

**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	vi
DANH MỤC HÌNH.....	viii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	ix
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.....	21
5. Phương pháp nghiên cứu	22
6. Một số đóng góp mới của Luận án.....	25
7. Kết cấu luận án	26
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	27
1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP	27
1.1.1 Gia công xuất khẩu hàng hóa	27
1.1.2 Năng lực và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp	30
1.2 NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH MAY	32
1.2.1 Khái niệm Năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may...32	
1.2.2 Tiêu chí đánh giá năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành may	32

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>	38
.....	
<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>	41
.....	
<i>1.3.3 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu</i>	47
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	56
.....	
2.1 SƠ LƯỢC VỀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA VINATEX VÀ CÁC DOANH NGHIỆP GIA CÔNG XUẤT KHẨU TRỰC THUỘC	56
.....	
<i>2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	56
.....	
<i>2.1.2 Nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và lĩnh vực hoạt động</i>	57
.....	
<i>2.1.3 Khái quát về một số doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	59
.....	
<i>2.1.4 Kết quả kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	60
.....	
<i>2.1.5 Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công</i>	62
.....	
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	64
.....	
<i>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</i>	64
.....	
<i>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</i>	92
.....	
2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG THỰC TRẠNG NĂNG LỰC GIA CÔNG XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC VINATEX	110
.....	
<i>2.3.1 Điểm mạnh năng lực</i>	110
.....	

2.3.2	<i>Điểm yếu và hạn chế năng lực</i>	112
2.3.3	<i>Nguyên nhân hạn chế năng lực</i>	113
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	118
3.1.1	<i>Bối cảnh quốc tế và trong nước</i>	118
3.1.2	<i>Định hướng phát triển đối với hoạt động gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	123
3.1.3	<i>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</i>	126
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	130
3.2.1	<i>Giải pháp về nguồn nhân lực</i>	130
3.2.2	<i>Giải pháp về tổ chức sản xuất</i>	135
3.2.3	<i>Giải pháp về tài chính</i>	138
3.2.4	<i>Giải pháp về năng lực liên kết</i>	140
3.2.5	<i>Giải pháp về quản trị nguyên vật liệu</i>	143
3.2.6	<i>Giải pháp về trình độ công nghệ</i>	144
3.2.7	<i>Nhóm giải pháp tạo tiền đề và đảm bảo cho nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp</i>	148
3.2.7.3	<i>Với Tập đoàn Dệt may Việt Nam</i>	153
KẾT LUẬN		155
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	29
Bảng 1.4: So sánh thời gian vận chuyển giữa các nước tới các thị trường lớn.....	37
Bảng 1.3. Thống kê các nhân tố nâng cao lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp...41	
Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2016-2022.....	60
Bảng 2.2. Tăng trưởng lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng giai đoạn 2016-2022.....	61
Bảng 2.3. Các chỉ tiêu báo cáo tài chính của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2016-2022.....	62
Bảng 2.4. Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm may mặc gia công của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2021	63
Bảng 2.5 Tình hình lao động của Tập đoàn Dệt may Việt Nam giai đoạn 2017-2022	64
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động phân theo chức năng của Tập đoàn Dệt may Việt Nam năm 2019	65
Bảng 2.7. Tình hình lao động của Tổng Công ty May 10.....	67
Bảng 2.8. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị tại Tổng Công ty May Hưng Yên	72
Bảng 2.9. Biến động giá trị tài sản cố định máy móc thiết bị tại Công ty May Bình Minh	73
Bảng 2.10. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	74
Bảng 2.11. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May 10.....	76
Bảng 2.12. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Bình Minh	77
Bảng 2.13. Cơ cấu nguồn vốn của Tổng Công ty May Hưng Yên	78
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.....	84
Bảng 2.15. Hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng các doanh nghiệp thuộc Vinatex áp dụng	85

Bảng 2.16. Giá trị kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu theo loại ngành may Việt Nam	88
Bảng 2.17. Mẫu báo cáo tình hình cung ứng NVL giữa thực hiện & kế hoạch.....	91
Bảng 2.18. Quy mô sản xuất của các doanh nghiệp năm 2022	93
Bảng 2.19: Kết quả hoạt động gia công của Công ty May 10 giai đoạn 2017-2022	94
Bảng 2.20: Tỷ trọng doanh thu – lợi nhuận gia công của Tổng Công ty May 10	94
Bảng 2.21: Doanh thu gia công của Công ty May Bình Minh	95
Bảng 2.21: Doanh thu gia công của Tổng Công ty May Hưng Yên.....	95
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	97
Bảng 2.23. Thống kê mô tả mẫu	100
Bảng 2.24 Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công xuất khẩu	101
Bảng 2.25. Kết quả kiểm định EFA các nhân tố năng lực gia công	102
Bảng 2.26. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo	102
Bảng 2.26. Kết quả phân tích tương quan.....	104
Bảng 2.26. Bảng kết quả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình	105
Bảng 2.27. Kết quả phân tích phương sai	106
Bảng 2.28. Hệ số hồi quy	107
Bảng 2.28. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	108
Bảng 2.29. Kiểm định sự khác biệt về năng lực gia công xuất khẩu theo quy mô doanh nghiệp.....	108
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	110

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Biểu đồ nhân quả của dạng lỗi tại công đoạn may mí cổ	35
Hình 1.2: Thời gian sản xuất trung bình của ngành may Việt Nam	36
Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	48
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức Tập đoàn Dệt may Việt Nam	58
Hình 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	66
Hình 2.3. Tình hình áp dụng phần mềm hỗ trợ sản xuất kinh doanh.....	70
Hình 2.4. Tình hình tự động hoá tại các doanh nghiệp	71
Hình 2.5. Cơ cấu nguồn vốn của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	75
Hình 2.6. Quy trình lập kế hoạch sản xuất.....	80
Hình 2.7. Quy trình sản xuất trong các doanh nghiệp may thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam	82
Hình 2.8. Giá trị nhập khẩu nguyên liệu và giá trị xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam	88
Hình 2.9. Nhập khẩu nguyên liệu ngành dệt may của Việt Nam.....	89
từ các thị trường năm 2021	89
Hình 3.1. Phương thức cung ứng hàng dệt may trong trung và dài hạn và yêu cầu năng lực kết nối.....	119
Hình 3.2. Kỹ thuật số làm thay đổi từng cấu phần trong toàn bộ chuỗi giá trị ngành may mặc	122
Hình 3.3. Mục tiêu chiến lược của Tập đoàn Dệt may Việt Nam đến năm 2025 ...	126

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, kiện 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 có thể 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 gắn 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 kếp 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 tổng hợp và đưa ra các định nghĩa về gia công sản xuất xuất khẩu, đặc điểm riêng có của gia công xuất khẩu và về những yêu cầu khi doanh nghiệp thực hiện hoạt động gia công tại Trung Quốc. Với vị thế là quốc gia đứng đầu về gia công xuất khẩu, Trung Quốc cũng phải trải qua quá trình xây dựng, phát triển và định hình mô hình này tại quốc gia đông dân nhất thế giới. Theo bài nghiên cứu, để kinh doanh dịch vụ gia công, trước đây các doanh nghiệp phải tuân thủ nhiều quy định và thủ tục phê duyệt phức tạp. Cùng với quá trình cải cách, Trung Quốc đã xóa bỏ và thay thế dần các quy định hành chính, và tập trung nhiều hơn vào việc xây dựng các quy định, tiêu chuẩn giúp thẩm định năng lực doanh nghiệp có đủ điều kiện để tham gia vào hoạt động gia công xuất khẩu hay không.

Miaojie Yu và Wei Tian (2001), *Gia công thương mại của Trung Quốc - China's Processing Trade*, đã tổng kết hoạt động thương mại gia công của Trung Quốc trong hơn một thập kỷ và nhấn mạnh vai trò của hoạt động gia công với sự phát triển của nền kinh tế nơi đây. Chính sách mở cửa thương mại của Trung Quốc đã tạo động lực to lớn cho hoạt động trao đổi hàng hóa, thể hiện rõ qua mạng lưới rộng khắp các khu vực tự do thương mại, khu chế xuất và khu vực phát triển kinh tế - công nghệ. Nghiên cứu này, dựa trên dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, cũng làm sáng tỏ cách thức chính phủ Trung Quốc điều hành những khu vực này và các doanh nghiệp gia công xuất khẩu hoạt động bên trong. Nhờ các chính sách điều chỉnh linh hoạt, hoạt động gia công xuất khẩu đã đạt được những bước tiến vượt bậc trong hơn ba thập kỷ qua.

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 có một cách tiếp cận mới mẻ khi nghiên cứu năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp dệt may Việt Nam vào thị trường EU. Bằng cách kết hợp chuỗi giá trị toàn cầu với lý thuyết quản trị marketing, tác giả đã chỉ ra vai trò then

chốt của các yếu tố nội tại như năng lực lãnh đạo, tình hình tài chính, khả năng nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực, năng lực sản xuất và hậu cần xuất khẩu trong việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp. 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 nghiên cứu xây dựng một nền tảng lý thuyết vững chắc, bao gồm việc hệ thống hóa các khái niệm và quy định liên quan đến hoạt động gia công xuất khẩu và thủ tục hải quan áp dụng cho loại hình này. Đồng thời, tác giả tiến hành phân tích thực trạng của hoạt động gia công hàng xuất khẩu tại Việt Nam trong giai đoạn 2012-2014. Nghiên cứu xem xét kỹ lưỡng các quy trình hải quan hiện hành đối với hàng gia công xuất khẩu, đồng thời chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và thách thức trong lĩnh vực này. Cuối cùng, dựa trên kết quả phân tích, Nguyễn Văn Minh đề xuất một loạt giải pháp nhằm thúc đẩy hoạt động gia công hàng xuất khẩu tại Việt Nam. Các đề xuất này tập trung vào việc hoàn thiện thủ tục hải quan, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tham gia vào hoạt động gia công, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành gia công Việt Nam trên thị trường quốc tế. Tác giả cũng đặt ra mục tiêu cụ thể cho việc hoàn thiện thủ tục hải quan đối với hàng gia công xuất khẩu 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 thực hiện một nghiên cứu chuyên sâu về việc nâng cao hiệu quả sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm điện tử của Việt Nam thông qua mô hình gia công, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu đang diễn ra mạnh mẽ. Nghiên cứu này không chỉ dừng lại ở việc tổng hợp các lý thuyết cơ bản về gia công xuất khẩu từ góc độ doanh nghiệp mà còn đi sâu vào phân tích

thực trạng của ngành công nghiệp điện tử Việt Nam trong quá trình hội nhập. Bằng cách đánh giá những cơ hội và thách thức mà quá trình này mang lại, tác giả đã đưa ra một loạt các đề xuất chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tối ưu hóa hoạt động gia công xuất khẩu điện tử của Việt Nam. Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp Việt Nam hiểu rõ hơn về bối cảnh kinh tế quốc tế, từ đó xác định các hướng đi phù hợp để phát triển bền vững trong lĩnh vực gia công xuất khẩu điện tử. Đồng thời, nó cũng cung cấp những gợi ý hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách trong việc xây dựng và triển khai các biện pháp hỗ trợ ngành công nghiệp điện tử Việt Nam phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai..

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 đóng góp quan trọng vào lĩnh vực này. Bằng cách hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hoạt động gia công xuất khẩu, nghiên cứu cung cấp một nền tảng vững chắc để hiểu rõ hơn về bản chất và vai trò của hoạt động này trong doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả đã phân tích sâu sắc thực trạng hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chỉ ra những thách thức và cơ hội tiềm năng. Từ đó, nghiên cứu đã đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm thúc đẩy hoạt động gia công xuất khẩu hàng dệt may, giúp ngành này tận dụng tối đa lợi thế và vượt qua khó khăn trong quá trình hội nhập. Nghiên cứu này không chỉ có giá trị lý thuyết mà còn mang tính ứng dụng cao, góp phần định hướng cho sự phát triển bền vững của ngành dệt may Việt Nam trong tương lai.

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

đuôi 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.

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 đi sâu phân tích thực trạng và tiềm năng của ngành gia công xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Bằng cách hệ thống hóa lý thuyết cơ bản, nghiên cứu đã tạo ra một nền tảng vững chắc để đánh giá thực trạng ngành. Từ đó, tác giả đã chỉ ra những thuận lợi, khó khăn mà ngành dệt may đang đối mặt, đồng thời đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm thúc đẩy hoạt động gia công xuất khẩu. Nghiên cứu này không chỉ cung cấp cái nhìn toàn diện về ngành dệt may Việt Nam, mà còn đóng góp quan trọng trong việc định hướng chính sách và hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trên trường quốc tế.

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: (1) Sự quan tâm của lãnh đạo cấp cao: Ban lãnh đạo cần thể hiện rõ cam kết và sự quan tâm

đến việc cải thiện năng suất thông qua việc đầu tư vào công nghệ, đào tạo nhân viên và xây dựng hệ thống quản lý hiệu quả. (2) Định hướng khách hàng: Doanh nghiệp cần tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ. (3) Quản trị nguồn nhân lực: Thu hút, đào tạo và giữ chân nhân tài, tạo động lực làm việc cho người lao động là yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất. (4) Quản lý sản xuất: Ứng dụng công nghệ tiên tiến, tối ưu hóa quy trình sản xuất, kiểm soát chất lượng chặt chẽ góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất. (5) Văn hóa doanh nghiệp: Môi trường làm việc tích cực, tinh thần đồng đội và sự sáng tạo thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn. Mô hình này đặc biệt hữu ích cho các doanh nghiệp may mặc, nơi mà lực lượng lao động đóng vai trò chủ chốt.

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 đã phân tích sâu về sự phát triển của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong bối cảnh biến đổi không ngừng của Cách mạng Công nghiệp 4.0. Công trình này không chỉ tổng hợp các lý thuyết và thực tiễn liên quan, mà còn đưa ra hệ thống các tiêu chí và chỉ số đánh giá sự phát triển của doanh nghiệp trong thời đại công nghệ mới. Bằng cách áp dụng khung lý thuyết này, nghiên cứu đã đánh giá thực trạng phát triển của ngành dệt may Việt Nam giai đoạn 2007-2018, đồng thời chỉ ra những thách thức và cơ hội mới. Đặc biệt, luận án đã phân tích các yếu tố tác động đến sự phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam. Cuối cùng, nghiên cứu đã đưa ra những quan điểm, định hướng và giải pháp then chốt để các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể phát triển bền vững trong kỷ nguyên công nghệ mới này.

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 khả năng 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, ngành dệt may Việt Nam, đã nhấn mạnh dù có tốc độ tăng trưởng ấn tượng và kim ngạch xuất khẩu đáng kể, vẫn còn nhiều hạn chế về khả năng cạnh tranh. Mặc dù ngành này đạt giá trị xuất khẩu lớn, nhưng giá trị gia tăng trên mỗi sản phẩm còn thấp, lợi nhuận từ hoạt động gia công chỉ dao động từ 5% đến 8%, và Việt Nam mới chỉ được đánh giá là quốc gia có ngành công nghiệp dệt may và thời trang ở mức trung bình trên toàn cầu. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là sự thiếu liên kết chặt chẽ giữa các mắt xích trong chuỗi cung ứng, làm giảm khả năng tạo ra giá trị gia tăng cao hơn. Ngoài ra, quy mô doanh nghiệp nhỏ lẻ, vốn yếu và phân tán trên toàn quốc, cùng với khó khăn trong việc huy động vốn đầu tư, đã cản trở quá trình đổi mới công nghệ và nâng cấp thiết bị sản xuất. Quy mô hoạt động hạn chế cũng khiến các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc mở rộng và đa dạng hóa thị trường, dẫn đến tình trạng phụ

thuộc vào một số ít thị trường và dễ bị tổn thương trước những biến động không lường trước. Tóm lại, những hạn chế về năng lực cạnh tranh, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặt ra thách thức lớn cho ngành dệt may Việt Nam, cả trên thị trường nội địa và quốc tế..

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, lựa chọn phân tích doanh nghiệp may Việt Nam dưới góc nhìn của cách tiếp cận khai thác được lợi ích kinh tế nhờ quy mô sản xuất. Luận án lựa chọn phân tích trong giai đoạn 2000-2009, đánh giá những điểm đạt và chưa đạt của doanh nghiệp với quy mô sản xuất kinh doanh trong thập kỉ đầu thế kỷ 21. Từ đây, Luận án kiến nghị, đề xuất khai thác mạnh những lợi ích của tính kinh tế theo quy mô trong giai đoạn tiếp theo 2010-2020. Rõ ràng, với một ngành có lịch sử hình thành và phát triển lâu đời như dệt may, không thể phủ nhận những bước tiến vượt bậc của ngành may, trở thành một trong những ngành mũi nhọn với khả năng đóng góp lớn cho GDP đất nước cũng như xuất khẩu mỗi năm hàng chục tỷ USD. Trong hơn 2 thập kỷ, ngành may đã khai thác những lợi thế của một đất nước có nguồn nhân công giá rẻ để thâm nhập vào chuỗi giá trị dệt may thế giới bằng con đường gia công cho các doanh nghiệp Mỹ, Nhật, EU. Doanh nghiệp cần tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh, khai thác tính kinh tế theo quy mô để tối đa sản lượng, tối ưu chi phí sản xuất, tạo ra nguồn thu nhập cao hơn trên mỗi đồng chi phí và tạo ra lợi thế về giá bán cho sản phẩm không chỉ của một hãng, một doanh nghiệp mà còn cả một ngành kinh tế quốc gia. Tính kinh tế theo quy mô không chỉ có ý nghĩa lớn đối với các doanh nghiệp mà còn đặc biệt có ý nghĩa và tác động lớn đối với ngành có tính hội nhập cao như ngành may. Khai thác được lợi thế này cũng là một trong những năng lực cần có của doanh nghiệp để xây dựng năng lực cạnh tranh.

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, các chính sách xuất khẩu hàng may mặc có thể giúp Bangladesh nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách giảm thời

gian và chi phí kinh doanh, cải thiện năng suất và tạo ra hiệu ứng tích cực lan tỏa sang các ngành khác. Tuy nhiên, giống như nhiều quốc gia xuất khẩu chủ yếu sang EU và Mỹ, ngành dệt may Bangladesh cũng chịu ảnh hưởng tiêu cực từ suy thoái kinh tế toàn cầu, dẫn đến sụt giảm đáng kể trong tổng kim ngạch xuất khẩu. Ngành này, vốn sử dụng hơn ba triệu lao động, đang phải đối mặt với tình trạng gia tăng thất nghiệp do khủng hoảng. Mặc dù có lợi thế về chi phí sản xuất thấp nhưng vẫn duy trì chất lượng sản phẩm tương đối tốt, Bangladesh vẫn phải cạnh tranh khốc liệt với các quốc gia dệt may lớn như Trung Quốc, Ấn Độ và Việt Nam, đồng thời chịu áp lực về giá từ các đối thủ như Campuchia và Sri Lanka. Để bắt kịp xu hướng sản xuất toàn cầu, Bangladesh đang tập trung đầu tư vào các giải pháp bảo vệ môi trường và người lao động. Để thúc đẩy sự phát triển của ngành dệt may, quốc gia này cần thu hút vốn đầu tư và công nghệ từ các nước phát triển, thay vì chỉ tập trung vào việc giảm chi phí đầu vào. Đây cũng là con đường giúp tạo ra giá trị gia tăng cao hơn cho ngành dệt may 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, vấn 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, và Nancy Cassill (2008) chỉ ra rằng ngành dệt may Hoa Kỳ đã mất dần sức cạnh tranh trên thị trường toàn cầu trong hơn một thập kỷ qua. Nguyên nhân chủ yếu là do sự gia tăng nhập

khẩu hàng dệt may giá rẻ từ các quốc gia có chi phí sản xuất thấp, với chất lượng không thua kém đáng kể so với hàng Mỹ. Để đối phó với thách thức này và duy trì lợi thế cạnh tranh, các tác giả đề xuất một số giải pháp tập trung vào việc nâng cao khả năng thích ứng và thúc đẩy xuất khẩu của ngành dệt may Hoa Kỳ. Bằng cách phân tích các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các quốc gia xuất khẩu dệt may, nhóm tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm, marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng. Những giải pháp này cũng chỉ ra những điểm yếu cố hữu của ngành dệt may Việt Nam trong nhiều năm qua, đồng thời cung cấp những bài học quý giá cho Việt Nam trong bối cảnh hội nhập sâu rộng thông qua các hiệp định thương mại tự do (FTA). Để nâng cao khả năng cạnh tranh, ngành dệt may Việt Nam cần tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm, đổi mới thiết kế, xây dựng thương hiệu mạnh, và nâng cao năng lực tiếp thị và bán hàng.

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, Nghiên cứu của Michaela Platzer về ngành dệt may Hoa Kỳ trong bối cảnh Hiệp định Đối tác Xuyên Thái Bình Dương (TPP) đã chỉ ra rằng quy tắc xuất xứ là một vấn đề gây tranh cãi quan trọng. Các quốc gia tham gia TPP, bao gồm cả Việt Nam, thường sử dụng nguyên liệu có nguồn gốc từ Trung Quốc và các nước châu Á khác. Điều này có nghĩa là hàng dệt may xuất khẩu của những quốc gia này có thể không đủ điều kiện để hưởng ưu đãi thuế quan theo TPP nếu quy tắc xuất xứ yêu cầu sử dụng nguyên liệu nội khối. Đối với ngành dệt may Việt Nam, tình hình này mang đến cả cơ hội và thách thức. Về cơ hội, nếu Việt Nam đáp ứng được quy tắc xuất xứ, hàng dệt may của nước này sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn tại thị trường Mỹ và các nước TPP khác nhờ được hưởng ưu đãi thuế quan, từ đó thúc đẩy xuất khẩu và tăng trưởng của ngành. Đồng thời, việc tham gia TPP và đáp ứng quy tắc xuất xứ còn có thể thu hút đầu tư nước ngoài, đặc biệt là từ các doanh nghiệp muốn tận dụng lợi thế về thuế quan. Hơn nữa, để đáp ứng quy tắc xuất xứ, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam sẽ phải cải thiện chuỗi cung ứng, nâng cao chất lượng sản phẩm và đầu

tư vào công nghệ, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành trong dài hạn. Tuy nhiên, cũng có những thách thức cần được xem xét. Việc đáp ứng quy tắc xuất xứ có thể là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, do phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu. Ngoài ra, khi hàng dệt may từ các nước TPP khác cũng được hưởng ưu đãi thuế quan, ngành dệt may Việt Nam sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt hơn trên thị trường. Cuối cùng, áp lực về giá có thể buộc các doanh nghiệp dệt may Việt Nam phải giảm giá để cạnh tranh, ảnh hưởng đến lợi nhuận. Từ nghiên cứu của Michaela Platzer, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể rút ra một số bài học quan trọng. Họ cần đầu tư vào chuỗi cung ứng nội khối để đáp ứng quy tắc xuất xứ và giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu. Đồng thời, tập trung vào sản xuất các sản phẩm chất lượng cao, có giá trị gia tăng để cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào công nghệ tiên tiến cũng là một yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất, giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, việc xây dựng thương hiệu mạnh sẽ giúp tạo sự khác biệt và tăng giá trị sản phẩm. Cuối cùng, tăng cường hợp tác và liên kết với các doanh nghiệp trong và ngoài nước để mở rộng thị trường và chia sẻ nguồn lực cũng là một chiến lược quan trọng. Tóm lại, nghiên cứu của Michaela Platzer nhấn mạnh rằng quy tắc xuất xứ là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ngành dệt may trong TPP. Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần nhận thức rõ cả cơ hội và thách thức để có thể tận dụng tối đa lợi ích từ TPP và phát triển bền vững.

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*, trong nghiên cứu của mình đã so sánh dệt may Việt Nam và dệt may Trung Quốc với góc độ phân tích từ lợi thế so sánh mà mỗi bên có được. Mặc dù là một trong những ngành mũi nhọn của nền kinh tế Việt Nam, góp phần tạo công ăn việc làm cho hàng triệu lao động, đồng thời được hưởng lợi từ quá trình hội nhập kinh tế thế giới. Tuy nhiên theo nghiên cứu của các tác giả, đã chỉ ra ngành dệt may Việt Nam có ít lợi thế hơn so với Trung Quốc xét trên toàn bộ chuỗi giá trị ngành dệt may. Chứng minh lớn nhất là sau hơn hai thập kỷ đầu tư phát triển, dệt may Việt Nam vẫn đang nặng về gia công. Vì vậy, muốn có tăng trưởng tốt trong giai đoạn các Hiệp định tự do thương mại phát triển nhanh chóng, doanh nghiệp cần sẵn sàng kiến tạo những bước đi đột phá, trong đó đặc biệt ưu tiên phát triển công nghiệp phụ trợ cho ngành dệt may, giảm bớt áp lực nhập khẩu từ các quốc gia như Trung Quốc. Trước đó, Pelzman and Sholam (2010) cũng từng quan tâm và đặt lên bàn cân so sánh giữa ngành dệt may của Việt Nam và Trung Quốc, nhìn từ góc độ tác động của việc Mỹ xóa bỏ rào cản hạn ngạch xuất khẩu cho Trung Quốc và Việt Nam. Không giống như nhiều dự báo trước đó, dệt may Việt Nam và Trung Quốc đối mặt với sự cạnh tranh lớn ở ngay chính công đoạn có giá trị thấp nhất trong chuỗi giá trị dệt may khi cùng sở hữu những lợi thế tương đồng. Hai tác giả cũng đánh giá lợi thế cạnh tranh từ góc nhìn về kinh tế, văn hóa, chính trị... dẫn tới những chính sách hỗ trợ khác nhau từ Nhà nước & Chính phủ cho ngành dệt may của hai nước.

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 dệt may Việt Nam và Bangladesh và khẳng định Việt Nam có nhiều phân ngành đóng vai trò chủ chốt trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu, trong khi đó lợi thế cạnh tranh lớn nhất của Bangladesh là về giá lao động rẻ. Việt Nam cũng được coi là điển hình để Bangladesh học tập, áp dụng trong việc tiến sâu hơn vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Knutsen (2004) cũng đề cập đến việc đối chiếu Việt Nam và Sri Lanka, nhấn mạnh rằng Sri Lanka có thể rút

ra bài học từ Việt Nam trong việc thiết lập cộng đồng người tiêu dùng như một động lực thúc đẩy sự phát triển đa ngành..

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 phân tích sâu về bản chất, các đặc điểm chính và tầm quan trọng của việc cải thiện khả năng cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, nhằm mục tiêu phát triển bền vững và hiệu quả cho các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị sản phẩm. Tác giả đã đưa ra các tiêu chí then chốt để nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam, bao gồm: Thị phần, Chất lượng nguồn nhân lực, Công nghệ thiết bị, Thương hiệu, Chi phí lao động và Thời gian sản xuất. Luận án cũng xác định chính sách của Nhà nước là yếu tố có ảnh hưởng đến tất cả các tiêu chí này. Từ đó, luận án đã đánh giá chi tiết về nhu cầu, những điều kiện thuận lợi và khó khăn ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của sản phẩm dệt may Việt Nam. Tác giả đã phân tích bối cảnh ngành dệt may bằng công cụ SWOT, từ đó luận giải một cách khoa học về định hướng phát triển sản phẩm. Theo đó, ngành dệt may cần hướng tới việc ứng dụng công nghệ của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, sản xuất các sản phẩm thân thiện với môi trường, vừa đạt hiệu quả kinh tế vừa đảm bảo tính bền vững trong quá trình hội nhập.

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 trình bày một cách có hệ thống các nguyên lý cơ bản về việc thúc đẩy xuất khẩu hàng dệt may của một quốc gia. Nghiên cứu cũng xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự tăng trưởng xuất khẩu hàng dệt may khi một quốc gia tham gia vào Hiệp định Thương mại Tự do khu vực. Dựa trên nền tảng lý thuyết này, tác giả đã phân tích tình hình thực tế của ngành xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam, đặc biệt tập trung vào thị trường các nước CPTPP, đồng thời đánh giá các yếu tố tác động đến sự phát triển xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam

khi tham gia CPTPP. Luận án cũng đã làm nổi bật những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân dẫn đến những kết quả này trong quá trình phát triển xuất khẩu hàng dệt may. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy xuất khẩu dệt may khi Việt Nam 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 cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc về tái cấu trúc doanh nghiệp nói chung, đồng thời phân tích tình hình thực tế và đề xuất các giải pháp cụ thể cho quá trình này. Ngành may mặc Việt Nam đóng vai trò then chốt trong nền kinh tế, đặc biệt là trong lĩnh vực xuất khẩu. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu hiện nay, các doanh nghiệp may mặc đang phải đối mặt với yêu cầu cấp thiết về tái cấu trúc để thích ứng. Các doanh nghiệp nhận thức rõ rằng việc tái cấu trúc không chỉ đơn thuần là đáp ứng các yếu tố bên ngoài mà còn phải xuất phát từ nhu cầu nội tại và sự phát triển của chính doanh nghiệp. Nói cách khác, tái cấu trúc có thể được thúc đẩy bởi cả áp lực từ môi trường kinh doanh bên ngoài lẫn nhu cầu tăng trưởng và phát triển từ bên trong 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, với vị thế là ngành kinh tế trọng yếu, cung cấp hàng tiêu dùng thiết yếu cho con người, 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. Trong nhiều năm qua, phát triển ngành dệt may chưa qua được cái bóng của may gia công. Doanh nghiệp có xu hướng đầu tư vốn và lao động nhiều cho công đoạn đơn giản, mang lại doanh thu ngay trong ngắn hạn, trong khi các công đoạn sợi, dệt, nhuộm vẫn chưa có những bước tiến tương xứng với tiềm năng. Phụ thuộc lớn vào nguyên vật liệu dệt may nhập khẩu từ các quốc gia khác khiến sản phẩm dệt may của Việt Nam giảm sức cạnh tranh và khó chinh phục được các thị trường khó tính. Biên lợi nhuận trên đầu sản phẩm theo đó cũng mãi là những con số khiêm tốn. Luận án khẳng định Việt Nam cần một chiến lược phát triển ngành công nghiệp phụ trợ cho dệt may để phục vụ tốt nhu cầu sản xuất trong nước và tiến xa hơn là xuất khẩu.

Goto và cộng sự (2011), *Meeting the challenge of China: the Vietnamese garment industry in the post MFA era* Nghiên cứu của Goto và các đồng nghiệp (2011) cũng tập trung vào ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh quốc tế, tuy nhiên, điểm khác biệt là họ đi sâu vào những khó khăn mà Việt Nam phải đối mặt sau khi Hiệp định Đa Sợi chấm dứt, đặc biệt là sự cạnh tranh gay gắt từ Trung Quốc. Các tác giả chỉ ra rằng, thách thức từ Trung Quốc là rất lớn bởi quốc gia này đã vươn lên vị trí cao hơn trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Trung Quốc không chỉ sản xuất các sản phẩm có giá trị cao, mang lại lợi nhuận lớn mà còn kiểm soát cả thị trường tiêu thụ cuối cùng và nguồn cung nguyên liệu đầu vào. Điều này đồng nghĩa với việc Trung Quốc không chỉ là đối thủ đáng gờm trên thị trường quốc tế mà còn có thể tác động trực tiếp đến chiến lược sản xuất và xuất khẩu của Việt Nam thông qua việc điều khiển nguồn cung nguyên liệu. Theo đánh giá của các tác giả, Việt Nam đang chậm chân hơn so với tiềm năng và lợi thế của mình trong việc tham gia vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Một phần nguyên nhân là do sự thiếu đồng bộ trong việc triển khai các giải pháp và chưa có một chiến lược rõ ràng để thu hẹp khoảng cách với các quốc gia khác. Bên cạnh đó, với lợi thế thị trường nội địa gần 100 triệu dân, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần đặt mục tiêu chinh phục thị trường trong nước. Để làm được điều này, cần có một chiến lược đầu tư bài bản không thua kém gì so với khi cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Nadvi & Thoburn (2003), *Vietnam in the global garment and textile value chain: impacts on firms and workers*, các tác giả đã chỉ ra rằng trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng và đầy biến động, ngành dệt may Việt Nam phải đối mặt với nhiều khó khăn. Mặc dù đây là những thử thách không thể tránh khỏi trong quá trình hội nhập, đặc biệt là đối với các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nhưng các doanh nghiệp trong ngành nhận thức rõ rằng, nếu vượt qua được những thử thách này, ngành dệt may Việt Nam sẽ có cơ hội khẳng định vị thế của mình trên thị trường dệt may thế giới và trong chuỗi giá trị toàn cầu. Nghiên cứu sử dụng chuỗi giá trị dệt may toàn cầu như một công cụ phân tích, đặt ngành dệt may Việt Nam trong mối quan hệ với thị trường quốc tế và đồng thời xem xét mối quan hệ giữa các doanh nghiệp dệt và may trong nước. Dựa trên

góc nhìn này, nghiên cứu kết luận rằng Việt Nam hoàn toàn có khả năng hội nhập thành công vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu..

Gereffi và Memedovic (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, đã mang đến một cái nhìn sâu sắc về vai trò của ngành dệt may trong bối cảnh toàn cầu hóa, đặc biệt là đối với các quốc gia đang phát triển. Mặc dù không trực tiếp đề cập đến Việt Nam, nhưng những phân tích và kết luận của nghiên cứu này lại có sự tương đồng đáng kể với thực tế của ngành dệt may Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển thường tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu ở những công đoạn có giá trị gia tăng thấp, chủ yếu là gia công và sản xuất đơn giản. Điều này cũng đúng với Việt Nam, nơi ngành dệt may đóng vai trò quan trọng trong xuất khẩu nhưng vẫn chủ yếu dựa vào gia công cho các thương hiệu nước ngoài. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng các quốc gia đang phát triển có cơ hội nâng cao vị thế của mình trong chuỗi giá trị bằng cách chuyển dịch lên các hoạt động có giá trị gia tăng cao hơn như thiết kế, marketing và xây dựng thương hiệu. Đây chính là hướng đi mà Việt Nam cần theo đuổi để phát triển ngành dệt may một cách bền vững. Bên cạnh cơ hội, nghiên cứu cũng chỉ ra những thách thức mà các quốc gia đang phát triển phải đối mặt, bao gồm cạnh tranh gay gắt từ các nước khác và áp lực nâng cao năng lực sản xuất, thiết kế. Việt Nam cũng không ngoại lệ và cần phải chủ động đối mặt với những thách thức này. Từ những phân tích trên, nghiên cứu đưa ra một số gợi ý chính sách quan trọng cho các quốc gia đang phát triển, bao gồm: đầu tư vào công nghệ và nâng cao kỹ năng lao động, phát triển chuỗi cung ứng bền vững, tăng cường hợp tác quốc tế để tiếp cận công nghệ và thị trường mới. Đây là những định hướng quan trọng để Việt Nam có thể phát triển ngành dệt may một cách bền vững và nâng cao vị thế của mình trong chuỗi giá trị toàn cầu.

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: Phần lớn các công trình nghiên cứu trong quá trình tìm tòi của tác giả chỉ sử dụng phương pháp định tính để phân tích. 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, tác giả nhận thấy mặc dù trên thế giới và trong nước đã có những công trình nghiên cứu về năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp ngành dệt may, 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 liên 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 được 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 của 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

Để đánh giá khả năng gia công xuất khẩu hàng may mặc của các doanh nghiệp trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam và xem xét tác động của các yếu tố ảnh hưởng, nghiên cứu này áp dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Quy mô mẫu được xác định dựa trên các phương pháp sau:

- Đối với phân tích hồi quy: Theo Rabachnick & Fidell (2012), kích thước mẫu tối thiểu (n) được tính theo công thức: $n = 50 + 8m$, trong đó m là số biến độc lập.
- Khi biết chính xác số lượng phần tử của tổng thể (N): Kích thước mẫu (n) được tính bằng công thức (Estela, 2006): $n = N / (1 + Ne^2)$, trong đó e là sai số.

- Đối với phân tích nhân tố khám phá (EFA): Theo Raykov và Vidaman (1995), EFA yêu cầu kích thước mẫu lớn do kết quả dựa trên lý thuyết phân phối mẫu lớn. Hair và cộng sự (1998) đề xuất kích thước mẫu tối thiểu là 50, tốt hơn là 100. Có thể 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 sẽ dựa trên số lượng thang đo để xác định quy mô mẫu.

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp các phương pháp trên để xác định quy mô mẫu phù hợp, đảm bảo tính chính xác và tin cậy của kết quả phân tích. 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 (Exploratory Factor Analysis - EFA): EFA là một kỹ thuật thống kê nhằm khám phá cấu trúc tiềm ẩn trong một tập hợp các biến quan sát. Mục tiêu chính của EFA là xác định các nhóm biến (hay còn gọi là nhân tố) có mối tương quan cao với nhau, từ đó đơn giản hóa dữ liệu và hiểu rõ hơn về các khái niệm cơ bản đằng sau chúng. Ứng dụng: EFA thường được sử dụng để giảm số chiều dữ liệu, xác định các khái niệm tiềm ẩn, phát triển thang đo và chuẩn bị dữ liệu cho các phân tích tiếp theo như phân tích tương quan, hồi quy hoặc ANOVA. Quy trình: EFA bao gồm các bước như kiểm tra sự phù hợp của dữ liệu (thông qua chỉ số KMO), trích xuất các nhân tố (thường dựa trên tiêu chí Eigenvalue lớn hơn 1), xoay nhân tố để tăng tính diễn giải và đánh giá độ tin cậy của thang đo (sử dụng Cronbach's Alpha).

Các chỉ số quan trọng trong EFA

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): Đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu để thực hiện EFA. KMO càng gần 1 thì càng phù hợp. Giá trị KMO tối thiểu được chấp nhận thường là 0,5. *Eigenvalue:* Thể hiện lượng phương sai được giải thích bởi mỗi nhân tố. Các nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 thường được coi là quan trọng và được giữ lại trong mô hình. *Cronbach's Alpha:* Đánh giá độ tin cậy nội bộ của một thang đo,

thể hiện mức độ các mục trong thang đo đo lường cùng một khái niệm. Giá trị Alpha càng cao (thường từ 0,7 trở lên) thì độ tin cậy càng tốt.

Phân tích hồi quy: Phân tích hồi quy được sử dụng để mô hình hóa mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và một hoặc nhiều biến độc lập. Mục tiêu là dự đoán hoặc giải thích sự thay đổi của biến phụ thuộc dựa trên các biến độc lập. Mô hình hồi quy tuyến tính: Dạng phổ biến nhất của phân tích hồi quy, giả định mối quan hệ tuyến tính giữa các biến. Mô hình được biểu diễn dưới dạng phương trình: $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + e$, trong đó Y là biến phụ thuộc, X là các biến độc lập, β là các hệ số hồi quy và e là sai số. Thống kê F và R bình phương hiệu chỉnh: Đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình. Thống kê F kiểm định xem mô hình có giải thích đáng kể sự biến thiên của biến phụ thuộc hay không. R bình phương hiệu chỉnh cho biết tỷ lệ phần trăm biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. VIF (Variance Inflation Factor): Kiểm tra đa cộng tuyến, tức là sự tương quan cao giữa các biến độc lập. VIF cao (thường trên 10) cho thấy có đa cộng tuyến, có thể ảnh hưởng đến độ tin cậy của mô hình. Hệ số Beta chuẩn hóa: Cho biết mức độ ảnh hưởng tương đối của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, sau khi đã loại bỏ ảnh hưởng của các biến khác.

Thang đo Likert: Thang đo Likert là một loại thang đo thường được sử dụng trong nghiên cứu khảo sát để đo lường thái độ, quan điểm hoặc nhận thức của người trả lời. Likert 7 mức: Trong trường hợp này, thang đo Likert có 7 mức độ, từ "hoàn toàn không đồng ý" đến "hoàn toàn đồng ý", cho phép người trả lời thể hiện mức độ đồng tình một cách chi tiết hơn so với thang đo 5 mức thông thường. Thang đo Likert 7 mức thường được sử dụng để đánh giá các khái niệm phức tạp hoặc khi cần sự phân biệt rõ ràng hơn về mức độ đồng tình của người trả lời.

Các phương pháp và kỹ thuật thống kê được trình bày ở trên đóng vai trò quan trọng trong nghiên cứu khoa học xã hội và kinh doanh. Chúng giúp nhà nghiên cứu khám phá cấu trúc dữ liệu, kiểm tra mối quan hệ giữa các biến và đưa ra kết luận dựa trên bằng chứng thống kê. Việc hiểu rõ về các phương pháp này và áp dụng chúng

một cách chính xác là rất cần thiết để đảm bảo tính hợp lệ và tin cậy của kết quả nghiên cứu.

6. Một số đóng góp mới của Luận án

Luận án có những đóng góp đáng kể cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn trong việc phân tích và nâng cao năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh ngành dệt may Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức.

Về mặt lý luận:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận: Luận án đã tiến xa hơn các nghiên cứu trước đây bằng cách hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về năng lực gia công xuất khẩu. Năng lực này không chỉ đơn thuần là khả năng sản xuất mà còn bao gồm khả năng cung cấp dịch vụ sản xuất xuất khẩu hàng may mặc đáp ứng yêu cầu, tiêu chuẩn khắt khe của bên đặt gia công.

Đưa ra khái niệm mới: Khái niệm "nâng cao năng lực gia công xuất khẩu" được giới thiệu như một bước tiến mới, cung cấp một cơ sở vững chắc cho việc đánh giá thực trạng và tiềm năng phát triển của doanh nghiệp.

Xây dựng mô hình và chỉ số đo lường: Vận dụng lý thuyết chuỗi giá trị, luận án đã phát triển một mô hình toàn diện về các nhân tố tác động đến hiệu suất nâng cao năng lực gia công xuất khẩu. Bộ chỉ số thang đo lý thuyết đi kèm cho phép đo lường và đánh giá từng thành phần của mô hình, tạo ra một công cụ hữu ích cho việc phân tích và cải thiện năng lực.

Về mặt thực tiễn:

Phân tích thực trạng chi tiết: Luận án đã thực hiện một phân tích sâu rộng về thực trạng các nhân tố tác động đến năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp. Việc kết hợp các kỹ thuật phân tích hiện đại đã giúp xác định mức độ ảnh hưởng cụ thể của từng nhân tố đến hiệu suất nâng cao năng lực.

Đề xuất giải pháp trọng tâm: Dựa trên kết quả phân tích, luận án đã đưa ra những kiến nghị giải pháp trọng tâm, thiết thực và có tính khả thi cao, nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực gia công xuất khẩu.

Tập trung vào cốt lõi: Trong bối cảnh ngành dệt may Việt Nam đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường toàn cầu và những hệ lụy kéo dài của đại dịch Covid-19, việc xác định và tập trung vào các nhân tố cốt lõi có tác động lớn nhất đến năng lực gia công là đặc biệt quan trọng. Điều này giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực, đạt hiệu quả cao và tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

Xem xét sự khác biệt: Luận án đã đi sâu vào việc xem xét sự khác biệt về năng lực gia công giữa các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, cũng như giữa các doanh nghiệp có mối liên kết khác nhau về cơ cấu sở hữu và mô hình quản trị với Tập đoàn.

Đánh giá vai trò của gia công: Năng lực gia công của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam được xem xét dưới góc độ chuỗi giá trị và tính liên kết, nhằm khẳng định vai trò quan trọng của gia công trong bức tranh tổng thể năng lực của Tập đoàn.

Kiến nghị giải pháp nâng cao năng lực: Luận án đã đưa ra những đề xuất và kiến nghị cụ thể về các giải pháp tập trung nâng cao năng lực gia công cho các doanh nghiệp đang thực hiện tốt vai trò này, góp phần nâng cao vị thế của Tập đoàn Dệt may Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Tóm lại, Luận án không chỉ mang lại những đóng góp lý thuyết quan trọng mà còn cung cấp những hiểu biết thực tiễn sâu sắc và các giải pháp cụ thể, giúp doanh nghiệp dệt may Việt Nam nâng cao năng lực gia công xuất khẩu, thích ứng với môi trường kinh doanh đầy thách thức và phát triển bền vững..

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 đây, có thể hiểu rộng ra, gia công là việc người lao động bỏ sức lực và trí tuệ để thực hiện toàn bộ hoặc đảm nhiệm việc thực hiện một số công đoạn trong quá trình sản xuất để 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. Cụ thể, bên nhận gia công thực hiện các thủ tục nhập nguyên vật liệu từ bên đặt gia công giao cho, phù hợp với tính toán, định mức của bên đặt. Bên nhận gia công tiến hành sản xuất ra sản phẩm hoàn chỉnh từ nguyên vật liệu đó và giao sản phẩm hoàn chỉnh này ngược lại cho bên đặt gia công. Một số trường hợp, bên đặt có thể cung

cấp cả máy móc và chuyên gia để hỗ trợ bên nhận gia công trong quá trình vận hành, sản xuất. Sau khi giao sản phẩm, bên nhận gia công sẽ được nhận thù lao gọi là phí dịch vụ 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, xuất nhập khẩu và sản xuất là hai hoạt động không thể tách rời trong gia công xuất khẩu. Nếu thiếu một trong hai, khái niệm gia công xuất khẩu không còn giữ vẹn nguyên giá trị. Bên nhận gia công sau khi nhập khẩu nguyên, phụ liệu, tiến hành sản xuất ra thành phẩm theo yêu cầu lại xuất khẩu ngược sang quốc gia đặt gia công. Các công đoạn xuất khẩu, nhập khẩu được diễn ra liên tục, lặp lại trong gia công xuất khẩu chỉ khác nhau về thành phần nhập, xuất.

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

Chủ thể nước ngoài	Chủ thể trong nước
Đưa ra yêu cầu về chủng loại hàng hóa, số lượng, chất lượng, chi phí gia công, thời gian giao hàng và các điều kiện khác	Tính toán 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 (nếu có)	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, để kích thích phát triển, nhiều năm nay, hoạt động gia công xuất khẩu được tính vào diện hưởng ưu đãi thuế quan và được hưởng các chính sách riêng về thủ tục xuất nhập khẩu theo hướng đơn giản, tinh gọn hơn so với các thủ tục xuất nhập khẩu hàng hóa thông thường. Xét về bản chất, mặc dù gia công xuất khẩu là hoạt động thương mại quốc tế tuy nhiên từ khâu nhập khẩu đầu vào (nguyên phụ liệu, máy móc, thiết bị, bán thành phẩm) tới khâu xuất khẩu đầu ra (sản phẩm hoàn chỉnh) đều được diễn ra giữa hai bên đặt gia công và nhận gia công. Vì vậy, giống như nhiều quốc gia khác, Chính phủ Việt Nam cũng đã dành những ưu đãi nhất định về thuế suất cho quá trình xuất nhập khẩu của hoạt động gia công nhằm kích thích giao thương. Không dừng lại ở đó, các vấn đề về thủ tục xuất nhập khẩu cũng được quan tâm, tạo điều kiện cho doanh nghiệp nhận gia công được xuất – nhập nhanh chóng, linh hoạt. Đây là yếu tố cực kì quan trọng trong cạnh tranh do hầu hết các thị trường

gia công xuất khẩu hiện tại như Mỹ, EU đều có khoảng cách khá xa so với Việt Nam. Ấn Độ, Bangladesh là những quốc gia có khoảng cách ngắn hơn, giúp quá trình giao hàng, vận chuyển nhanh hơn.

Thứ ba, dù đảm nhiệm vai trò sản xuất tuy nhiên quyền sở hữu sản phẩm hoàn chỉnh không biến đổi trước và sau khi quá trình sản xuất diễn ra, vẫn thuộc sở hữu bên đặt gia công hàng hóa. Bản chất bên nhận gia công chỉ đang “bán” dịch vụ gia công, còn lại toàn bộ các nguyên vật liệu, máy móc, mẫu mã thiết kế...đều thuộc sở hữu của bên đặt gia công. Bên nhận gia công thực tế chỉ thực hiện một hoặc một số công đoạn ráp, may...trong toàn bộ quá trình sản xuất một sản phẩm hoàn chỉnh. Họ được trả công cho phần việc này theo thỏa thuận trong hợp đồng gia công. Vì vậy, từ đầu đến cuối chu trình sản xuất ra một sản phẩm, chủ sở hữu sản phẩm là không thay đổi.

Thứ tư, để xác định mối quan hệ giao thương giữa hai bên đối với dịch vụ gia công, trách nhiệm và quyền lợi của các bên được quy định trong Hợp đồng gia công. Bản chất đây là một dạng thuê muốn công nhân lao động bên ngoài, thay vì tự tuyển dụng, tổ chức...đội ngũ nhân công của riêng mình. Việc tự tổ chức này thường tốn kém hơn rất nhiều do mức thu nhập, trình độ nhân lực...của các quốc gia phát triển thường ở mức cao. Đó là lý do dịch vụ gia công thường được các quốc gia đông dân, cơ hội việc làm ít, nhân công giá rẻ...đảm nhận và trở thành điểm đến của các doanh nghiệp thuộc các nước phát triển. Hợp đồng gia công thường quy định chặt chẽ, chi tiết các điều kiện, điều khoản từ khâu tiếp nhận nguyên liệu tới khi bàn giao sản phẩm hoàn chỉnh, bao gồm các định mức tiêu hao, cũng như trình tự các bước nghiệm thu, thanh toán, giao hàng... Một hợp đồng gia công thường kéo dài 3 đến 6 tháng, đòi hỏi từng bước có sự phối hợp chặt chẽ giữa hai chủ thể hợp đồng và các cơ quan quản lý, trong đó có hải quan.

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 tổ chức, vận hành và thực thi được các chiến lược 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). Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, nguồn lực và năng lực chỉ là nền tảng ban đầu. Sức mạnh thực sự nằm ở khả năng động lực hóa và tối ưu hóa các yếu tố này. Năng lực cốt lõi, được hình thành từ sự kết hợp nhịp nhàng và sáng tạo, mới chính là động cơ tăng trưởng và bảo chứng cho sự phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần nhanh nhạy thích ứng, xây dựng hệ thống quản trị hiệu quả và vận dụng chiến lược linh hoạt để nắm bắt cơ hội, chuyên hóa tiềm năng thành lợi thế cạnh tranh thực sự.

Trong bối cảnh hoạt động kinh doanh đóng vai trò chủ chốt, Nguyễn Hoàng Việt (2013) định nghĩa năng lực doanh nghiệp, hay năng lực kinh doanh, là sự tổng hòa các kỹ năng và tài nguyên mà doanh nghiệp có thể kiểm soát và sử dụng hiệu quả. Mục tiêu là tạo ra những giá trị đáp ứng nhu cầu của thị trường và thúc đẩy sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Năng lực kinh doanh bao gồm nhiều yếu tố, trong đó có thể kể đến nguồn lực vật chất, khả năng cạnh tranh và năng lực thích ứng. Nguồn lực kinh doanh là những tài sản tích lũy được từ hoạt động kinh doanh trước đó và được tái đầu tư để tiếp tục tạo ra giá trị. Khả năng cạnh tranh thể hiện qua việc kết hợp các yếu tố như kỹ năng, công nghệ và tri thức để tận dụng tối đa cơ hội thị

trường và lợi thế sẵn có. Cuối cùng, năng lực thích ứng cho phép doanh nghiệp chuyển hóa nguồn lực thành các quyết định kinh doanh hiệu quả trong môi trường biến động không ngừng. Năng lực này phụ thuộc vào khả năng tạo ra, mở rộng và điều chỉnh nguồn lực một cách linh hoạt.

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:

$$P'_{DT} = \frac{LNGCXX}{DTGCXX} \times 100\%$$

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:

$$H_{DT} = \frac{DTGCXX}{CPGCXX}$$

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: Hiệu quả sinh lời của mỗi đơn vị vốn đầu tư vào kinh doanh xuất khẩu là thước đo quan trọng, không chỉ phản ánh khả năng tạo ra lợi nhuận từ hoạt động xuất khẩu mà còn cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách doanh nghiệp quản lý và sử dụng vốn. Các chỉ số này không chỉ đơn thuần là con số; chúng kể một câu chuyện về năng lực quản lý của doanh nghiệp. Tỷ suất lợi nhuận cao và ổn định cho thấy khả năng kiểm soát chi phí hiệu quả, sử dụng tài sản tối ưu và tạo ra lợi nhuận bền vững cho các cổ đông. Điều này không chỉ củng cố vị thế tài chính của doanh nghiệp mà còn làm tăng sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư tiềm năng. Hơn nữa, hiệu quả sinh lời của vốn đầu tư còn đóng vai trò như một la bàn chỉ hướng cho tiềm năng tăng trưởng trong tương lai. Một doanh nghiệp có khả năng tạo ra lợi nhuận cao từ hoạt động xuất khẩu có nhiều khả năng duy trì đà tăng trưởng, vượt qua đối thủ cạnh tranh và nắm bắt các cơ hội thị trường mới.

1.2.2.3 *Chất lượng sản xuất*

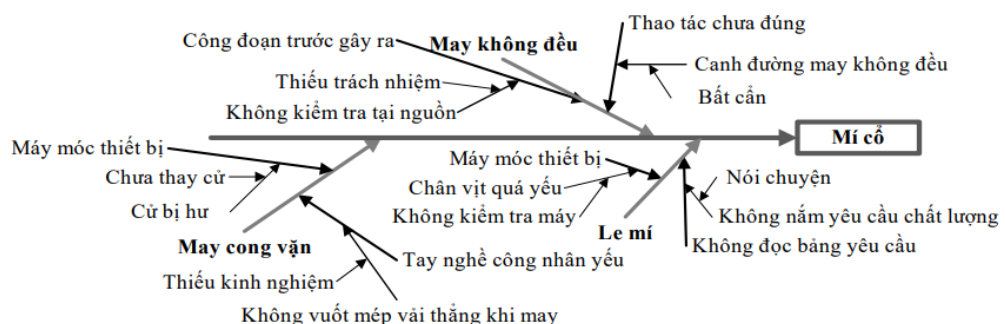
Bản chất của hoạt động gia công là sản xuất theo đơn đặt hàng theo tiêu chuẩn quy định của bên đặt gia công. Sản xuất gia công được tính toán định mức nguyên vật

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. AQL được đo bằng số lượng sản phẩm lỗi trên tổng số lượng sản phẩm kiểm tra và được biểu hiện dưới dạng con số phần trăm. Mỗi loại hình sản phẩm sẽ cần số lượng mẫu kiểm tra khác nhau tùy thuộc yêu cầu, tiêu chuẩn của bên đặt gia công, vì vậy AQL cũng sẽ khác nhau đối với từng mặt hàng cụ thể.

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.



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

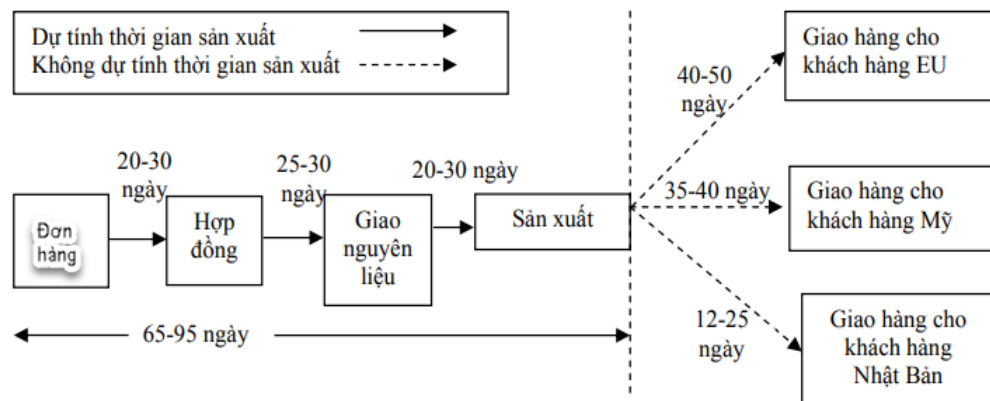
Nguồn: Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, Số 3A, 2019

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...

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 trung bình của ngành may 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.

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.

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.

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

Năng suất lao động là khái niệm quen thuộc đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất hàng hóa. Năng suất lao động có thể được đo bằng cách lấy số lượng sản phẩm hoặc giá trị sản phẩm dịch vụ sản xuất ra được trên một đơn vị thời gian chia cho số giờ nhân lực cần dùng để thực hiện.

Năng suất lao động = Giá trị sản phẩm dịch vụ được sản xuất / Số giờ nhân lực thực hiện
 Trong đó: Giá trị hàng hóa, dịch vụ được sản xuất được tính bằng cách lấy số lượng hàng hóa, dịch vụ nhân với đơn giá sản phẩm. Số giờ nhân lực thực hiện là tổng số thời gian để sản xuất ra giá trị hàng hóa.

Không chỉ năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động cũng là một thước đo đáng quan tâm trong việc đánh giá sức lao động. Hiệu quả sử dụng lao động phản ánh

mối quan hệ giữa sản lượng tạo ra bởi một lao động (thể hiện qua doanh thu bình quân) và chi phí bỏ ra cho lao động đó (thể hiện qua thu nhập bình quân). Tỷ lệ giữa hai giá trị này được tính bằng đơn vị "lần", cho biết mỗi đồng lương đầu tư mang lại bao nhiêu đồng doanh thu. 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. Diễn 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 do 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 tác động tới 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; là việc 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 năng suất sản xuất và kinh doanh xuất khẩu. Nâng cao năng lực gia công xuất khẩu đóng vai trò quan trọng bởi:

- 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 tới năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc theo hướng nâng cao hiệu quả xuất khẩu, sử dụng hiệu quả nguồn lực.

- Thứ ba, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu phải đạt được hiệu quả trong cả sản xuất và kinh doanh xuất khẩu. Tức đòi hỏi sự phát huy và nâng cao năng lực toàn diện để toàn bộ quá trình, toàn bộ các khâu trong gia công xuất khẩu đạt được hiệu quả cao, từ đó giúp nâng cao giá trị gia tăng xuất khẩu. Ví dụ đơn giản như khi sản xuất đáp ứng tiến độ sớm hơn, có thể giúp khả năng sản xuất gói đầu gia tăng, thậm chí tùy từng thời điểm, còn đạt được lợi thế về mặt tỷ giá. Đó cũng chính là nâng cao giá trị gia tăng cho xuất khẩu.

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, khả năng sản xuất hàng may mặc xuất khẩu thể hiện sức mạnh và ưu thế của một doanh nghiệp. Năng lực này cho phép doanh nghiệp đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, từ đó nâng cao lợi nhuận và vượt qua đối thủ cạnh tranh. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần phát triển nội lực mạnh mẽ, bao gồm tài chính, nhân lực, công nghệ, quản lý và tổ chức. Tuy nhiên, việc đánh giá nội lực không chỉ dựa trên các tiêu chí riêng lẻ mà còn cần so sánh với các doanh nghiệp cùng ngành, có mô hình kinh doanh tương tự. 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 trực tiếp với đối thủ của mình.

Thứ ba, nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của doanh nghiệp may mặc là một tiến trình nâng cao năng lực cạnh tranh một cách tổng thể, bao gồm: quản lý yếu tố đầu vào, áp dụng phương thức sản xuất và cách thức doanh nghiệp tổ chức hoạt động. Đồng thời là khả năng 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, hoạt động gia công hàng dệt may xuất khẩu đóng vai trò then chốt trong việc mở rộng thị phần quốc tế, nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo động lực tăng trưởng kinh tế. Thông qua việc đáp ứng nhu cầu của thị trường toàn cầu, ngành dệt may có thể duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định, đồng thời góp phần cải thiện chất lượng tăng trưởng, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế nói chung và ổn định kinh tế vĩ mô. Có thể khẳng định rằng, sự phát triển của ngành dệt may xuất khẩu có mối liên hệ mật thiết với sự 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 ảnh hưởng 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, kĩ 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. Năng lực công nghệ của một doanh nghiệp thể hiện qua khả năng khai thác và ứng dụng công nghệ tiên tiến, bao gồm cả máy móc hiện đại, vào quy trình sản xuất kinh doanh. Mục tiêu là để tối ưu hóa hiệu suất, nâng cao chất lượng sản phẩm, thúc đẩy sự đổi mới và cho ra đời những sản phẩm mới, đồng thời tinh giản quy trình và giảm thiểu chi phí sản xuất. Việc đánh giá năng lực công nghệ này dựa trên hệ thống công nghệ, máy móc và thiết bị kỹ thuật mà doanh nghiệp đang sở hữu và vận hành. Năng lực công nghệ đóng vai trò then chốt, giúp doanh nghiệp tạo dựng lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng khốc liệt, đồng thời đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai. Nó là thước đo năng lực sản xuất, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, công nghệ sản xuất và máy móc thiết bị cũng tác động đến chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm. Doanh nghiệp được trang bị đầy đủ máy móc hiện đại sẽ có năng lực cạnh tranh 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 có thể hiểu là khả năng đảm bảo tính sẵn sàng và tính hiệu quả trong việc sử dụng nguồn vốn đáp ứng cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năng lực tài chính không chỉ đơn thuần là sở hữu khối lượng vốn lớn, mà là khả năng biến vốn thành công cụ tạo ra giá trị. Doanh nghiệp tài chính vững mạnh là doanh nghiệp biết cách tối ưu hóa nguồn lực, sử dụng vốn hiệu quả và quản lý tài chính chặt chẽ để đạt được mục tiêu kinh doanh. Vốn là một trong những yếu tố sản xuất cơ bản của mọi ngành nghề kinh doanh và là một đầu vào quan trọng nhất của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp với số vốn luôn bị giới hạn, thì khả năng sử dụng vốn một cách hiệu quả, quay vòng nhanh để một đồng vốn có thể tối ưu khả năng tạo ra lợi nhuận, từ đó giúp giảm giá thành sản phẩm, có ý nghĩa và vai trò vô cùng quan trọng. Nguồn vốn còn là tiền đề cho sự có mặt của các yếu tố sản xuất khác như vật tư, nguyên liệu, thuê công nhân, mua sắm thiết bị, công nghệ... Như vậy, khả năng khai thác hiệu quả nguồn vốn không chỉ thể hiện tiềm lực tài chính của doanh nghiệp mà còn là điều kiện tiên quyết để đạt được thành công trong kinh doanh và tăng cường sức cạnh tranh. Nói cách khác, sử dụng vốn hiệu quả là một yếu tố quan trọng góp phần vào sự thịnh vượng của doanh nghiệp. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế, vốn càng có ý nghĩa sống còn đối với các doanh nghiệp may mắn, bởi nó là nền tảng để phát triển, mở rộng quy mô và tạo lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong nước và quốc tế. Quy mô lớn sẽ cung cấp nền tảng vững chắc cho doanh nghiệp triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh, hướng tới mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

(4) Nhân tố tổ chức, quản lý sản xuất

Hoạt động điều phối sản xuất bao gồm việc kết nối hài hòa giữa con người, công cụ và nguyên liệu theo đúng mục tiêu, quy mô và công nghệ đã đề ra, nhằm tạo ra sản phẩm đạt chuẩn, thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và 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 thể hiện qua khả năng kết hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp, từ đó tạo ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, giá cả cạnh tranh với chi phí sản xuất tối ưu (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.

Một hệ thống sản xuất được tổ chức hiệu quả là nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Năng lực sản xuất vượt trội không chỉ đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường mà còn tối ưu hóa chi phí, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Doanh nghiệp có thể đạt được lợi nhuận cao hơn và mở rộng thị phần một cách nhanh chóng. (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. Hiểu theo góc nhìn kinh tế, năng lực sản xuất tập trung vào việc gia tăng giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, về mặt quản lý, nó lại là khả năng tạo ra sản phẩm/dịch vụ với chi phí tối ưu, đáp ứng nhu cầu của khách hàng về thời gian, giá cả cạnh tranh và chất lượng mong muốn (Shahadat, 2003). Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ sản xuất tiên tiến giúp doanh nghiệp nâng cao mức độ tự động hóa, giảm thời gian sản xuất, tăng năng suất lao động và giảm 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 sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao, giá thành cạnh tranh với chi phí thấp hơn so với đối thủ, cung cấp cho khách hàng đúng lúc, kịp thời 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

Liên kết kinh tế có thể hiểu là một hình thức phối kết hợp giữa các doanh nghiệp, đơn vị kinh tế cùng nhau xây dựng và thực hiện, dựa trên những năng lực hiện có của mình, nhằm thúc đẩy sự phát triển và hiệu quả kinh doanh của mình cùng như các doanh nghiệp bạn theo chiều hướng tích cực và có lợi cho tất cả các bên tham gia. Liên kết kinh tế được thực hiện dựa trên sự tự nguyện tham gia của các bên với các điều kiện điều khoản được các bên chủ động thống nhất. Biểu hiện của sự liên kết có thể được thực hiện bằng các hợp đồng kinh tế, biên bản ghi nhớ... hoặc sự thỏa thuận giữa hai hay nhiều bên dưới dạng hội nhóm cùng chung mục tiêu. Mục tiêu cao nhất là việc liên kết nói chung là xây dựng nền tảng cho việc kiến tạo những khoản thu nhập cao hơn so với khi hoạt động đơn lẻ. Sự liên kết có thể được thực hiện theo hướng phân công, chuyên môn hóa hoặc cùng nhau tạo lập thị trường chung, xây dựng những quy tắc, tiêu chuẩn, định mức cho từng đơn vị thành viên. Mục tiêu cao nhất là hướng tới lợi ích của tất cả các bên ở mức 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 đa dạng hình thức tồn tại, dựa trên hình thức liên kết, quy mô liên kết, mức độ chặt chẽ của liên kết và trên hết là nhu cầu của các đơn vị tham gia. Nhằm tăng cường hợp tác và nâng cao hiệu quả kinh tế, các doanh nghiệp có thể lựa chọn nhiều hình thức liên kết khác nhau. Các hình thức phổ biến bao gồm: hiệp hội sản xuất và tiêu thụ, nhóm sản xuất, nhóm vệ tinh, hội đồng ngành/vùng, và liên đoàn xuất nhập khẩu. Điều kiện tiên quyết để tham gia liên kết là các đơn vị phải có tư cách pháp nhân đầy đủ, bất kể quy mô hay loại hình sở hữu. 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.

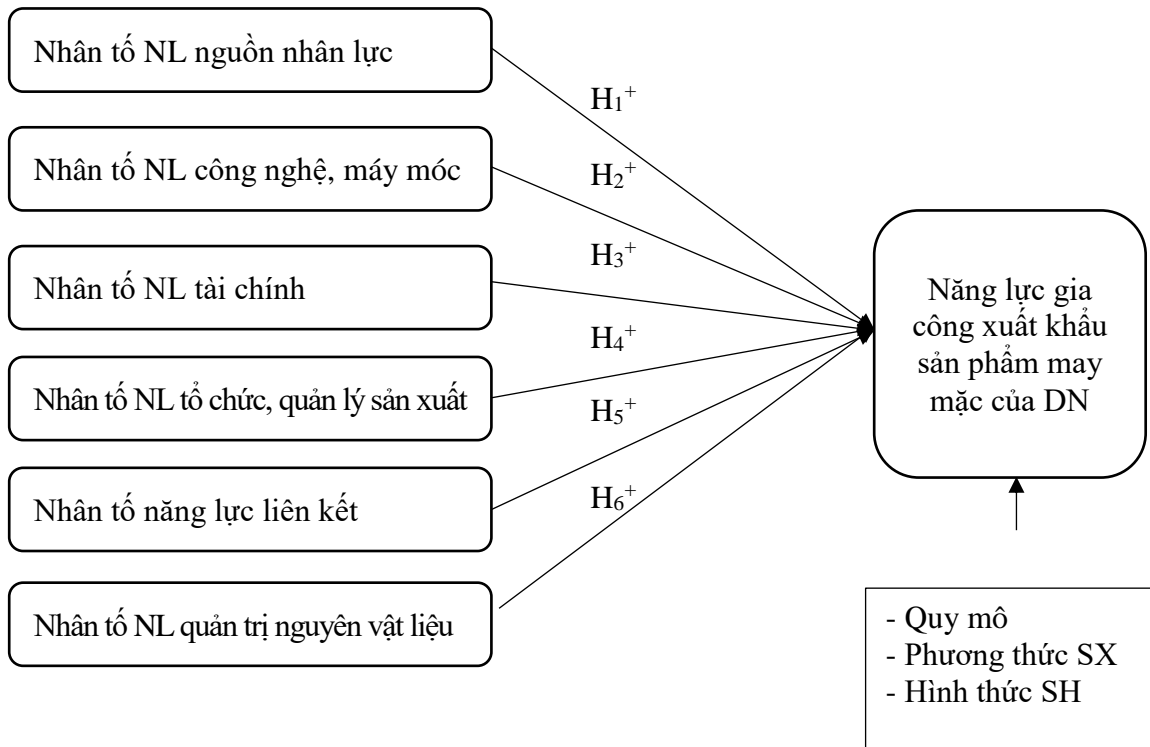
Nguyên vật liệu được coi là nguồn tài nguyên được sử dụng nhiều nhất cả về mặt số lượng lẫn chi phí trong hầu hết các doanh nghiệp sản xuất, theo Gould O, Colwill J. A (2015). Trong gia công xuất khẩu, nguyên vật liệu thường được các bên đặt gia công gửi sang toàn bộ hoặc một phần, điều đó giúp cho các khâu quan trọng như lập kế hoạch và tiến độ sử dụng nguyên vật liệu đã được giải quyết phần nào dựa trên các thiết kế và định mức được bàn giao. Việc quan trọng nhất của đơn vị nhận gia công là làm sao quản lý nguyên vật liệu hiệu quả, đảm bảo chất lượng từ khi nhận tới khi đưa vào sản xuất. Đối với các doanh nghiệp sản xuất theo phương thức cao hơn như FOB, OEM, OBM, khâu quản trị nguyên vật liệu đòi hỏi cao hơn nhiều so với gia công xuất khẩu. Tính hiệu quả của nguyên vật liệu được xây dựng và xác lập từ quá trình thiết kế sản phẩm cho tới tổ chức sản xuất. Bởi vậy, ở các doanh nghiệp lớn, việc quản trị nguyên vật liệu cần tới sự trợ giúp của các hệ thống, công cụ, máy móc trợ giúp trong quá trình phân tích, đánh giá,

Ngoài các mục tiêu đảm bảo về số lượng, cơ cấu, chất lượng 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. Đồng thời đảm bảo tính sẵn sàng của nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất, giảm bớt các khâu thời gian chờ, thời gian chết, từ đó đáp ứng kịp thời tiến độ đơn hàng, từ đó giúp tạo dựng uy tín đối với Khách hàng và Đối tác.

1.3.3 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

1.3.3.1 Mô hình nghiên cứu

Từ các luận giải về các nhân tố tác động tới Năng lực gia công xuất khẩu sản phẩm may mặc của doanh nghiệp, hình thành mô hình nghiên cứu sự tác động của 6 nhân tố này như hình dưới đây:



Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

1.3.3.2 Các giả thuyết nghiên cứu

(1) 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). Michael Porter, trong tác phẩm năm 1985 của mình, đã chỉ ra tầm quan trọng then chốt của đội ngũ nhân viên trong việc kiến tạo ưu thế cạnh tranh cho mọi loại hình tổ chức. Theo góc nhìn này, doanh nghiệp cần thu hút người tài, đồng thời xây dựng môi trường làm việc và hệ thống quản trị nhân sự nhằm phát huy tối đa năng lực của họ. Chính con người và những hệ thống này, với sự phát triển không ngừng, sẽ tạo nên giá trị độc nhất, khó sao chép, từ đó mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Nói cách khác, con người chính là chìa khóa then chốt để hiện thực hóa chiến lược kinh doanh. Nguồn nhân lực có tiềm năng trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, tuy nhiên 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).

Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp được quyết định bởi yếu tố con người với hai khía cạnh nổi bật: tài năng vượt trội của mỗi cá nhân và nguồn lực độc nhất mà chỉ doanh nghiệp đó sở hữu. Sự kết hợp hài hòa giữa đội ngũ nhân sự tài năng và nguồn lực đặc biệt chính là chìa khóa tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. Theo Aaker & McLoughlin (2010), một lực lượng lao động có trình độ cao chính là nền tảng vững chắc cho sự thành công của doanh nghiệp. 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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(2) Nhân tố công nghệ, máy móc

Kỹ thuật số đã trở thành yếu tố quyết định then chốt trong cuộc đua cạnh tranh của các doanh nghiệp. Sự đổi mới và ứng dụng công nghệ tiên tiến không chỉ nâng cao chất lượng sản phẩm mà còn tạo nên sự khác biệt về thương hiệu và khả năng định giá trên thị trường. Cập nhật và đổi mới công nghệ là yếu tố tiên quyết với các doanh nghiệp trong bối cảnh sự phát triển mạnh mẽ của công nghiệp 4.0 cũng như những thách thức của hội nhập kinh tế, thế giới phẳng. Việc ứng dụng công nghệ tiên tiến, phù hợp với ngành nghề và quy mô sản xuất, sẽ mang lại nhiều lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp, bao gồm: (1) Tối ưu hóa quy trình: Công nghệ tự động hóa và robot hóa giúp giảm thiểu các công đoạn thủ công, tăng tốc độ sản xuất, đồng thời giảm thiểu sai sót và lãng phí nguyên vật liệu. Điều này dẫn đến rút ngắn thời gian sản xuất và giảm giá thành sản phẩm. (2) Tiết kiệm năng lượng: Các giải pháp công

nghệ mới như hệ thống quản lý năng lượng thông minh, máy móc thiết bị tiết kiệm năng lượng, và sử dụng năng lượng tái tạo giúp giảm đáng kể mức tiêu hao năng lượng trong quá trình sản xuất. (3) Nâng cao năng suất: Công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo (AI) hỗ trợ phân tích dữ liệu sản xuất, tối ưu hóa quy trình làm việc, và đưa ra quyết định chính xác hơn. Điều này giúp tăng năng suất lao động và sản lượng đầu ra. (4) Cải thiện chất lượng: Công nghệ kiểm tra và đo lường tiên tiến đảm bảo chất lượng sản phẩm đồng đều và đạt tiêu chuẩn cao. Việc ứng dụng công nghệ in 3D và các công nghệ chế tạo tiên tiến khác cũng cho phép tạo ra những sản phẩm có độ chính xác và tinh xảo cao. (5) Tạo lợi thế cạnh tranh: Sự kết hợp của tất cả các yếu tố trên giúp doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm chất lượng cao với giá thành cạnh tranh, từ đó nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Khả năng ứng dụng công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Khalil, 2000). Công nghệ ngày nay đã tác động trực tiếp đến công tác tổ chức sản xuất, đến trình độ, mức độ tự động hóa trong doanh nghiệp. Đặc biệt trong những năm gần đây, trước những làn sóng về bảo vệ môi trường, công nghệ thân thiện môi trường là xu thế, là yêu cầu đòi hỏi và là yếu tố 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. Chất lượng, giá thành và hiệu suất trong ngành may mặc phụ thuộc chặt chẽ vào mức độ tiên tiến của công nghệ và khả năng đổi mới mà doanh nghiệp đang sở hữu và triển khai. Sử dụng các thành tựu công nghệ mới và năng lực để 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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(3) Nhân tố tài chính

Khả năng điều phối nguồn lực tài chính, bao gồm việc tập hợp, phân bổ và tối ưu hóa dòng tiền, đóng vai trò then chốt trong việc duy trì hoạt động kinh doanh ổn định và đảm bảo sự bền vững cho doanh nghiệp. Năng lực này không chỉ thể hiện ở việc đáp ứng nhu cầu tài chính trước mắt mà còn ở khả năng tạo ra vòng quay vốn hiệu quả, góp phần củng cố sức mạnh kinh tế và khả năng cạnh tranh của tổ chức (Çevik Onar & Polat, 2010; Ái, 2013; Sauka, 2014; Đạt, 2016; Hùng, 2016; Hương, 2017; Duy, 2018 ; Thành, 2019). Ngoài ra, quy mô vốn và khả năng kiểm soát dòng tiền cũng là những yếu tố cấu thành nên bức tranh tài chính tổng thể của doanh nghiệp. Việc sử dụng hiệu quả nguồn vốn, vốn là nền tảng cho mọi hoạt động kinh doanh, mang ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn góp phần giảm thiểu chi phí, từ đó tác động tích cực đến giá thành sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh và phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh (Kouser et al., 2011).

Việc sử dụng vốn có hiệu quả và kinh doanh có hiệu quả, sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng được uy tín với cổ đông, ngân hàng và cả khách hàng (Tuấn, 2010) Vốn mạnh chính là nền tảng vững chắc, là đòn bẩy giúp doanh nghiệp hiện thực hóa chiến lược, chinh phục mục tiêu kinh doanh, đồng thời tạo nên lợi thế cạnh tranh khác biệt (Phu et al., 2020). Trong lĩnh vực gia công xuất khẩu, tiềm lực tài chính càng đóng vai trò then chốt, quyết định sự thành bại. Nhờ có nguồn lực tài chính dồi dào, doanh nghiệp may mặc mới có thể phát huy tối đa nội lực con người, đầu tư phát triển sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất, từ đó mạnh mẽ tiến vào thị trường, từng bước chiếm lĩnh thị phần và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Yếu tố tài chính có vai trò quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất của doanh nghiệp (Hương, 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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

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

Có nhiều phương thức, cách thức tổ chức, quản lý sản xuất được đưa ra cùng với sự phát triển của kinh tế, trình độ sản xuất và được phổ biến, gọi tên thành những phương thức tổ chức sản xuất khác nhau. Trong đó JIT – Just In Time, là phương thức có xuất xứ từ Nhật Bản, được nhiều doanh nghiệp lựa chọn làm mô hình kiểu mẫu, được sử dụng trong 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). Để nâng cao hiệu quả sản xuất, các nhà quản lý cần tập trung vào việc tinh gọn quy trình, tối ưu hóa cách bố trí máy móc thiết bị, và áp dụng phương pháp quản lý sản xuất theo nhu cầu (triết lý "kéo"). Bằng cách này, doanh nghiệp có thể giảm thiểu lãng phí trong quá trình sản xuất, từ đó rút ngắn thời gian hoàn thiện sản phẩm (Ahmad và cộng sự, 2003). Nhiều nghiên cứu đã thực nghiệm và xác minh tính hiệu quả của các yếu tố then chốt trong việc tổ chức sản xuất, bao gồm việc tối ưu hóa tiến độ bằng cách xây dựng lịch trình sản xuất chi tiết theo ngày, thiết kế không gian sản xuất hiệu quả thông qua bố trí mặt bằng nhà xưởng và sắp xếp dây chuyền, củng cố mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp, ứng dụng hệ thống thẻ Kanban để kiểm soát tiến độ sản xuất trực quan, và nâng cao năng suất bằng cách rút ngắn thời gian cài đặt máy móc, sản xuất. Mọi sự lãng phí đều có thể được lượng hóa và phản ánh trực tiếp vào tài chính. Thực vậy, việc bố trí sản xuất thông minh, tối ưu giúp loại bỏ thời gian thừa, từ đó thúc đẩy sản xuất kịp tiến độ. Doanh nghiệp tránh được những lãng phí từ các khoản phí phạt đồng thời đẩy mạnh được uy tín, giúp thu hút bạn hàng cũng như tăng khả năng xoay vòng, sản xuất được nhiều đơn hàng hơn trong cùng một đơn vị thời gian. Các nghiên cứu đã chỉ ra những kết quả khác nhau về mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức sản xuất và kết quả kinh doanh tài chính của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Fullerton và cộng sự (2003) cho thấy một mối quan hệ tích cực, nghĩa là việc cải thiện tổ chức sản xuất sẽ dẫn đến kết quả tài chính tốt hơn Duarte và cộng sự (2011) cũng như Tan và cộng sự (2007) cho rằng mối quan hệ này không phải lúc nào cũng rõ ràng và có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau trong môi

trường kinh doanh và bối cảnh cụ thể của từng doanh nghiệp. Ví dụ, trong một số ngành hoặc thị trường, các yếu tố khác như đổi mới sản phẩm, tiếp thị, hoặc quản lý tài chính có thể đóng vai trò quan trọng hơn tổ chức sản xuất trong việc đạt được kết quả tài chính tốt. 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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc

(5) Nhân tố năng lực liên kết

Để đạt hiệu quả kinh doanh cao, doanh nghiệp không chỉ cần khai thác tối ưu các nguồn lực sẵn có nhằm gia tăng sức cạnh tranh mà còn phải chủ động xây dựng và phát triển mạng lưới quan hệ hợp tác đa dạng (Huong, 2017). Hiểu rõ về 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, sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường (Porter, 1985). Các kết nối then chốt này bao gồm: sự liên kết với người tiêu dùng, sự hợp tác với nhà cung ứng, sự giao dịch với các định chế tài chính, sự tương tác với các đơn vị cùng lĩnh vực và quan trọng nhất là sự gắn kết với cơ quan quản lý. Các mối quan hệ hợp tác liên kết, bao gồm việc thực hiện các hoạt động chung và trao đổi, chia sẻ nguồn lực, đóng vai trò then chốt trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức (Porter, 1985; Nam, 2013; Huong, 2017; Thành, 2019). Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, thay vì tập trung vào việc loại bỏ đối thủ, các doanh nghiệp ngày càng hướng đến liên kết và hợp tác để cùng nhau phát triển và đạt được lợi thế cạnh tranh cao hơn (Nam, 2013). Chính vì vậy, khả năng liên kết, hợp tác được xem là một tiêu chí quan trọng để đánh giá năng lực của doanh nghiệp. Sự liên kết và hợp tác giữa các doanh nghiệp mang đến những lợi ích thiết thực, nổi bật là khả năng kết hợp nguồn lực và trao đổi tri thức. Việc cộng hưởng nguồn lực cho phép doanh nghiệp tận dụng tối đa kiến thức, kỹ năng và tài sản hữu hình của nhau. Đồng thời, chia sẻ kiến thức thông qua hợp tác giúp doanh nghiệp cùng nhau giải quyết những khó khăn chung (Ahuja, 2000). Mô hình này được xem là giải pháp chiến lược thay thế, xuất phát từ quan điểm cho rằng sự thành công

của doanh nghiệp không chỉ đến từ nội lực mà còn phụ thuộc vào mối quan hệ và nguồn lực đến từ các tổ chức, 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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc.

(6) Nhân tố quản trị nguyên vật liệu

Ngành công nghiệp may mặc phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng và sự đa dạng của các vật liệu sử dụng trong quá trình sản xuất. Johnson (2011) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý mua hàng chủ động và có kế hoạch. Theo ông, bộ phận mua hàng không chỉ đơn thuần là mua nguyên vật liệu khi cần, mà còn phải chủ động dự đoán nhu cầu, xây dựng các phương án dự phòng để đảm bảo nguồn cung luôn sẵn có, không bị gián đoạn, đáp ứng đủ số lượng cho hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục của doanh nghiệp. Tuy nhiên với đặc thù gia công xuất khẩu, khâu nguyên vật liệu đã được giảm bớt phần nào áp lực khi các khâu lựa chọn, mua sắm, lập kế hoạch số lượng, chất lượng... đã được bên đặt gia công xác định và thuộc trách nhiệm của bên đặt gia công. Trách nhiệm của bên nhận gia công là bảo quản, đảm bảo nguyên vẹn chất lượng nguyên vật liệu và chuẩn bị sẵn sàng nguyên vật liệu theo kế hoạch sản xuất tại các dây chuyền. Tuy nhiên, hiện nay các doanh nghiệp đặt gia công nước ngoài cũng đã có xu hướng cho phép bên nhận gia công thực hiện chuẩn bị một phần nguyên phụ liệu theo yêu cầu và tiêu chuẩn của bên đặt hàng. Vậy nên, công tác quản lý mua hàng không chỉ đơn thuần là việc tìm kiếm và mua những nguyên liệu chất lượng tốt, mà còn phải đảm bảo những nguyên liệu này đáp ứng được yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp với mức giá hợp lý, phù hợp với khả năng tài chính của doanh

nghiệp. Vì thế, đối với những đơn hàng mà doanh nghiệp có thể tự chủ một phần nguyên phụ liệu, mục tiêu quan trọng trong quản lý mua hàng là tìm kiếm nguồn cung ứng với chi phí tối ưu (Khalid, 2003). Hoạt động sản xuất của doanh nghiệp phụ thuộc vào sự sẵn có và chất lượng của nguyên vật liệu đầu vào. Vì vậy, quản trị mua nguyên vật liệu hiệu quả là điều kiện tiên quyết để đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra thuận lợi (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 năng lực gia công xuất khẩu của các doanh nghiệp may mặc.

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*; viết tắt là Vinatex). Tập đoàn Dệt May Việt Nam trước đây 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. Từ tháng 1 năm 2015, Tập đoàn Dệt may Việt Nam chính thức hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần.

Thành lập năm 1995, Tập đoàn Dệt may Việt Nam mang trên mình trọng trách vực dậy ngành dệt may. Trong bối cảnh chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, tập đoàn đã nỗ lực vượt qua những khó khăn của thời kỳ bao cấp, chủ động hội nhập và mở rộng thị trường quốc tế. Với mục tiêu hàng đầu là kinh doanh có hiệu quả và giải quyết vấn đề việc làm, Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã tích lũy được vốn quý kinh nghiệm thị trường từ những ngày đầu. Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh từ thị trường quốc tế đã thúc đẩy Tập đoàn không ngừng cải tiến, đầu tư và tái cấu trúc để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và đối tác. Sự kết hợp giữa hai ưu thế này đã giúp Tập đoàn Dệt may Việt Nam vượt qua khó khăn, phát triển vững mạnh, trở thành một tập đoàn kinh tế có uy tín

và vị thế trên trường quốc tế. Hành trình phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam gắn bó mật thiết với lịch sử ngành Dệt may Việt Nam, luôn đóng vai trò chủ chốt và có những đóng góp to lớn cho sự phát triển chung 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, giống 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. Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, sự gia tăng chi phí sản xuất trong nước đang tạo ra áp lực đáng kể lên hoạt động kinh doanh của các công ty 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	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm
	2022	2021	2020	2019	2018	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

ting 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. Hiệu quả kinh doanh không chỉ được đánh giá bằng tổng lợi nhuận, mà còn phải xem xét đến khả năng sinh lời trên mỗi đơn vị doanh thu. Chỉ số này cho biết mức độ hiệu quả trong việc chuyển đổi doanh thu thành lợi nhuận gộp, sau khi đã bù đắp chi phí sản xuất. Còn tỷ suất lợi nhuận ròng thể hiện "sức khỏe tài chính" tổng thể, là thước đo khả năng tạo ra lợi nhuận thực sự từ mỗi đồng doanh thu.

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
	Lợi nhuận											
1	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
	Lợi nhuận											
2	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 Tỷ số ROE/ROA là một chỉ số quan trọng để đánh giá mức độ sử dụng đòn bẩy tài chính của doanh nghiệp, thể hiện mối quan hệ giữa 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 hơn hai thập kỉ qua, ngành dệt may Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc, là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, đóng góp hàng chục tỷ đô la xuất khẩu cho nền kinh tế. Với tốc độ tăng trưởng ở mức hai con số, dệt may trở thành một trong những ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất và kim ngạch xuất khẩu lớn 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. 83% kim ngạch xuất khẩu là các sản phẩm

may mặc, đây cũng là mặt hàng giữ vững vị trí chủ đạo với tỷ trọng lớn nhất trong nhiều năm liền của Tập đoàn.

Trong lĩnh vực xuất khẩu hàng may mặc toàn cầu, Việt Nam hiện đang nắm giữ vị trí thứ 3, chỉ đứng sau Trung Quốc, EU và Bangladesh. Tỷ trọng xuất khẩu của nước ta đã tăng đáng kể từ 5,54% năm 2016 lên 7,05% vào năm 2020. Trong giai đoạn từ 2017 đến 2022, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Nhật Bản nổi lên là ba thị trường nhập khẩu hàng may mặc lớn nhất từ Việt Nam. Hoa Kỳ chiếm tới 50% tổng kim ngạch xuất khẩu, chủ yếu là các sản phẩm gia công. Hàn Quốc và Nhật Bản lần lượt chiếm 13% và 10%, trong khi các thị trường khác chỉ chiếm khoảng 2%.

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.

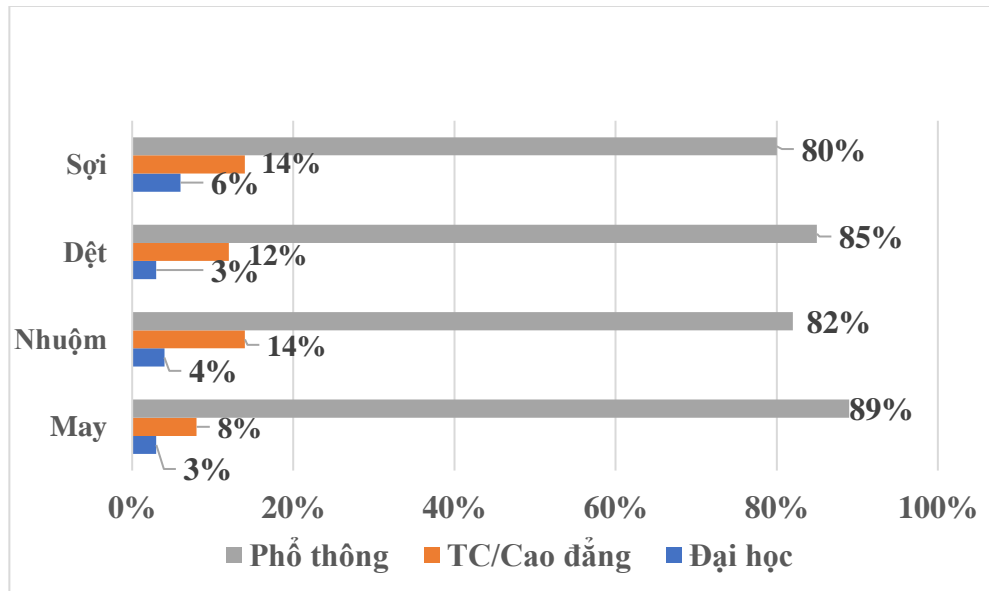
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động phân theo chức năng của Tập đoàn Dệt may Việt Nam năm 2019

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. Nhằm thu hút và giữ chân các chuyên gia, nhân lực trình độ cao, tập đoàn đã triển khai một loạt chính sách ưu đãi toàn diện. Bên cạnh chế độ lương thưởng, phụ cấp hấp dẫn, công ty còn chú trọng đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực tương lai thông qua chương trình học bổng cho sinh viên xuất sắc, với cam kết quay trở lại làm việc sau khi tốt

nghiệp. Ngoài ra, tập đoàn còn tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc sống của nhân viên bằng cách hỗ trợ nhà ở và phương tiện đi lại. Những nỗ lực này thể hiện rõ cam kết của tập đoàn trong việc xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng, thu hút và phát triển đội ngũ nhân tài chất lượng 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 IIEES 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 giấy chuẩn của sản phẩm somi và veston giảm khoảng 20-25% sau mỗi lần cải tiến. Số giấy tiêu chuẩn cho một áo sơ mi còn 696 giấy; áo veston còn 5282 giấy, quần veston còn 1854 giấy. 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

Máy móc dùng trong các doanh nghiệp dệt may ở Việt Nam hiện nay phần lớn sử dụng công nghệ của những năm đầu Thiên niên kỉ mới. Phần lớn số lượng máy móc được trang bị trong các nhà máy có nguồn gốc từ các nước Đông Bắc Á như Nhật Bản, Đài Loan... trong đó chiếm tỷ trọng lớn nhất là Nhật Bản. Tiếp theo sau đó, công nghệ dệt may do chính Việt Nam sản xuất đang ngày càng được các doanh nghiệp trong nước ưa chuộng và ứng dụng rộng rãi. Bên cạnh đó, một số ít doanh nghiệp cũng lựa chọn nhập khẩu công nghệ từ các quốc gia châu Âu như Bồ Đào Nha, Thụy Sĩ, Đức, Pháp, Nga,...

Theo nhiều nghiên cứu, năng lực sản xuất của ngành may Việt Nam hiện nay đã được nâng cao đáng kể nhờ ứng dụng công nghệ tiên tiến, đủ sức cạnh tranh với các nước trong khu vực. Đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng lớn, nhiều doanh nghiệp đã mạnh dạn đầu tư và đổi mới công nghệ. Trong đó, ngành may nổi bật với

tốc độ đổi mới nhanh chóng. Chỉ trong vài năm gần đây, gần như toàn bộ máy móc thiết bị đã được thay thế, với khoảng 40% là máy móc hiện đại, tự động hóa quy trình sản xuất như máy cắt chỉ tự động, ráp sơ đồ tự động, trải vải tự động...

Hoạt động gia công xuất khẩu đã đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển nhanh chóng của ngành may mặc Việt Nam trong 15 năm qua, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu. Sự phát triển này đã giúp trình độ công nghệ ngành may Việt Nam tiệm cận gần hơn với các nước tiên tiến. Hiện nay, trình độ công nghệ trong ngành may Việt Nam có thể được phân loại thành ba nhóm chính:

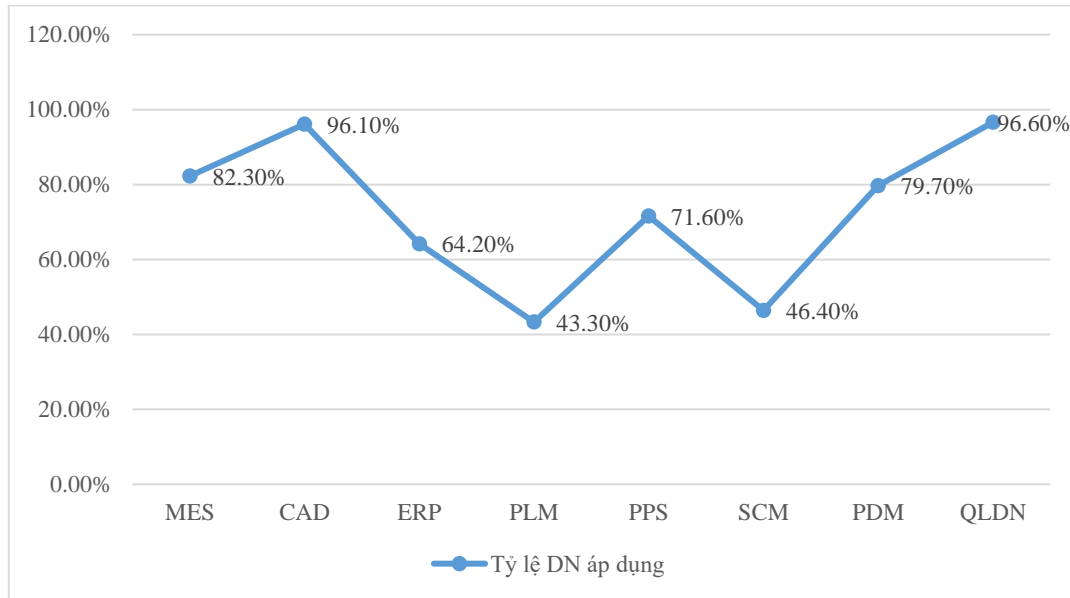
Nhóm 1: Tiên tiến. Các doanh nghiệp trong nhóm này sử dụng phần mềm trong cả thiết kế kỹ thuật và sáng tạo sản phẩm. Tỷ lệ ứng dụng các thiết bị may, cắt, vận chuyển nội bộ, hoàn thiện sản phẩm chuyên dụng và tự động hóa cao là đáng kể. Một số phần mềm quản lý sản xuất và tiêu thụ cũng được triển khai.

Nhóm 2: Trung bình khá. Nhóm này sử dụng một phần các thiết bị chuyên dụng và tự động hóa trong thiết kế kỹ thuật, cắt, may và hoàn thiện sản phẩm. Việc ứng dụng phần mềm quản lý còn hạn chế hoặc chưa được triển khai.

Nhóm 3: Thấp và trung bình. Các doanh nghiệp này chủ yếu sử dụng thiết bị thông thường và chưa ứng dụng phần mềm quản lý hay thiết kế.

Khảo sát thực tế trong Tập đoàn Dệt may Việt Nam cho thấy, phần lớn các xưởng sản xuất (70%) hiện đang hoạt động ở mức công nghệ trung bình (nhóm 2). Chỉ có 20% đạt trình độ tiên tiến (nhóm 1) và 10% còn ở mức cơ bản (nhóm 3). Một số đơn vị thành viên lớn như May Việt Tiến, May Nhà Bè, May Đức Giang, May 10 và May Phương Đông đã chủ động đầu tư vào các công nghệ hiện đại như phần mềm thiết kế mẫu và máy cắt vải tự động nhập khẩu từ Mỹ và Đức. Tuy nhiên, khoảng 200 xưởng may khác thuộc khối doanh nghiệp nhà nước và đa số các doanh nghiệp tư nhân vẫn còn sử dụng công nghệ ở mức trung bình hoặc thấp. Ngược lại, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) hầu như đều trang bị dây chuyền sản xuất tự động hóa cao, ứng dụng phần mềm quản lý và thiết kế chuyên nghiệp, tương ứng với nhóm công nghệ 1 và 2. Cũng 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:



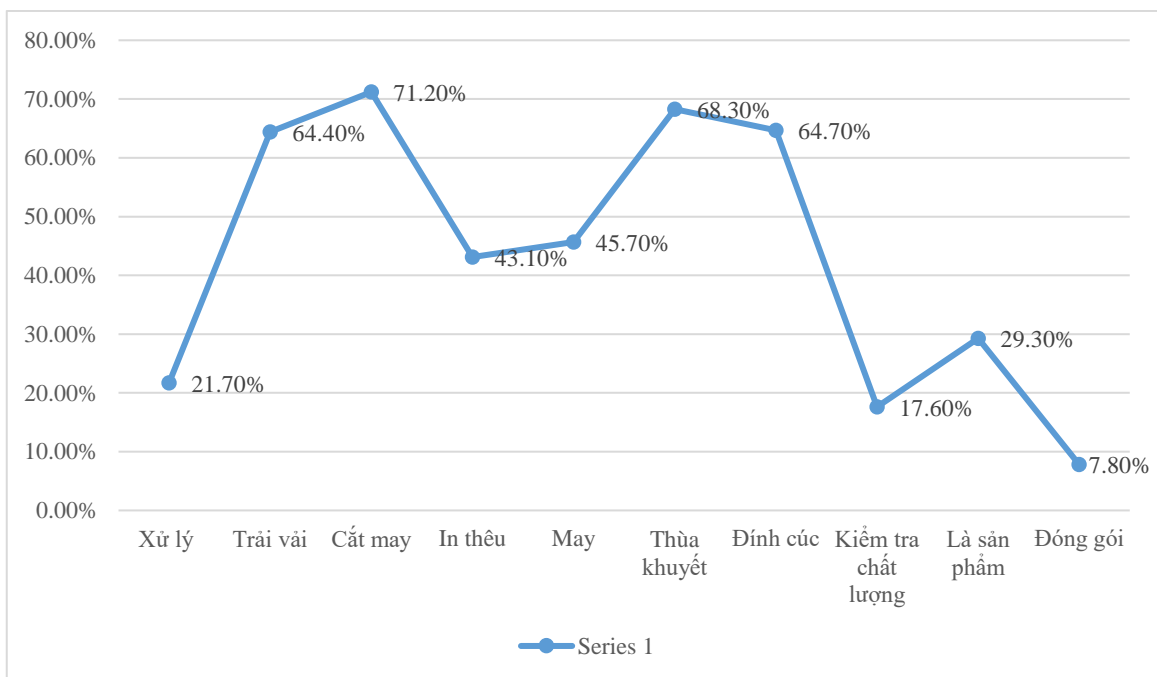
Hình 2.3. Tình hình áp dụng phần mềm hỗ trợ sản xuất kinh doanh

Nguồn: Trang website Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng biến động, các doanh nghiệp sản xuất đang tích cực tìm kiếm giải pháp để ổn định và nâng cao năng suất. Một trong những xu hướng nổi bật là việc thử nghiệm và triển khai tự động hóa thiết bị trên dây chuyền sản xuất. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành sản xuất với sự đa dạng về mẫu mã, chủng loại và quy trình sản xuất, việc tự động hóa hoàn toàn gặp nhiều thách thức. Chính vì vậy, giải pháp tự động hóa một phần hoặc bán tự động đang được nhiều doanh nghiệp lựa chọn như một cách tiếp cận linh hoạt và hiệu quả hơn.

Hình dưới đây cho thấy, hơn 60% doanh nghiệp đã áp dụng tự động hóa một phần ở các công đoạn như trải vải, cắt, thùa khuyết, đính cúc, may chi tiết phụ và dán túi. Việc tích hợp công nghệ tiên tiến vào quy trình sản xuất không chỉ giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động mà còn mang lại lợi ích to lớn về mặt kinh tế. Tự động hóa các công đoạn sản xuất cho phép giảm thiểu sự phụ thuộc vào nguồn lao động thủ công, từ đó cắt giảm đáng kể chi phí nhân công và nâng cao hiệu suất làm việc. Tuy nhiên, mức độ tự động hóa không đồng đều giữa các công đoạn sản xuất. Các công đoạn đầu như trải vải, cắt, thùa khuyết và đính cúc thường có tính chất lặp lại, ít đòi hỏi sự phức tạp và linh hoạt, do đó dễ dàng tự động hóa hơn. Ngược lại, các công đoạn

sau như hoàn thiện, ép form, gấp và bao gói lại yêu cầu độ chính xác cao, sự tỉ mỉ và khả năng xử lý các tình huống phát sinh, đòi hỏi sự can thiệp của con người. Việc tự động hóa các công đoạn này không chỉ đòi hỏi công nghệ và máy móc hiện đại, mà còn cần sự đầu tư đáng kể về chi phí, điều này đang là rào cản đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Rõ ràng là, tự động hóa không chỉ là một lựa chọn mà còn là con đường tất yếu để các doanh nghiệp sản xuất tồn tại và phát triển trong bối cảnh thị trường lao động đầy biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tuy nhiên, việc triển khai tự động hóa cần được xem xét một cách toàn diện, cân nhắc giữa lợi ích và chi phí, đồng thời tính đến đặc thù của từng ngành và công đoạn sản xuất để đạt hiệu quả tối ưu.



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

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 trị tỷ 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 chủng 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

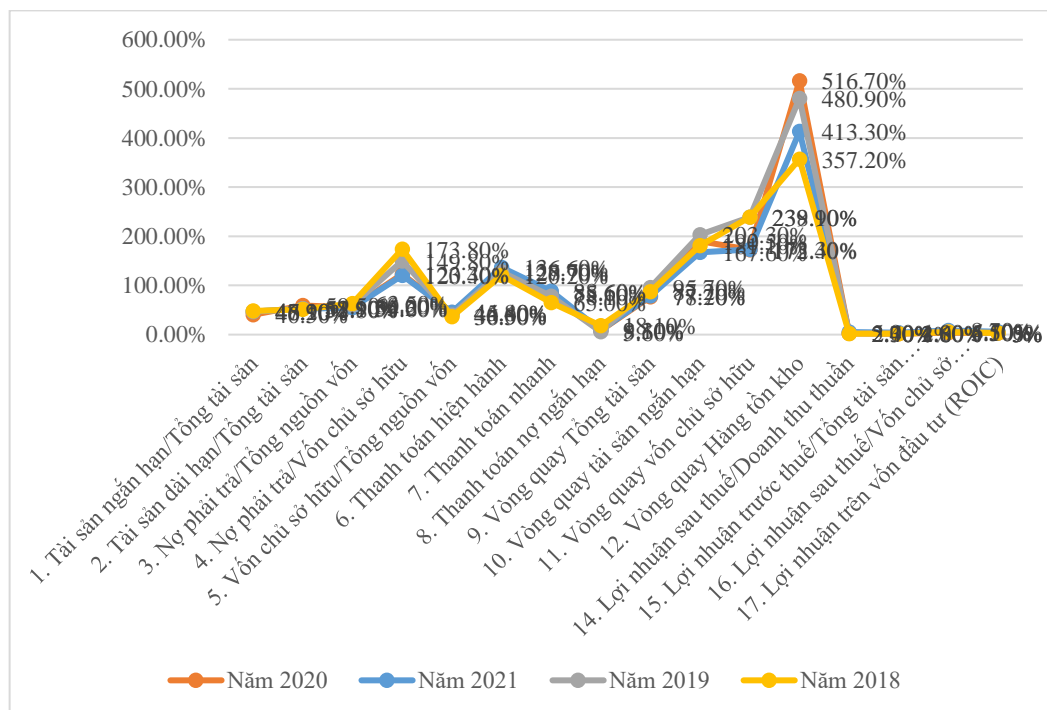
<i>Tiêu chí</i>	2022	2021	2020	2019	2018
Tài sản ngắn hạn	9,555,809	9,546,051	7,301,936	9,341,107	10,547,264
Đầu tư TC ngắn hạn	2,214,675	2,251,456	1,519,924	1,717,958	530,965
Hàng tồn kho	2,331,075	3,352,746	2,444,163	3,632,578	4,843,699
Tài sản dài hạn	10,477,931	10,799,773	10,717,740	10,492,424	11,347,597
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%. Cấu trúc vốn tại công ty chủ

quản hiện đang ở mức khá an toàn. Bên cạnh đó, Vinatex dự kiến sẽ nhận được gói hỗ trợ tài chính từ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) với giá trị vượt quá 100 triệu USD nhằm mục đích tái cơ cấu các khoản nợ. Gói hỗ trợ này có điều khoản vay vốn dài hạn (kéo dài 28 năm, bao gồm 5 năm ân hạn) với lãi suất ưu đãi, giúp củng cố sự ổn định lâu dài cho tình hình tài chính của Vinatex. 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

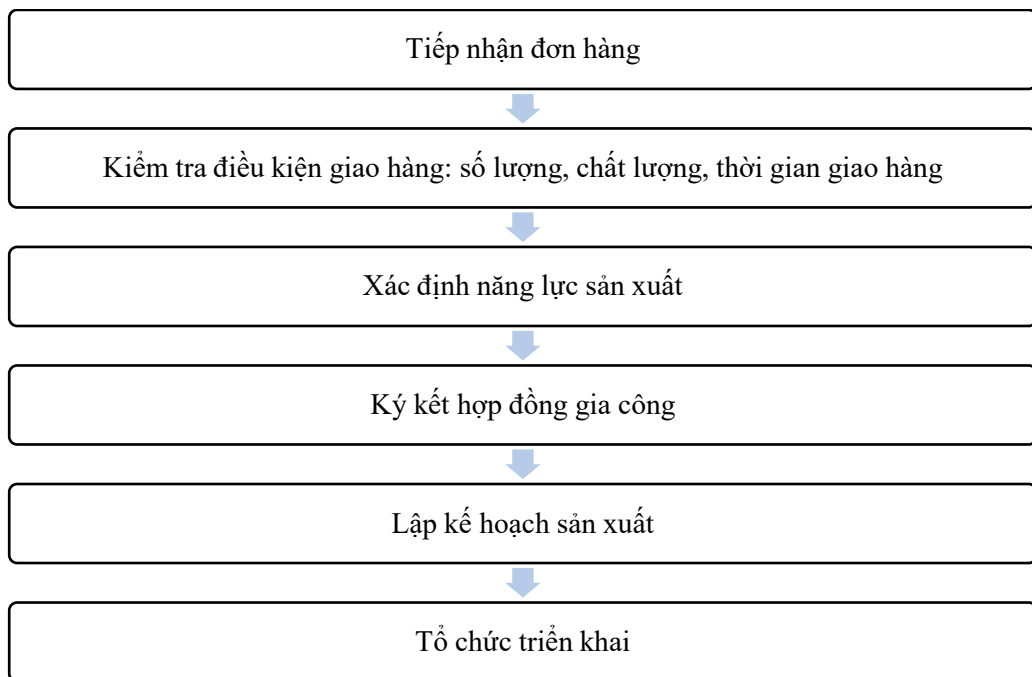
Trong lĩnh vực dệt may, sau khi tổ chức, thiết kế thì khâu quản lý các giai đoạn sản xuất ngành may là một móc xích quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp gắn liền với những công xưởng may mặc, thực hiện các hoạt động lập kế hoạch, báo cáo, giám sát tiến độ cụ thể của quy trình 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:

- 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...
- Năng lực sản xuất của doanh nghiệp: số lượng máy móc, lao động, năng suất...
- Đặc điểm sản phẩm của doanh nghiệp: quy mô, thiết kế mặt bằng...
- Đặc điểm sản phẩm: kiểu dáng, kích cỡ, mẫu mã, mức độ phức tạp của sản phẩm để thiết kế sản xuất phù hợp;

- 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.



Hình 2.6. Quy trình lập kế hoạch sản xuất

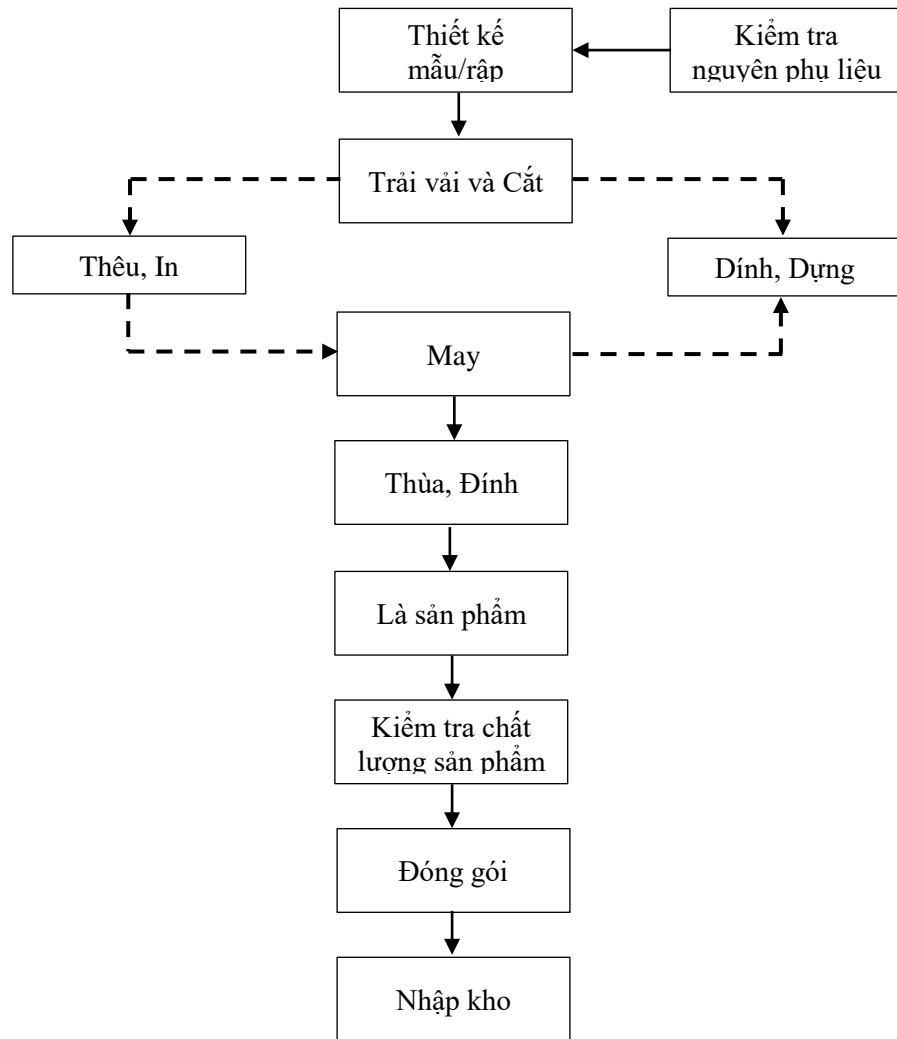
(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

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 một cách tiếp cận lập kế hoạch tiến độ thường được sử dụng nhờ tính đơn giản và dễ áp dụng. Các bộ phận sản xuất cần cung cấp thông tin cập nhật hàng ngày về tình hình công việc, từ đó nhân viên kế hoạch có thể nắm bắt được tốc độ sản xuất, đánh giá tiến độ hoàn thành đơn hàng, và đưa ra quyết định điều phối sản xuất giữa các bộ phận hoặc sắp xếp tăng ca nhằm đảm bảo khách hàng nhận được sản phẩm đúng hẹn.

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.

Trong ngành dệt may Việt Nam hiện nay, Lean Manufacturing đang được nhiều doanh nghiệp lớn lựa chọn như một công cụ đắc lực để tối ưu hóa quy trình sản xuất. Việc ứng dụng Lean không chỉ góp phần nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm mà còn được coi là chìa khóa tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Việc triển khai Lean đã mang đến những hiệu quả tích cực cho doanh nghiệp, thể hiện qua nhiều khía cạnh. Đầu tiên, Lean giúp tinh gọn quy trình, giảm thiểu tối đa lượng phế phẩm và các nguồn lực lãng phí. Bên cạnh đó, thời gian sản xuất được rút ngắn đáng kể nhờ việc tối ưu hóa chuỗi quy trình và chu kỳ sản xuất. Lean cũng góp phần giảm thiểu lượng hàng tồn kho ở tất cả các công đoạn, giúp doanh nghiệp giải phóng vốn và giảm thiểu rủi ro. Nhờ tối ưu hóa năng suất lao động, người lao động có thể đạt hiệu suất cao nhất trong thời gian làm việc. Không chỉ vậy, việc áp dụng Lean còn cho phép doanh nghiệp tận dụng tối đa thiết bị và không gian sản xuất. Đặc biệt, doanh nghiệp có thể linh hoạt sản xuất đa dạng các dòng sản phẩm với chi phí và thời gian chuyển đổi tối thiểu. Từ đó, năng lực sản xuất của doanh nghiệp được nâng cao rõ rệt mà không cần đầu tư thêm cơ sở vật chất.



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

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 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. Việc triển khai Lean đã mang đến những chuyển biến tích cực cho hoạt

động sản xuất, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình và quản lý hiệu quả. Nhờ giảm thiểu phế phẩm và lãng phí, rút ngắn thời gian sản xuất và chu kỳ hoàn thiện sản phẩm, doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và nâng cao năng suất. Đồng thời, việc duy trì mức tồn kho tối ưu tại mọi công đoạn và đảm bảo công nhân làm việc với năng suất cao nhất giúp tận dụng tối đa thiết bị và không gian sản xuất. Lean còn tăng cường tính linh hoạt cho doanh nghiệp, nâng cao khả năng sản xuất đa dạng sản phẩm với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp, đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể mở rộng năng lực sản xuất, tăng đáng kể sản lượng từ cơ sở vật chất hiện có, tối ưu hóa hiệu quả đầu tư và đạt được thành công bền vững.

VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐƠN HÀNG GIA CÔNG

Tập đoàn Dệt may Việt Nam áp dụng quy trình quản lý chất lượng chặt chẽ trong suốt chuỗi cung ứng sản xuất hàng may mặc xuất khẩu. Quản lý chất lượng được thực hiện ở ba giai đoạn chính: nguyên phụ liệu đầu vào, quá trình sản xuất, và hoàn thiện sản phẩm. Mục tiêu là đảm bảo sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn xuất khẩu theo hợp đồng.

- Kiểm tra Nguyên phụ liệu: Mặc dù nguyên phụ liệu ngành may thường có độ bền cao và ít bị hư hỏng hoặc giảm chất lượng, việc kiểm tra kỹ lưỡng trước khi đưa vào sản xuất là một bước không thể thiếu trong quy trình sản xuất. Chúng giúp phát hiện sai lệch, loại bỏ nguyên phụ liệu lỗi. Từ đó giúp tiết kiệm chi phí và thời gian và nâng cao chất lượng sản phẩm: Sử dụng nguyên phụ liệu đạt chuẩn, không lỗi sẽ góp phần quan trọng vào việc tạo ra sản phẩm may mặc chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nâng cao uy tín của doanh nghiệp.

- Quá trình sản xuất đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tạo ra sản phẩm cuối cùng đạt chất lượng. Do đó, việc tích hợp chặt chẽ các hoạt động quản lý chất lượng vào kế hoạch sản xuất là điều cần thiết, giúp kiểm tra và giám sát chất lượng sản phẩm một cách hiệu quả. Các hoạt động quản lý chất lượng chính trong quá trình sản xuất gồm kiểm tra và giám sát trong quá trình cắt, quá trình may, trong quá trình ủi và hoàn thiện. Quản lý chất lượng trong quá trình sản xuất bởi nó có thể giúp phát hiện và ngăn ngừa lỗi sớm, đảm bảo tuân thủ yêu cầu kỹ thuật, kiểm tra chất lượng giúp đảm bảo sản phẩm đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật và tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra từ đó tăng sự

hài lòng của khách hàng. Việc phát hiện và khắc phục lỗi sớm giúp giảm chi phí sản xuất, tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Kiểm tra Sản phẩm Hoàn thiện: Sản phẩm hoàn thiện trải qua quy trình kiểm định chất lượng cuối cùng trước khi được đóng gói và xuất khẩu. Quy trình này bao gồm: Kiểm tra tổng thể: Đánh giá chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn quy định, bao gồm kích thước, đường may, màu sắc, và các chi tiết khác; Kiểm tra chức năng: Đảm bảo sản phẩm hoạt động chính xác, không có lỗi kỹ thuật; Kiểm tra bao bì: Kiểm tra chất lượng bao bì, nhãn mác, và các thông tin cần thiết khác.

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	<ul style="list-style-type: none"> - Trải vải. - Độ chính xác của cắt. - Đảm bảo đồng bộ trước khi chuyển sang may. 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% bàn cắt và các chi tiết bán thành phẩm. - 100% bó hàng đồng bộ. - Kiểm tra lại tô cắt.
Bộ phận kỹ thuật của phân xưởng, QA	May	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra các đường may. - Chỉ. - Vệ sinh công nghiệp. - Tính đồng bộ của chi tiết. - Kích thước. - Theo mẫu chuẩn hoặc theo tài liệu kỹ thuật các phân xưởng. 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% các đường may chi tiết của 50 sản phẩm đầu tiên trên dây chuyền. - Kiểm tra ngẫu nhiên số lượng nhất định và phát hiện lỗi sau khi thu hoá của phân xưởng may đã kiểm tra. - 100% thành phẩm cuối cùng.
Bộ phận kỹ thuật	Là	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra là thành phẩm. - Vệ sinh công nghiệp của thành phẩm. - Kiểm tra kích thước đường may, chỉ. 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% thành phẩm sau là. - Kiểm tra lại tổ là. - Kiểm tra ngẫu nhiên 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	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra về màu sắc, mã hàng, số lượng sản phẩm trong 1 tháng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra 100% thùng tại tổ là. - Kiểm tra xác suất phát hiện lỗi sau khi thu hoá

		- Số lượng thùng và địa chỉ giao hàng. - Đại nẹp và gián bằng dính.	của các xí nghiệp may đã kiểm tra 100% số thùng hoặc sau khi tái chế. - Kiểm tra tại tổ là hoặc nơi đóng gói của các phân xưởng.
--	--	--	---

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Để bảo vệ người tiêu dùng, công đoạn sau cùng của quy trình sản xuất là thẩm định sản phẩm nhằm loại bỏ các sản phẩm không đạt chuẩn. Đội ngũ kiểm soát chất lượng sẽ tiến hành đánh giá kỹ lưỡng các thành phẩm. Sản phẩm sau khi sản xuất sẽ được phân thành các nhóm nhỏ, mỗi nhóm có cùng thông số kỹ thuật và ngày sản xuất, sau đó được đóng gói và đánh dấu riêng biệt. Doanh nghiệp sẽ kiểm tra lại các tiêu chí chất lượng theo quy định trước khi lưu kho sản phẩm đạt yêu cầu Do đặc thù sản xuất hàng gia công xuất khẩu, việc kiểm soát chất lượng sản phẩm trong các công ty thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam vẫn phụ thuộc lớn vào các tiêu chuẩn do đối tác nước ngoài đặt ra. Các tiêu chuẩn này bao gồm các tiêu chuẩn quốc tế phổ biến như tiêu chuẩn châu Âu (EN), tiêu chuẩn Hoa Kỳ (ASTM và AATCC), tiêu chuẩn Nhật Bản (JIS), cùng với các tiêu chuẩn quốc tế khác như ISO 9001-2000 về quản lý chất lượng, ISO 14000 về quản lý môi trường và SA8000 về trách nhiệm xã hội

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 đã giúp nâng cao đáng kể hiệu suất và chất lượng sản phẩm dệt may. Tuy nhiên, năng lực đánh giá sản phẩm của các đơn vị trong nước vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu kiểm định sự phù hợp của hàng hóa nhập khẩu với các tiêu chuẩn và quy chuẩn kỹ thuật. Dù đã được đầu tư về năng lực thử

nghiệm, trang thiết bị, nhân lực và hệ thống quản lý, các đơn vị thử nghiệm trong nước vẫn gặp khó khăn trong việc được công nhận kết quả thử nghiệm tại các thị trường nhập khẩu lớn

2.2.1.5 Nhân tố năng lực liên kết

Ngành dệt may bao gồm chuỗi cung ứng phức tạp từ sản xuất sợi, dệt nhuộm, may mặc đến phân phối. Là Tập đoàn Dệt may số 1 thị trường, Vinatex đang hướng tới xây dựng một chuỗi cung ứng hoàn chỉnh, trở thành điểm đến cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng. Tập đoàn đã thiết lập liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên, tận dụng lợi thế về quy mô và kiểm soát hoạt động sản xuất, xuất nhập khẩu. Tuy nhiên, Vinatex cũng đối mặt với những thách thức như sự thiếu gắn kết giữa các khâu sản xuất, chất lượng sợi chưa đáp ứng yêu cầu và khó khăn trong phát triển mảng dệt nhuộm. Để vượt qua, Vinatex cần tăng cường liên kết giữa các đơn vị, nâng cao chất lượng sợi, đầu tư phát triển mảng dệt nhuộm và ứng dụng công nghệ mới. Bằng cách tận dụng lợi thế và giải quyết các thách thức, Vinatex có tiềm năng phát triển bền vững và trở thành tập đoàn dệt may hàng đầu

Tuy nhiên, Vinatex vẫn phải đối mặt với những thách thức đáng kể. Vẫn còn tồn tại sự thiếu gắn kết giữa các công đoạn sản xuất trong tập đoàn. Mảng sợi chủ yếu tập trung vào sản xuất các loại sợi phổ thông, chất lượng chỉ ở mức trung bình, chưa đáp ứng được yêu cầu của mảng dệt nhuộm để sản xuất vải phục vụ xuất khẩu. Bên cạnh đó, mảng dệt nhuộm của tập đoàn mới chỉ đáp ứng được 20% nhu cầu vải dệt kim cho hoạt động may mặc. Việc đầu tư vào mảng dệt nhuộm đòi hỏi nguồn vốn lớn và phải tuân thủ nhiều quy định nghiêm ngặt về môi trường, khiến lĩnh vực này chưa thực sự hấp dẫn các nhà đầu tư. 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...

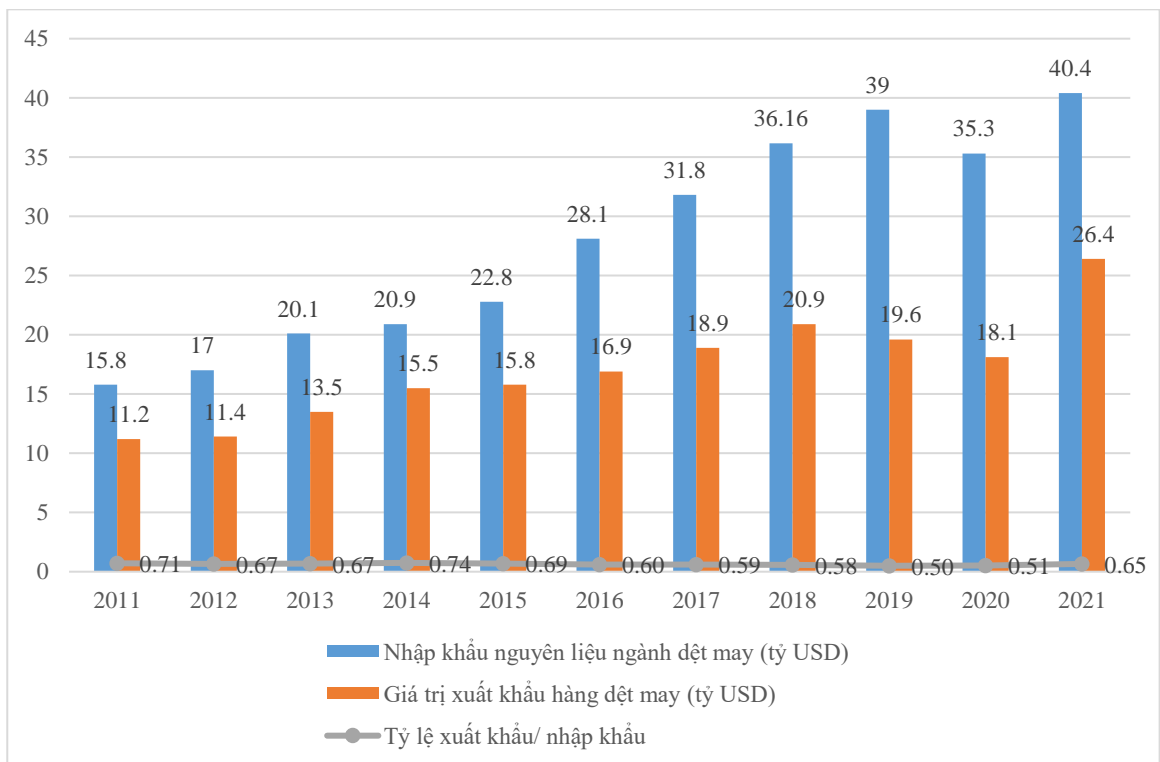
Công tác dự báo, định hướng: Tại văn phòng Công ty mẹ, đã thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo để cập nhật, phân tích, dự báo về tình hình kinh tế, thị trường ngành dệt may; định hướng hoạt động SXKD trong bối cảnh biến động, phòng ngừa rủi ro do các yếu tố thị trường mang lại. Đưa ra giải pháp mới 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

Việc tăng cường đầu tư và đảm bảo sự phát triển cân đối trong toàn bộ quy trình sản xuất dệt may, từ khâu nguyên liệu thô (bông, sợi) đến các công đoạn chế biến (dệt, may), nhằm mục tiêu nâng cao tỷ lệ nội địa hóa và giảm sự phụ thuộc vào nguồn cung ứng nguyên vật liệu từ nước ngoài, hiện đang là những vấn đề cấp bách đặt ra cho toàn ngành dệt may Việt Nam, bao gồm cả Tập đoàn Dệt may Việt Nam.



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

Ngành công nghiệp dệt may Việt Nam hiện đang phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, nhất là vải, để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Theo số liệu từ Tổng cục Hải quan, chi phí nhập khẩu nguyên phụ liệu cho ngành này đã tăng vọt trong một thập kỷ qua. Cụ thể, năm 2011, Việt Nam đã chi khoảng 15,8 tỷ USD để nhập khẩu các nguyên liệu cần thiết, con số này đến năm 2021 đã tăng gấp gần ba lần, lên tới 40,4 tỷ USD. Điều này cho thấy sự phụ thuộc ngày càng lớn của ngành dệt may Việt Nam vào nguồn

cung nguyên liệu từ nước ngoài. 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.

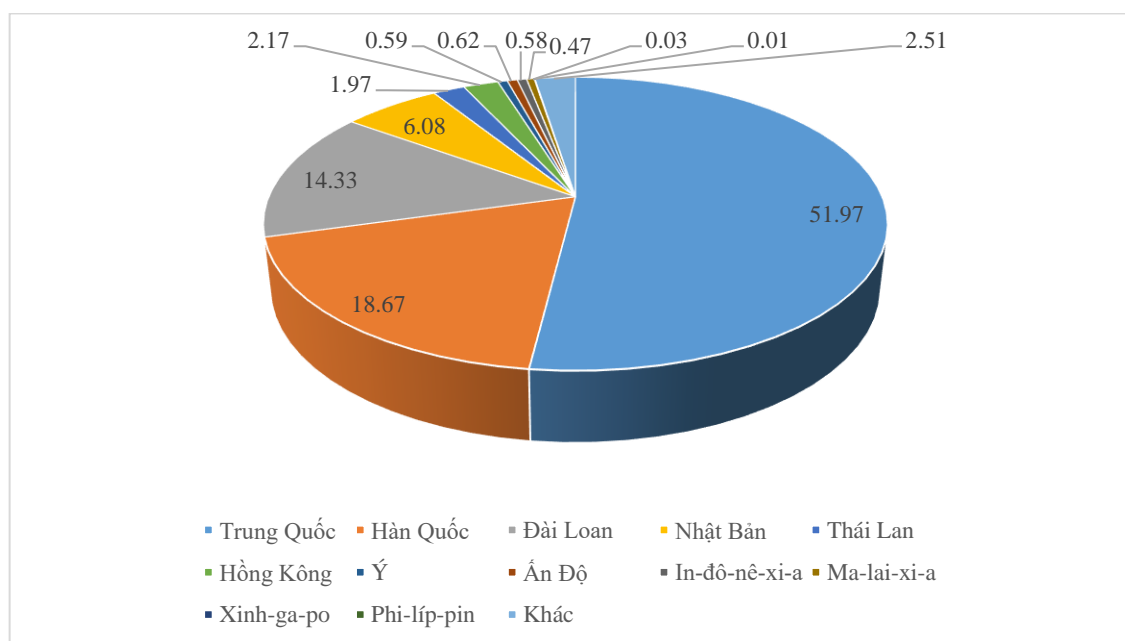
Bảng 2.16. Giá trị kim ngạch nhập khẩu nguyên vật liệu theo loại ngành

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.

Dù là một trong những Tập đoàn dệt may hàng đầu Việt Nam, Vinatex vẫn phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn nguyên liệu nội địa trầm trọng. Phần lớn nguyên vật liệu sản xuất, lên đến 90%, phải nhập khẩu từ các nước khác, chủ yếu là Trung Quốc, Đài Loan và các quốc gia ASEAN. Điều này không chỉ làm tăng chi phí sản xuất mà còn khiến doanh nghiệp dễ bị tổn thương trước những biến động giá cả trên thị trường toàn cầu. Mặc dù các đối tác cung cấp đều là những đơn vị uy tín, được thị trường Nhật Bản công nhận, nhưng giá nguyên phụ liệu vẫn cao hơn so với các nguồn cung từ Trung Quốc và ASEAN, do Nhật Bản cũng là một quốc gia phụ thuộc nhiều vào nhập khẩu hàng may mặc.

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. Để đảm bảo nguyên vật liệu được sử dụng tối ưu và tránh lãng phí, quy trình quản lý đã được thiết lập chặt chẽ. Cụ thể, khi nguyên vật liệu nhập kho, mọi yêu cầu sử dụng đều phải được kiểm duyệt bởi phòng Kế hoạch. Tại đây, đội ngũ chuyên trách sẽ đánh giá tính hợp lý của nhu cầu dựa trên các tiêu chí: (1) Bảng định mức: So sánh lượng nguyên vật liệu yêu cầu với định mức tiêu hao cho sản phẩm tương ứng. (2) Kế hoạch sản xuất: Xác định nhu cầu sử dụng phù hợp với tiến độ và khối lượng sản xuất đã được phê duyệt. (3) Tồn kho hiện tại: Cân đối nhu cầu với lượng nguyên vật liệu đang có sẵn trong kho, hạn chế tối đa tình trạng tồn đọng hoặc thiếu hụt nguyên vật liệu. Nhờ quy trình kiểm soát này, phòng Kế hoạch đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo nguồn nguyên vật liệu sẵn sàng cho sản xuất, đồng thời tối ưu hóa hiệu quả sử dụng và ngăn ngừa lãng phí..

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
Dụng cổ	Yd	750	720	-30	96.00

Nguồn: Xưởng máy veston, Xi nghiệp May Hưng Hà

Tại cơ sở sản xuất, bộ phận phụ trách vật tư trực tiếp quản lý và ghi nhận mọi thay đổi liên quan đến nguyên vật liệu. Nhân viên tại mỗi xưởng sản xuất có trách nhiệm giám sát hoạt động sản xuất, từ đó ghi nhận số lượng nguyên vật liệu cần dùng hàng tháng và báo cáo cho ban quản lý. Dữ liệu này đóng vai trò then chốt, giúp lãnh đạo nắm bắt tình hình sử dụng nguyên vật liệu, so sánh với định mức đã đề ra, đồng thời xác định nguyên nhân dẫn đến sự chênh lệch giữa lượng nguyên vật liệu thực tế sử dụng so với dự kiến. Qua đó, ban lãnh đạo có thể đưa ra các biện pháp kịp thời nhằm ngăn chặn tình trạng lãng phí, tối ưu hóa việc sử dụng nguyên vật liệu và điều chỉnh định mức cho phù hợp.

Bảng số liệu cung cấp cho ban quản lý cái nhìn tổng quan về tình hình sử dụng nguyên vật liệu (NVL) thực tế so với kế hoạch. Nhìn chung, lượng NVL tiêu thụ bám sát kế hoạch, với một số trường hợp tăng nhẹ như lót túi áo quan, canh tóc thân, cúc thân và cúc tay. Một số NVL khác như dựng cổ, nhãn tay và chỉ thừa đã được tiết giảm đáng kể so với kế hoạch. Việc cấp phát NVL tại kho công ty được kiểm soát chặt chẽ, mọi giao dịch nhập xuất đều phải có chứng từ hợp lệ. Mỗi kho NVL đều có cán bộ kho và cán bộ thống kê để đảm bảo NVL không bị thất thoát hay hư hỏng. Cán bộ kho chịu trách nhiệm trực tiếp về việc nhập, xuất và bảo quản NVL theo quy định, trong khi cán bộ thống kê kiểm tra NVL trước khi nhập kho và định kỳ kiểm kê để phát hiện và xử lý kịp thời các sai lệch. Để tăng cường hiệu quả quản lý NVL theo định mức, công ty đã áp dụng hệ thống gắn thẻ kho, cho phép kiểm kê nhanh chóng và chính xác vào cuối mỗi tháng, từ đó đối chiếu với số liệu 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

vấn 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.

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.

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

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

- *Định mức chỉ tiêu hao*: Đây là lượng chỉ tối thiểu cần thiết để hoàn thiện một sản phẩm trong quy trình sản xuất hàng loạt, đồng thời là căn cứ để phân xưởng nhận chỉ khi được Công ty giao kế hoạch sản xuất. Định mức chỉ tiêu hao được xác định bằng cách lấy mật độ mũi may nhân với chiều dài đường may nhân với lượng chỉ tiêu hao/cm.

- Tỷ lệ hàng hóa không đạt chất lượng theo từng cấp độ phân loại, cũng như tỷ lệ hàng hóa cần sản xuất lại tại May10, luôn tuân thủ theo tiêu chuẩn AQL và nằm trong giới hạn cho phép. Tình trạng này phần lớn xuất hiện trong giai đoạn vận hành thiết bị mới và có thể được giải thích một phần là nhờ vào đội ngũ công nhân lành nghề, những người đã trải qua quá trình đào tạo bài bản trước khi tham gia 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. 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.

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

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. Hơn nữa, sự tương quan đáng kể giữa các biến độc lập cho thấy chúng có liên hệ mật thiết với nhau, đòi hỏi cần xem xét cẩn thận trong mô hình hồi quy tuyến tính nhiều biến để ngăn chặn vấn đề 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. Kỹ thuật phân tích đã được xác định là kỹ thuật lựa chọn đơn lẻ (Enter). Trong kỹ thuật này, các biến độc lập sẽ được lần lượt đưa vào mô hình. Giá trị của biến phụ thuộc và các biến độc lập trong mô hình sẽ được tính toán dựa trên giá trị trung bình của 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 đánh giá khả năng giải thích của mô hình hồi quy, chúng ta tập trung vào chỉ số F trong bảng ANOVA (Bảng 4.20). Với giá trị F đạt 45,598 và mức ý nghĩa Sig. là 0.000 nhỏ hơn 0.05, kết quả ban đầu cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính thể hiện sự tương thích tốt với dữ liệu đang nghiên cứu và có thể được áp dụng cho các phân tích tiếp theo.

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

Dựa vào chỉ số phóng đại phương sai (VIF), hầu hết các yếu tố đều có giá trị

dưới 2. Điều này cho thấy mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập trong mô hình hồi quy là không đáng kể. Do đó, có thể kết luận rằng mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến, nghĩa là các biến giải thích không tương quan mạnh 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		
1 NLLK	.178	.054	.172	3.320	.001	.692	1.444
TC	.193	.060	.185	3.186	.002	.546	1.831
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. Mô hình này biểu thị một mối quan hệ tích cực, trong đó tất cả sáu yếu tố độc lập đều có ảnh hưởng thuận chiều đến biến phụ thuộc. Nói cách khác, khi bất kỳ biến độc lập nào tăng lên, biến phụ thuộc cũng tăng theo, và điều này đúng với tất cả sáu biến. 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 tài chính"; (iii) "Nhân tố tổ chức sản xuất"; (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:

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

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 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 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 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 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 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 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 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	t-test for Equality of Means
----	------------------------------

	Levene's		t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence	
	Test for							Interval of the	
	Equality	of						Lower	Upper
NLGCE	Equal	variances	14.784	0.000	-1.02891	.09141	-1.20926	-.84856	
		assumed	11.256	184					
	Equal	variances		0.000	-1.02891	.08978	-1.20606	-.85176	
		not	-11.461	179.791					
		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. o 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
NLGCE	Equal								
variances	6.511	.012	-.172	184	.863	-.02096	.12167	-.26100	.21909
assumed									
	Equal								
variances not			-.182	176	.856	-.02096	.11501	-.24794	.20603
assumed									

(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

Trong bối cảnh thị trường Dệt May toàn cầu biến động không ngừng, Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã nỗ lực khẳng định vị thế tiên phong trong nước và theo đuổi mục tiêu phát triển bền vững. Bằng việc chủ động hội nhập và tham gia sâu rộng vào chuỗi cung ứng dệt may thế giới, Tập đoàn đang từng bước thích ứng với những thách thức mới và nắm bắt cơ hội phát triển. 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. Tập đoàn Dệt May Việt Nam đã khẳng định vị thế tiên phong trong việc kết nối và củng cố chuỗi cung ứng toàn cầu, góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững của ngành dệt may trong nước và quốc tế. 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. Đây là một trong những yếu tố quan trọng đối với doanh nghiệp may 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, gần như toàn bộ trang thiết bị trong ngành may mặc đã được nâng cấp với công nghệ tiên tiến (chiếm đến 90%). Điều này không chỉ góp phần cải thiện đáng kể năng suất làm việc mà còn giảm thiểu tối đa lượng sản phẩm bị lỗi, hỏng. Đồng thời, ngành may mặc cũng đã có thể sản xuất những mặt hàng mới với thiết kế phức tạp hơn. 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. Sự tăng trưởng trong xuất khẩu dệt may đang tạo nên những chuyển biến rõ rệt trong thị trường lao động Việt Nam. Ngành này không chỉ thu hút thêm một lượng lớn người lao động mà còn đòi hỏi nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao hơn. Điều này thúc đẩy hệ thống đào tạo nghề, từ các trường đại học, cao đẳng đến các cơ sở dạy nghề, phải nâng cao chất lượng và cập nhật chương trình để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Bên cạnh việc tạo ra nhiều việc làm ổn định, ngành dệt may còn góp phần cải thiện đáng kể thu nhập cho người lao động. Các doanh nghiệp cũng nhận thức rõ vai trò quan trọng của người lao động và ngày càng chú trọng đến việc nâng cao thu nhập, xem đây là một trong những yếu tố then chốt để thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành.

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 nguồn vốn kinh doanh chưa thực đa dạng, bất nhịp với thị trường và lựa chọn được nguồn vốn hiệu quả cao.

Thứ hai, nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào từ các khâu dệt, nhuộm, sợi chưa đáp ứng được yêu cầu sản xuất trong nước nói chung cũng như sản xuất xuất khẩu nói riêng. Mặc dù hoạt động gia công xuất khẩu sử dụng phần lớn hoặc toàn bộ nguyên vật liệu từ bên đặt gia công, tuy nhiên sự thiếu hụt nguồn cung này cũng gián tiếp tác động tới hoạt động gia công xuất khẩu khi doanh nghiệp bên nhận gia công không thể tự chủ từ những nguyên phụ liệu nhỏ nhất, 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. Việc phụ thuộc vào nguồn nguyên phụ liệu nhập khẩu cũng đồng thời gây ảnh hưởng tiêu cực đến tiến độ sản xuất, đặc biệt trong bối cảnh địa chính trị thế giới hiện nay diễn biến phức tạp, dẫn đến tình trạng đứt gãy chuỗi cung ứng và gián đoạn vận chuyển. Tình trạng khan hiếm nguyên liệu không chỉ đẩy chi phí sản xuất lên cao mà còn khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc hoàn thành đơn hàng đúng hạn, làm giảm sức cạnh tranh trên thị trường. Bên cạnh việc xây dựng chiến lược dài hạn để chủ động nguồn cung nguyên vật liệu, các doanh nghiệp, đặc biệt là những đơn vị hoạt động trong lĩnh vực gia công xuất khẩu, cần thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong quản lý nguyên vật liệu. Số hóa sẽ giúp doanh nghiệp theo dõi và kiểm soát chặt chẽ lượng tồn kho, hạn chế tối đa tình trạng lãng phí, đồng thời nâng cao khả năng dự báo nhu cầu và lập kế hoạch sản xuất hiệu quả. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc đầu tư vào hệ thống quản lý số hóa toàn diện vẫn còn nhiều thách thức. Chính phủ và các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp cần có những chính sách khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp này tiếp cận và ứng dụng công nghệ số

Thứ ba, ngành dệt may Việt Nam đang đối mặt với thách thức lớn về nguồn nhân lực. Tỷ lệ lao động phổ thông chiếm ưu thế, trong khi đó, nhu cầu về lao động kỹ thuật

và quản lý cao cấp ngày càng tăng. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc đào tạo nghề chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường, chế độ đãi ngộ chưa đủ hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân tài. Bên cạnh đó, điều kiện làm việc trong một số doanh nghiệp dệt may còn hạn chế, đặc biệt là vấn đề môi trường lao động, gây ảnh hưởng đến sức khỏe và tinh thần của người lao động. Để giải quyết vấn đề này, cần có những giải pháp đồng bộ, như: tăng cường hợp tác giữa doanh nghiệp và các trường nghề, nâng cao chất lượng đào tạo, cải thiện điều kiện làm việc, và xây dựng các chính sách thu hút đầu tư vào công nghệ hiện đại nhằm nâng cao năng suất lao động

Thứ tư, dù năng lực tổ chức sản xuất đã có bước tiến đáng kể, sự đồng đều giữa các đơn vị kinh doanh, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vẫn còn hạn chế. Bên cạnh sự thiếu quyết đoán trong việc ứng dụng công nghệ mới, các doanh nghiệp nhỏ thường ngần ngại điều chỉnh quy trình sản xuất và đổi mới, dù những thay đổi nhỏ nhất thường mang lại hiệu quả bất ngờ so với việc thực hiện trên quy mô lớn. Việc vẫn còn nhiều khâu sản xuất dựa trên kinh nghiệm cá nhân, giấy tờ và thói quen đã ăn sâu, khiến các đơn vị này khó có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất những sản phẩm tinh xảo, có giá trị gia tăng cao.

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 chuyển 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. Ngành công nghiệp sản xuất hàng may mặc chịu tác động đáng kể từ đại dịch Covid-19, khiến chính phủ phải ban hành các biện pháp hỗ trợ cho các công ty và người lao động. Tuy nhiên, việc áp dụng các chính sách này trong lĩnh vực may mặc đã bộc lộ một số vướng mắc, trở ngại, gây khó khăn cho các doanh nghiệp khi tiếp cận các ưu đãi và hỗ trợ. Tuy nhận thức được tầm quan trọng của sản xuất bền vững trong bối cảnh quốc tế, các chính sách hiện hành của Chính phủ vẫn chưa thực sự tạo động lực mạnh mẽ cho doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Cụ thể, vẫn còn thiếu những hỗ trợ thiết thực về tài chính và kỹ thuật để khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào cải tiến quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm theo hướng bền vững. Bên cạnh đó, việc thiếu những định hướng chiến lược rõ ràng khiến doanh nghiệp khó chủ động thích ứng và tận dụng các cơ hội từ xu hướng này, tiềm ẩn rủi ro tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh trong khu vực và trên thế giới.

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, Toàn cầu hóa đã biến ngành dệt may thành một hệ sinh thái liên kết chặt chẽ. Mỗi sản phẩm may mặc không chỉ là kết quả của một quốc gia mà còn là sự kết tinh của cả một chuỗi giá trị xuyên suốt nhiều quốc gia. Việc tham gia vào chuỗi giá trị này không chỉ thể hiện năng lực cạnh tranh mà còn cho thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia, tạo nên một mạng lưới sản xuất và tiêu thụ toàn cầu.

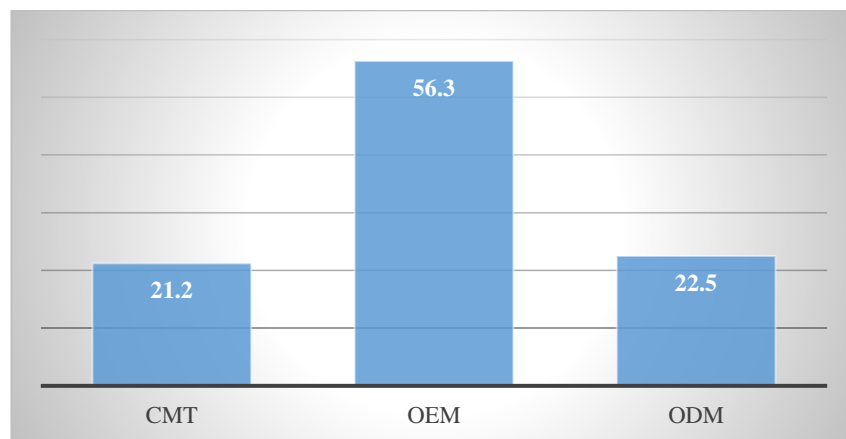
Thứ hai, tình hình chính trị và kinh tế thế giới đang trở nên phức tạp hơn với sự gia tăng của các chính sách bảo hộ mậu dịch. Điều này đã tạo ra sự bất ổn lớn trên thị trường dệt may toàn cầu, đặc biệt là đối với các quốc gia phụ thuộc vào xuất khẩu như Việt Nam. Việc Mỹ liên tục thay đổi các quy định về thuế quan đã khiến các doanh nghiệp dệt may Việt Nam khó khăn trong việc lập kế hoạch sản xuất và kinh doanh. Các quốc gia xuất khẩu sản phẩm may mặc lớn trên thế giới như Trung Quốc, Việt Nam, Malaysia, Bangladesh ... cũng không tránh khỏi những tác động tương tự,

Thứ ba, một yếu tố khác góp phần thúc đẩy làn sóng dịch chuyển đơn hàng dệt may từ Trung Quốc sang Việt Nam chính là cuộc chiến thương mại Mỹ - Trung. Trong bối cảnh này, nhiều thương hiệu thời trang Mỹ đặc biệt quan tâm đến việc tìm kiếm nguồn cung ứng thay thế để giảm thiểu rủi ro và duy trì hoạt động sản xuất ổn định. Việt Nam, với nguồn nhân lực dồi dào, chi phí sản xuất hợp lý và các chính sách khuyến khích đầu tư hấp dẫn, đã nổi lên như một điểm đến lý tưởng cho các đơn hàng dệt may. Xu hướng này ngày càng rõ nét trong thời gian gần đây, đặc biệt được thúc đẩy mạnh mẽ bởi căng thẳng thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc.

Thứ tư, lĩnh vực logistics bị gián đoạn và gây ảnh hưởng nghiêm trọng bởi đại dịch Covid19. Việc phong tỏa và hạn chế đi lại đã khiến hoạt động cảng biển trì trệ, làm chậm đáng kể tốc độ vận chuyển hàng hóa. Tình trạng khan hiếm phương tiện vận tải, tăng giá

cước vận chuyển và thiếu container rỗng đã gây áp lực lớn lên các doanh nghiệp xuất nhập khẩu, kéo dài thời gian giao hàng và đẩy chi phí logistics lên cao. Điều này không chỉ làm giảm khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp xuất khẩu mà còn khiến các doanh nghiệp nước ngoài e dè trong việc đặt hàng gia công.

Thứ năm, Các sự kiện địa chính trị gần đây, bao gồm xung đột Nga-Ukraine và các biện pháp phong tỏa nhằm ngăn chặn dịch COVID-19 tại Trung Quốc, đã làm trầm trọng thêm tình trạng gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu vốn đã tồn tại từ trước. Sự kết hợp giữa các yếu tố này đã dẫn đến tình trạng giao hàng chậm trễ, tăng giá nhiên liệu và thiếu hụt nguồn cung nguyên vật liệu, đe dọa làm gia tăng nguy cơ khủng hoảng kinh tế. Các nút thắt trong chuỗi cung ứng, thể hiện rõ qua tình trạng tắc nghẽn tại các cảng biển và sân bay quốc tế lớn, đang gây ra những tác động tiêu cực đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp và đời sống của người tiêu dùng trên toàn cầu, đặc biệt là tại các thị trường tiêu thụ chính như Bắc Mỹ, Châu Âu và Trung Quốc.



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, ngành dệt may đang chứng kiến sự chuyển dịch mạnh mẽ trong hành vi tiêu dùng của người dân. Trong đó xu hướng mua sắm quần áo thông qua các kênh thương mại điện tử hình thành rõ nét nhất. Xu hướng ưu tiên các sản phẩm thể thao, thoải mái và đa năng ngày càng rõ nét, phản ánh sự thay đổi trong lối sống và phong cách thời trang. Bên cạnh đó, ý thức về bền vững và trách nhiệm xã hội cũng thúc đẩy người tiêu dùng tìm kiếm các sản phẩm được sản xuất từ nguyên liệu tự nhiên, có quy

trình sản xuất thân thiện với môi trường. Điều này đặt ra những yêu cầu mới cho các doanh nghiệp trong ngành, đòi hỏi họ phải linh hoạt, sáng tạo và không ngừng đổi mới để đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của khách hàng.

Cuối cùng, phát triển bền vững đang trở thành một mục tiêu ưu tiên hàng đầu trên toàn cầu, và ngành dệt may, với đặc thù sản xuất của mình, không thể đứng ngoài xu thế này. Việc "xanh hóa" chuỗi cung ứng toàn cầu, bao gồm việc chuyển đổi sang sản xuất sạch, sản xuất bền vững, bảo vệ môi trường và có trách nhiệm xã hội, đòi hỏi những đổi mới sâu rộng về chính sách và công nghệ. Đây chính là cả một thử thách lớn đối với ngành Dệt may, đòi hỏi sự nỗ lực không ngừng từ các doanh nghiệp, nhà hoạch định chính sách và toàn xã hội.

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 hiệp định thương mại tự do đã giúp Việt Nam đạt được mức độ hội nhập kinh tế cao, tương đương 200% GDP, qua đó tạo cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận và xây dựng quan hệ thương mại với hơn 230 thị trường trên toàn cầu. Các Hiệp định Thương mại Tự do (FTA) đã mở ra những cánh cửa mới cho ngành dệt may Việt Nam, mang đến cơ hội tiếp cận thị trường rộng lớn và thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài. Nhờ việc dỡ bỏ các rào cản thuế quan và phi thuế quan trong các hiệp định như EVFTA và CPTPP, kim ngạch xuất khẩu đã tăng trưởng đáng kể, thị trường xuất khẩu trở nên đa dạng hơn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam được nâng cao. Tuy nhiên, song hành với những cơ hội này là những thách thức không nhỏ. Các yêu cầu ngày càng khắt khe về chất lượng, tiêu chuẩn và quy định môi trường đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư mạnh vào công nghệ, quy trình sản xuất và đào tạo nhân lực. Sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ như Trung Quốc, Bangladesh và Ấn Độ, với lợi thế về quy mô, chi phí lao động và kinh nghiệm, cũng tạo áp lực đáng kể. Ngoài ra, ngành dệt may Việt Nam còn phải đối mặt với nhiều khó khăn khác, bao gồm thiếu hụt lao động có tay nghề cao, biến động giá nguyên vật liệu, rào cản kỹ thuật và khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn. Đặc biệt, các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường gặp nhiều trở ngại hơn trong việc

đáp ứng các yêu cầu của FTA. Để tận dụng tối đa cơ hội và vượt qua thách thức, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan. Nhà nước cần ban hành các chính sách hỗ trợ thiết thực, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tiếp cận vốn, đào tạo nhân lực, nâng cấp cơ sở hạ tầng và xây dựng thương hiệu quốc gia. Về phía doanh nghiệp, cần không ngừng đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh, đầu tư vào nghiên cứu phát triển, xây dựng chuỗi cung ứng bền vững và tìm kiếm đối tác chiến lược.

Biến động của tỷ giá và lãi suất: Ngành dệt may gia công là một trong những ngành đặc biệt nhạy cảm với biến động của tỷ giá và lãi suất. Tính đến tháng 6 năm 2024, tỷ giá trung tâm của đồng Việt Nam so với đồng USD đã tăng lên mức 24.200 VND/USD, tương đương với mức tăng 2% so với cuối năm 2023. Sự tăng này khiến chi phí nhập khẩu nguyên liệu đầu vào như sợi, vải, hóa chất tăng cao khoảng 2%, gây áp lực lớn lên biên lợi nhuận của doanh nghiệp. Lãi suất huy động và cho vay sau quá trình biến động hậu đại dịch đã có xu hướng tăng trở lại. Hiện tại, lãi suất huy động trung bình đang ở mức 5.2%, tăng 0.7% so với cuối năm 2023, trong khi lãi suất cho vay trung bình đã lên tới 8.5%, tăng 1.2% so với cùng kỳ. Tình hình tài chính hiện nay đang gây ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực dệt may xuất khẩu. Lãi suất huy động và cho vay tăng cao khiến chi phí hoạt động của doanh nghiệp bị đội lên, hạn chế khả năng đầu tư và mở rộng sản xuất. Tỷ giá biến động cũng là một yếu tố gây khó khăn, ảnh hưởng trực tiếp đến sức cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam trên thị trường quốc tế. Mặc dù tỷ giá giảm có thể giúp hàng hóa Việt Nam rẻ hơn và hấp dẫn hơn đối với khách hàng nước ngoài, nhưng nó cũng làm tăng chi phí nguyên vật liệu nhập khẩu. Để ứng phó với những biến động này, các doanh nghiệp dệt may cần chủ động tìm kiếm các giải pháp như đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, nâng cao chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh, quản lý rủi ro tỷ giá và tìm kiếm các nguồn vốn ưu đãi. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ từ phía Chính phủ thông qua các chính sách phù hợp cũng là rất cần thiết để giúp ngành dệt may vượt qua khó khăn và phát triển bền vững trong bối cảnh đầy thách thức này.

Công nghệ số đang tạo ra một cuộc cách mạng toàn diện trong ngành dệt may, tác động đến mọi giai đoạn từ ý tưởng thiết kế cho đến sản xuất và đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Các công nghệ đột phá như trí tuệ nhân tạo, vạn vật kết nối, robot

tự động và in 3D đang mang lại những thay đổi vượt bậc. Trí tuệ nhân tạo không chỉ giúp tạo ra các mẫu thiết kế phong phú, mà còn tối ưu hóa hoạt động sản xuất thông qua khả năng dự đoán nhu cầu thị trường một cách chính xác. Vạn vật kết nối giúp liên kết các thiết bị và hệ thống trong nhà máy, hình thành một môi trường sản xuất thông minh, linh hoạt và hiệu quả cao. Robot tự động đảm nhiệm các công việc mang tính chất lặp lại, từ đó nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Đồng thời, công nghệ in 3D mở ra tiềm năng sản xuất theo yêu cầu, cá nhân hóa sản phẩm và giảm thiểu tối đa sự lãng phí.

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 cộnggt ác 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)

Sự phát triển của thương mại điện tử càng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, tạo ra một hệ sinh thái kết nối chặt chẽ giữa người tiêu dùng, nhà sản xuất và nhà cung cấp. Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang tận dụng tối đa các nền tảng thương mại điện tử để vươn ra thị trường toàn cầu, đồng thời thu thập dữ liệu quý giá về hành vi mua sắm của khách hàng nhằm cá nhân hóa trải nghiệm và tăng cường sự hài lòng. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi số này cũng đặt ra những thách thức không nhỏ, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việc đầu tư vào công nghệ và xây dựng đội ngũ nhân viên có kỹ năng số hóa đòi hỏi nguồn lực đáng kể, trong khi đó, cạnh tranh trên thị trường thương mại điện tử quốc tế ngày càng khốc liệt. Mặc dù vậy, đây vẫn là cơ hội lớn để ngành dệt may Việt Nam phát triển và khẳng định vị thế trên

trường quốc tế, miễn là các doanh nghiệp có chiến lược rõ ràng, đầu tư đúng đắn và không ngừng đổi mới để thích ứng với xu hướng của thời đại số. Bên cạnh đó, việc bảo mật thông tin cũng đồng thời cần được quan tâm nhiều hơn nữa. Để thành công trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp dệt may cần có một chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, đồng thời xây dựng mối quan hệ hợp tác với các đối tác công nghệ để cùng nhau phát triển và đổi mới. 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.

Các thương hiệu thời trang đang có những chuyển biến mạnh mẽ trong phương thức cung ứng sản phẩm, hướng tới tầm nhìn trung và dài hạn. Thay vì tập trung vào các mô hình truyền thống như CMT (Cắt, May, Hoàn thiện) hay FOB (Free On Board), họ đang dần chuyển dịch sang OEM (Original Equipment Manufacturer). Điều này đồng nghĩa với việc các hãng sẽ nắm giữ vai trò chủ đạo trong việc phát triển ý tưởng thiết kế và kiểm soát hệ thống phân phối, tối ưu hóa quy trình sản xuất và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đặc biệt, kênh phân phối trực tuyến đang được chú trọng phát triển, tận dụng lợi thế của công nghệ để tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả và linh hoạt. Xu hướng này cho thấy sự nhạy bén của các doanh nghiệp thời trang trong việc thích ứng với thị trường biến động và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng.

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 môi 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. Thứ tư, cần phải đầu tư mạnh vào việc phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đặc biệt là trong các lĩnh vực nghiên cứu, thiết kế, kỹ thuật, công nghệ và quản lý. Đây là yếu tố then chốt để thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của Cách mạng Công nghiệp 4.0. Đối với ngành may mặc, cần tập trung vào các dòng sản phẩm chủ lực đã tạo dựng được uy tín trên thị trường, đồng thời đẩy mạnh sản xuất các mặt hàng cao cấp. Bên cạnh đó, việc di dời cơ sở sản xuất về các khu vực có nguồn lao động dồi dào và cơ sở hạ tầng phát triển cũng là một chiến lược cần được xem xét. 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

Vinatex hướng tới việc cung cấp dịch vụ toàn diện trong lĩnh vực dệt may thời trang, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp. Bằng việc tập trung phát triển năng lực thiết kế và xây dựng thương hiệu, Vinatex đặt mục tiêu nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị ngành dệt may, khẳng định vai trò tiên phong và dẫn đầu xu hướng. Cụ thể như sau:

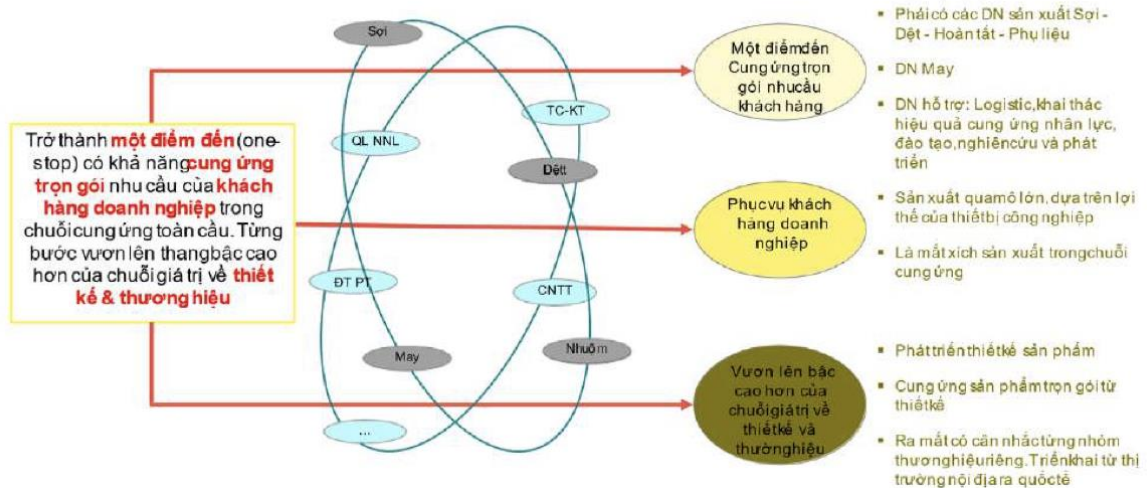
(i) Tiếp tục đổi mới sáng tạo, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh; nâng cao năng suất lao động, tăng cường ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ; xây dựng chiến lược tham gia cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Tăng cường chất lượng đội ngũ cán bộ, đặc biệt là đội ngũ quản trị cấp cao, nâng cao vai trò,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

(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.



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)

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

Cuộc chuyển mình công nghiệp lần thứ tư đang tạo nên những thay đổi to lớn trong ngành dệt may, mở ra nhiều triển vọng song cũng không ít thử thách cho cả doanh nghiệp lẫn người làm công. Việc áp dụng rộng rãi những công nghệ tiên tiến như tự động hóa, trí tuệ nhân tạo và kết nối vạn vật đang làm thay đổi hoàn toàn cách thức sản xuất, từ khâu thiết kế cho đến phân phối. Điều này giúp tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và tiết giảm chi phí. Tuy nhiên, mặt trái của tự động hóa là sự thay đổi trong cách thức tổ chức sản xuất, đòi hỏi người lao động phải trau dồi kỹ năng và thích ứng với những công việc mới. Để vươn lên mạnh mẽ trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp Việt Nam cần tận dụng cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 như một đòn bẩy chiến lược. Ứng dụng các công nghệ tiên tiến không chỉ giúp doanh

ngành tối ưu hóa hoạt động sản xuất, nâng cao năng suất lao động mà còn tạo ra những sản phẩm, dịch vụ đột phá, đáp ứng nhu cầu ngày càng tinh tế của thị trường. Tuy nhiên, hành trình chuyển đổi số không phải là không có chông gai. Bên cạnh bài toán về nguồn lực tài chính, doanh nghiệp còn phải đối mặt với những thách thức về nhân lực, quản lý và văn hóa doanh nghiệp. Để "chèo lái" con thuyền vượt qua sóng gió, doanh nghiệp cần xây dựng một chiến lược chuyển đổi số toàn diện, đầu tư vào nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời xây dựng một hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và hợp tác chặt chẽ với các đối tác công nghệ trong và ngoài nước. Song song với đó, cần có sự đồng hành của nhà nước thông qua các chính sách hỗ trợ, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển đổi số. Về phía người lao động, cần chủ động trau dồi năng lực, tiếp thu kỹ năng mới để thích ứng với môi trường làm việc trong kỷ nguyên số. Việc tái đào tạo và nâng cao trình độ kỹ thuật số là hết sức quan trọng, giúp người lao động nắm bắt cơ hội nghề nghiệp và đảm bảo sự ổn định trong công việc.

Thứ hai, thay đổi mô hình kinh doanh truyền thống. Ngành dệt may Việt Nam đang đứng trước cơ hội lớn để chuyển đổi mô hình kinh doanh truyền thống, tận dụng lợi thế của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Việc ứng dụng công nghệ số vào thiết kế, sản xuất và quản lý chuỗi cung ứng không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí mà còn tạo ra những sản phẩm độc đáo, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng về tính cá nhân hóa và bền vững. Bên cạnh đó, việc xây dựng thương hiệu mạnh mẽ, tham gia sâu hơn vào các chuỗi cung ứng toàn cầu và phát triển các sản phẩm có giá trị gia tăng cao sẽ giúp ngành dệt may Việt Nam nâng cao vị thế trên thị trường quốc tế, đồng thời góp phần vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế.

Thứ ba, bên cạnh lợi thế về nguồn nhân lực dồi dào và cơ sở hạ tầng ngày càng hoàn thiện, ngành dệt may Việt Nam còn nhận được những hỗ trợ đáng kể từ quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu, đặc biệt là thông qua việc tham gia vào các hiệp định thương mại tự do (FTA). Các FTA như EVFTA và CPTPP đã và đang mở ra nhiều cánh cửa mới cho ngành dệt may Việt Nam. Thứ nhất, việc giảm thiểu các rào cản

thuế quan nhờ các FTA tạo điều kiện thuận lợi cho hàng dệt may Việt Nam thâm nhập sâu hơn vào thị trường của các quốc gia thành viên, từ đó gia tăng sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường quốc tế. Thứ hai, các FTA giúp mở rộng thị trường xuất khẩu, đặc biệt là các thị trường đòi hỏi cao về chất lượng như Nhật Bản, Canada và Mexico. Điều này khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam không ngừng cải tiến chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm và xây dựng thương hiệu mạnh để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng toàn cầu. Cuối cùng, các FTA cũng tạo môi trường thuận lợi cho sự hợp tác giữa doanh nghiệp Việt Nam và doanh nghiệp nước ngoài, thúc đẩy chuyển giao công nghệ và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành dệt may. Tuy nhiên, để khai thác hiệu quả các cơ hội mà các FTA mang lại, các doanh nghiệp Việt Nam cần chủ động thích ứng với những yêu cầu mới về chất lượng, tiêu chuẩn và đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên mọi phương diện.

3.1.3.2 Thách thức

Đầu tiên, ngành dệt may Việt Nam đang phải đối mặt với một môi trường kinh doanh quốc tế ngày càng khốc liệt. Sự dịch chuyển của chuỗi cung ứng toàn cầu và sự trỗi dậy của các nước có chi phí nhân công thấp hơn như Campuchia, Bangladesh và Myanmar đang tạo ra những thách thức đáng kể cho khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước. Ngoài ra, xu hướng tự động hóa sản xuất ở các nước phát triển và Trung Quốc cũng gây sức ép lớn về giá cả. Việc phụ thuộc nhiều vào hoạt động gia công với giá trị gia tăng thấp khiến các doanh nghiệp dệt may Việt Nam dễ bị ảnh hưởng bởi những biến động của thị trường. Đồng thời, các hiệp định thương mại tự do mới mà Việt Nam đã tham gia mang đến cả cơ hội và thách thức. Mặc dù mở ra cánh cửa vào các thị trường lớn hơn cho hàng hóa Việt Nam, các hiệp định này cũng đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp phải cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ nước ngoài. Để giữ vững và nâng cao vị thế cạnh tranh, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, và đặc biệt là chuyển đổi số để thích ứng với những thay đổi của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 Thứ hai, việc theo kịp sự tiến hóa nhanh chóng của công nghệ sản xuất đang đặt ra áp lực lớn lên các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Cuộc cách

mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã rút ngắn đáng kể chu kỳ đổi mới công nghệ trong ngành, đặc biệt là với sự ứng dụng rộng rãi của các công nghệ số như big data, internet vạn vật (IoT) và tự động hóa. Trong khi các công nghệ truyền thống có thể duy trì trong vòng 5-15 năm, thì các công nghệ mới liên tục được phát triển và nâng cấp với tốc độ chóng mặt. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư không ngừng để nâng cấp thiết bị và đào tạo lại lực lượng lao động. Mặc dù vậy, phần đông các công ty dệt may trong nước có quy mô vừa và nhỏ, tiềm lực tài chính và khả năng quản lý còn nhiều hạn chế. Việc ứng dụng công nghệ tiên tiến không chỉ đòi hỏi vốn đầu tư lớn mà còn cần đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn cao để vận hành và bảo dưỡng. Hơn nữa, sự phát triển không ngừng của công nghệ cũng tạo áp lực lớn về việc nâng cao trình độ nguồn nhân lực. Nhu cầu về người lao động có kỹ năng số và kỹ năng mềm ngày càng tăng, trong khi hệ thống đào tạo nghề hiện tại chưa đáp ứng được về cả số lượng lẫn chất lượng.

Thứ ba, trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự dịch chuyển sâu rộng của chuỗi giá trị toàn cầu, ngành dệt may Việt Nam đang đứng trước ngã ba đường. Việc tham gia vào các chuỗi giá trị thế hệ mới đòi hỏi doanh nghiệp phải thích ứng với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu của thị trường. Xu hướng co lại của ngành dệt may toàn cầu, sự dịch chuyển sản xuất sang các công đoạn có giá trị gia tăng cao hơn về các nước phát triển và Trung Quốc đặt ra những thách thức lớn cho Việt Nam. Để duy trì vị thế cạnh tranh, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cần chủ động chuyển đổi mô hình sản xuất, nâng cao năng lực đổi mới và sáng tạo. Hiện nay, việc ưu tiên hàng đầu là thúc đẩy sự nỗ lực của các doanh nghiệp trong việc đáp ứng các yêu cầu về nguồn gốc xuất xứ nhằm khai thác tối đa cơ hội ưu đãi thuế quan. Tuy nhiên, để phát triển bền vững, doanh nghiệp cần hướng tới xây dựng thương hiệu riêng, tham gia sâu hơn vào các khâu thiết kế, phát triển sản phẩm và tích hợp dọc chuỗi cung ứng. Việt Nam có thể tận dụng lợi thế về nguồn nhân lực dồi dào, chi phí lao động cạnh tranh và các hiệp định thương mại tự do để thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, nâng cao năng lực sản xuất và phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ.

Đồng thời, việc đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển, ứng dụng công nghệ mới sẽ giúp ngành dệt may Việt Nam tạo ra các sản phẩm có giá trị gia tăng cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường

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 đạt được quy mô đáng kể, do đó, bước tiếp theo là tập trung nâng cao giá trị gia tăng thay vì chỉ mở rộng quy mô sản xuất. Để nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra nhiều giá trị gia tăng, ngành dệt may Việt Nam cần tiến hành tái cấu trúc toàn diện, đặc biệt là về nguồn nhân lực. Việc bổ sung đội ngũ nhân sự có trình độ cao, chuyên môn sâu về chuyển đổi số, kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn là vô cùng cần thiết. Bên cạnh đó, việc nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự hiện có cũng không kém phần quan trọng. Các công ty nên thiết kế những khóa đào tạo phù hợp, đồng thời kiến tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, từ đó thu hút và giữ chân những cá nhân xuất sắc. Bên cạnh đó, việc hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu và ứng dụng công nghệ vào quản lý nhân sự cũng là những giải pháp cần thiết. Chỉ khi nguồn nhân lực được nâng cao chất lượng, doanh nghiệp mới có thể khai thác tối đa tiềm năng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu... Một số giải pháp có thể thực hiện gồm:

- 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 thẩm 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. Doanh nghiệp dệt may đóng vai trò trung tâm trong việc bảo vệ môi trường làm việc. Để đảm bảo sức khỏe và an toàn cho người lao động, doanh nghiệp cần chủ động đầu tư vào các công nghệ xanh, hiện đại hóa hệ thống sản xuất và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về bảo vệ môi trường. Tạo dựng một không gian làm việc đảm bảo an toàn và sức khỏe không chỉ là nghĩa vụ đối với cộng đồng mà còn là chìa khóa then chốt cho sự phát triển lâu dài của công ty. Khi doanh nghiệp quan tâm đến đội ngũ nhân viên, nâng cao chất lượng sản phẩm và bảo vệ môi trường, họ không chỉ mang lại lợi ích cho các cổ đông mà còn đóng góp vào sự thịnh vượng chung của toàn xã hội.

Thứ ba, chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Một trong những thách thức mà doanh nghiệp may đối diện nhiều năm là hiện tượng nhảy việc của công nhân lao động, chuyển dịch từ nhà máy này, doanh nghiệp này qua nhà máy khác, doanh nghiệp khác một cách nahn chóng. Các sự kiện như thay đổi sở hữu, sáp nhập và mua lại càng làm gia tăng sự bất ổn và ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý của đội ngũ công nhân viên. Để giải quyết vấn đề này, bên cạnh việc đảm bảo mức lương cạnh tranh, các doanh nghiệp cần tập trung xây dựng và phát triển một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ. Văn hóa doanh nghiệp bao gồm cả việc tạo ra môi trường thân thiện để mỗi cá nhân có thể đóng góp, cống hiến và phát huy hết khả năng của mình cho doanh nghiệp. Đồng thời, việc kết hợp hài hòa giữa các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp mẹ và những nét đặc trưng riêng biệt của mỗi đơn vị sẽ góp phần tạo nên một bản sắc văn hóa độc đáo, giúp gắn kết và tạo lòng trung thành cao từ nhân viên. Một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh không chỉ giúp giữ chân nhân tài mà còn là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp đạt được sự phát triển bền vững. Để làm được điều đó cần sự tham gia, ủng hộ của tất cả các thành viên. Khi được tạo cơ hội đóng góp ý kiến, xây dựng và phát triển văn hóa, nhân viên sẽ cảm thấy mình là một phần không thể thiếu của tổ chức. Thông qua các hoạt động như thảo luận nhóm, khảo sát, thành lập nhóm làm việc, hoặc đơn giản chỉ là tạo ra một không gian mở để nhân viên chia

sẽ ý tưởng, doanh nghiệp không chỉ thu thập được những đóng góp quý báu mà còn tạo dựng một môi trường làm việc dân chủ, nơi mọi ý kiến đều được lắng nghe và tôn trọng. Bằng cách này, doanh nghiệp không chỉ xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp phù hợp mà còn tăng cường sự gắn kết, nâng cao tinh thần làm việc và khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên.

Thứ tư, nâng cao năng lực đội ngũ thông qua đào tạo bài bản. Để đạt được điều này, các công ty dệt may cần xác định rõ ràng mục tiêu đào tạo, gắn liền với chiến lược phát triển chung. Việc lựa chọn khóa học ngắn hay dài hạn, nội dung và phương pháp đào tạo cần được thiết kế tỉ mỉ, nhằm đáp ứng các mục tiêu cụ thể như tăng năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm hay mở rộng thị trường. Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời đại công nghiệp 4.0, doanh nghiệp không chỉ cần ứng dụng công nghệ số vào sản xuất mà còn phải chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Việc này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng một chiến lược đào tạo bài bản, kết hợp giữa phương pháp truyền thống và công nghệ hiện đại. Cụ thể, doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường học tập hấp dẫn, ứng dụng các nền tảng trực tuyến, công nghệ thực tế ảo (VR) để tăng cường tính tương tác và giúp người học tiếp thu kiến thức một cách chủ động. Bên cạnh đó, cần khuyến khích tinh thần học hỏi lẫn nhau thông qua việc hình thành các cộng đồng chia sẻ kiến thức, tổ chức các buổi trao đổi chuyên đề hoặc các dự án nghiên cứu nhóm. Đầu tư vào đào tạo là một chiến lược dài hạn, không chỉ giúp nâng cao năng lực của nhân viên mà còn là yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài. Khi nhận thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp, người lao động sẽ có động lực cống hiến và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Để đảm bảo hiệu quả, doanh nghiệp cần thường xuyên đánh giá kết quả đào tạo, từ đó điều chỉnh nội dung và phương pháp cho phù hợp với nhu cầu thực tế. Đồng thời, chủ động hợp tác với các cơ sở giáo dục đại học, cao đẳng để xây dựng chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu của ngành, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ số. Cuối cùng, doanh nghiệp cần tiên phong trong việc thiết lập các tiêu chuẩn kỹ năng nghề nghiệp cho các vị trí công việc mới, ví dụ như thiết kế 3D, phát triển vật liệu thông minh, quản lý chuỗi cung ứng... Việc đánh giá hiệu quả đào tạo cần được thực hiện liên tục

để có những điều chỉnh kịp thời, đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Thứ năm, ngành dệt may Việt Nam cần đẩy mạnh sự liên kết giữa các doanh nghiệp nhằm xây dựng một cộng đồng doanh nhân vững mạnh. Việc hình thành một mạng lưới doanh nghiệp có trình độ cao, năng lực cạnh tranh bền vững và tinh thần trách nhiệm xã hội sẽ góp phần nâng cao vị thế của ngành hàng trên trường quốc tế. Để đạt được mục tiêu này, việc tổ chức các diễn đàn, hội thảo và chương trình chia sẻ kinh nghiệm là vô cùng cần thiết. Qua đó, các doanh nghiệp có cơ hội học hỏi lẫn nhau, khai thác tối đa thế mạnh của từng đơn vị và cùng nhau xây dựng thương hiệu sản phẩm Việt Nam chất lượng cao. Bên cạnh đó, việc tham gia tích cực vào các mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu sẽ giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và khẳng định vị thế trên bản đồ dệt may thế giới.

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.

Để ngành dệt may Việt Nam vươn lên mạnh mẽ trong thời đại toàn cầu hóa, việc chú trọng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố then chốt. Tuy nhiên, ngành đang gặp phải không ít khó khăn như thiếu hụt lao động có kỹ năng chuyên môn, năng suất làm việc chưa cao và khả năng quản lý còn nhiều hạn chế. Để vượt qua những trở ngại này, chúng ta cần một kế hoạch phát triển nhân lực toàn diện, bao gồm:

- **Về đào tạo:** Đào tạo nghề cho người lao động bằng cách: Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn về các kỹ năng chuyên môn như thiết kế mẫu, cắt may, vận hành máy móc, kiểm soát chất lượng. Liên kết với các doanh nghiệp để tổ

chức đào tạo tại chỗ, giúp người lao động nắm vững công việc ngay từ khi bắt đầu. Tạo điều kiện cho người lao động được nâng cao trình độ thông qua các hình thức học tập từ xa, học trực tuyến. Nâng cao trình độ chuyên môn: Đẩy mạnh các khóa học về kỹ thuật dệt may, điều hành sản xuất và sáng tạo thời trang ở bậc đại học và cao đẳng. Khuyến khích hoạt động nghiên cứu và phát triển những giải pháp mới trong ngành dệt may. Tạo điều kiện cho sinh viên trải nghiệm thực tế tại các công ty để tích lũy kinh nghiệm làm việc Đào tạo về kỹ năng mềm, các kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề, lãnh đạo để giúp người lao động thích nghi với môi trường làm việc chuyên nghiệp. Tổ chức các khóa đào tạo về ngoại ngữ (Tiếng Anh, tiếng Trung) để đáp ứng nhu cầu giao tiếp với khách hàng quốc tế.

- **Về quản lý:** Để thu hút và giữ chân nhân tài, doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng, sử dụng nhiều tiêu chí khác nhau để đánh giá cả kết quả công việc lẫn quá trình làm việc. Đồng thời, nhân viên nên được tham gia vào quá trình đánh giá và đưa ra phản hồi. Ngoài ra, việc thiết kế con đường thăng tiến riêng cho mỗi cá nhân cũng đóng vai trò then chốt. Doanh nghiệp nên đầu tư vào các chương trình huấn luyện nhằm củng cố kiến thức chuyên môn và kỹ năng lãnh đạo cho những nhân sự triển vọng. Bên cạnh đó, một không gian làm việc cởi mở, nơi văn hóa doanh nghiệp đề cao sự sáng tạo và đổi mới, chính là thời nam châm thu hút nhân tài. Các hoạt động văn hóa, thể thao sẽ góp phần kết nối tập thể. Hơn nữa, công ty cần quan tâm đến việc bảo vệ sức khỏe và đảm bảo an toàn trong lao động cho mọi thành viên.

- **Về hợp tác quốc tế:** Để nâng cao vị thế của ngành dệt may Việt Nam trên trường quốc tế, chúng ta cần đẩy mạnh hợp tác quốc tế, thúc đẩy đổi mới và khởi tạo môi trường đầu tư hấp dẫn cho doanh nghiệp nước ngoài, hợp tác, đầu tư tại Việt Nam. Cụ thể, cần chủ động tham gia các hiệp hội dệt may uy tín, xây dựng quan hệ đối tác chiến lược với các doanh nghiệp nước ngoài để mở rộng thị trường và trao đổi kinh nghiệm. Đồng thời, cần đẩy mạnh đầu tư vào nghiên cứu và phát triển cả về con người, tài chính..., tham gia các hội chợ triển lãm quốc tế để giới thiệu sản phẩm và tìm kiếm đối tác. Bên cạnh đó, cải thiện chính sách, tạo điều kiện thuận lợi cho đầu tư nước

ngoài và tăng cường hợp tác chuyển giao công nghệ cũng là những yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm. Thông qua các biện pháp này, ngành dệt may Việt Nam có thể phát triển bền vững, tăng giá trị gia tăng, tạo thêm nhiều việc làm và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế đất nước.

- Ngoài việc nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ là điều chắc chắn phải thực hiện, doanh nghiệp còn có thể áp dụng một số giải pháp khác để tăng sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Đầu tiên, việc đầu tư vào xây dựng thương hiệu sản phẩm là rất quan trọng. Một thương hiệu mạnh không chỉ nâng cao giá trị sản phẩm mà còn tạo dựng lòng tin vững chắc từ phía khách hàng. Bên cạnh đó, việc áp dụng các tiêu chuẩn sản xuất bền vững cũng là một xu hướng tất yếu. Việc này không chỉ góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, mà còn đáp ứng xu hướng tiêu dùng xanh đang ngày càng phổ biến trong xã hội. Cuối cùng, sự hỗ trợ từ phía Nhà nước vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy và hỗ trợ doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực. Các chính sách hỗ trợ về tài chính, thuế, đất đai sẽ tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo, nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên, từ đó gia tăng năng lực cạnh tranh. Có thể nói, việc đầu tư vào nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công của ngành dệt may Việt Nam trong tương lai. Bằng cách triển khai đồng bộ các giải pháp trên, chúng ta có thể xây dựng một ngành dệt may hiện đại, năng động và có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường quốc tế.

3.2.2 Giải pháp về tổ chức sản xuất

Hành vi mua sắm trên toàn thế giới đang trải qua những thay đổi đáng kể, nhất là sau đại dịch COVID-19. Người tiêu dùng ngày nay không chỉ tìm kiếm sản phẩm đáp ứng nhu cầu tức thời, mà còn quan tâm đến tính bền vững, nguồn gốc sản phẩm và tác động đến môi trường. Minh chứng rõ ràng cho xu hướng này là sự gia tăng mạnh mẽ trong nhu cầu đối với các sản phẩm tái chế, thời trang có vòng đời dài và các thương hiệu thể hiện rõ trách nhiệm với xã hội. Ngược lại, các sản phẩm thời trang nhanh, sử dụng một lần đang dần bị lãng quên. Sự chuyển dịch này đặt ra những thử thách không nhỏ cho các doanh nghiệp trong ngành dệt may, đòi hỏi họ phải linh hoạt điều chỉnh chiến lược sản xuất và kinh doanh để thích nghi với thị hiếu mới của

người tiêu dùng. Trong nhiều năm, các doanh nghiệp Việt, đặc biệt là Tập đoàn Dệt may, đã tận dụng lợi thế về lực lượng lao động lớn và chi phí thấp để theo đuổi chiến lược cạnh tranh dựa trên giá. Mặc dù chiến lược này vẫn có thể mang lại hiệu quả trong thời gian tới đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình CMT, OEM, hoặc OBM nhắm vào thị trường nội địa và các thị trường quốc tế có thu nhập thấp, việc tối ưu hóa chi phí sản xuất vẫn là ưu tiên hàng đầu. Tuy nhiên, năng suất lao động, một yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến chi phí, vẫn còn là một thách thức lớn đối với ngành dệt may Việt Nam. Năng suất lao động thấp hơn so với các nước trong khu vực và trên thế giới chủ yếu do công nghệ sản xuất lạc hậu, quy trình sản xuất chưa được tối ưu hóa và chất lượng nguồn nhân lực chưa cao. Ngoài ra, việc quản lý sản xuất chưa hiệu quả và thiếu sự liên kết trong chuỗi cung ứng cũng góp phần hạn chế năng suất. Để giảm thiểu chi phí và tăng năng suất lao động, doanh nghiệp cần thực hiện các cải tiến, đổi mới liên tục trong công tác tổ chức sản xuất, cụ thể:

Đầu tư vào công nghệ máy móc, dây chuyền sản xuất hiện đại đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngành dệt may. Việc tự động hóa sản xuất thông qua ứng dụng robot và máy móc tự động trong các công đoạn cắt vải, may và in ấn không chỉ giúp tăng năng suất mà còn giảm thiểu sai sót và tiết kiệm chi phí nhân công đáng kể. Bên cạnh đó, việc triển khai phần mềm quản lý sản xuất (MES) cho phép tối ưu hóa quy trình sản xuất, đồng thời theo dõi và kiểm soát chất lượng sản phẩm một cách hiệu quả. Hơn nữa, việc ứng dụng các công nghệ thông tin tiên tiến như IoT và AI tạo điều kiện thuận lợi cho việc kết nối và điều khiển các thiết bị sản xuất, cũng như thu thập và phân tích dữ liệu sản xuất, từ đó đưa ra quyết định kinh doanh sáng suốt hơn.;

Cải tiến tổ chức sản xuất: Để nâng cao hiệu suất và chất lượng sản phẩm, việc áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại là một bước đi chiến lược. Triết lý Lean, với trọng tâm loại bỏ lãng phí và cải thiện dòng chảy sản xuất, sẽ giúp giảm thời gian chu kỳ và tối ưu hóa nguồn lực. Bên cạnh đó, Six Sigma lại tập trung vào giảm thiểu sai sót, đảm bảo chất lượng sản phẩm đạt mức cao nhất. Không chỉ vậy, việc áp dụng 5S sẽ tạo ra một môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, từ đó nâng cao hiệu suất và an

toàn lao động. Đồng thời, tái cấu trúc dây chuyền sản xuất là một yếu tố quan trọng. Bằng cách tối ưu hóa bố trí và giảm thiểu khoảng cách di chuyển, thời gian chờ đợi sẽ được rút ngắn, góp phần tăng năng suất. Cuối cùng, việc liên tục cải tiến quy trình sản xuất sẽ giúp doanh nghiệp không ngừng phát triển, giảm thiểu chi phí và thời gian, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường;

Tối ưu các công đoạn sản xuất: Các công đoạn sản xuất cần được sắp xếp khoa học và thông minh để giảm thiểu các thao tác thừa, thời gian di chuyển, thời gian tìm kiếm các công cụ, dụng cụ, thời gian chờ đợi... trong quá trình làm việc. Thiết kế định mức thời gian xử lý, thao tác cần được quan sát bởi đội ngũ cán bộ tổ chức sản xuất và xây dựng chính sách khoán tới từng công nhân để kích thích rèn luyện tay nghề thuần thục, điêu luyện. Để tối ưu đội quan sát cần có những quan sát thật sự tỉ mỉ, sử dụng máy móc ghi hình, quay chậm để phân tích chính xác. Cần xác định việc tối ưu các công đoạn sản xuất là việc thực hiện liên tục, mỗi ngày, tới từng cá nhân và vị trí cụ thể trong dây chuyền sản xuất. Chủ động thiết kế các chính sách kích thích sự đóng góp ý tưởng của công nhân cho từng công đoạn sản xuất;

Đổi mới sản phẩm: Điều này đòi hỏi sự nghiên cứu thị trường thường xuyên để nắm bắt kịp thời các xu hướng và nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Đồng thời việc đầu tư vào cải tiến, đổi mới sản phẩm còn góp phần quan trọng trong việc tạo nên sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đồng thời, hợp tác với các nhà thiết kế sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm không chỉ chất lượng mà còn thời trang và thẩm mỹ, thu hút sự quan tâm của khách hàng;

Đổi mới các phương pháp sản xuất và tổ chức sản xuất hàng may: Mô hình tổ chức sản xuất tế bào (Cellular Manufacturing Model) là một phương pháp tổ chức sản xuất hiệu quả, trong đó các máy móc và nhân công được sắp xếp thành các "tế bào" độc lập để sản xuất một nhóm sản phẩm hoặc hoàn thành một quy trình sản xuất cụ thể. Trong ngành may mặc, mô hình này mang lại nhiều lợi ích đáng kể. Thay vì bố trí máy móc theo chức năng truyền thống, các tế bào sản xuất được thiết kế để tập trung vào một dòng sản phẩm hoặc một nhóm sản phẩm tương tự. Điều này giảm thiểu thời gian di chuyển của vật liệu và bán thành phẩm, đồng thời tạo điều kiện cho

việc kiểm soát chất lượng chặt chẽ hơn. Các công nhân trong mỗi tế bào có kỹ năng đa dạng, cho phép họ thực hiện nhiều công đoạn khác nhau trong quy trình sản xuất, tăng tính linh hoạt và giảm sự phụ thuộc vào một công nhân duy nhất. Việc áp dụng phương thức sản xuất theo mô hình tế bào góp phần đáng kể vào việc cải thiện hiệu suất hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Điểm mạnh đầu tiên của mô hình này nằm ở khả năng tinh giản lượng hàng hóa tồn đọng thông qua việc tập trung sản xuất dựa trên nhu cầu thực tế, từ đó giảm thiểu lãng phí nguyên vật liệu và chi phí lưu kho. Bên cạnh đó, nhờ tối ưu hóa quy trình, thời gian sản xuất được rút ngắn đáng kể, cho phép doanh nghiệp phản hồi nhanh chóng các đơn đặt hàng và gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Thứ ba, mô hình khuyến khích sự chuyên môn hóa và trao quyền, từ đó nâng cao năng suất lao động và giảm thiểu sai sót. Thứ tư, khả năng tập trung vào một nhóm sản phẩm cụ thể giúp các tế bào sản xuất nhanh chóng thích ứng với những thay đổi của thị trường. Cuối cùng, mô hình này thúc đẩy sự hợp tác và trao đổi thông tin, tạo môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến liên tục. Tóm lại, mô hình sản xuất tế bào là một giải pháp toàn diện, giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất, giảm chi phí và phát triển bền vững. Tuy nhiên, việc triển khai mô hình sản xuất tế bào đòi hỏi sự đầu tư ban đầu về thời gian và nguồn lực để thiết kế lại bố trí nhà xưởng và đào tạo lại công nhân. Ngoài ra, việc cân bằng công việc giữa các tế bào cũng có thể là một thách thức. Tuy nhiên, những lợi ích mà mô hình này mang lại về hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm và sự hài lòng của công nhân là không thể phủ nhận, đặc biệt là trong ngành may mặc với sự đa dạng về sản phẩm và nhu cầu thị trường luôn thay đổi.

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 sử dụng vốn đầu tư:

(i) Điều chỉnh cơ cấu tài sản: Giảm bớt đầu tư vào các tài sản có thời gian sử dụng lâu dài để phù hợp hơn với mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Do đặc thù của ngành may mặc là sử dụng nhiều lao động và công nghệ đơn giản, phần lớn tài sản của doanh nghiệp sẽ là tài sản ngắn hạn. Hơn nữa, do tính chất thời vụ và thay đổi theo xu hướng của sản phẩm, việc tập trung vào tài sản ngắn hạn sẽ giúp doanh nghiệp quản lý tài chính hiệu quả hơn (ii) Cải tiến quy trình đầu tư: Xây dựng quy trình chặt chẽ hơn cho việc đề xuất, thẩm định, giám sát và đánh giá các dự án đầu tư. Điều này đảm bảo các quyết định đầu tư được đưa ra dựa trên thông tin đầy đủ và chính xác, từ đó tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn và mang lại kết quả kinh doanh tốt hơn trong bối cảnh công nghệ và thị trường không ngừng biến động.

(2) Nâng cao hiệu quả huy động vốn:

(i) Đa dạng hóa và Linh hoạt: Thường xuyên tìm hiểu và áp dụng các phương pháp huy động vốn mới, đảm bảo phù hợp với mục tiêu sử dụng vốn, tình hình tài chính hiện tại và nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Khai thác tối đa các giải pháp tài chính đa dạng, bao gồm cả việc phát hành Trái phiếu doanh nghiệp, là một chiến lược quan trọng để huy động nguồn lực tài chính, đặc biệt đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất. Trái phiếu mang lại nhiều lợi ích như lãi suất linh hoạt, không ảnh hưởng đến quyền kiểm soát doanh nghiệp và quy trình phát hành thuận tiện. Ngoài ra, với vị thế là đơn vị đầu ngành về Dệt may của quốc gia, Vinatex có rất nhiều lợi thế trong việc tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, đặc biệt nguồn Tín dụng Xanh đang được các tổ chức triển khai mạnh mẽ cho các doanh nghiệp trong chuyển đổi sản xuất, Xanh hóa sản xuất. (ii) Kết hợp các nguồn lực: Cân nhắc sử dụng cả các phương pháp huy động vốn truyền thống từ nội bộ doanh nghiệp như thuê tài chính, bán và thuê lại tài sản, hoặc tăng tỷ lệ lợi nhuận giữ lại để tái đầu tư. Linh hoạt thích ứng cơ cấu vốn để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng đòn bẩy, song song với việc duy trì sự vững chắc và cân bằng về mặt tài chính cho tổ chức.

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

Để tối ưu hóa hiệu quả quản trị vốn, doanh nghiệp cần áp dụng một chiến lược đa chiều. Đầu tiên, tập trung vào việc nâng cao biên lợi nhuận bằng cách chuyển đổi

sang sản xuất các sản phẩm cao cấp hơn hoặc nhận các đơn hàng phức tạp, mang lại lợi nhuận cao hơn, đồng thời vẫn đảm bảo phù hợp với năng lực sản xuất hiện tại. Thứ hai, Triển khai toàn diện phương pháp sản xuất tinh gọn (Lean) để loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm thời gian sản xuất, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và tạo sự linh hoạt trong quy trình. Cuối cùng, xem xét việc di dời hoặc mở rộng sản xuất tại các địa phương có lợi thế về chi phí nhân công, đồng thời đáp ứng các tiêu chí về giao thông thuận lợi, nguồn lao động dồi dào, GDP thấp và có chính sách ưu đãi đầu tư hấp dẫn.

3.2.4 Giải pháp về năng lực liên kết

Vì các doanh nghiệp may xuất khẩu Việt Nam chưa đủ năng lực cạnh tranh, nên việc hợp tác với các đơn vị khác trong ngành dệt may theo chuỗi giá trị là rất quan trọng. Việc liên kết này, bao gồm cả sự phối hợp giữa các doanh nghiệp may với nhau, mang tính chiến lược, quyết định sự thành công của họ trên thị trường quốc tế. Các mối quan hệ hợp tác thiết yếu cho các doanh nghiệp may xuất khẩu tại Việt Nam cần được mở rộng ra ngoài hai lĩnh vực truyền thống:

- Hợp tác với các nhà cung cấp đầu vào: Ngoài việc thiết lập quan hệ với các nhà thiết kế và sản xuất nguyên phụ liệu để nâng cao tính chủ động trong sản xuất, các doanh nghiệp may xuất khẩu còn cần mở rộng hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ phụ trợ khác như logistics, công nghệ thông tin, tài chính, v.v. để tối ưu hóa quy trình hoạt động và giảm chi phí.

- Hợp tác giữa các doanh nghiệp may: Bên cạnh việc chia sẻ đơn hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua xây dựng thương hiệu và mở rộng quy mô sản xuất, các doanh nghiệp may xuất khẩu cần tăng cường hợp tác trong các lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, đào tạo nhân lực, và tiếp cận thị trường mới để cùng nhau phát triển bền vững.

Ngoài ra, các doanh nghiệp may xuất khẩu cũng nên xem xét thiết lập quan hệ hợp tác với các bên liên quan khác như chính phủ, hiệp hội ngành nghề, và các tổ chức phi chính phủ để tạo môi trường kinh doanh thuận lợi và thúc đẩy sự phát triển của ngành. 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:

- Chúng ta cần thúc đẩy sự hiểu biết về giá trị không thể phủ nhận của việc hợp tác chặt chẽ với các đơn vị cùng lĩnh vực và trong nội bộ Tập đoàn. Đây chính là yếu tố then chốt giúp chúng ta gia tăng nội lực và khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Chỉ khi nhận thức rõ những lợi ích to lớn này, các doanh nghiệp mới sẵn sàng chung tay xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững và cùng nhau phát triển.

- Để xây dựng mạng lưới đối tác chiến lược, chúng ta cần chủ động khám phá và kết nối với các đối tác tiềm năng trong lĩnh vực thời trang và các ngành liên quan. Điều này bao gồm việc tiếp cận các thương hiệu thời trang, cơ sở đào tạo thiết kế, nhà cung cấp vật liệu, doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu, khách hàng mục tiêu,

cũng như các tổ chức và hiệp hội ngành nghề. Sau khi thiết lập liên hệ, việc nuôi dưỡng quan hệ lâu dài với các đối tác này là rất quan trọng. Chúng ta cần duy trì giao tiếp thường xuyên, chia sẻ thông tin và tìm kiếm cơ hội hợp tác cùng có lợi, đồng thời đảm bảo rằng mọi hoạt động đều tuân thủ các quy định về quyền riêng tư và đạo đức kinh doanh. Nâng cao sự gắn kết nội bộ trong Tập đoàn bằng cách tận dụng vai trò hỗ trợ của Văn phòng Tập đoàn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc kết nối, chia sẻ thông tin và điều phối các dự án, chương trình chuyên đề, hoạt động phối hợp cũng như xây dựng các mô hình liên kết điển hình trong toàn Tập đoàn;

- Đề thúc đẩy sự phát triển không ngừng và đảm bảo chất lượng sản phẩm, doanh nghiệp sẽ chủ động xây dựng một nền tảng hợp tác tri thức vững chắc. Thông qua việc tổ chức thường xuyên các buổi chia sẻ chuyên sâu và thảo luận nhóm, doanh nghiệp sẽ cùng các nhà cung cấp, bao gồm các doanh nghiệp khác, cơ sở đào tạo thiết kế thời trang, và các đơn vị cung ứng nguyên vật liệu, tập trung vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm và củng cố quan hệ đối tác. Bên cạnh đó, doanh nghiệp sẽ đồng hành cùng các đối tác trong hành trình cải thiện chất lượng sản phẩm bằng cách cung cấp thông tin cập nhật về tình hình chất lượng sản phẩm hiện tại, đồng thời chia sẻ tầm nhìn và chiến lược phát triển tương lai của mình. Qua đó, các nhà cung cấp có thể chủ động điều chỉnh và nâng cao năng lực để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của doanh nghiệp, tạo nên một mối quan hệ hợp tác bền vững và cùng nhau phát triển.

- Tổ chức định kỳ các hội thảo và tọa đàm chuyên sâu về các vấn đề cốt lõi như chiến lược phát triển, nâng cao chất lượng sản phẩm, và tối ưu hóa hệ thống phân phối sẽ tạo ra một diễn đàn trao đổi kiến thức và kinh nghiệm quý báu giữa các doanh nghiệp may xuất khẩu. Bên cạnh đó, thúc đẩy hợp tác chặt chẽ với các công ty cùng ngành thông qua việc chia sẻ giải pháp công nghệ, phương thức tổ chức sản xuất, và kinh nghiệm quản lý sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Việc chủ động hòa mình vào các liên minh và hệ thống sản xuất, từ cấp quốc gia đến quốc tế - chẳng hạn như hiệp hội ngành dệt may hay các tổ chức khu vực như AFTEX - sẽ mở ra cánh cửa cho doanh nghiệp tiếp cận những thông tin thị trường

mới nhất, xây dựng mối quan hệ đối tác rộng khắp và trở thành một mắt xích quan trọng trong chuỗi giá trị toàn cầu.

- Cuối cùng, tận dụng tối đa các lợi thế từ các hiệp định thương mại đa phương và song phương, đặc biệt là trong khu vực Đông Nam Á, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động xuất khẩu và nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trên trường quốc tế.

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 giải pháp khả thi là tận dụng nguồn nguyên phụ liệu phong phú từ các quốc gia lân cận trong khu vực ASEAN, cũng như các đối tác thương mại lớn như Trung Quốc và Ấn Độ, để phục vụ cho ngành sản xuất hàng may mặc. Sự gần gũi về địa lý, cùng với năng lực sản xuất và xuất khẩu nguyên phụ liệu dồi dào của các quốc gia này, mang lại lợi thế đáng kể về chi phí vận chuyển và giá thành nguyên liệu đầu vào. Bên cạnh đó, việc tận dụng các ưu đãi về thuế quan trong khu vực và các hiệp định thương mại tự do sẽ góp phần giảm giá thành sản phẩm, nâng cao sức cạnh tranh của hàng may mặc Việt Nam trên thị trường quốc tế, đặc biệt là tại chính các thị trường cung ứng nguyên liệu này, vốn có quy mô lớn và nhu cầu tiêu thụ hàng may mặc đang tăng trưởng mạnh mẽ. Trong ngắn hạn, đây được xem là hướng đi ưu tiên để giải quyết bài toán cung ứng nguyên phụ liệu, đáp ứng nhu cầu sản xuất hàng may mặc nói chung và hàng may mặc xuất khẩu nói riêng.

Thứ hai, đẩy mạnh nhập khẩu nguyên phụ liệu có nguồn gốc từ các quốc gia thành viên FTA với Việt Nam. Giải pháp này cho phép ngành dệt may Việt Nam tận dụng ngay các ưu đãi thuế quan theo quy tắc xuất xứ, qua đó giảm giá thành sản phẩm. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng chi phí nguyên phụ liệu có thể tăng do giá nguyên liệu cao hơn, cùng với các chi phí vận chuyển, nhập khẩu và các chi phí phát sinh

khác. Đồng thời, việc mở rộng thị trường xuất khẩu cũng bị giới hạn, bởi hàng may mặc sản xuất từ nguyên phụ liệu nhập khẩu theo cách này chỉ được hưởng ưu đãi khi xuất khẩu sang các thị trường áp dụng ưu đãi theo các FTA mà Việt Nam đã ký kết. Do đó, hướng đi này chỉ phù hợp với các thị trường có giá nguyên phụ liệu tương đối thấp và gần Việt Nam về mặt địa lý, ví dụ như Nhật Bản và Hàn Quốc, nhằm giảm thiểu chi phí.

Thứ ba, đẩy mạnh và mở rộng các chương trình liên kết giữa các công ty có vốn đầu tư nước ngoài và các công ty trong nước; giữa các tập đoàn, doanh nghiệp lớn với các doanh nghiệp vệ tinh... nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc tham gia vào mạng lưới cung ứng toàn cầu của ngành dệt may, da giày. Bên cạnh việc thu hút đầu tư, cần thúc đẩy hợp tác với doanh nghiệp quốc tế nhằm tiếp nhận kỹ thuật tiên tiến, học hỏi phương thức quản lý hiện đại và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Điều này sẽ góp phần cải thiện năng lực khoa học công nghệ và nâng cao trình độ cho người lao động trong ngành Dệt May, Da Giày. Đồng thời, cần tạo điều kiện thuận lợi để các thương hiệu lớn đang hoạt động tại Việt Nam chủ động tham gia vào chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu nội địa, hướng đến mục tiêu hình thành một hệ thống cung ứng dồi dào và ổn định trong nước. Ngoài việc đa dạng hóa nguồn cung ứng, các doanh nghiệp gia công cần tối ưu hóa quy trình quản lý chuỗi cung ứng nguyên vật liệu từ đầu vào đến đầu ra thông qua các biện pháp sau: (1) Tiêu chuẩn hóa quy trình: Xây dựng và thực thi quy trình nhập khẩu, kiểm đếm và quản lý nguyên vật liệu chặt chẽ, xuyên suốt từ khâu tiếp nhận đến khi hoàn thành đơn hàng. (2) Số hóa quy trình: Chuyển đổi toàn bộ quy trình nhập, xuất, kiểm soát định mức nguyên vật liệu sang môi trường số, lưu trữ thông tin tập trung, ứng dụng công nghệ tạo mẫu so sánh để hỗ trợ tư vấn, đánh giá và đàm phán với khách hàng. (3) Ứng dụng công nghệ: Đánh giá chất lượng nguyên vật liệu bằng công nghệ tiên tiến, cảnh báo/dự báo và kiểm soát tình trạng lưu kho để đảm bảo chất lượng nguyên vật liệu đầu vào cho sản xuất.

3.2.6 Giải pháp về trình độ công nghệ

"Trình độ công nghệ" có thể được hiểu là một khái niệm đa chiều, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại Việt Nam. Khái niệm này không chỉ

giới hạn ở việc ứng dụng công nghệ vào sản xuất mà còn bao hàm toàn bộ quy trình tổ chức và vận hành doanh nghiệp, đòi hỏi sự nghiên cứu, phát triển và cập nhật liên tục, cũng như đội ngũ chuyên gia có trình độ cao. Sự chuyển đổi này đang tác động sâu sắc đến các ngành công nghiệp, bao gồm cả ngành dệt may, đòi hỏi sự thích ứng và đổi mới không ngừng, từ việc nâng cấp hạ tầng công nghệ đến việc số hóa các quy trình quản lý truyền thống như quản trị nhân sự và vận hành nhà máy. 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, cần mạnh dạn ứng dụng công nghệ hiện đại vào các khâu sản xuất chính, thay đổi phương thức vận hành truyền thống, hướng đến tự động hóa và tối ưu hóa quy trình. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống thông tin tập trung, cập nhật theo thời gian thực để kết nối các bộ phận, tạo sự minh bạch và nâng cao hiệu quả phối hợp. Đồng thời, doanh nghiệp cần trao quyền chủ động hơn cho đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những người trực tiếp làm việc với khách hàng và đối tác. Sự linh hoạt trong xử lý tình huống, khả năng thích ứng nhanh nhạy với thị trường sẽ là yếu tố then chốt quyết định sự thành công. Bằng cách kết hợp hài hòa giữa công nghệ, con người và quy trình quản lý, ngành dệt may Việt Nam sẽ có đủ sức mạnh để cạnh tranh và phát triển bền vững trên trường quốc tế..

- 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, phương thức, hình thức kinh doanh với muôn màu sáng tạo. 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.

- Để thích ứng với sự phát triển không ngừng của công nghệ, Tập đoàn Dệt may Việt Nam cần chú trọng xây dựng lực lượng lao động có trình độ kỹ thuật cao, đáp ứng yêu cầu của ngành công nghiệp 4.0. Đội ngũ này cần được trang bị kiến thức và kỹ năng để vận hành hiệu quả các hệ thống sản xuất hiện đại, bao gồm: Nắm vững quy trình chế tạo cũ dưỡng dành cho máy lập trình tự động. Điều này giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao năng suất và độ chính xác; Sử dụng thành thạo công nghệ số trong thiết kế và vận hành dây chuyền may. Ứng dụng công nghệ số giúp tự động hóa quy trình, giảm thiểu sự can thiệp thủ công và nâng cao hiệu quả sản xuất; Thiết kế mẫu trên nền tảng 3D. Công nghệ 3D cho phép tạo ra các mẫu thiết kế trực quan, sinh động, đồng thời rút ngắn thời gian và chi phí sản xuất mẫu; Vận hành hệ thống kiểm soát chất lượng thông minh. Việc ứng dụng công nghệ vào kiểm soát chất lượng giúp phát hiện lỗi sản phẩm nhanh chóng, đảm bảo tiêu chuẩn đầu ra và nâng cao uy tín thương hiệu; Điều hành dây chuyền may theo mô hình tế bào dựa trên nền tảng công nghệ số. Mô hình này tối ưu hóa quy trình sản xuất, phân công lao động hiệu quả và tăng năng suất làm việc.

- Để thích ứng với Cách mạng công nghiệp 4.0, doanh nghiệp dệt may cần nghiên cứu kỹ tác động của nó đến ngành và xác định những công đoạn sản xuất phù hợp để tự động hóa. Việc tự động hóa cần tuân theo nguyên tắc hiệu quả, vừa tận dụng lợi thế về nguồn lao động của Việt Nam, vừa nâng cao năng suất. Để cạnh tranh và phát triển bền vững, doanh nghiệp dệt may nên tập trung đầu tư vào công nghệ tiên tiến, đặc biệt là những công nghệ giúp nâng cao chất lượng sản phẩm. Cụ thể, cần ưu tiên các công nghệ mới trong khâu chuẩn bị sản xuất như thiết kế trên máy tính, máy trải vải tự động, máy cắt laser; trong khâu may ráp sản phẩm như các thiết bị tự động chuyên dụng; và trong khâu hoàn thiện sản phẩm như máy thừa khuyết,

máy đính cúc tự động, máy ép định hình và là ủi hiện đại. Lưu ý rằng, việc đầu tư máy móc thiết bị cần hướng đến công nghệ cao để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe về chất lượng sản phẩm.

- Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành dệt may không thể bỏ qua yếu tố then chốt là công nghệ. Các doanh nghiệp cần cải tiến quy trình, đầu tư vào máy móc hiện đại, đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật cao, đồng thời loại bỏ dần các thiết bị lỗi thời. Đặc thù của ngành dệt may là sự thay đổi liên tục về xu hướng và vòng đời sản phẩm ngắn, đòi hỏi công nghệ phải được cập nhật nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu thị trường toàn cầu.

- Tích hợp Công nghệ Thông tin trong Sản xuất May mặc: Song song với việc nâng cấp trang thiết bị, các doanh nghiệp may mặc đang hướng tới việc ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) vào quy trình sản xuất. Hiện nay, các công đoạn thiết kế, trải vải và cắt được xem là trọng tâm của quá trình tin học hóa và tự động hóa. Ứng dụng CNTT trong Thiết kế và Cắt: CAD (Computer-Aided Design): Do công đoạn cắt có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sản xuất, đặc biệt là việc tiết kiệm nguyên liệu, các doanh nghiệp đang ngày càng chú trọng ứng dụng CAD trong thiết kế. Các phần mềm CAD hàng đầu như Lectra và Gerber Technology cung cấp giải pháp giác sơ đồ hiệu quả. CAM (Computer-Aided Manufacturing): Hệ thống CAM bao gồm máy trải vải và máy cắt tự động, kết nối trực tiếp với mẫu thiết kế để thực hiện tự động toàn bộ quá trình trải và cắt. Công nghệ này giúp cải thiện đáng kể năng suất và chất lượng sản phẩm, tăng cường khả năng cạnh tranh khi đối mặt với đơn hàng lớn và chi phí nhân công tăng cao. Các giải pháp CNTT khác như AccuMark và công cụ quản lý vòng đời sản phẩm như Yunique PLM cũng đóng góp vào việc tối ưu hóa quy trình sản xuất. Có thể nói, việc ứng dụng CNTT trong sản xuất may mặc không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa và phát triển công nghệ.

- Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý doanh nghiệp may: Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) vào quản lý doanh nghiệp may không chỉ là xu hướng mà còn là yêu cầu tất yếu để nâng

cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa chi phí. Các hoạt động quản lý phức tạp như quản lý thông tin sản phẩm, nhà cung cấp, đơn vị xuất nhập khẩu, gia công, phân phối và thương hiệu đang tiêu tốn nhiều thời gian và nguồn lực của doanh nghiệp. Giải pháp ERP (Enterprise Resource Planning) được xem là một công cụ hữu hiệu để giải quyết bài toán quản lý tăng năng suất lao động này. ERP tích hợp và tự động hóa các quy trình nghiệp vụ, giúp doanh nghiệp may có cái nhìn toàn diện và kiểm soát chặt chẽ hoạt động kinh doanh. Việc ứng dụng ERP mang lại nhiều lợi ích như: Tăng cường hiệu quả quản lý: ERP giúp loại bỏ các quy trình thủ công, giảm thiểu sai sót và tăng tốc độ xử lý thông tin; Tối ưu hóa chi phí: ERP giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các nguồn lực, giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm chi phí; Nâng cao khả năng ra quyết định: ERP cung cấp thông tin chính xác và kịp thời, hỗ trợ nhà quản trị ra quyết định sáng suốt; Tăng cường khả năng cạnh tranh: ERP giúp doanh nghiệp may thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường, nâng cao khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, việc ứng dụng ERP cũng đặt ra một số thách thức cho doanh nghiệp may: Việc triển khai ERP đòi hỏi đầu tư đáng kể về tài chính cho phần mềm, phần cứng và đào tạo nhân sự. Triển khai ERP là dự án tương đối phức tạp, đòi hỏi sự tham gia năng động và trách nhiệm của tất cả các bên tham gia. Việc ứng dụng ERP có thể đòi hỏi thay đổi về cách thức làm việc và tư duy của nhân viên. Mặc dù có những thách thức nhất định, nhưng lợi ích mà ERP mang lại là rất lớn. Doanh nghiệp may cần nhận thức rõ về tiềm năng và thách thức của việc ứng dụng ERP, đồng thời có sự chuẩn bị kỹ lưỡng về mọi mặt để đảm bảo quá trình triển khai thành công và đạt hiệu quả cao. Sự hỗ trợ từ các nhà cung cấp giải pháp CNTT cũng là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp may ứng dụng ERP một cách thuận lợi và hiệu quả.

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

Thứ nhất, để thúc đẩy sự phát triển của các ngành sản xuất trọng yếu và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, Chính phủ cần thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp. Trước hết, cần cải thiện môi trường kinh doanh bằng cách cắt giảm tối đa

các thủ tục hành chính rườm rà, mất nhiều thời gian và nguồn lực của doanh nghiệp, xã hội. Bên cạnh đó, cần có các chính sách hỗ trợ thiết thực, đặc biệt là cho các doanh nghiệp gia công xuất khẩu, như đơn giản hóa quy trình xuất nhập khẩu và cung cấp các ưu đãi về thuế. Những biện pháp này không chỉ giúp giảm chi phí, tiết kiệm thời gian cho doanh nghiệp mà còn tạo động lực để họ mở rộng sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, từ đó đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế đất nước.

Thứ hai, cần tập trung đẩy mạnh kế hoạch phát triển ngành Dệt May hướng tới năm 2030 và xa hơn là 2035. Cụ thể, cần sắp xếp và khuyến khích việc hình thành các khu sản xuất xơ sợi, dệt, nhuộm, hoàn tất quy mô lớn và hiện đại. Đồng thời, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư, doanh nghiệp triển khai các dự án ứng dụng công nghệ tiên tiến, thân thiện với môi trường và có khả năng liên kết với các doanh nghiệp trong nước, tạo nên chuỗi giá trị gắn kết. Ngoài ra, cần xây dựng hệ thống hỗ trợ toàn diện cho các doanh nghiệp Dệt May chuyển vào các khu, cụm công nghiệp, bao gồm các chính sách ưu đãi về thuế, đất đai, thuê cơ sở hạ tầng, tuyển dụng lao động... trên cơ sở tuân thủ luật pháp và các cam kết quốc tế. Cuối cùng, cần triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Dệt May, tập trung đào tạo, bổ sung nguồn nhân lực chất lượng cao cho các lĩnh vực mới nổi như công nghệ, chuyển đổi số, chiến lược thị trường...

Ba là, tiếp tục nghiên cứu, xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn chất lượng, quy chuẩn quản lý chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành Dệt may Việt Nam. Điều này sẽ tạo cơ sở vững chắc cho việc giám sát, kiểm tra chất lượng sản phẩm trong ngành. Đồng thời, cần cải cách thủ tục hành chính, đặc biệt là các thủ tục liên quan đến đất đai, đầu tư, hỗ trợ di dời, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp gia công, có được vị trí sản xuất thuận lợi cho hoạt động xuất khẩu. Bên cạnh đó, cần có các chính sách 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... Tất cả những biện pháp này sẽ tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, thúc đẩy các doanh nghiệp trong ngành Dệt May phát triển ổn định, bền vững và sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe

của thị trường quốc tế

Thứ tư, cần tập trung hoàn thiện và triển khai kế hoạch hành động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam, chú trọng đến cơ sở hạ tầng giao thông và năng lượng. Cụ thể, Chính phủ cần xây dựng và thực thi các chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển của giao thông đường biển, hàng không và đường bộ. Sự đa dạng hóa trong hạ tầng giao thông sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc lựa chọn phương thức vận chuyển nguyên liệu, phụ liệu và thành phẩm một cách nhanh chóng, thuận tiện và hiệu quả. Đồng thời, sự phát triển mạnh mẽ của ngành năng lượng sẽ đảm bảo cung cấp nguồn năng lượng ổn định, giúp ngành dệt may đáp ứng kịp thời các đơn hàng xuất khẩu.

Năm là, thiết lập cơ chế hỗ trợ nhập khẩu công nghệ tiên tiến tập trung vào năm yếu tố chính: Thứ nhất, thiết lập cơ chế thông thoáng cho việc tiếp nhận công nghệ tiên tiến từ nước ngoài. Cụ thể, cần ban hành các chính sách ưu đãi, khuyến khích doanh nghiệp nhập khẩu công nghệ hiện đại, công nghệ sạch và công nghệ nguồn. Thứ hai, đẩy mạnh đầu tư đổi mới công nghệ trong nước. Bên cạnh việc hỗ trợ tài chính, cần có các chính sách ưu đãi thiết thực để doanh nghiệp mạnh dạn đầu tư vào máy móc, thiết bị tiên tiến, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và giảm thiểu ô nhiễm môi trường. Thứ ba, chú trọng vào hoạt động nghiên cứu và phát triển. Khuyến khích các hoạt động nghiên cứu, ứng dụng và chuyển giao công nghệ trong sản xuất, đặc biệt là trong lĩnh vực phát triển nguyên phụ liệu nội địa và các sản phẩm dệt may cao cấp. Thứ tư, nâng cao năng lực kiểm định chất lượng sản phẩm. Đầu tư xây dựng hệ thống cơ sở phân tích, kiểm tra chất lượng đạt chuẩn quốc tế, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường xuất khẩu. Thứ năm, tạo sự kết hợp đồng bộ giữa các giải pháp. Việc hoàn thiện cơ chế chính sách, khuyến khích đầu tư đổi mới công nghệ, tăng cường nghiên cứu phát triển và nâng cao năng lực kiểm định chất lượng cần được thực hiện đồng bộ, nhằm tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển bền vững của ngành Dệt May.

Sáu là, thiết lập các cơ chế khuyến khích việc áp dụng các giải pháp công nghệ tiên tiến thuộc cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 (như in 3D, vật liệu thế hệ mới, tự

động hóa quy trình, robot, chuyển đổi số,...), cùng với việc ứng dụng các thành tựu khoa học và công nghệ hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo. Mục tiêu là để các doanh nghiệp ngành Dệt May có thể tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu, tạo ra những thay đổi căn bản trong hoạt động sản xuất và quản lý, từ đó nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Thứ bảy, cần chủ động nghiên cứu và điều chỉnh các quy phạm kỹ thuật quốc gia về môi trường, tài nguyên trong ngành dệt may, tham chiếu các thông lệ tiên tiến quốc tế và khu vực. Cụ thể, cần thường xuyên rà soát, cập nhật các tiêu chí về sử dụng năng lượng, nước, nguyên vật liệu, hóa chất,... trong quy trình sản xuất. Đồng thời, đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng các loại vật liệu, hóa chất mới thân thiện với môi trường, có khả năng tái tạo hoặc nguồn gốc sinh học, thay thế dần các vật liệu kém bền vững dựa trên phân tích vòng đời. Khuyến khích doanh nghiệp áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn, tái sử dụng nguyên liệu, nhiên liệu, và chất thải trong sản xuất. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp dệt may trong nước tiếp cận, ứng dụng công nghệ sản xuất xanh, sạch, đạt các chứng nhận quốc tế về bảo vệ môi trường, phát triển bền vững, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường xuất khẩu.

Tám là, để ngành dệt may Việt Nam vươn tới sự phát triển bền vững, việc củng cố và nâng tầm các ngành công nghiệp phụ trợ là một nhân tố then chốt không thể xem nhẹ. Yếu tố này giữ vai trò trọng yếu trong việc gia tăng năng lực sản xuất và gia tăng sức cạnh tranh cho toàn ngành. Chính phủ cần triển khai những chính sách hỗ trợ thiết thực hơn nữa, chẳng hạn như ưu đãi về thuế, giảm thiểu thuế nhập khẩu nguyên liệu và thuế sử dụng đất, đồng thời cung cấp các khoản hỗ trợ tài chính cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển công nghệ tiên tiến. Bên cạnh đó, cần kiến tạo một môi trường đầu tư thông thoáng, hấp dẫn vốn đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ dệt may, ví dụ như áp dụng chính sách hoàn thuế đầu tư hoặc các ưu đãi đặc biệt khác.

Chín là, không ngừng thúc đẩy các biện pháp và kế hoạch nhằm nâng cao vị thế thương hiệu và năng lực sản xuất hàng dệt may gia công xuất khẩu của Việt Nam trên cả bình diện trong nước và quốc tế, từ đó thu hút các đơn hàng quy mô lớn và giành lại thị phần xuất khẩu từ các đối thủ cạnh tranh như Bangladesh. Xây dựng một hình

ảnh mới cho hàng gia công xuất khẩu của Việt Nam dựa trên việc phân tích kỹ lưỡng các đối thủ, hiểu rõ tâm lý và hành vi của người tiêu dùng, cũng như nắm bắt các xu hướng phát triển chung của ngành thời trang. Trong quá trình này, có thể định vị thương hiệu gắn liền với các yếu tố môi trường và điều kiện làm việc của người lao động, thay vì tập trung vào lợi thế về giá nhân công rẻ và tay nghề cao - những yếu tố không còn tạo nên sự khác biệt cho ngành gia công xuất khẩu của Việt Nam so với các quốc gia khác;

Cuối cùng, để ngành dệt may phát triển bền vững, việc hình thành một hệ sinh thái công nghiệp là giải pháp tối ưu. Mô hình này mang đến nhiều lợi thế, không chỉ nâng cao năng lực sản xuất và hiệu quả kinh doanh thông qua việc tiếp cận nguồn lực thuận lợi, rút ngắn thời gian sản xuất và gia tăng sức cạnh tranh, mà còn đóng góp đáng kể vào công cuộc bảo vệ môi trường. Nhằm kiến tạo một ngành dệt may xanh, cần tập trung vào hai hướng chủ đạo: Thứ nhất, phát triển hệ thống vệ tinh hỗ trợ. Hình thành các khu vực vệ tinh bao quanh chuỗi sản xuất dệt may, cung cấp đầy đủ nguyên liệu đầu vào và hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm đầu ra. Cần đặc biệt chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ thương mại và logistics, yếu tố then chốt quyết định sức cạnh tranh trong lĩnh vực xuất khẩu hàng may mặc. Thứ hai, thiết lập mạng lưới tuần hoàn chất thải. Xây dựng một hệ thống quản lý và xử lý chất thải hiệu quả trong và ngoài khu công nghiệp, bao gồm ba cấp độ: trao đổi chất thải giữa các doanh nghiệp liên kề, trao đổi trong toàn bộ khu công nghiệp và cuối cùng là hình thành mạng lưới xử lý chất thải rắn, khí thải và tái chế nước thải. Bằng cách kết hợp hai hướng tiếp cận này, ngành dệt may có thể hướng tới một mô hình sản xuất xanh, hiệu quả và bền vững, góp phần bảo vệ môi trường và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

3.2.7.2 Với Hiệp hội Dệt may Việt Nam

Để nâng cao hiệu quả hoạt động, tổ chức ngành dệt may Việt Nam nên tiên phong trong việc nghiên cứu và phổ biến kiến thức thị trường, đồng thời làm cầu nối giữa tập đoàn Vinatex và các đối tác chiến lược. Thêm vào đó, tổ chức này cần hỗ trợ các đơn vị sản xuất, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc Vinatex, trong việc thương thảo và ký kết hợp đồng, cung cấp tư vấn về các điều khoản thanh toán

và vận chuyển, qua đó bảo vệ quyền lợi và giảm thiểu rủi ro cho các doanh nghiệp.

Hai là, Hiệp hội cần đi đầu trong việc hỗ trợ Tập đoàn nghiên cứu và áp dụng các phương thức sản xuất kinh doanh thân thiện với môi trường. Tạo cơ hội để các doanh nghiệp và thương hiệu toàn cầu trao đổi thông tin qua các hội nghị hoặc diễn đàn trực tuyến sẽ giúp các bên nhận thức rõ hơn và thực hiện tốt vai trò của mình trong tiến trình này. Bên cạnh đó, tổ chức cũng có thể tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm, giới thiệu các giải pháp công nghệ xanh và công nghệ 4.0 trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dệt may.

Bên cạnh đó, Hiệp hội cần tiếp tục đóng góp vào việc hoàn thiện hệ thống chính sách pháp luật liên quan đến ngành dệt may, đặc biệt là các vấn đề về lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội và thủ tục hành chính.

Cần tăng cường kết nối giữa các thành viên trong hiệp hội, tạo điều kiện hình thành chuỗi cung ứng đáp ứng các tiêu chuẩn xuất xứ theo hiệp định thương mại tự do. Hiệp hội nên hỗ trợ doanh nghiệp mở rộng thị trường, giải quyết các rào cản kỹ thuật, đặc biệt là trong quá trình đánh giá nhà máy theo yêu cầu của đối tác nước ngoài. Ngoài ra, việc xây dựng một hệ sinh thái hỗ trợ toàn diện, bao gồm đào tạo nhân lực chất lượng cao và thành lập trung tâm tư vấn pháp lý chuyên ngành, cũng là một hướng đi chiến lược.

Cuối cùng, Hiệp hội cần thúc đẩy các mối quan hệ đối tác toàn cầu, đóng vai trò trung gian giữa chính phủ và các công ty nhằm tạo ra một hệ thống sản xuất và xuất khẩu hàng may mặc hiệu quả. Việc nâng cấp cơ sở hạ tầng, công nghệ và nguồn nhân lực sẽ cho phép Hiệp hội tham gia sâu rộng vào các tổ chức và hiệp hội ngành hàng quốc tế, từ đó nâng cao vị thế của ngành dệt may Việt Nam trên toàn cầu. Bên cạnh đó, Hiệp hội cần giúp đỡ các doanh nghiệp xuất khẩu tuân thủ các quy định quốc tế, đặc biệt là trong Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), đồng thời đáp ứng các yêu cầu đa dạng của thị trường.

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

ngành 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 doanh nghiệp...;

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

Ngành công nghiệp may mặc đóng vai trò then chốt trong bức tranh kinh tế thế giới, tạo ra nguồn thu xuất khẩu đáng kể cho nhiều quốc gia, bao gồm cả Việt Nam. Sự lan rộng của toàn cầu hóa và tự do thương mại không chỉ mở ra cánh cửa mới cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam vươn ra thị trường quốc tế, mà còn đặt ra những thử thách không nhỏ. Cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các quốc gia có lợi thế về chi phí hoặc công nghệ buộc các doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến. Bên cạnh đó, những biến động kinh tế hậu COVID-19, như suy thoái và xu hướng thắt chặt chi tiêu của người tiêu dùng, đã tác động tiêu cực đến ngành. Người tiêu dùng có xu hướng hạn chế mua sắm, đặc biệt là đối với các mặt hàng không thiết yếu như thời trang, gây ra sự sụt giảm đơn hàng và doanh thu cho các doanh nghiệp.

Đồng thời, sự trỗi dậy của kinh tế tuần hoàn và phong trào tái chế, tái sử dụng cũng đang định hình lại hành vi tiêu dùng. Người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng các sản phẩm bền vững, có nguồn gốc minh bạch và thân thiện với môi trường. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp dệt may phải chuyển đổi phương thức sản xuất và kinh doanh, hướng tới các mô hình xanh và bền vững hơn. Trong bối cảnh đầy biến động này, việc nâng cao năng lực sản xuất và xuất khẩu sản phẩm may mặc trở nên cấp bách. Các doanh nghiệp cần đầu tư vào công nghệ tiên tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa mẫu mã và tìm kiếm các thị trường tiềm năng. Đặc biệt, các doanh nghiệp lớn như Tập đoàn Dệt may Việt Nam cần tiên phong trong đổi mới và phát triển, tạo động lực cho toàn ngành.

Có thể thấy, ngành dệt may Việt Nam đang đối mặt với cả cơ hội và thách thức to lớn trong thời đại toàn cầu hóa và biến động kinh tế. Để vượt qua khó khăn và phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần chủ động thích nghi, nâng cao sức cạnh tranh và hướng tới các mô hình sản xuất kinh doanh thân thiện với môi trường.

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...

Trên hành trình hoàn thiện luận án, tôi đã may mắn nhận được sự đồng hành và giúp đỡ từ hai giáo viên hướng dẫn, cùng các nhà khoa học, nhà quản lý và doanh nghiệp. Xin trân trọng cảm ơn sự đóng góp quý báu của quý vị. Mọi ý kiến đóng góp để luận án được hoàn thiện hơn xin được trân trọng tiếp thu.

**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),*SixSigmainthesoftwareindustry:resultsfromapilot study*, Managerial Auditing Journal, 19(8), pg. 1025-1032.
8. Barney. (1991). *Firm resources anh 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. Laihonen.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 Phỏng 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:

Nhân tố tài chính										
TC1	Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng cho nhu cầu 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		
TC2	Doanh nghiệp có khả năng tìm kiếm nguồn vốn cho 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		
TC3	Doanh nghiệp luôn thanh toán đầy đủ, đúng hạn các khoản nợ	<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		
TC4	Doanh nghiệp có vòng quay vốn lưu động tương đối cao	<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 tổ chức, quản lý sản xuất										
TCSX1	Doanh nghiệp xây dựng kế hoạch sản xuất phù hợp cho hoạt động sản xuất hỗn hợp nhiều sản phẩm gia công xuất khẩu	<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		
TCSX2	Doanh nghiệp thiết kế và bố trí dây chuyền sản xuất phù hợp với yêu cầu của hợp đồng gia công xuất khẩu	<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		
TCSX3	Các hoạt động trong quy trình gia công xuất khẩu của doanh nghiệp được kiểm soát chất lượng theo yêu cầu của đối tác	<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		
TCSX4	Doanh nghiệp bố trí mặt bằng sản xuất gia công theo phương thức linh hoạt	<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 năng lực liên kết										
NLLK1	Doanh nghiệp thường xuyên làm việc với các nhà cung cấp có chứng nhận về chất 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		
NLLK2	Doanh nghiệp thường xuyên làm việc và phối hợp với các doanh nghiệp trong cùng tập đoàn	<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		

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

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 ^b
	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

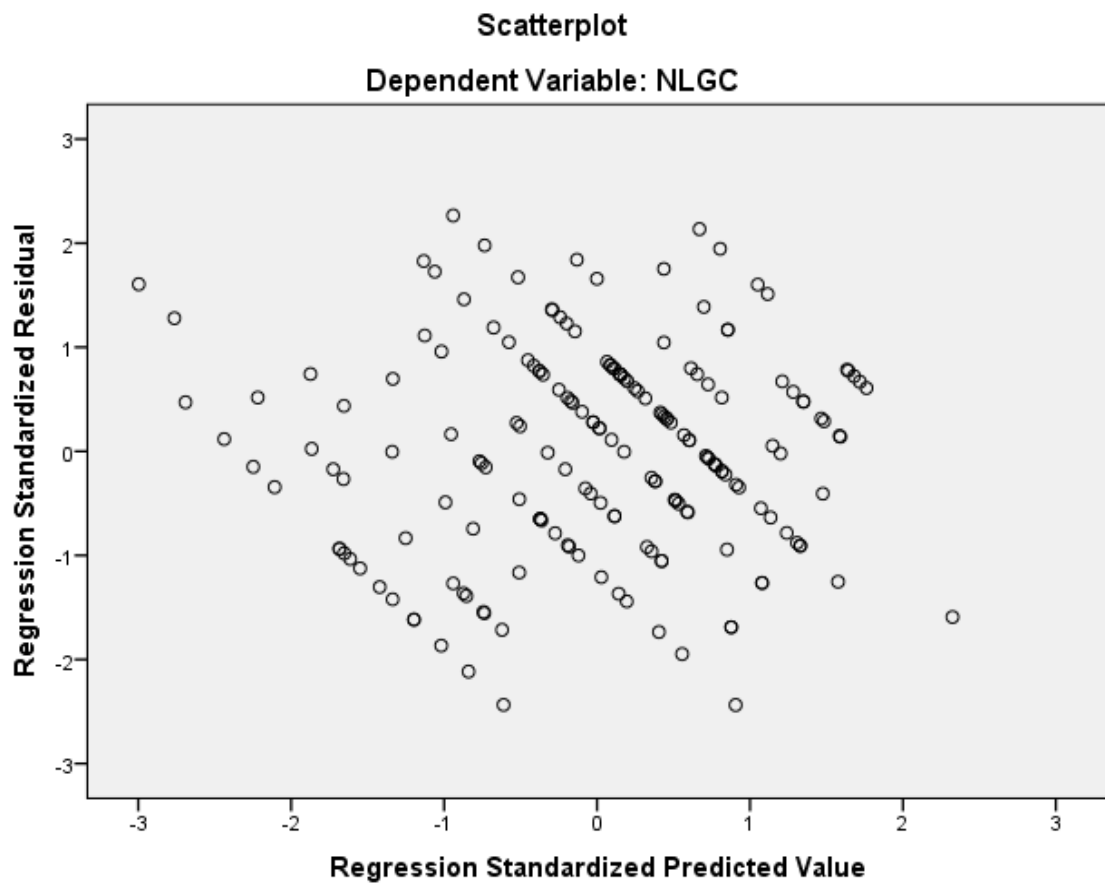
a. Dependent Variable: NLGC

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	-.26100
Equal variances not assumed	.856	-.02096	.11501	-.24794

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