, ANOVA...

Chỉ số Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) được sử dụng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Điều kiện đủ để phân tích nhân tố với $0,5 \leq KMO < 1$, KMO nằm trong khoảng này là thích hợp, còn nếu trị số này nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Tiếp theo, việc xem xét các nhân tố sẽ được dựa vào chỉ tiêu Eigenvalue, chỉ những nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng kỹ thuật Cronbach's Alpha

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA và loại bỏ một số biến quan sát không phù hợp, tác giả tiến hành kiểm định hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố trong mô hình. Hệ số kiểm định Cronbach's Alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau. Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý với điều kiện $0,8 \leq \alpha < 1$ là thang đo tốt, $0,7 \leq \alpha \leq 0,8$ là có thể chấp nhận được. Tuy nhiên có những nhà khoa học cho rằng α từ 0,6 trở lên là đã sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978); (Peterson, 1994); (Slater, 1995).

Phân tích hồi quy

Sau khi thực hiện các kiểm định về các khái niệm và thang đo, nghiên cứu sinh xây dựng mô hình hồi quy tuyến tính nhằm kiểm định sự phụ thuộc của các biến. Mô hình nghiên cứu có dạng:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_4 X_4 + e$$

Trong đó: X_i biểu hiện giá trị của biến độc lập thứ i ($i=1,4$)

Các hệ số β_k là hệ số hồi quy riêng phần; e là biến độc lập ngẫu nhiên có phân phối chuẩn với trung bình là 0, phương sai không đổi.

Sau khi xây dựng mô hình, dựa vào thống kê F để đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Từ đó sử dụng kiểm định giả thiết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể, xem xét xem biến phụ thuộc có liên hệ tuyến tính với toàn bộ tập hợp các biến độc lập hay không. Giả thiết $H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Trị thống kê F được tính từ R2 hiệu chỉnh, nếu giá trị Sig rất nhỏ ($<0,05$) thì bác bỏ H_0 . Nếu giả thiết H_0 bị bác bỏ nghĩa là các biến hiện trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của Y, điều này cũng có nghĩa là mô hình xây dựng phù hợp với tập dữ liệu thu được. Việc xem xét R2 hiệu chỉnh là để trả lời xem các biến độc lập giải thích được bao nhiêu phần trăm thay đổi của biến phụ thuộc với các biến độc lập.

Tiến hành kiểm tra giá trị VIF, nếu $VIF < 10$ thì mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Nếu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến cho thấy mô hình được cung cấp những thông tin giống nhau và không có ý nghĩa trong thực tế. Bên cạnh đó, hệ số Beta chuẩn hóa cũng được xem xét để chỉ ra mức độ tác động của các biến độc lập tới biến phụ thuộc và tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Đánh giá thực trạng năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp

Các câu hỏi về thực trạng năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp sử dụng thang đo khoảng Likert 7 với mức độ với điểm từ 1 điểm đến 7 điểm với các ý kiến tương ứng từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý.

6. Một số đóng góp mới của Luận án

Về mặt lý luận, Luận án đã hệ thống hóa và làm rõ thêm cơ sở lý luận về năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp dưới góc độ bản chất của hoạt động gia công là năng lực sản xuất, là khả năng cung cấp dịch vụ sản xuất xuất khẩu hàng may mặc của doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu, tiêu chuẩn của bên đặt gia công, đồng thời đưa ra khái niệm về nâng cao năng lực gia công xuất khẩu làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng của nâng cao năng lực của doanh nghiệp trong

thực tiễn. Xuất phát từ lý thuyết về chuỗi giá trị ngành may vận dụng trong doanh nghiệp gia công xuất khẩu, Luận án đưa ra mô hình các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp và bộ chỉ số thang đo lý thuyết các thành phần của mô hình. Ngoài ra, Luận án đã nghiên cứu thực tiễn các giải pháp nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc của một số doanh nghiệp may, các cơ chế chính sách hỗ trợ tạo điều kiện cho doanh nghiệp gia công của các nước điển hình Trung Quốc, Thái Lan, Ấn Độ và rút ra bài học tham khảo hữu ích cho doanh nghiệp may Việt Nam.

Về thực tiễn, Luận án đã thực hiện phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp, đồng thời kết hợp các kỹ thuật phân tích để đưa ra kết luận về mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố tới hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp, từ đó kiến nghị những giải pháp trọng tâm cần thiết cho doanh nghiệp để nâng cao năng lực gia công. Việc xác định các nhân tố và giải pháp trọng tâm là đặc biệt cần thiết trong bối cảnh những thách thức của ngành Dệt may Việt Nam trên bản đồ cạnh tranh thế giới và những hệ quả hậu đại dịch Covid19 còn rất lớn, mỗi đối thủ đều chọn cho mình một hoặc một vài chiến lược hành động cụ thể nhằm xây dựng định vị vững vàng của ngành trên bản đồ chuỗi giá trị. Bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu và yếu không cho phép thực hiện dàn trải, việc xây dựng một chiến lược định vị tốt, tập trung vào những nhân tố cốt lõi, có tác động lớn đến toàn bộ năng lực gia công của doanh nghiệp sẽ giúp năng lực doanh nghiệp được củng cố và tạo được vị thế so với đối thủ.

Luận án đồng thời xem xét sự khác biệt về năng lực gia công giữa các doanh nghiệp có quy mô khác nhau trong Tập đoàn, cũng như sự khác nhau về năng lực gia công của các doanh nghiệp dựa trên mối liên kết về cơ cấu sở hữu và mô hình quản trị với Tập đoàn. Ngoài ra, Luận án cũng xem xét năng lực gia công của các doanh nghiệp gia công thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam dưới góc độ chuỗi giá trị & tính liên kết trong toàn bộ bức tranh năng lực chung của Tập đoàn nhằm khẳng định vai trò của gia công và đề xuất, kiến nghị các giải pháp tập trung nâng cao

năng lực cho những doanh nghiệp đang thực hiện tốt vai trò này trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành dệt may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

7. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được cấu trúc theo ba chương nội dung:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm của doanh nghiệp và vận dụng cho doanh nghiệp ngành may

Chương 2: Thực trạng năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam;

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP VÀ VẬN DỤNG CHO DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY

1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1 Gia công xuất khẩu hàng hóa

1.1.1.1 Khái niệm gia công xuất khẩu

Theo từ điển tiếng Việt (1999) gia công là hoạt động làm thay đổi hình dáng, trạng thái trong quá trình sản xuất nhằm tăng thêm công thức để mang lại kết quả tốt đẹp hơn. Từ khái niệm này có thể hiểu gia công là việc bỏ công sức để làm ra một sản phẩm mới hay thực hiện một số công đoạn trong quá trình sản xuất để chế tạo ra một sản phẩm nào đó. Như vậy, hoạt động gia công gắn với sản xuất và bao hàm cả sản xuất. Theo Điều 178 Luật Thương mại (2005) gia công trong thương mại là hoạt động thương mại, theo đó bên nhận gia công sử dụng một phần hoặc toàn bộ nguyên liệu, vật liệu của bên đặt gia công để thực hiện một hoặc nhiều công đoạn trong quá trình sản xuất theo yêu cầu của bên đặt gia công để hưởng thù lao.

Gia công xuất khẩu hay còn gọi là gia công hàng hóa có nhân tố nước ngoài là hoạt động thương mại trong đó thương nhân trong nước sử dụng một phần hoặc toàn bộ nguyên liệu, vật liệu của bên đặt gia công là thương nhân nước ngoài để thực hiện một hoặc nhiều công đoạn trong quá trình sản xuất theo yêu cầu của bên đặt gia công để hưởng thù lao (Luật Quản lý ngoại thương 2018 và Nghị định số 69/2018/NĐ-CP). Theo đó, trong gia công sản phẩm xuất khẩu, quyền sở hữu nguyên vật liệu và sản phẩm xuất khẩu không thuộc về nhà nhập khẩu (bên nhận gia công) mà thuộc đối tác giao gia công. Nói cách khác, nhà nhập khẩu nhập nguyên vật liệu từ đối tác nước ngoài và giao sản phẩm được sản xuất ra từ nguyên vật liệu đó cho đối tác nước ngoài. Trong phương thức kinh doanh này bên đặt gia công cung cấp nguyên vật liệu hoặc bán thành phẩm có khi cả máy móc thiết bị và chuyên gia cho bên nhận gia công để sản xuất ra một sản phẩm theo yêu cầu của bên đặt gia công. Toàn bộ sản

phẩm làm ra bên nhận gia công sẽ giao cho bên đặt gia công để nhận một khoản thù lao gọi là phí gia công.

Thực tế cho thấy, gia công xuất khẩu thường bị nhầm lẫn với hai khái niệm phổ biến Sản xuất xuất khẩu (SXXK) và gia công hàng hóa xuất khẩu. Tuy nhiên về bản chất chúng hoàn toàn khác biệt. Sản xuất xuất khẩu là hình thức sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp nhập khẩu nguyên liệu từ nhiều nguồn khác nhau để chế biến thành sản phẩm xuất khẩu và hưởng lợi từ chênh lệch giá mua bán của việc xuất khẩu sản phẩm. Vì vậy, gia công xuất khẩu và sản xuất xuất khẩu hàng hóa khác nhau ở ba nhân tố chính: nguyên vật liệu (GCXK do bên nước ngoài cung cấp hoặc do bên nhận gia công mua theo ủy quyền, trong khi Sản xuất xuất khẩu do doanh nghiệp tự lựa chọn, tự mua), về thị trường tiêu thụ (GCXK không phải tìm kiếm thị trường tiêu thụ như doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu), về giá trị gia tăng của sản phẩm (GCXK thường có giá trị gia tăng thấp hơn do bên nhận gia công chỉ được hưởng phí gia công thay vì được hưởng chênh lệch giá như (SXXK).

Tương tự, gia công hàng hóa xuất khẩu đồng thời cũng khác với gia công hàng hóa xuất khẩu ở các điểm chính ở đối tượng đặt gia công. Đối tượng đặt gia công trong gia công hàng hóa xuất khẩu có thể là các doanh nghiệp, thương nhân trong nước thuê bên nhận gia công thực hiện một hoặc một số công đoạn cho sản phẩm của họ và đây là sản phẩm dành để xuất khẩu ra nước ngoài. Điểm chung là dù bên nào đặt gia công thì bên nhận gia công cũng sẽ được hưởng phí được gọi là phí gia công như đã nêu ở trên.

Như vậy khi đặt tương quan với hai khái niệm thường dễ gây nhầm lẫn, có thể thấy bản chất của gia công xuất khẩu là một loại dịch vụ và doanh nghiệp gia công xuất khẩu là doanh nghiệp thực hiện dịch vụ gia công xuất khẩu này cho bên đặt gia công gồm nhận nhập khẩu máy móc, thiết bị, nguyên liệu từ bên đặt gia công ở nước ngoài để sản xuất ra thành phẩm và xuất khẩu sản phẩm cho bên đặt gia công và nhận thù lao theo hợp đồng.

1.1.1.2 Đặc điểm của gia công xuất khẩu

Thứ nhất, trong gia công xuất khẩu, hoạt động xuất nhập khẩu gắn liền với hoạt động sản xuất. Bên nhận gia công sau khi nhập khẩu nguyên, phụ liệu, tiến hành sản xuất ra thành phẩm lại xuất khẩu sang nước đặt gia công. Hoạt động xuất - nhập khẩu được thực hiện liên tục ở các giai đoạn của gia công xuất khẩu.

Bảng 1.1. Đặc điểm của hoạt động gia công xuất khẩu

Chủ thể nước ngoài	Chủ thể trong nước
Đặt yêu cầu về loại mặt hàng, sản lượng, yêu cầu chất lượng, chi phí gia công, thời gian giao hàng và các điều kiện khác	Cân đối khả năng sản xuất (máy móc, thiết bị và lao động), tổ chức hoạt động sản xuất theo yêu cầu đặt hàng của đối tác
Cung cấp toàn bộ hoặc một phần nguyên phụ liệu chủ yếu	Tự đảm bảo một phần hoặc toàn bộ nguyên phụ liệu theo yêu cầu
Hướng dẫn kỹ thuật sản xuất	Tổ chức quá trình sản xuất
Kiểm định chất lượng và nhận hàng	Tổ chức quản lý chất lượng và giao hàng
Trả tiền gia công	Nhận tiền gia công

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Thứ hai, hoạt động gia công xuất khẩu được hưởng ưu đãi về thuế và thủ tục xuất nhập khẩu. Gia công xuất khẩu là hoạt động thương mại quốc tế nhưng từ nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm đầu ra đều cùng một chu trình xuất nhập khẩu của cả bên đặt gia công và bên nhận làm gia công. Để kích thích sản xuất và tiêu dùng sản phẩm cuối cùng mang giá trị đóng góp của cả hai bên nên xuất nhập khẩu cũng được hưởng những ưu đãi nhất định. Thông thường các quốc gia đều có chính sách ưu đãi thương mại và thuế quan riêng cho hình thức kinh doanh quốc tế này đối với các nguyên liệu, máy móc thiết bị đầu vào và sản phẩm xuất khẩu.

Thứ ba, quyền sở hữu hàng hoá không thay đổi từ bên đặt gia công sang bên nhận gia công. Trong gia công xuất khẩu, máy móc thiết bị, nguyên phụ liệu nhập khẩu và hàng hoá xuất khẩu đi ngay từ đầu đã được xác định thuộc sở hữu của bên đặt gia công. Bên nhận gia công thực chất chỉ làm một công đoạn là sản xuất hay

kết hợp các nguyên, phụ liệu hay bán thành phẩm nhận được từ bên đặt gia công làm ra thành phẩm và giao lại để nhận thù lao lao động.

Thứ tư, mối quan hệ giữa bên đặt gia công với bên nhận gia công được xác định trong hợp đồng gia công. Mối quan hệ này chủ yếu là thuê mướn công lao động nước ngoài. Bên nhận gia công đã thu một khoản tiền gọi là phí gia công còn bên đặt gia công đã mua lại (nhận lại) toàn bộ thành phẩm được sản xuất trong quá trình gia công.

Thứ năm, trong hợp đồng gia công, các nội dung được hai bên quy định rất cụ thể và chặt chẽ với các điều kiện thương mại như thành phẩm, nguyên liệu, giá cả gia công, định mức tiêu hao nguyên phụ liệu, nghiệm thu, thanh toán và giao hàng, thanh khoản hợp đồng... Thời gian thực hiện hợp đồng gia công xuất khẩu thường dài và có sự phối kết hợp chặt chẽ giữa hai bên chủ thể hợp đồng cùng sự giám sát của cơ quan hải quan tại địa bàn thực hiện hoạt động sản xuất gia công.

1.1.2 Năng lực và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp

Theo từ điển tiếng Việt: Năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hành động nào đó. Năng lực là khả năng duy trì, triển khai, tích hợp các nguồn lực để giúp công ty đạt được sự cạnh tranh (Freiling, 2008). Tác giả Hubbard và cộng sự (2008) đã tìm hiểu rõ về sự hình thành các năng lực của một doanh nghiệp bắt nguồn từ các khả năng. Theo đó, tất cả các năng lực mang lại sự cạnh tranh cho một tổ chức được xuất phát từ ba khả năng cốt lõi đó là: khả năng động (dynamic capability) là sự nhạy bén và nhanh nhẹn thích nghi với các điều kiện biến động của thị trường; khả năng vận hành (operation capability) là sự bao quát hóa tất cả các hoạt động vận hành của tổ chức trong tất cả các giai đoạn và kể cả sự cải tiến liên tục; cuối cùng là khả năng tích hợp (integrative capability) thể hiện sự phối hợp nhịp nhàng và hợp lý trong tất cả các khâu hoạt động và các khả năng khác. Năng lực của một doanh nghiệp là những nguồn lực cần thiết để doanh nghiệp có thể vận hành và thực hiện được các chiến lược trong sản xuất, kinh doanh.

Năng lực của doanh nghiệp là khả năng sử dụng các nguồn lực đã được kết hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Năng

lực cũng có thể được xem như là biểu hiện của “quá trình học hỏi” liên quan đến doanh nghiệp, đặc biệt là làm thế nào để phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều dòng công nghệ” (Prahalad & Hamel, 1990; Ljungquist, 2007). Các doanh nghiệp khác nhau không chỉ trong nguồn gốc của các nguồn lực và khả năng, mà còn ở khả năng triển khai, phối hợp các nguồn lực và khả năng của mình. Do đó, các doanh nghiệp cạnh tranh dựa vào năng lực và khả năng khác nhau của mình. Năng lực là cơ sở tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Năng lực là chìa khóa để đạt hiệu quả cao và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Sanchez, 2009). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải năng động, hệ thống, nhận thức và toàn diện trong quản lý chiến lược. Mỗi doanh nghiệp đều có các nguồn lực và khả năng khác nhau nên năng lực của các doanh nghiệp không chỉ được thể hiện ở khả năng sử dụng các nguồn lực mà còn ở khả năng triển khai, phối hợp các nguồn lực của mình nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Hoạt động chính của doanh nghiệp là kinh doanh, vì vậy, Nguyễn Hoàng Việt (2013) đưa ra khái niệm năng lực doanh nghiệp hay năng lực kinh doanh của doanh nghiệp là tích hợp các khả năng và nguồn lực kinh doanh mà doanh nghiệp có thể huy động, kiểm soát và vận dụng để đề xuất và cung ứng giá trị đáp ứng thị trường và mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong dài hạn. năng lực kinh doanh có cấu trúc gồm cả năng lực tài sản, nguồn lực kinh doanh, năng lực kinh doanh hiển thị và năng lực kinh doanh động của doanh nghiệp. Trong đó:

+ Năng lực nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp là những nguồn lực mà một doanh nghiệp tích lũy được từ kết quả của hoạt động kinh doanh trước đó và được tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh.

+ Năng lực kinh doanh hiển thị phản ánh sự kết hợp các yếu tố khả năng tiềm tàng để khai thác toàn bộ thời cơ kinh doanh và lợi thế nguồn lực của doanh nghiệp trên thị trường trong bối cảnh cụ thể. Năng lực kinh doanh hiển thị là sự kết hợp phức tạp giữa kỹ năng, công nghệ và quá trình kiến tạo tri thức mới nhằm đảm bảo cho sự kết hợp chặt chẽ các hoạt động chức năng trong các quy trình hoạt động kinh doanh thực tế của doanh nghiệp.

+ Năng lực kinh doanh động là sự phát triển cao hơn của năng lực chuyển hóa nguồn lực kinh doanh thành các quyết định hiệu quả theo bối cảnh. Hiệu quả sử dụng nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng tạo ra, mở rộng hoặc điều chỉnh nguồn lực của doanh nghiệp.

1.2 NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY

1.2.1 Khái niệm Năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may

Từ khái niệm về năng lực của doanh nghiệp và khái niệm gia công xuất khẩu, có thể đưa ra khái niệm năng lực gia công xuất là khả năng sử dụng và kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhận gia công trong nước với một phần hoặc toàn bộ nguyên liệu, vật liệu của bên đặt gia công là thương nhân nước ngoài nhằm thực hiện quá trình sản xuất theo yêu cầu và hưởng thù lao. Như vậy, có thể hiểu năng lực gia công sản phẩm may mặc xuất khẩu của doanh nghiệp là năng lực của doanh nghiệp, năng lực cung ứng dịch vụ sản xuất ra sản phẩm may mặc xuất khẩu theo đúng yêu cầu, thông số kỹ thuật và các điều khoản quy định trong hợp đồng đã ký kết với bên đặt gia công. Sau đó bên nhận gia công tiến hành giao sản phẩm cho bên đặt gia công và nhận thù lao cho hoạt động này. Hoạt động này có thể tạo ra thu nhập tương đối cao khi doanh nghiệp sử dụng các nhân tố sản xuất có hiệu quả đồng thời giúp các doanh nghiệp phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế và năng lực tự thiết kế, sản xuất còn hạn chế.

1.2.2 Tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may

1.2.2.1 Quy mô sản xuất

Quy mô sản xuất là nhân tố đặc biệt quan trọng trong hoạt động sản xuất, được đo lường bởi số lượng nhà xưởng, số lượng máy móc lắp đặt, kỹ thuật mà nhà sản xuất áp dụng và số lượng sản phẩm có thể sản xuất trong một thời gian nhất định. Quy mô sản xuất có tác động lớn tới hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp do liên quan trực tiếp tới việc đầu tư vốn và thời gian xây dựng. Việc xác định, lựa chọn quy mô sản xuất phù hợp là vấn đề cực kì quan trọng trong thiết kế hệ thống sản xuất của doanh nghiệp. Việc xác định sai quy mô sản xuất có thể dẫn đến các hệ lụy như: quy mô sản xuất quá lớn sẽ dẫn đến chi phí đầu tư xây dựng lớn, khó

khăn trong quá trình quản lý, từ đó làm giảm hiệu quả kinh doanh. Nếu quy mô sản xuất quá nhỏ lại dẫn đến việc bỏ lỡ những cơ hội kinh doanh từ thị trường, khách hàng, bỏ lỡ cơ hội gây dựng doanh nghiệp.

Quy mô sản xuất được quyết định bởi số lượng sản phẩm sản xuất ra, dựa vào tiêu chí này có thể chia quy mô sản xuất thành các cấp độ như quy mô lớn, vừa và nhỏ. Dựa vào cách thức sản xuất sản phẩm, có thể chia quy mô sản xuất thành 4 dạng:

- Sản xuất một lần là hình thức sản xuất mà sản phẩm chỉ sản xuất, tùy chỉnh một lần duy nhất, thường sản xuất thủ công, không sử dụng khuôn.
- Sản xuất theo lô là hình thức sản xuất số lượng sản phẩm lớn giống hệt nhau, sử dụng khuôn, mẫu để đảm bảo tính chính xác trong dây chuyền sản xuất;
- Sản xuất hàng loạt là hình thức sản xuất số lượng sản phẩm rất lớn, giống hệt nhau và đi qua một số công đoạn để hoàn chỉnh;
- Sản xuất liên tục là hình thức sản xuất với số lượng ngừng trệ ở mức tối thiểu do nhu cầu cực kì cao và thường là tự động hoá hoàn toàn.

Để xác định quy mô sản xuất phù hợp cần xác định dựa trên đặc điểm của sản phẩm (độ phức tạp, yêu cầu đặc thù..), tình hình tài chính, trình độ nhân công (trình độ thấp đòi hỏi tư máy móc công nghệ cao hơn), quy mô thị trường (số lượng đơn hàng, sản phẩm dự kiến...).

1.2.2.2 *Doanh thu, lợi nhuận gia công*

Chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận là chỉ tiêu tuyệt đối quan trọng phản ánh hiệu quả của hoạt động gia công xuất khẩu. Trong đó:

$$LN_{GCXK} = DT_{GCXK} - CP_{GCXK}$$

Trong đó: LN GCXK là Lợi nhuận từ hoạt động gia công xuất khẩu

DT GCXK là Doanh thu thuần từ hoạt động gia công xuất khẩu

CP GCXK là Chi phí trực tiếp cho hoạt động gia công xuất khẩu

Việc tính toán lợi nhuận xuất khẩu giúp doanh nghiệp đánh giá được tình hình xuất khẩu của mình để đưa ra được những quyết định đúng đắn cho hoạt động xuất khẩu và hoạt động kinh doanh của toàn doanh nghiệp. Tuy nhiên để đánh giá hiệu quả được toàn diện hơn, doanh nghiệp cần thêm các chỉ số khác, trong đó có

Chỉ số tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu được tính bằng công thức:

$$P'_{DT} = \frac{LN_{GCXK}}{DT_{GCXK}} \times 100\%$$

Trong đó P' mang số dương và càng đạt giá trị cao càng tốt, doanh nghiệp đang kinh doanh có lãi, ngược lại P' âm tức doanh nghiệp đang làm ăn thua lỗ.

Chỉ số hiệu quả chi phí được tính bằng công thức:

$$H_{DT} = \frac{DT_{GCXK}}{CP_{GCXK}}$$

Cho biết một đồng vốn sản xuất của doanh nghiệp tạo ra bao nhiêu doanh thu, từ đó có phương án điều chỉnh chi phí cho hoạt động gia công như khấu hao máy móc thiết bị, chi phí điện, nước, công cụ lao động... phục vụ quá trình sản xuất.

Chỉ số hiệu quả sử dụng vốn:

LN_{GCXK}

$$P'_{VKD} = \frac{\sum VKD_{GCXK}}{LN_{GCXK}} \times 100\%$$

Cho biết hiệu quả sinh lợi của mỗi đơn vị vốn đầu tư vào kinh doanh xuất khẩu, từ đó đánh giá được trình độ quản lý và sử dụng vốn của doanh nghiệp có hiệu quả hay không, đồng thời cũng phản ánh được tiềm năng lợi nhuận của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy hiệu quả kinh doanh xuất khẩu của doanh nghiệp càng cao.

1.2.2.3 Chất lượng sản xuất

Bản chất của hoạt động gia công là sản xuất theo đơn đặt hàng theo tiêu chuẩn quy định của bên đặt gia công. Sản xuất gia công được tính toán định mức nguyên vật liệu & tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu trong gia công rất chặt chẽ, tỷ lệ hao hụt thường rơi vào khoảng 1% đến 3%. Vì vậy chất lượng sản xuất luôn cần được theo dõi, đánh giá trong từng giai đoạn của toàn bộ quá trình sản xuất. Để đánh giá chất lượng sản xuất sản phẩm gia công có thể được đo bằng các tiêu chí như tỷ lệ sản phẩm làm lại của cá nhân và của bộ phận, tỷ lệ hàng hư (lỗi) của cá nhân và của bộ phận trên cơ sở áp dụng tiêu chuẩn AQL - Acceptable Quality Level hoặc Acceptable Quality Limit

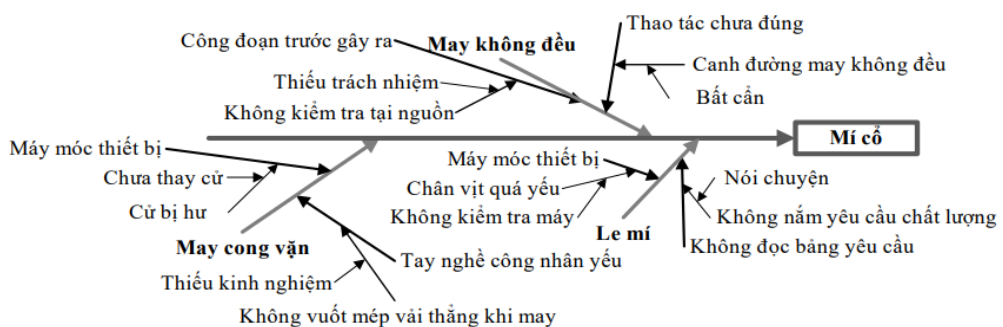
được hiểu là mức độ chất lượng chấp nhận được – được phần lớn doanh nghiệp gia công may mặc hiện nay sử dụng. Cụ thể, tiêu chuẩn AQL sẽ biểu hiện số lượng tối đa hàng hóa bị lỗi được chấp nhận. Theo đó, mỗi kích thước mẫu trong quá trình kiểm tra chất lượng sẽ có một mức độ khác nhau và được biểu thị dưới dạng tỉ lệ phần trăm hoặc tỉ lệ của số lượng sản phẩm lỗi trên tổng số lượng sản phẩm kiểm tra.

Tỷ lệ sản phẩm làm lại được tính bằng số sản phẩm phải sửa lại theo yêu cầu / số lượng được giao của cá nhân/bộ phận.

Tỷ lệ hàng hư của cá nhân/bộ phận được tính bằng số lượng sản phẩm bị hư do cá nhân hoặc bộ phận đó tạo ra / tổng số lượng sản phẩm / đơn đặt hàng. Tỷ lệ này có thể được tính theo công đoạn hoặc theo sản phẩm.

Tỷ lệ hàng hư của doanh nghiệp may gia công được coi là một chỉ số quan trọng bởi đặc thù của hàng gia công là sản xuất trên nguyên vật liệu được đối tác giao, đã được tính toán chặt chẽ và được xác định tỉ lệ hao hụt nhất định, thường từ 1% đến 3% để đảm bảo đủ số lượng nguyên vật liệu sản xuất bù cho các sản phẩm hư lỗi.

Các lỗi sản xuất gia công may mặc chủ yếu tới từ ba nhóm nguyên nhân chính: Do máy móc thiết bị, do công nhân và do nguyên liệu. Ngoài đảm bảo chất lượng gia công đạt yêu cầu từ phía đối tác, chất lượng sản phẩm gia công xuất khẩu còn có thể được đánh giá, đo lường bởi hệ thống các tiêu chuẩn thế giới, trong đó đặc biệt quan trọng là các nhân tố về môi trường và chất lượng an toàn cho người sử dụng như RCS, OEKO TEX, ISO 14001...

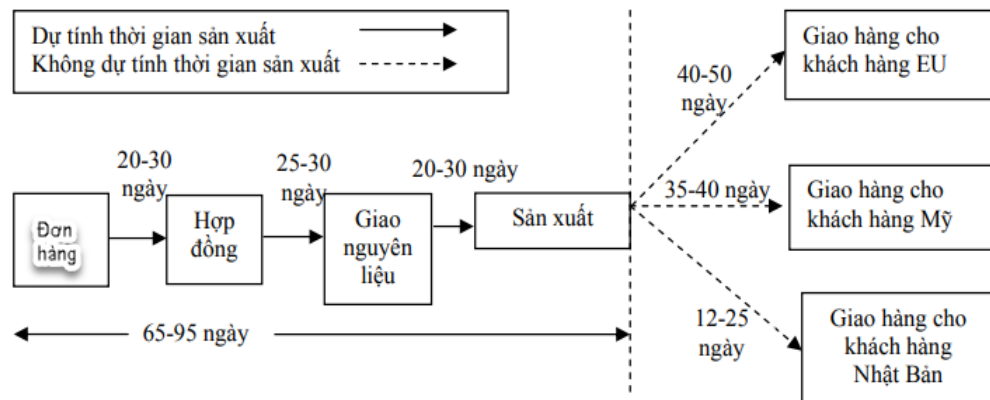


Hình 1.1: Biểu đồ nhân quả của dạng lỗi tại công đoạn may mí cổ

Nguồn: Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, Số 3A, 2019

1.2.2.4 Thời gian giao hàng

Thời gian sản xuất được tính bởi tổng toàn bộ quá trình từ khi đơn hàng được xác nhận cho tới khi hàng được giao đến tay Khách hàng, trong đó các nhân tố chủ quan như hợp đồng, nguyên liệu, sản xuất hoàn toàn có thể được dự tính thì riêng với thời gian vận chuyển là nhân tố khó dự tính. Đây cũng là nhân tố bất lợi khi vị trí địa lý của Việt Nam ở xa hơn so với các quốc gia đối thủ.



Hình 1.2: Thời gian sản xuất điển hình ngành may mặc Việt Nam

Nguồn: Hiệp hội Dệt may Việt Nam, 2016

Thời gian sản xuất các sản phẩm gia công may mặc của Việt Nam hiện nay được đánh giá là dài hơn so với các quốc gia đối thủ như Ấn Độ, Bangladesh, Trung Quốc... với các nguyên nhân chủ yếu đến từ các nhân tố chính: Nhập khẩu nguyên vật liệu, thủ tục hải quan và thời gian vận chuyển tới các quốc gia đối tác (Mỹ, EU...). Nguồn nguyên vật liệu cũng như công nghiệp phụ trợ hàng may mặc trong nước chưa thể đáp ứng hết yêu cầu sản xuất, khiến các doanh nghiệp gia công phải mất nhiều thời gian cho việc chờ đợi nhập khẩu.

Bảng 1.2: So sánh thời gian vận chuyển giữa các nước tới các thị trường lớn

	<i>Mỹ</i>	<i>EU</i>	<i>Nhật Bản</i>
Trung Quốc	12-18 ngày	25-30 ngày	2-4 ngày
Ấn Độ	30-40 ngày	35-45 ngày	15-25 ngày
Việt Nam	35-45 ngày	40-50 ngày	12-15 ngày

Nguồn: Báo cáo chiến lược xuất khẩu hàng dệt may VITAS.

Thủ tục hải quan dù đã có những bước thay đổi, cải thiện tuy nhiên vẫn mất tổng thời gian cho việc nhập nguyên liệu và xuất thành phẩm từ 6 đến 14 ngày, gây ảnh

hưởng không nhỏ tới toàn bộ thời gian sản xuất. Khoảng cách địa lý từ Việt Nam tới các thị trường Mỹ, EU, cùng với công suất cảng biển tại Việt Nam hạn chế, cũng là nhân tố khiến tổng thời gian sản xuất của Việt Nam dài hơn so với các quốc gia đối thủ. Trong khi các thị trường lớn của Việt Nam là Mỹ, EU đều là những thị trường chịu ảnh hưởng bởi xu hướng thời trang nhanh (fast-fashion), các mẫu mới được các hãng thời trang nhanh nổi tiếng như Zara, H&M... cho ra đời liên tục thì việc thời gian sản xuất dài hơn so với những quốc gia như Ấn Độ, Bangladesh cũng sẽ góp phần làm giảm sức cạnh tranh của gia công xuất khẩu Việt Nam.

Nhận thức được những khó khăn về thời gian sản xuất, các doanh nghiệp hiện nay bên cạnh việc kiến nghị, đề xuất các giải pháp cho quá trình, thủ tục xuất nhập khẩu nguyên vật liệu và thành phẩm, thì tự bản thân trong từng doanh nghiệp cũng có những cái tiến riêng đối với các hoạt động nội tại như nâng cao năng lực các bộ phận Thương mại, Pháp lý để rút ngắn thời gian thương thảo hợp đồng hay nâng cao năng suất, năng lực sản xuất... để từ đó góp phần đảm bảo hoàn thành đơn hàng đúng thời hạn.

1.2.2.5 Năng suất lao động và hiệu quả sử dụng lao động

Có thể hiểu năng suất lao động là giá trị của hàng hoá và dịch vụ được sản xuất ra trong một khoảng thời gian, chia cho số giờ lao động được sử dụng để sản xuất ra chúng. Hay nói cách khác, năng suất lao động đo lường sản lượng được tạo ra trên một đơn vị lao động. Còn năng suất lao động cá nhân là sức sản xuất của cá nhân người lao động, được đo bằng tỷ số số lượng sản phẩm (hoặc sản phẩm quy đổi) với thời gian lao động để hoàn thành số sản phẩm đó. Năng suất lao động cá nhân là thước đo tính hiệu quả lao động sống, có vai trò rất lớn trong quá trình sản xuất. Năng suất lao động được đo lường bằng cách tính sản lượng sản xuất của người lao động trong một đơn vị thời gian. Công thức tính năng suất lao động có thể thực hiện như sau:

Năng suất lao động = Giá trị hàng hóa, dịch vụ được sản xuất / Giờ nhân lực đầu vào

Trong đó:

- Giá trị hàng hóa, dịch vụ được sản xuất là con số thể hiện chi phí đầu ra của sản phẩm lao động đó. Giá trị của hàng hóa được tính bằng cách lấy số lượng tổng sản phẩm làm được trong thời gian đó nhân với đơn giá thành phẩm.

- Giờ nhân lực đầu vào là tổng số thời gian để sản xuất ra giá trị hàng hóa tương đương.

Cùng với năng suất lao động là chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động. Hiệu quả sử dụng lao động thể hiện mối tương quan giữa doanh thu bình quân một lao động với thu nhập bình quân một lao động và sử dụng đơn vị tính là Lần. Theo đó, hệ số này càng cao càng thể hiện khả năng sử dụng và phát triển lao động càng tốt. Với ngành có tỷ trọng thâm hụt lao động lớn như dệt may nói chung và gia công nói riêng, đây là chỉ số có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Nếu như năng suất lao động được tính bằng sản lượng hay giá trị sản phẩm tạo ra trên một giờ hoặc một nhân công phản ánh chất lượng, tay nghề của người lao động, thì tương quan giữa doanh thu bình quân một lao động với thu nhập bình quân một lao động cho ta biết khả năng tối ưu và sử dụng lao động một cách hiệu quả nhất, phản ánh trình độ tổ chức, quản trị của bộ máy điều hành doanh nghiệp, là kết quả của tổng hòa rất nhiều yếu tố trong doanh nghiệp. Điển hình trong doanh nghiệp dệt may, khi khả năng tự động hóa được đẩy lên cao, giúp tiết kiệm sức người, giảm thiểu số lượng lao động cần thiết, cũng sẽ giúp hiệu quả sử dụng lao động tăng lên đáng kể. Khi đó, con người thay vì phải sử dụng ở mọi nơi mọi chỗ đã được thay thế bằng máy móc, công nghệ, số lượng lao động chỉ còn bằng một phần nhỏ so với trước. Người thợ vận hành máy giờ đây có thể tạo ra doanh thu gấp nhiều lần nhưng thu nhập dành cho họ nhóm thợ vận hành máy lại ít hơn, từ đó đi vào đòi hỏi chất lượng cao hơn. Theo nghiên cứu, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hiện có hiệu quả sử dụng lao động cao hơn so với doanh nghiệp trong nước được thừa hưởng, quy trình, công nghệ... từ các Công ty mẹ. Và trong các doanh nghiệp sản xuất hiện có hiệu suất sử dụng lao động tốt hơn doanh nghiệp ngành dịch vụ do phụ thuộc quá nhiều vào con người.

1.3 NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY– MÔ HÌNH VÀ THANG ĐO NGHIÊN CỨU

1.3.1 Khái niệm, vai trò nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp

Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu là việc gia tăng các năng lực tác động năng lực gia công xuất khẩu nhằm chuyển hoá năng lực này trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp may mặc trước các đối thủ cạnh tranh trên thị trường; thực hiện các hoạt động cải tiến làm tăng hiệu quả sử dụng và kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhận gia công trong nước với một phần hoặc toàn bộ nguyên liệu, vật liệu của bên đặt gia công là thương nhân nước ngoài nhằm thực hiện quá trình sản xuất theo yêu cầu và hưởng thù lao.

Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc là quá trình biến đổi cả về mặt lượng và mặt chất trong hoạt động xuất khẩu hàng may mặc bao gồm sự gia tăng về các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh xuất khẩu.

- Thứ nhất, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm dệt may là sự gia tăng về mặt số lượng và chất lượng các nguồn lực của doanh nghiệp trong việc cải thiện về sản lượng, kim ngạch xuất khẩu, mở rộng thị phần xuất khẩu, đạt được tốc độ tăng trưởng cao và hợp lý. Sự mở rộng về nguồn lực cần phù hợp với khả năng sẵn có và phát huy được lợi thế so sánh đối với xuất khẩu dệt may;

- Thứ hai, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc là quá trình biến đổi về mặt chất bao gồm sự thay đổi trong các nhân tố tác động năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc theo hướng nâng cao hiệu quả xuất khẩu, sử dụng hiệu quả nguồn lực. Từ đó tạo ra sự phát triển mạnh mẽ và bền vững, tạo được giá trị gia tăng lớn trong xuất khẩu dệt may.

- Thứ ba, phát triển xuất khẩu hàng dệt may phải đạt được hiệu quả trong sản xuất và kinh doanh xuất khẩu. Thông qua việc phát triển về mặt lượng và chất trong xuất khẩu sẽ giúp nâng cao giá trị gia tăng xuất khẩu, góp phần tăng hiệu quả sản xuất và kinh doanh xuất khẩu hàng dệt may.

Từ bản chất của gia công xuất khẩu là một loại hình dịch vụ và doanh nghiệp gia công xuất là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ gia công xuất khẩu, có thể rút ra, bản chất của việc nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm của doanh nghiệp là việc nâng cao năng lực sản xuất, năng lực cung ứng dịch vụ gia công đảm bảo chất lượng, năng suất, giá trị theo yêu cầu từ bên đặt gia công cũng như khả năng thích nghi, tùy biến và tạo được lợi thế khác biệt trong cung cấp dịch vụ đáp ứng nhu cầu gia công đa dạng của Khách hàng.

Vai trò nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc:

Thứ nhất, khi nói đến năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp may mặc là gắn với khả năng duy trì, mở rộng thị phần và thu lợi nhuận trên thị trường xuất khẩu. Tuy nhiên trong điều kiện điều kiện kinh tế tri thức hiện nay, năng lực gia công xuất khẩu đồng nghĩa với mở rộng các nhân tố ngoài những khả năng nêu trên và nâng cao hiệu quả các nguồn lực năng lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu xuất khẩu.

Thứ hai, năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp may mặc là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Như vậy, năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp may mặc trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp không chỉ được tính bằng các tiêu chí tài chính, nhân lực, công nghệ, năng lực quản lý, tổ chức quản trị doanh nghiệp... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn nâng cao năng lực gia công xuất khẩu, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối thủ của mình.

Thứ ba, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp may mặc là một tiến trình cạnh tranh phù hợp, bao gồm: quản lý yếu tố đầu vào, áp dụng phương thức sản xuất và cách thức doanh tổ chức hoạt động. Đồng thời kết hợp giữa chúng để tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh một cách hiệu quả nhằm duy trì và mở rộng thị phần, gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thứ tư, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng dệt may giúp mở rộng quy mô xuất khẩu, nâng cao hiệu quả xuất khẩu, duy trì tốc độ tăng trưởng bền vững trong một giai đoạn nhất định, chất lượng tăng trưởng được nâng cao góp phần tăng trưởng kinh tế và ổn định kinh tế vĩ mô. Phát triển xuất khẩu hàng dệt may góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế, kéo theo các ngành khác cùng phát triển. Qua đó, phát triển xuất khẩu hàng dệt may trực tiếp thúc đẩy phát triển kinh tế đất nước.

1.3.2 Cơ sở lý thuyết về các nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp gia công xuất khẩu ngành may nói riêng có rất nhiều hoạt động được tạo ra và chuyển giao cung ứng cho Khách hàng. Hay nói cách khác, mỗi doanh nghiệp lại có năng lực kinh doanh đa dạng và khác nhau, tạo ra giá trị gia tăng khác nhau trong mỗi doanh nghiệp. Porter và Thompson & Strickland đã chỉ ra rằng, chỉ những hoạt động có hiệu suất kiến tạo giá trị cao và quan trọng mới có tác động lớn nhất tới cận biên giá trị khách hàng và chúng được tập hợp vào trong mô hình chuỗi giá trị bao gồm: Chuỗi giá trị doanh nghiệp; Vị thế tỷ suất tạo giá trị trong chuỗi; Chuỗi giá trị sản phẩm quốc gia và toàn cầu, trong đó chuỗi giá trị doanh nghiệp là cốt lõi nhất. Theo Thompson & Strickland, chuỗi giá trị doanh nghiệp gồm 10 hoạt động quan trọng và quyết định nhất, trong đó 5 hoạt động chính yếu (gồm Cung ứng đầu vào; Cung ứng đầu ra; Sản xuất và tác nghiệp; Marketing và bán hàng; Dịch vụ Khách hàng) và 5 hoạt động hỗ trợ (gồm Quản trị chung; Nguồn nhân lực; Tài chính; Công nghệ; Nghiên cứu phát triển). Trong 10 hoạt động này, với đặc thù của doanh nghiệp gia công xuất khẩu ngành may có thể ánh xạ tới các hạt nhân như sau: với yếu tố cung ứng đầu vào thì hạt nhân là nhân tố Nguyên vật liệu; các hoạt động Quản trị chung, Marketing và bán hàng được tổ hợp thành Năng lực liên kết và quan hệ đối tác (gọi tắt là Năng lực liên kết). Như vậy, có 6 nhân tố chuỗi giá trị doanh nghiệp gia công xuất khẩu ngành dệt may có tác động trực tiếp đến hiệu suất hay nói cách khác có tác động trực tiếp đến nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may là: Nguồn nhân lực; Tài chính; Trình độ công nghệ; Tổ chức sản xuất; Nguyên phụ liệu và Năng lực liên kết sẽ được tập trung nghiên cứu ở Luận án này.

Bảng 1.3. Thống kê các nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp

Nhân tố	Tác giả
Nguồn nhân lực	Aaker & McLoughlin, 2010; Sauka, 2014 ; Berisha Qehaja & Kutllovci, 2015; Long, 2016 ; Đạt, 2016 ; Brito & Oliveira, 2016; Shafeek, 2016; Batarlienè et al., 2017; Masood et al., 2018; Thành, 2019 ; Guridno & Efendi, 2021.
Trình độ công nghệ	Akis, 2015; Doğan, 2016; Wu & Parkvithee, 2017; World Bank Group, 2017; Hutahayan & Yufra, 2019; Meissner & Carayannis, 2017; Duy, 2018; Guridno & Efendi, 2021.
Năng lực tài chính	Kouser et al., 2011 ; Ái, 2013 ; Sauka, 2014 ; Đạt, 2016 ; Hùng, 2016 ; Hương, 2017 ; Duy, 2018 ; Thành, 2019 ; Phu et al., 2020; Guridno & Efendi, 2021.
Tổ chức sản xuất	Çevik Onar & Polat, 2010 ; Tuấn, 2010; Ca, 2011; Ái, 2013 ; Khai, 2016 ; Đạt, 2016.
Năng lực liên kết	Bizzi & Langley, 2012; Nam, 2013; Hương, 2017; Centenaro & Laimer, 2016; Thành, 2019.
Nguyên vật liệu	Gould & Colwill (2015), Maravelakis & cộng sự (2006), Gary Olga (2003)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

(1) Nhân tố nguồn nhân lực

Nhân tố nguồn nhân lực của doanh nghiệp gia công xuất khẩu được xem xét, đánh giá trên 3 khía cạnh (1) Số lượng nhân sự (2) Chất lượng nguồn nhân lực và (3) Cơ cấu nguồn nhân lực.

Với đặc thù gia công, đặc biệt gia công dệt may có tỉ lệ thâm dụng lao động cao khi phần lớn các công đoạn vẫn được xử lý bằng người. Vì vậy việc cung ứng lực lượng lao động cho ngành này vẫn luôn là vấn đề được quan tâm số 1 đối với ngành Dệt may. Số lượng nhân công được xác định dựa trên công suất thiết kế các nhà máy sản xuất và số lượng đơn hàng cũng như phương thức tổ chức sản xuất. Một số doanh nghiệp có quy mô lớn hiện nay đã và đang thực hiện đầu tư cho máy

móc, tự động hóa khác nhau cũng có xu hướng giảm dần tỉ lệ sử dụng lao động và nâng cao năng suất, từ đó nâng cao thu nhập cho người lao động.

Chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất thường được đánh giá dựa trên các nhân tố trình độ chuyên môn, kỹ năng phương pháp làm việc và tính kỉ luật lao động. Trình độ chuyên môn, tay nghề được phản ánh trực tiếp trong việc sản xuất các sản phẩm và khả năng đáp ứng các đơn hàng có tính đơn giản hay phức tạp. Trong khi các nhân tố như kỹ năng, phương pháp làm việc hay kỉ luật lao động phản ánh trực tiếp vào năng suất lao động trên mỗi nhân công và của toàn doanh nghiệp. Nhìn vào cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp dệt may có thể nhận diện phần nào trình độ phát triển và năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Cơ cấu nhân lực ở các doanh nghiệp may gia công hiện nay phổ biến với các thành phần Lao động phổ thông.

(2) Nhân tố công nghệ, máy móc

Nhân tố công nghệ, máy móc có thể được xem xét, đánh giá trên 2 khía cạnh (1) Số lượng công nghệ, máy móc và (2) Chất lượng, trình độ công nghệ, máy móc hoặc có thể đánh giá dưới góc nhìn tài chính gồm Tổng giá trị máy móc hay giá trị tài sản cố định của doanh nghiệp. Do đặc thù các doanh nghiệp may gia công có quy trình sản xuất và danh mục máy móc khá giống nhau, nên luận án lựa chọn nghiên cứu dưới góc độ tài chính về giá trị tài sản cố định của doanh nghiệp.

Trình độ công nghệ, máy móc của doanh nghiệp là khả năng sử dụng và áp dụng các công nghệ, máy móc tiên tiến vào hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả, cải thiện chất lượng sản phẩm, tăng cường khả năng đổi mới và phát triển sản phẩm mới, tối ưu hóa quy trình và giảm chi phí sản xuất. Trình độ công nghệ của doanh nghiệp được đánh giá thông qua các hệ thống công nghệ, máy móc, phương tiện kỹ thuật tiên tiến mà doanh nghiệp đang sở hữu và quản lý. Trình độ công nghệ của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trong thị trường ngày càng cạnh tranh và phát triển bền vững trong tương lai. Bởi đây là yếu tố thể hiện năng lực sản xuất của một doanh nghiệp và tác động trực tiếp tới chất lượng sản phẩm. Ngoài ra, công nghệ sản xuất, máy móc thiết bị cũng ảnh hưởng đến giá thành và giá bán sản phẩm, doanh nghiệp trang bị

đầy đủ máy móc, thiết bị hiện đại hơn thì năng lực của doanh nghiệp đó được đánh giá cao hơn và ngược lại.

Trong thời buổi thị trường cạnh tranh gay gắt, việc áp dụng công nghệ nhằm mang lại thế mạnh trong hoạt động sản xuất, tài chính, quản trị, hệ thống thông tin,... là giải pháp tối ưu khẳng định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Công nghệ phát triển kéo theo nhiều phần mềm, nền tảng công nghệ góp phần quan trọng vào việc quản lý và vận hành doanh nghiệp dễ dàng. Từ đó, tạo bước đệm hỗ trợ doanh nghiệp phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ hơn.

(3) Nhân tố tài chính

Năng lực tài chính của doanh nghiệp là khả năng đảm bảo nguồn lực tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục đích mà doanh nghiệp đã đề ra. Như vậy năng lực tài chính của doanh nghiệp được thể hiện ở khả năng đảm bảo nguồn vốn mà doanh nghiệp có khả năng huy động đáp ứng nhu cầu vốn cho các hoạt động của doanh nghiệp; được thể hiện ở quy mô vốn, khả năng sử dụng vốn có hiệu quả, năng lực quản lý tài chính... trong doanh nghiệp. Trước hết, năng lực tài chính gắn với vốn - là một yếu tố sản xuất cơ bản và là một đầu vào của doanh nghiệp. Do đó, việc sử dụng vốn có hiệu quả, quay vòng vốn nhanh, có ý nghĩa rất lớn trong việc làm giảm chi phí vốn, giảm giá thành sản phẩm. Đồng thời, vốn còn là tiền đề đối với các yếu tố sản xuất khác. Việc huy động vốn kịp thời nhằm đáp ứng vật tư, nguyên liệu, thuê công nhân, mua sắm thiết bị, công nghệ, tổ chức hệ thống bán lẻ... Như vậy, hiệu quả sử dụng vốn phản ánh sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp, là yêu cầu đầu tiên, bắt buộc phải có nếu muốn doanh nghiệp thành công trong kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh. Hiệu quả sử dụng vốn là một phần quan trọng trong sự thành công của một doanh nghiệp. Trong nền kinh tế hội nhập, yếu tố vốn đối với các doanh nghiệp may mặc trở nên vô cùng quan trọng, nó là cơ sở để doanh nghiệp có thể tiến hành thực hiện tốt các hoạt động của mình, là cơ sở để doanh nghiệp phát triển và mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, tạo lợi thế cạnh tranh so với doanh nghiệp khác trong khu vực và thế giới.

Đặc biệt, quy mô lớn sẽ là cơ sở, nền tảng để doanh nghiệp tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình nhằm hướng tới lợi nhuận cao nhất có thể.

(4) Nhân tố tổ chức, quản lý sản xuất

Tổ chức, quản lý sản xuất là sự phối hợp, kết hợp chặt chẽ giữa sức lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động cho phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ sản xuất, qui mô sản xuất và công nghệ sản xuất đã xác định nhằm sản xuất ra sản phẩm có chất lượng đáp ứng nhu cầu của thị trường. Sự phối hợp, kết hợp này được cụ thể hóa thành trình độ tổ chức, quản lý sản xuất, một trong những nhân tố quan trọng để mang lại hiệu quả sản xuất. Trình độ tổ chức, quản lý là khả năng kết hợp và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để thiết kế, sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt, giá cạnh tranh với chi phí thấp hơn so với ĐTCT (Porter, 1990; Çevik Onar & Polat, 2010; Ái, 2013; Khai, 2016; Đạt, 2016). Trình độ tổ chức, quản lý sản xuất được xem xét, đánh giá dựa trên các khía cạnh (1) Quy trình sản xuất (2) Ứng dụng hệ thống quản lý sản xuất.

Trình độ tổ chức sản xuất tốt có thể đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận và thị phần. Doanh nghiệp nào có khả năng sản xuất ra sản phẩm có chất lượng tương tự như sản phẩm của doanh nghiệp khác nhưng với chi phí thấp hơn thì sẽ tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ cao hơn (Fafchamps, 2000). Guridno & Efendi (2021) cũng cho rằng nếu doanh nghiệp cung cấp sản phẩm của mình với giá thấp hơn đáng kể và có thể thuyết phục khách hàng rằng chất lượng sản phẩm giống như sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Đối với một doanh nghiệp sản xuất, trên góc độ quản lý, năng lực sản xuất là việc sử dụng tối ưu các nguồn lực để tạo ra sản phẩm đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của khách hàng (Bernolak, 1997, trích trong Tangen, 2005). Điều này cho thấy hai đặc tính quan trọng liên quan mật thiết với việc sử dụng các nguồn lực và có mối liên hệ chặt chẽ với việc thỏa mãn khách hàng.

Trên góc độ kinh tế, năng lực sản xuất liên quan đến việc tạo cho khách hàng có nhiều giá trị hơn nhưng dưới góc độ quản lý thì việc đảm bảo hàng hóa/dịch vụ được sản xuất với chi phí thấp nhất, cung cấp cho khách hàng đúng lúc, giá cả cạnh

tranh với chất lượng mà họ mong muốn (Shahadat, 2003). Bên cạnh đó, doanh nghiệp có quy trình công nghệ sản xuất hiện đại có thể nâng cao trình độ cơ khí hóa, tự động hóa của doanh nghiệp, rút ngắn thời gian sản xuất, tăng năng suất, hạ giá thành sản phẩm (Tuấn, 2010; Ca, 2011; Đạt, 2016) điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Như vậy, có thể thấy năng lực sản xuất của doanh nghiệp là khả năng kết hợp và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để thiết kế, sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao, giá cạnh tranh với chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, cung cấp cho khách hàng đúng lúc, đáp ứng nhu cầu thị trường. Đây có thể coi là một biến số góp phần quan trọng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường một cách bền vững.

(5) Nhân tố năng lực liên kết

Hiểu một cách đơn giản nhất, liên kết kinh tế là những hình thức phối hợp hoạt động, do các đơn vị kinh tế tự nguyện tiến hành để cùng nhau bàn bạc và đề ra các biện pháp có liên quan đến hoạt động của mình, nhằm thúc đẩy việc kinh doanh phát triển theo chiều hướng có lợi nhất. Liên kết kinh tế được thực hiện trên cơ sở nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, cùng có lợi thông qua hoặc thông qua hợp đồng kinh tế ký kết giữa các bên tham gia và trong khuôn khổ pháp luật của các nhà nước. Mục tiêu của liên kết kinh tế là tạo ra mối quan hệ kinh tế ổn định thông qua các hợp đồng kinh tế hoặc các quy chế hoạt động để tiến hành phân công sản xuất chuyên môn hoá và hiệp tác hoá, nhằm khai thác tốt tiềm năng của từng đơn vị tham gia liên kết; hoặc để cùng nhau tạo thị trường chung, phân định hạn mức sản lượng cho từng đơn vị thành viên, giá cả cho từng loại sản phẩm nhằm bảo vệ lợi ích của nhau, cùng giúp nhau để có khoản thu nhập cao nhất. Năng lực liên kết có thể được đánh giá dựa trên (1) Số lượng liên kết (2) Chất lượng liên kết, xem xét cả năng lực liên kết theo chiều dọc và chiều ngang trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp gia công xuất khẩu và các đối tượng.

Liên kết kinh tế có nhiều hình thức và quy mô tổ chức khác nhau, tương ứng với nhu cầu sản xuất, kinh doanh của các đơn vị thành viên tham gia liên kết. Những hình thức phổ biến là hiệp hội sản xuất và tiêu thụ, nhóm sản xuất, nhóm vệ tinh, hội đồng sản xuất và tiêu thụ theo ngành hoặc theo vùng, liên đoàn xuất nhập

khẩu...Các tổ chức tham gia liên kết là các đơn vị có tư cách pháp nhân đầy đủ, không phân biệt quan hệ sở hữu, quan hệ trực thuộc. Liên kết cũng có thể thể hiện trong quy mô các Tập đoàn kinh tế hay các Hệ sinh thái hỗ trợ cho nhau – một trong những phương thức tổ chức doanh nghiệp phổ biến, trở thành xu hướng phát triển chung hiện nay tại Việt Nam. Mô hình này giúp các doanh nghiệp trong Tập đoàn hoặc Hệ sinh thái khai thác được sức mạnh chung từ những đơn vị đã được chuyên môn hóa cao, hỗ trợ cho nhau cùng phát triển.

(6) Nhân tố quản trị nguyên vật liệu

Đối với hoạt động gia công xuất khẩu, nhân tố quản trị nguyên vật liệu có thể được xem xét, đánh giá dựa trên các nhân tố (1) Số lượng nguyên vật liệu và (2) Chất lượng nguyên vật liệu và (3) Tính sẵn sàng của nguyên vật liệu.

Nguyên vật liệu được coi là nguồn tài nguyên được sử dụng nhiều nhất cả về mặt số lượng lẫn chi phí trong hầu hết các doanh nghiệp sản xuất [58], theo Gould O, Colwill J. A (2015). Lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nhất nguồn tài nguyên này trong quá trình sản xuất. Có rất nhiều bước để quản lý dòng nguyên liệu trong hệ thống sản xuất sao cho đạt được hiệu quả tối ưu nhất: từ việc thiết kế sản phẩm (lựa chọn nguyên liệu, số lượng...) cho tới xây dựng quá trình sản xuất (chọn các phương án xử lý nguyên liệu, vận chuyển, lưu trữ), phương pháp tổ chức, vận hành hệ thống sản xuất (bao gồm việc bố trí, kết nối các quy trình và lập kế hoạch hoạt động trong nhà máy). Để giúp lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều công cụ và mô hình hỗ trợ.

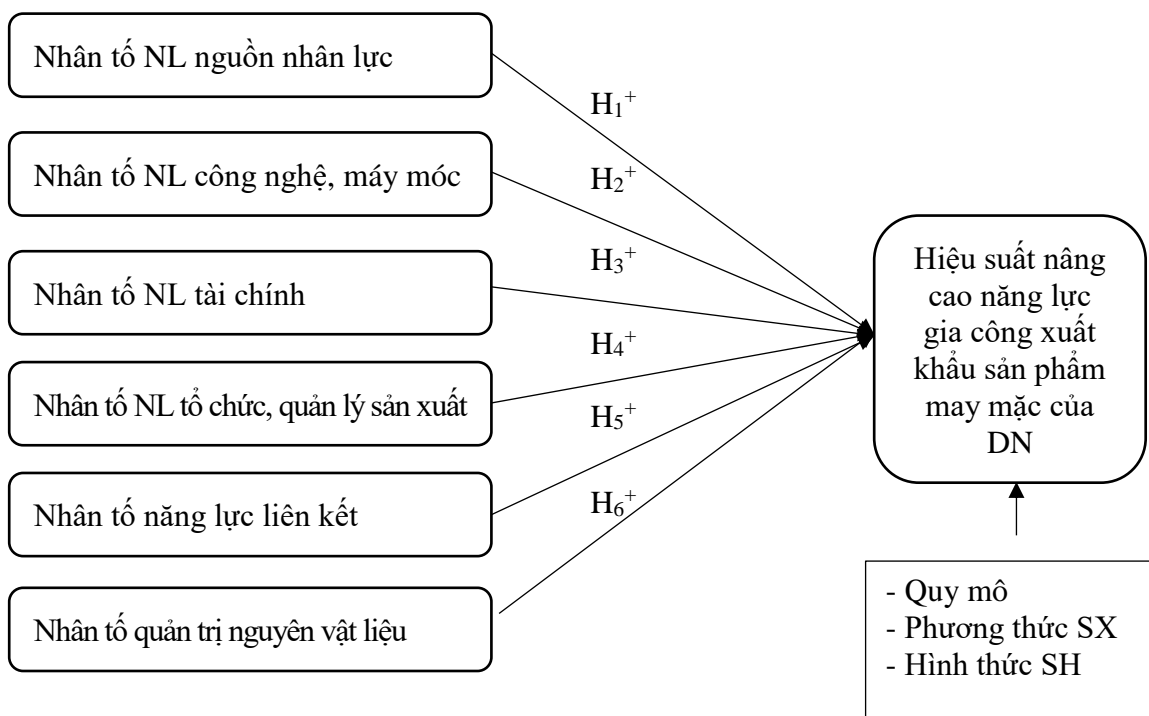
Do nguyên vật liệu là yếu tố cơ bản, đầu tiên và thiết yếu nhất của hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, nên hoạt động quản trị nguyên vật liệu có vai trò rất quan trọng. Đầu tiên, quản trị mua nguyên vật liệu phải hoạch định nguyên vật liệu phù hợp với yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp, giúp cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp diễn ra thuận lợi, kịp thời, đẩy nhanh được hoạt động sản xuất. Bên cạnh đó, hoạt động quản trị nguyên vật liệu cũng có vai trò đảm bảo ổn định nguồn nguyên vật liệu, giúp cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp diễn ra liên tục,

tránh đứt đoạn, hoàn thành kịp thời các đơn hàng, qua đó nâng cao uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng. Bên cạnh mục tiêu đảm bảo về số lượng nguyên vật liệu thì chất lượng của nguyên vật liệu cũng rất quan trọng, vì nó quyết định đến chất lượng đầu ra của sản phẩm. Chất lượng nguyên vật liệu có tốt thì chất lượng sản phẩm được sản xuất ra mới có thể tốt. Do đó, hoạt động quản trị nguyên vật liệu còn hướng tới đạt được mục tiêu về chất lượng nguyên vật liệu.

Ngoài các mục tiêu đảm bảo về số lượng, cơ cấu, chất lượng và giá thành thì theo Cousins & Spekman (2003), quản trị nguyên vật liệu còn phải đảm bảo về tính kịp thời, nghĩa là doanh nghiệp có đủ nguồn nguyên vật liệu sản xuất theo kế hoạch trong từng giai đoạn. Do đó, trong các hoạt động mua hàng, giao dịch với nhà cung cấp, quản trị mua của doanh nghiệp phải hướng tới mục tiêu đảm bảo về thời gian vận chuyển nguyên vật liệu, giảm thiểu rủi ro (giao hàng chậm, ách tắc trong vận chuyển, thông quan, gặp vấn đề trong thanh toán...) làm gián đoạn nguồn cung

1.3.3 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

1.3.3.1 Mô hình nghiên cứu



Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

Trên cơ sở kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu trước, Luận án đề xuất mô hình đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp bao gồm: (1) Nhân tố nguồn nhân lực; (2) Nhân tố công nghệ, máy móc; (3) Nhân tố tài chính; (4) Nhân tố tổ chức, quản lý sản xuất; (5) Nhân tố năng lực liên kết; (6) Nhân tố quản trị nguyên vật liệu được thể hiện ở hình dưới đây.

Bằng việc xây dựng các giả thuyết nghiên cứu, Luận án đo lường và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này tới hiệu suất năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm của doanh nghiệp, làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp mang tính trọng tâm, có mức độ ưu tiên để chiến lược nâng cao năng lực được thực thi một cách hiệu quả.

1.3.3.2 Các giả thuyết nghiên cứu

(7) Nhân tố nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được coi là một tài sản của doanh nghiệp vì họ đóng một vai trò then chốt trong việc thực hiện mục tiêu, chiến lược và cũng là một nguồn tạo ra khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp (Brian, 2001). Porter (1985) nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực là người tạo ra lợi thế cạnh tranh tại bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào. Theo quan điểm dựa trên nguồn lực, các công ty tuyển dụng nhân sự quan trọng và sau đó thiết lập hệ thống bộ phận nhân sự để làm tăng tiềm năng của họ. Con người và các hệ thống đã phát triển rất khó bị sao chép bởi đối thủ cạnh tranh, vì vậy họ cung cấp một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững và đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện chắc chắn.

Nguồn nhân lực có tiềm năng trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, mặc dù họ cũng lưu ý rằng để làm được như vậy, nhân viên phải có trình độ cao có kỹ năng và động lực - nghĩa là, lực lượng lao động chất lượng cao (Wright & McMahan, 1992). Người nhân viên sẽ làm tốt công việc của mình vì lợi ích của tổ chức cũng như lợi ích của chính mình nếu như họ được quản lý một cách hiệu quả (Joshi, 2013) và chất lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sẽ tác động đến năng suất mà họ cung cấp (Porter, 1980).

Nguồn nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp thông qua khả năng đặc biệt - liên quan đến năng lực đặc biệt của nhân sự trong doanh nghiệp và nguồn

lực đặc biệt - những nguồn lực mà các tổ chức khác không có. Một lợi thế cạnh tranh có thể đạt được với một lực lượng lao động có trình độ (Aaker & McLoughlin, 2010). Đối với các doanh nghiệp may mặc, nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất và là nguồn lực có giá trị trong hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bởi đây là ngành thâm dụng lao động cao, năng suất và chất lượng sản phẩm chủ yếu phụ thuộc vào trình độ nguồn nhân lực. Do đó, nguồn nhân lực rất quan trọng, vì kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng của họ làm tăng năng lực gia công của của doanh nghiệp (Masood et al., 2018). Từ những lập luận trên, hình giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₁: Nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(8) Nhân tố công nghệ, máy móc

Công nghệ là công cụ cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, công nghệ quyết định sự khác biệt sản phẩm trên các phương diện chất lượng, thương hiệu và giá cả. Đổi mới công nghệ là một yêu cầu mang tính chiến lược. Với những doanh nghiệp giữ bản quyền sáng chế hoặc có bí quyết công nghệ thì phương thức giữ gìn bí quyết là yếu tố quan trọng tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Công nghệ phù hợp cho phép rút ngắn thời gian sản xuất, giảm mức tiêu hao năng lượng, tăng năng suất, hạ giá thành sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo ra lợi thế cạnh tranh đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Công nghệ còn tác động đến tổ chức sản xuất của doanh nghiệp, nâng cao trình độ cơ khí hóa, tự động hóa của doanh nghiệp. Khả năng ứng dụng công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Khalil, 2000).

Công nghệ còn tác động đến tổ chức sản xuất, đến trình độ tự động hóa của doanh nghiệp. Công nghệ thân thiện môi trường là xu thế và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Trình độ kỹ thuật công nghệ sản xuất cho biết mức độ ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật công nghệ trong quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (Grupp, 1997). Để cung cấp cho khách hàng giá trị và sự hài lòng cao hơn đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp cần ứng dụng công nghệ vào việc đổi mới công ty (Grupp, 1997); đổi mới tổ chức (dựa trên tiếp thị, mua và bán hàng, quản lý và chính sách nhân viên). Chib & Cheong (2009) chỉ ra rằng một trong những lý do cho sự thành công là đổi mới.

Trong ngành may mặc, việc nghiên cứu thiết kế, sản xuất ra các sản phẩm chất lượng tốt với chi phí thấp, năng suất lao động cao,... phụ thuộc rất lớn năng lực công nghệ và đổi mới mà doanh nghiệp đang ứng dụng và vận hành. Sử dụng các thành tựu công nghệ mới và năng lực đổi mới đã trở nên quan trọng nhất của năng lực gia công và là một trong những điều kiện cơ bản để các doanh nghiệp may mặc duy trì sự tồn tại trong nền kinh tế toàn cầu (Akis, 2015). Từ đó, đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₂: Trình độ công nghệ, máy móc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(9) Nhân tố tài chính

Năng lực tài chính là khả năng huy động, sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn, quay vòng vốn nhanh để đáp ứng các hoạt động và khả năng đảm bảo an toàn tài chính doanh nghiệp. Đây là một trong những năng lực quan trọng, là nhân tố đầu tiên, bắt buộc phải có nếu muốn doanh nghiệp thành công trong kinh doanh và nâng cao năng lực bởi nó phản ánh sức mạnh kinh tế của tổ chức (Çevik Onar & Polat, 2010; Ái, 2013; Sauka, 2014; Đạt, 2016; Hùng, 2016; Hương, 2017; Duy, 2018 ; Thành, 2019). Bên cạnh đó, nhân tố tài chính còn được thể hiện ở quy mô vốn, năng lực quản lý tài chính trong doanh nghiệp. Trong đó, vốn là một yếu tố sản xuất cơ bản và là một đầu vào của doanh nghiệp, do đó việc sử dụng vốn có hiệu quả, quay vòng vốn nhanh... có ý nghĩa rất lớn trong việc làm giảm chi phí vốn, giảm giá thành sản phẩm, ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh và năng lực của doanh nghiệp (Kouser et al., 2011).

Doanh nghiệp phải sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn, hoạt động kinh doanh có hiệu quả để tạo uy tín đối với khách hàng, với ngân hàng và những người cho vay vốn (Tuấn, 2010). Nhân tố tài chính là một nhân tố quan trọng, đảm bảo việc thực hiện các kế hoạch hoạt động đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp và có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Phu et al., 2020). Trong dịch vụ gia công xuất khẩu, nhân tố năng lực tài chính là nhân tố không thể thiếu. Năng lực tài chính là cơ sở để các doanh nghiệp may mặc phát huy các thế mạnh về con người, phát triển sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất để thâm nhập thị trường, chiếm lĩnh thị trường và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Yếu tố tài chính có

vai trò quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất của doanh nghiệp (Huong, 2017). Chính vì vậy, nhân tố này được tác giả kỳ vọng sẽ có tác động đến năng lực gia công xuất khẩu khi doanh nghiệp có năng lực tài chính tốt và ngược lại. Từ đó, hình thành giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₃: Hiệu quả sử dụng vốn có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(10) Nhân tố trình độ tổ chức, quản lý sản xuất

Tổ chức sản xuất theo JIT được sử dụng doanh nghiệp nhằm loại bỏ lãng phí thông qua việc sản xuất đúng lúc – kịp thời và có sự tham gia của lực lượng lao động trong doanh nghiệp. Lãng phí bao gồm tồn kho trong các công đoạn sản xuất và những chậm trễ không cần thiết trong quá trình sản xuất (Cua và cộng sự, 2001). Các lãng phí này có thể được loại bỏ thông qua việc kiểm soát quy trình sản xuất và cách bố trí mặt bằng dây chuyền máy móc thiết bị hợp lý, giảm thời gian sản xuất sản phẩm bằng cách sử dụng triết lý “kéo” để lập kế hoạch sản xuất hàng ngày (Ahmad và cộng sự, 2003). Các yếu tố tổ chức sản xuất được sử dụng và kiểm định thực chứng trong nhiều nghiên cứu, bao gồm: Lập lịch trình sản xuất hàng ngày; Bố trí mặt bằng dây chuyền sản xuất, máy móc thiết bị; Đánh giá mức độ gắn kết của nhà cung cấp; Áp dụng thẻ Kanban; Giảm thời gian cài đặt máy móc/ sản xuất.

Một số nghiên cứu tìm hiểu mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức sản xuất với kết quả tài chính của doanh nghiệp. Fullerton và cộng sự (2003) về tác động tích cực của các yếu tố tổ chức sản xuất tới kết quả kinh doanh tài chính. Trong khi đó, kết quả nghiên cứu của Duarte và cộng sự (2011) cho thấy không có mối quan hệ tương quan tích cực giữa các yếu tố tổ chức sản xuất và kết quả tài chính. Các tác giả đã kết luận rằng mối quan hệ này còn phụ thuộc vào từng môi trường và ngữ cảnh, đồng thời còn tùy thuộc vào năng lực tổng hợp của doanh nghiệp, chứ không phải chỉ dựa riêng vào việc thực hiện tổ chức sản xuất (Tan và cộng sự, 2007). Đối với lĩnh vực gia công may mặc, tổ chức quản lý sản xuất là một trong những nhân tố tác giả đánh giá quan trọng chỉ sau nguồn nhân lực, từ đó hình thành giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H4: Trình độ tổ chức, quản lý sản xuất có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(11) Nhân tố năng lực liên kết

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, ngoài việc tận dụng tốt các yếu tố nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp còn phải có khả năng liên kết và tạo lập các mối quan hệ với các đối tượng khác nhau (Hương, 2017). Sự liên kết có thể là liên kết chuỗi giá trị của doanh nghiệp, chuỗi giá trị của nhà cung cấp, chuỗi giá trị kênh phân phối, chuỗi giá trị người mua (Porter, 1985). Các mối quan hệ này bao gồm: mối quan hệ với khách hàng, mối quan hệ với nhà cung cấp, mối quan hệ với các tổ chức tín dụng, mối quan hệ với các doanh nghiệp cùng ngành và đặc biệt là mối quan hệ với chính quyền. Các mối quan hệ hợp tác liên kết nhằm thực hiện các hoạt động và trao đổi, chia sẻ nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức (Porter, 1985; Nam, 2013; Hương, 2017; Thành, 2019). Trong điều kiện hiện nay, cạnh tranh không hoàn toàn đồng nghĩa với việc tiêu diệt lẫn nhau mà đặt trong sự liên kết và hợp tác để cạnh tranh cao hơn (Nam, 2013). Do vậy, khả năng liên kết, hợp tác được coi là một tiêu chí định tính của năng lực của doanh nghiệp.

Các mối quan hệ liên kết và hợp tác giữa các doanh nghiệp có thể cung cấp hai loại lợi ích cụ thể: bổ sung các nguồn lực và chia sẻ kiến thức. Lợi ích của việc bổ sung các nguồn lực cho phép doanh nghiệp kết hợp kiến thức, kỹ năng của họ và tài sản vật chất. Nhưng việc chia sẻ kiến thức thông qua các mối quan hệ hợp tác để giải quyết vấn đề của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác (Ahuja, 2000). Đây là một giải pháp thay thế chiến lược cho các doanh nghiệp bắt nguồn từ logic rằng hoạt động của các doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào các nguồn lực và năng lực nội bộ của các doanh nghiệp, mà còn dựa trên các mối quan hệ và nguồn lực mà doanh nghiệp có với các tổ chức, các doanh nghiệp khác (Bizzi & Langley, 2012).

Các mối quan hệ hợp tác tốt với các nhà cung cấp có tác động tích cực đến hoạt động của các doanh nghiệp may mặc. Bởi đây là ngành đòi hỏi các nhân tố đầu vào với quy mô và số lượng lớn, vì vậy mối quan hệ liên kết giữa các doanh nghiệp trong ngành, giữa các doanh nghiệp với các doanh nghiệp hỗ trợ có thể mang lại

những lợi ích như giảm chi phí hậu cần, cải thiện danh mục sản phẩm, đàm phán tốt hơn về giá cả. Điều này tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động và mang lại lợi thế trong hoạt động sản xuất của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác (Centenaro & Laimer, 2016). Từ đó, đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H₅: Năng lực liên kết có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc.

(12) Nhân tố quản trị nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu là yếu tố cơ bản, đầu vào trong hoạt động sản xuất nên mục tiêu đầu tiên của quản trị mua nguyên vật liệu là đảm bảo có đủ số lượng nguyên vật liệu cần thiết cho sản xuất. Các nguyên vật liệu bên cạnh về số lượng cũng phải đảm bảo về quy cách, chủng loại theo yêu cầu của sản xuất trong doanh nghiệp. Johnson (2011) nhận định rằng hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu phải chuẩn bị các phương án để đảm bảo nguồn cung nguyên vật liệu của doanh nghiệp luôn ổn định, đầy đủ về số lượng để không làm gián đoạn hoạt động sản xuất của doanh nghiệp (Johnson, 2011). Bên cạnh mục tiêu đảm bảo về số lượng nguyên vật liệu thì chất lượng của nguyên vật liệu cũng rất quan trọng, vì nó quyết định đến chất lượng đầu ra của sản phẩm. Chất lượng nguyên vật liệu có tốt thì chất lượng sản phẩm được sản xuất ra mới có thể tốt.

Tuy nhiên, trọng tâm của hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu không chỉ nhằm để tìm kiếm và thu mua được các nguyên vật liệu có chất lượng đơn thuần mà quan trọng là các nguyên vật liệu chất lượng đáp ứng yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp nhưng có mức giá phù hợp, nằm trong khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Do đó mục tiêu thứ ba của quản trị mua nguyên vật liệu là tìm mua nguyên vật liệu với chi phí thấp (Khalid, 2003). Do nguyên vật liệu là yếu tố cơ bản, đầu tiên và thiết yếu nhất của hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, nên hoạt động quản trị mua nguyên vật liệu có vai trò rất quan trọng (Akindipe, 2013). Quản trị nguyên vật liệu đóng vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất đặc thù như gia công, vì vậy hình thành giả thuyết:

Giả thuyết H₆: Năng lực quản trị nguyên vật liệu có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc.

1.4 KINH NGHIỆM CỦA CÁC QUỐC GIA TRONG VIỆC TẠO DỰNG MÔI TRƯỜNG THUẬN LỢI CHO VIỆC NÂNG CAO NĂNG LỰC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

1.4.1 Doanh nghiệp dệt may Trung Quốc

Ngày 11/12/2001, Trung Quốc chính thức trở thành thành viên chính thức của WTO. Sau hơn 4 năm gia nhập WTO, giữ vị trí thứ 4 trong xuất khẩu hàng dệt và vị trí thứ nhất trong xuất khẩu hàng may mặc, Trung Quốc thực sự đã có một vị thế đáng kể trên thị trường thế giới.

Các doanh nghiệp may mặc Trung Quốc theo đuổi chính sách đa dạng hóa sản phẩm (từ sản phẩm cấp thấp giá rẻ tới các sản phẩm cấp cao giá cao) và đa dạng hóa thị trường. Đây là biện pháp cạnh tranh được Trung Quốc áp dụng khá hiệu quả trong thời gian qua. Tuy nhiên, trong thời gian tới, công nghiệp dệt may Trung Quốc sẽ chuyển từ cạnh tranh giá cả sang cạnh tranh về công nghệ. Để làm được điều đó, Trung Quốc đang tích cực hiện đại hóa ngành công nghiệp dệt may để chuyển hướng sang thị trường các mặt hàng cao cấp và để tăng sức cạnh tranh trực tiếp với ngành công nghiệp dệt may của các nước phát triển như EU, Mỹ... Doanh nghiệp Trung Quốc đang dần thay đổi trong chính sách của mình để sức cạnh tranh của hàng may mặc được cải thiện không chỉ về mặt giá cả mà cả chất lượng với một số biện pháp như điều chỉnh quy mô sản xuất, hiện đại hoá thiết bị, nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm dựa trên lợi thế về tính thông dụng của sản phẩm, thực hiện tốt công tác quản lý và dịch vụ sau bán hàng, xúc tiến sử dụng hệ thống chứng chỉ ISO 9000 và các tiêu chuẩn bảo vệ môi trường ISO 14000... Ngoài ra, Chính phủ còn khuyến khích xuất khẩu những sản phẩm có giá trị cao thông qua việc tăng thuế xuất khẩu theo biểu mẫu thuế chi tiết đối với một số sản phẩm dệt may.

Ngoài sự hỗ trợ của các tham tán thương mại ở nước ngoài cũng như việc thiết lập các công ty xúc tiến thương mại, Trung Quốc còn lập chi nhánh ở nước ngoài, hợp tác với những công ty danh tiếng để phát triển được hệ thống kênh tiêu thụ lớn trên thị trường thế giới cũng như hình thành mạng lưới marketing xuyên lục địa. Qua

đó, hàng dệt may Trung Quốc không những đã đến tận tay người tiêu dùng mà còn giữ mối liên hệ chặt chẽ với các nhà phân phối nước ngoài để thu nhận thông tin phản hồi, giúp các doanh nghiệp thích ứng được với sự biến đổi của thị trường.

Trung Quốc cũng tiến hành hỗ trợ các doanh nghiệp dệt may nhiều mặt, chẳng hạn Chính phủ trợ giá cho 1 kg bông là 0,6 USD; trợ giá cho xuất khẩu thông qua tỷ giá, cước phí vận tải... Trong những năm qua, Trung Quốc đã và đang thi hành chính sách tỷ giá hối đoái có lợi cho sản xuất hàng xuất khẩu bởi hối đoái giữa đồng Nhân dân tệ (NDT) và đồng USD hầu như không thay đổi với mức trung bình là 8,3NDT/USD. Trong khi nền kinh tế Trung Quốc đang phát triển cao thì tỷ giá hối đoái này là cao hơn so với thực tế hay đồng NDT giảm giá về mặt thực tế, đã có tác động lớn đến hàng xuất khẩu vì hàng có thể bán ra ở nước ngoài với giá thấp hơn dẫn tới khả năng cạnh tranh về giá của Trung Quốc là rất lớn. Ngoài ra, các phòng ban khác nhau của chính phủ còn tăng cường các dịch vụ đối với các doanh nghiệp thông qua việc cung cấp kịp thời những thông tin xuất khẩu, hướng dẫn xuất khẩu...

Các doanh nghiệp phát triển và có nhãn hiệu nổi tiếng riêng của mình, tăng cường đầu tư cho nghiên cứu và phát triển thông qua các biện pháp xúc tiến thương mại khác nhau và tăng tính cạnh tranh. Chính vì vậy, trong thời gian qua, các doanh nghiệp Trung Quốc đã tích cực ứng dụng công nghệ Internet, thành lập các chương trình phần mềm để tăng cường quảng cáo, giới thiệu sản phẩm. Trung Quốc thường xuyên thông báo các tin tức về việc phát triển đầu tư trong ngành công nghiệp dệt may, đưa ra những cảnh báo về độ rủi ro đối với các doanh nghiệp, tránh đầu tư quá mức và lặp lại nhiều lần trong lĩnh vực này.

Các doanh nghiệp may mặc Trung Quốc thực hiện liên kết ngang - liên kết giữa các doanh nghiệp sản xuất vải với nhau, tạo thành các khu công nghiệp, các trung tâm dệt vải. Hình thức liên kết chuyên môn hóa theo chiều ngang đã dẫn đến việc cơ cấu và phân bố lại lực lượng sản xuất theo vùng. Qua đó, giúp phát huy lợi thế kinh tế vùng, sự hỗ trợ lẫn nhau của các công ty về khoa học kỹ thuật và tổ chức, các công ty có thể tập trung chuyên sâu vào một loại sản phẩm từ đó có điều kiện nâng cao chất lượng sản phẩm và tránh trùng lặp sản phẩm giữa các công ty

này. Hình thức liên kết ngang đã mang lại nhiều thành công cho ngành công nghiệp dệt nói riêng và cả quá trình công nghiệp hóa ở Trung Quốc nói chung. Bên cạnh giá nhân công và nguyên liệu rẻ, sự hỗ trợ của các nhà máy sản xuất nguyên phụ liệu trong nước chính là các nhân tố quan trọng làm nên thành công của dệt may Trung Quốc. Cho đến nay, Trung Quốc có hàng ngàn doanh nghiệp, thậm chí có những xí nghiệp quy mô rất nhỏ cung cấp các sản phẩm hỗ trợ cho ngành dệt may. Trung Quốc đã sản xuất được trên 80 % nguyên phụ liệu cho ngành này. Ngoài ra, giữa các doanh nghiệp dệt may, các hiệp hội và Chính phủ có sự liên kết rất chặt chẽ và tạo thành một khối thống nhất cạnh tranh trên thị trường nước ngoài; tạo cầu nối giữa Chính phủ và doanh nghiệp, bảo vệ các doanh nghiệp trong ngành tại thị trường thế giới, cùng nhau thực hiện chung một kế hoạch, chiến lược kinh doanh đề ra nhằm bảo vệ thị phần, bảo vệ thương hiệu cho nhau tại thị trường nước ngoài. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp dệt may trung quốc đã rất chủ động trong việc tận dụng các hỗ trợ từ chính phủ để chuyển đổi mô hình sản xuất kinh doanh OEM sử dụng thiết bị của mình sang ODM nhà sản xuất cung cấp cả dịch vụ thiết kế, mang lại giá trị gia tăng sản phẩm cao hơn.

1.4.2 Doanh nghiệp dệt may Thái Lan

Là một đất nước có nhiều điểm tương đồng với Việt Nam như điều kiện các nhân tố đầu vào, trình độ khoa học kỹ thuật, thị hiếu người tiêu dùng, dệt may cũng là một mặt hàng xuất khẩu lớn của Thái Lan. ... Do đó, việc nghiên cứu hướng đi của nước bạn trong ngành cũng là gợi ý tốt cho sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam nói chung và nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam nói riêng.

Về phía các doanh nghiệp dệt may Thái Lan đã nhanh chóng tận dụng các ưu đãi của Chính phủ để thực hiện đầu tư vào cơ sở hạ tầng. Các doanh nghiệp dệt may Thái Lan huy động vốn từ các nguồn đầu tư trong và ngoài nước để xây dựng các trung tâm công nghiệp, logistics mang tầm khu vực; xây dựng nhà xưởng, mua sắm máy móc thiết bị tiên tiến nhằm nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng sản phẩm, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Thái Lan di chuyển lên cao hơn trong chuỗi sản xuất giá trị gia tăng.

Một vấn đề được các doanh nghiệp dệt may Thái Lan thực hiện rất tốt nhằm tạo sự ổn định trong sản xuất đó là tạo nguồn cung nguyên liệu ổn định. Các doanh nghiệp Thái Lan rất chú trọng đến nguồn cung nguyên liệu, không những chỉ lo phát triển sản xuất mà họ còn có kế hoạch liên kết với nhà nông trong quy hoạch sản xuất nguồn bông vải, kế hoạch thu mua, đảm bảo không dễ bị động về nguồn nguyên liệu, gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất và giao hàng.

Tập trung hướng đầu tư vào các nước ASEAN: Các doanh nghiệp, nhà sản xuất dệt may Thái Lan đang hướng đến việc đầu tư, chuyển việc sản xuất sang những nước trong khu vực ASEAN có mức chi phí thấp hơn; còn ở trong nước thì tập trung xây dựng các trung tâm sản xuất các mặt hàng cao cấp, có giá trị thặng dư cao hơn.

Gia tăng sản xuất theo phương thức ODM (Original Design Manufacturing): Các doanh nghiệp dệt may Thái Lan hiện nay tập trung nguồn lực nhiều hơn để phát triển các sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng, có giá trị tăng cao hơn là chỉ gia công hàng dệt may thuần túy theo phương thức truyền thống. Bên cạnh đó, họ còn phát triển các sản phẩm thân thiện với môi trường để đẩy mạnh xuất khẩu.

1.4.3 Doanh nghiệp dệt may Ấn Độ

Ngành dệt may là ngành công nghiệp lâu đời và có vai trò quan trọng trong nền kinh tế Ấn Độ. Theo thống kê của Quỹ Thương hiệu Ấn Độ (IBEF), ngành dệt may đóng góp hơn 14% trong giá trị sản xuất công nghiệp, 4% trong tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và chiếm 15% tổng kim ngạch xuất khẩu, tạo việc làm trực tiếp cho 51 triệu lao động và gián tiếp cho 68 triệu lao động trong năm 2015-2016. Ngành dệt may Ấn Độ cực kỳ đa dạng từ các ngành kéo sợi và dệt sợi thủ công cho đến các nhà máy dệt hiện đại với số vốn đầu tư lớn, có thể chia làm 2 nhóm chính. Nhóm đầu tiên bao gồm các ngành nghề dệt tay, thủ công và nuôi tằm hoạt động với quy mô nhỏ, đồng thời sử dụng các công cụ và phương pháp truyền thống. Nhóm thứ 2 bao gồm ngành nghề quay sợi, sản xuất hàng may mặc sử dụng máy móc và kỹ thuật hiện đại. Trong đó, nhóm dệt máy và dệt kim hiện chiếm tỉ trọng lớn nhất. Việc sở hữu mối liên kết chặt chẽ giữa nông nghiệp với truyền thống và văn hoá dệt may lâu đời đã khiến ngành dệt may nước này trở nên khác biệt so với các quốc gia

khác. Bên cạnh đó, Ấn Độ có khả năng sản xuất nhiều mặt hàng sản phẩm phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau ở cả trong và ngoài nước.

Trong những thập kỷ qua, ngành công nghiệp đồ may mặc sẵn ở Ấn Độ đã được biết đến trên toàn thế giới với chi phí lao động thấp, lao động có tay nghề cao và khả năng xử lý đơn đặt hàng với số lượng lớn; khả năng xử lý những đơn hàng lớn đã tạo ra các giá trị cốt lõi cho thị trường bán buôn các sản phẩm đồ may mặc sẵn. Vì vậy, có một số lượng ngày càng tăng của các thương hiệu thời trang quốc tế nổi tiếng, chẳng hạn như Zara, H&M và Gap, đang sản xuất hoặc nhập khẩu sản phẩm may mặc sẵn từ Ấn Độ. Nhu cầu đối với sản phẩm may mặc sẵn từ các nhà sản xuất hàng đầu của Ấn Độ cũng tăng trưởng nhanh trên thị trường toàn cầu. Ngoài nhu cầu từ các thị trường quốc tế, thời trang cao cấp của Ấn Độ cũng đã trải qua những thay đổi nhanh chóng trong những năm qua, thúc đẩy ngành công nghiệp này phát triển. Ấn Độ trở thành một thị trường hấp dẫn cho các thương hiệu quốc tế lớn như H&M, Zara, Aeropostale...

Các doanh nghiệp may mặc Ấn Độ có những giải pháp chiến lược nhằm nâng cao năng lực gia công như sau:

Một, tiêu chuẩn hóa quy trình sản xuất: Áp dụng quy trình sản xuất Lean nhằm loại bỏ những những công đoạn thừa làm tăng hiệu quả sản xuất, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Hai, rút ngắn thời gian sản xuất: Rút ngắn thời gian là xu hướng thay đổi toàn bộ cấu trúc chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Thiết kế, giám sát quá trình sản xuất được dựa trên nền tảng kỹ thuật số để loại bỏ những sai sót, giúp tiết kiệm chi phí và thời gian.

Ba, tập trung vào R&D: Để có thể ứng dụng các công nghệ của CMCN 4.0, Chính phủ Ấn Độ khuyến khích các doanh nghiệp dệt may tập trung vào R&D và thông tin thị trường để có thể cung cấp các sản phẩm thích hợp

Bốn, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao: Lực lượng lao động cần được nâng cấp kỹ năng để có thể vận hành được công nghệ tiên tiến. Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn các kỹ năng về quản lý thời gian, làm việc nhóm cũng rất quan trọng, gián tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả và năng suất lao động

Năm, cách tiếp cận thân thiện môi trường: Ngay từ khâu sản xuất sợi (nông nghiệp) hoặc sợi (tổng hợp hóa học) để sản xuất hàng may mặc, ngành công nghiệp dệt may tiêu thụ một lượng lớn tài nguyên. Để phát triển bền vững, cần xây dựng một hệ thống quản lý môi trường. Hệ thống này là một tập hợp các thủ tục, quy định cho phép một tổ chức giảm tác động đến môi trường. Tiếp đến là sử dụng các công nghệ mới, tiêu thụ ít năng lượng hoặc sử dụng năng lượng tái tạo.

Sáu là, tăng cường hoạt động liên kết dọc: Đối với ngành dệt may, quan hệ theo chiều dọc của ngành này được biểu hiện dưới dạng chuỗi giá trị như sau: Sản xuất nguyên liệu và dệt vải, nhuộm, in vải và cắt may và phân phối hàng may. Ở Ấn Độ đã hình thành một hệ thống liên kết dọc dưới dạng các công ty liên hợp sợi dệt. Mô hình mang lại ưu thế là có tiềm lực mạnh đầu tư công nghệ hiện đại nên đã sản xuất nhiều loại vải cao cấp, sức cạnh tranh lớn hơn.

1.4.4 Bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Đầu tư nghiên cứu phát triển, hiện đại hóa công nghệ sản xuất: Cần nâng cấp nhà xưởng, mở rộng quy mô nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo chất liệu mới, màu sắc mới, từ đó tạo ra những mẫu thiết kế mới, tăng hiệu quả sản xuất theo quy mô, giảm giá thành. Tập trung đầu tư trang thiết bị hiện đại, công nghệ cao, kỹ thuật tiên tiến, trình độ chuyên môn hoá cao. Chú trọng công tác thiết kế các sản phẩm dệt may mới nhằm từng bước củng cố vững chắc uy tín hàng dệt may Việt Nam trên thị trường quốc tế.

Tổ chức lại hệ thống tổ chức sản xuất theo tiêu chuẩn quốc tế: Biện pháp này nếu được thực hiện thành công, sẽ tạo bước phát triển mới về chất lượng, đẩy mạnh sản xuất các sản phẩm phù hợp với thị trường, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước và xuất khẩu. Ngày nay, khoa học công nghệ phát triển mạnh, các quá trình sản xuất được tự động hoá thì giá nhân công rẻ không còn là thế mạnh như trước. Vì vậy, Việt Nam cần phải không ngừng đổi mới, tăng cường trang thiết bị công nghệ tiên tiến, nhanh chóng sản xuất được những sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật cao như complet, veston... để đa dạng hóa được các mặt hàng xuất khẩu, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng, nâng cao được giá trị kim ngạch xuất khẩu. Để thực hiện

được giải pháp này thì Việt Nam phải thu hút vốn đầu tư, tranh thủ các nguồn tài trợ, vay vốn ưu đãi của các tổ chức tài chính quốc tế để đầu tư mở rộng, phát triển quy mô sản xuất, đổi mới trang thiết bị, dây chuyền sản xuất tiên tiến hiện đại để có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của thị trường thế giới.

Để tỷ lệ nội địa hóa của sản phẩm dệt may được cao thì Việt Nam cần phải xây dựng chiến lược tập trung và phát triển vùng sản xuất nguyên phụ liệu nhằm đảm bảo cung cấp cho ngành dệt may nguồn nguyên phụ liệu ổn định và chất lượng. “Dệt mà không mạnh thì may mãi mãi chỉ đi làm thuê”.

Với thực tế các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang thiếu nhân lực trong cạnh tranh quốc tế nên cần sớm có chính sách hỗ trợ, khuyến khích, thu hút và đào tạo cán bộ quản lý, kinh doanh, thiết kế; công nhân kỹ thuật cho ngành. Cũng giống như Trung Quốc, Việt Nam cần phải tăng cường hợp tác với các công ty nước ngoài để học hỏi các kinh nghiệm quản lý, chuyển giao các công nghệ hiện đại... Hình thức gia công vẫn cần tiếp tục được quy hoạch và đầu tư nâng cao năng lực; từng bước khắc phục điều kiện sản xuất lạc hậu; học hỏi kinh nghiệm marketing quốc tế, tổ chức quản lý sản xuất; tiếp thu và từng bước đổi mới công nghệ, tích lũy nguồn lực tài chính, chuẩn bị những điều kiện cần thiết để thực hiện xuất khẩu trực tiếp một cách có hiệu quả. Như vậy, về lâu dài, xuất khẩu trực tiếp phải trở thành phương thức xuất khẩu chủ yếu của các doanh nghiệp may mặc Việt Nam.

Tuy nhiên Việt Nam vẫn phải tăng cường liên doanh, liên kết hơn nữa giữa các doanh nghiệp dệt may với nhau để có thể hợp lực giải quyết những hợp đồng lớn, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tiến độ thực hiện. Nâng cao vai trò và tầm ảnh hưởng của Hiệp hội dệt may Việt Nam. Trong khuôn khổ Hiệp hội, tăng cường mối liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp và Chính phủ, đẩy mạnh chương trình xúc tiến thương mại, giúp đỡ các doanh nghiệp trong hỗ trợ kiến thức, kinh nghiệm mua bán tại thị trường nước ngoài. Tổ chức lại hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, tạo bước phát triển mới về chất lượng, đẩy mạnh sản xuất các sản phẩm phù hợp với thị trường, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước và xuất khẩu.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

2.1 SƠ LƯỢC VỀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA VINATEX VÀ CÁC DOANH NGHIỆP GIA CÔNG XUẤT KHẨU TRỰC THUỘC

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Tập đoàn Dệt May Việt Nam (tên giao dịch tiếng Anh: *The Vietnam National Textile and Garment Group*; tên gọi tắt là tập đoàn dệt may Việt Nam). Tập đoàn Dệt May Việt Nam tiền thân là Tổng Công ty Dệt May Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 253/QĐ-TTg ngày 29 tháng 4 năm 1995 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở sáp nhập các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Dệt Việt Nam và Liên hiệp Sản xuất – Xuất nhập khẩu May.

Trải qua quá trình cổ phần hóa, tái cấu trúc trong nhiều giai đoạn, ngày 06/5/2014, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 646/QĐ-TTg phê duyệt phương án cổ phần hóa Công ty mẹ - Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Tại Quyết định này, hình thức cổ phần hoá là kết hợp vừa bán bớt một phần vốn nhà nước vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ. Tập đoàn Dệt may Việt Nam có vốn điều lệ là 5.000 tỷ đồng, Nhà nước nắm giữ 51% vốn điều lệ. Tháng 1-2015, Tập đoàn Dệt may Việt Nam chính thức hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần.

Ngay từ khi mới ra đời (1995), Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã gánh vai trò lịch sử của ngành dệt may Việt Nam, đảm đương nhiệm vụ tháo gỡ tồn tại của thời kỳ hoạt động bao cấp, chuyển đổi từ cơ chế hành chính sang hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường, mà trọng tâm là xuất khẩu ra thị trường quốc tế. Với mục tiêu hàng đầu là hiệu quả kinh doanh và tạo việc làm, tập đoàn dệt may Việt Nam đã tích lũy được vốn quý kinh nghiệm thị trường từ những ngày đầu. Và cũng từ việc phải cạnh tranh trên thị trường quốc tế, mà Tập đoàn đã luôn cải tiến hoạt động, đầu tư mạnh mẽ, tái cơ cấu liên tục để đáp ứng nhu cầu khách hàng và đối tác. Hai thế mạnh đó góp phần giúp tập đoàn dệt may Việt Nam vượt qua những khó khăn thách thức để lớn mạnh không ngừng, trở thành một tập đoàn kinh tế uy tín, có vị thế trong nước và

khu vực. Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam gắn liền với lịch sử hình thành và phát triển ngành Dệt may Việt Nam và luôn giữ vị trí nòng cốt đóng góp đáng kể vào sự phát triển của ngành.

2.1.2 Nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và lĩnh vực hoạt động

Tập đoàn Dệt may Việt Nam có các nhiệm vụ chính sau đây

(i) Thực hiện nhiệm vụ kinh doanh hàng dệt và hàng may mặc theo quy hoạch và kế hoạch phát triển Dệt và ngành May của Nhà nước và theo yêu cầu của thị trường, bao gồm: Xây dựng kế hoạch phát triển, đầu tư, tạo nguồn vốn đầu tư, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm; cung ứng nguyên vật liệu, xuất nhập khẩu phụ liệu, thiết bị phụ tùng; liên doanh, liên kết với các tổ chức kinh tế trong nước và ngoài nước phù hợp với pháp luật và chính sách của Nhà nước.

(ii) Nhận và sử dụng có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn do Nhà nước giao, gồm cả phần vốn đầu tư vào doanh nghiệp khác; nhận và sử dụng có hiệu quả tài nguyên, đất đai và các nguồn lực do Nhà nước giao để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh và những nhiệm vụ khác được giao.

(iii) Tổ chức, quản lý công tác nghiên cứu và ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ và công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực.

Ngành, nghề kinh doanh

(i) Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu sản phẩm dệt may thời trang.

(ii) Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu nguyên liệu, phụ liệu, vật tư, thiết bị, phụ tùng, hóa chất, thuốc nhuộm, thiết bị phụ tùng ngành dệt may thời trang.

(iii) Đào tạo nghề, quản lý doanh nghiệp trong lĩnh vực dệt may, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ.

(iv) Giám định, kiểm nghiệm, kiểm tra chất lượng sản phẩm và nguyên phụ liệu dệt may, giồng bông; đầu tư và kinh doanh cơ sở hạ tầng dệt may, khu công nghiệp dệt may, xử lý môi trường, siêu thị; tư vấn, thiết kế, lập các dự án đầu tư trong lĩnh vực dệt may, môi trường.

(v) Đầu tư ra nước ngoài; làm đại diện cho các công ty nước ngoài tại Việt Nam trong lĩnh vực dệt may.

(vi) Các ngành, nghề kinh doanh do tập đoàn dệt may Việt Nam đang đầu tư vốn kinh doanh không thực hiện việc nắm giữ vốn, thoái vốn theo nội dung và lộ trình được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

(vii) Tùy từng thời điểm và tình hình sản xuất, kinh doanh, Tập đoàn Dệt may Việt Nam có thể bổ sung các ngành, nghề kinh doanh khác mà pháp luật không cấm sau khi được chủ sở hữu nhà nước và Đại hội cổ đông chấp thuận.

(3) Cơ cấu tổ chức, bộ máy

Cơ cấu tổ chức tập đoàn dệt may Việt Nam gồm có: (i) Đại hội đồng cổ đông; (ii) Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát; (iii) Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc; (iv) Các đơn vị thành viên.

Đến hết năm 2022, Tập đoàn Dệt may Việt Nam có vốn điều lệ 5.000 tỷ VNĐ; với trên 60 đơn vị thành viên và trên 60.000 nhân sự.

2.1 Sơ đồ tổ chức



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Nguồn: Báo cáo thường niên Tập đoàn Dệt may Việt Nam, 2022

2.1.3 Khái quát về một số doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Tổng Công ty May 10 – Công ty cổ phần

Tổng Công ty May 10 là một trong những doanh nghiệp mũi nhọn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Thành lập từ năm 1946, tiền thân là các xưởng sản xuất quân trang đặt tại chiến khu Việt Bắc, đến nay May 10 sau cổ phần hóa đã trở thành một trong những doanh nghiệp niêm yết hoạt động hiệu quả của ngành Dệt may Việt Nam. May 10 hiện quản lý vận hành 11 nhà máy trải dọc từ Hà Nội tới Quảng Bình với công suất sản xuất trên 23 triệu sản phẩm/năm. Là đơn vị tiên phong trong việc chuyển đổi phương thức sản xuất, đến nay khoảng 89% giá trị sản xuất của May 10 được xuất khẩu tới các thị trường khó tính như Mỹ, EU, Brazil... trong đó phương thức sản xuất FOB/OEM đang chiếm khoảng 78%, CMT chiếm khoảng 10%. May10 cũng là một trong những đơn vị tiên phong phát triển thị trường nội địa từ năm 2010 với sự phát triển của chuỗi siêu thị M10 đã phát triển chuỗi siêu thị cùng hơn 400 hệ thống đại lý khắp cả nước. May10 đồng thời cũng ra mắt mô hình hàng hết mùa, lỗi mốt (outlet) và trang thương mại điện tử của hãng.

Công ty Cổ phần May Bình Minh

Công ty Cổ phần May Bình Minh được thành lập từ năm 1975 tiền thân là cơ sở sản xuất với tên gọi Thái Dương Kỹ Nghệ Y Phục Công ty. Trải qua nhiều lần đổi tên và mô hình hoạt động, Công ty đổi tên là Công ty Cổ phần May Bình Minh từ năm 1999 và chính thức lên sàn UpCom từ năm 2018. Bình Minh có vốn điều lệ trên 59 tỷ đồng, hoạt động sản xuất chính là sản xuất các sản phẩm dệt may với thị trường xuất khẩu chính là Mỹ, Nhật.

Tổng Công ty May Hưng Yên

Tổng Công ty May Hưng Yên được thành lập năm 1966 với tên gọi Xí nghiệp May xuất khẩu Hải Hưng trực thuộc Bộ Ngoại Thương, tới năm 2011 cùng với quá trình cổ phần hóa trong ngành dệt may, Công ty chính thức đổi tên thành Tổng Công ty may Hưng Yên và tăng vốn điều lệ lên 195 tỷ đồng năm 2023. Từ khi thành lập đến nay, Tổng Công ty May Hưng Yên vẫn giữ vững hoạt động sản xuất kinh doanh chính là sản xuất gia công hàng may mặc các loại, vận hành 33 dây chuyền may với

năng lực sản xuất 7.5 triệu sản phẩm/năm. Thị trường xuất khẩu chính của May Hưng Yên là Mỹ (55%), EU (25%), Trung Quốc (10%), Hàn quốc (5%).

2.1.4 Kết quả kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Trong giai đoạn 2017 - 2022 Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã phát huy vai trò là hạt nhân chính trị, lãnh đạo triển khai toàn diện các mặt công tác, duy trì tăng trưởng đều hàng năm, duy trì được vị thế trong chuỗi cung ứng và là nhà sản xuất dệt may lớn nhất của Việt Nam, thể hiện được vai trò dẫn dắt, định hướng cho sự phát triển của ngành Dệt may cả nước. Tuy nhiên, giai đoạn 2019 - 2021 bức tranh kinh tế có nhiều diễn biến phức tạp, cùng những diễn biến chiến tranh và đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng tiêu cực tới các nền kinh tế trên toàn cầu. Đối với tình hình kinh tế trong nước, chi phí đầu vào của doanh nghiệp tăng đã tác động không nhỏ đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp dệt may...

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam
giai đoạn 2016-2022**

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2021	Năm 2020	Năm 2019	Năm 2018	Năm 2017
1 Kim ngạch XK (Triệu USD)	3.432,5	2.400,9	3.601,2	3.790,7	3.868,1	2.578,7
2 Lao động BQ (Người)	63.982	69.159	75.870	83.315	82.353	87.866
3 Nộp NS (Tỷ đồng)	147,0	86,0	165,0	166,0	207,0	207,0
4 Thu nhập LDBQ (tr.đ)	9,7	8,0	8,4	7,6	7,1	6,4
5 Doanh thu	18.297	16.032	13.938	19.022	19.136	17.468

Nguồn: Báo cáo tổng kết SXKD các năm của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Để hoàn thành kế hoạch và đạt được các mục tiêu đề ra cho giai đoạn 2017 - 2022, Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã đưa ra hàng loạt các giải pháp, đó là quản trị tinh gọn, hiện đại, tăng năng lực cạnh tranh, xây dựng chuỗi cung ứng hoàn chỉnh

với tiêu chí sản xuất xanh, bền vững, tận dụng công nghệ 4.0 trong quản trị và sản xuất kinh doanh; Thu hút nhân tài, cải tiến cơ chế đãi ngộ, tạo động lực để người tài cống hiến và phát triển Tập đoàn hiệu quả vượt bậc. Như vậy, bằng nhiều giải pháp quyết liệt trong các hoạt động, kết quả sản xuất kinh doanh hợp nhất đã đạt và vượt kế hoạch giao.

Qua bảng số liệu kết quả kinh doanh cho thấy, doanh thu thuần tăng trưởng trong các năm 2017, 2018, đến năm 2019 và 2020 tăng trưởng âm xấp xỉ 1% và 26,3%; Lợi nhuận thuần cũng tăng trưởng liên tục từ năm 2017 đến 2019, năm 2020 bị sụt giảm 22,48% so với năm 2019. Đóng góp ngân sách cũng suy giảm mạnh. Để thấy rõ hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2022, tác giả phân tích biên lợi nhuận gộp. Đây là chỉ số đánh giá khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Tiêu chí này cho biết mỗi đồng doanh thu tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận gộp, sau khi đã trừ đi giá vốn hàng bán. Và biên lợi nhuận ròng: Là thông số đo lường mức lợi nhuận thu được từ một đồng doanh thu sau khi đã trừ đi tất cả các loại chi phí (bao gồm cả các khoản chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp).

Bảng 2.2. Tăng trưởng lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng giai đoạn 2016-2022

Đơn vị tính: %

TT	Nội dung	Năm					So sánh tăng, giảm					
		2022	2021	2020	2019	2018	2017	22/21	21/20	20/19	19/18	18/17
1	Lợi nhuận gộp (tỷ đồng)	1.981	2.147	1.279	1.515	1.800	1.592	-7.7	67,87	-15,58	-15,83	13,07
2	Lợi nhuận ròng (tỷ đồng)	1.214	1.456	593	765	761	748	-16.6	145,53	-22,48	0,53	1,74

Nguồn: Báo cáo tổng kết SXKD các năm của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Qua bảng số liệu cho thấy hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam vẫn khả quan, mặc dù doanh thu bán hàng, cung cấp dịch vụ và doanh thu thuần sụt giảm nhưng lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng vẫn tăng trưởng. Ngoài ra, đánh giá hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017 - 2022, Tác giả phân tích chỉ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu

(ROE) và chỉ số lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA). Qua số liệu trên Bảng 2.3 cho thấy, chỉ số ROA khá ổn định và với 1 đồng tài sản mỗi năm 2017, 2018, 2019 có xu hướng gia tăng, chỉ sụt giảm trong giai đoạn đại dịch Covid -19 vào năm 2020 sau đó tăng trưởng trở lại. Như vậy, Tập đoàn đang quản trị tài sản khá hiệu quả.

Bảng 2.3. Các chỉ tiêu báo cáo tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2016-2022

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	Nội dung	Năm (tỷ đồng)					
		2022	2021	2020	2019	2018	2017
1	Tài sản ngắn hạn	9.555	9.546	7.301	9.341	10.574	9.474
2	Tài sản dài hạn	10.478	10.799	10.718	10.492	11.320	11.432
	Tổng tài sản	20.033	20.906	18.345	18.019	19.833	21.894
3	Vốn chủ sở hữu	9.430	9.233	8.068	7.939	7.996	7.821
4	ROE (%)	12.9	15.7	7.3	9.6	9.5	9.6
5	ROA (%)	6.1	13.3	3.2	4.2	3.8	3.4
6	ROE/ROA	1.9	1.2	2.3	2.3	2.5	2.8

Nguồn: <https://vinatex.com.vn>

Đối với chỉ số ROE cho thấy, với 1 đồng vốn chủ sở hữu bỏ ra mỗi năm 2017, 2018, 2019 của tập đoàn có sự cải thiện đáng kể và chứng kiến sự sụt giảm vào năm 2020 và khôi phục lại trong năm 2021. Tập đoàn sử dụng vốn khá hiệu quả và ổn định qua các năm. Phân tích hệ số đòn bẩy tài chính ROE/ROA để đánh giá mối quan hệ giữa phần vốn được hình thành từ nợ vay và vốn chủ sở hữu. Qua số liệu chứng tỏ hệ số đòn bẩy tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam cơ bản ổn định và có xu hướng giảm, chứng tỏ sau quá trình nợ vay để đầu tư máy móc, thiết bị thì Tập đoàn đang tích cực trả nợ vay và giảm bớt rủi ro tài chính của mình.

2.1.5 Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công

Trong những năm qua, ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ và ngày càng đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng của nền kinh tế. Trong tất cả các mặt hàng công nghiệp xuất khẩu hiện nay, dệt may

là một trong những ngành có kim ngạch xuất khẩu và tốc độ tăng trưởng cao nhất. Hoạt động gia công xuất khẩu của Việt Nam cũng ghi nhận mức độ đóng góp và tăng trưởng của ngành dệt may ở nhóm đầu tiên.

Trong giai đoạn 2017 – 2022, kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc của cả nước dao động trong khoảng 30 – 40 tỷ USD, trong đó năm 2022 đạt giá trị cao nhất trên 40 tỷ USD. Năm 2020 do tác động của dịch Covid nên kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc có giảm sút, tuy nhiên đến năm 2021-2022 với các đơn hàng tăng cường liên quan đến đồ bảo hộ từ các thị trường nước ngoài nên giá trị xuất khẩu đã tăng lên. Kim ngạch sản phẩm may mặc gia công đóng góp lớn vào tổng kim ngạch xuất khẩu của quốc gia suốt những năm qua.

Bảng 2.4. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2021

Tiêu chí	2021	2020	2019	2018	2017
1. Tổng kim ngạch xuất khẩu (triệu USD)	29.800	29.810	32.850	30.490	25.910
2. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc (triệu USD)	19.800	19.110	21.610	20.350	19.230
3. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc của Vinatex	2.400,9	3.601,2	3.790,7	3.868,1	2.578,7
4. % Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc	12,13	18,84	17,54	19,01	13,41
5. % Kim ngạch xuất khẩu	8,06	12,08	11,54	12,69	9,95

Nguồn: Trung tâm thông tin CN &TM, Bộ Công Thương

Trong đó, Tập đoàn Dệt may Việt Nam đóng góp xấp xỉ 16% giá trị kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc gia công và đóng góp xấp xỉ 10% tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam trong giai đoạn 2017-2022. Hàng may mặc vẫn là nhóm hàng có tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu lớn nhất và mang tính chi phối chiếm trên 83% đối với toàn ngành dệt may Việt Nam trong thời gian qua và những năm tiếp theo.

Hiện Việt Nam là nhà xuất khẩu hàng may mặc lớn thứ 3 trên thị trường thế giới sau Trung Quốc, EU và Bangladesh với tỷ trọng xuất khẩu đạt 7,05% vào năm 2020, tăng cao so với 5,54% của năm 2016. Xét theo kim ngạch xuất khẩu, 3 thị trường có kim ngạch lớn nhất trong giai đoạn 2017 - 2022 lần lượt là Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Nhật Bản. Hoa Kỳ là thị trường chủ đạo của xuất khẩu gia công hàng dệt may Việt Nam, đạt 11 tỷ USD, chiếm ổn định khoảng 50% trong tổng kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may GCXK của cả nước; thị trường Hàn quốc đứng thứ 2 về kim ngạch, đạt hơn 2 tỷ USD, chiếm khoảng 12-13%; tiếp đến thị trường Nhật Bản đạt 2 tỷ USD, chiếm khoảng trên dưới 10%. Các thị trường xuất khẩu khác chiếm tỷ trọng không đáng kể, trung bình khoảng 2% ổn định qua các năm.

2.2 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

2.2.1 Phân tích mô tả thực trạng các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam

2.2.1.1 Nhân tố Nguồn nhân lực

Trong giai đoạn 2017-2022 số lao động trung bình mỗi năm của Tập đoàn khoảng trên 80.000 người.

**Bảng 2.5 Tình hình lao động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam
giai đoạn 2017-2022**

Chỉ tiêu	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm
	2022	2021	2020	2019	2018	2017
1 Lao động BQ (Người)	63.982	69.159	75.870	83.315	82.353	87.866
2 Thu nhập BQ (trđ)	9,7	8,0	8,4	7,6	7,1	6,4

Nguồn: Báo cáo tổng kết SXKD các năm của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Các năm khó khăn 2019-2020 trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã có nhiều nỗ lực trong đảm bảo việc làm cho người lao động

và duy trì được vị trí của ngành trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu. Tổng số lao động bình quân toàn năm 2022 là trên 63.982 người do ảnh hưởng của tình hình kinh tế sau đại dịch, nhân công có xu hướng dịch chuyển khi thiếu vắng các đơn hàng. Tuy nhiên, thu nhập bình quân của lao động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam có sự cải thiện đáng kể trong giai đoạn 2017-2022

Cơ cấu nguồn nhân lực điển hình với tỷ trọng lớn là lao động phổ thông/công nhân là áp lực của hầu hết các doanh nghiệp may trong Tập đoàn không chỉ cho mục tiêu tăng năng suất lao động trong ngắn hạn mà còn là nguồn lực cho chuyển đổi phương thức sản xuất trong dài hạn.

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động phân theo chức năng của Tập đoàn Dệt may Việt Nam năm 2019

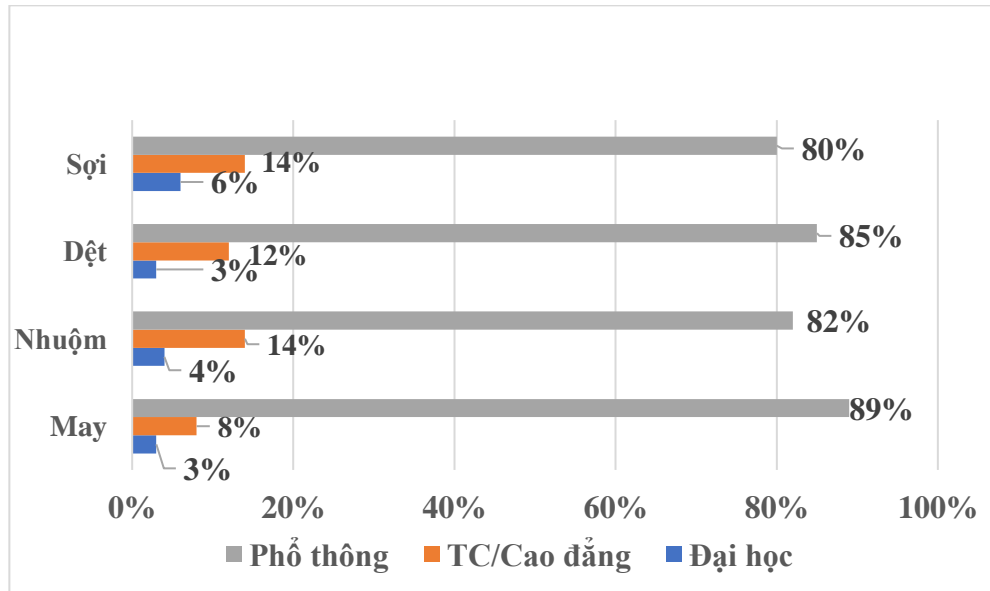
TT	Loại lao động trong doanh nghiệp	Tỷ lệ (%)
A	Doanh nghiệp sợi, dệt, nhuộm	
1	Cán bộ quản lý	13
2	Cán bộ kỹ thuật	22
3	Công nhân kỹ thuật	65
B	Doanh nghiệp may	
1	Cán bộ quản lý	7
2	Cán bộ kỹ thuật	5
3	Công nhân kỹ thuật	88

Nguồn: Website Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Lãnh đạo Tập đoàn Dệt May Việt Nam và các đơn vị thành viên của Tập đoàn luôn nhận thức, đánh giá và đề cao tinh thần phát triển người lao động, tối ưu nguồn nhân lực cả về lượng và chất. Đặc biệt, Tập đoàn luôn chú trọng tới công tác đào tạo, định hướng và phát triển người lao động trong toàn hệ sinh thái dệt may.

Tập đoàn đã triển khai chính sách thu hút chuyên gia và nhân lực trình độ cao về chính sách về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp; thực hiện cấp học bổng cho học sinh, sinh viên xuất sắc theo học trong và ngoài nước với yêu cầu phải quay lại làm

việc sau khi tốt nghiệp; xây dựng bổ sung cơ chế khuyến khích ưu đãi về nhà ở, phương tiện đi lại dành cho người có trình độ cao...



Hình 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Nguồn: Website Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Hàng năm, Tập đoàn Dệt may Việt Nam tổ chức Hội nghị người lao động, qua đó tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh và triển khai kế hoạch hoạt động năm tới. Tại hội nghị báo cáo tình hình thực hiện chế độ chính sách liên quan tới quyền và lợi ích của người lao động; Đánh giá về các biện pháp nhằm đảm bảo môi trường, cải thiện điều kiện làm việc, thực hiện quy chế dân chủ tại nơi làm việc, thỏa ước lao động tập thể, công khai quy chế và mức trích lập các quỹ khen thưởng, phúc lợi (nếu có) ... Trả lời và giải đáp mọi thắc mắc của đại biểu liên quan đến công tác điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Trong thời gian qua, Tập đoàn đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo, chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm từ chuyên môn, nghiệp vụ cho đến những kỹ năng, kiến thức bổ trợ để phát triển người lao động. Các chương trình đào tạo của Tập đoàn tập trung đào tạo, phát triển kiến thức chuyên môn, kỹ năng tin học văn phòng, kỹ năng nâng cao hiệu quả công việc.

Phát huy phong trào của Tập đoàn, tại các doanh nghiệp thành viên, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng là một trong những hoạt động cốt lõi của

các doanh nghiệp. Điển hình như tại Tổng Công ty cổ phần May 10, với phương châm “Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển”, trong thời gian qua cùng với lộ trình chuyển đổi số, nâng cao năng suất lao động, số lượng nhân công cũng được tối ưu hóa dần qua các năm đồng thời thu nhập bình quân đầu người cũng tăng lên nhanh chóng kể cả trong giai đoạn dịch Covi với mức tăng 19% năm 2022 so với năm 2018. Bên cạnh các hoạt động chăm lo đời sống, đảm bảo tinh thần lao động cho đội ngũ bằng các chương trình an sinh, Công ty rất chú trọng hoạt động đào tạo lao động. Cứ 2 năm 1 lần, Tổng Công ty lại triển khai hoạt động đào tạo trên quy mô lớn. Các hoạt động đào tạo chuyên sâu, nâng cao trình độ được tổ chức hàng năm hướng tới mục tiêu nâng cao giá trị dệt may như các nội dung về trình độ công nghệ kỹ thuật, trình độ thiết kế mẫu, trình độ quản lý sản xuất, đào tạo vận hành Lean 5S ... cho khoảng 20% đội ngũ có chọn lọc. Ngoài ra còn bao gồm các khóa đào tạo về kỹ năng, an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ...được đào tạo trên quy mô lớn cho gần như toàn bộ đội ngũ.

Bảng 2.7. Tình hình lao động của Tổng Công ty May 10

	2022	2021	2020	2019	2018
Tổng số lao động	7,143	7,035	7,110	7,294	7,571
Tổng số lượt lao động được đào tạo nội bộ	1,231	6,120	1,813	7,131	700
Thu nhập bình quân (trđ/người/tháng)	9,30	8,36	7,76	8,15	7,82

Nguồn: Báo cáo tổng kết SXKD các năm của Công ty

Hoạt động nâng cao chất lượng nhân công còn được May10 thực hiện đa dạng dưới nhiều hình thức bên cạnh hoạt động đào tạo như hoạt động sáng kiến ý tưởng, hội thi năng suất, tay nghề tại các xưởng may hay hoạt động tổ chức khoán năng suất và trao thưởng vào cuối ca cho các tập thể vượt chỉ tiêu giao. Mỗi năm trung bình có khoảng trên 200 sáng kiến ý tưởng của cán bộ nhân viên với giá trị làm lợi trung bình trên 3 tỷ đồng/năm được May 10 áp dụng triển khai. Đặc biệt việc áp dụng công nghệ vào hoạt động đào tạo lao động đã cho ra kết quả tích cực trong việc nâng cao tay nghề và năng suất lao động. Theo đó, nhận thấy việc đào tạo

và chuẩn hóa thao tác của đội ngũ công nhân, xây dựng đội ngũ có tay nghề đồng đều tốn nhiều thời gian và nguồn lực, từ năm 2015, May 10 đã thành lập bộ phận IE và ứng dụng phần mềm thao tác chuẩn IEES đi cùng phần mềm tính hiệu quả năng suất G-PRO vào triển khai. Bộ phận IE được Công lập ra nhằm nghiên cứu và cải tiến thao tác của công nhân, cập nhật thường xuyên và triển khai áp dụng trong toàn công ty. Nhờ đó, hệ thống sản xuất theo số lượng giây chuẩn của sản phẩm sơ mi và veston giảm khoảng 20-25% sau mỗi lần cải tiến. Số giây tiêu chuẩn cho một áo sơ mi còn 696 giây; áo veston còn 5282 giây, quần veston còn 1854 giây. Để xây dựng thao tác chuẩn, giảm thao tác thừa, bộ phận IE đã thực hiện ghi hình những cử động khó, xây dựng thành video bài giảng giúp công nhân học được nhanh hơn và tạo thành bộ giáo trình chuẩn cho từng sản phẩm. Công việc này được bộ phận thực hiện liên tục cùng với quá trình phát triển của kinh doanh và yêu cầu đơn hàng, đòi hỏi kỹ thuật ngày càng khó với từng sản phẩm. Việc áp dụng giáo trình cho từng sản phẩm đã giúp giảm thời gian đào tạo 10 ngày và năng suất tăng từ 80 lên 100 sản phẩm trên một tổ sản xuất mà chất lượng sản phẩm vẫn được đảm bảo và đồng đều.

2.2.1.2 Nhân tố công nghệ, máy móc

Các doanh nghiệp dệt may ở Việt Nam chủ yếu sử dụng công nghệ được sản xuất trong thập kỷ đầu của thế kỷ 21. Các doanh nghiệp dệt may ở Việt Nam chủ yếu nhập khẩu công nghệ được sản xuất bởi các nền kinh tế Đông Bắc Á. Số máy móc công nghệ nhập khẩu từ Nhật Bản chiếm tỷ trọng lớn nhất, sau đó lần lượt là các quốc gia Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và Đài Loan. Sau các nước này, công nghệ dệt may được sản xuất bởi Việt Nam được các doanh nghiệp sử dụng nhiều. Ngoài ra, một số rất ít các doanh nghiệp nhập khẩu công nghệ từ các nền kinh tế châu Âu (Bồ Đào Nha, Thụy Sĩ, Đức, Pháp, Nga...)

Trình độ công nghệ của ngành may hiện nay được đánh giá là khá tiên tiến và có thể cạnh tranh được với một số nước trong khu vực. Trong những năm gần đây, trước sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp dệt may đã đầu tư, tiến hành các hoạt động đổi mới công nghệ, tuy nhiên việc đổi mới giữa ngành dệt và ngành may còn chưa đồng bộ. Ngành may có tốc độ đổi mới khá nhanh, trong vòng mấy năm trở lại đây, đã đổi mới được khoảng 95% máy móc thiết bị, trong đó có

khoảng 40% máy móc chất lượng cao, tự động hóa sản xuất như: máy cắt chỉ tự động, ráp sơ đồ tự động, trải vải tự động... Ngành may mặc Việt Nam phát triển khá nhanh trong 15 năm nay, đặc biệt là trong những năm gần đây cùng với xu hướng hội nhập kinh tế thế giới. Trình độ công nghệ ngành may Việt Nam không cách xa với mức tiên tiến trên thế giới. Trình độ công nghệ trong ngành may có thể phân làm các nhóm sau:

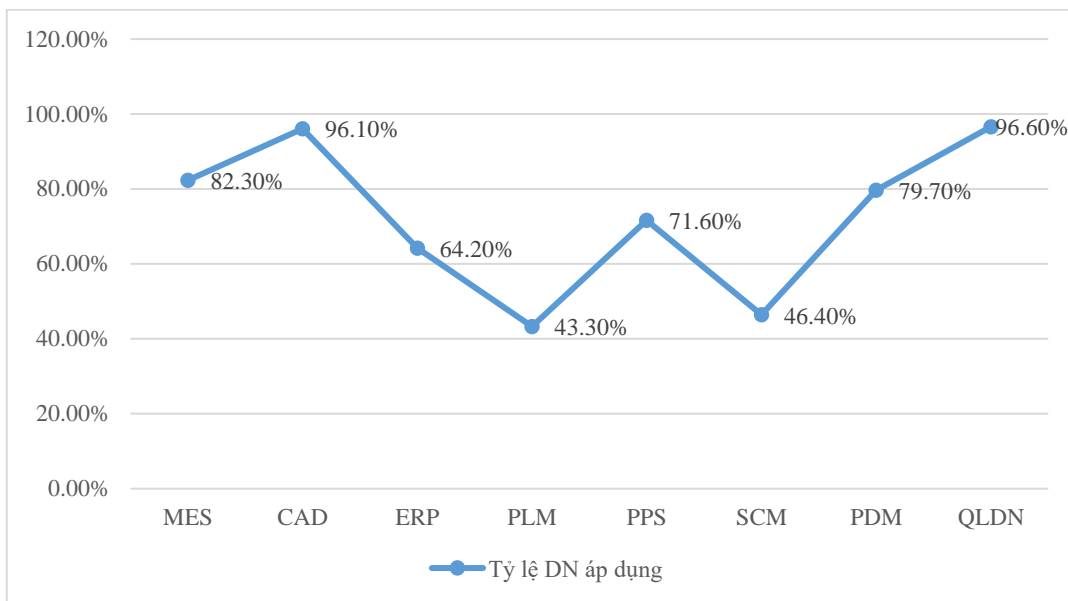
- Nhóm 1: Trình độ tiên tiến, sử dụng phần mềm trong khâu thiết kế kỹ thuật và sơ đồ sáng tác sản phẩm. Tỷ lệ sử dụng các thiết bị may, cắt, vận chuyển nội chuyển, thiết bị, thiết bị hoàn tất chuyên dùng và có trang bị tự động và điện tử khá cao. Có sử dụng một số phần mềm trong quản lý sản xuất và tiêu thụ.

- Nhóm 2: Trình độ trung bình khá, có sử dụng một phần các thiết bị chuyên dùng và trang bị điện tử trong khâu thiết kế kỹ thuật và sơ đồ, trong dây chuyền cắt, may và hoàn tất. Có sử dụng một phần hoặc chưa sử dụng phần mềm trong quản lý.

- Nhóm 3: Trình độ thấp và trung bình, thiết bị thông thường, chưa sử dụng phần mềm quản lý và thiết kế.

Trong thực tế, Tập đoàn Dệt may Việt Nam có các xưởng nhóm 1 chiếm 20%, xưởng nhóm 2 chiếm 70% và xưởng nhóm 3 chiếm 10%. Một số xưởng thuộc các Tổng Công ty CP May Việt Tiến, Tổng Công ty Cổ phần may Nhà Bè, Tổng Công ty May Đức Giang, Tổng Công ty May 10, Công ty May Phương Đông... đã có sử dụng phần mềm sáng tác mẫu và thiết bị cắt vải Robot của Mỹ, Đức,... Ngoài ra còn có khoảng 200 xưởng may thuộc doanh nghiệp nhà nước khác có trình độ đa số thuộc nhóm 2 và 3. Các doanh nghiệp tư nhân trình độ công nghệ đa số thuộc nhóm 2 và 3. Các doanh nghiệp FDI, thiết bị có trình độ công nghệ hầu hết thuộc nhóm 1 và nhóm 2, dây chuyền sử dụng hầu hết là thiết bị chuyên dùng có trình độ tự động hoá cao và áp dụng phổ biến các phần mềm quản lý và thiết kế kỹ thuật.

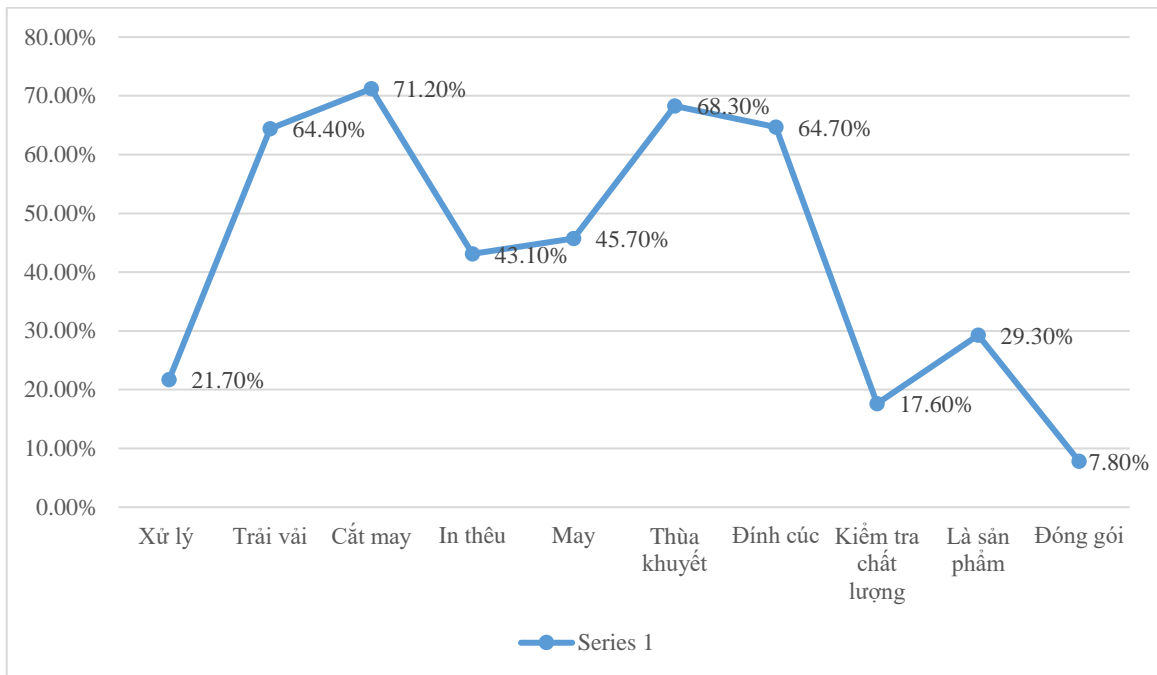
Theo báo cáo của Tập đoàn Dệt may Việt Nam (2022) về tỷ lệ các doanh nghiệp sử dụng phần mềm hỗ trợ trong quá trình sản xuất kinh doanh cụ thể như hình thống kê dưới đây:



Hình 2.3. Tình hình áp dụng phần mềm hỗ trợ sản xuất kinh doanh

Nguồn: Trang website Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Về mức độ tự động hóa thiết bị trên chuyền sản xuất, các doanh nghiệp có xu hướng tập trung vào thử nghiệm và triển khai nhằm đối phó với những sự biến động bất thường của thị trường lao động. Tuy vậy thực tế cho thấy với mẫu mã và chủng loại đa dạng, việc tự động hóa hoàn toàn hầu như không khả thi, chính vì vậy giải pháp bán tự động, hay tự động một phần được nhiều DN lựa chọn. Hình dưới đây minh họa tỷ lệ tự động của một doanh nghiệp may điển hình. Trong 15 công đoạn sản xuất chính cho thấy trên 60% doanh nghiệp đã áp dụng tự động hóa một phần trong các khâu trải vải, cắt, thùa khuyết, đính cúc, may chi tiết phụ và dán túi, điều này giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu được sức lao động tại các công đoạn này. Biểu đồ cũng cho thấy tỷ lệ tự động hóa có xu hướng giảm dần qua từng công đoạn, trong khi trải vải, cắt, thùa khuyết và đính cúc là hoạt động giản đơn có tính lặp lại và ít các thao tác uốn lượn đổi phương gấp khúc thì các công đoạn như là hoàn thiện, ép form hay gấp, bao gói đòi hỏi nhiều động tác tinh xảo đồng thời kiểm tra các khuyết tật của sản phẩm ở khâu cuối cùng do đó việc áp dụng tự động hóa có phần đòi hỏi cao hơn, với những máy móc tinh xảo và do đó chi phí cũng cao hơn, điều này đã gây trở ngại cho việc đầu tư của các doanh nghiệp.



Hình 2.4. Tình hình tự động hoá tại các doanh nghiệp

Nguồn: Nguồn: Trang website Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Tìm hiểu về trình độ công nghệ, máy móc tại Tổng Công ty May Hưng Yên, có thể thấy, May Hưng Yên dành tỷ trọng lớn dành cho hoạt động đầu tư máy móc thiết bị mỗi năm cũng như duy trì tỉ trọng nhất định trong việc thanh lý, nhượng bán lại máy móc thiết bị cũ. Tổng mức đầu tư mới mỗi năm cũng ở mức khá cao, đặc biệt trong 5 năm trở lại đây, mỗi năm trên 20 tỷ đồng. Đây cũng là giai đoạn đầu tư thay đổi thiết bị, máy móc mạnh mẽ tại May Hưng Yên với hàng loạt trang thiết bị với công nghệ tiên tiến nhất được nhập khẩu từ Nhật Bản, Đức, Trung Quốc... Mức đầu tư này được đánh giá là khá cao so với các doanh nghiệp cùng quy mô vốn. Điều này cho thấy quyết tâm và nỗ lực của May Hưng Yên trong việc thực hiện chiến lược trung và dài hạn của doanh nghiệp với mục tiêu rất rõ ràng như Chủ tịch HĐQT May Hưng Yên đã nói: lựa chọn làm những gì mình thực hiện tốt nhất. Đây cũng đồng thời là bước chuẩn bị cho việc hiện thực hóa nâng tỷ trọng sản xuất bằng FOB, ODM trong chiến lược dài hạn của May Hưng Yên. Tổng giá trị tài sản máy móc thiết bị theo đó cũng tăng từ 4% đến 22% qua các năm.

May Hưng Yên hiện có 33 dây chuyền sản xuất với 1 xí nghiệp cắt, 2 xí nghiệp may với hệ thống 8 nhà xưởng đều đặt xếp loại quy mô nhóm 1 và nhóm 2.

Công ty cũng là đơn vị áp dụng các công nghệ mới trong các khâu cắt, trải từ rất sớm cũng như đầu tư xây dựng hệ thống quản lý tiêu chuẩn ISO.

**Bảng 2.8. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị
tại Tổng Công ty May Hưng Yên**

Đơn vị: tỷ đồng

Nguyên giá	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Đầu tư mới máy móc thiết bị	21.56	26.29	24.71	26.46	26.15	8.37
Tổng đầu tư TSCĐ mới trong năm	60.74	34.87	30.99	44.79	27.43	8.42
<i>Tỷ trọng</i>	<i>35%</i>	<i>75%</i>	<i>80%</i>	<i>59%</i>	<i>95%</i>	<i>99%</i>
Thanh lý máy móc thiết bị	13.73	5.23	2.04	5.39	1.63	0.43
Tổng thanh lý, nhượng bán trong năm	13.73	10.39	7.11	5.39	2.91	0.43
<i>Tỷ trọng</i>	<i>100%</i>	<i>50%</i>	<i>29%</i>	<i>100%</i>	<i>56%</i>	<i>100%</i>
Tổng GT máy móc, thiết bị tại 31.12	202.42	194.57	178.36	155.39	134.67	110.15
<i>Tăng trưởng</i>	<i>4%</i>	<i>9%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>22%</i>	<i>-</i>

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty qua các năm

Với suất đầu tư cho thiết bị máy móc như vậy, có thể phần nào lí giải được cho kết quả tỷ trọng lợi nhuận tích cực của Tổng Công ty trong thời gian qua. Đồng thời cho thấy việc đổi mới thiết bị, máy móc có ý nghĩa như thế nào trong tăng năng suất lao động và trình độ sản xuất của doanh nghiệp. Sản phẩm được sản xuất nhanh hơn, đáp ứng yêu cầu chất lượng, lại tiếp tục thúc đẩy số lượng đơn hàng, từ đó đẩy doanh thu và lợi nhuận lên cao hơn.

Trái với Tổng Công ty May Hưng Yên, hoạt động đầu tư cho máy móc thiết bị tại Công ty May Bình Minh có phần trầm lắng hơn với giá trị đầu tư mới mỗi năm khá ít ỏi. Suất đầu tư mỗi năm chỉ dao động khoảng 2-3 tỷ đồng, đặc biệt trong giai đoạn Covid và hậu Covid, suất đầu tư cho máy móc thiết bị chỉ còn khoảng 10% so với giai đoạn trước đại dịch. Điều này có thể được giải thích phần nào bởi những khó khăn trong cắt giảm đơn hàng cũng như áp lực cắt giảm chi phí trong nội bộ để đảm bảo ổn định tài chính của Công ty trong giai đoạn này. Việc thanh lý, nhượng bán máy móc cũ, lạc hậu tuy có diễn ra nhưng quy mô, mức độ khác nhỏ. Nhìn vào

giá trị có thể nhận thấy chúng loại máy móc được thanh lý trong năm chủ yếu là các máy móc nhỏ lẻ.

**Bảng 2.9. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị
tại Công ty May Bình Minh**

Đơn vị: tỷ đồng

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Đầu tư mới máy móc thiết bị	0.29	0.30	2.08	2.64	1.50	3.06
Tổng đầu tư mới trong năm	0.36	0.30	2.39	3.76	2.26	3.25
<i>Tỷ trọng</i>	<i>81%</i>	<i>100%</i>	<i>87%</i>	<i>70%</i>	<i>66%</i>	<i>94%</i>
Thanh lý máy móc thiết bị	0.8	0.72	0.21	0	0.32	1.58
Tổng thanh lý, nhượng bán trong năm	1.56	0.72	0.21	0	0.83	2.20
<i>Tỷ trọng</i>	<i>51%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>0%</i>	<i>39%</i>	<i>72%</i>
Tổng GT máy móc, thiết bị tại 31.12	45.56	46.07	45.56	44.69	43.12	41.93
Tăng trưởng	-1.11%	1.12%	1.95%	3.64%	2.84%	

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty qua các năm

Đáng lưu ý là giai đoạn tăng vốn điều lệ từ 37.8 tỷ đồng lên 52.9 tỷ đồng (tháng 5/2018), chủ yếu được sử dụng cho xây dựng nhà xưởng. Giá trị đầu tư cho công nghệ, máy móc không có sự thay đổi lớn, cho thấy đây không phải là ưu tiên quan trọng của doanh nghiệp

May Bình Minh hiện có 3 xưởng may với khoảng 2,800 máy móc các loại với năng lực sản xuất hơn 5 triệu sản phẩm mỗi năm với sản phẩm chủ đạo là các loại áo sơ mi, áo polo, quần áo thể thao. Với những yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của Khách hàng, sự cạnh tranh lớn dẫn tới chiến lược lựa chọn những sản phẩm khó của Tập đoàn để gia công, thì không thể thiếu sự trợ giúp của công nghệ, máy móc hiện đại. Nếu không kịp thời thay đổi, cập nhật, có thể ảnh hưởng lớn tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn sắp tới.

2.2.1.3 Nhân tố tài chính

Quy mô tài sản của Tập đoàn Dệt may Việt Nam có sự biến động trong giai đoạn 2018 - 2022. Tổng tài sản năm 2018 đến 2020 có xu hướng giảm trong đó giảm mạnh nhất ở năm 2019 với tỷ lệ giảm 9,42%. Tổng tài sản tăng trở lại vào năm 2021 với mức tăng là 12,91% so với năm 2020. Trong cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam vốn chủ sở hữu luôn chiếm tỷ trọng nhỏ hơn nợ phải

trả. Vốn chủ sở hữu cuối năm 2018 ở chiếm 36,52% và tăng dần qua các năm, đến cuối năm 2021 nguồn vốn này chiếm 45,38% tổng tài sản của Tập đoàn. Trong khi đó, giá trị nợ phải trả có xu hướng giảm tỷ trọng trong giai đoạn này với mức cao nhất là 63,48% năm 2018 giảm xuống còn 54,62% năm 2021.

Bảng 2.10. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Đơn vị: Triệu đồng

<i>Tiêu chí</i>	2022	2021	2020	2019	2018
Tài sản ngắn hạn	9,555,809	9,546,051	7,301,936	9,341,107	10,547,264
Đầu tư TC ngắn hạn	2,214,675	2,251,456	1,519,924	1,717,958	530,965
Hàng tồn kho	2,331,075	3,352,746	2,444,163	3,632,578	4,843,699
Tài sản dài hạn	10,477,931	10,799,773	10,717,740	10,492,424	11,347,597
Tài sản cố định	6,254,563	6,781,811	6,342,391	6,819,610	7,365,097
Đầu tư TC dài hạn	2,932,950	2,709,428	2,487,166	2,338,913	2,142,822
Tổng cộng tài sản	20,033,739	20,345,823	18,019,676	19,833,531	21,894,861
Nợ phải trả	10,603,677	11,112,823	9,951,060	11,893,882	13,898,762
Vốn chủ sở hữu	9,430,063	9,233,001	8,068,617	7,939,649	7,996,099
Tổng cộng nguồn vốn	20,033,739	20,345,823	18,019,676	19,833,531	21,89

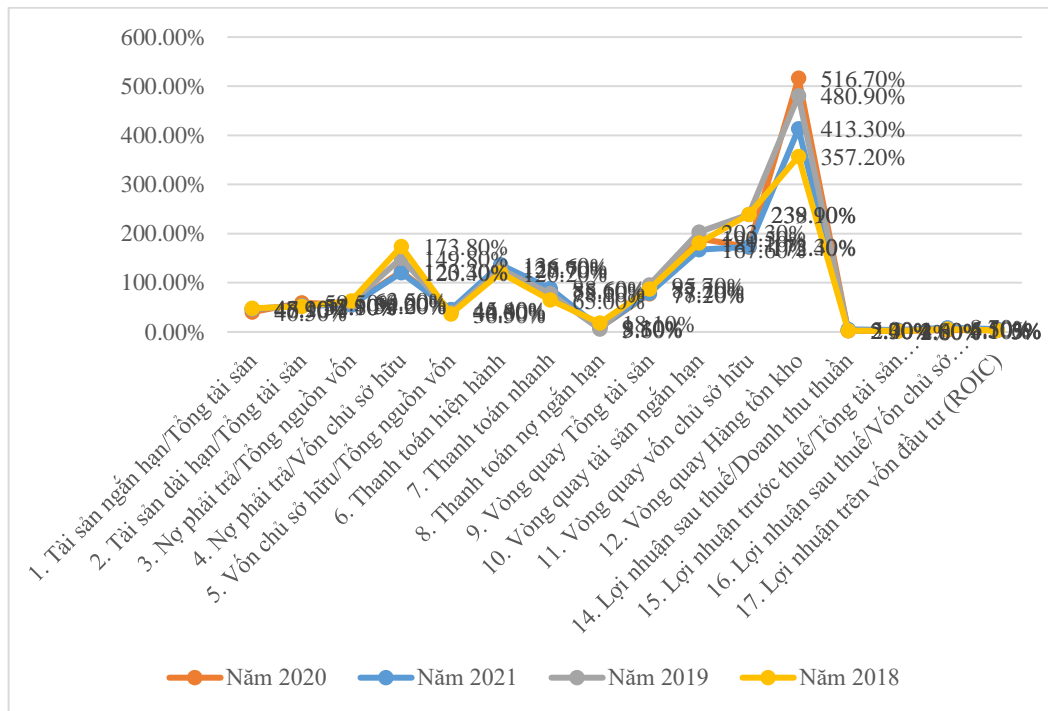
Nguồn: Báo cáo thường niên các năm của tập đoàn dệt may Việt Nam

Những đánh giá chung về tình hình tài chính cụ thể như sau:

Về tình hình tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam kết quả kinh doanh có thể hiện qua chỉ tiêu ROA, ROE và ROI tăng với tỷ lệ 2,6%, 6,2% và 3,75%, trong giai đoạn 2018-2022, kết quả kinh doanh được cải thiện rõ rệt, ROA, ROI và ROE tăng mạnh lên mức cao nhất là 4,0%, 8,7% và 6,0%.

Đòn bẩy tài chính tại Công ty mẹ đang duy trì ở mức tương đối thấp. Thêm vào đó Tập đoàn Dệt may Việt Nam sẽ có thêm khoản vay từ ADB trị giá hơn 100 triệu USD để tái cấu trúc các khoản nợ hiện tại. Khoản vay này có thời hạn vay dài (thời hạn vay 28 năm, trong đó ân hạn 5 năm), với lãi suất sẽ tăng tính bền vững cho kết cấu tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Các chỉ số vòng quay hoạt động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam khá tốt so với ngành dệt may cũng như có xu hướng cải thiện qua từng năm.



Hình 2.5. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Nguồn: Báo cáo thường niên các năm của tập đoàn dệt may Việt Nam

Các công ty thành viên của Tập đoàn Dệt may Việt Nam như May 10 cũng có năng lực tài chính khá tốt, quản trị vốn và sử dụng vốn hiệu quả với tỉ lệ đòn bẩy tài chính hợp lý, tăng trưởng tổng tài sản qua các năm ở mức khá cao, cũng như các tỉ suất sinh lời ROE, ROA, ROI và lãi cơ bản/cổ phiếu. Đặc biệt, May10 gần như không có phát sinh hoạt động đầu tư tài chính dài hạn trong suốt giai đoạn 2018-2022.

Bảng 2.11. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May 10*Đơn vị: triệu đồng*

	2018	2019	2020	2021	2022
Tài sản ngắn hạn	1,101,996	1,160,803	1,199,628	1,505,593	1,734,181
Tiền và các khoản tương đương tiền	64,102	72,169	61,863	38,117	285,029
Đầu tư TC ngắn hạn			95,000	65,000	102,000
Hàng tồn kho	588,845	697,117	727,047	848,703	822,906
Tài sản dài hạn	467,496	427,217	389,138	423,725	562,577
Tài sản cố định	364,697	332,844	288,611	301,363	501,817
Đầu tư TC dài hạn	0	0	0	0	0
Tổng cộng tài sản	1,569,492	1,588,021	1,588,766	1,929,318	2,296,758
Nợ phải trả	1,194,869	1,196,952	1,193,577	1,513,720	1,806,562
Nợ ngắn hạn	956,107	1,031,332	1,059,961	1,403,358	1,609,991
Nợ dài hạn	238,763	165,620	133,615	110,362	196,571
Vốn chủ sở hữu	374,623	391,069	395,189	415,598	490,197
Lợi nhuận trước thuế	66,358	82,092	81,372	91,568	150,246
Lợi nhuận sau thuế	57,206	68,149	68,890	79,443	131,059
Tổng cộng nguồn vốn	1,569,492	1,588,021	1,588,766	1,929,318	2,296,758
ROE	15%	17%	17%	19%	27%
ROA	4%	5%	5%	5%	7%
ROI	9%	12%	13%	15%	19%
Lãi cơ bản trên CP	1,830	1,744	1,748	1,875	3,467

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty qua các năm

Tuy quy mô tài chính không lớn như May 10 và May Hưng Yên nhưng May Bình Minh cũng là đơn vị có các cơ cấu vốn an toàn với tỉ lệ đòn bẩy tài chính thấp, các chỉ số sinh lợi mở mức trung bình. Tuy nhiên tốc độ tăng trưởng tài sản, vòng quay vốn chủ sở hữu đều ở mức khá thấp. Thu nhập bình quân trên cổ phiếu có xu hướng giảm đi. Các chỉ số trên phần nào đã phản ánh được những khó khăn nhất định của May Bình Minh trong kinh doanh những năm gần đây.

Bảng 2.12. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Bình Minh*Đơn vị: triệu đồng*

	2018	2019	2020	2021	2022
Tài sản ngắn hạn	147,407	144,556	140,091	141,094	149,483
Tiền và các khoản tương đương tiền	22,810	41,739	51,077	39,348	31,149
Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	8,300	13,931	10,172	30,800	35,400
Các khoản phải thu ngắn hạn	45,101	44,235	37,229	22,726	30,055
Hàng tồn kho	65,616	40,760	36,386	44,341	47,909
Tài sản ngắn hạn khác	5,580	3,891	5,227	3,880	4,969
Tài sản dài hạn	37,538	33,279	27,681	28,341	24,244
Tài sản cố định	24,851	24,068	22,133	18,526	15,722
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	700	700	700	700	700
Tổng cộng tài sản	184,946	177,835	167,773	169,434	173,727
Nợ phải trả	100,995	87,734	73,402	68,287	66,208
Nợ ngắn hạn	100,642	87,320	73,191	67,751	64,008
Nợ dài hạn	353	414	211	536	2,200
Vốn chủ sở hữu	83,951	90,101	94,371	101,147	107,519
Vốn đầu tư của chủ sở hữu	52,920	52,920	52,920	52,920	52,920
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	8,451	12,999	2,940	6,776	12,341
Tổng cộng nguồn vốn	184,946	177,835	167,773	169,434	173,727
ROE (%)	20%	18%	14%	7%	12%
ROA (%)	9%	9%	8%	4%	7%
ROI	10%	14%	3%	7%	11%
Lãi cơ bản trên CP (VND)	3,047	3,028	2,513	1,280	2,332

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty qua các năm

Trong 3 doanh nghiệp thực hiện khảo sát, đánh giá thì May Hưng Yên là đơn vị có năng lực quản trị tài chính tốt nhất khi tất cả các chỉ số tài chính đều ở mức cao hơn so với trung bình các doanh nghiệp trong Tập đoàn. May Hưng Yên sử dụng tỉ lệ đòn bẩy tài chính hợp lý trong đó chủ yếu là Nợ ngắn hạn với các chỉ số hiệu quả hoạt động như vòng quay tài sản, vòng quay vốn chủ sở hữu, hàng tồn kho... tạo ra các tỉ lệ sinh lời ở mức cao luôn giữ 2 con số, thu nhập trên cổ phiếu ở mức “đáng mơ ước” và HUG luôn nằm trong nhóm top những đơn vị có năng lực tài chính mạnh của Tập đoàn với các tên tuổi lớn như Việt Tiến, Hòa Thọ...

Bảng 2.13. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Hưng Yên

	2018	2019	2020	2021	2022
Tài sản ngắn hạn	457,683	437,967	428,827	443,284	432,702
Tiền và các khoản tương đương tiền	30,369	18,317	31,246	31,926	33,410
Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	298,200	292,900	249,383	232,888	217,749
Các khoản phải thu ngắn hạn	68,861	76,713	72,999	105,478	101,745
Hàng tồn kho	58,142	40,986	69,284	65,005	73,640
Tài sản ngắn hạn khác	2,110	9,051	5,915	7,987	6,158
Tài sản dài hạn	197,669	165,409	221,134	275,100	338,846
Tài sản cố định	70,209	77,935	104,241	106,448	137,927
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	110,471	69,529	98,037	132,168	189,742
Tổng cộng tài sản	655,352	603,376	649,961	718,384	771,548
Nợ phải trả	270,327	277,591	298,412	346,219	360,723
Nợ ngắn hạn	269,609	277,591	297,462	346,219	360,723
Nợ dài hạn	718	854	950		
Vốn chủ sở hữu	385,024	325,785	351,549	372,165	410,825
Vốn đầu tư của chủ sở hữu	135,500	135,500	162,597	162,597	195,114
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	162,387	103,931	126,064	150,504	182,039
Tổng cộng nguồn vốn	655,352	603,376	649,961	718,384	771,548
ROE	29%	24%	21%	23%	29%
ROA	17%	14%	11%	12%	15%
ROI	42%	32%	36%	40%	44%
Lãi cơ bản trên CP (VND)	8,012	6,276	4,801	5,038	6,957

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty qua các năm

Có thể thấy, mặc dù ba doanh nghiệp với quy mô vốn khác nhau tuy nhiên đều có được năng lực quản trị tài chính tương đối tốt. Điều này cho thấy công tác tài chính được Tập đoàn Dệt may Việt Nam chú trọng xây dựng và bồi dưỡng năng lực đồng bộ từ Tập đoàn đến các Công ty thành viên.

Tuy nhiên các doanh nghiệp có một số điểm chung về đầu tư vốn như tỷ trọng đầu tư cho tài sản dài hạn lớn hơn rất nhiều so với tài sản ngắn hạn. Với những doanh nghiệp thuần gia công, đây cũng có thể là cản trở lớn cho doanh nghiệp khi

yêu cầu của đối tác biên thiên và thay đổi liên tục, mặt hàng nhận gia công chủ yếu là thời trang nhanh, việc đầu tư nhiều cho những máy móc, công nghệ lớn chỉ phù hợp với các sản phẩm cơ bản, sẽ làm hạn chế khả năng đáp ứng sản xuất cho các đơn hàng mới, mặt hàng mới theo xu hướng phát triển của thời trang.

Về huy động vốn, hầu hết các doanh nghiệp đều hoạt động dựa trên nguồn vốn chủ sở hữu và từ các ngân hàng thương mại. Rất ít các doanh nghiệp tìm tới các kênh huy động mới nhằm gia tăng hiệu quả, đặc biệt là trong những giai đoạn biến động lãi suất từ các ngân hàng. Đây cũng là một phần nguyên nhân khiến các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong hệ thống chưa bứt phá được về mặt quy mô.

2.2.1.4 Nhân tố tổ chức, quản lý sản xuất

Trong lĩnh vực dệt may, sau khi tổ chức, thiết kế thì khâu quản lý các giai đoạn sản xuất ngành may là một móc xích quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp gắn liền với những công xưởng may mặc, thực hiện các hoạt động lập kế hoạch, báo cáo, giám sát tiến độ cụ thể của quy trình sản xuất may mặc để đảm bảo cung ứng đúng thời hạn, số lượng sản phẩm may mặc và đáp ứng đúng mong đợi về chất lượng sản phẩm của khách hàng. Vì tính đặc thù trong quy trình thực hiện khiến ngành may mặc là một trong những ngành hàng khó quản lý nhất. Với nhiều công đoạn phức tạp phụ thuộc vào những chi tiết cần làm để sản xuất ra một mặt hàng và việc quản lý nhiều loại vật liệu khác nhau, doanh nghiệp thường gặp khó khăn trong cân bằng quản lý giữa hoạt động sản xuất và phân phối. Do đó đòi hỏi doanh nghiệp cần một quy trình quản lý sản xuất ngành may hiệu quả để giải quyết vấn đề nêu trên.

Về lập kế hoạch sản xuất

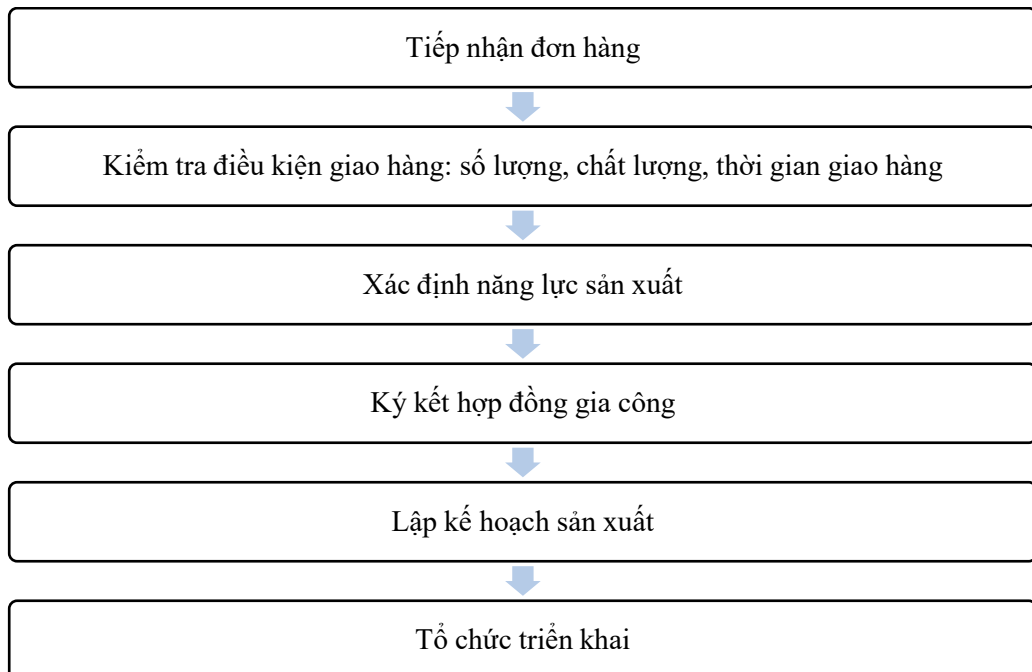
Sau khi nhận hợp đồng gia công, cá doanh nghiệp thực hiện công tác lập kế hoạch sản xuất. Các căn cứ lập kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp bao gồm:

- (i) Hợp đồng gia công đã ký với khách hàng: bao gồm thời hạn giao hàng, đặc điểm về kiểu dáng, mẫu mã, bao bì đóng gói, tiêu chuẩn chất lượng...
- (ii) Năng lực sản xuất của doanh nghiệp: số lượng máy móc, lao động, năng suất...
- (iii) Đặc điểm sản sản xuất của doanh nghiệp: quy mô, thiết kế mặt bằng....

(iv) Đặc điểm sản phẩm: kiểu dáng, kích cỡ, mẫu mã, mức độ phức tạp của sản phẩm để thiết kế sản xuất phù hợp

(v) Yêu cầu về tiến độ giao hàng: thời điểm chính xác phải hoàn thành và bàn giao sản phẩm cho khách hàng và các tiêu chuẩn về số lượng, chất lượng, quy cách đã cam kết.

Dựa vào hợp đồng đã ký kết, khách hàng chuyển cho doanh nghiệp kế hoạch các đơn hàng dự kiến. Bảng kế hoạch sẽ nêu lên chủng loại sản phẩm, số lượng theo từng đơn hàng, ngày yêu cầu xuất hàng, dự kiến nguyên phụ liệu nhập về cho đơn hàng. Kế hoạch sản xuất các đơn hàng gia công thường không cố định mà sẽ cập nhật thường xuyên vì các đơn hàng thường về liên tục. Bộ phận sản xuất của các doanh nghiệp có trách nhiệm kiểm tra bảng kế hoạch khách hàng, cân đối năng lực và lập ra kế hoạch sản xuất cho từng đơn vị. Đây là phương pháp lập kế hoạch tiến độ phổ biến, vì khá đơn giản, dễ hiểu và dễ thực hiện. Các đơn vị sản xuất phải báo cáo hàng ngày về tiến độ thực hiện để cán bộ kế hoạch xác định tốc độ sản xuất, đã thực hiện đơn hàng được đến đâu để đốc thúc hoặc bố trí sản xuất thêm cho các đơn vị khác, tăng ca để đảm bảo giao hàng cho khách hàng đúng thời gian.



Hình 2.6. Quy trình lập kế hoạch sản xuất

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

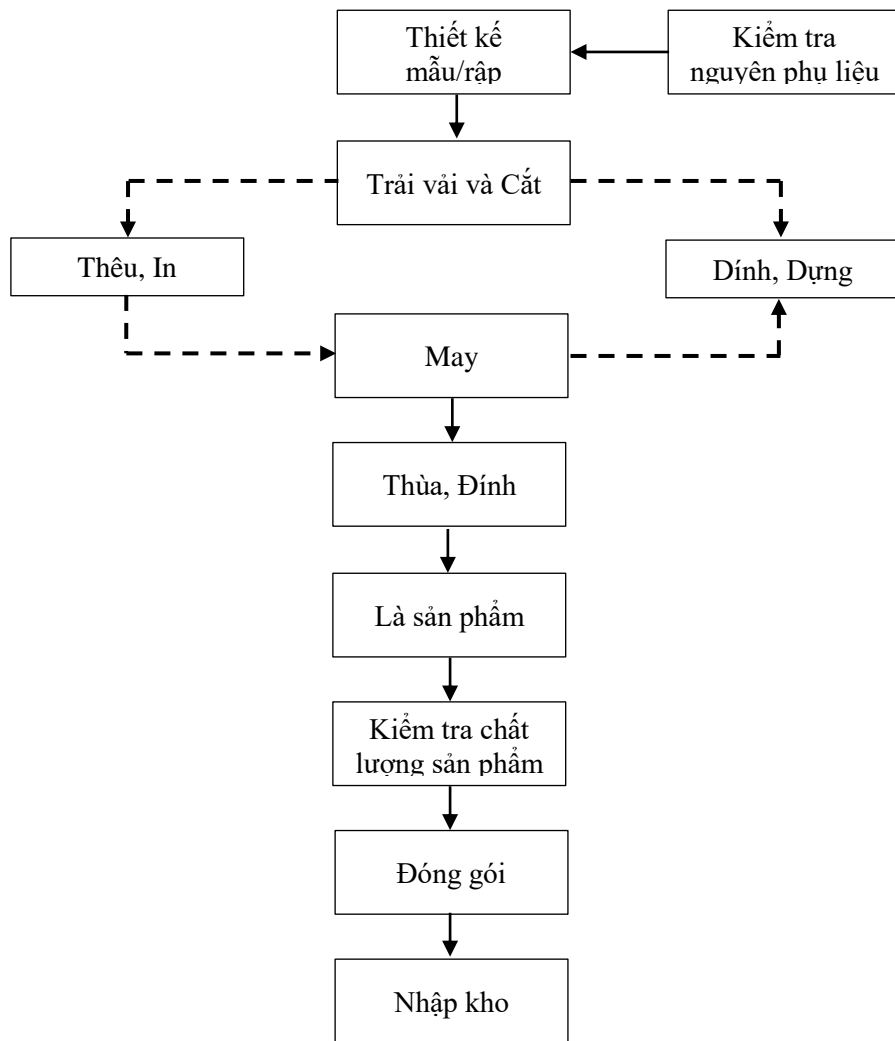
Toàn bộ quy trình sản xuất ở các doanh nghiệp lớn thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam như May10, Viettien, Hòa Thọ... hiện tại đều được áp dụng phần mềm quản lý. Như tại May 10, từ năm 2004, khi Tổng công ty áp dụng các phần mềm CNTT vào quản lý và sản xuất thì thời gian sản xuất cho 1 sản phẩm đã giảm từ 1.980 giây xuống 1.200 giây và hiện nay còn 690 giây/1 sản phẩm, tuy nhiên với các doanh nghiệp quy mô nhỏ và trung bình thì vẫn còn hạn chế.

Ngoài ra tại Tập đoàn Dệt may Việt Nam hiện nay, nhiều doanh nghiệp lớn đã áp dụng sản xuất tinh gọn - Lean Manufacturing (gọi tắt là Lean) như một giải pháp cải tiến quản lý sản xuất hiệu quả, nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm hàng hóa và được xem là hoạt động tạo giá trị gia tăng cho các doanh nghiệp. Lean sau khi áp dụng đã và đang mang lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích như: giảm phế phẩm, giảm sự lãng phí; giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất; giảm thiểu mức hàng tồn kho ở tất cả công đoạn sản xuất; bảo đảm công nhân đạt năng suất cao nhất trong thời gian làm việc; tận dụng thiết bị và mặt bằng; có khả năng sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau một cách linh động hơn với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp nhất; doanh nghiệp có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể từ cơ sở vật chất hiện có.

Nhiều doanh nghiệp dệt may đã nâng cao năng suất sản xuất sau khi áp dụng thành công Lean vào quản lý sản xuất như Tổng công ty May 10, sau khi áp dụng mô hình Lean, năng suất lao động tăng 52%, tỷ lệ hàng lỗi giảm 8%, giảm giờ làm 1 giờ/ngày, tăng thu nhập trên 10%, giảm chi phí sản xuất từ 5-10%/năm.

Ngoài ra tại Tập đoàn Dệt may Việt Nam hiện nay, nhiều doanh nghiệp lớn đã áp dụng sản xuất tinh gọn - Lean Manufacturing (gọi tắt là Lean) như một giải pháp cải tiến quản lý sản xuất hiệu quả, nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm hàng hóa và được xem là hoạt động tạo giá trị gia tăng cho các doanh nghiệp. Lean sau khi áp dụng đã và đang mang lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích như: giảm phế phẩm, giảm sự lãng phí; giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất; giảm thiểu mức hàng tồn kho ở tất cả công đoạn sản xuất; bảo đảm công nhân đạt năng suất cao nhất trong thời gian làm việc; tận dụng thiết bị và mặt bằng; có khả năng sản xuất nhiều

loại sản phẩm khác nhau một cách linh động hơn với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp nhất; doanh nghiệp có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể từ cơ sở vật chất hiện có. Nhiều doanh nghiệp dệt may đã nâng cao năng suất sản xuất sau khi áp dụng thành công Lean vào quản lý sản xuất như Tổng công ty May 10, sau khi áp dụng mô hình Lean, năng suất lao động tăng 52%, tỷ lệ hàng lỗi giảm 8%, giảm giờ làm 1 giờ/ngày, tăng thu nhập trên 10%, giảm chi phí sản xuất từ 5-10%/năm.



Hình 2.7. Quy trình sản xuất trong các doanh nghiệp may thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Nguồn: Bản cáo bạch Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Về quản lý chất lượng đơn hàng gia công

Trong suốt quá trình gia công xuất khẩu, các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam đều thực hiện quản lý chất lượng. Các hoạt động quản lý quy trình được thực hiện ở cả ba khâu: Nguyên phụ liệu, sản xuất và hoàn thiện sản phẩm nhằm đảm bảo các sản phẩm có chất lượng đạt yêu cầu xuất khẩu theo đúng hợp đồng đã ký.

(i) Kiểm tra nguyên phụ liệu: Hoạt động kiểm tra nguyên phụ liệu được thực hiện trước khi đưa vào sản xuất. Mặc dù tính chất của các nguyên phụ liệu ngành may thường không dễ bị hỏng hay bị giảm về chất lượng. Tuy nhiên, vẫn có thể phát sinh một số các vấn đề trong quản lý chất lượng nguyên phụ liệu như Có sự sai lệch giữa nguyên phụ liệu theo hợp đồng với nguyên phụ liệu sử dụng trong thực tế hay nguyên phụ liệu bị lỗi, sai hỏng.

(ii) Trong quá trình sản xuất: Quá trình sản xuất là một trong những khâu có tính quyết định đối với việc đảm bảo chất lượng sản phẩm. Vì vậy, khi lập phương án sản xuất Công ty luôn tạo điều kiện cho hoạt động quản lý chất lượng được tiến hành thuận lợi theo một quy trình nhất định. Trong quá trình tác nghiệp, bộ phận quản lý chất lượng thường dùng phương pháp trực quan và chọn mẫu ngẫu nhiên để kiểm tra. Việc kiểm tra này được áp dụng với các quy trình khác nhau được thể hiện như sau:

Bảng 2.14. Quy trình quản lý chất lượng trong quá trình sản xuất tại các doanh nghiệp thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam

Bộ phận chịu trách nhiệm	QTSX	Nội dung kiểm tra	Đối tượng kiểm tra
Bộ phận kỹ thuật của phân xưởng, QA	Cắt	- Trái vải. - Độ chính xác của cắt. - Đảm bảo đồng bộ trước khi chuyển sang may.	- 100% bàn cắt và các chi tiết bán thành phẩm. - 100% bó hàng đồng bộ. - Kiểm tra lại tổ cắt.
Bộ phận kỹ thuật của phân xưởng, QA kiểm tra trước khi sản xuất hàng loạt.	May	- Kiểm tra các đường may. - Chi. - Vệ sinh công nghiệp. - Tính đồng bộ của chi tiết. - Kích thước. - Theo mẫu chuẩn hoặc	- 100% các đường may chi tiết của 50 sản phẩm đầu tiên trên dây chuyền. - Kiểm tra xác suất và phát hiện lỗi sau khi thu hoá của phân xưởng may

		theo tài liệu kỹ thuật các phân xưởng.	đã kiểm tra. - 100% thành phẩm cuối cùng.
Bộ phận kỹ thuật	Là	- Kiểm tra là thành phẩm. - Vệ sinh công nghiệp của thành phẩm. - Kiểm tra kích thước đường may, chỉ.	- 100% thành phẩm sau là. - Kiểm tra lại tổ là. - Kiểm tra xác suất thành phẩm sau khi thu hoá của các phân xưởng đã kiểm tra 100% hoặc sau khi tái chế.
Bộ phận QA Kiểm tra chất lượng sản phẩm.	Đóng gói	- Kiểm tra về màu sắc, mã hàng, số lượng sản phẩm trong 1 tháng. - Số lượng thùng và địa chỉ giao hàng. - Đai nẹp và gián băng dính.	- Kiểm tra 100% thùng tại tổ là. - Kiểm tra xác suất phát hiện lỗi sau khi thu hoá của các xí nghiệp may đã kiểm tra 100% số thùng hoặc sau khi tái chế. - Kiểm tra tại tổ là hoặc nơi đóng thùng của các phân xưởng.

Nguồn: Tổng hợp của NCS

(iii) Sản phẩm hoàn thiện

Mục đích của kiểm tra sản phẩm cuối cùng là không để những sản phẩm kém chất lượng lọt ra ngoài thị trường và tới tay người tiêu dùng. Sản phẩm cuối cùng, do nhân viên quản lý chất lượng của công ty kiểm tra. Sản phẩm sau khi sản xuất được xếp theo lô. Mỗi lô có cùng chỉ số, cùng một ngày sản xuất được đóng trong bao túi có cùng ký mã kiện. Doanh nghiệp lấy mẫu kiểm tra một lần nữa các chỉ tiêu và phân cấp theo quy định sau đó nhập kho.

Hình thức sản xuất và xuất khẩu chủ yếu là gia công nên công tác quản lý chất lượng sản phẩm trong các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam vẫn chủ yếu sử dụng tiêu chuẩn theo yêu cầu của đối tác nước ngoài. Đó là các tiêu chuẩn quốc tế đang được sử dụng rộng rãi trên thế giới: tiêu chuẩn châu Âu (EN), tiêu chuẩn Hoa Kỳ (ASTM và AATCC), tiêu chuẩn Nhật Bản (JIS)... và các tiêu chuẩn quốc tế khác như: tiêu chuẩn ISO 9001- 2000; hệ thống quản lý môi trường ISO 14000; hệ thống trách nhiệm xã hội SA8000...

Bảng 2.15. Hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng các doanh nghiệp thuộc Vinatex áp dụng

Doanh nghiệp	Hệ thống quản lý tiêu chuẩn						
	ISO 9001-2008	SA 8000:2001	WRAP	ISO 13485 (V.2016)	ISO 9001-2015	OHSAS	ISO 14001:2004
May 10		x	x		x		x
May Hưng Yên	x	x				x	x
May Bình Minh		x	x	x			

Nguồn: NCS tổng hợp

Việc áp dụng các hệ thống tiêu chuẩn trên đã giúp cải thiện năng suất, chất lượng sản phẩm. Tuy vậy, năng lực kiểm định sản phẩm dệt may của các tổ chức trong nước hiện không đáp ứng những quy định về quy trình đánh giá sự phù hợp của hàng hóa nhập khẩu đối với các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật. Mặc dù được đầu tư về năng lực thử nghiệm, trang thiết bị, nhân lực và hệ thống quản lý, nhưng các tổ chức thử nghiệm trong nước vẫn gặp một số trở ngại để được công nhận kết quả thử nghiệm ở thị trường các nước nhập khẩu lớn.

2.2.1.5 Nhân tố năng lực liên kết

Ngành dệt may liên quan đến việc sản xuất sợi, dệt nhuộm, vải, thiết kế sản phẩm, hoàn tất và phân phối sản phẩm may mặc tới người tiêu dùng. Hiểu rõ điều này, Vinatex hướng tới xây dựng chuỗi cung ứng sợi - dệt - nhuộm - may hoàn chỉnh, trở thành một điểm đến trọn gói cho khách hàng doanh nghiệp. Hiện nay giữa các doanh nghiệp Dệt may trong Tập đoàn đã hình thành sự liên kết trong hoạt động cung ứng và sản xuất nội bộ, nhằm đáp ứng yêu cầu quy tắc xuất xứ của các Hiệp định Thương mại tự do (CPTPP, EVFTA), đồng thời gia tăng tỷ lệ nội địa hóa của sản phẩm. Tập đoàn chi phối và kết nối các đơn vị thành viên trong hoạt động sản xuất và khâu xuất – nhập nguyên phụ liệu và thành phẩm. Đây là một điểm mạnh của Tập đoàn so với các doanh nghiệp khác trong ngành dệt may ở Việt Nam, hướng tới sự phát triển bền vững của Tập đoàn.

Tuy nhiên, thực tế hiện nay, mỗi khâu sản xuất vẫn có sự độc lập tương đối, chưa tạo được sự gắn kết chặt chẽ. Mảng sợi hiện nay chủ yếu sản xuất các loại sợi phổ thông, chất lượng đạt mức trung bình, chưa đạt yêu cầu để cung ứng cho mảng

dệt nhuộm thực hiện sản xuất vải phục vụ may xuất khẩu. Mảng dệt nhuộm trong Tập đoàn mới chỉ đáp ứng được 20% nhu cầu về vải dệt kim cho hoạt động may. Việc đầu tư mảng dệt nhuộm yêu cầu vốn đầu tư lớn, ngoài ra có nhiều quy định chặt chẽ về môi trường nên chưa hấp dẫn nhà đầu tư tham gia phát triển. Tuy nhiên, trong những năm qua, Tập đoàn Dệt may Việt Nam với vai trò của Công ty mẹ trong công tác dự báo, chỉ đạo, điều phối triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên nhằm thích nghi với những thay đổi liên tục của môi trường luôn biến động với 2 vai trò chính:

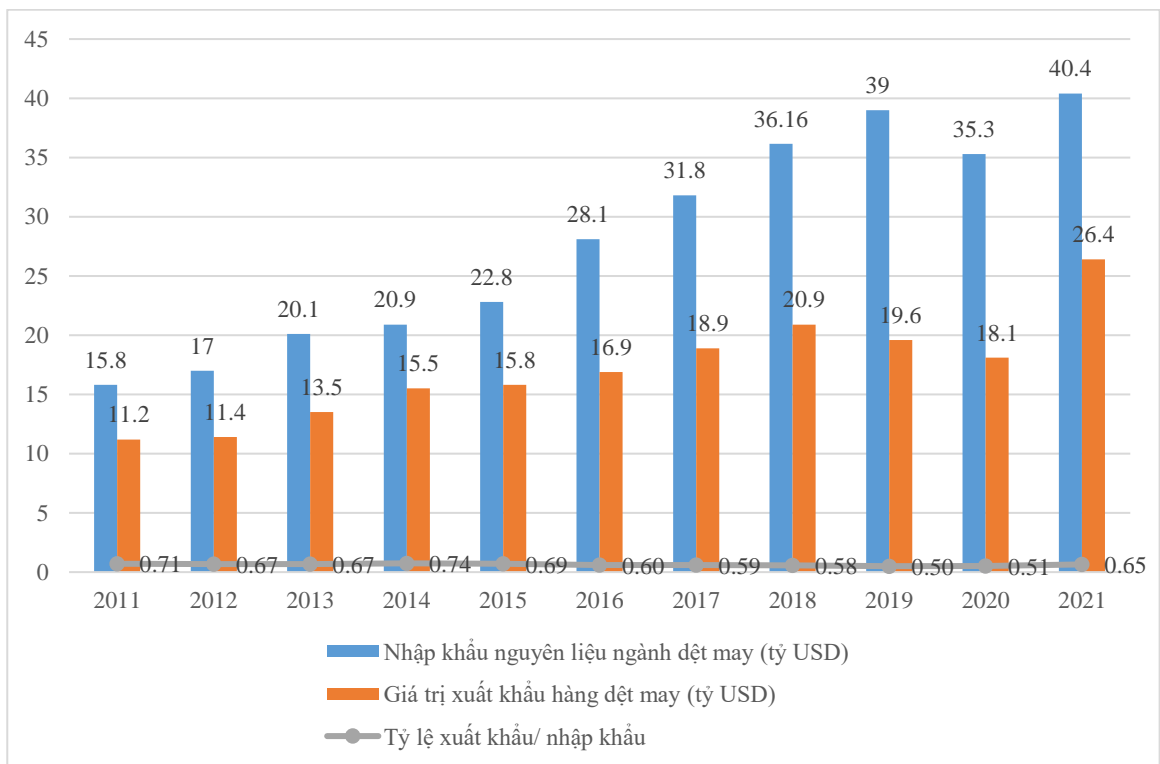
Vai trò điều phối hỗ trợ: Công ty mẹ Tập đoàn đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối để tương tác hỗ trợ về: thị trường, kỹ thuật, đào tạo, tài chính giữa các đơn vị thành viên. Đối với công tác giao kế hoạch và quản lý thực hiện kế hoạch của đơn vị thành viên, Tập đoàn đã triển khai theo hướng đa chiều, trên cùng một môi trường. Bám sát thực tế doanh nghiệp, chỉ đạo thống nhất trong từng ngành, xác định đúng vấn đề vướng mắc của doanh nghiệp và phối hợp tìm lời giải. Nâng cao chất lượng công tác pháp chế để tạo hành lang vận hành cho Công ty mẹ và đơn vị thành viên. Tăng cường tư vấn, hỗ trợ pháp lý cho các ban chức năng và đơn vị thành viên trong một số vụ việc cụ thể về đầu tư, tài chính và tranh tụng...

Công tác dự báo, định hướng: Tại văn phòng Công ty mẹ, đã thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo để cập nhật, phân tích, dự báo về tình hình kinh tế, thị trường ngành dệt may; định hướng hoạt động SXKD trong bối cảnh biến động, phòng ngừa rủi ro do các yếu tố thị trường mang lại. Đưa ra giải pháp mới trong công tác dự báo. Có độ chính xác dữ liệu cao, trên cơ sở tính toán khoa học, sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính. Bám sát diễn biến thị trường, nghiên cứu những nội dung mang tính xu hướng tác động đến lĩnh vực dệt may. Đánh giá các tác động diễn biến thị trường và đưa ra dự báo tình hình. Tạo dựng và duy trì hình thức sinh hoạt thường xuyên với các đơn vị thành viên. Ứng dụng các giải pháp làm việc linh hoạt, tập trung chuyển đổi số các hoạt động cốt lõi nhằm nâng cao hiệu suất và tốc độ xử lý công việc trong bối cảnh thế giới biến động liên tục. Văn phòng Tập đoàn và một số đơn vị thành viên đã áp dụng giải pháp làm việc linh hoạt theo phương pháp AGILE để đảm bảo khả năng thích nghi trong việc tổ chức triển khai hoạt động SXKD và các hoạt động củng cố nền tảng vận hành.

Tuy nhiên có thể thấy, vai trò đầu mối liên kết chặt chẽ giữa các thành viên trong Tập đoàn trong sản xuất cung ứng vẫn chưa được thể hiện rõ cũng như trợ giúp đắc lực cho quá trình sản xuất của các doanh nghiệp. Vẫn có sự “lệch” và thiếu đồng bộ trong phát triển dẫn tới khả năng liên kết của doanh nghiệp trong Tập đoàn còn lỏng lẻo khi vẫn chưa có Ban chuyên trách cho việc thực thi triển khai chiến lược sản xuất kinh doanh trong mối liên kết giữa các ngành Sợi – Dệt – May. Tại Tập đoàn từ lâu đã thành lập các Ban chuyên môn như Ban Sợi, Ban Dệt nhưng chưa có Ban chuyên môn chuyên trách May khi tình hình đơn hàng gia công sụt giảm, vị thế trong sản xuất may gia công lung lay. Tính liên kết giữa các doanh nghiệp may trong Tập đoàn vì thế cũng yếu và chưa được quan tâm đúng mực. Các doanh nghiệp vẫn phải tự triển khai liên kết với các đơn vị riêng bên ngoài Tập đoàn để mở rộng liên kết, đảm bảo sản xuất và cung ứng theo nhu cầu của Khách hàng. Các hình thức liên kết, tìm kiếm liên kết của các doanh nghiệp hiện nay cũng khá hạn chế, chủ yếu thông qua Hiệp hội, Diễn đàn thương mại, Hội chợ triển lãm và các công cụ trên môi trường internet. Lĩnh vực liên kết cũng chủ yếu giới hạn ở các khâu phát triển mạng lưới bán hàng, nguyên phụ liệu phụ trợ....

2.2.1.6 Nhân tố quản trị nguyên vật liệu

Đầu tư và phát triển đồng đều chuỗi cung cấp sản phẩm dệt may (bông, sợi, dệt, may) nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hoá, giảm phụ thuộc nguồn nguyên liệu nhập khẩu đang là những thách thức đối với ngành may mặc Việt Nam nói chung cũng như Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói riêng.



Hình 2.8. Giá trị nhập khẩu nguyên liệu và giá trị xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam

Nguồn: Tính toán từ số liệu của tổng cục Hải Quan

Hiện nay, ngành may mặc Việt Nam phải nhập khẩu phần lớn nguyên liệu, đặc biệt là vải, để phục vụ việc sản xuất hàng may mặc. Số liệu thống kê của Tổng cục Hải quan cho thấy, năm 2011 Việt Nam chỉ gần 15,8 tỷ USD để nhập khẩu nguyên phụ liệu phục vụ cho quá trình sản xuất của ngành dệt may trong nước, con số này đã tăng lên gần gấp ba lần sau 10 năm đạt mức 40.4 tỷ USD năm 2021. Trong đó, theo thống kê của Vitas (2020), ngành may mặc phải nhập khẩu 86% lượng vải phục vụ sản xuất trong nước và xuất khẩu. Bên cạnh đó, sản phẩm vải sản xuất trong nước cũng lệ thuộc vào nguồn xơ sợi nhập khẩu. Nếu tính cả mức độ lệ thuộc của ngành dệt vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, mức độ lệ thuộc của ngành may mặc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu rất cao, với kim ngạch nhập khẩu liên tục gia tăng.

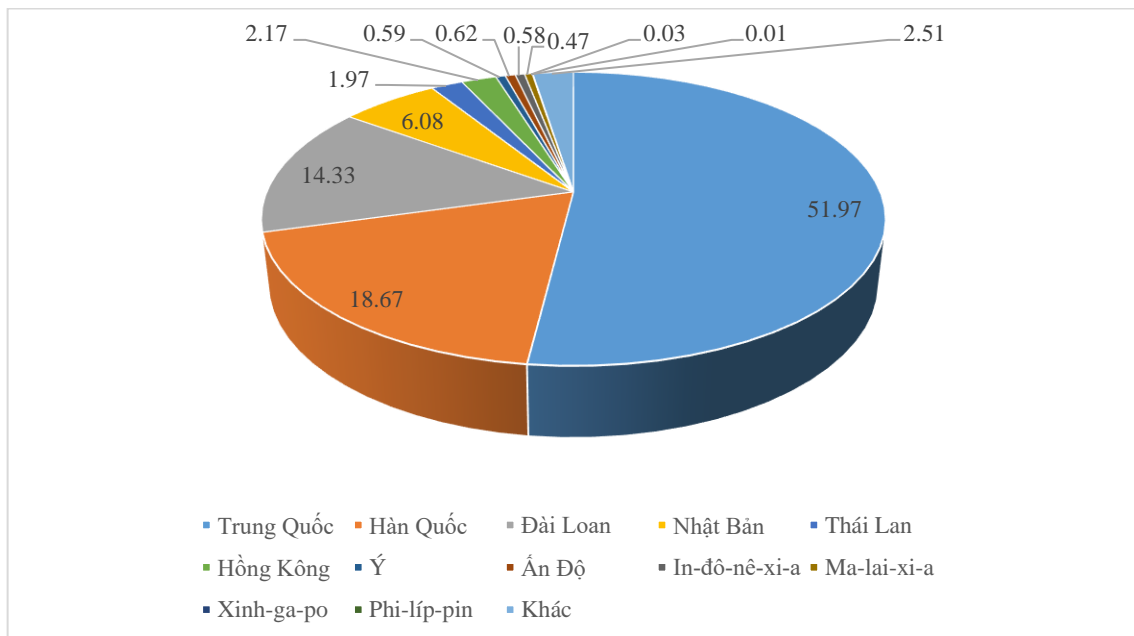
Bảng 2.16. Giá trị kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu theo loại ngành

Đơn vị: triệu USD

	2017	2018	2019	2020	2021
Bông các loại (1662,3	3011,7	2.573,40	2.282	3.236
Xơ, sợi dệt các loại	1609	2418,6	2409,8	1998,8	2552
Vải các loại	10483,3	12771,9	13276	11875,6	14.322
Nguyên phụ liệu dệt, may	5058,8	5711,3	5863,6	5381,1	6.262

Nguồn: Tính toán từ số liệu của tổng cục Hải Quan

Nguyên nhân chính dẫn đến thực trạng này là do chất lượng vải trong nước không đáp ứng được yêu cầu cho việc sản xuất hàng may mặc xuất khẩu; các doanh nghiệp ngành dệt còn ít về số lượng và yếu kém về năng lực cạnh tranh.



Hình 2.9. Nhập khẩu nguyên liệu ngành dệt may của Việt Nam từ các thị trường năm 2021

Nguồn: Tính toán từ số liệu của tổng cục Hải Quan

Thêm vào đó, do đặc tính của ngành may mặc Việt Nam chủ yếu là gia công xuất khẩu, việc lựa chọn nguyên liệu phải theo sự chỉ định của khách hàng, vì vậy các doanh nghiệp may mặc của Việt Nam không thể chủ động tạo nguồn và đặt nguồn nguyên liệu trong nước.

Xét về nguồn nhập khẩu nguyên liệu, ngành may mặc của Việt Nam hầu như hoàn toàn lệ thuộc vào nguồn cung ứng vải từ Trung Quốc, Đài Loan và Hàn Quốc; nguồn cung từ các quốc gia khác cũng có lợi thế về sản xuất vải như Ấn Độ và từ

các quốc gia có lợi thế về địa lý và các mối quan hệ kinh tế-xã hội trong ASEAN chưa được khai thác.

Nhìn chung, dù có nguồn cung nguyên vật liệu nội địa là Tập đoàn Dệt may Việt Nam, tuy nhiên 90% nguyên vật liệu của các doanh nghiệp thuộc tập đoàn phải nhập khẩu ở thị trường nước ngoài dẫn đến chi phí khá cao và thường xuyên chịu tác động của biến động giá cả trên thị trường và bị áp đặt giá. Trong đó, chủ yếu nhập khẩu từ thị trường Trung Quốc và Đài Loan (chiếm 35%), thị trường các nước ASEAN (35%), Nhật Bản chiếm 20% và 10% là từ các nước khác. Các nhà cung cấp nguyên liệu và phụ liệu này đều là những tên tuổi uy tín và được chấp thuận từ phía khách hàng Nhật Bản để bảo đảm yêu cầu chất lượng hàng hóa. Do Nhật Bản cũng là nước nhập khẩu sản phẩm may mặc 95% từ các nước khác nên giá cả nguyên phụ liệu không cạnh tranh so với Trung Quốc và các nước ASEAN.

Từ những yếu kém của công nghiệp phụ trợ và sản xuất nguyên vật liệu sợi, dệt, nhuộm...trong nước, phụ thuộc việc nhập khẩu cũng như đặc thù của gia công là nhận nguyên vật liệu từ đối tác, vì thế công tác quản trị nguyên vật liệu trong các doanh nghiệp hiện nay chủ yếu là đảm bảo đầy đủ số lượng và chất lượng như đã thống nhất với đối tác đặt gia công.

Để đảm bảo 2 nhân tố này, việc theo dõi sát sao quá trình nhập khẩu, vận chuyển, bảo quản nguyên vật liệu... là những công việc chính cần sự phối hợp của nhiều phòng, ban, đơn vị trong doanh nghiệp, trong đó trung tâm là vai trò của Phòng Kế hoạch sản xuất. Tại một xí nghiệp may của May10, Phòng Thị trường và Phòng Kế hoạch phối hợp chặt chẽ trong khâu xây dựng định mức, lên kế hoạch nguyên vật liệu, bám sát quá trình nhập khẩu nguyên vật liệu từ bên đặt gia công về tới nhà xưởng/nhà máy đảm bảo đầy đủ số lượng và thông số chất lượng như đã thống nhất với bên đặt gia công. Kể từ thời điểm đưa hàng về kho nguyên vật liệu, mọi nhu cầu sử dụng NVL đều phải được thông qua phòng Kế hoạch xem xét, kiểm tra tính hợp lý cần thiết của nhu cầu qua đối chiếu bảng định mức, kế hoạch sản xuất và tình hình NVL hiện có trong kho để đảm bảo NVL luôn được sử dụng hiệu quả và không lãng phí. Đây cũng là bộ phận đảm bảo cho tính sẵn sàng của NVL cho sản xuất.

Bảng 2.17. Mẫu báo cáo tình hình cung ứng NVL giữa thực hiện & kế hoạch

Tên NVL	Đơn vị tính	Số lượng cung ứng		So sánh	
		Kế hoạch	Thực hiện	+/-	%
Vải chính	Yd	26850	27000	150	100.56
Lót thân	Yd	22050	22100	50	100.23
Lót túi áo quan	Yd	4500	5000	500	111.11
Canh tóc thân	Yd	1050	1200	150	114.29
Canh tóc ngực	Yd	900	1000	100	111.11
Gòn tay	Yd	1800	1750	-50	97.22
Nỉ cổ	Yd	750	750	0	100.00
Dựng cổ	Yd	750	720	-30	96.00

Nguồn: Xưởng máy veston, Xi nghiệp May Hưng Hà

Tại nhà máy, Kế toán NVL của công ty trực tiếp đảm nhận việc tổ chức theo dõi, ghi chép biến động, hạch toán NVL. Kế toán NVL tại phân xưởng có nhiệm vụ theo dõi tình hình sản xuất của phân xưởng mình, từ đó ghi chép nhu cầu sử dụng NVL trong tháng và cung cấp thông tin cho nhà quản lý. Những tài liệu này chính là nguồn thông tin quan trọng nhằm giúp Ban quản trị xác định tình hình sử dụng NVL, so sánh, đối chiếu với định mức NVL ban hành, tìm nguyên nhân gây ra lượng tăng (giảm) NVL thực tế tiêu dùng và có những biện pháp kịp thời khắc phục hiện tượng gây lãng phí NVL, thực hiện giảm định mức.

Từ bảng số liệu, ban quản lý có thể nắm được tình hình cung cấp từng loại NVL cho sản xuất giữa thực tế so với kế hoạch. Trong trường hợp này, nhìn chung, lượng NVL thực tế sử dụng so với kế hoạch tương đối tương đồng, trừ một vài

trường hợp có tăng nhưng không quá nhiều như lót túi áo quan, canh tóc thân, cúc thân, cúc tay, một vài NVL đã phần đầu giảm, tiết kiệm được hơn kỳ kế hoạch như dựng cổ, nhãn tay, chỉ thùa... Việc tổ chức NVL cấp phát tại kho công ty được thực hiện nghiêm túc, khi xuất hay nhập đều cần có chứng từ, căn cứ vào mức hợp lệ. Tại các kho NVL đều có các cán bộ kho và cán bộ thống kê để tránh tình trạng NVL thất thoát hoặc hỏng hóc. Cán bộ kho chịu trách nhiệm trực tiếp nhập, xuất, bảo quản NVL trong kho theo đúng quy định của công ty. Cán bộ thống kê tham gia kiểm nghiệm NVL trước khi nhập kho, đồng thời định kỳ kiểm kê NVL phát hiện NVL thiếu thừa để kịp thời xử lý. Ngoài ra, nhằm nâng cao hiệu quả quá trình quản lý NVL theo định mức, công ty thực hiện gắn thẻ kho cho từng loại NVL, từ đó, cuối tháng có thể thực hiện kiểm kê kho nhanh chóng, chính xác của từng loại NVL, làm căn cứ đối chiếu với số liệu phòng kế toán.

Mô hình quản lý NVL tại nhà máy trên cũng là mô hình quản lý khá quen thuộc tại nhiều doanh nghiệp gia công xuất khẩu của Tập đoàn Dệt may Việt Nam, trong đó một phần quá trình đã được số hóa quá trình quản trị thông qua giải pháp ERP trong doanh nghiệp, để đi sâu quản trị chặt chẽ, sát sao tới từng định mức NVL cho sản phẩm giữa kế hoạch và thực tế vẫn cần thêm thời gian xây dựng và chuyển đổi cũng như ứng dụng tới từng chuyền may, xưởng may.

2.2.2 Phân tích thực trạng các tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam

2.2.2.1 Quy mô sản xuất của các doanh nghiệp

Quy mô sản xuất của 3 doanh nghiệp là đại diện của 3 nhóm quy mô sản xuất của Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Các doanh nghiệp sau cổ phần hóa và đặc biệt là sau khi lên sàn UPCOM, với nguồn vốn dồi dào hầu hết được dành cho các hoạt động xây dựng nhà máy xí nghiệp, đầu tư máy móc... vì vậy quy mô sản xuất cũng tăng lên đáng kể so với thời điểm trước đó. Quy mô sản xuất ngoài dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất được, cũng cần được xét đến chủng loại sản phẩm thế mạnh của doanh nghiệp. Rõ ràng với những sản phẩm đơn gia như áo sơ mi, áo polo – sản phẩm thế mạnh của May Bình Minh sẽ chịu cạnh tranh gay gắt hơn trên thị trường, thì những sản phẩm như đồ thể thao, vest – sản phẩm thế mạnh của May Hưng Yên, với độ phức tạp cao hơn cũng sẽ làm tăng vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó thước

đo về năng lực gia công cũng có sự khác nhau. Tuy nhiên trong khuôn khổ Luận án, sẽ chỉ dừng lại ở quy mô về mặt số lượng sản phẩm sản xuất trong năm.

Đặc thù của gia công dệt may, quy mô sản xuất của doanh nghiệp may gia công phụ thuộc khá nhiều vào quá trình đầu tư nhà xưởng xí nghiệp, máy móc, nhân công... vì vậy gần như quy mô của một doanh nghiệp thường khá ổn định trong ít nhất 5 năm, đồng thời việc chuẩn bị cho tăng quy mô sản xuất cũng thường lấy đi của doanh nghiệp khá nhiều thời gian chuẩn bị cả về mặt bằng, vốn đầu tư, nhân sự...

Bảng 2.18. Quy mô sản xuất của các doanh nghiệp năm 2022

	May 10	May Hưng Yên	May Bình Minh
SL xí nghiệp	11 xí nghiệp	3 xí nghiệp /33 chuyên may	5 xí nghiệp may
SP sản phẩm/năm	23 triệu	7.5 triệu	4.5 triệu
SL công nhân TB	7.143	2.042	836

Nguồn: Báo cáo thường niên các Công ty

Quy mô sản xuất của 3 doanh nghiệp gần như không có thay đổi lớn trong 5 năm trở lại đây, nguyên nhân một phần là do sự thiếu đồng bộ trong triển khai các giải pháp cải tiến, tăng năng suất lao động, cũng như đầu tư hạ tầng, marketing quảng bá mở rộng thị trường dẫn tới chưa thể có những thay đổi mang tính đột phá.

2.2.2.2 Doanh thu và lợi nhuận gia công

Bảng kết quả kinh doanh dưới đây cho thấy, May10 có tốc độ tăng trưởng đều về mặt doanh thu qua các năm, đặc biệt kể cả trong giai đoạn Covid khi số lượng đơn hàng giảm, khiến doanh thu từ gia công cũng giảm đáng kể, tuy nhiên tổng doanh thu vẫn duy trì có sự tăng trưởng nhất định cho thấy doanh nghiệp đã nỗ lực trong quản trị, điều hành, nhằm thích ứng với bối cảnh kinh doanh.

Bảng 2.19: Kết quả hoạt động gia công của Công ty May 10 giai đoạn 2017-2022

Đơn vị: tỷ đồng

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Tổng doanh thu	4,549	3,468	3,454	3,351	2,980	3,029
Doanh thu gia công	399	358	499	625	660	658
Tỷ trọng doanh thu gia công	8.8%	10.3%	14.5%	18.7%	22.1%	21.7%

Nguồn: NCS tổng hợp từ BCTC các năm

Tỷ trọng hoạt động gia công xuất khẩu giai đoạn trước Covid duy trì ở mức 20% trong tổng doanh thu kinh doanh hợp nhất của Tổng Công ty. Trong giai đoạn hậu Covid mặc dù doanh thu sụt giảm nhưng mức lợi nhuận gia công vẫn ghi nhận ở mức khá cao so với trung bình ngành (trung bình ngành với hoạt động gia công hình thức CMT là khoảng 2% và FOB là 4%).

Bảng 2.20: Tỷ trọng doanh thu – lợi nhuận gia công của Tổng Công ty May 10

Đơn vị: tỷ đồng

	2022	2021
Tổng doanh thu	4,549	3,468
Doanh thu gia công	399	358
Lợi nhuận gộp	495	408
Tỷ trọng doanh thu GC	8.8%	10.3%
Giá vốn hàng bán DV GC	376	331
Lợi nhuận gộp DVGC	23	27
Tỷ trọng LNG/DT DVGC	5.8%	7.6%

Nguồn: NCS tổng hợp từ BCTC các năm

Để có được những kết quả khả quan về hoạt động gia công, Tổng Công ty May 10 đã có rất nhiều các hoạt động nâng cao năng lực gia công một cách hiệu quả và đơn vị tiên phong trong các phong trào đổi mới của Tập đoàn. Các nội dung này sẽ phân tích chi tiết hơn trong phần tiếp theo của Luận án. Với đặc điểm sản xuất phục vụ xuất khẩu là chính, Bình Minh cũng giống như rất nhiều doanh nghiệp may khác, chịu ảnh hưởng lớn bởi tác động của dịch Covid19 khi doanh thu năm 2020 sụt giảm trên 20% và năm 2021 giảm 38% so với năm 2019.

Bảng 2.21: Doanh thu gia công của Công ty May Bình Minh

Đơn vị: tỷ đồng

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Tổng doanh thu	322	269	337	438	450	407
Doanh thu SXKD	317	266	336	437	447	405
FOB xuất khẩu	229	141	175	266	250	205
CMT	67	111	148	151	180	188
Tỷ trọng doanh thu CMT/DT SXKD	21%	42%	44%	35%	40%	46%
Tỷ trọng doanh thu FOB/DT SXKD	72%	53%	52%	61%	56%	51%
Lợi nhuận thuần	15	9	17	20	20	18

Nguồn: NCS tổng hợp từ BCTC các năm

Về cơ cấu các hoạt động kinh doanh, Bình Minh đã có sự chuyển dịch đáng kể từ hình thức gia công hoàn toàn CMT sang phương thức sản xuất cao hơn FOB cấp I khi duy trì tỉ lệ 2 phương thức sản xuất ở mức 50-50, đặc biệt là năm 2022 khi tỉ lệ này là 21-72. Giống như nhiều doanh nghiệp mà gia công chiếm tỉ trọng lớn, lợi nhuận thuần của Bình Minh ở mức khá thấp, tương ứng mức lợi nhuận ngành 3% đến 4%.

Bảng 2.22: Doanh thu gia công của Tổng Công ty May Hưng Yên

Đơn vị: tỷ đồng

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Tổng doanh thu	937	819	676	713	673	578
Doanh thu gia công	932	817	675	713	673	578
Tỷ trọng doanh thu	99.5%	99.8%	99.8%	100.0%	99.9%	99.9%
Lợi nhuận gộp	259	257	219	269	267	221
Lợi nhuận thuần từ HĐKD	133	98	78	116	126	106
Tỷ trọng LNT/doanh thu	28%	31%	32%	38%	40%	38%

Nguồn: NCS tổng hợp từ BCTC các năm

Tổng Công ty May Hưng Yên là một trong những trường hợp khá đặc biệt trong nghiên cứu khi là đơn vị mà toàn bộ doanh thu tới từ hoạt động gia công nhưng lại có được kết quả hoạt động cực kì ấn tượng với tỉ suất lợi nhuận ở mức đáng mơ ước với hầu hết các doanh nghiệp sản xuất nói chung và các doanh nghiệp gia công xuất khẩu nói riêng. Phần lý giải về những con số này sẽ được đề cập trong những phần tiếp theo của Luận án khi xem xét kĩ hơn về các nhân tố tác động năng lực gia công của doanh nghiệp.

2.2.2.3. Chất lượng sản xuất và thời gian giao hàng

Ngành hàng dệt may có một đặc điểm nổi bật là chuỗi cung ứng sản phẩm dệt may được định hướng bởi người mua hàng, chính là các nhãn hàng và các nhà bán lẻ, họ mới là người đứng đầu chuỗi chứ không phải các nhà sản xuất sản phẩm dệt may. Chính vì vậy, khi xem xét năng lực cạnh tranh về hàng dệt may của một quốc gia thì một trong những tiêu chí hết sức quan trọng là sự đánh giá của các nhãn hàng

cũng như các nhà bán lẻ về năng lực cạnh tranh của các quốc gia đó. Các chỉ số về năng lực cạnh tranh theo quan điểm của các nhãn hàng và nhà bán lẻ đối với ngành dệt may một số quốc gia được thể hiện trong bảng dưới đây.

Bảng 2.23: Đánh giá của các nhãn hàng và nhà bán lẻ về tính cạnh tranh của một số quốc gia cung cấp hàng dệt may

Tiêu chí/Quốc gia	Bangladesh	Campuchia	Lào	Nepal	Trung Quốc	Việt Nam
Chất lượng sản xuất	3,5	3,5	3,5	2	4,5	4,5
Khả năng tạo ra sản phẩm có giá trị gia tăng	3	3	2,5	2	4,5	4
Tích hợp theo chiều dọc/khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu thô	2	2	2,5	2	4,5	4
Đổi mới và khả năng phát triển sản phẩm cùng người mua	3	2	2,5	2,5	4,5	4
Hiệu suất	3	3	2	3	4,5	4
Thời gian giao hàng	3,5	3	2	2	4	4,5
Giá	4,5	4,5	3	3	3	4
Lợi thế về thuế quan	3,5	2	3	3	2	3
Độ linh hoạt về số lượng đặt hàng	3	2,5	2,5	2,5	4	4
Độ ổn định tài chính	2	1,5	2	2	3	3
Độ ổn định chính trị	2,5	3,5	3	3	2,5	4,5
Mức độ tuân thủ/tính bền vững	2	2,5	2	2	2	3,5

Nguồn: Tạp chí Dệt may & Thời trang Việt Nam, tháng 8/2023

Bên cạnh các chỉ số trong khảo sát, việc các đơn hàng tiếp tục quay lại, sự gắn kết duy trì của các bạn hàng với các nhà sản xuất tại Việt Nam trong nhiều năm cũng chính là thước đo cho chất lượng dịch vụ gia công mà các doanh nghiệp đã đạt được. Nhìn chung chất lượng sản xuất của các đơn vị gia công của Việt Nam được đánh giá khá cao, ngang bằng với Trung Quốc, hơn Bangladesh và Campuchia một bậc. Tuy nhiên, mặt bằng các sản phẩm gia công xuất khẩu của thị trường Việt Nam có yêu cầu tương đối đơn giản và truyền thống như áo sơ mi, áo polo, quần tây, vest... vì vậy rất dễ bị các quốc gia đang có những lợi thế tốt hơn về giá nhân công hay sản xuất đảm bảo tiêu chuẩn về môi trường, bền vững giành vị trí.

Đối với nhân tố thời gian giao hàng, khảo sát đánh giá dựa trên nhân tố về đảm bảo tiến độ, thời gian như trong Hợp đồng hai bên đã kí. Theo đó, đây cũng là nhân tố mà Việt Nam được điểm cao nhất so với các quốc gia đối thủ, mặc dù không có được những lợi thế về nguồn cung nguyên liệu như Trung Quốc, hay khoảng cách địa lý như Bangladesh hay Nepal. Điều này cũng cho thấy quyết tâm và những biến chuyển trong nội tại của doanh nghiệp gia công, khắc phục những nhược điểm về thời gian sản xuất (leadtime) vốn đã tồn tại trong giai đoạn khá dài trước 2017.

Về thời gian giao hàng, các doanh nghiệp dệt may xuất khẩu của Tập đoàn Dệt may Việt Nam gần như đảm bảo tuyệt đối về thời gian giao hàng như cam kết, ngoại trừ giai đoạn đại dịch Covid19 khi các cửa khẩu, cũng như các nước đóng cửa các hoạt động. Đó cũng là giai đoạn mà mọi khâu đều kéo dài hơn ít nhất 30 ngày so với thông thường, ví dụ như thời gian mở LC trước kia là 60 ngày thì giai đoạn Covid là 120 ngày, các đơn hàng đã sản xuất cũng bị trì hoãn phía đầu nhận, làm phát sinh chi phí lưu kho, bảo quản, cũng như phát sinh các chi phí cho nhân sự.

Tại Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp gia công xuất khẩu nói riêng, với kinh nghiệm sản xuất gia công lâu năm tỉ lệ hao hụt nguyên vật liệu luôn nằm trong phạm vi tiêu chuẩn nhờ công tác xây dựng định mức đã hệ thống hóa bài bản và gần như không phát sinh các trường hợp đặc biệt trong những năm gần đây. Điển hình như tại Công ty May 10, định mức nguyên vật liệu được Phòng Kế hoạch xây dựng công thức bài bản nhưng vẫn đảm bảo tính linh hoạt trong xây dựng chi tiết dựa trên định mức của từng đối tác đặt gia công.

▪ *Định mức vải tiêu hao*: Định mức vải tiêu hao là lượng vải cần thiết để may hoàn chỉnh sản phẩm trong sản xuất hàng loạt và là cơ sở cấp phát vải cho các phân xưởng khi nhận được kế hoạch sản xuất do Công ty giao cho. Định mức vải tiêu hao được tính như sau: **$Dv = Smc + B + Hc$**

Trong đó: Dv: Định mức vải. Smc: Diện tích mẫu cứng (dùng máy đo dưới sự trợ giúp của máy tính) - chi phí có ích. B: Hao phí khoảng trống khe hở giữa các chi tiết trong thiết kế- hao phí cần thiết. Hc: Hao phí trung bình vào công đoạn cắt bao gồm

hao phí đầu bản, mép biên và đầu tấm không thu hồi được - hao phí H2 không thu hồi được

Hc được tính như sau: $Hc = A \times L \times K$

Trong đó: A: Độ dư hai đầu bản do một lớp vải cắt L: Tổng số lớp vải cắt của lô hàng K: Hệ số (trong khoảng từ 0,005 đến 0,01)

▪ *Định mức chỉ tiêu hao*: Định mức chỉ tiêu hao là lượng chỉ cần thiết để may hoàn chỉnh sản phẩm trong sản xuất hàng loạt và là cơ sở cấp pháp chỉ cho các phân xưởng khi nhận được kế hoạch sản xuất do Công ty giao cho. Định mức chỉ tiêu hao được xác định như sau: $L = n \times l \times Dm$

Trong đó: L: Lượng chỉ tiêu hao n: Mật độ mũi may l: Chiều dài đường may Dm: Lượng chỉ tiêu hao/cm

Tỉ lệ sản phẩm lỗi theo các mức phân loại, tỉ lệ sản phẩm phải thực hiện lại được May10 áp dụng theo tiêu chuẩn AQL luôn nằm trong tỉ lệ cho phép chủ yếu hình thành trong quá trình vận hành máy móc mới. Kết quả này có thể lí giải một phần nhờ đội ngũ nhân sự tay nghề cao đã được đào tạo rất kĩ lưỡng trước khi vào sản xuất thực tế.

2.2.2.4 Năng suất lao động và hiệu quả sử dụng lao động

Năng suất lao động là một trong những chỉ tiêu quan trọng được Ban lãnh đạo Tập đoàn Dệt may Việt Nam chú trọng quan tâm với mục tiêu cải thiện qua mỗi năm được xác định rõ ràng trong các kế hoạch kinh doanh của các doanh nghiệp. Năng suất lao động của các doanh nghiệp gia công qua các năm được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.24: Năng suất lao động bình quân của doanh nghiệp qua các năm

Đơn vị: triệu đồng/năm

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
May 10	650	499	490	462	411	411
May Bình Minh	385	254	265	300	287	250
May Hưng Yên	407	344	267	264	261	246

Nguồn: Báo cáo thường niên doanh nghiệp

Có thể thấy, năng suất lao động của các doanh nghiệp có sự cải tiến, nâng cao và có tốc độ tăng trưởng khá tốt, ngoại trừ những điều kiện ngặt nghèo của 2 năm Covid khiến năng suất lao động của giai đoạn 2020-2021 có sự giảm nhẹ. Xét trên yếu tố quy mô doanh nghiệp năng suất lao động của May Bình Minh dù quy mô hoạt động và sản xuất thấp hơn nhưng vẫn tương đương và có những thời điểm còn lên cao hơn so với May Hưng Yên.

Đối với chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động, các doanh nghiệp ngành may có hiệu suất sử dụng lao động tương đối tốt khi đặt tương quan so sánh với các doanh nghiệp khác như khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản (13 lần), công nghiệp xây dựng (11 lần) hay dịch vụ (10 lần).

Bảng 2.25: Hiệu suất sử dụng lao động bình quân của doanh nghiệp qua các năm

Đơn vị: Lần

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
May 10	70	60	63	57	54	56
May Bình Minh	40	30	31	36	35	35
May Hưng Yên	12	10.2	9.5	9.5	9	8

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Nếu như ở chỉ tiêu năng suất lao động, sự chênh lệch giữa May Bình Minh và May Hưng Yên không quá lớn, thì với chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động, sự khác biệt này tương đối lớn. Mặc dù có quy mô lớn hơn cả về vốn và quy mô sản xuất nhưng hiệu quả sử dụng lao động tại May Hưng Yên là tương đối thấp và có tăng trưởng nhẹ qua các năm. Khi đặt tương quan cùng quy mô vốn, tỷ suất đầu tư cho máy móc, thiết bị, thu nhập bình quân và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, có thể nhận định cơ cấu lao động của May Hưng Yên tương đối khác biệt với nhóm các doanh nghiệp gia công thông thường với cấu trúc đội ngũ chuyên gia, nhân sự kỹ thuật chiếm tỷ trọng cao hơn so với nhóm lao động phổ thông thông thường vốn là điển hình ở các doanh nghiệp may gia công.

2.2.3 Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm của các doanh nghiệp thuộc Vinatex

2.2.3.1 Thống kê mô tả mẫu

Kết quả khảo sát 35 doanh nghiệp gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Số phiếu phát ra tại mỗi doanh nghiệp là 5-7 phiếu khảo sát, với tổng số phiếu là 240, kết quả thu về 202 phiếu trong đó 186 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích.

Bảng 2.26. Thống kê mô tả mẫu

	Chỉ tiêu	Số quan sát	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	97	52,15%
	Nữ	89	47,85%
Độ tuổi	Dưới 30	37	19,89%
	Từ 30 đến dưới 40 tuổi	67	36,02%
	Từ 40 đến dưới 50	50	26,88%
	Từ 50 tuổi trở lên	32	17,20%
Cấp bậc lãnh đạo	Cấp cơ sở	58	31,18%
	Cấp trung	87	46,77%
	Cấp cao	41	22,04%
Kinh nghiệm lãnh đạo	Dưới 5 năm	42	22,58%
	Từ 5 đến dưới 10 năm	88	47,31%
	Từ 10 năm trở lên	56	30,11%
Loại hình doanh nghiệp	Công ty TNHH	18	51,43%
	Công ty Cổ phần	17	48,57%
Quy mô	Vừa	24	68,57%
	Lớn	11	31,43%
Vùng miền	Miền Nam	9	25,00%
	Miền Trung	5	14,47%
	Miền Bắc	21	60,53%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS

2.2.3.2 Kết quả kiểm định nhân tố khám phá

Kiểm định KMO và Barlett's cho các nhân tố năng lực gia công xuất khẩu cho thấy hệ số KMO = 0,862 và Sig = 0,000, thể hiện mức ý nghĩa thống kê cao, phù hợp thực hiện EFA cho các nhân tố này. Hệ số Eigenvalues các nhân tố đạt giá trị 1,030 (lớn

hơn 1) với tổng phương sai trích là 66,5% (lớn hơn 50%), điều này có nghĩa thang đo giải thích tốt các khái niệm nghiên cứu nhóm chiến lược cạnh tranh. Các biến trong thang đo có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 (dao động từ 0,632 – 0,806).

Bảng 2.27. Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công xuất khẩu

Biến quan sát	1	2	3	4	5	6
TCSX2	.806					
TCSX4	.755					
TCSX1	.721					
TCSX3	.661					
NNL1		.781				
NNL2		.771				
NNL3		.739				
NNL4		.728				
CNSX2			.806			
CNSX4			.792			
CNSX1			.758			
CNSX3			.741			
NVL4				.856		
NVL1				.731		
NVL3				.716		
NVL2				.676		
TC2					.787	
TC3					.746	
TC1					.682	
TC4					.632	
NLLK1						.793
NLLK3						.788
NLLK2						.715
NLLK4						.695

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Kiểm định KMO và Barlett's cho nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu cho thấy hệ số KMO = 0,713 và Sig = 0,000, thể hiện mức ý nghĩa thống kê cao, phù hợp thực hiện EFA cho các nhân tố này. Hệ số Eigenvalues các nhân tố đạt giá trị 2,294 (lớn hơn 1) với tổng phương sai trích là 76,46% (lớn hơn 50%), điều này có

nghĩa thang đo giải thích tốt các khái niệm nghiên cứu nhóm chiến lược cạnh tranh. Các biến trong thang đo có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 (dao động từ 0,698 – 0,800).

Bảng 2.28. Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công

	NLGC
NLGC1	.698
NLGC2	.795
NLGC3	.800

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

2.2.3.3 Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo bằng phần mềm SPSS 20.0 cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy cho phép, đủ điều kiện để sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo. Cụ thể:

Bảng 2.29. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo

TT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai của thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Nhân tố tài chính $\alpha=0,816$					
	TC1	13.80	5.634	.615	.781
	TC2	13.65	5.517	.711	.734
	TC3	13.63	5.824	.673	.754
	TC4	13.67	6.059	.556	.806
Nhân tố năng lực liên kết $\alpha=0,814$					
	NLLK1	12.92	5.897	.675	.748
	NLLK2	12.88	5.413	.656	.755
	NLLK3	12.85	5.844	.627	.768
	NLLK4	12.92	5.880	.579	.791
Nhân tố công nghệ sản xuất $\alpha=0,826$					
	CNSX1	12.93	4.390	.621	.794
	CNSX2	12.73	4.511	.654	.781

CNSX3	12.70	4.242	.635	.788
CNSX4	12.81	4.002	.699	.758
Nhân tố nguồn nhân lực $\alpha=0,830$				
NNL1	13.47	5.180	.659	.785
NNL2	13.38	5.124	.684	.774
NNL3	13.66	5.254	.646	.791
NNL4	13.30	5.249	.642	.793
Nhân tố nguyên vật liệu $\alpha=0,811$				
NVL1	12.85	4.882	.580	.785
NVL2	12.70	4.687	.592	.780
NVL3	12.68	4.812	.597	.777
NVL4	12.84	4.197	.749	.701
Nhân tố tổ chức sản xuất $\alpha=0,822$				
TCSX1	13.28	6.605	.633	.785
TCSX2	13.12	6.898	.712	.748
TCSX3	13.33	7.434	.554	.817
TCSX4	13.05	6.846	.696	.753
Năng lực gia công xuất khẩu $\alpha=0,846$				
NLGC1	9.11	3.005	.651	.842
NLGC2	9.11	2.641	.742	.757
NLGC3	9.09	2.754	.748	.751

Ghi chú: TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất; NLGC - Năng lực gia công xuất khẩu

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

- Thang đo khái niệm “Nhân tố tài chính” có hệ số Cronbach Alpha đạt 0,816 (lớn hơn 0,6) cho 4 biến quan sát, các biến đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,5 do đó không có biến quan sát nào bị loại.

- Thang đo khái niệm “Nhân tố năng lực liên kết” gồm 4 biến quan sát có kết quả hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0,814 (lớn hơn 0,6). Các hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng 0,579- 0,675 (lớn hơn 0,3) do đó các thang đo đảm bảo độ tin cậy.

- Thang đo “Nhân tố công nghệ sản xuất” đạt giá trị Cronbach’s Alpha 0,826 (lớn hơn 0,6) và giá trị tương quan biến tổng của các biến quan sát thấp nhất 0,621 và

cao nhất 0,699 (lớn hơn 0,3). Do đó, các thang đo nhân tố này đảm bảo độ tin cậy.

- Thang đo “Nhân tố nguồn nhân lực” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0,830 giá trị tương quan biến tổng của 4 biến quan sát trong khái niệm nằm trong khoảng 0,642 - 0,684 nên các thang đo của biến nghiên cứu này được giữ nguyên.

- Thang đo “Nhân tố tổ chức sản xuất” có hệ số Cronbach’s Alpha đạt 0,822 (lớn hơn 0,6), hệ số tương quan biến tổng của 4 biến quan sát đều cho giá trị lớn hơn 0,3 cho đó thang đo đảm bảo yêu cầu.

- Thang đo khái niệm “Nhân tố nguyên vật liệu” có hệ số Cronbach Alpha đạt 0,811 (lớn hơn 0,6) cho 4 biến quan sát, các biến đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,580 (lớn hơn 0,5) do đó các biến quan sát đều được giữ lại.

- Thang đo "Năng lực gia công xuất khẩu" gồm 3 biến quan sát với giá trị Cronbach’s Alpha đạt 0,846, giá trị tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0,651 và cao nhất đạt 0,784. Do đó các biến quan sát của năng lực gia công đều đảm bảo độ tin cậy.

2.2.3.4 Kết quả phân tích tương quan

Ma trận tương quan cho thấy mối quan hệ giữa biến “Năng lực gia công xuất khẩu” với từng biến độc lập, cũng như tương quan giữa các biến với nhau. Qua hệ số tương quan giữa biến “Năng lực gia công xuất khẩu” với các biến độc lập, sơ bộ có thể kết luận các biến độc lập có thể đưa vào mô hình để giải thích cho năng lực gia công xuất khẩu tại các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Ngoài ra hệ số tương quan giữa các biến độc lập có giá trị đáng kể nên mối quan hệ giữa các biến này cần phải xem xét kỹ lưỡng trong phân tích hồi quy tuyến tính bội dưới đây nhằm tránh hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 2.30. Kết quả phân tích tương quan

		NLLK	TC	NVL	NNL	CNSX	TCSX	TCSX
NLLK	Pearson							
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)							
	N		186					
TC	Pearson							
	Correlation		.462**					
	Sig. (2-tailed)		.000					
	N		186	186				

NVL	Pearson Correlation	.420**	.406**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000				
	N	186	186	186			
NNL	Pearson Correlation	.390**	.445**	.378**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			
	N	186	186	186	186		
CNSX	Pearson Correlation	.293**	.312**	.252**	.414**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		
	N	186	186	186	186	186	
TCSX	Pearson Correlation	.329**	.582**	.449**	.354**	.357**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186	186
NLGC	Pearson Correlation	.544**	.630**	.552**	.607**	.460**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186

Ghi chú: TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX – CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất; NLGC - Năng lực gia công xuất khẩu

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

2.2.3.5 Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Tiếp theo, các biến độc lập: TC, NLLK, NVL, CNSX, TCSX, NNL và biến phụ thuộc NLGC được đưa vào phân tích hồi quy bội. Phương pháp phân tích được chọn là phương pháp lựa chọn một lần (Enter), theo phương pháp này, các biến độc lập sẽ được đưa vào mô hình một lần. Giá trị của biến phụ thuộc và các biến độc lập trong mô hình được tính theo giá trị trung bình các nhân tố. Kết quả phân tích hồi quy được thể hiện như sau:

Bảng 2.31. Bảng kết quả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.818 ^a	.669	.658	.47162	1.968

a. Predictors: (Constant), TC, NLLK, NVL, CNSX, TCSX, NNL

b. Dependent Variable: NLGC

Ghi chú: TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất; NLGC - Năng lực gia công xuất khẩu

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Kết quả phân tích hồi quy thu được cho thấy, trị số $R^2 = 0,669$ nghĩa là mối quan hệ giữa các biến trong mô hình tương đối chặt chẽ. Hệ số R^2 hiệu chỉnh đạt giá trị 0,658 điều này nói lên độ thích hợp của mô hình đạt 65,8%, hay nói cách khác 65,8% nhân tố năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc tập đoàn dệt may Việt Nam được giải thích bởi 6 nhân tố tác động nêu trên, còn lại sẽ do các nhân tố khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Để kiểm định độ phù hợp của mô hình hồi quy tổng thể ta xem xét đến giá trị thống kê F trong bảng phân tích phương sai ANOVA (Bảng 4.20), giá trị $F = 45,598$ với mức ý nghĩa $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$, bước đầu cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Bảng 2.32. Kết quả phân tích phương sai

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	80.406	6	13.401	60.250	.000 ^b
	Residual	39.814	179	.222		
	Total	120.220	185			

a. Dependent Variable: NLGC

b. Predictors: (Constant), TC, NLLK, NVL, CNSX, TCSX, NNL

Ghi chú: TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất; NLGC - Năng lực gia công xuất khẩu

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

2.2.3.6 Kết quả phân tích hồi quy

Để đánh giá việc mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến nghiên cứu xem xét hệ số phóng đại phương sai VIF. Hệ số phóng đại phương sai VIF (bảng 4.21) của hầu hết các nhân tố đều nhỏ hơn 2, chỉ có "Nhân tố quy trình xuất nhập khẩu" có hệ số VIF lớn hơn 2 nhưng nhỏ hơn 10 có thể kết luận rằng, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến, tức là các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau.

Bảng 2.33. Hệ số hồi quy

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.798	.300		-2.663	.008		
NLLK	.178	.054	.172	3.320	.001	.692	1.444
TC	.193	.060	.185	3.186	.002	.546	1.831
1 NVL	.190	.060	.164	3.169	.002	.689	1.451
NNL	.281	.057	.258	4.924	.000	.673	1.486
CNSX	.134	.059	.112	2.278	.024	.769	1.301
TCSX	.242	.053	.256	4.542	.000	.583	1.716

a. Dependent Variable: NLGC

Ghi chú: TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất; NLGC - Năng lực gia công xuất khẩu

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy, cả sáu nhân tố TC - Nhân tố tài chính; NLLK- Nhân tố năng lực liên kết; CNSX - Nhân tố công nghệ sản xuất; NNL - Nhân tố nguồn nhân lực; NVL - Nhân tố quản trị nguyên vật liệu; TCSX - Nhân tố tổ chức sản xuất có ý nghĩa trong mô hình (Sig.<0.05) và có tác động tới năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Trong đó, cả sáu biến trong mô hình đều tác động cùng chiều và tỉ lệ thuận với biến phụ thuộc (các hệ số hồi quy đều mang dấu dương). Hệ số hồi quy của các biến trong mô hình có giá trị báo cáo lần lượt là: (i) "Nhân tố nguồn nhân lực"; (ii) "Nhân tố tổ chức sản xuất"; (iii) "Nhân tố tài chính"; (iv) "Nhân tố năng lực liên kết" ; (v) "Nhân tố nguyên vật liệu" và (vi)"Nhân tố công nghệ sản xuất". Kết quả phân tích hồi quy có mô hình:

$$\text{NLGC} = 0,258 \times \text{NNL} + 0,256 \times \text{TCSX} + 0,185 \times \text{TC} + 0,172 \times \text{NLLK} + 0,164 \times \text{NVL} + 0,112 \times \text{CNSX} + 2,663$$

Như đã lập luận, xây dựng mô hình nghiên cứu và hình thành các giả thuyết nghiên cứu về các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Kết quả các hệ số hồi quy được kiểm định với cặp giả thuyết ($H_0: \beta_i = 0$; $H_1: \beta_i \neq 0$) và dựa trên ý nghĩa giá trị (t) và mức ý nghĩa Sig cụ thể như sau:

Bảng 2.34. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Kết quả kiểm định
H ₁ : Nhân tố nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận
H ₂ : Nhân tố công nghệ sản xuất có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận
H ₃ : Nhân tố tài chính có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận
H ₄ : Nhân tố tổ chức sản xuất có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận
H ₅ : Nhân tố năng lực liên kết có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận
H ₆ : Nhân tố nguyên vật liệu có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Như vậy, có thể thấy các nhân tố đưa vào đánh giá đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Từ đây, việc xác định tầm quan trọng và mức độ tác động sẽ góp phần giúp doanh nghiệp thiết kế các giải pháp một cách tập

trung, nhanh chóng đẩy nhanh tốc độ nâng cao năng lực gia công xuất khẩu cho doanh nghiệp.

2.2.3.7 Kết quả kiểm định sự khác biệt trung bình về năng lực gia công xuất khẩu

Bảng 2.35. Kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quy mô doanh nghiệp

QM	Levene's		t-test for Equality of Means						
	Test for		t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Equality of Variances	F						Sig.	Lower
NLGCEqual	variances	14.784	0.000	184	.000	-1.02891	.09141	-1.20926	-.84856
	assumed	Equal							
	variances	-11.461	.000	179	.000	-1.02891	.08978	-1.20606	-.85176
	not								
	assumed								

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Nghiên cứu thực hiện kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quy mô của doanh nghiệp theo phương pháp Independent Sample T – Test. Theo kết quả bảng 2.23, chỉ số Sig. trong kiểm định Levene (kiểm định F) là 0,000, nhỏ hơn 0,05. Tức là phương sai giữa 2 nhóm bằng nhau. Ta sử dụng kết quả kiểm định T, căn cứ giá trị Sig. tại bảng T-test for Equality of Means để đưa ra kết luận. Do Sig. bằng 0,011, nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ giữa hai nhóm có sự khác nhau về năng lực gia công xuất khẩu. Cụ thể, năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc có quy mô lớn cao hơn so với doanh nghiệp may mặc có quy mô nhỏ.

Đồng thời, nghiên cứu cũng thực hiện kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp theo quan hệ giữa doanh nghiệp với Tập đoàn. Kết quả kiểm định bằng phương pháp Independent Sample T

– Test (Bảng 2.24) cho thấy giá trị Sig. trong kiểm định Levene (kiểm định F) là 0,026, nhỏ hơn 0,05, tức là phương sai giữa 2 nhóm không giống nhau. Vì vậy, kiểm định T-test được áp dụng và căn cứ giá trị Sig. tại bảng “T-test for Equality of Means” để đưa ra kết luận. Sig. bằng 0,112, lớn hơn 0,05 chứng tỏ năng lực gia công xuất khẩu giữa doanh nghiệp trực thuộc và doanh nghiệp liên kết trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam là không chênh lệch nhiều.

Bảng 2.36. Kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quan hệ doanh nghiệp với Tập đoàn Dệt may Việt Nam

QHdoanh nghiệp	Levene's		t-test for Equality of Means				95%		
	Test for		t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Confidence Interval of the Difference	
	Equality of Variances	F						Sig.	Lower
NLGCEqual variances assumed	6.511	.012	-.172	184	.863	-.02096	.12167	-.261	0.21909
Equal variances not assumed			-.182	176	.856	-.02096	.11501	-.247	94.20603

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC VINATEX

2.3.1 Điểm mạnh năng lực

Nhìn chung, trước những thách thức và sự thay đổi liên tục của thị trường Dệt May thế giới, Tập đoàn Dệt may Việt Nam tiếp tục củng cố vị thế dẫn đầu ngành Dệt may Việt Nam và duy trì sự phát triển bền vững trong quá trình tiếp tục hội nhập, tham gia sâu vào chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu. Thực vậy, là ngành sử dụng rất nhiều lao động, ngành dệt may phải chịu tác động tiêu cực và nặng nề nhất, Tập đoàn

đã vững vàng vượt qua mọi khó khăn, thách thức, duy trì kim ngạch xuất khẩu ổn định. Đặc biệt, Tập đoàn Dệt may Việt Nam có vai trò quan trọng trong duy trì được chuỗi cung ứng toàn cầu, không để đứt gãy chuỗi giá trị trong nước, khu vực, chuỗi giá trị toàn cầu. Các doanh nghiệp vẫn cố gắng thích ứng, đảm bảo đơn hàng, đảm bảo sản xuất, đảm bảo việc làm và duy trì thu nhập bình quân tăng trưởng cho đội ngũ nhân công, đóng góp vào giá trị xuất khẩu chung của Vinatex nói riêng và toàn ngành dệt may nói chung. Đây có thể coi là tổng hòa năng lực điều hành, quản trị chung của doanh nghiệp đã được xây dựng nền tảng tốt và vững chắc trước những khó khăn. Chi tiết các điểm mạnh về năng lực có thể kể đến các điểm sau:

Một là, các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may sở hữu cơ cấu tài sản và duy trì được đà tăng trưởng tài sản tốt qua các năm đặc biệt tỷ suất lợi nhuận đối với hoạt động gia công ở mức cao. Hoạt động tài chính của các doanh nghiệp dù ở quy mô nào, cũng đều được đảm bảo quản trị và thực thi bài bản thông suốt từ Tập đoàn tới các doanh nghiệp trực thuộc. Các chỉ số tài chính của doanh nghiệp đều được duy trì ở mức an toàn. Điều này có ý nghĩa rất lớn đối với các doanh nghiệp gia công. Quản trị tài chính tốt đồng nghĩa với công tác sản xuất được đảm bảo, từ đó thúc đẩy việc gia tăng khả năng tiếp nhận đơn hàng, cung cấp dịch vụ, hoàn thiện đơn hàng, hoàn thiện sản phẩm đạt yêu cầu cả về chất lượng và tiến độ, gián tiếp giúp thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh, khẳng định uy tín của doanh nghiệp với đối tác, Khách hàng.

Hai là, trang thiết bị của ngành may mặc đã được đổi mới và hiện đại hoá đến 90% giúp nâng cao năng suất lao động, giảm tỉ lệ sản phẩm lỗi, hỏng và bắt đầu sản xuất được những sản phẩm mới phức tạp. Chất lượng sản phẩm gia công, sản xuất tại các doanh nghiệp may Việt Nam liên tục được bạn hàng đánh giá cao về chất lượng Mặc dù quy mô đầu tư khác nhau ở từng doanh nghiệp, tuy nhiên có thể thấy trang thiết bị và các hình thức tổ chức sản xuất ở các doanh nghiệp đã được đổi mới và hiện đại hơn rất nhiều so với giai đoạn trước. Đây cũng là kết quả của việc chỉ đạo tập trung, nhất quán của Tập đoàn tới các đơn vị trong đầu tư, ứng dụng công nghệ và chiến lược chuyển đổi số trên nhiều hoạt động. Việc áp dụng các hệ thống phần mềm,

tự động hóa, chuyển đổi số bước đầu được các doanh nghiệp thực hiện và có phần tăng tốc nhanh hơn sau đại dịch.

Ba là, các chính sách hỗ trợ từ Nhà nước cũng như sự thích ứng, cải tiến, linh hoạt về cách thức tổ chức công việc, xử lý các thủ tục xuất nhập khẩu đơn hàng của các doanh nghiệp đã khiến thời gian đáp ứng đơn hàng, giao hàng được cải tiến đáng kể, với tỷ lệ đảm bảo đơn hàng ở mức cao. Điều này đặc biệt có ý nghĩa khi các bạn hàng hiện nay của các doanh nghiệp chủ yếu là thời trang nhanh, đòi hỏi cao về tiến độ để đảm bảo xu hướng, mùa vụ vốn nhanh chóng của thời trang nhanh.

Bốn là, nguồn lao động trong doanh nghiệp dệt may đã và đang được tác động theo chiều hướng tích cực. Xuất khẩu hàng dệt may tăng lên đồng nghĩa với việc thị trường lao động trong nước có những thay đổi. Lực lượng lao động tham gia vào ngành dệt may nhiều hơn và các lao động có kỹ năng, được đào tạo cao hơn., bài bản hơn ngay từ trong các trường Đại học, Cao đẳng nghề. Hàng năm tạo ra khối lượng lớn việc làm trong ngành dệt may, giúp giảm tỉ lệ thất nghiệp trong xã hội, nâng cao đời sống của người lao động. Thu nhập của người lao động cũng được cải thiện qua mỗi năm và là một trong những chỉ số được doanh nghiệp quan tâm thúc đẩy.

Năm là, chất lượng sản phẩm và thời gian giao hàng ngày của doanh nghiệp gia công ngày càng được khẳng định khi nhận được sự hài lòng của bạn bè quốc tế. Những cải tiến, hỗ trợ trong quy trình xuất nhập khẩu, được doanh nghiệp phối hợp cùng Nhà nước và các đơn vị chuyên trách của Tập đoàn cùng tháo gỡ, tạo điều kiện cho doanh nghiệp khắc phục nhược điểm về thủ tục hải quan, vị trí địa lý, cạnh tranh được với các quốc gia có lợi thế địa lý như Ấn Độ, Bangladesh...

2.3.2 Điểm yếu và hạn chế năng lực

Một là, sự chuyển dịch cơ cấu mặt hàng và cơ cấu thị trường chưa thực sự nổi bật. Danh mục mặt hàng tương đối quen thuộc và phần lớn vẫn là danh mục mặt hàng cơ bản. Mặc dù đã có sự chuyển dịch sang mặt hàng có hàm lượng kỹ thuật cao hơn tuy nhiên chủ yếu sự xuất hiện ở các quy mô lớn. Các thị trường lớn và bạn hàng gia công tương đối quen thuộc, thể hiện khả năng mở rộng thị trường của các doanh nghiệp còn hạn chế và chưa được đầu tư.

Hai là, năng suất lao động – trực tiếp phản ánh chất lượng nguồn nhân lực – chưa cao và đều đều tăng trưởng nhẹ qua các năm, chưa có sự bứt phá. Điều này diễn ra với cả những doanh nghiệp mà doanh thu gần như hoàn toàn đến từ gia công. Tuy nhiên, thay vì tiếp tục nâng cao năng suất, chất lượng bằng những đơn hàng gia công khó và phức tạp hơn, từ đó vừa tạo ra doanh thu lớn hơn vừa xây dựng được năng lực bền vững cho doanh nghiệp thì doanh nghiệp lại lựa chọn phát triển đều đều, hoạt động trong phạm vi quy mô.

Ba là, năng lực triển khai những thay đổi, nâng cao năng lực, trình độ tổ chức sản xuất chưa được các doanh nghiệp triển khai triệt để. Mặc dù lợi ích của việc áp dụng các phương pháp tổ chức sản xuất tiên tiến đã bước đầu được một số doanh nghiệp lớn chứng minh, tuy nhiên việc áp dụng ở những doanh nghiệp quy mô nhỏ hơn còn hạn chế. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ có xu hướng triển khai tổ chức sản xuất theo thói quen và mô hình thủ công truyền thống. Điều này không chỉ hạn chế năng lực sản xuất của doanh nghiệp mà còn khiến doanh nghiệp dần trở nên lạc hậu và không thể thay đổi kịp với xu hướng phát triển, yêu cầu đòi hỏi của Khách hàng và cả sự cạnh tranh với doanh nghiệp FDI.

Bốn là, toàn bộ thiết kế về bản đồ năng lực gia công sản phẩm may mặc cho từng doanh nghiệp đặt trong liên kết Tập đoàn chưa được thiết kế và hình thành rõ nét, đảm bảo dải sản phẩm bao phủ được các nhu cầu thiết yếu của thị trường, tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong nước so với các doanh nghiệp FDI.

Năm là, các năng lực đáp ứng yêu cầu của xu thế mới trong bối cảnh kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, phát triển bền vững, tái chế...chưa được các doanh nghiệp coi trọng và coi là chỉ tiêu cần quan tâm, theo dõi. Chủ yếu các doanh nghiệp quan tâm tới vấn đề chất thải môi trường, chi phí dành cho xử lý chất thải...

2.3.3 Nguyên nhân hạn chế năng lực

Thứ nhất, quy mô vốn của doanh nghiệp còn hạn chế. Phần lớn các doanh nghiệp may nói chung và doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may nói riêng đều đang hoạt động với quy mô vừa và nhỏ. Cơ cấu sở hữu vốn có sự tham gia từ Tập đoàn mẹ - vẫn do Nhà nước sở hữu trên 50% phần nào khiến việc sử dụng vốn kém linh hoạt

và có phần an toàn gây khó khăn cho doanh nghiệp khi muốn đầu tư, nâng cấp, mở rộng nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh. Các hình thức mở rộng, huy động vốn chưa thực sự đa dạng và phát huy hiệu quả.

Thứ hai, thiếu hụt nguyên liệu đầu vào và khâu dệt, nhuộm còn chưa đáp ứng được yêu cầu của đơn hàng, tác động đến công tác quản trị nguyên vật liệu cũng như thời gian sản xuất, gián tiếp làm giảm sức cạnh tranh cho dịch vụ gia công của doanh nghiệp, cản trở sự mở rộng phát triển của đơn hàng gia công đồng thời thể hiện tính liên kết dọc, ngang trong ngành, bên trong bên ngoài Tập đoàn còn yếu. Hiện nay, nguyên liệu đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu sản xuất hàng dệt may trong nước, chất lượng nguyên liệu trong nước kém, khâu dệt, nhuộm không đảm bảo dẫn đến chất lượng vải không đáp ứng yêu cầu của thị trường. Việc phải nhập khẩu nguyên phụ liệu còn gây hưởng tới tiến độ sản xuất, đặc biệt trong bối cảnh chính trị phức tạp trên thế giới như hiện nay dẫn đến sự đứt gãy trong chuỗi cung ứng, vận chuyển. Ngoài tầm nhìn dài hạn về chủ động nguồn nguyên vật liệu, với đặc thù gia công xuất khẩu, công tác quản trị nguyên vật liệu tại các doanh nghiệp mặc dù thực hiện tương đối tốt nhưng vẫn bằng phương thức thủ công, cần tiếp tục số hóa, quản lý hiệu quả tới từng công nhân, từng chuyền may, từng phân xưởng. Các doanh nghiệp có quy mô lớn có tiềm lực tài chính tốt đầu tư số hóa toàn trình trong đó có nguyên vật liệu, tuy nhiên ở quy mô nhỏ hơn đây vẫn chưa phải là khâu được chú trọng, điều này có thể dễ dàng lý giải được.

Thứ ba, nguồn nhân công chưa qua đào tạo và có tay nghề thấp chiếm tỉ lệ cao. Hiện nay nguồn lao động trong ngành dệt may vẫn khá dồi dào nhưng trình độ lao động trong ngành chưa cao, tỉ lệ lao động phổ thông chiếm phần lớn trong các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp dệt may vẫn bị thiếu hụt lao động kỹ thuật, lao động lành nghề, lao động có trình độ được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm. Một trong những lý do đặt ra là: Ngành dệt may chưa có các giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược về nguồn nhân lực. Cụ thể là chưa có các biện pháp để thu hút người học vào ngành, chế độ đãi ngộ với những lao động giỏi, có trình độ chưa tạo được sự thu hút người lao động, học viên, sinh viên. Chế độ phụ cấp chưa thỏa đáng

đối với những lao động làm việc trong môi trường độc hại, ô nhiễm. Trình độ quản lý còn yếu kém chưa bắt kịp với tốc độ phát triển của thế giới. Cách thức quản lý chưa thực sự mang lại hiệu quả mong muốn, chưa có sự gắn kết chặt chẽ giữa trách nhiệm và quyền lợi của những người quản lý trong ngành dệt may.

Thứ tư, trình độ tổ chức sản xuất dù có cải thiện đáng kể nhưng vẫn chưa thực sự đồng đều giữa các doanh nghiệp ở khác nhau, đặc biệt là tại các doanh nghiệp nhỏ. Ngoài thiếu mạnh dạn đầu tư công nghệ mới, doanh nghiệp nhỏ còn ngại thay đổi các quy trình và áp dụng các cải tiến trong sản xuất, mặc dù những thay đổi nhỏ thường dễ áp dụng hơn rất nhiều so với quy mô lớn. Các công đoạn tổ chức sản xuất vẫn được thực thủ công, giấy tờ, theo thói quen... dẫn tới khó vươn lên sản xuất những sản phẩm khó, có giá trị gia tăng cao hơn.

Ngoài những nguyên nhân hạn chế đến từ những nhân tố tác động, hạn chế về năng lực gia công của doanh nghiệp còn có thể được nhận diện qua các yếu tố chủ quan và khách quan sau đây.

Nguyên nhân chủ quan

Một là nhận thức, tư duy hành động của chính cán bộ nhân viên từ đội ngũ quản lý tới đội ngũ nhân công trong việc chuyển đổi, nâng cao trình độ tổ chức sản xuất hay nâng cao năng suất, chất lượng tay nghề lao động. Thực tế là có rất nhiều thành tựu lớn đến từ những cải biến nhỏ. Đó cũng chính là triết lý của các Phương pháp sản xuất như Lean – tinh gọn, hay Kaizen, 5S... Tuy nhiên sự nghiên cứu, tìm hiểu chưa đầy đủ có thể dẫn đến những trở ngại trong việc triển khai áp dụng. Đối với việc áp dụng công nghệ, khoa học, nhiều cá nhân lo sợ khả năng ảnh hưởng tới việc làm khi máy móc có thể thay thế dần con người, mà không ý thức được rằng, đó cũng là động lực để nâng cao chất lượng tay nghề đội ngũ nhân công, dành sức người cho việc khó, phức tạp, vừa giúp doanh nghiệp có thêm đơn hàng từ các đối tác có yêu cầu cao, vừa giúp nâng cao giá trị gia công, từ đó cải thiện thu nhập và các chính sách an sinh. Có thể nói, nhận thức là nhân tố vô cùng quan trọng cần phải được truyền thông dài hơi, liên tục để tạo sự chuyển hóa trong đội ngũ.

Hai là, công tác xây dựng và hoạch định chiến lược của các doanh nghiệp chưa thực sự rõ ràng, sắc bén và phù hợp với bối cảnh kinh doanh và các nhân tố

nội tại doanh nghiệp, cũng như khả năng dự báo, phản ứng với những điều kiện kinh doanh bất thường. Điều này càng thể hiện rõ hơn với các doanh nghiệp ở các quy mô khác nhau, trong đó doanh nghiệp lớn thường có những hoạch định rõ ràng hơn so với doanh nghiệp quy mô nhỏ. Việc hoạch định chiến lược không được quan tâm thực sự dẫn tới năng lực sản xuất thay đổi chậm, vừa làm vừa dò, không gây dựng được năng lực lõi cũng như lộ trình nâng cao năng lực cho từng doanh nghiệp. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp chưa định hình rõ chiến lược và thế mạnh của mình, chạy theo xu hướng chuyên đổi phương thức sản xuất như một lẽ tất yếu mà chưa mạnh dạn khẳng định thế mạnh và phân khúc doanh nghiệp lựa chọn là gia công và làm tốt vai trò này trong cả chuỗi giá trị mà các doanh nghiệp Tập đoàn Dệt may Việt Nam cung cấp để liên tục đầu tư, đổi mới, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu cho doanh nghiệp mình.

Ba là, công tác quản trị, điều hành chưa đi vào trọng tâm. Có thể thấy rất nhiều vấn đề còn tồn tại chủ yếu có nguyên nhân từ quy mô của doanh nghiệp. Điều này cho thấy, việc hạn chế về tầm nhìn cũng như công tác quản trị, điều hành chưa sát với thực tế và đi vào trọng tâm, để lựa chọn và làm tốt một trong những nhân tố tác động có tác động lớn nhất, phù hợp nhất với bối cảnh của doanh nghiệp để tập trung đầu tư xây dựng. Việc triển khai các kế hoạch hành động dàn trải, thiếu tập trung vừa gây lãng phí, vừa làm chậm đi quá trình phát triển trong bối cảnh đối thủ và thị trường đều đang tăng tốc ở mức độ cao.

Nguyên nhân khách quan

Một là, nguyên nhân khách quan từ sự biến động của địa chính trị thế giới, dịch bệnh dẫn tới sự điều chỉnh liên tục trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhằm thích ứng và đảm bảo sản xuất, đảm bảo duy trì việc làm và thu nhập cho người lao động; doanh nghiệp phải đối diện với những thách thức chưa từng có trong quá trình vận hành buộc doanh nghiệp thay đổi một cách thận trọng;

Hai là sự cạnh tranh ngày càng trở lên mạnh mẽ khi các quốc gia đối thủ liên tục cải tiến, đổi mới cả bên trong lẫn bên ngoài dưới sự trợ giúp chính sách Chính phủ và Nhà nước, quyết tâm chiếm lĩnh thị trường gia công như Bangladesh đã nhanh chóng vượt qua Việt Nam để giành vị trí về thị phần xuất khẩu dệt may.

Ba là, một số chính sách của Nhà nước còn bất cập. Dệt may là một trong những ngành bị ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19, vì vậy, Chính phủ đã có những chính sách để hỗ trợ doanh nghiệp và người lao động. Tuy nhiên, quá trình triển khai tại các doanh nghiệp Dệt may cho thấy một số bất cập, hạn chế, gây khó khăn cho doanh nghiệp Dệt may khi làm thủ tục để được hưởng ưu đãi, hỗ trợ. Bên cạnh đó, mặc dù hiểu rõ xu hướng toàn cầu đẩy mạnh sản xuất theo hướng phát triển bền vững, Chính phủ chưa có nhiều những chính sách thiết thực nhằm khuyến khích và hỗ trợ các doanh nghiệp Dệt may đầu tư các dự án cải tiến sản xuất và đổi mới sản phẩm cũng như chưa có những định hướng cụ thể nhằm đi trước đón đầu tác động của những xu hướng này tới ngành Dệt may nói chung và doanh nghiệp dệt may nói riêng.

Các nhân tố khách quan nêu trên, không chỉ ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà còn gián tiếp tác động tới năng lực gia công xuất của doanh nghiệp khi phần lớn các nhân tố tác động như nguồn nhân lực, tài chính, nguyên vật liệu, tính liên kết đều bị ảnh hưởng mạnh. Một số chiến lược hành động được định hình giai đoạn trước đáng nhẽ sẽ được xây dựng theo lộ trình cũng vì thế mà bị ảnh hưởng, trì hoãn.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

3.1 BỐI CẢNH, QUAN ĐIỂM, ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

3.1.1 Bối cảnh quốc tế và trong nước

3.1.1.1 Bối cảnh quốc tế

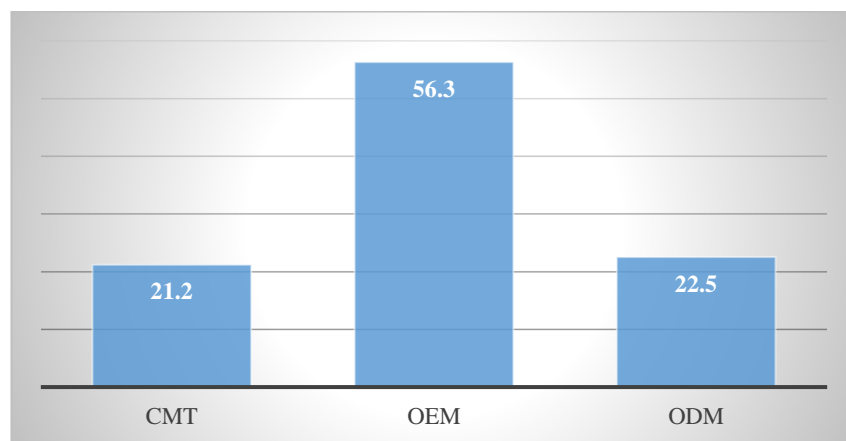
Thứ nhất, trong thời gian qua, xu thế toàn cầu hóa ngành dệt may thể hiện thông qua việc hình thành chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Mỗi sản phẩm may mặc ra đời tại một quốc gia cụ thể nhưng vẫn mang giá trị toàn cầu bởi quốc gia đó là một mắt xích kết nối thành chuỗi giá trị toàn cầu. Thông qua việc tham gia chuỗi giá trị dệt may toàn cầu, các quốc gia thể hiện năng lực cạnh tranh trong xuất khẩu dệt may và các doanh nghiệp đồng thời thể hiện vai trò mắt xích quan trọng có thể chi phối sự phát triển của ngành dệt may thế giới.

Thứ hai, sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam đang phải đối mặt với các điều kiện kinh tế toàn cầu, trong đó nổi bật là các vấn đề chủ nghĩa dân tộc gắn với chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch. Mỹ áp đặt các biện pháp đơn phương với từng nước để bảo hộ mậu dịch, chuyển hướng các doanh nghiệp của quốc gia này về thị trường nội địa đồng thời áp thuế mạnh đối với hàng hoá nhập khẩu nhằm thúc đẩy sản xuất trong nước. Trong đó mặt hàng dệt may cũng sẽ bị ảnh hưởng rất lớn khi các quy định về thuế của Mỹ thay đổi, đặc biệt là đối với các quốc gia xuất khẩu sản phẩm may mặc lớn trên thế giới như Trung Quốc, Việt Nam, Malaysia, Bangladesh,...

Thứ ba, từ cuối năm 2018, Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung Quốc đã giúp các hãng thời trang Mỹ dịch chuyển nhiều hơn các đơn hàng dệt may sản xuất từ Trung Quốc sang Việt Nam. Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung đã buộc các nhà sản xuất phải đa dạng hóa chuỗi cung ứng và mạng lưới vận chuyển. Điều này dẫn đến việc các doanh nghiệp chuyển hoạt động từ Trung Quốc sang Việt Nam trong vài năm qua. Chính sự dịch chuyển chuỗi cung ứng, sản xuất từ Trung Quốc sang Việt Nam này đã tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp gia công và xuất nhập khẩu của Việt Nam trong đó có các doanh nghiệp dệt may.

Thứ tư, đại dịch Covid-19 trên quy mô toàn cầu đã buộc các quốc gia kiểm soát đi lại, giao thương, khiến hoạt động khai thác cảng biển bị trì trệ, tốc độ quay vòng của phương tiện vận tải và container chậm lại. Tình trạng khan hiếm xe tải, xe container cũng rất trầm trọng và cước vận tải bằng container tăng không ngừng. Giá cước logistics tăng cao, thiếu container rỗng và thời gian giao hàng kéo dài khiến các doanh nghiệp xuất nhập khẩu gặp rất nhiều khó khăn. Mặc dù đã có sự hồi phục dần nhưng trong thời gian tới chi phí logistics vẫn sẽ ở mức cao sẽ là một khó khăn không nhỏ đối với các doanh nghiệp xuất khẩu trong việc gia tăng khả năng cạnh tranh và giảm độ hấp dẫn với các doanh nghiệp đặt hàng gia công nước ngoài.

Thứ năm, Căng thẳng giữa Nga-Ukraine và việc áp dụng các biện pháp hạn chế nhằm kiểm soát dịch Covid-19 ở Trung Quốc đang đe dọa làm gián đoạn thêm chuỗi cung ứng toàn cầu vốn đã kéo dài do giao hàng chậm trễ, giá nhiên liệu tăng và nhiều khả năng một cuộc khủng hoảng nguyên liệu thô sắp xảy ra. Sự gián đoạn hậu cần toàn cầu đang diễn ra tiếp tục tác động đến các doanh nghiệp và người tiêu dùng khi dòng chảy hàng tiêu dùng vào các thị trường chính như Bắc Mỹ, Châu Âu và Trung Quốc đang đối mặt với nhiều nút thắt khác nhau dưới dạng liên tục ngừng hoạt động hoặc tắc nghẽn tại các cảng và sân bay lớn trên toàn cầu.



Hình 3.1. Phương thức cung ứng hàng dệt may trong trung và dài hạn và yêu cầu năng lực kết nối

(Nguồn: McKinsey, 2020)

Thứ sáu, có sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng và yêu cầu mới của chuỗi cung ứng ngành dệt may. Một xu thế khác, đó là tăng cường tỷ lệ bán hàng online, nhất là

với sản phẩm tiêu chuẩn. Theo nghiên cứu mới nhất của Mc Kinsey (2020), nhu cầu đối với quần áo thể thao (activewear) có thể sẽ tiếp tục tăng mạnh trong các năm tới. Xu hướng mặc đồ bình thường hóa đã có từ trước đại dịch và phát triển mạnh trong những năm tới có thể sẽ nổi lên như một thế lực thống trị trên nhiều dòng hàng thời trang trong các năm tới. Về hình thức triển khai đơn hàng, 60% mặt hàng của các nhãn hàng cấp trung đi theo hướng sản xuất OEM mà người chủ nhãn hàng chỉ còn làm phác thảo ý tưởng.

Cuối cùng, phát triển bền vững đang là xu hướng được cả thế giới hướng tới và ngành dệt may cũng không nằm ngoài xu thế đó, trong đó những đổi mới về chính sách và công nghệ để “xanh hoá” chuỗi cung ứng toàn cầu là sản xuất sạch, sản xuất bền vững, bảo vệ môi trường và có trách nhiệm xã hội...cũng là thách thức không nhỏ đối với ngành Dệt may.

3.1.1.2 Bối cảnh trong nước

Các Hiệp định tự do thương mại: Đến cuối năm 2023, Việt Nam đã tham gia đàm phán và ký kết 19 Hiệp định thương mại tự do (FTA), trong đó có 16 FTA đã ký kết, có hiệu lực và 03 FTA đang đàm phán (Gồm các FTA: Việt Nam – EFTA FTA, ASEAN – Canada, Việt Nam – UAE FTA). Các FTA đã đưa Việt Nam trở thành một trong những nền kinh tế có độ mở lớn (200% GDP), tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp (doanh nghiệp) Việt Nam mở rộng tiếp cận và thiết lập quan hệ thương mại với trên 230 thị trường. Mức độ cam kết hội nhập kinh tế quốc tế đã chuyển dần từ thấp lên cao, từ hẹp sang rộng. Nếu như với nhiều FTA trước đây, Việt Nam chỉ cam kết thực thi một số lĩnh vực, thì với các FTA thế hệ mới, đặc biệt là CPTPP và EVFTA, Việt Nam cam kết thực thi toàn bộ 21 lĩnh vực từ thuế quan, quy tắc xuất xứ, dịch vụ tài chính, đầu tư... đến mua sắm công, sở hữu trí tuệ, lao động, môi trường, giải quyết tranh chấp... FTA thế hệ mới đặt ra những đòi hỏi cao hơn nhiều: tháo gỡ hết mọi rào cản thương mại, tự do hoá tối đa các hoạt động đầu tư, dịch vụ, yêu cầu cao về bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, bảo vệ môi trường và cả những vấn đề nhạy cảm đối với Việt Nam như: bình đẳng không phân biệt đối xử với các loại doanh nghiệp trong và ngoài nước, vấn đề doanh nghiệp nhà nước, vấn đề quyền lập hội, vấn đề mua sắm của Chính phủ... Dự báo Việt Nam sẽ được hưởng lợi lớn từ làn sóng đầu tư mới, hình thành năng lực sản xuất mới để tận dụng

các cơ hội xuất khẩu và tham gia các chuỗi giá trị trong khu vực và toàn cầu do các FTA đem lại. FTA thế hệ mới là điều kiện quan trọng để nâng tầm trình độ phát triển của nền kinh tế, đổi mới mô hình tăng trưởng, tạo cơ hội hợp tác về vốn, chuyển giao công nghệ và phương thức quản lý hiện đại, hiệu quả hơn cho các doanh nghiệp, giảm dần việc gia công, lắp ráp, tham gia vào các công đoạn sản xuất có giá trị gia tăng cao hơn... tiền lương và thu nhập của người lao động nhờ đó sẽ được cải thiện. Sự gia tăng của các FTA thế hệ mới gắn liền với việc mở rộng chuỗi giá trị toàn cầu. Trong bối cảnh quá trình sản xuất ngày càng bị phân mảnh và các bước sản xuất được trải rộng trên các quốc gia khác nhau, phương thức thương mại truyền thống đặc trưng bởi trao đổi hàng hóa cuối cùng đang được thay thế bằng giao dịch các nhiệm vụ. Điều này cho phép các nước đang phát triển thực hiện công nghiệp hóa bằng cách đảm nhận một số nhiệm vụ nhất định trong chuỗi giá trị thay vì tự mình phát triển toàn bộ chuỗi sản xuất. Đây là một thời cơ quan trọng để các doanh nghiệp định vị lại chiến lược kinh doanh cũng như xác lập hình ảnh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Trong đó phải kể đến Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP) được kỳ vọng mở rộng thị trường xuất khẩu cho các ngành hàng trong nước; trong đó, có ngành dệt may.

Biến động của tỷ giá và lãi suất: Đến cuối năm 2023, dự trữ ngoại hối của Việt Nam vào khoảng 100 tỷ USD. Nhìn chung, Việt Nam vẫn đang thặng dư về cán cân tổng thể. Do đó, áp lực lên tỷ giá không nhiều, trong khi đó, đồng USD dù có tăng giá trở lại nhưng mức độ tăng không cao. Tỷ giá trong thời gian tới sẽ rất ổn định và chỉ dao động ở mức 0.5% so với hiện tại, nhưng xu hướng chung thì chưa có gì cho thấy đồng Việt Nam mất giá so với USD.

- Về tỷ giá: Tỷ giá USD/VND sẽ dao động trong phạm vi tương đối hẹp là khoảng 23.300 – 23.500; Tỷ giá EURO/USD giao động trong phạm vi 1,18 – 1,21; Tỷ giá CNY/USD giao động trong phạm vi 6,3 – 6,6. Nếu đồng CNY tiếp tục đà tăng giá so với USD như dự báo và tỷ giá của USD/VND vẫn được duy trì ổn định thì các doanh nghiệp có kinh doanh sợi xuất khẩu sang Trung Quốc sẽ được hưởng lợi. Ngược lại, các doanh nghiệp nhập khẩu nguyên phụ liệu từ Trung Quốc sẽ gặp phải bất lợi hơn.

- Về lãi suất: Mặc dù có nhiều biến động về lãi suất trong thời gian qua khi Ngân hàng Nhà nước triển khai thực thi nhiều biện pháp thúc đẩy kinh tế sau đại dịch, tuy nhiên tới hiện tại lãi suất huy động hiện phổ biến ở mức 3 – 3,8%/năm với kỳ hạn dưới 6 tháng; 3,7 – 5%/năm với kỳ hạn 6 đến dưới 12 tháng, 4,9 – 5,6%/năm với kỳ hạn 12, 13 tháng. Lãi suất cho vay ngắn hạn: 8 – 9%; Lãi suất cho vay trung, dài hạn: 10-12%; Lãi suất cho vay USD ngắn hạn: 3-3,5%; Lãi suất cho vay USD dài hạn: 4,2-6%. Giới chuyên môn nhận định, lãi suất huy động vẫn còn dư địa để giảm thêm do thanh khoản các ngân hàng rất dồi dào, nhu cầu tín dụng lại thấp cùng với lạm phát dự báo ở mức dao động quanh mức 3,5%.

Xu hướng chuyển đổi số trong các doanh nghiệp dệt may

Những thách thức móc nối liên hoàn dẫn đến sự thay đổi theo dây chuyền, trong đó có thay đổi hành vi tiêu dùng. Kỹ thuật số sẽ thay đổi từng cấu phần trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành may mặc, phương thức cung ứng hàng dệt may trong trung và dài hạn và yêu cầu năng lực kết nối. 60% nhà mua hàng sẽ ưu tiên phương thức OEM, trong đó nhà cung ứng xây dựng mẫu và chủ động nguồn nguyên vật liệu. Việc các hãng thời trang đang đẩy mạnh xu hướng thay đổi phương thức cung ứng trong trung và dài hạn là từ CMT, FOB ... sang OEM tức là sẽ giữ lại phần ý tưởng và hệ thống phân phối, trong đó hệ thống phân phối sẽ có xu hướng online.

Trải nghiệm khách hàng (Front)	Chuỗi cung ứng và phân phối (Middle)	Phát triển sản phẩm và các chức năng hỗ trợ (Back)
<ul style="list-style-type: none"> • Trải nghiệm kênh tiếp cận đa kênh không gián đoạn • Cá nhân chia sẻ các trải nghiệm khách hàng • Quy định về tối ưu hoá bán hàng • Các cộng đồng viên bán hàng dựa trên trí tuệ nhân tạo trực tuyến • Tối ưu hoá sức mạnh giảm giá bằng các phân tích nâng cao 	<ul style="list-style-type: none"> • Phân bổ hàng hoá bộ sưu tập mới • Dự báo nhu cầu bổ sung • Tự động hoá và tối ưu hoá khách hàng nhờ IoT • Tối ưu hoá việc nhập hàng và quản lý kho hàng • Lập kế hoạch chuỗi cung ứng được số hoá trong toàn chuỗi • Tối ưu hoá vận chuyển và tuyến đường • Nền giảng giao hàng chặng cuối 	<ul style="list-style-type: none"> • Phát triển bộ sưu tập số • Quản lý sản phẩm số hoá từ thiết kế, mẫu áo, năng lực sản xuất • Quy trình sản xuất được số hoá và sử dụng robot • Quản trị nhân sự tài năng

Hình 3.2. Kỹ thuật số làm thay đổi từng cấu phần trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành may mặc

(Nguồn: McKinsey, 2020)

Như vậy, đi cùng với quá trình dịch chuyển đó sẽ là việc đẩy quá trình số hóa nhóm hoạt động này về nhóm các doanh nghiệp dệt may, các doanh nghiệp này tham gia cung ứng sản phẩm sẽ phải có kế hoạch để đảm bảo việc kết nối với các nền tảng thương mại điện tử của các hãng thời trang nhằm phục vụ khách hàng. Tóm lại, người tiêu dùng, các hãng thời trang, các doanh nghiệp sản xuất hàng thời trang và nhà cung cấp nguyên phụ liệu về lâu dài sẽ được kết nối thành một hệ sinh thái.

3.1.2 Định hướng phát triển đối với hoạt động gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

3.1.2.1 Định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam

Quyết định số 1643/QĐ-TTg ngày 29/12/20233 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành Dệt may, da giày Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035 đã chỉ rõ:

Một là, phát triển ngành dệt may theo hướng chuyên môn hoá, hiện đại hóa; cải thiện cơ cấu sản phẩm, tập trung phát triển các sản phẩm có giá trị gia tăng cao; áp dụng các tiêu chuẩn, quy chuẩn quản lý chất lượng tiên tiến để nâng cao sức cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam. Nâng cao năng lực của các doanh nghiệp trong dịch chuyển phương thức sản xuất kinh doanh: từ hình thức gia công từ khâu đầu đến khâu cuối (CMT) sang các hình thức khác như gia công từng phần (OEM), mua nguyên liệu - sản xuất - bán thành phẩm (FOB) hoặc thiết kế - sản xuất - cung cấp sản phẩm và dịch vụ liên quan (ODM), tiến tới sản xuất sản phẩm với thương hiệu riêng (OBM). Nâng cao năng suất lao động, nâng cao năng lực trong quản lý doanh nghiệp, thiết kế mẫu, quản lý chất lượng, xúc tiến thương mại. Dịch chuyển sản xuất may mặc từ các thành phố lớn về các địa phương có nguồn lao động và thuận lợi giao thông.

Hai là, đẩy mạnh chuyển từ gia công sản xuất sang các hình thức đòi hỏi năng lực cao hơn về quản lý chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị, thiết kế và xây dựng thương hiệu trên cơ sở công nghệ phù hợp đến hiện đại gắn với hệ thống quản lý chất lượng, quản lý lao động và bảo vệ môi trường theo chuẩn mực quốc tế.

Ba là, thúc đẩy đầu tư sản xuất nguyên, phụ liệu, công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may chú trọng đến sản xuất vải, vải nhân tạo, da thuộc, khuyến khích sản xuất vải từ sợi sản xuất trong nước nhằm giảm nhập khẩu, tác động tích cực đến mối liên kết, hình thành chuỗi giá trị và cung ứng hoàn chỉnh trong ngành dệt may, đáp ứng yêu cầu về quy tắc xuất xứ của các Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới cũng như đẩy mạnh quá trình nội địa hóa, cải thiện và giảm nhanh khoảng cách chênh lệch về trình độ và năng suất với các nước có nền kinh tế phát triển cao hơn.

Bốn là, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (năng lực nghiên cứu, thiết kế, kỹ thuật, công nghệ, quản lý) nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Cách mạng công nghiệp 4.0.

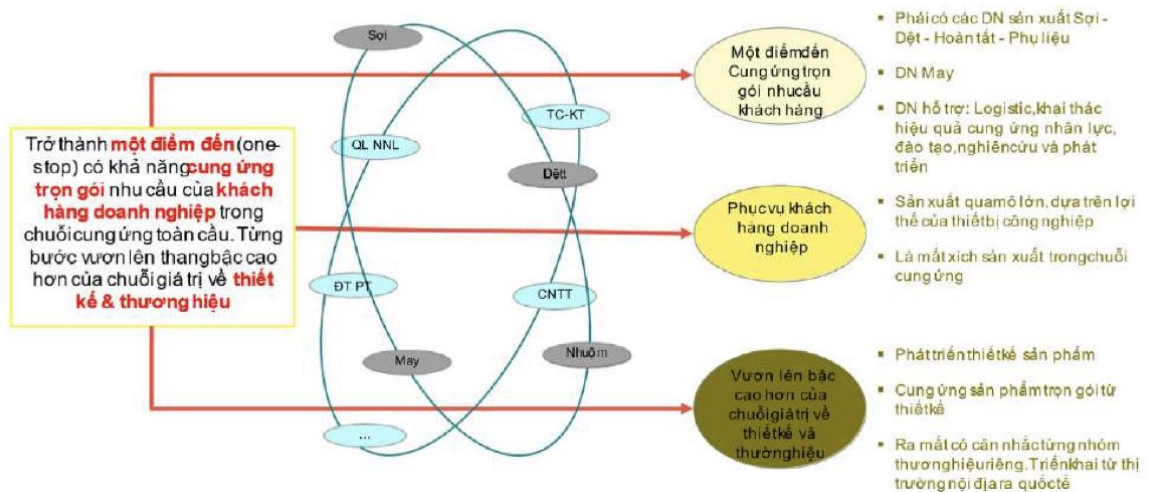
Cuối cùng, riêng đối với ngành may, lựa chọn phát triển những mặt hàng chiến lược có uy tín trên thị trường, tăng dần tỷ trọng các sản phẩm chất lượng cao; dịch chuyển sản xuất về các huyện, thị xã và các khu vực có nguồn lao động và hệ thống hạ tầng thuận lợi. Đồng thời tập trung vào đầu tư đổi mới công nghệ ở các khâu quyết định như khâu cắt vải tự động, thiết kế mẫu mới, hoàn thiện chu trình may để tăng năng suất lao động và đa dạng hóa sản phẩm.

3.1.2.2 Quan điểm nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Trong kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển Vinatex giai đoạn 2022- 2025, tầm nhìn đến 2030, Vinatex xác định mục tiêu chiến lược là trở thành một điểm đến cung cấp giải pháp trọn gói về dệt may thời trang cho khách hàng doanh nghiệp, từng bước vươn lên thứ bậc cao hơn trong chuỗi giá trị dệt may, tập trung ở khâu thiết kế và thương hiệu. Cụ thể như sau:

(i) Tiếp tục đổi mới sáng tạo, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh; nâng cao năng suất lao động, tăng cường ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ; xây dựng chiến lược tham gia cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Tăng cường chất lượng đội ngũ cán bộ, đặc biệt là đội ngũ quản trị cấp cao, nâng cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu.

(ii) Tiếp tục quá trình tái cơ cấu hệ thống sản xuất và mô hình quản trị tại các doanh nghiệp của Tập đoàn. Vinatex đã triển khai tái cấu trúc hệ thống sản xuất kinh doanh và quản trị theo hướng hình thành các khối kinh doanh theo ngành nghề hoạt động theo mô hình các Ban kinh doanh, chuyên môn hóa theo lĩnh vực nhằm tăng mức độ liên kết trong toàn hệ thống. Mô hình này sẽ tiếp tục được thực hiện trong giai đoạn 2022- 2025, chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tham gia sâu rộng vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong đó, khối Kinh doanh tài chính chiến lược sẽ triển khai việc quản trị các khoản đầu tư tại các công ty liên kết, thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh tài chính để gia tăng giá trị cho các đơn vị thành viên dựa trên nền tảng của các khối sản xuất để tạo hiệu quả.



Hình 3.3. Mục tiêu chiến lược của Tập đoàn Dệt may Việt Nam đến năm 2025

Nguồn: Báo cáo thường niên Tập đoàn Dệt may Việt Nam (2021)

(iii) Thứ hai, xây dựng chiến lược tài chính dài hạn cho đầu tư chiều sâu, công nghệ. Tập đoàn hướng tới củng cố năng lực sản xuất, liên tục cập nhật các mô hình mới, hiện đại, đầu tư chiều sâu, tự động hóa để giảm lao động và đầu tư công nghệ theo hướng sản xuất xanh, sạch, hướng tới sự tăng trưởng bền vững của mỗi doanh nghiệp và Tập đoàn.

(iv) Giữ vững lực lượng lao động và vị trí trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu, tích cực tham gia các hoạt động an sinh xã hội; Xây dựng Tập đoàn Dệt may Việt Nam ngày càng vững mạnh, tạo sự chuyển biến mạnh mẽ, xây dựng thành

công Tập đoàn cổ phần đa sở hữu phát triển nhanh, mạnh, bền vững phù hợp với mô hình doanh nghiệp sau sắp xếp, cơ cấu lại theo chỉ đạo của Chính phủ.

Tuy không được đề cập trực diện nhưng có thể thấy gia công xuất khẩu cũng sẽ là lĩnh vực được hưởng lợi từ những chiến lược, quan điểm của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong chuyển đổi số, chuyên môn hóa, tự động hóa...

3.1.3 Cơ hội và thách thức nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam

3.1.3.1 Cơ hội

Thứ nhất, công nghệ mới thay đổi phương thức sản xuất của doanh nghiệp dệt, may. Việc ứng dụng các thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư trong các doanh nghiệp dệt may trên thế giới, như robots, các máy in 3D, IoT, đã hình thành nên các nhà máy thông minh, có năng lực thực hiện cùng một lúc nhiều mắt xích của chuỗi giá trị toàn cầu với quy mô sản xuất "tinh gọn". Tiết kiệm sức lao động và gia tăng hàm lượng tri thức trong mỗi đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động tăng do việc ứng dụng Robot, ứng dụng các máy móc tự động hoá. Người lao động thay vì tham gia trực tiếp vào từng công đoạn, sẽ là người điều hành/vận hành các máy móc mới được ứng dụng trong công đoạn đó. Người lao động, vì thế sẽ tránh được, hoặc hạn chế mắc phải bệnh nghề nghiệp, tai nạn lao động. Tự động hoá đã giúp ngành dệt may tiết kiệm chi phí lao động trong khi duy trì hoặc tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm đồng thời giúp các doanh nghiệp hạn chế sử dụng hoá chất, giảm thiểu các tác động tiêu cực đối với môi trường.

Thứ hai, thay đổi mô hình kinh doanh truyền thống. Mô hình kinh doanh truyền thống dựa trên nền tảng tư duy của việc giảm chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Sản xuất quy mô lớn, tổ chức sản xuất thành những công đoạn, "mắt xích", và phân bố các công đoạn sản xuất ở nhiều địa điểm trên thế giới, xét về nguyên lý là tận dụng lợi thế so sánh để giảm chi phí sản xuất, giảm giá thành sản phẩm. Với mô hình này, các doanh nghiệp có quy mô lớn như Tập đoàn Dệt may Việt Nam sẽ có lợi thế. Từ lợi thế về quy mô, dẫn tới lợi thế trong việc chiếm lĩnh thị trường và lợi thế trong việc tổ chức sản xuất và phân công lao động quốc tế. Nhiều doanh

ngành lớn đã từ bỏ phần lớn các công đoạn sản xuất, chuyển giao cho các đối tác để hình thành nên chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị sản phẩm. Họ - các doanh nghiệp lớn - chỉ giữ lại "trái tim" của chuỗi là công đoạn thiết kế sản phẩm. Bản thân công đoạn "thiết kế" sản phẩm cũng đang được "thuê ngoài", hay "gia công" thiết kế.

Thứ ba, cơ hội từ việc tham gia các hiệp định song phương và đa phương. Việc ký kết các Hiệp định thương mại song phương và đa phương đã và sẽ mang lại cho ngành dệt may Việt Nam nhiều lợi ích. Đầu tiên phải kể đến đó là lợi ích về cắt giảm thuế quan. Các Hiệp định như VKFTA, EVFTA, CPTPP sẽ là cơ hội để các doanh nghiệp dệt may xuất khẩu nâng cao giá trị gia tăng cho các sản phẩm (nhờ ưu đãi thuế quan) sang các nước thành viên tham gia hiệp định. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để các doanh nghiệp mở rộng thị trường xuất khẩu, không phụ thuộc vào một thị trường nhất định. Ví dụ, trong số các thành viên tham gia Hiệp định CPTPP, chỉ có Nhật Bản là thị trường truyền thống của Việt Nam, các nước còn lại, thị phần dệt may Việt Nam còn chiếm tỷ lệ nhỏ. Chính vì vậy, đây là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam thâm nhập thị trường, kết nối khách hàng, phát triển bán hàng với những thị trường tiềm năng này.

3.1.3.2 Thách thức

Thứ nhất, sức ép cạnh tranh ngày càng lớn. Trong quá trình chuyển đổi phương thức sản xuất và kinh doanh, các doanh nghiệp sẽ đối mặt với cạnh tranh gay gắt để tiếp tục duy trì sự tồn tại trong các chuỗi giá trị truyền thống. Doanh nghiệp dệt may Việt Nam chủ yếu đang tham gia ở khâu may gia công cho nước ngoài. Mặc dù tốc độ tăng trưởng xuất khẩu cao nhưng giá trị gia tăng thu được lại rất thấp. Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang bị kẹt trong cuộc cạnh tranh khốc liệt trên toàn cầu, với một bên là nhân công rẻ hơn từ các nước như Campuchia, Bangladesh, Myanmar... và bên kia là các nước phát triển và Trung Quốc đang sử dụng ngày càng nhiều robot thay cho con người. Doanh nghiệp dệt may không chỉ đối mặt với cạnh tranh khốc liệt trên thị trường quốc tế mà còn phải chịu sức ép cạnh tranh ngay trên sân nhà khi nhiều hiệp định thương mại tự do mà Việt Nam ký kết bắt đầu có hiệu lực. Các sản phẩm dệt may chất lượng cao, thân thiện với môi trường và hỗ trợ sức

khỏe với giá cả hợp lý (nhờ tự động hóa và sản xuất quy mô lớn) lại may vừa với từng khách hàng (nhờ công nghệ chụp thân thể co thể tự thực hiện trong đo và khâu đặt hàng) bán rộng rãi ở Việt Nam để phục vụ những đối tượng có thu nhập khá có thể là kích bản hiện hữu trong tương lai trung hạn.

Thứ hai, thách thức bất kịp sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Công nghệ của thế giới trong lĩnh vực dệt may đang thay đổi nhanh chóng với tốc độ nhanh hơn trước. Trong quá khứ, trung bình 5 năm ngành may mới giới thiệu công nghệ mới, có khác biệt thực sự về năng suất, chất lượng so với công nghệ cũ; ngành sợi cần khoảng 10 năm; ngành dệt nhuộm cần khoảng 15 năm. Với ảnh hưởng từ CMCN 4.0, khoảng thời gian sẽ ngắn lại. Các đòi công nghệ mới sẽ liên tục xuất hiện với ứng dụng của xử lý thông tin dữ liệu lớn (Big data), mạng toàn cầu (Internet) và rô bốt hóa trong các công đoạn của quá trình sản xuất. Doanh nghiệp dệt may đứng trước yêu cầu cập nhật liên tục trong quá trình đầu tư mới để có thể tiếp cận các công nghệ hiện đại. Tuy nhiên, hiện nay doanh nghiệp chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ, nguồn lực về vốn, nhân lực để đổi mới công nghệ cũng như đủ năng lực để vận hành các công nghệ mới cũng sẽ là thách thức lớn. Thay đổi công nghệ dẫn đến nhu cầu sử dụng lao động tay nghề cao tăng nhanh, trong khi năng lực đáp ứng của hệ thống đào tạo và dạy nghề còn nhiều hạn chế.

Thứ ba, thách thức trước ngã rẽ tham gia vào các chuỗi giá trị toàn cầu thế hệ mới. Trong bối cảnh CMCN 4.0, phương thức sản xuất và phương thức giao dịch của các doanh nghiệp dệt may thay đổi sẽ kéo theo những thay đổi về dịch chuyển vốn đầu tư, quy mô của ngành dệt may do sự thay đổi những “cấu phần” không còn thích hợp trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu. Với ngành dệt may toàn cầu có xu hướng co lại với ít doanh nghiệp, ít quốc gia tham gia hơn cũng như xu hướng chuyển dịch của sản xuất trong phân khúc có giá trị cao hơn trở lại các nước phát triển và trở lại Trung Quốc để gần hơn với thị trường tiêu thụ, các trung tâm R&D và các trung tâm cung cấp nguyên vật liệu, phụ liệu thay vì tận dụng chi phí lao động giá rẻ ở các nước đang phát triển như hiện nay. Việt Nam đang đứng trước ngã

rẽ. Hoặc là tiếp tiếp tục làm cứ điểm xuất khẩu cho các chuỗi giá trị toàn cầu và tập trung vào các công đoạn gia công, lắp ráp đem lại giá trị gia tăng thấp hoặc có thể tận dụng làn sóng tăng trưởng để đa dạng hóa và vươn lên trong chuỗi giá trị toàn cầu để tham gia vào các công đoạn giá trị gia tăng cao hơn. Đối với ngành dệt may, các doanh nghiệp sẽ phải đối diện với thách thức trong ngắn hạn là làm thế nào để có thể đáp ứng được các quy định từ các hiệp định thương mại để có thể hưởng lợi từ các ưu đãi thuế quan nhằm nâng cao giá trị gia tăng trong các sản phẩm xuất khẩu. Thứ hai, để duy trì cạnh tranh trong dài hạn, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam buộc phải nâng cấp lên các công đoạn có giá trị gia tăng cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu cũng như hình thành và phát triển những chuỗi sản xuất riêng của các doanh nghiệp dệt may.

3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM MAY MẶC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

3.2.1 Giải pháp về nguồn nhân lực

Thứ nhất, ngành dệt may Việt Nam đã phát triển đến quy mô nhất định nên trong thời gian tới cần có sự chuyển đổi về chất, tức là phải chuyển sang giai đoạn tạo ra nhiều giá trị gia tăng. Để làm được điều đó, ngành dệt may phải tái cơ cấu và phân bổ lại sản xuất gắn với việc tái cấu trúc lại lực lượng lao động theo hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chỉ có khi chất lượng lao động được tăng lên thì doanh nghiệp mới có thể khai thác tốt các nguồn nguyên liệu, tăng năng suất lao động và năng lực quản lý để tăng khả năng cạnh tranh.

- Thực hiện tái cơ cấu theo hướng bổ sung, đón đầu một cách bài bản và chuyên sâu với đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm về chuyển đổi số, kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, phát triển bền vững... từng bước nghiên cứu, cập nhật xu hướng, cách làm của thế giới và khả năng ứng dụng vào bối cảnh thực tiễn doanh nghiệp;

- Thực hiện tái cơ cấu theo hướng bổ sung lực lượng nhân sự chuyên môn cao về quản trị và chiến lược, có khả năng tham mưu, trợ giúp Ban giám đốc trong

quá trình triển khai kinh doanh, ứng phó linh hoạt với những diễn biến không ngừng của thị trường trong nước và quốc tế;

- Thực hiện tái cơ cấu bằng cách gây dựng đội ngũ Cán bộ nguồn quản lý, được đào tạo thâm nhuần văn hóa Tập đoàn, trợ giúp quá trình phát triển của các doanh nghiệp trong Tập đoàn, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ.

Thứ hai, bảo vệ nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp dệt may. Giải pháp đầu tiên để bảo vệ người lao động là doanh nghiệp cần tiếp tục duy trì các biện pháp phòng ngừa dịch bệnh cũng như ảnh hưởng của môi trường làm việc một cách nghiêm ngặt. Đối với các doanh nghiệp gặp khó khăn về nguồn hàng, tài chính dẫn đến giảm việc làm thì cần tổ chức đối thoại với người lao động về các khó khăn để cùng chia sẻ lợi ích giữa thu nhập của người lao động và hiệu quả của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần làm việc với các nhãn hàng để thuyết phục họ tăng cường trách nhiệm trong chuỗi cung ứng một cách toàn diện và thực chất thông qua việc giảm thiểu hủy bỏ đơn hàng, giảm giá đơn hàng nhằm góp phần duy trì việc làm và thu nhập cho người lao động.

Thứ ba, chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Một trong những thách thức đối với các doanh nghiệp dệt may hiện nay là hiện tượng nhảy việc của những nhân sự có tay nghề và kinh nghiệm. Cũng như sự thay đổi trong sở hữu của các doanh nghiệp liên kết, mua lại sáp nhập... quá trình này cũng tác động tới tâm lý của đội ngũ công nhân viên. Vì vậy, muốn giữ chân người lao động, ngoài mức tiền lương tương xứng, doanh nghiệp cần áp dụng các phương thức quản trị hiệu quả như: tạo điều kiện để người lao động phát huy năng lực, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan tâm tới các nhu cầu tinh thần... cũng như xây dựng môi trường văn hóa có sự kết hợp hài hòa giữa những giá trị văn hóa của doanh nghiệp mẹ, cũng như giá trị văn hóa riêng có của doanh nghiệp, hình thành sợi dây liên kết gắn bó vô hình với người lao động.

Thứ tư, tăng cường tổ chức đào tạo nhằm hoàn thiện năng lực cho người lao động. Các định hướng lớn mà doanh nghiệp dệt may cần chú trọng thực hiện các công việc sau đây:

- Tùy theo chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp có thể lựa chọn tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn từ 1-2 ngày đến 2-3 tháng cho nhân lực. Các khóa đào tạo cần tập trung nâng cao kỹ năng, tay nghề thông qua các phương thức mới, đa dạng, trực quan hóa và các vấn đề nóng như chuyên đổi số: Quản lý chuỗi cung ứng, quản lý đơn hàng, thiết kế mẫu, thiết kế vật liệu dệt may, quản lý nhà máy dệt may thông minh... Để tổ chức đào tạo thành công, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách hỗ trợ đào tạo lao động phù hợp.

- Doanh nghiệp cũng cần tham gia tích cực vào việc xây dựng chuẩn nghề nghiệp của các vị trí việc làm phù hợp với việc ứng dụng công nghệ số và phù hợp với yêu cầu triển khai phương thức sản xuất cao hơn như các vị trí việc làm về thiết kế 3D, phát triển vật liệu may thông minh, quản lý chuỗi cung ứng thông minh... Trong quá trình đào tạo, doanh nghiệp cần kiên trì trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực để có giải pháp đúng.

- Chủ động tuyển dụng và có trách nhiệm đào tạo chuyên sâu với những nhân viên cam kết gắn bó lâu dài. Bên cạnh đó, cần có chính sách khuyến khích người lao động chủ động nâng cao trình độ, tay nghề bằng chế độ lương, thưởng phù hợp.

Thứ năm, các doanh nghiệp dệt may cần có sự liên kết chặt chẽ để xây dựng đội ngũ doanh nhân có trình độ và năng lực vững vàng để tạo nên cộng đồng doanh nghiệp lớn mạnh, có sức cạnh tranh cao, có tinh thần dân tộc, có trách nhiệm xã hội, liên kết chặt chẽ và tham gia tích cực vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu. Cần chú trọng vào các hoạt động liên kết để phát huy sức mạnh của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam bằng cách tổ chức nhiều chương trình diễn đàn, hội thảo... để chia sẻ kinh nghiệm cũng như vận động và hỗ trợ các doanh nghiệp chung tay, khai thác thế mạnh của nhau, cùng tạo nên những sản phẩm chất lượng và uy tín để xây dựng thương hiệu ngành hàng lớn mạnh, chiếm lĩnh thị trường nội địa và đủ sức cạnh tranh ở thị trường quốc tế.

Thứ sáu, coi trọng việc đầu tư xây dựng môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động. Điều này không chỉ trực tiếp tác động tới hiệu quả và năng suất của người lao động mà còn gián tiếp tác động tới sự phát triển của các đơn hàng, khi

ngày nay nhận thức của người tiêu dùng trên thế giới đã tăng lên rõ rệt khi các làn sóng ủng hộ sản phẩm may mặc được sản xuất từ các nước gia công có điều kiện làm việc tốt, thù lao chi trả xứng đáng...cũng là một trong số những nhân tố quyết định tới hành vi mua hàng của người dùng. Hệ thống tài chính cũng dành rất nhiều ưu đãi cho các doanh nghiệp sản xuất có ý thức tham gia các tiêu chuẩn bảo vệ môi trường, bảo vệ điều kiện làm việc cho người lao động.

Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh, phát triển triển xuất khẩu dệt may phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người, trình độ lao động, quản lý. Tuy có nguồn lao động dồi dào với chi phí nhân công rẻ nhưng Việt Nam vẫn thiếu đội ngũ nhân công có tay nghề, được đào tạo chuyên sâu do đó dẫn đến năng suất lao động thấp. Ngoài ra, thực tế là đa số đội ngũ nhân viên quản lý trong các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may đều từ các ngành nghề khác chuyển sang, tuy có kinh nghiệm quản lý nhưng lại thiếu kiến thức chuyên ngành, từ đó làm giảm hiệu quả kinh doanh xuất khẩu. Hiện nay, để tận dụng tối đa lợi thế mà CPTPP mang lại, ngoài sự hỗ trợ của Nhà nước, sự nỗ lực đầu tư, cải tiến công nghệ, mẫu mã, chất lượng sản phẩm, ngành dệt may cần chú trọng phát triển và quản trị nguồn nhân lực. Để đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu của ngành dệt may, cần phải thực hiện như sau:

- Tiếp tục phát triển hệ thống đào tạo chuyên ngành dệt may như các trường đại học chuyên ngành về công nghệ dệt may và thời trang, các khoa đào tạo chuyên ngành. Cần có sự cải tiến chương trình đào tạo đáp ứng và theo sát với thực tiễn. Một số nội dung đào tạo bao gồm: đào tạo nghề, đào tạo về chuyên môn kỹ thuật, công nghệ, các kỹ năng mềm trong lĩnh vực quản trị, phát triển sản phẩm, thiết kế và nghiên cứu thị trường.

- Để phát triển và quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, các doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa những người lao động, đội ngũ nhân viên, trên cơ sở xây dựng được quan hệ lao động tốt đẹp sẽ tạo sự ổn định, kích thích sự sáng tạo và cống hiến của người lao động.

- Ngoài ra cần tiếp tục triển khai chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho ngành dệt may bao gồm:

+ Cần đào tạo đại học và cao đẳng chuyên ngành dệt may, thành lập các trung tâm đào tạo, mở rộng liên kết đào tạo trong nước và nước ngoài để đào tạo các kỹ sư, công nhân kỹ thuật bậc cao, cán bộ chuyên môn về quản lý, kinh tế có trình độ chuyên sâu về ngành dệt may.

+ Thông qua Tập đoàn dệt may và Hiệp hội dệt may trong việc liên kết đào tạo, triển khai chương trình đào tạo tại nước ngoài các ngành chuyên môn trong lĩnh vực sợi, dệt, nhuộm và may mặc, thiết kế thời trang, tiêu chuẩn môi trường và an toàn lao động.

+ Thành lập các trung tâm và các công ty cung ứng lao động dệt may. Như vậy việc cung cấp lao động cho ngành sẽ được chuyên môn hóa, nguồn nhân công cung ứng cho ngành với quy mô lớn, đào tạo tập trung, mang lại hiệu quả cao trong sản xuất, kinh doanh.

+ Hợp tác với đối tác nước ngoài đào tạo nhân lực cho ngành sản xuất nguyên, phụ liệu dệt may, đặc biệt là nhân lực công đoạn nhuộm, hoàn tất, tạo mẫu thiết kế; đào tạo nâng cao năng lực cho doanh nghiệp dệt may về quản lý sản xuất, quản lý chuỗi giá trị và khách hàng; ứng dụng công nghệ mới nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và năng suất chất lượng.

3.2.2 Giải pháp về tổ chức sản xuất

Với những dự báo không mấy khả quan về nền kinh tế thế giới trong những năm tới đây, hành vi của người dân ở các thị trường lớn của ngành may Việt nam như EU, Mỹ và Nhật vẫn có khuynh hướng thắt chặt chi tiêu đối với nhiều mặt hàng trong đó có trang phục. Và vì vậy, một trong những tiêu chuẩn ưa thích trong thời gian tới của những người mua từ các thị trường này vẫn là giá thấp. Từ trước đến nay, các doanh nghiệp Việt nam nói chung, Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói riêng vẫn theo đuổi chiến lược giá thấp. Chiến lược này, trong tương lai gần vẫn phù hợp các doanh nghiệp áp dụng phương thức CMT và OEM, và những doanh nghiệp áp dụng OBM hướng vào thị trường nội địa và các thị trường quốc tế có thu nhập không cao. Vì vậy, cố gắng tiết kiệm chi phí vẫn là nhiệm vụ hàng đầu của các doanh nghiệp may Việt

nam. Tuy nhiên, một trong những nhân tố tác động rất lớn đến chi phí là năng suất lao động. Năng suất lao động và chất lượng lao động vừa tác động đến chi phí, vừa ảnh hưởng đến chất lượng của thành phẩm. Nhìn chung, năng suất của lao động trong ngành may Việt nam nói chung và các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may nói riêng, không cao. Vì vậy, mặc dù mặt bằng thù lao cho lao động thấp hơn Trung quốc, Ấn độ... nhưng sản phẩm may trong vùng cũng như của Việt nam vẫn khó cạnh tranh về giá. Vì vậy, giảm chi phí luôn phải gắn với tăng năng suất. Do đó, doanh nghiệp cần cần đồng bộ triển khai các giải pháp:

(i) Nhận dạng và giảm thiểu các hoạt động không tạo giá trị gia tăng. Trong các hoạt động của doanh nghiệp may, có những hoạt động tạo giá trị gia tăng một cách trực tiếp (như thiết kế, cung ứng nguyên liệu, cắt, may...) hoặc một cách gián tiếp (như đào tạo, xây dựng chiến lược...). Để vẫn có thể duy trì lợi thế về chi phí, các doanh nghiệp cần nhận dạng và giảm thiểu các hoạt động không tạo giá trị (theo cảm nhận của khách hàng), bao gồm:

- Thiết kế sản phẩm theo hướng đơn giản hơn trong sản xuất mà không làm giảm giá trị cảm nhận: ví dụ giảm mũi thêu mà vẫn không ảnh hưởng đến hình thù trang trí trên hàng may, hay không nhất thiết phải in hình băng ngang qua phần dây kéo trên các áo khoác có mũ vì nó làm phức tạp cho việc sản xuất trong khi khách hàng không cảm nhận rõ ràng giá trị của kiểu in như vậy.

- Giảm thời gian di chuyển của người thợ trong các hoạt động may: các doanh nghiệp may có thể trang bị các kệ nhiều tầng có bánh xe để nhân viên có thể vận chuyển nguyên phụ liệu đến nơi làm việc và ngược lại, vận chuyển thành phẩm về nơi tập kết nhanh hơn...

- Giảm thời gian thao tác của thợ trong các công đoạn may thông qua việc bố trí dụng cụ gần tầm tay của người thợ; trang bị cho từng nhân viên các hộp nhỏ nhiều ngăn để chứa các vật dụng nhỏ như các ống chỉ nhiều màu, các con suốt có màu chỉ khác nhau, kéo cắt chỉ, dụng cụ tháo chỉ, các loại nút áo...) hay các vật nhỏ chuyên dụng để giúp thao tác nhanh hơn chẳng hạn miếng mút để cầm kim gút (thợ có thể cần nhiều lần trong trường hợp cần ghim các nếp gấp tạo dáng cho sản phẩm).

- Giảm thời gian chờ đợi của thợ do máy hỏng, cung cấp nguyên liệu không kịp hay đảm bảo may đúng ngay từ đầu để tránh tình trạng phải chỉnh sửa sản phẩm

(ii) Đổi mới các phương pháp sản xuất và tổ chức sản xuất hàng may: Áp dụng mô hình tổ chức sản xuất tế bào (Cellular Manufacturing Model): Việc áp dụng mô hình sản xuất này giúp tối thiểu hóa thời gian nhập vật liệu, cải thiện chất lượng, giảm thiểu mức sản phẩm dở dang và mức tồn kho, cải thiện hoạt động giao hàng, nâng cao năng suất. Ý tưởng của mô hình này là chia toàn bộ dây chuyền thành một số nhóm/bộ phận bao gồm khoảng 5 đến 10 nhân công. Bất cứ hàng may nào cũng có thân trước và thân sau. Cách tổ chức này hướng đến phân chia các hoạt động may của thân sau sẽ được thực hiện bởi một bộ phận và các hoạt động may thân trước sẽ được thực hiện bởi một bộ phận khác. Các tổ khác sẽ thực hiện việc ráp thân trước với thân sau và hoàn tất việc may. Do quy mô của nhóm nhỏ nên việc truyền thông giữa các thành viên dễ dàng hơn, giảm thiểu được tình trạng thất nút cổ chai trong dây chuyền may do dễ điều chỉnh sự phân công công việc. Ngoài ra, người thợ cũng cảm nhận được rõ ràng hơn trách nhiệm của mình đối với chất lượng hàng may và vì vậy, chất lượng được cải tiến hơn. Tuy nhiên, phương pháp này chỉ phù hợp với những doanh nghiệp may có không gian rộng.

(iii) Áp dụng phương pháp sản xuất tinh gọn LEAN

Hiệu quả ứng dụng LEAN đã được chứng thực ở Cty CP Dệt May 29/3, PHUGATEX,... khi nó giúp kiểm soát chặt chẽ tiến độ thực hiện đơn hàng ở từng công đoạn, từng chuyền may, giảm tồn kho đến mức thấp nhất, tăng năng suất vượt bậc. Vì vậy, các doanh nghiệp may thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam, đặc biệt là những doanh nghiệp muốn đi theo phương thức OEM quy mô lớn thì nên áp dụng phương pháp sản xuất này. Tuy nhiên, để việc áp dụng thực sự hiệu quả, việc nâng cao thái độ và trình độ của đội ngũ nhân lực trong các doanh nghiệp may là điều kiện tiên quyết.

3.2.3 Giải pháp về tài chính

Mặc dù qua phân tích thực trạng, các vấn đề về tài chính được các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam quản trị và vận hành bài bản, đồng bộ và

duy trì hiệu quả tương đối tốt. Tuy nhiên, cùng với việc xác định tầm nhìn, chiến lược trong dài hạn, các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ, thực hiện chủ yếu là gia công hàng hóa có thể xem xét điều chỉnh lại hoạt động tài chính như sau:

(1) Nâng cao hiệu quả quản trị đầu tư vốn:

(i) Điều chỉnh giảm tỷ trọng đầu tư tài sản dài hạn phù hợp với đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp Nghề may được xếp vào nhóm gia công, chế biến với công nghệ thấp do đặc thù thâm dụng lao động lớn trong nhiều khâu của quy trình gia công sản phẩm, phải sử dụng các thiết bị mang tính đơn lẻ và cá nhân nhiều, do đó tổng giá trị tài sản ngắn hạn sẽ chiếm tỷ trọng phần lớn trong cơ cấu tài sản của doanh nghiệp. Mặt khác, với đặc thù sản phẩm có tính thời trang và mùa vụ nên việc điều chỉnh cơ cấu tài sản theo hướng tăng tỷ trọng tài sản ngắn hạn, giảm tỷ trọng tài sản dài hạn sẽ góp phần tăng hiệu quả quản trị tài chính của doanh nghiệp.

(ii) Hoàn thiện quy trình lập và thẩm định dự án đầu tư; Tổ chức giám sát trong quá trình đầu tư và đánh giá hiệu quả sau đầu tư, nhằm nâng cao chất lượng ra quyết định đầu tư. Với sự phát triển và cải tiến liên tục của công nghệ và sự thay đổi liên tục của thị trường, đây là giải pháp giúp tối đa hóa hiệu quả quản trị vốn song hành cùng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

(2) Nâng cao hiệu quả quản trị huy động vốn:

(i) Lựa chọn hình thức huy động vốn phù hợp: *Một là*, phát hành trái phiếu dài hạn. Nếu hệ số nợ vẫn trong ngưỡng cho phép, vốn đầu tư cho dự án hoặc phương án kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận lớn hơn và doanh nghiệp không muốn chia sẻ quyền kiểm soát doanh nghiệp thì có thể tính đến phương án phát hành trái phiếu dài hạn để huy động vốn cho nhu cầu của mình. Trong điều kiện tiếp cận việc vay vốn từ các ngân hàng trở nên khó khăn hơn với các quy định về tài sản đảm bảo cho khoản tín dụng thì phát hành trái phiếu dài hạn sẽ là kênh khơi thông dòng vốn phục vụ nhu cầu vốn cho doanh nghiệp. Để huy động thành công, doanh nghiệp lựa chọn loại hình trái phiếu phát hành phù hợp, tùy thuộc vào tình hình SXKD và mức lãi suất hợp lý. Để hỗ trợ tốt cho việc phát hành, đặc biệt tính thanh khoản thì doanh nghiệp nên đăng ký niêm yết trái phiếu mới sau khi hoàn thành đợt phát hành. *Hai*

là, vay lại từ nguồn vốn cho vay ưu đãi của ADB dành cho cải cách doanh nghiệp của Vinatex. Đây là nguồn vốn vay có thời gian sử dụng dài, với lãi suất rất thấp nhằm hỗ trợ cải cách doanh nghiệp, tuy nhiên cần phải đáp ứng theo các điều kiện do ADB đưa ra. Các doanh nghiệp đang có nhu cầu tái cấu trúc tổ chức và tái cấu trúc mô hình kinh doanh nên tận dụng nguồn vốn này. *Ba là*, thuê tài chính hoặc bán tái thuê tài sản. Nếu việc tiếp cận nguồn vốn vay từ các ngân hàng thương mại khó khăn, phát hành trái phiếu dài hạn không dễ dàng do thiếu tính hấp dẫn về lãi suất,...thì doanh nghiệp có thể tính toán và lựa chọn hình thức thuê tài chính hoặc bán tái thuê tài sản. *Bốn là*, đối với các doanh nghiệp có hệ số nợ quá cao, đòn bẩy tài chính không phát huy hiệu quả cần tính thêm giải pháp tăng tỷ lệ giữ lại LNST để tái đầu tư hoặc phát hành cổ phiếu mới có thu tiền nhằm điều chỉnh cơ cấu nguồn vốn mục tiêu, tăng khả năng tự chủ nguồn vốn. (ii) Điều chỉnh cơ cấu nguồn vốn doanh nghiệp theo hướng vừa phát huy tác dụng tích cực của đòn bẩy tài chính, vừa đảm bảo an toàn tài chính doanh nghiệp. Tăng tỷ trọng sở hữu Nhà nước trong cơ cấu vốn chủ sở hữu. Cần tiếp tục khai thác tác động tích cực của đòn bẩy tài chính. Việc điều chỉnh tăng tỷ trọng nợ vay hoàn toàn thích hợp đối với những doanh nghiệp hiện có tỷ suất sinh lời kinh tế của tài sản cao hơn so với chi phí lãi vay và tỷ lệ vay nợ hiện đang thấp hơn so với mức trung bình ngành dệt may để tận dụng tác động của đòn bẩy tài chính, nhằm gia tăng tỷ suất lợi nhuận vốn chủ sở hữu.

(3) Nâng cao hiệu quả quản trị sử dụng vốn:

(i) Nâng cao biên lợi nhuận ròng. Chuyển đổi sang phương thức sản xuất có giá trị gia tăng cao hơn. Đòi hỏi các doanh nghiệp phải ứng ra một số tiền nhất định để mua nguyên phụ liệu đầu vào, do đó các doanh nghiệp phải huy động tối đa các nguồn vốn bên trong như sử dụng lợi nhuận tái đầu tư, đồng thời cần tính đến việc sử dụng phương thức thuê tài chính để huy động vốn đầu tư dài hạn; Thay đổi cơ cấu tài chính của doanh nghiệp theo hướng tăng tỷ trọng nguồn vốn thường xuyên, đảm bảo sự an toàn, liên tục và chủ động trong SXKD, vừa xây dựng và khẳng định thương hiệu sản phẩm của mình, không ngừng mở rộng thị trường tiêu thụ, tăng LN và thu nhập trên vốn chủ sở hữu. (ii) Ứng dụng mô hình tinh gọn LEAN trong sản

xuất nhằm tiết giảm chi phí, nâng cao năng suất lao động trong hoạt động SXKD. Khi doanh nghiệp áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn (Lean) sẽ có được những lợi ích sau: Cải thiện năng suất và chất lượng; Rút ngắn thời gian chu trình sản xuất; Giảm thiểu lãng phí hữu hình và vô hình do tồn kho quá mức cần thiết, kể cả tồn kho bán thành phẩm; Nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị, mặt bằng; Tăng khả năng đối ứng một cách linh hoạt, đồng thời giảm thiểu áp lực lên các nguồn lực đầu vào.(iii) Di dời hoặc thành lập mới nhà máy tại các địa phương xa các thành phố lớn nhằm khai thác lợi thế nhân công giá rẻ. Các địa phương này được lựa chọn dựa trên 4 tiêu chí cơ bản là: Hệ thống giao thông tốt, gần đường quốc lộ, cảng biển; Nguồn lao động dồi dào, trình độ tối thiểu từ THCS trở lên và đang trong quá trình chuyển dịch cơ cấu nông nghiệp sang công nghiệp; GDP bình quân tại địa phương thấp hơn GDP bình quân của cả nước; Có các chế độ ưu đãi và kêu gọi đầu tư tốt.

3.2.4 Giải pháp về năng lực liên kết

Do nội lực còn yếu nên việc liên kết với các tổ chức trong ngành dọc theo chiều của chuỗi giá trị và liên kết giữa các doanh nghiệp may với nhau là rất cần thiết và mang tính chiến lược đối với sự phát triển của các doanh nghiệp may xuất khẩu ở Việt Nam. Các mối quan hệ liên kết cần thiết phải thiết lập đối với các doanh nghiệp may xuất khẩu ở Việt Nam cần được mở rộng không chỉ có 2 lĩnh vực:

- Liên kết giữa các doanh nghiệp may và doanh nghiệp cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ phụ trợ bao gồm các tổ chức thiết kế và sản xuất nguyên phụ liệu nhằm tăng khả năng chủ động của các doanh nghiệp may xuất khẩu trong quá trình sản xuất;
- Liên kết giữa các doanh nghiệp may xuất khẩu với nhau nhằm chia sẻ đơn hàng hoặc tăng khả năng cạnh tranh như làm tăng thương hiệu, tăng năng lực sản xuất...

Mà còn có thể phát triển, sáng tạo các mối liên kết khác nhằm tận dụng tối đa và tăng hiệu quả sản xuất như: Liên kết giữa các doanh nghiệp chia sẻ nguồn nhân công trong những giai đoạn thấp điểm về đơn hàng, vừa giúp đảm bảo thu nhập cho nhân công vừa tăng khả năng khai thác, học hỏi lẫn nhau giữa các doanh nghiệp. Hình thức này khá phổ biến trong lĩnh vực “phần mềm” và càng thuận lợi hơn khi chia sẻ nguồn lực nhân công giữa các doanh nghiệp trong cùng Tập đoàn như

Vinatex; Liên kết về công nghệ: với xu hướng công nghệ như hiện nay, hoàn toàn cho phép sự liên kết, chia sẻ giải pháp đối với các phần mềm hỗ trợ, đặc biệt là các phần mềm hỗ trợ đắc lực cho các khâu thiết kế, in ấn...giúp các doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và nhân công thực hiện nhiều lần so với phương thức truyền thống; Liên kết giữa các doanh nghiệp gia công cùng chung thị trường, chung các đặc điểm yêu cầu về chất lượng sản phẩm, để cùng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và phương pháp đảm bảo yêu cầu chất lượng, góp phần gia tăng uy tín của doanh nghiệp nói riêng và cả ngành Dệt may Việt Nam nói chung.

Tuy nhiên, với mô hình hoạt động hiện tại của Tập đoàn Dệt may Việt Nam, nhân tố liên kết cao nhất cần đầu tư, quan tâm xây dựng là khả năng tạo dựng và phát triển liên kết giữa chính các doanh nghiệp trong Tập đoàn để hỗ trợ các doanh nghiệp sản xuất, hình thành chuỗi giá trị thực sự trong Tập đoàn, trong đó đối với các doanh nghiệp may gia công, là đầu vào nguyên phụ liệu hỗ trợ ngành may, là các đơn hàng gia công xuất khẩu thầu lại từ các doanh nghiệp lớn sản xuất theo phương thức cao hơn như OBM, ODM...

Cụ thể, các doanh nghiệp may xuất khẩu cần thực hiện những hoạt động sau:

- Tăng cường nhận thức về sự cần thiết phải liên kết với các doanh nghiệp cùng ngành và cùng Tập đoàn. Liên kết làm tăng sức mạnh của các doanh nghiệp trong công cuộc khai thác thị trường quốc tế. Chỉ khi nhận thức này được làm rõ thì các doanh nghiệp mới có thái độ hợp tác với các đối tác trong liên kết;
- Thu thập thông tin về các đối tác liên kết bao gồm: các tổ chức kinh doanh thời trang hoặc đào tạo thiết kế thời trang, các tổ chức cung cấp nguyên phụ liệu, các công ty may xuất khẩu, các khách hàng, các hiệp hội... đồng thời duy trì mối quan hệ thường xuyên với những đối tác liên kết này;
- Tăng cường liên kết trong Tập đoàn thông qua sự hỗ trợ của Văn phòng Tập đoàn, giúp kết nối, chia sẻ thông tin, chỉ đạo thành lập các dự án, chuyên đề, hoạt động phối kết hợp, hình thức các mô hình liên kết mẫu trong Tập đoàn;
- Định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo hay tọa đàm về vấn đề chất lượng sản phẩm và việc duy trì quan hệ đối với các nhà cung cấp bao gồm các tổ chức kinh

doanh hoặc đào tạo thiết kế thời trang và các tổ chức cung cấp nguyên phụ liệu. Ứng xử như là một nhà tư vấn đối với vấn đề chất lượng của những tổ chức này như kịp thời thông tin về tình hình chất lượng sản phẩm, thông báo những dự định hay kế hoạch trong tương lai của doanh nghiệp nhằm giúp nhà cung cấp chuẩn bị năng lực để đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp;

- Định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo hay tọa đàm về vấn đề chiến lược phát triển, chất lượng sản phẩm, hệ thống phân phối với các doanh nghiệp may xuất khẩu. Thảo luận với các công ty cùng ngành về giải pháp công nghệ, phương thức bố trí dây chuyền sản xuất, kinh nghiệm quản lý, tâm lý khách hàng, trao đổi đơn hàng, chia sẻ đơn hàng, hợp tác để cùng tham gia các sự kiện như hội chợ triển lãm, hợp tác kinh doanh ở nước ngoài, phân phối hàng đến tay người bán lẻ ở các nước;

- Các doanh nghiệp may xuất khẩu của Việt Nam cần tích cực tham gia vào tổ chức liên kết như các hiệp hội trong nước, tham gia vào mạng lưới sản xuất trong khu vực và chuỗi giá trị toàn cầu của ngành dệt may như Liên đoàn Dệt May ASEAN (AFTEX), Ủy ban Quốc tế về Dệt May...;

- Tranh thủ các lợi thế do các hiệp định đa phương, song phương, quốc tế, khu vực, đặc biệt là khu vực Đông Nam Á mang lại cho doanh nghiệp may xuất khẩu của Việt Nam để nâng cao sức cạnh tranh.

3.2.5 Giải pháp về quản trị nguyên vật liệu

Một trong những hạn chế cơ bản của hoạt động gia công xuất khẩu tại các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam là việc nguồn cung nguyên liệu chưa ổn định, việc quản trị mua hàng còn gặp nhiều khó khăn. Trong bối cảnh chủ động sản xuất nguyên vật liệu còn chưa đảm bảo, các doanh nghiệp cần tăng cường năng lực quản trị nguồn cung ứng nguyên liệu thông qua:

Một là, nhập khẩu nguyên phụ liệu đa dạng từ các quốc gia trong khu vực Asean, Trung Quốc, Ấn Độ... để sản xuất hàng may mặc. Bởi đây là các quốc gia có khoảng cách địa lý gần, lại có lợi thế tổng sản xuất và xuất khẩu nguyên phụ liệu của ngành may mặc. Hướng đi này không những giúp hạ giá thành sản phẩm do giá nguyên phụ liệu thấp, chi phí vận chuyển thấp, thuế nhập khẩu được miễn giảm mà

còn giúp Việt Nam khai thác được các lợi thế khi xuất khẩu hàng may mặc ngược trở lại chính các thị trường này, cũng là những thị trường có quy mô lớn và nhu cầu về hàng may mặc đang gia tăng nhanh chóng. Trong thời gian trước mắt, nên ưu tiên hướng đi này để giải quyết vấn đề cung ứng nguyên phụ liệu cho sản xuất hàng may mặc, trong đó có hàng may mặc xuất khẩu.

Hai là, tăng cường nhập khẩu nguyên phụ liệu có xuất xứ từ những quốc gia tham gia các FTA với Việt Nam. Cách này có thể giúp ngành may mặc Việt Nam tận dụng được ngay các ưu đãi về thuế theo quy tắc xuất xứ, từ đó giúp giảm giá thành. Tuy nhiên, chi phí nguyên phụ liệu sẽ cao hơn do giá nguyên phụ liệu cao hơn cộng với chi phí vận chuyển, chi phí nhập khẩu và các chi phí khác. Đồng thời việc mở rộng thị trường xuất khẩu cũng hạn chế do hàng may mặc sản xuất từ nguyên phụ liệu nhập khẩu như vậy chỉ được hưởng lợi khi được xuất khẩu sang những thị trường thực hiện ưu đãi theo các thỏa thuận trong các FTA mà Việt Nam tham gia ký kết. Hướng đi này chỉ nên dành cho những thị trường có giá nguyên phụ liệu tương đối thấp và gần gũi với Việt Nam về mặt địa lý, ngoài Trung Quốc, Ấn Độ và ASEAN, chẳng hạn như Nhật Bản và Hàn Quốc, để giảm thiểu chi phí.

Ba là, triển khai và đẩy mạnh các chương trình kết nối giữa doanh nghiệp có vốn nước ngoài với doanh nghiệp trong nước; giữa tập đoàn, doanh nghiệp lớn với các doanh nghiệp vệ tinh,... để tham gia vào chuỗi sản xuất của các hãng dệt may, da giày toàn cầu, hình thành liên kết xuyên suốt chuỗi giá trị từ sản xuất nguyên, phụ liệu đến sản phẩm cuối cùng. Khuyến khích doanh nghiệp nước ngoài chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm quản lý, đào tạo lao động nhằm nâng cao tiềm lực khoa học công nghệ và chất lượng nguồn nhân lực ngành Dệt May, Da Giày. Khuyến khích các thương hiệu lớn đang có mặt tại Việt Nam tham gia vào quá trình phát triển nguồn cung nguyên, phụ liệu, hình thành chuỗi cung ứng trong nước.

Bên cạnh các giải pháp mở rộng nguồn cung, đối với các doanh nghiệp nhận gia công, khâu quản trị toàn trình chuỗi nguyên vật liệu từ khi nhập khẩu về tới khi hoàn thiện sản phẩm, hoàn thiện đơn hàng cũng cần được nâng cao, cải tiến thông qua các biện pháp như:

- Chuẩn hóa quy trình nhập, kiểm đếm, quản trị nguyên vật liệu kể từ khi nhập kho tới khi hoàn thiện đơn hàng;
- Số hóa toàn bộ quy trình nhập, xuất, kiểm soát định mức nguyên vật liệu, lưu trữ thông tin, áp dụng công nghệ trong hình thành mẫu so sánh, làm cơ sở cho việc tư vấn, đánh giá và đàm phán sau này với các Khách hàng;
- Áp dụng công nghệ trong đánh giá chất lượng nguyên vật liệu, cảnh báo/dự báo và kiểm soát tình hình lưu kho, đảm bảo chất lượng nguyên vật liệu cho sản xuất.

3.2.6 Giải pháp về trình độ công nghệ

Trình độ công nghệ là một khái niệm rộng, đặc biệt trong bối cảnh xu hướng Chuyển đổi số mạnh mẽ tại Việt Nam nói chung và Tập đoàn Dệt may Việt Nam nói riêng, với nội hàm sâu đòi hỏi quá trình nghiên cứu, phát triển, cập nhật liên tục và đội ngũ chuyên môn cao. Trình độ công nghệ hiện nay không chỉ giới hạn trong việc trang bị hạ tầng máy móc công nghệ phục vụ sản xuất, mà còn bao hàm toàn bộ quá trình tổ chức, vận hành của doanh nghiệp, kể cả các nhân tố xưa nay vốn rất thủ công như quản trị nhân sự, quản trị nhà máy phân xưởng... Bởi vậy để thực hiện nâng cao trình độ công nghệ, các doanh nghiệp cần thực hiện:

- Bước đầu tiên các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn dệt may Việt Nam cần xác định lại định vị của doanh nghiệp, sản phẩm cốt lõi, phân khúc mục tiêu và vị trí của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị của Tập đoàn, để hoạch định được quy mô và giá trị đầu tư thay đổi trình độ công nghệ - vốn là khoản đầu tư lớn thứ 2 sau cơ sở hạ tầng, nhà xưởng... Tư duy ngược, công nghệ phục vụ kinh doanh. Nếu trước đây là có máy móc như thế nào, chúng tôi sản xuất cái đó, thành chúng tôi có kinh nghiệm sản xuất tốt sản phẩm A, cần đầu tư nâng cấp để phục vụ bài toán kinh doanh A. Điều này giúp doanh nghiệp đầu tư có trọng tâm, nâng cao năng lực sản xuất trong thời gian ngắn và có tác động ngay tức thì;
- Bước tiếp theo, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần làm là tối ưu hóa hệ thống vận hành nội bộ, đặc biệt là cần đổi mới công nghệ ở những quy trình cốt lõi, thay đổi lại cách làm việc của nhân viên, ứng dụng thời gian thực để tạo ra sự xuyên suốt trong khâu vận hành, cải thiện lại các quy trình kinh doanh.

- Cuối cùng, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần xác định các nhóm công việc cần tiêu chuẩn hóa. Việc cải thiện này nên được áp dụng trong các quy trình sản xuất, gia công chính, sau đó là việc xem xét các vấn đề trao quyền đối với các bộ phận tiếp cận với các doanh nghiệp là khách hàng và đối tác bên ngoài để nâng cao sự năng động và khả năng thích ứng môi trường thay đổi bên ngoài, trên cơ sở đó sẽ tiếp tục thực hiện việc đổi mới công nghệ để hỗ trợ.

Cách mạng công nghiệp lần thứ 4.0 không chỉ là sự chuyển đổi về công nghệ, tự động hóa mà còn là sự thay đổi hoàn toàn về môi trường kinh doanh. Sự khác biệt lớn nhất của việc áp dụng công nghệ 4.0 là khả năng truy cập, sử dụng cơ sở dữ liệu liên kết toàn bộ hệ thống trong doanh nghiệp, ngành, quốc gia, thậm chí toàn cầu từ nguyên liệu, bán thành phẩm, sản phẩm..., đây chính là chìa khóa quan trọng cho các doanh nghiệp đến được với thành công. Thực tế đòi hỏi phải chấp nhận thay đổi các thiết bị công nghệ để phù hợp với yêu cầu của thị trường trong giai đoạn tới.

- Tập đoàn Dệt may Việt Nam phải chuẩn bị đội ngũ nhân lực đáp ứng cho sự phát triển của công nghệ. Đối với nhân lực kỹ thuật cao trong ngành may, đòi hỏi người lao động phải biết sử dụng công nghệ sản xuất thông minh như chế tạo cũ dưỡng cho máy lập trình, thiết kế dây chuyền may sử dụng công nghệ số, thiết kế mẫu bằng công nghệ 3D, kiểm soát chất lượng thông minh, điều hành dây chuyền may dạng tế bào ứng dụng công nghệ số...

- Đối với doanh nghiệp dệt may thành viên, cần tìm hiểu kỹ về Cách mạng công nghiệp 4.0 và khả năng tác động đến ngành dệt may; Xác định các công việc trong dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp có thể tự động hóa theo phương châm “không tự động hóa bằng mọi giá” để vừa áp dụng tiến bộ kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động vừa quan tâm sử dụng nguồn lao động dồi dào của Việt Nam. Các doanh nghiệp Tập đoàn Dệt may Việt Nam cần xác định để có khả năng cạnh tranh và phát triển lâu dài trong bối cảnh hiện nay, họ cần đầu tư vào các công nghệ tiên tiến. Vì vậy, các doanh nghiệp cần có sự nghiên cứu, tìm hiểu để mạnh dạn đầu tư, đổi mới công nghệ để tăng năng suất và chất lượng sản phẩm, coi mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm là trọng tâm của việc đổi mới công nghệ. Đối với ngành may

mặc, các công nghệ cần được định hướng để đầu tư đổi mới như trong khâu chuẩn bị sản xuất: thiết kế sơ đồ trên máy vi tính, trang bị máy trải vải tự động và máy cắt theo chương trình cắt bằng tin laser; trong khâu may ráp sản phẩm: đầu tư trang bị các thiết bị chuyên dùng tự động vào dây chuyền sản xuất; trong khâu hoàn thiện sản phẩm: đầu tư máy thừa khuyết, máy đính cúc tự động, ép định hình và là ủi chất lượng cao,... Tất cả máy móc thiết bị này cần ở trình độ cao nhằm có thể đáp ứng những đơn đặt hàng đặc biệt có yêu cầu về sản phẩm tinh vi.

- Thiết bị công nghệ đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động sản xuất và xuất khẩu của các doanh nghiệp dệt may. Các doanh nghiệp cần đổi mới quy trình công nghệ, đầu tư mua sắm thiết bị dệt may đồng bộ, đạt tiêu chuẩn kỹ thuật cao, loại bỏ dần các thiết bị công nghệ lạc hậu. Với tính chất đổi mới thường xuyên của hàng dệt may, chu kỳ sản phẩm ngắn trên thị trường đòi hỏi công nghệ phải đổi mới nhanh đáp ứng nhu cầu sản xuất các mặt hàng dệt may đáp ứng được sự thay đổi trên thị trường thế giới.

- Ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động sản xuất sản phẩm may mặc: Cùng với sự đổi mới trang thiết bị may, các doanh nghiệp may còn phải áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động sản xuất của mình. Hiện nay, những giai đoạn được đặc biệt quan tâm xét về mặt ứng dụng tin học hóa và tự động hóa là công đoạn thiết kế, trải vải, cắt. Do công đoạn cắt là một trong những công đoạn quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất hàng may (vì nếu được thực hiện khoa học và chính xác thì sẽ giúp tiết kiệm vải rất nhiều cho doanh nghiệp) nên nếu doanh nghiệp đảm nhiệm luôn công đoạn cắt thì việc ứng dụng công nghệ thiết kế hỗ trợ bởi vi tính CAD (computerized-aid-design) ngày càng được nhiều doanh nghiệp may công nhận tầm quan trọng. Có nhiều nhà cung cấp phần mềm cho việc giác sơ đồ để cắt nhưng nổi tiếng nhất vẫn là Lectra (Pháp) và Gerber Technology (Mỹ). Trong khi đó, hệ thống CAM (Computer Aided Manufacturing - sản xuất nhờ máy tính) gồm máy trải vải tự động và máy cắt tự động được xem là ứng dụng công nghệ cao nhất hiện nay của ngành may công nghiệp. Máy trải và máy cắt là hai thiết bị đầu cuối, có thể liên kết đến mẫu thiết kế để tự động hoàn toàn công tác trải, cắt. Công nghệ này giúp nâng cao năng suất và chất lượng một cách rõ rệt. Thực tế cho thấy việc ứng dụng công

nghe này sẽ nâng cao được năng lực cạnh tranh trong trường hợp đơn hàng lớn và giá nhân công tăng. Ngoài ra các công phần mềm thiết kế AccuMark, công cụ quản lý chu kỳ sống sản phẩm Yunique PLM...

- Ứng dụng công nghệ thông tin vào việc quản lý trong doanh nghiệp may: Để quản lý thông tin sản phẩm, quản lý nhà cung cấp, quản lý đơn vị xuất, quản lý các đơn vị gia công và thầu phụ, quản nhà tiêu thụ và phân phối lẻ, quản lý thương hiệu. Các vấn đề này tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức của doanh nghiệp may và nếu không được thực hiện một cách hiệu quả thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến năng suất và chi phí của doanh nghiệp. Vì vậy, việc triển khai ứng dụng phần mềm tích hợp quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP) có ý nghĩa rất lớn. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã đưa ra nhiều gói giải pháp cho ERP và đây chính là cơ hội cho các doanh nghiệp may trong vùng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp phải ý thức được rằng việc ứng dụng luôn đòi hỏi sự đầu tư ban đầu cả về tiền bạc và công sức của nhà quản trị. Tuy nhiên, khi hệ thống phát huy tác dụng thì hiệu quả là rất lớn.

- Doanh nghiệp luôn phải có các chương trình đào tạo nâng cao năng lực về nghiên cứu, chuyển giao công nghệ, đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu triển khai các tiến bộ kỹ thuật, chuyển giao công nghệ áp dụng vào sản xuất. Áp dụng các công nghệ mới trong sản xuất, đáp ứng được các công đoạn dệt, nhuộm và hoàn tất. Áp dụng khoa học công nghệ vào các chương trình sản xuất sạch hơn, tiết kiệm năng lượng, quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm dệt may. Nâng cấp, chú trọng vào các hoạt động giám định, kiểm tra chất lượng sản phẩm Dệt may, quản lý chất lượng và khắc phục các rào cản kỹ thuật. Luôn áp dụng các công nghệ mới, tiên tiến nhất vào mọi hoạt động trong sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may.

3.2.7 Nhóm giải pháp tạo tiền đề và đảm bảo cho nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp

3.2.7.1 Đối với Nhà nước

Một là, đơn giản hoá thủ tục hành chính trong các hoạt động đầu tư và sản xuất kinh doanh để cắt giảm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp. Ưu tiên các doanh nghiệp đầu tư vào sản xuất xơ sợi, dệt, nhuộm, hoàn tất, thuộc da, sản xuất

phụ tùng, phụ kiện, phụ liệu, hoá chất, thuốc nhuộm, chất trợ... Đồng thời, Chính phủ và các bộ, ngành tiếp tục cải cách thủ tục hành chính, kiểm tra chuyên ngành, tháo gỡ khó khăn, đảm bảo môi trường đầu tư kinh doanh thông thoáng và giảm chi phí cho doanh nghiệp. Đơn giản hóa và hỗ trợ chính sách cho các doanh nghiệp gia công xuất khẩu trong các thủ tục nhập xuất hàng hóa gia công cho ngành Dệt may. Hỗ trợ chính sách thuế cho các doanh nghiệp gia công xuất khẩu giúp doanh nghiệp gia công vượt qua khó khăn và thúc đẩy khả năng cạnh tranh với các đối thủ.

Hai là, triển khai mạnh mẽ chiến lược phát triển Dệt May giai đoạn đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035. Quy hoạch tập trung và thúc đẩy hình thành các tổ hợp xơ sợi, dệt, nhuộm, hoàn tất tập trung; khuyến khích và tạo điều kiện cho nhà đầu tư, doanh nghiệp phát triển các dự án đầu tư có công nghệ tiên tiến, không gây tác động xấu đến môi trường và có kết nối với các doanh nghiệp trong nước, hình thành chuỗi liên kết trong chuỗi giá trị. Xây dựng chính sách cho doanh nghiệp ngành Dệt May, thuộc đối tượng phải di dời vào các khu, cụm công nghiệp như: Thuế, đất đai, thuê hạ tầng cơ sở, tuyển dụng lao động,... trên cơ sở tuân thủ các quy định pháp luật và các quy định về trợ cấp trong khuôn khổ WTO và các Hiệp định thương mại tự do mà Việt Nam là thành viên. Triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Dệt may trong đó chú trọng đào tạo, bổ sung nguồn nhân lực cho những lĩnh vực mới như công nghệ, chuyển đổi số, chiến lược thị trường....

Ba là, tiếp tục nghiên cứu, xây dựng và ban hành tiêu chuẩn chất lượng, quy chuẩn quản lý chất lượng phù hợp với quốc tế để nâng cao sức cạnh tranh của ngành Dệt may Việt Nam và làm cơ sở cho việc giám sát, kiểm tra sản phẩm của ngành; cải cách thủ tục hành chính, nhất là thủ tục về đất đai, đầu tư, hỗ trợ di dời, đặc biệt là các doanh nghiệp gia công có được vị trí sản xuất thuận tiện cho quá trình xuất khẩu, hỗ trợ vay vốn tín dụng, đa dạng hóa hình thức huy động vốn, đăng ký bảo hộ bản quyền tác giả, kiểu dáng công nghiệp... tạo điều kiện cho doanh nghiệp trong ngành Dệt May, phát triển ổn định và tạo ra sản phẩm có chất lượng cao.

Bốn là, tiếp tục hoàn thiện và triển khai Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam. Đặc biệt là về hạ tầng

giao thông và năng lượng. Chính phủ cần đưa ra những chính sách phát triển giao thông đường biển, hàng không, đường bộ. Hạ tầng giao thông đa dạng sẽ giúp cho các doanh nghiệp lựa chọn phương thức vận chuyển nguyên phụ liệu và thành phẩm được nhanh chóng dễ dàng và có hiệu quả. Mặt khác, sự phát triển mạnh mẽ của ngành Năng lượng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho ngành dệt may thực hiện đúng tiến độ cho các đơn hàng xuất khẩu.

Năm là, xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách khuyến khích nhập khẩu công nghệ nguồn, công nghệ cao, công nghệ sạch trong ngành Dệt May; ưu đãi, khuyến khích doanh nghiệp đầu tư máy móc, thiết bị, công nghệ mới nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, giảm tiêu hao năng lượng, giảm lượng nước xả thải, giảm phát thải khí nhà kính; tăng cường tái chế, tái sử dụng nguyên, nhiên vật liệu, chất thải; tập trung ưu tiên vào các khâu tạo giá trị gia tăng cao gắn với các quy trình sản xuất thông minh, tự động hoá, thân thiện với môi trường, theo xu hướng Sản xuất xanh, kinh tế tuần hoàn & phát triển bền vững. Khuyến khích các hoạt động nghiên cứu, ứng dụng và chuyển giao công nghệ trong sản xuất và phát triển các loại nguyên, phụ liệu trong nước chưa sản xuất được, các sản phẩm dệt may chất lượng cao, phù hợp tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo các chỉ tiêu về an toàn, thân thiện môi trường; tạo điều kiện cho doanh nghiệp trong ngành Dệt may đầu tư nghiên cứu khoa học và áp dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất. Tăng cường đầu tư cho hoạt động khoa học công nghệ thông qua các đề tài, dự án phục vụ phát triển sản xuất. Đẩy mạnh sản xuất một số nguyên, phụ liệu, quan trọng trong nước để thay thế nguyên, phụ liệu nhập ngoại. Đầu tư xây dựng các cơ sở phân tích, kiểm tra chất lượng sản phẩm đáp ứng các yêu cầu khắt khe của các nước nhập khẩu.

Sáu là, xây dựng chính sách đẩy mạnh ứng dụng công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 (in 3D, vật liệu mới, tự động hoá, robot, số hoá,...), ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến dựa trên nền tảng công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo để tham gia sâu vào chuỗi giá trị, tạo bước chuyển biến thực chất trong quá trình sản xuất, quản trị doanh nghiệp nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngành Dệt May;

Bảy là, rà soát và tham khảo các tiêu chuẩn, yêu cầu, quy định quốc tế, khu vực để thiết lập và định kỳ cập nhật các tiêu chuẩn, định mức, quy định của ngành về chất thải, tiêu thụ năng lượng, sử dụng nước, sử dụng vật liệu, hóa chất,... Đẩy mạnh các nghiên cứu về vật liệu và hoá chất mới có thể tái tạo hoặc có nguồn gốc tự nhiên để dần thay thế các vật liệu không bền vững trên cơ sở đánh giá vòng đời sản phẩm; khuyến khích doanh nghiệp tái sử dụng nguyên, nhiên liệu, chất thải, ... trong quá trình sản xuất. Thúc đẩy các doanh nghiệp dệt may trong nước tiếp cận, thực hiện quy hình xanh hóa trong sản xuất và đạt các chứng chỉ về bảo vệ môi trường, về tăng trưởng xanh, tăng trưởng bền vững, phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế và tiêu chuẩn của các thị trường mục tiêu.

Tám là, cần phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ, liên quan. Công nghiệp hỗ trợ, liên quan là nhân tố quan trọng hàng đầu của ngành dệt may, do vậy việc phát triển công nghiệp hỗ trợ, liên quan sẽ dẫn đến sự phát triển ngành dệt may. Chính phủ cần có sự quan tâm mạnh mẽ hơn cho sự phát triển của khối ngành này. Cụ thể, cần hỗ trợ mạnh mẽ hơn nữa như: ưu đãi về thuế thu nhập doanh nghiệp, miễn thuế nhập khẩu, thuế đất, hỗ trợ tối đa kinh phí các hoạt động nghiên cứu và phát triển, hoạt động ứng dụng và chuyển giao công nghệ sản xuất. Khuyến khích đầu tư nước ngoài vào các ngành công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may thông qua biện pháp hoàn thuế đầu tư cho các doanh nghiệp.

Chín là, tiếp tục hỗ trợ các chính sách và chương trình xây dựng, phát triển thương hiệu hàng dệt may gia công xuất khẩu và năng lực gia công xuất khẩu của Việt Nam ở quy mô quốc gia, quốc tế để thu hút các đơn hàng lớn, giành lại thị phần xuất khẩu từ các đối thủ như Bangladesh. Xây dựng định vị mới cho hàng gia công xuất khẩu của Việt Nam dựa trên những phân tích đối thủ cạnh tranh, ý thức và hành vi người dùng, xu hướng phát triển chung của ngành thời trang...trong đó có thể xây dựng định vị gắn liền với các nhân tố môi trường, điều kiện làm việc của nhân công..thay vì những lợi thế nhân công giá rẻ, có tay nghề - vốn đã không còn là điểm khác biệt của gia công xuất khẩu Việt Nam so với các quốc gia khác;

Cuối cùng, hình thành khu công nghiệp sinh thái dệt may. Điều này sẽ giúp

thúc đẩy năng suất và hiệu quả hoạt động các doanh nghiệp thông qua tăng khả năng tiếp cận dịch vụ và nguồn nguyên liệu, rút ngắn thời gian trong việc thực hiện hợp đồng sản xuất sản phẩm dệt may, tăng khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, bên cạnh đó góp phần hạn chế những tác động tiêu cực đến môi trường. Xây dựng mô hình công nghiệp dệt may xanh nên cân nhắc theo hướng:

(i) Hình thành các khu vệ tinh xung quanh chuỗi sản xuất dệt may để hỗ trợ, cung cấp đầu vào và đầu ra cho ngành dệt may phát triển thuận lợi, trong đó, chú trọng đến tạo điều kiện phát triển thương mại và logistic - các nhân tố cần cải thiện đáng kể để có thể cạnh tranh trong xuất khẩu mặt hàng may mặc.

(ii) Hình thành mạng lưới trao đổi chất thải trong và ngoài khu công nghiệp theo 3 bước giữa các doanh nghiệp gần nhau trong khu công nghiệp, mạng lưới trong toàn khu công nghiệp và mạng lưới xử lý chất thải rắn, khí thải, tái sử dụng nước thải.

3.2.7.2 Với Hiệp hội Dệt may Việt Nam

Thứ nhất, Hiệp hội Dệt may Việt Nam cần phát huy tốt hơn vai trò của mình trong việc nghiên cứu thị trường, cập nhật thông tin về tình hình ngành dệt may trên thế giới và trở thành cầu nối giới thiệu đối tác cho Vinatex. Ngoài ra, Hiệp hội Dệt may Việt Nam có thể tham gia hỗ trợ cho các doanh nghiệp Dệt may thuộc Vinatex, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong đàm phán ký kết các hợp đồng, tư vấn nội dung những điều khoản liên quan đến thanh toán và giao nhận hàng. Điều này giúp các doanh nghiệp Dệt may tránh những điều khoản bất lợi và đảm bảo được thanh toán đầy đủ và đúng hạn.

Thứ hai, Hiệp hội Dệt may Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ Tập đoàn nghiên cứu và triển khai “xanh hoá” trong sản xuất kinh doanh. Hiệp hội Dệt may Việt Nam nên tạo cơ chế đối thoại giữa các doanh nghiệp, với các ngân hàng quốc tế thông qua các cuộc họp thường niên của Hiệp hội hoặc trên nền tảng diễn đàn trực tuyến để các bên liên quan hiểu rõ hơn và thực hiện trách nhiệm của mình trong quá trình “xanh hoá”. Qua đó, Hiệp hội Dệt may Việt Nam có thể triển khai định kỳ buổi chia sẻ kinh nghiệm, xúc tiến áp dụng công nghệ xanh, thành tựu công nghệ 4.0 trong sản xuất và tiêu dùng hàng dệt may.

Thứ ba, Hiệp hội Dệt may Việt Nam cần tiếp tục tăng cường tổng hợp, nghiên

cứu, đề xuất sửa đổi, bổ sung các cơ chế chính sách còn bất cập cho doanh nghiệp dệt may với Nhà nước; đặc biệt các vấn đề về lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội, cải cách thủ tục hành chính về thuế, hải quan, kiểm tra chuyên ngành...

Thứ tư, cần làm tốt vai trò cầu nối giữa các doanh nghiệp hội viên nhằm hình thành chuỗi cung ứng dệt may đáp ứng yêu cầu xuất xứ của các hiệp định thương mại tự do; Hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc phát triển thị trường mới; Hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc vượt qua các rào cản kỹ thuật khi xuất khẩu vào các thị trường yêu cầu cao đặc biệt trong việc đánh giá nhà máy của các khách hàng nước ngoài. Kết nối các hội viên, tạo ra hệ sinh thái hoạt động cho các doanh nghiệp dệt may. Hệ sinh thái ở đây là hướng đến việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Dệt May để tiến lên bậc thang cao hơn trong chuỗi giá trị cung ứng toàn cầu. Hệ sinh thái còn là việc nghiên cứu thành lập một Trung tâm tập hợp các chuyên gia pháp lý chuyên ngành để hỗ trợ, tư vấn cho các doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp hiểu rõ về quy tắc xuất xứ của các hiệp định thương mại tự do, ứng phó với các rào cản trên thị trường mới.

Cuối cùng, Hiệp hội nâng cao vai trò là đầu mối giao lưu với các tổ chức quốc tế, xúc tiến liên kết giữa Nhà nước và các doanh nghiệp để tạo ra tính hệ thống trong sản xuất kinh doanh xuất khẩu hàng dệt may trên cả nước. Để làm tốt vai trò này, cần có sự tăng cường về cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn nhân lực có trình độ, am hiểu về luật pháp và kinh doanh quốc tế nhằm tạo điều kiện thuận lợi để Hiệp hội dệt may tham gia vào các tổ chức và Hiệp hội ngành hàng quốc tế như Ủy ban quốc tế về dệt may, đưa ra các ý kiến đề xuất về hoạt động của tổ chức quốc tế nhằm nâng cao vai trò, uy tín của ngành dệt may Việt Nam. Hiệp hội cần phát huy mạnh mẽ vai trò định hướng, hỗ trợ các doanh nghiệp trong hoạt động xuất khẩu dệt may, tuân thủ chặt chẽ những quy định trong CPTPP mà vẫn đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng tại các thị trường khác nhau.

3.2.7.3 Với Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Một là, xây dựng chiến lược phát triển của Tập đoàn gắn với thực tiễn, trong đó định vị rõ vai trò và tính liên kết của các doanh nghiệp may nói chung và may gia công nói riêng trong toàn bộ chuỗi giá trị dệt may trong Tập đoàn, trong đó doanh nghiệp gia công xuất khẩu cũng cần có chiến lược phát triển riêng gắn với

định vị giá trị của dịch vụ gia công Việt Nam với những lợi thế và điểm mạnh cũng như khác biệt so với doanh nghiệp tại quốc gia khác. Lợi thế trực thuộc Tập đoàn Dệt may lớn của Việt Nam, có vốn Nhà nước cũng là điểm có thể tạo khác biệt so với doanh nghiệp tư tại các quốc gia Bangladesh, Ấn Độ...;

Hai là, hỗ trợ nâng cao năng lực gia công của các doanh nghiệp quy mô nhỏ thông qua các hình thức cặp đôi hỗ trợ hoặc các hình thức chia sẻ nguồn lực, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn... thu hẹp khoảng cách giữa năng lực gia công của các doanh nghiệp lớn với các doanh nghiệp nhỏ hơn;

Ba là, hỗ trợ doanh nghiệp gia công xuất khẩu xây dựng định vị riêng cho sản phẩm may gia công của các doanh nghiệp may gia công xuất khẩu thuộc Tập đoàn dựa trên thế mạnh của doanh nghiệp và xu thế mới của thị trường như xu thế quan tâm tới sản xuất xanh, quan tâm tới điều kiện làm việc của người lao động, hoặc doanh nghiệp gia công thành thạo với các sản phẩm khó, phức tạp, vật liệu mới...

Bốn là, thành lập Ban chuyên môn riêng của Tập đoàn hỗ trợ doanh nghiệp may nói chung và doanh nghiệp may xuất khẩu nói riêng trong việc đảm bảo chất lượng và yêu cầu của hàng gia công, liên kết doanh nghiệp may gia công với hệ sinh thái doanh nghiệp Tập đoàn và doanh nghiệp hỗ trợ bên ngoài;

Năm là, hỗ trợ nâng cao năng lực huy động vốn và quản trị hiệu quả sử dụng vốn, tiếp cận các hình thức huy động vốn mới như Trái phiếu...;

Sáu là, xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, trong đó tiếp tục mục tiêu nâng cao tay nghề cho công nhân, mở rộng phạm vi đào tạo, quản lý nhân sự hướng tới đội ngũ có chuyên môn trong nhiều lĩnh vực quản trị, chiến lược, thị trường, sản phẩm... ứng dụng trong ngành dệt may.

KẾT LUẬN

Sản phẩm may mặc là một trong những mặt hàng xuất khẩu chủ lực của nhiều quốc gia trên thế giới, đồng thời cũng là mục tiêu quan trọng trong chiến lược xuất khẩu hàng hoá của Việt Nam. Đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hoá, tự do thương mại đang diễn ra mạnh mẽ đang mở ra những cơ hội đồng thời hình thành những thách thức đối với các doanh nghiệp dệt may xuất khẩu của Việt Nam. Cộng với tình hình cạnh tranh có nhiều cải biến và kinh tế rơi vào khó khăn sau đại dịch, đơn hàng sụt giảm do xu hướng cắt giảm tiêu dùng trong đó có thời trang, sự lên ngôi của kinh tế tuần hoàn, phong trào tái chế, tái sử dụng...đang làm thay đổi hành vi người tiêu dùng, đồng thời đặt ra bài toán sống còn cho doanh nghiệp. Điều này cho thấy, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đặc biệt là của đơn vị đầu ngành là Tập đoàn Dệt may Việt Nam vẫn là vấn đề cần được xem xét một cách nghiêm túc và vô cùng cấp thiết.

Xuất phát từ sự cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn, Luận án Tiến sĩ với chủ đề "Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam" được thực hiện với các nội dung:

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về gia công xuất khẩu, năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp. Trong đó, đưa ra các khái niệm gia công xuất khẩu, năng lực gia công xuất khẩu, các nhân tố tác động tới năng lực gia công xuất khẩu và các tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc của doanh nghiệp;
- Luận án xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu mức độ sự ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp;
- Luận án đã tổng hợp, phân tích và đánh giá thực trạng gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc; đánh giá ảnh hưởng của sáu nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam. Từ các kết quả phân tích, luận án đã chỉ ra các điểm mạnh và hạn chế về năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp Tập đoàn Dệt may Việt Nam đồng thời làm căn cứ để đề xuất các giải pháp;

- Xuất phát từ nhận diện bối cảnh thị trường trong nước, quốc tế, các cơ hội và thách thức của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong nâng cao năng lực gia công xuất khẩu hàng may mặc, Luận án đã đề xuất các giải pháp đối với Tập đoàn nhằm nâng cao năng lực gia công xuất khẩu để tiếp tục khẳng định vị trí của ngành dệt may Việt Nam trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Đồng thời, để tạo điều kiện triển khai các giải pháp này, một số giải pháp đã được đề xuất với Nhà nước và Hiệp hội Dệt may Việt Nam cũng như Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Bên cạnh, một số kết quả nghiên cứu chính và đóng góp quan trọng, luận án còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể như sau:

- Trong thời gian nghiên cứu luận án, do hạn chế về thời gian và chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, việc triển khai hoạt động khảo sát tại các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn. Mặt khác, phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu hiện tại cũng có phần hạn chế. Do số lượng các số lượng doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam bao gồm cả đơn vị trực thuộc và liên kết không lớn, do đó quy mô lấy mẫu của đề tài còn nhỏ;

- Luận án chỉ sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính để đánh giá và đo lường sự ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của Tập đoàn Dệt may Việt Nam mà chưa sử dụng đến các kỹ thuật phức tạp hơn để phân tích đa nhóm, hay ảnh hưởng của các biến điều tiết.

Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét mở rộng quy mô và phạm vi nghiên cứu bao gồm tất cả các doanh nghiệp may mặc trong nước. Đồng thời tiến hành khám phá các mối quan hệ phức tạp hơn giữa các nhóm doanh nghiệp gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc theo quy mô, theo loại hình, nhóm sản phẩm...

Trong quá trình thực hiện Luận án, Nghiên cứu sinh đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của người hướng dẫn khoa học, các nhà khoa học, các nhà quản lý cũng như các doanh nghiệp. Xin trân trọng cảm ơn và rất mong nhận được sự góp ý của các nhà khoa học để Luận án được hoàn chỉnh hơn.

**DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN
ĐÀO TẠO TIỀN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Đỗ Huyền Trang (2021), *Thực trạng chất lượng dịch vụ gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*, Tạp chí Công thương số 26, tháng 11/2021, tr.278-tr.285.
2. Đỗ Huyền Trang (2022), *Thực trạng năng lực quản trị chất lượng của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam*, Tạp chí Công thương số 21, tháng 9/2022, tr.138-tr.144.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Đào Minh Anh (2020), *Nghiên cứu các nhân tố quản trị sản xuất cốt lõi tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường đại học Ngoại thương;
2. Trần Thị Vân Anh (2019), *Doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư*, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học xã hội.
3. Ban tuyên giáo trung ương (2020), *Covid 19, những tác động, hệ lụy và giải pháp ứng phó*, Hà Nội;
4. Bản tin Thị trường tài chính, tiền tệ, ngoại hối của Vietcombank. - Các website: <http://emergingtextiles.com>; <http://vneconomy.vn>; <http://tapchitaichinh.vn>; <http://nhandan.com.vn>;
5. Bộ Công Thương (2019), *Báo cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam 2018*, Nhà xuất bản Công Thương.
6. Bộ Công Thương (2020), *Báo cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam 2019*, Nhà xuất bản Công Thương.
7. Bộ Công Thương (2021), *Báo cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam 2020*, Nhà xuất bản Công Thương.
8. Bộ Công Thương (2021), *Báo cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam 2021*, Nhà xuất bản Công Thương.
9. Đỗ Quỳnh Chi (2020), *Đánh giá nhanh tác động của đại dịch COVID-19 tới doanh nghiệp và người lao động trong một số ngành kinh tế chính: Ứng phó, điều chỉnh và khả năng phục hồi*, Hà Nội;
10. Nguyễn Hồng Chinh (2017), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh tham gia Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương*, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.
11. Nguyễn Văn Đức (2018), *Nâng cao hiệu quả quản trị tài chính tại các doanh nghiệp dệt may thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ học viện Tài chính.

12. ILO (2020), *Thông cáo báo chí : Đại dịch COVID-19 gây tổn thất nghiêm trọng về thu nhập từ việc làm trên toàn thế giới*, cập nhật ngày 2/12/2020 từ địa chỉ https://www.ilo.org/hanoi/Informationresources/Publicinformation/Pressreleases/WCMS_756005/lang--vi/index.htm
13. Trần Thị Thu Hiền (2018), *Phát triển xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam khi tham gia hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP)*, Luận án tiến sĩ viện nghiên cứu chiến lược, chính sách công thương.
14. Hoàng Trọng Hoà (2021), *Mối quan hệ giữa chiến lược sản xuất và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất chế tạo ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội;
15. Vũ Dương Hoà (2017), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa dệt may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Viện nghiên cứu thương mại.
16. Nguyễn Hoàng (2009), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của doanh nghiệp dệt may VN trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ kinh tế trường đại học Thương mại.
17. Nguyễn Thị Dung Huệ (2012), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ Kinh tế trường đại học Ngoại Thương.
18. Trần Thị Kim Loan và Bùi Nguyên Hùng (2009), *Nghiên cứu các nhân tố có ảnh hưởng đến năng suất của các doanh nghiệp trong ngành may*, Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ.
19. Tống Phước Long (2017), *Phát triển thương hiệu sản phẩm thời trang xuất khẩu của Tập đoàn dệt may Việt Nam (Vinatex)*, Luận án tiến sĩ kinh tế trường Đại học Thương mại
20. Nguyễn Đạt Minh (2018), *Đánh giá những nhân tố tác động đến việc áp dụng thành công phương pháp sản xuất Lean tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường đại học Bách Khoa Hà Nội.

21. Hoàng Thị Thúy Nga (2012), *Nghiên cứu tính kinh tế theo quy mô (Economies of scale) của các doanh nghiệp may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế trường Đại học Kinh tế quốc dân.
22. Ngô Thị Việt Nga (2013), *Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh doanh và quản lý trường Đại học Kinh tế quốc dân.
23. Ngân hàng Nhà nước (2020), *Báo cáo đánh giá về cán cân thanh toán quốc tế của Việt Nam thời kỳ 2021 - 2020 và phương hướng mục tiêu của thời kỳ 2021 - 2030, Kế hoạch 5 năm 2021-2025*.
24. Nguyễn Gia Sơn (2018), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của tập đoàn dệt may Việt Nam trong Hội nhập*, Tạp chí Tài chính Doanh nghiệp.
25. Nguyễn Xuân Thọ (2019), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ Viện chiến lược phát triển.
26. Nguyễn Hoàng Việt (2022), *Phát triển chiến lược và năng lực cạnh tranh marketing của các doanh nghiệp bán lẻ hiện đại Việt Nam*, Trường Đại học Thương mại, tr.101-102,
27. Lê Mai Trang và Thiều Quang Hiệp (2016), *Chính sách tỷ giá hối đoái hướng tới mục tiêu xuất khẩu*, Tạp chí Ngân Hàng, số 18 (9/2016), 15 – 18.
28. Nguyễn Tấn Trung (2021), *Quản lý chất lượng toàn diện và kết quả chất lượng: Vai trò trung gian của năng lực hấp thụ công nghệ và văn hoá sáng tạo*, Luận án tiến sĩ trường đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh.
29. Lê Tiến Trường và Hoàng Xuân Hiệp (2020), *“Ngành dệt may Việt Nam với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư”*, Hà Nội.
30. Vitas, Lefaso, VCCI, CĐVN (2020), *Tuyên bố chung của các đối tác xã hội ngành dệt, may, da, giày, túi xách Việt Nam*, Hà Nội 7- WEF (2020), The Future of Jobs Report 2020, Geneva.

TIẾNG ANH

1. Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006), *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, Journal of Manufacturing Technology Management, 17(4), pg. 460-471.
2. Agus và Hajinoor (2012), *Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance – Case study of manufacturing companies in Malaysia*, International Quality & Reliability Management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 No. 1, pp. 92-121
3. Ahire, S. L., & Waller, M. A. (1994). *Incremental and breakthrough process improvement: an integrative framework*, The International Journal of Logistics Management, 5(1), 19-32.
4. Ahmad, S., Schroeder, R. G., Sinha, K. K., (2003), *The role of infrastructure practices in the effectiveness of JIT practices: implications for plant competitiveness*, Journal of Engineering and Technology Management, 20(2003), 161-191, 2003.
5. Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). *The mediator role of learning capability and business ness between total quality management and financial performance*, International Journal of Production Research, 52(3), 888-901.
6. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*, Journal of marketing, 58(3), 53-66.
7. Antony, J., & Fergusson, C. (2004), *Six Sigma in the software industry: results from a pilot study*, Managerial Auditing Journal, 19(8), pg. 1025-1032.
8. Barney. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 99-120.
9. Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). *Identification of the critical factors of TQM*, Decision Sciences 27(1):1 - 21

10. Bozdogan, K. (2006), *A comparative review of lean thinking, six sigma and related enterprise process improvement initiatives*, Massachusetts Institute of Technology, USA.
11. Brah, S. A., Tee, S. S., & Madhu Rao, B. (2002), *Relationship between TQM and performance of Singapore companies*, International Journal of Quality & Reliability Management, 19(4), 356-379.
12. Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016), "Ergonomic Issues in Lean Manufacturing", Procedia- Social and Behavioral Sciences, 221, pg. 105-110.
13. Cousins & Spekman (2003), *Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organisational Relationships*, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 3, 53 - 62.
14. Cua & partners (2006), *Improving performance through an integrated manufacturing program*, The Quality Management Journal.
15. Cua, K. O., McKone-Sweet, K. E., Schroeder, R. G., *Improving performance through an integrated manufacturing program*, The Quality Management Journal, Vol. 13, No. 3, p.45, 2006.
16. Dao Minh Anh (2020), *Impact of Operations Management Practices on Firm Performance: An Empirical Analysis at Vietnam's Mechanical Firms*, International Journal of Business & Applied Sciences.
17. Davies, A. J., Kochhar, A. K., *A framework for the selection of best practices*, International Journal of Operatio
18. Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development*, Academy of management review, 19(3), 392-418.
19. Dennis, P. (2007), *Lean Production Simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*, 2nd edition, CRC Press.
20. Dennis, P. (2015), *Lean Production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*, 3rd edition, CRC Press.

21. Duarte, A., Brito, L., Serio, L., Martins, G., *Operational practices and financial performance: an Empirical analysis of Brazilian manufacturing companies*, Brazilian Administration Review, Vol. 8, No. 4, pp. 395-411, 2011.
22. EN ISO 9000. (2000). *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2000)*, European Committee for Standardisation. Brussels.
23. Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*,. New York: Mc Graw Hill
24. Flynn và Schroeder (1995), *The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*, Decision Sciences.
25. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S., *The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*, Decision Sciences, Vol. 26, No. 5, pp. 659-691, 1995.
26. Fotopoulos và Psomas (2009), *The impact of soft and hard TQM elements on quality management result*,. International Journal of Quality & Reliability Management
27. Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). *On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm*, Organization Studies, 29(8–9), 1143–1164. <https://doi.org/10.1177/0170840608094774>
28. Fullerton, R. R., McWatters, C. S., *The production performance benefits from JIT implementation*, Journal of Operations Management, 19 pp. 81-96, 2001.
29. Hubbard, G., Zubac, A., Johnson, L., & Sanchez, R. (2008). *Rethinking traditional value chain logic. In A focused Issue on fundamental issues in competence theory development* (pp. 107-129). Emerald Group Publishing Limited.
30. Ishikawa, K. (1990). *Introduction to quality control*. Productivity Press.
31. John, L. Hradesky. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: Mc Graw Hill.
32. Kanji, G. K., & Asher, M. (1996). *Total quality management process: a systematic approach*. Carfax.
33. Kanji, G. K., & Wallace, W. (2000). *Business excellence through customer satisfaction*. Total Quality Management, 11(7), 979-998.

34. Ketokivi, M., Schroeder, R. G. (2004), *Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices*, Journal of Operations Management, Vol. 22 (2004), pp. 63-89.
35. Koenigsaecker, G. (2013), *Leading the lean enterprise transformation*, CRC Press.
36. Laihonon.H and Pekkola.S. (2014). *Measuring Performance of a service system - from organization to customer - perceived performance*. Measuring Business Excellence Research, 18 (3), 1-19.
37. Lakshman, C. (2006). *A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory*. Total Quality Management & Business Excellence, 17(1), 41-60.
38. Lean Concepts – A Case Study of Norglide Bearings, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 3(6), pg. 1349-1354.
39. Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. The Bell Journal of Economics, 418-438.
40. Ljungquist, U., 2007. *Core competency beyond identification: presentation of a model*. Management Decision, 45(3), pp. 393-402
41. Matsui, Y., *An empirical analysis of just-in-time production in Japanese manufacturing companies*, International Journal of Production Economics, 108(2007), pp.153-164, 2007.
42. McLaughlin, P., *Manufacturing best practice and UK productivity*. UK: UK Government's Foresight Future of Manufacturing Project, 2013.
43. Neely, A.(2002). *Business Performance measurement* Cambridge: Cambridge University Press.
44. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Volume Vol. 68 No. 3, pp. pp. 79-92
45. Rahman và Siddiqui (2006), *Exploring total quality management for information systems in Indian firms: Application and benefits*. Business Process Management Journal.

46. Raja, M. W., Bodla, M.A., Malik, S. A.(2011), *Evaluating the effect of total quality management practices on business performance: A study of manufacturing firms of Pakistan*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 9, pp. 110-117.
47. Rao, S. S., Solis, L. E., & Raghunathan, T. S. (1999). *A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument*. Total Quality Management, 10(7), 1047-1075.
48. Rao, S. S., Solis, L. E., & Raghunathan, T. S. (1999). *A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument*. Total Quality Management, 10(7), 1047-1075.
49. Santos-Vijande, M.L., Álvarez-González, L.I., (2009). *TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness*. Total Quality Management 20 (2), 171–196.
50. Sisson, J. A. (2014), *A Framework for the Development of a Model for Successful, Sustained Lean Implementation and Improvement*, Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, USA.
51. Tan, K. C., Kannan, V. R., Narasimhan, R.(2007), *The impact of operations capability on firm performance*, International Journal of Production Research, 45(21), pp. 5135 -5156.
52. Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). *Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners*. Management Decision, 46(5), 725-742.
53. Theo Yang (2006), *The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms*, TQM Magazine.
54. Thompson et al., 2017 Value chain
55. Toni, A. F., Nassimbeni, G.(2000), *Just-in-time purchasing: An empirical study of operational practice, supplier development and performance*, Omega, 28 (6), pp. 631-651.

56. Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Martín-Ruíz, D. (2012). *Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success?* Management Decision, 50(8), 1445-1464.
57. Waal and Coevert. (2007) *The effect of performance management on the organizational results of a bank*, International Journal of Productivity and Performance Management. Emerald Group Publishing, 56(5/6), 397-416.
58. Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". Strategic management journal, 5(2), 171-180.
59. Wilson, L. (2010), *How to Implement Lean Manufacturing*, McGraw Hill.
60. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003), *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation, revised and updated*, Harper Business, ISBN 0-7432, pg. 4927-4925.
61. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990), *Machine that changed the world*, Simon and Schuster.
62. Wu Chongbo (2007), *Studies on the Indonesian textile and garment industry*, Asia Pacific Press Indonesia
63. Sanchita Banerjee Saxena, Veronique Salze - Lozac'h (2010), *Competitiveness in the Garment and Textiles Industry: Creating a supportive environment ;*
64. Muhammad Shafiq (2011), *An investigation of total quality management practices in Pakistan*.
65. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). "Multivariate data analysis (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
66. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Boston: Cengage.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: MẪU PHIẾU KHẢO SÁT

PHIẾU KHẢO SÁT MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Tôi tên là Đỗ Huyền Trang, hiện nay tôi đang làm nghiên cứu sinh tại Trường Đại học Thương mại với đề tài "*Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam*". Để có dữ liệu phục vụ nghiên cứu đề tài, tôi đã thiết kế phiếu khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp dưới đây. Mong Ông/Bà vui lòng dành cho tôi ít phút quý báu để đọc và trả lời các câu hỏi. Những thông tin khảo sát chỉ mang tính chất tham khảo phục vụ cho quá trình nghiên cứu. Tôi xin cam kết mọi thông tin và ý kiến của Ông/Bà sẽ được tôn trọng và bảo mật.

Xin chân thành cảm ơn Ông/Bà!

(Với mỗi câu hỏi, Ông/Bà lựa chọn phương án phù hợp với ý kiến của mình và đánh dấu chọn (dấu x) vào ô mà Ông/Bà lựa chọn)

Phương pháp thu thập thông tin:

Điện thoại Email Phòng vấn trực tiếp

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin chung về cá nhân và công ty theo các câu hỏi dưới đây:

1. Họ và tên người được phỏng vấn:
2. Giới tính: Nam Nữ
3. Trình độ học vấn: Dưới đại học Đại học Sau đại học
4. Chức vụ (xin ghi rõ):
6. Tên công ty:
7. Địa chỉ:
8. Số năm hoạt động của công ty:

9. Doanh thu của công ty:

Dưới 20 tỷ đồng Từ 21 tỷ đến 40 tỷ đồng Từ 41 tỷ đến 60 tỷ đồng

Từ 61 tỷ đến 80 tỷ đồng Trên 81 tỷ đến dưới 100 tỷ đồng Từ 101 tỷ đến 150 tỷ đồng Từ 151 tỷ đến dưới 200 tỷ đồng Từ 200 tỷ đồng trở lên

10. Quy mô lao động trong công ty Ông/Bà:

Dưới 500 lao động Từ 501 đến 1000 lao động Từ 1001 đến 1500 lao động

Từ 1501 đến 2000 lao động Từ 2001 đến 2500 lao động

Từ 2501 đến dưới 3000 lao động Trên 3000 lao động

11. Trình độ lao động tại công ty Ông/ Bà:

Tiêu chí	Tỷ lệ	Tiêu chí	Tỷ lệ
Trình độ		Độ tuổi	
1. THPT		1. Dưới 25 tuổi	
2. Trung cấp, cao đẳng		2. Từ 25-35 tuổi	
3. Đại học		3. Từ 35-50 tuổi	
4. Sau đại học		4. Trên 50 tuổi	
Giới tính			
1. Nam			
2. Nữ			

12. Tình hình công nghệ tại công ty Ông/ Bà:

- Công nghệ đang sử dụng trong hoạt động sản xuất kinh doanh phần lớn được đầu tư khi nào?

Trước năm 2019 Sau năm 2019

- Nguồn gốc công nghệ của doanh nghiệp đến từ các quốc gia nào?

Châu Á (Cụ thể:.....)

Châu Âu (Cụ thể:.....)

Nội địa

Khác: (Cụ thể:.....)

13. Tiêu chuẩn chất lượng nào đang được áp dụng tại công ty Ông/ bà?

ISO

WRAP

BSCI

BW

Khác:

NLLK3	Doanh nghiệp thường xuyên làm việc với các đối tác và khách hàng trong và ngoài nước	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NLLK4	Doanh nghiệp thường xuyên mở rộng và tăng cường hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Nhân tố quản trị nguyên vật liệu								
NVL1	Nguyên liệu nhập khẩu của doanh nghiệp luôn đảm bảo chất lượng và số lượng	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NVL2	Nguyên liệu tại chỗ của doanh nghiệp luôn đảm bảo chất lượng và số lượng	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NVL3	Nguyên liệu của doanh nghiệp được bảo quản tốt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NVL4	Nguyên liệu của doanh nghiệp thường xuyên được theo dõi và đảm bảo phục vụ tiến độ sản xuất	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Năng lực gia công xuất khẩu								
NLGC1	Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các đối thủ cùng ngành	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NLGC2	Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh trên thị trường	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
NLGC3	Doanh nghiệp đã thực hiện tốt 6 nhân tố này trong trong hoạt động sản xuất kinh doanh	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Xin trân trọng cảm ơn ý kiến trả lời của Ông/Bà

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
NLLK1	186	2	6	4.27	.896	.803
NLLK2	186	2	6	4.31	1.034	1.070
NLLK3	186	2	6	4.34	.952	.906
NLLK4	186	2	6	4.27	.989	.978
TC1	186	1	6	4.45	1.019	1.038
TC2	186	1	6	4.60	.960	.922
TC3	186	1	7	4.62	.918	.843
TC4	186	1	7	4.58	.968	.938
NVL1	186	2	6	4.17	.846	.716
NVL2	186	2	6	4.33	.891	.795
NVL3	186	2	6	4.34	.851	.724
NVL4	186	2	6	4.18	.900	.810
NNL1	186	2	6	4.47	.913	.834
NNL2	186	2	6	4.55	.906	.821
NNL3	186	2	6	4.28	.905	.819
NNL4	186	2	6	4.63	.910	.828
CNSX1	186	2	6	4.13	.822	.675
CNSX2	186	2	6	4.33	.760	.578
CNSX3	186	2	6	4.35	.853	.727
CNSX4	186	2	6	4.25	.872	.760
TCSX1	186	1	7	4.31	1.148	1.318
TCSX2	186	1	7	4.47	1.004	1.007
TCSX3	186	1	7	4.26	1.040	1.082
TCSX4	186	1	7	4.55	1.029	1.060
NLGC1	186	2	6	4.55	.901	.811
NLGC2	186	2	6	4.54	.953	.909
NLGC3	186	2	6	4.56	.912	.831
QM	186	1	2	1.47	.500	.250
HT	186	1	4	1.68	.895	.802
QHDN	186	1	2	1.39	.488	.239
Valid N (listwise)	186					

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	489.350
	df	21
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLLK	1.000	.455
TC	1.000	.595
NVL	1.000	.464
NNL	1.000	.501
CNSX	1.000	.342
TCSX	1.000	.547
NLGC	1.000	.788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.693	52.752	52.752	3.693	52.752	52.752
2	.813	11.614	64.366			
3	.707	10.098	74.464			
4	.598	8.544	83.008			
5	.566	8.092	91.100			
6	.364	5.194	96.295			
7	.259	3.705	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
NLGC	.888
TC	.771
TCSX	.740
NNL	.708
NVL	.681
NLLK	.675
CNSX	.585

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2587.974
	df	351
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLLK1	1.000	.700
NLLK2	1.000	.679
NLLK3	1.000	.683
NLLK4	1.000	.609
TC1	1.000	.618
TC2	1.000	.768
TC3	1.000	.668
TC4	1.000	.532
NVL1	1.000	.602
NVL2	1.000	.613
NVL3	1.000	.596
NVL4	1.000	.803
NNL1	1.000	.692
NNL2	1.000	.686
NNL3	1.000	.651
NNL4	1.000	.632
CNSX1	1.000	.658
CNSX2	1.000	.679
CNSX3	1.000	.651
CNSX4	1.000	.709
TCSX1	1.000	.652
TCSX2	1.000	.740
TCSX3	1.000	.512
TCSX4	1.000	.701
NLGC1	1.000	.510
NLGC2	1.000	.696
NLGC3	1.000	.620

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.383	34.752	34.752	9.383	34.752	34.752
2	2.179	8.071	42.823	2.179	8.071	42.823
3	1.915	7.092	49.915	1.915	7.092	49.915
4	1.598	5.920	55.835	1.598	5.920	55.835
5	1.551	5.743	61.579	1.551	5.743	61.579
6	1.036	3.838	65.417	1.036	3.838	65.417
7	.905	3.352	68.768			
8	.786	2.913	71.681			
9	.737	2.731	74.412			
10	.704	2.609	77.021			
11	.622	2.304	79.325			
12	.596	2.208	81.533			
13	.533	1.974	83.508			
14	.493	1.827	85.335			
15	.485	1.796	87.131			
16	.409	1.516	88.647			
17	.385	1.426	90.073			
18	.375	1.388	91.461			
19	.343	1.269	92.730			
20	.328	1.215	93.945			
21	.302	1.117	95.062			
22	.282	1.043	96.105			
23	.261	.967	97.072			
24	.229	.849	97.921			
25	.213	.788	98.709			
26	.178	.661	99.370			
27	.170	.630	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
NLGC2	.824					
NLGC3	.782					
NLGC1	.701					
TC2	.674					
TCSX4	.641					
TC1	.633					
TCSX2	.623					
TCSX1	.614					
NNL4	.612					
NLLK2	.604					
NVL2	.602					
NNL2	.596					
TC3	.592					
TC4	.578					
NNL1	.561					
NNL3	.549					
NLLK1	.545					
CNSX4	.539	.513				
NVL3	.518			.505		
TCSX3	.517					
NLLK4	.513					
NVL1						
NLLK3						
CNSX2		.626				
CNSX1		.581				
CNSX3		.530				
NVL4	.556			.567		

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
NLLK1	4.27	.896	186
NLLK2	4.31	1.034	186
NLLK3	4.34	.952	186
NLLK4	4.27	.989	186
TC1	4.45	1.019	186
TC2	4.60	.960	186
TC3	4.62	.918	186
TC4	4.58	.968	186
NVL1	4.17	.846	186
NVL2	4.33	.891	186
NVL3	4.34	.851	186
NVL4	4.18	.900	186
NNL1	4.47	.913	186
NNL2	4.55	.906	186
NNL3	4.28	.905	186
NNL4	4.63	.910	186
CNSX1	4.13	.822	186
CNSX2	4.33	.760	186
CNSX3	4.35	.853	186
CNSX4	4.25	.872	186
TCSX1	4.31	1.148	186
TCSX2	4.47	1.004	186
TCSX3	4.26	1.040	186
TCSX4	4.55	1.029	186
NLGC1	4.55	.901	186
NLGC2	4.54	.953	186
NLGC3	4.56	.912	186

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2587.974
	df	351
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLLK1	1.000	.700
NLLK2	1.000	.679
NLLK3	1.000	.683

NLLK4	1.000	.609
TC1	1.000	.618
TC2	1.000	.768
TC3	1.000	.668
TC4	1.000	.532
NVL1	1.000	.602
NVL2	1.000	.613
NVL3	1.000	.596
NVL4	1.000	.803
NNL1	1.000	.692
NNL2	1.000	.686
NNL3	1.000	.651
NNL4	1.000	.632
CNSX1	1.000	.658
CNSX2	1.000	.679
CNSX3	1.000	.651
CNSX4	1.000	.709
TCSX1	1.000	.652
TCSX2	1.000	.740
TCSX3	1.000	.512
TCSX4	1.000	.701
NLGC1	1.000	.510
NLGC2	1.000	.696
NLGC3	1.000	.620

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.383	34.752	34.752	9.383	34.752	34.752
2	2.179	8.071	42.823	2.179	8.071	42.823
3	1.915	7.092	49.915	1.915	7.092	49.915
4	1.598	5.920	55.835	1.598	5.920	55.835
5	1.551	5.743	61.579	1.551	5.743	61.579
6	1.036	3.838	65.417	1.036	3.838	65.417
7	.905	3.352	68.768			
8	.786	2.913	71.681			
9	.737	2.731	74.412			
10	.704	2.609	77.021			
11	.622	2.304	79.325			

12	.596	2.208	81.533		
13	.533	1.974	83.508		
14	.493	1.827	85.335		
15	.485	1.796	87.131		
16	.409	1.516	88.647		
17	.385	1.426	90.073		
18	.375	1.388	91.461		
19	.343	1.269	92.730		
20	.328	1.215	93.945		
21	.302	1.117	95.062		
22	.282	1.043	96.105		
23	.261	.967	97.072		
24	.229	.849	97.921		
25	.213	.788	98.709		
26	.178	.661	99.370		
27	.170	.630	100.000		

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.212	11.897	11.897
2	3.210	11.891	23.788
3	2.844	10.533	34.321
4	2.809	10.403	44.723
5	2.803	10.382	55.106
6	2.784	10.311	65.417
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
NLGC2	.824					
NLGC3	.782					
NLGC1	.701					
TC2	.674					
TCSX4	.641					
TC1	.633					
TCSX2	.623					
TCSX1	.614					
NNL4	.612					
NLLK2	.604					
NVL2	.602					
NNL2	.596					
TC3	.592					
TC4	.578					
NNL1	.561					

NNL3	.549					
NLLK1	.545					
CNSX4	.539	.513				
NVL3	.518			.505		
TCSX3	.517					
NLLK4	.513					
NVL1						
NLLK3						
CNSX2		.626				
CNSX1		.581				
CNSX3		.530				
NVL4	.556			.567		

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TCSX2	.809					
TCSX4	.757					
TCSX1	.738					
TCSX3	.631					
NLGC1						
NNL1		.793				
NNL2		.773				
NNL3		.743				
NNL4		.701				
NLGC2						
NLGC3						
NVL4			.852			
NVL1			.723			
NVL3			.713			
NVL2			.679			

CNSX2				.804		
CNSX4				.788		
CNSX1				.753		
CNSX3				.740		
TC2					.784	
TC3					.746	
TC1					.684	
TC4					.621	
NLLK1						.788
NLLK3						.786
NLLK2						.706
NLLK4						.699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.458	.446	.391	.336	.427	.380
2	-.241	.355	-.376	.772	-.228	-.166
3	-.642	.363	.188	-.213	-.208	.576
4	.004	-.212	.758	.272	-.518	-.196
5	.014	-.671	-.163	.365	-.007	.624
6	-.566	-.220	.264	.196	.674	-.262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
NLGC1	4.55	.901	186
NLGC2	4.54	.953	186
NLGC3	4.56	.912	186

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	239.136

df	3
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLGC1	1.000	.698
NLGC2	1.000	.795
NLGC3	1.000	.800

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.294	76.460	76.460	2.294	76.460	76.460
2	.434	14.464	90.923			
3	.272	9.077	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
NLGC3	.895
NLGC2	.892
NLGC1	.836

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
NLLK1	4.27	.896	186
NLLK2	4.31	1.034	186
NLLK3	4.34	.952	186
NLLK4	4.27	.989	186
TC1	4.45	1.019	186
TC2	4.60	.960	186
TC3	4.62	.918	186
TC4	4.58	.968	186
NVL1	4.17	.846	186
NVL2	4.33	.891	186
NVL3	4.34	.851	186
NVL4	4.18	.900	186

NNL1	4.47	.913	186
NNL2	4.55	.906	186
NNL3	4.28	.905	186
NNL4	4.63	.910	186
CNSX1	4.13	.822	186
CNSX2	4.33	.760	186
CNSX3	4.35	.853	186
CNSX4	4.25	.872	186
TCSX1	4.31	1.148	186
TCSX2	4.47	1.004	186
TCSX3	4.26	1.040	186
TCSX4	4.55	1.029	186

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2071.511
	df	276
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLLK1	1.000	.704
NLLK2	1.000	.693
NLLK3	1.000	.685
NLLK4	1.000	.611
TC1	1.000	.619
TC2	1.000	.765
TC3	1.000	.674
TC4	1.000	.535
NVL1	1.000	.606
NVL2	1.000	.611
NVL3	1.000	.606
NVL4	1.000	.803
NNL1	1.000	.684
NNL2	1.000	.690
NNL3	1.000	.655
NNL4	1.000	.692
CNSX1	1.000	.661
CNSX2	1.000	.684
CNSX3	1.000	.656
CNSX4	1.000	.707
TCSX1	1.000	.637
TCSX2	1.000	.744

TCSX3	1.000	.543
TCSX4	1.000	.709

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.721	32.172	32.172	7.721	32.172	32.172
2	2.173	9.053	41.226	2.173	9.053	41.226
3	1.912	7.969	49.194	1.912	7.969	49.194
4	1.595	6.645	55.839	1.595	6.645	55.839
5	1.542	6.423	62.262	1.542	6.423	62.262
6	1.030	4.294	66.556	1.030	4.294	66.556
7	.828	3.451	70.006			
8	.770	3.208	73.214			
9	.668	2.783	75.998			
10	.614	2.557	78.554			
11	.610	2.544	81.098			
12	.545	2.270	83.368			
13	.495	2.062	85.431			
14	.479	1.997	87.428			
15	.414	1.725	89.152			
16	.402	1.676	90.828			
17	.367	1.527	92.355			
18	.340	1.419	93.774			
19	.299	1.246	95.019			
20	.279	1.164	96.183			
21	.266	1.107	97.291			
22	.235	.978	98.269			
23	.215	.896	99.165			
24	.200	.835	100.000			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.731	11.381	11.381

2		2.723	11.347	22.728
3		2.708	11.281	34.010
4		2.644	11.015	45.025
5		2.591	10.794	55.819
6		2.577	10.736	66.556
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TC2	.675					
TCSX4	.643					
TC1	.641					
NNL4	.628					
TCSX2	.618					
NVL2	.618					

NLLK2	.616				
TCSX1	.604				
TC3	.604				
NNL2	.591				
TC4	.579				
NNL1	.551				
NLLK1	.549				
NNL3	.544				
CNSX4	.541	.502			
TCSX3	.533				
NVL3	.529			.503	
NLLK4	.517				
NLLK3	.501				
NVL1					
CNSX2		.622			
CNSX1		.576			
CNSX3	.501	.522			
NVL4	.553			.565	

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TCSX2	.806					
TCSX4	.755					
TCSX1	.721					
TCSX3	.661					
NNL1		.781				
NNL2		.771				
NNL3		.739				
NNL4		.728				
CNSX2			.806			

CNSX4			.792			
CNSX1			.758			
CNSX3			.741			
NVL4				.856		
NVL1				.731		
NVL3				.716		
NVL2				.676		
TC2					.787	
TC3					.746	
TC1					.682	
TC4					.632	
NLLK1						.793
NLLK3						.788
NLLK2						.715
NLLK4						.695

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.436	.418	.360	.401	.441	.388
2	-.237	.363	.762	-.386	-.231	-.169
3	-.644	.359	-.211	.190	-.211	.576
4	.003	-.160	.247	.759	-.525	-.249
5	.009	-.693	.380	-.124	-.072	.595
6	.583	.243	-.199	-.250	-.653	.270

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NLLK1	4.27	.896	186
NLLK2	4.31	1.034	186
NLLK3	4.34	.952	186
NLLK4	4.27	.989	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NLLK1	12.92	5.897	.675	.748
NLLK2	12.88	5.413	.656	.755
NLLK3	12.85	5.844	.627	.768
NLLK4	12.92	5.880	.579	.791

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.19	9.638	3.105	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TC1	4.45	1.019	186

TC2	4.60	.960	186
TC3	4.62	.918	186
TC4	4.58	.968	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	13.80	5.634	.615	.781
TC2	13.65	5.517	.711	.734
TC3	13.63	5.824	.673	.754
TC4	13.67	6.059	.556	.806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.25	9.647	3.106	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NVL1	4.17	.846	186
NVL2	4.33	.891	186
NVL3	4.34	.851	186
NVL4	4.18	.900	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NVL1	12.85	4.882	.580	.785
NVL2	12.70	4.687	.592	.780
NVL3	12.68	4.812	.597	.777
NVL4	12.84	4.197	.749	.701

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.03	7.767	2.787	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NNL1	4.47	.913	186
NNL2	4.55	.906	186
NNL3	4.28	.905	186
NNL4	4.63	.910	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NNL1	13.47	5.180	.659	.785
NNL2	13.38	5.124	.684	.774
NNL3	13.66	5.254	.646	.791
NNL4	13.30	5.249	.642	.793

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.94	8.753	2.958	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CNSX1	4.13	.822	186
CNSX2	4.33	.760	186
CNSX3	4.35	.853	186
CNSX4	4.25	.872	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CNSX1	12.93	4.390	.621	.794
CNSX2	12.73	4.511	.654	.781
CNSX3	12.70	4.242	.635	.788
CNSX4	12.81	4.002	.699	.758

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.06	7.202	2.684	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TCSX1	4.31	1.148	186
TCSX2	4.47	1.004	186
TCSX3	4.26	1.040	186
TCSX4	4.55	1.029	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCSX1	13.28	6.605	.633	.785
TCSX2	13.12	6.898	.712	.748
TCSX3	13.33	7.434	.554	.817
TCSX4	13.05	6.846	.696	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.60	11.658	3.414	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NLGC1	4.55	.901	186

NLGC2	4.54	.953	186
NLGC3	4.56	.912	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NLGC1	9.11	3.005	.651	.842
NLGC2	9.11	2.641	.742	.757
NLGC3	9.09	2.754	.748	.751

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.66	5.849	2.418	3

Correlations

		NLLK	TC	NVL	NNL	CNSX	TCSX
NLLK	Pearson Correlation	1	.462**	.420**	.390**	.293**	.329**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186
TC	Pearson Correlation	.462**	1	.406**	.445**	.312**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186
NVL	Pearson Correlation	.420**	.406**	1	.378**	.252**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	186	186	186	186	186	186
NNL	Pearson Correlation	.390**	.445**	.378**	1	.414**	.354**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186
CNSX	Pearson Correlation	.293**	.312**	.252**	.414**	1	.357**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000
	N	186	186	186	186	186	186
TCSX	Pearson Correlation	.329**	.582**	.449**	.354**	.357**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186	186
NLGC	Pearson Correlation	.544**	.630**	.552**	.607**	.460**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186

Correlations

	NLGC
--	------

NLLK	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
TC	Pearson Correlation	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
NVL	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
NNL	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
CNSX	Pearson Correlation	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
TCSX	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	186
NLGC	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	186

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TCSX, NLLK, CNSX, NNL, NVL, TC ^b		Enter

s. Dependent Variable: NLGC

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.818 ^a	.669	.658	.47162	1.968

a. Predictors: (Constant), TCSX, NLLK, CNSX, NNL, NVL, TC

b. Dependent Variable: NLGC

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	80.406	6	13.401	60.250	.000 ^a
	Residual	39.814	179	.222		
	Total	120.220	185			

a. Dependent Variable: NLGC

b. Predictors: (Constant), TCSX, NLLK, CNSX, NNL, NVL, TC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.798	.300		-2.663	.008
	NLLK	.178	.054	.172	3.320	.001
	TC	.193	.060	.185	3.186	.002
	NVL	.190	.060	.164	3.169	.002
	NNL	.281	.057	.258	4.924	.000
	CNSX	.134	.059	.112	2.278	.024
	TCSX	.242	.053	.256	4.542	.000

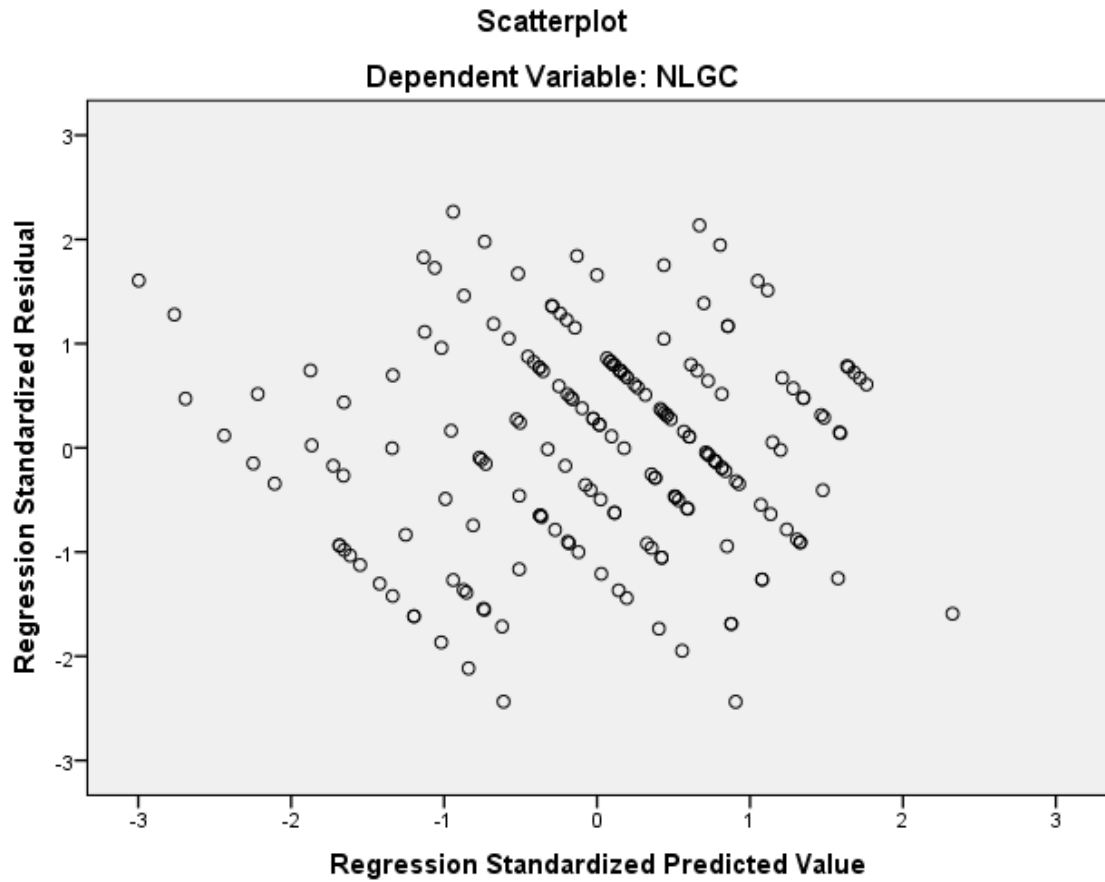
a. Dependent Variable: NLGC

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5762	6.0842	4.5520	.65926	186
Residual	-1.14933	1.06834	.00000	.46391	186
Std. Predicted Value	-2.997	2.324	.000	1.000	186
Std. Residual	-2.437	2.265	.000	.984	186

a. Dependent Variable: NLGC

Charts



T-Test

Group Statistics

	QM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NLGC	1	99	4.0707	.69705	.07006
	2	87	5.0996	.52364	.05614

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
NLGC	Equal variances assumed	14.784	.000	-11.256	184
	Equal variances not assumed			-11.461	179.791

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means			
Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower
NLGC	Equal variances assumed	.000	-1.02891	.09141	-1.20926
	Equal variances not assumed	.000	-1.02891	.08978	-1.20606

Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means		
			95% Confidence Interval of the Difference		
			Upper		
NLGC	Equal variances assumed				-.84856
	Equal variances not assumed				-.85176

T-Test

Group Statistics

	QHDN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NLGC	1	114	4.5439	.87830	.08226
	2	72	4.5648	.68207	.08038

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
NLGC	Equal variances assumed	6.511	.012	-.172	184
	Equal variances not assumed			-.182	176.176

Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means		
			Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
					95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
NLGC	Equal variances assumed		.863	-.02096	.12167
	Equal variances not assumed		.856	-.02096	.11501

Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means		
			95% Confidence Interval of the Difference		
			Upper		
NLGC	Equal variances assumed				.21909
	Equal variances not assumed				.20603