

QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU CÔNG TY CỔ PHẦN VÀ THƯƠNG MẠI TNG

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	2
GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ THƯƠNG MẠI TNG	4
1. 1. Các thông tin chung về công ty	4
1.1.1. Tên và loại hình doanh nghiệp	4
1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển:	4
1.1.3. Quy mô hiện tại của doanh nghiệp.	5
1.1.4. Thành tựu đạt được:	6
1.2. Mục tiêu của doanh nghiệp	6
CHƯƠNG I – QUẢN TRỊ HỌC	7
1.1. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp:	7
1.1.1. Hệ thống kế hoạch và quá trình xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp	7
1.1.1.1. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty:	7
1.1.1.2. Định hướng phát triển của công ty	7
1.1.1.3. Kế hoạch và quá trình xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp:	8
1.1.1.4. Kế hoạch năm 2011 và giải pháp thực hiện:	9
1.1.2. Tìm hiểu và nhận diện chiến lược của doanh nghiệp:	11
1.1.2.1. Nhận diện chiến lược của công ty	11
1.1.2.2. Phân tích SWORT:	11
1.1.2.3. Chiến lược phát triển giai đoạn 2011-2015 của công ty:	12
1.2. Cơ cấu tổ chức và các cấp quản trị của doanh nghiệp	14
1.2.1. Số cấp quản lý:	14
1.2.2. Mô hình tổ chức quản lý:	14
1.2.3. Chức năng cơ bản của bộ máy quản trị:	16
CHƯƠNG II – QUẢN TRỊ DỰ ÁN	24
2.1. Tính toán một số chỉ tiêu của dự án:	24
2.1.1. Mục tiêu của dự án:	24
2.1.2. Quy mô dự án:	24
2.1.3. Tổng mức đầu tư của dự án và cơ cấu nguồn vốn	24
2.1.4. Lợi ích của dự án:	24
2.1.5. Nguồn vốn, khấu hao, trả vốn, trả lãi và doanh thu dự kiến	25
2.1.6. Tính toán một số chỉ tiêu tài chính của dự án	28
2.2. Phân tích rủi ro của dự án:	29
2.3. Quá trình quản lý dự án:	30
2.3.1. Xây dựng các công việc thực hiện dự án: (bảng dưới)	30
2.3.2. Lịch trình các công việc của dự án: (bảng dưới)	30
2.3.3. Biểu diễn các công việc qua biểu đồ GANTT và sơ đồ PERT:	30
CHƯƠNG III – HOẠT ĐỘNG MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP	31
3.1. Hoạt động nghiên cứu thị trường của công ty	31
3.1.1. Thị trường mục tiêu:	31
3.1.2. Đánh giá dung lượng thị phần, thị trường:	32
3.1.3. Thực trạng marketing ở thị trường nước ngoài.	32

3.1.4. Tình hình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới:	33
3.1.5. Dự báo nhu cầu thị trường tương lai:	34
3.1.6. Đối thủ cạnh tranh:	34
3.1.6. Mục tiêu phát triển khách hàng của công ty trong thời gian tới.	34
3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty:	35
3.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường vĩ mô	35
3.2.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến doanh nghiệp	36
3.3. Hoạt động Marketing mix của doanh nghiệp:	37
3.3.1. Chính sách sản phẩm:	37
3.3.2. Chính sách giá:	38
3.3.3. Hệ thống phân phối của doanh nghiệp:	40
3.3.4. Các hoạt động xúc tiến bán hàng:	41
CHƯƠNG 4: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU	42
4.1. Phương pháp dự báo của doanh nghiệp:	42
4.1.1. Khái niệm về dự báo:	42
4.1.2. Các phương pháp dự báo của doanh nghiệp	42
4.2. Quản lý dự trữ	44
4.2.1. Phân loại NVL của công ty:	44
4.2.2. Xác định định mức tiêu hao nguyên vật liệu	44
4.2.3. <i>Lập kế hoạch sử dụng NVL</i>	46
4.3. Công tác lập kế hoạch điều độ sản xuất:	48
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	51

LỜI MỞ ĐẦU

Nền kinh tế thế giới ngày càng hội nhập sâu và rộng, hòa chung vào nền kinh tế thế giới nước ta đã mở rộng giao lưu hợp tác với các quốc gia khác nhằm phát triển kinh tế xã hội. Đó vừa là cơ hội vừa là thách thức cho các doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh ngày càng đa dạng và phức tạp. Để tồn tại và phát triển một doanh nghiệp luôn phải tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh cho mình từ đó đòi hỏi trình độ của người quản lý ngày càng cao. Với chức năng, sứ mệnh của mình là đào tạo ra những cử nhân kinh tế tương lai phục vụ cho sự phát triển của đất nước, trường Đại Học Kinh Tế và Quản Trị Kinh Doanh Thái Nguyên đã tạo cho chúng em cơ hội được áp dụng những kiến thức lý thuyết mình được học vào trong thực tiễn thông qua việc tổ chức đợt thực tế đầy ý nghĩa này.

Với mỗi sinh viên kinh tế ngoài việc học những kiến thức lý thuyết ở lớp thì cần phải tiếp xúc với môi trường sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp để trang bị cho mình những kiến thức thực tế. Đợt thực tế này đã tạo cho chúng em cơ hội đánh giá lại kiến thức của mình: chúng em đã học được những gì? chúng em có thể làm gì? Từ đó phát hiện ra những điểm còn yếu kém trong kiến thức và khả năng của bản thân để cố gắng khắc phục.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, trong những năm qua ngành công nghiệp Dệt May đã đạt được những thành tựu đáng kể. Liên tục trong nhiều năm, công nghiệp Dệt May luôn là ngành có giá trị xuất khẩu cao, mang lại ngoại tệ nhiều cho đất nước, đồng thời là ngành thu hút được nhiều lao động, khoảng 2 triệu người, góp phần giải quyết tốt vấn đề công ăn việc làm... Là một thành viên trực thuộc của Tập đoàn Dệt may Việt Nam, công ty Cổ phần đầu tư và thương mại TNG đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển chung của toàn ngành.

Trong thời gian thực tế tại công ty cổ phần Đầu tư và thương mại TNG, em đã có được một cái nhìn tổng thể về quá trình sản xuất kinh doanh ở đây, thấy rõ được

vai trò và tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp, đồng thời vận dụng một cách cụ thể những kiến thức đã học vào trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

Trong lần tiếp xúc thực tế này em đã được tiếp cận các vấn đề sau:

Chương I: Quản trị học

Chương II: Quản trị dự án

Chương III: Hoạt động marketing của doanh nghiệp

Chương IV: Quản trị sản xuất và cung ứng nguyên vật liệu

Em xin chân thành cảm ơn ban Giám đốc và các anh chị trong công ty, đặc biệt em xin dành lời cảm ơn sâu sắc tới cô giáo Phạm Thị Thanh Mai đã giúp đỡ và chỉ bảo tận tình giúp em hoàn thành tốt quá trình thực tế tại công ty Cổ phần đầu tư và thương mại TNG và hoàn thiện bản báo cáo này. Là sinh viên năm thứ ba của trường nhưng là lần tiếp cận với công việc thực tế, trình độ hiểu biết hạn chế nên không thể tránh khỏi nhiều thiếu sót. Em rất mong được sự chỉ bảo đóng góp của thầy cô, cùng các cô chú, anh chị trong công ty.

Em xin chân thành cảm ơn!

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ THƯƠNG MẠI TNG

1. 1. Các thông tin chung về công ty

0.1.1. Tên và loại hình doanh nghiệp

- Tên công ty: công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG
- Tên giao dịch quốc tế: TNG INVESTMENT AND TRADING JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt: Thai Nguyen Garment (TNG).
- Địa chỉ: 160 Đường Minh Cầu – Phường Phan Đình Phùng – Thành phố Thái Nguyên
- Điện thoại : 0280.3858.508
- Fax : 0280.3852.060
- Website : <http://www.tng.vn>
- Email: tochuc@tng.vn
- Mã số thuế: : 4600305723
- Vốn điều lệ : 86.875.500.000 đồng
- Loại hình công ty : Công ty Cổ phần
- Đăng ký kinh doanh: Số giấy phép 1703000036 do Sở Kế Hoạch và Đầu Tư tỉnh Thái Nguyên cấp ngày 28/12/2006
- Tài khoản số: VNĐ: 390-10-00-000392-3
USD: 390-10-37-000403-6

Tại ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam – chi nhánh Thái Nguyên



- Logo: Slogan : “*Sự lựa chọn của tôi*”
- Đại diện công ty: Ông Nguyễn Văn Thời – Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc

0.1.2. Quá trình hình thành và phát triển:

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG tiền thân là xí nghiệp may Bắc Thái được hình thành theo quyết định số 488/QĐ-UB ngày 22/11/1979 của UBND tỉnh Bắc Thái

Công ty được chuyển thành công ty cổ phần từ ngày 01/01/2003 theo quyết định số 3744/QĐ-UB ngày 16/12/2002 của UBND tỉnh Thái Nguyên

Mô hình tổ chức của công ty có 3 nhà máy may với tổng số 108 chuyên may hàng dệt thoi và các chi nhánh, trung tâm phụ trợ cho sản xuất là: chi nhánh dịch vụ xuất nhập khẩu; chi nhánh giặt, bao bì, chi nhánh thêu, trung tâm dịch vụ nhà ở, hai trung tâm thời trang và văn phòng đại diện của công ty tại Thượng Hải Trung Quốc

0.1.3. Quy mô hiện tại của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp thuộc vào loại doanh nghiệp lớn với tổng số lao động lên tới hơn 6000 người và vốn điều lệ là 86.875.500.000 đồng.

- **Về lao động:** Công ty có một đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân viên được đào tạo cơ bản, có trình độ chuyên môn kỹ thuật và nghiệp vụ khá cao: đó là các kỹ sư, cán bộ quản lý có trình độ đại học, công nhân có tay nghề bậc cao. Đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn vững về nghiệp vụ đủ khả năng tham gia đấu thầu quốc tế các đơn đặt hàng có giá trị hàng triệu đôla Mỹ và quản lý công ty đạt tiêu chuẩn quốc tế.

- **Về trang thiết bị:** Tổng số dây chuyền là 108 chuyên, máy móc thiết bị hiện đại chủ yếu ngoại nhập từ Mỹ, Đức, Nhật, được lắp ráp đồng bộ trên dây chuyền công nghệ tiên tiến hiện đại. Trong đó có khoảng 30% thiết bị là tự động và bán tự động. Đồng thời công ty đã trang bị máy vi tính cho hầu hết các phòng ban và sử dụng phần mềm cho phòng kế toán.

- **Sản phẩm chính:**

+ Jackets: Micro, Down, Padding, Vest, Long coat, Skiwear, Seamsealing, Uniform
+ Bottoms: Cargo pants, Cargo shorts, Ski pants, Carrier pants, Skirt, Denim, Uniform

- **Về sản lượng:** Sản lượng hàng tháng: 1.250.000 quần hoặc 416.000 áo jackets. Sản lượng hàng năm công ty sản xuất ra hơn 15 triệu sản phẩm quần hoặc 5 triệu áo jackets.

- **Hệ thống quản lý chất lượng:** theo tiêu chuẩn ISO 9001 – 2000.

- **Về thị trường tiêu thụ:**

+ Thị trường xuất khẩu chủ yếu là các nước như (theo tỉ lệ doanh thu/ thị trường): USA: 65%, Mexico: 10%, Canada: 10%, EU: 10%, Others: 5%.....

+ Thị trường trong nước: Công ty đã xây dựng được hệ thống đại lý rộng khắp trong toàn tỉnh và các tỉnh thành trong cả nước như Hà Nội, Thái Bình, Nam Định...

1.1.4. Thành tựu đạt được:

- Hiện TNG đang xuất khẩu hơn 60% giá trị xuất khẩu của tỉnh mỗi năm. Doanh thu tiêu thụ năm sau cao hơn năm trước nộp ngân sách nhà nước hàng chục tỷ đồng. Tạo việc làm và thu nhập ổn định cho hơn 6.000 lao động, bình quân thu nhập 10 tháng đầu năm 2010 của CBCNV Công ty đạt 2.300.000đồng/người.

- Đảng và Nhà nước đã trao tặng Huân chương Lao động hạng Nhì cùng nhiều phần thưởng cao quý khác. Cùng với đó, nhiều năm liền TNG đạt danh hiệu lao động giỏi cấp tỉnh. Tổng giám đốc đã vinh dự nhận được danh hiệu “Giám đốc giỏi, doanh nghiệp xuất sắc”; năm 2007, năm 2010 được công nhận là Doanh nhân Việt Nam tiêu biểu, cúp vàng Thánh Gióng và danh hiệu cúp vàng Văn hóa doanh nhân...được nhân tỉnh Thái Nguyên tin tưởng bầu là đại biểu quốc hội khóa XII.

0.2. Mục tiêu của doanh nghiệp

Là tạo ra nhiều sản phẩm có giá trị làm đẹp cho xã hội, các sản phẩm chính của TNG như: quần áo, áo Jackets ... hiện đang có mặt tại thị trường trong nước và thị trường nhiều quốc gia trên thế giới như Trung quốc, Nhật Bản, Mỹ, Canada, EU... không những làm đẹp cho hàng triệu người dân Việt Nam nói riêng mà còn làm đẹp cho hàng triệu người dân trên thế giới nói chung. Sản phẩm của TNG được khách hàng tin tưởng và đánh giá cao, TNG tự hào là một đơn vị xuất khẩu hàng đầu của ngành dệt may Việt Nam.

CHƯƠNG I – QUẢN TRỊ HỌC

Kế hoạch là một tập hợp những hoạt động được sắp xếp theo lịch trình, có thời hạn, nguồn lực, ấn định những mục tiêu cụ thể và xác định biện pháp tốt nhất... để thực hiện một mục tiêu cuối cùng đã được đề ra. Khi bạn lập được kế hoạch thì tư duy quản lý của bạn sẽ có hệ thống hơn để có thể tiên liệu được các tình huống sắp xảy ra. Bạn sẽ phối hợp được mọi nguồn lực của cá nhân, tổ chức để tạo nên một sức mạnh tổng hợp, có thể giữ vững “mũi tiến công” vào mục tiêu cuối cùng mình muốn hướng đến. Bên cạnh đó, bạn cũng sẽ dễ dàng kiểm tra, giám sát hiệu quả thực hiện dự án của mình.

1.1. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp:

1.1.1. Hệ thống kế hoạch và quá trình xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp

1.1.1.1. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty:

Trong những năm qua công ty liên tục đầu tư mở rộng sản xuất, đổi mới máy móc thiết bị, áp dụng công nghệ sản xuất ngày càng tiên tiến và hiện đại. Năng lực sản xuất và năng lực cạnh tranh của công ty liên tục tăng, thương hiệu TNG ngày càng được uy tín trên thị trường, đơn hàng nhận được năm sau luôn cao hơn năm trước. Sản phẩm 98% xuất khẩu sang thị trường Mỹ, EU, Canada....

Tốc độ tăng trưởng doanh thu tiêu thụ hàng năm đều đạt trên 50%

1.1.1.2. Định hướng phát triển của công ty

TNG xây dựng định hướng phát triển của Công ty trong những năm tới như sau:

- May mặc giữ vai trò chủ đạo, từng bước đầu tư kinh doanh thêm các ngành sản xuất kinh doanh mới, trước hết để phục vụ trực tiếp cho hàng may mặc là giặt, bao bì, in, thêu,...

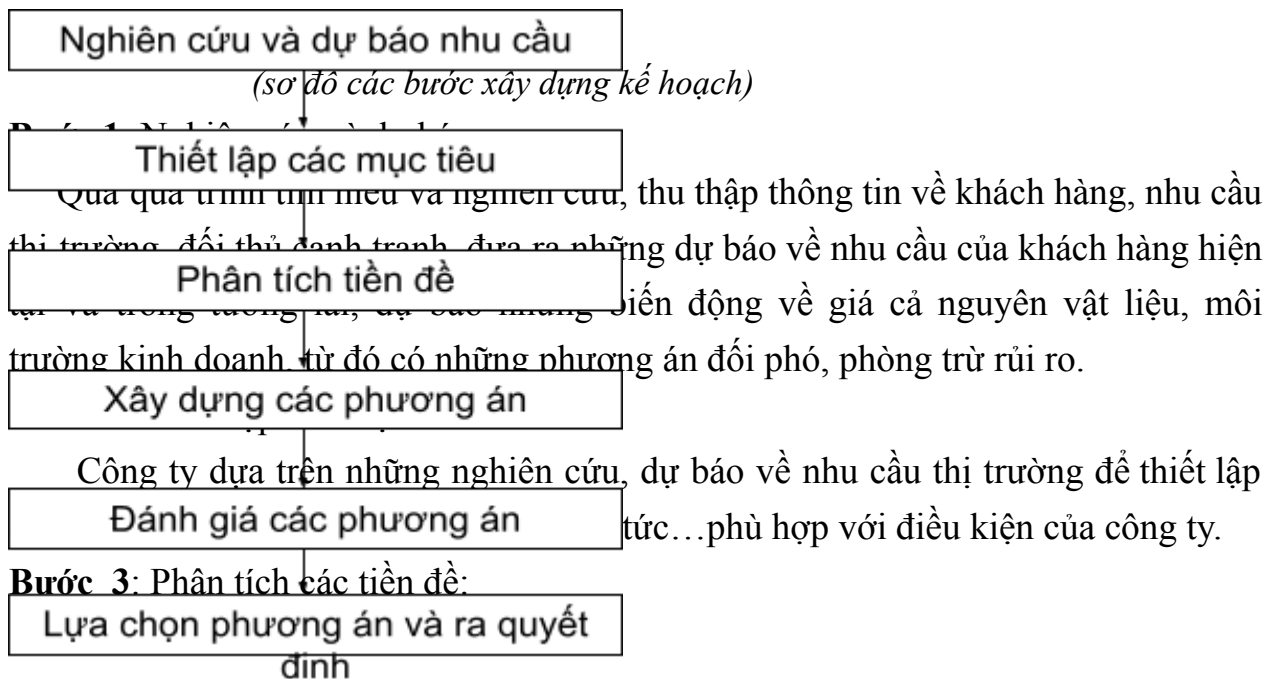
- Thị trường xuất khẩu vẫn là chính, tăng dần tỷ lệ doanh thu hàng nội địa lên 10 - 15% từ nay đến năm 2015, cân bằng giữa các thị trường, tránh phụ thuộc quá nhiều vào thị trường nước Mỹ.
- Liên tục phát triển sản xuất theo cả chiều rộng và chiều sâu, phát huy tối đa công suất thiết kế để nâng cao năng suất lao động. Công ty cũng thường xuyên bổ sung, đổi mới máy móc thiết bị theo công nghệ mới.

Định hướng phát triển ngành may là chủ lực, mở rộng sang các lĩnh vực phụ trợ rất phù hợp với chiến lược phát triển toàn diện của ngành Dệt may Việt Nam trong thời gian tới. Việc tăng cường đầu tư được xác định trên cơ sở nhận định về tiềm năng, lợi thế của Việt Nam trên thị trường hàng dệt may thế giới và mục tiêu chiến lược của Dệt may Việt Nam giai đoạn tới. Bên cạnh đó, cũng như các đơn vị trong ngành, Công ty luôn ý thức được sức nặng của thị trường nội địa với hơn 87 triệu dân, cơ cấu dân số trẻ, nhu cầu tiêu dùng ngày càng lớn.

1.1.1.3. Kế hoạch và quá trình xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp:

Các bước lập kế hoạch

Việc lập kế hoạch của công ty tuân theo quy trình 6 bước:



Để đạt được những mục tiêu đã đề ra, công ty phải xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức cho mình. Đối với công ty TNG việc xác định những điều này là quan trọng, vì sản xuất hàng may mặc với doanh thu lớn từ thị trường xuất khẩu công ty phải cạnh tranh với nhiều doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước.

Bước 4: Xây dựng các phương án:

Công ty sẽ xây dựng các phương án liên quan đến mua vật tư, lưu kho, vận chuyển...đảm bảo sản xuất không bị gián đoạn, lập kế hoạch sản xuất theo ngày, tuần, tháng, các phương án phụ trợ khi gặp sự cố do mất điện, do thời tiết, mất nước...gây ra, kế hoạch giao hàng cho phía đối tác đúng thời gian ghi trong hợp đồng đã ký.

Bước 5: Đánh giá các phương án:

Các phương án mà công ty xây dựng đều nhằm mục đích giữ uy tín với bạn hàng và mở rộng thị trường sản phẩm, tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng.

Với các tiêu chuẩn để đánh giá các phương án như: tiết kiệm chi phí; bảo vệ môi trường; tạo được nhiều công ăn việc làm cho nhân viên; lợi nhuận thu được; mối quan hệ với đối tác, địa phương

Bước 6: Lựa chọn phương án và ra quyết định:

Sau khi đánh giá các phương án công ty sẽ loại bỏ các phương án không có lợi, lựa chọn phương án tốt nhất, mang lại nhiều lợi nhuận nhất đồng thời phát huy được nhiều ưu điểm và hạn chế tối đa nhược điểm nhằm thực hiện một cách hiệu quả các mục tiêu mà công ty đã đề ra.

1.1.1.4. **Kế hoạch năm 2011 và giải pháp thực hiện:**

a. Các chỉ tiêu:

Tháng	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Cộng
1- Tăng doanh thu tiêu thụ (tỷ đồng)													
Toàn cty	68	58	102	89	102	107	109	118	100	94	114	125	1,186
DT xuất khẩu	66	56	99	86	99	104	106	115	97	91	111	121	1,151
DT nội địa	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	35
2- kế hoạch lợi nhuận (tỷ đồng)													

Toàn cty	4,25	(0,05)	5,30	1,10	3,96	5,75	5,96	7,61	2,17	(0,60)	5,83	9,52	50,81
----------	------	--------	------	------	------	------	------	------	------	--------	------	------	-------

b. Giải pháp thực hiện:❖ *Đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:*

□ Đầu tư cho các bộ quản lý, cán bộ nghiệp vụ đi đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng làm việc ở trong và ngoài nước. Ưu tiên số một là cho cán bộ kỹ thuật và cán bộ đơn hàng

□ Đầu tư bằng cơ chế tiền lương, đề bạt bổ nhiệm và các chế độ phúc lợi khác thu hút được cán bộ có năng lực và trình độ cao vào làm việc cho công ty

❖ *Đầu tư nâng cao chất lượng công tác quản lý:* đầu tư ứng dụng các phần mềm vào công tác quản lý, phần đầu đến hết năm 2011 tất cả các số liệu sản xuất kinh doanh của công ty đều được cập nhật và online trên phần mềm máy tính và ứng dụng các kỹ năng quản lý tiên tiến và công tác điều hành sản xuất kinh doanh.

□ Hoàn chỉnh phần mềm quản lý nhân sự, chấm công, tính toán tiền lương và theo dõi các chế độ chính sách cho người lao động kiểm soát được việc thanh toán chế độ không đúng quy định..

□ Đầu tư phần mềm về theo dõi đánh giá chất lượng cán bộ, phần đầu đến năm 2012 việc đánh giá chất lượng cán bộ quản lý, cán bộ nghiệp vụ của toàn công ty được lượng hóa bằng điểm số theo phần mềm.

□ Tiếp tục nghiên cứu để ứng dụng các phần mềm tiên tiến khác vào công tác quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh của công ty để giảm chi phí, tăng được giá trị gia tăng cho sản phẩm và tăng được hiệu quả sản xuất kinh doanh

❖ *Đầu tư cơ sở vật chất.*

□ Tiếp tục đầu tư cho nhà máy TNG Phú Bình để đảm bảo đủ 64 chuyền sản xuất

□ Tiếp tục đầu tư thêm một số máy móc thiết bị chuyên dùng để làm được các đơn hàng có chất lượng cao mang lại hiệu quả kinh tế lớn hơn cho công ty

□ Năm 2011 đầu tư hoàn chỉnh nhà máy TNG Phú Bình 64 chuyền may hàng dệt kim và đưa tổng số chuyền may của toàn công ty lên 172 chuyền với số lao động gần 10.000 người. Sau đó tập trung đầu tư chiều sâu vào công tác mở rộng thị

trường, thiết kế mẫu để gia tăng thêm giá trị hiệu quả kinh tế cho sản phẩm

□ Tiếp tục nghiên cứu lập các dự án đầu tư cho sản phẩm mới để khi khấu hao hết giá trị đầu tư của các nhà máy may thì đầu tư tiếp.

❖ *Phát hành thêm cổ phiếu để lấy vốn phục vụ cho nhu cầu sản xuất kinh doanh và đầu tư dự án TNG Phú Bình của công ty.*

- Bảng kế hoạch kinh doanh của Công ty được xây dựng trên cơ sở các khảo sát thực tế và dự báo của Công ty về tình hình ngành cũng như trên cơ sở tham khảo kế hoạch chiến lược của Hiệp hội Dệt may, dự kiến của các khách hàng lớn, khách hàng tiềm năng và chương trình phát triển kinh tế xã hội của địa phương tỉnh Thái Nguyên. Vì vậy, Công ty tin chắc rằng khi tình hình kinh doanh của Công ty được đặt trong bối cảnh hiện nay và những năm sắp tới thì mục tiêu mà Công ty đặt ra là có cơ sở để đạt được.

1.1.2. Tìm hiểu và nhận diện chiến lược của doanh nghiệp:

1.1.2.1. Nhận diện chiến lược của công ty

Chiến lược kinh doanh là một bản phác thảo tương lai bao gồm các mục tiêu mà doanh nghiệp phải đạt được cũng như các phương tiện cần thiết để thực hiện mục tiêu đó.

Chiến lược kinh doanh có vai trò rất quan trọng trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp làm chức năng định hướng các hoạt động của doanh nghiệp tạo ra các khung, khuôn mẫu cho các hoạt động, các tiền đề nghiên cứu, phát triển. Làm giảm chi phí, tổn thất cho những quyết định sai lầm, cải thiện tình hình, vị thế của doanh nghiệp, xác định được lợi ích tài chính và phi tài chính với doanh nghiệp

Định hướng chiến lược phát triển của công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG là trở thành tập đoàn kinh tế có thương hiệu mạnh trên thị trường thế giới và trong nước

1.1.2.2. Phân tích SWORT:

a. Những điểm mạnh của doanh nghiệp (S)

- Ngành nghề kinh doanh đa dạng.

- Sản phẩm chất lượng tốt, đa dạng, phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng
- Thị trường rộng lớn: xuất khẩu sản phẩm sang nhiều nước trên thế giới
- Quy mô lớn: Quy mô của công ty 10.000 lao động, diện tích 24ha
- Công nghệ: hiện đại
- Đội ngũ công nhân viên, cán bộ quản lý có trình độ, nhiệt tình trong công việc

b. Những điểm yếu (W):

- Công ty phải nhập khẩu nguyên vật liệu từ các nước khác
- Hệ thống marketing kém phát triển
- Chưa khai thác được tiềm năng của thị trường nội địa
- Nghiên cứu và phát triển sản phẩm kém

c. Những cơ hội (O)

- Thị trường ngày càng mở rộng, cơ hội tìm kiếm thị trường mới tiềm năng
- Nền kinh tế tăng trưởng thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng tăng.
- Phát triển các ngành nghề kinh doanh khác: bất động sản...
- Tăng đầu tư mở rộng ngành sản xuất kinh doanh.

d. Các nguy cơ (T):

- Số lượng các đối thủ cạnh tranh trong ngành ngày càng nhiều cả trong nước và ngoài nước
- Lao động: Việc có thêm nhiều doanh nghiệp FDI hoạt động trong lĩnh vực may mặc tại VN càng làm tăng áp lực cạnh tranh lao động, nguồn lao động sẽ bị chia sẻ
- Nhu cầu tâm lý:
 - + Trong nước: Tâm lý sính ngoại, ham rẻ và định kiến “chê” hàng VN nghèo nàn về mẫu mã của nhiều người tiêu dùng trong nước
 - + Nước ngoài: Nhu cầu về hàng hóa tại Mỹ, châu Âu, Nhật Bản giảm mạnh. Mức tiêu dùng hàng may mặc cao cấp sẽ giảm.
- Môi trường kinh tế: Lãi suất vay quá cao, chi phí đầu vào tăng nhiều lần.
- Chính sách pháp luật:
 - + Môi trường chính sách chưa thuận lợi, bản thân các chính sách của VN đang trong quá trình hoàn chỉnh.
 - + Hàng rào bảo hộ dệt may trong nước không còn.

+ Các rào cản thương mại được vận dụng ngày càng linh hoạt và tinh vi hơn

1.1.2.3. Chiến lược phát triển giai đoạn 2011-2015 của công ty:

1.1.2.3.1. Một số chỉ tiêu chính:

TT	Nội dung	ĐVT	2011	2012	2013	2014	2015
1	Doanh thu tiêu thụ	Tỷ đồng	1.186	1.600	1.850	2.100	2.400
2	Lợi nhuận	Tỷ đồng	50,81	75	85	94	105
3	Tổng số lao động	Người	6.500	8.500	10.000	11.000	12.000

1. 1.2.3.2. Quy hoạch ngành nghề cốt lõi:

Công ty xác định ngành nghề sản xuất kinh doanh cốt lõi là sản xuất hàng may mặc xuất khẩu vì nó tiếp tục mang sự ổn định và lợi nhuận cho TNG trong nhiều năm tới, tuy nhiên nhằm tối ưu hóa lợi nhuận và tận dụng thế mạnh về quy mô và cơ hội thị trường Công ty sẽ định hướng như sau:

- Công ty sẽ đầu tư mở rộng sản xuất trong lĩnh vực may, năm 2012 sẽ hoàn thiện và đưa giai đoạn 2 của nhà máy TNG Phú Bình vào hoạt động. Quy hoạch quy mô sản xuất ở mức 172 chuyền may công nghiệp, các phân xưởng phụ trợ trực tiếp cho may như giặt, nhuộm, in, bao bì, chần bông, chỉ may, túi PE... Cơ cấu mặt hàng đa dạng nhưng chuyên nghiệp với các dây chuyền chuyên hàng dệt kim, hàng dệt thoi, quần jean, áo Jacket. Tổng số công nhân sẽ khoảng 10.000 người. Quy hoạch các khu sản xuất gắn liền với môi trường sống của công nhân, lập kế hoạch di chuyển xí nghiệp Việt Đức và Việt Thái ra ngoài thành phố cho phù hợp với tiến trình đô thị hóa.

- Đầu tư chiều sâu về công nghệ quản lý và công nghệ sản xuất. Công ty sẽ quy hoạch và xây dựng đội ngũ quản lý và kinh doanh mang tầm quốc tế. Duy trì khách hàng mục tiêu là những nhà bán lẻ hàng đầu nước Mỹ và EU như: Walmart, C&A, Columbia; Levis... Quy hoạch và đào tạo đội ngũ thợ thiết kế giỏi về công nghệ và thành thạo ngoại ngữ, thành lập văn phòng tại các thị trường lớn như Trung Quốc, Mỹ, EU để tiếp cận khách hàng và từng bước chào bán các sản phẩm mang

thương hiệu TNG.

- Xây dựng thương hiệu hàng nội địa với mục tiêu chất lượng đi đôi với thời trang và dịch vụ bán hàng. Định vị được vị trí thương hiệu TNG và từng bước chiếm lĩnh được thị phần tại khu vực phía Bắc với sản phẩm chủ yếu là áo Jacket thu đông.

1.1.2.3.3. Mở rộng ngành nghề kinh doanh:

Trong 5 năm tới Công ty sẽ mở rộng ngành nghề kinh doanh sang lĩnh vực bất động sản với những dự án có tính thanh khoản cao và an toàn:

- Đầu tư các khu nhà ở cho 10.000 công nhân viên của Công ty với mặt bằng đã có vừa giúp ổn định cuộc sống vừa khai thác tốt quỹ đất đã có, đem lại lợi nhuận “kép” cho Công ty.

- Khi đường cao tốc Hà Nội – Thái Nguyên hoàn thành sẽ giúp nền kinh tế của tỉnh phát triển rất nhanh, với bán kính 100km xoay quanh thủ đô, Thái Nguyên sẽ có tốc độ đô thị hóa không thua kém các tỉnh Vĩnh Phúc, Hưng Yên, Hải Dương... Vì vậy với những dự án bất động sản được quy hoạch và tính toán cẩn thận sẽ đem lại cho Công ty lợi nhuận rất tốt và bền vững.

1.1.2.3.4. Tăng vốn điều lệ:

Công ty sẽ tiến hành tăng vốn điều lệ khi triển khai các dự án mang lại hiệu quả cao. Việc tăng vốn điều lệ sẽ được tính toán cẩn thận cho từng dự án cụ thể để đảm bảo lợi ích các cổ đông và tương xứng với tầm vóc của Công ty TNG.

1.2. Cơ cấu tổ chức và các cấp quản trị của doanh nghiệp

1.2.1. Số cấp quản lý:

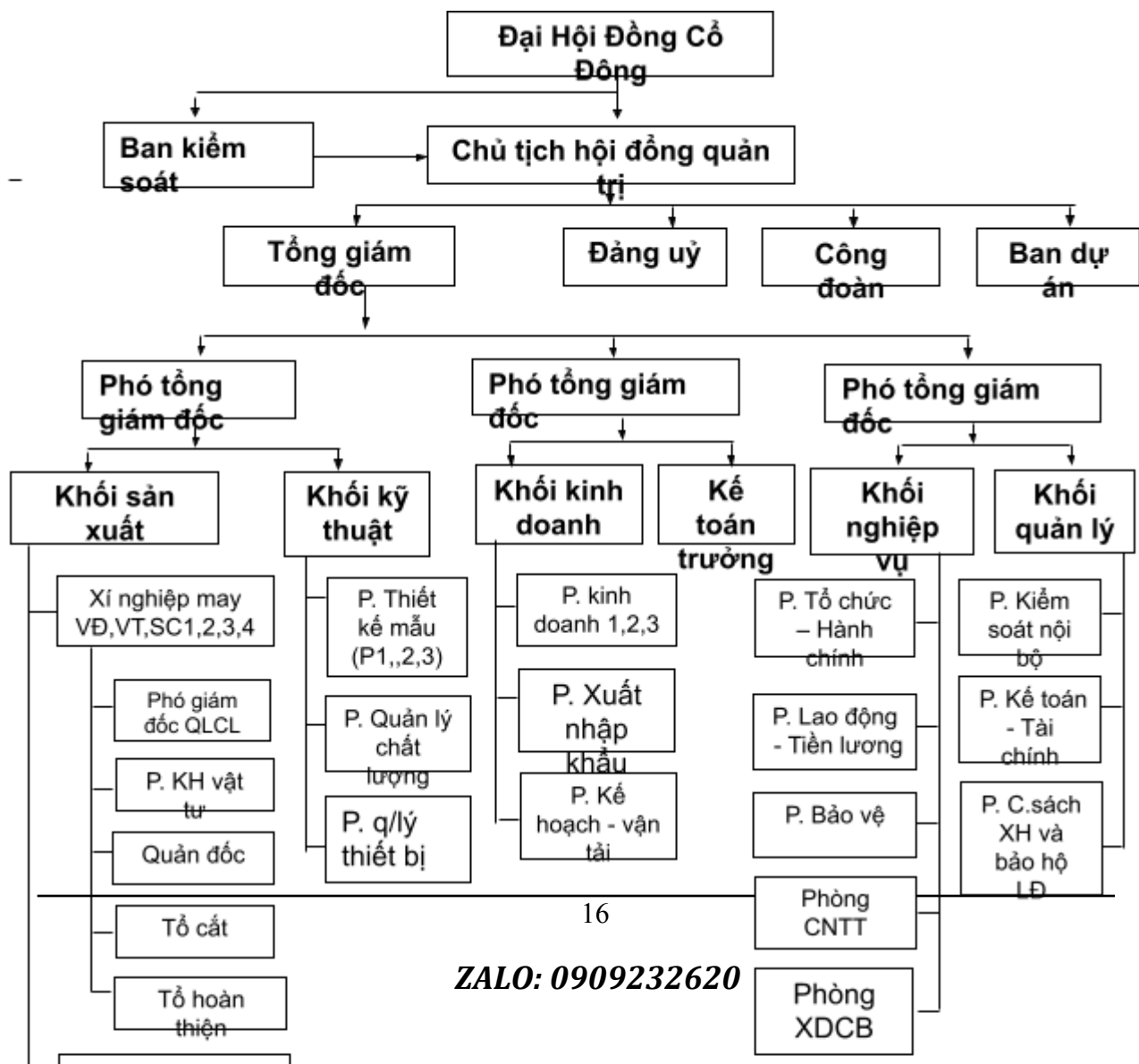
Theo cơ cấu tổ chức quản lý của công ty cổ phần Đầu Tư và Thương Mại TNG ta có thể thấy bộ máy quản lý của công ty được chia thành 3 cấp quản lý là: cấp quản lý cấp cao; cấp quản lý trung gian; cấp quản lý cơ sở.

- Nhà quản lý cấp cao bao gồm: Hội đồng quản trị (giám đốc) là người đại diện cho công ty, là người điều hành về công tác quản lý cao nhất, giám sát các hoạt động của các bộ phận chức năng trong công ty, là người trực tiếp điều hành mọi hoạt động hàng ngày của công ty.

- Nhà quản trị cấp trung gian: Đó là các phòng ban chức năng, các phòng như phòng Tổ chức hành chính; phòng Tài chính - kế toán, Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật.
- Nhà quản trị cấp cơ sở: Đó là các đội trưởng các đội tổ chức sản xuất thi công.

1.2.2. Mô hình tổ chức quản lý:

Công ty Đầu Tư và Thương Mại TNG áp dụng cơ cấu tổ chức bộ máy theo mô hình trực tuyến chức năng. Có thể mô hình hoá cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Đầu Tư và Thương Mại TNG theo mô hình cụ thể như sau:



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty đầu tư và thương mại TNG

1.2.3. Chức năng cơ bản của bộ máy quản trị:

Do quy mô lớn, nhiều công ty chi nhánh mà lại phân tán ở nhiều khu vực trên địa bàn tỉnh nên để việc quản lý có hiệu quả công ty sử dụng mô hình tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến chức năng.

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG được tổ chức và điều hành theo mô hình công ty cổ phần.

1.2.3.1. Đại hội cổ đông

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty, quyết định mọi vấn đề quan trọng của Công ty theo quy định của pháp luật hiện hành và theo điều lệ Công ty.

- + Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm trước các cổ đông về hoạt động của Công ty. Công ty niêm yết xây dựng cơ cấu quản trị công ty đảm bảo Hội đồng quản trị có thể thực thi nhiệm vụ theo các quy định của pháp luật và Điều lệ công ty.
- + Đại hội đồng cổ đông thông qua chủ trương chính sách dài hạn trong việc phát triển của Công ty, quyết định cơ cấu vốn, bầu ra cơ quan quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty.

1.2.3.2. **Hội đồng quản trị**

Hội đồng Quản trị là cơ quan quản lý Công ty có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan tới mục đích quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc Đại hội đồng cổ đông quyết định

Hội đồng Quản trị định hướng các chính sách tồn tại và phát triển để thực hiện các quyết định của Đại hội đồng cổ đông thông qua việc hoạch định chính sách, ra nghị quyết hành động cho từng thời điểm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG hiện có 5 thành viên, gồm:

2. Ông Nguyễn Văn Thời - Chủ tịch
3. Bà Lý Thị Liên - Ủy viên
4. Ông Lã Anh Thắng - Ủy viên
5. Bà Lương Thị Thúy Hà - Ủy viên
6. Ông Nguyễn Việt Thắng - Ủy viên

1.2.3.3. **Ban kiểm soát**

Ban kiểm soát là cơ quan thay mặt cổ đông kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành Công ty. Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu.

Ban kiểm soát gồm 03 thành viên:

1. Bà Bùi Thị Thắm - Trưởng ban
2. Ông Nguyễn Văn Đức - Ủy viên
3. Ông Chu Thuyên - Ủy viên

1.2.3.4. **Tổng giám đốc và các phó tổng giám đốc**

Ban Tổng Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm điều hành mọi hoạt động của Công ty theo Nghị quyết của HĐQT và Đại hội đồng cổ đông sao cho có hiệu quả nhất. Trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị, Đại hội đồng cổ đông về các quyết định của

mình. Quyền hạn và trách nhiệm của tổng giám đốc được quy định trong luật doanh nghiệp và điều lệ Công ty.

Phó tổng giám đốc là người tham mưu giúp việc cho tổng giám đốc trong việc điều hành Công ty. Mỗi phó tổng giám đốc sẽ chịu trách nhiệm một mảng công việc được giao.

1.2.3.5. Phó tổng giám đốc: phụ trách công tác sản xuất kinh doanh.

- Chức năng: Tham mưu giúp việc cho tổng giám đốc quản lý, điều hành công tác sản xuất kinh doanh của toàn công ty

- Nhiệm vụ:

- ☐ Thiết kế mô hình tổ chức quản lý và phân giao chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn cho từng chức danh quản lý cho từng chi nhánh.
- ☐ Tuyển dụng nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của chi nhánh.
- ☐ Phối hợp với trưởng phòng thị trường cân đối năng lực sản xuất và lo đơn hàng cho các chi nhánh trong toàn công ty.
- ☐ Chỉ đạo công tác sản xuất kinh doanh của các chi nhánh, trung tâm, xí nghiệp thành viên theo đúng tiêu chuẩn ISO và SA8000.
- ☐ Chỉ đạo các chi nhánh, nâng cao năng xuất lao động, giảm chi phí sản xuất để tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty
- ☐ Chỉ đạo chi nhánh thực hiện các hợp đồng kinh tế theo đúng yêu cầu của khách hàng.

1.2.3.6. Phó giám đốc: phụ trách công tác tài chính

- Chức năng: Tham mưu, giúp việc cho tổng giám đốc quản lý công tác tài chính, kế toán, thống kê của Công ty.

- Nhiệm vụ:

- ☐ Chỉ đạo xây dựng kế hoạch tài chính ngắn và dài hạn của Công ty.
- ☐ Chỉ đạo xây dựng và giao kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm cho từng đơn vị của Công ty
- ☐ Tuyển chọn, phân công chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cho từng chức danh cán bộ làm công tác kế toán của toàn Công ty.

- ☐ Kiểm tra giám sát giá thành sản phẩm, giá thành các công trình xây dựng cơ bản của Công ty.
- ☐ Chỉ đạo thu hồi công nợ và đáp ứng đúng, đủ, kịp thời tiền vốn cho các đơn vị theo kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- ☐ Ký duyệt tất cả các chứng từ phát sinh về tài chính, kế toán, thống kê trong toàn Công ty

1.2.3.7. Phòng Kinh doanh 1,2,3.

- Tìm đủ đơn hàng cho sản xuất
- Xây dựng giá thành đảm bảo lợi nhuận
- Cân đối và đặt hàng
- Theo thanh toán
- Theo hàng về Việt nam
- Theo xuất hàng

1.2.3.8. Phòng xuất nhập khẩu:

- Thủ tục nhập khẩu
- Thủ tục xuất khẩu
- Thủ tục gia công chuyển tiếp
- Công tác thanh khoản

1.2.3.9. Phòng Tổ chức hành chính

- Chức năng: Quản lý công tác tổ chức nhân sự, quản lý lao động, tiền lương và công tác quản trị hành chính của Công ty.

- Nhiệm vụ:

- ☐ Sắp xếp bộ máy tổ chức quản lý phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty
- ☐ Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
- ☐ Xây dựng nội quy, quy chế quản lý về công tác lao động, tiền lương
- ☐ Xây dựng các chính sách về tiền lương, tiền thưởng để thu hút nhân tài vào làm việc tại Công ty
- ☐ Tổng hợp báo cáo, phân tích chất lượng nguồn nhân lực của Công ty
- ☐ Kiểm tra, kiểm soát công tác quản lý lao động, tiền lương của toàn Công ty

- ☐ Chăm sóc sức khỏe cho người lao động, quản lý hồ sơ sức khỏe của người lao động toàn Công ty
- ☐ Quản lý quỹ tiền mặt của Công ty
- ☐ Thực hiện công tác bảo vệ tài sản của CBCNV và của toàn Công ty
- ☐ Thực hiện công tác bảo vệ an ninh trật tự và dân quân tự vệ của Công ty

1.2.3.10. Phòng Kế toán - Tài chính - Thống kê

- Chức năng: Quản lý công tác tài chính, kế toán, thống kê của Công ty.

- Nhiệm vụ:

- ☐ Thực hiện công tác kế toán của các xí nghiệp, trung tâm và văn phòng Công ty
- ☐ Đáp ứng đầy đủ, kịp thời tiền vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh
- ☐ Lập hồ sơ đòi tiền khách hàng, theo dõi và thu hồi công nợ của Công ty
- ☐ Kiểm soát giá thành, kiểm soát hợp đồng nhập, xuất
- ☐ Kiểm tra thanh, quyết toán và quản lý giá thành xây dựng cơ bản.
- ☐ Quản lý giá thành sản xuất của toàn Công ty
- ☐ Kiểm tra, tổng hợp và phân tích báo cáo quyết toán tài chính tháng, quý, năm toàn Công ty
- ☐ Kiểm tra, tổng hợp báo cáo thống kê tháng, quý, năm toàn Công ty
- ☐ Tổng hợp, phân tích tỷ lệ các khoản mục chi phí trong giá thành sản phẩm
- ☐ Phối hợp với các đơn vị xây dựng và giao kế hoạch SXKD hàng năm
- ☐ Xây dựng quy chế quản lý tài chính của Công ty

1.2.3.11. Phòng Xây dựng cơ bản

- Chức năng: Quản lý công tác xây dựng cơ bản của Công ty

- Nhiệm vụ:

- ☐ Xây dựng kế hoạch đầu tư, chiến lược đầu tư của Công ty
- ☐ Xây dựng kế hoạch sửa chữa lớn
- ☐ Lập hồ sơ thiết kế, dự toán các hạng mục công trình xây dựng cơ bản (kể cả công trình sửa chữa, cải tạo)
- ☐ Thực hiện công tác giám sát kỹ thuật các hạng mục công trình xây dựng cơ bản
- ☐ Lập phương án khai thác, sử dụng hiệu quả toàn bộ diện tích đất đai của Công ty
- ☐ Quản lý, bảo dưỡng chất lượng công trình xây dựng cơ bản

Xây dựng quy định phân cấp quản lý khai thác sử dụng và bảo dưỡng các công trình xây dựng cơ bản của Công ty

1.2.3.12. Phòng Quản lý thiết bị

- Chức năng: Quản lý thiết bị và công tác an toàn của Công ty

- Nhiệm vụ:

- ☐ Xây dựng kế hoạch đầu tư máy móc thiết bị, trang bị dụng cụ sản xuất, phương tiện vận tải
- ☐ Xây dựng kế hoạch sửa chữa, bảo dưỡng máy móc thiết bị, trang bị dụng cụ cho sản xuất và phương tiện vận tải
- ☐ Thực hiện công tác bảo dưỡng thiết bị của toàn Công ty
- ☐ Xây dựng quy trình vận hành máy móc thiết bị của Công ty
- ☐ Xây dựng kế hoạch bảo hộ lao động của Công ty
- ☐ Xây dựng nội quy, quy chế về công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ, phòng chống bão lụt
- ☐ Tổ chức tập huấn về công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ cho các đơn vị và toàn thể CBCNV trong Công ty
- ☐ Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện công tác an toàn của Công ty. Chỉ đạo khắc phục ngay các nguy cơ và sự cố mất an toàn trong lao động sản xuất
- ☐ Xây dựng quy định về việc phân cấp quản lý thiết bị, quản lý an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ của Công ty

1.2.3.13. Phòng Công nghệ thông tin

- Chức năng: Quản lý hệ thống mạng nội bộ, quản lý thiết bị văn phòng và quản lý Website của Công ty.

- Nhiệm vụ:

- ☐ Tổng hợp kế hoạch đầu tư thiết bị văn phòng của Công ty
- ☐ Quản lý trang thiết bị văn phòng của toàn Công ty
- ☐ Quản trị hệ thống mạng nội bộ trong toàn Công ty
- ☐ Tiếp nhận thông tin để cập nhật lên Website của Công ty; thiết kế, đổi mới giao diện Website và quản trị Website của Công ty

1.2.3.14. Các phân xưởng sản xuất (TNG 1, 2, 3, 4, 5, 6)

Sáu xí nghiệp may gồm:

- Xí nghiệp may Việt Đức
- Xí nghiệp may Việt Thái
- Xí nghiệp may TNG Sông Công 1, 2
- Xí nghiệp may TNG Phú Bình 1, 2 (đi vào hoạt động Quý 2 năm 2011)

Ba phân xưởng gồm:

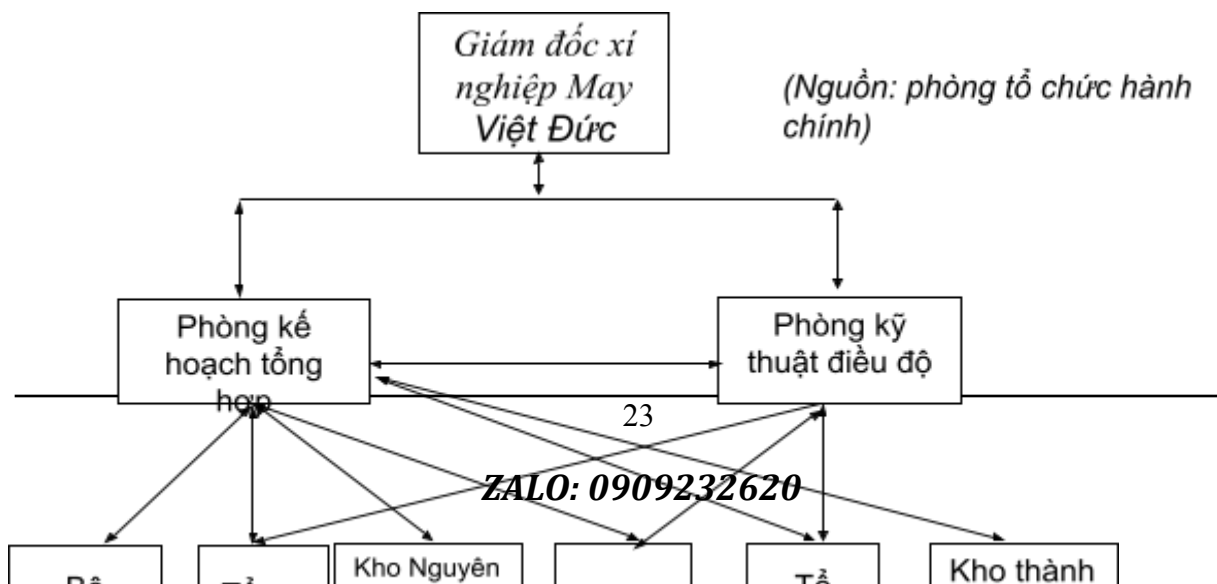
- *Phân xưởng Thêu:* Là xưởng in, thêu phục vụ cho việc sản xuất của các chi nhánh may.
- *Phân xưởng Giặt:* Là xưởng giặt mài phục vụ cho việc sản xuất của các chi nhánh may.
- *Phân xưởng Bao bì:* Chuyên sản xuất bao bì carton, túi PE

Trung tâm đào tạo nghề: thực hiện đào tạo nghề cho những công nhân của xí nghiệp và cho xã hội.

Trung tâm thời trang chuyên giới thiệu sản phẩm và sản xuất hàng nội địa.

Mỗi xí nghiệp là một bộ phận quan trọng hoạt động độc lập với công ty mẹ. Ở mỗi xí nghiệp lại phân trách nhiệm quản lý tới các cấp nhỏ hơn có phân công trách nhiệm rất rõ ràng, đảm bảo cho guồng máy của toàn bộ công ty hoạt động hiệu quả

Cơ cấu tổ chức ở Công ty cổ phần Đầu tư & Thương Mại TNG chi nhánh Việt Đức



- **Giám đốc xí nghiệp:** Điều hành quản lý toàn bộ công tác phục vụ cho sản xuất kinh doanh của xí nghiệp bao gồm: chuẩn bị nguyên phụ liệu, máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất, tiến độ sản xuất, nhân lực sản xuất. Đôn đốc kiểm tra giám sát việc thực hiện kế hoạch sản xuất, chất lượng sản phẩm, công tác an toàn lao động của khối trực tiếp sản xuất.

- **Phòng Kế hoạch – Tổng hợp.**

+ Giao kế hoạch sản xuất: bộ tác nghiệp, mẫu cứng, sản phẩm mẫu (gia công). Thông báo tình hình vật tư, thông tin về đơn đặt hàng và hồ sơ thông tin đơn đặt hàng, hồ sơ kỹ thuật mã hàng FOB và các thông tin về kỹ thuật mã hàng FOB cho phòng Kỹ thuật - Điều độ.

+ Giao các kế hoạch về nguyên phụ liệu cho kho nguyên phụ liệu làm căn cứ xuất nguyên phụ liệu để sản xuất sản phẩm (đưa ra các định mức về nguyên phụ liệu), theo dõi tình hình biến động nguyên phụ liệu từ đó có kế hoạch mua nguyên phụ liệu.

+ Giao kế hoạch về năng suất lao động, tiến độ sản xuất và chất lượng sản phẩm cho tổ cắt và tổ sản xuất.

+ Giao kế hoạch nhập xuất thành phẩm theo đúng tiến độ (thời gian, số lượng, mẫu mã, màu, kích thước ...).

+ Quản lý hoạt động của tổ cơ điện và bộ phận y tế của xí nghiệp.

Ngoài ra phòng còn có nhiệm vụ quản lý nhân sự, tiền lương, kế toán, thu mua nguyên vật liệu.

- **Phòng Kỹ thuật - Điều độ.**

+ Nhận kế hoạch từ trên xuống và thông tin tình hình về vật tư, biên bản kỹ thuật nguyên phụ liệu, tiến độ sản xuất về phòng Kế hoạch – Tổng hợp.

+ Lệnh chuẩn bị thiết bị, công cụ cho tổ cơ điện. Cung cấp tài liệu kỹ thuật, hướng dẫn kỹ thuật và kiểm tra chất lượng sản phẩm cho tổ cắt và tổ sản xuất.

- **Tổ cắt:** Nhận kế hoạch sản xuất của phòng Kế hoạch – Tổng hợp, nhận tài liệu kỹ thuật từ phòng Kỹ thuật - Điều độ, nhận thiết bị công cụ từ tổ cơ điện và thông báo về thiết bị hỏng cho tổ cơ điện. Thực hiện cắt và cấp bán thành phẩm cho tổ may.

- **Tổ may:** Nhận kế hoạch sản xuất của phòng Kế hoạch – Tổng hợp, nhận các tài liệu và hướng dẫn về kỹ thuật của phòng Kỹ thuật - Điều độ, nhận bán thành phẩm từ tổ cắt và chuyển các chi tiết hỏng về cho tổ cắt, nhận thiết bị công cụ từ tổ cơ điện và thông báo về thiết bị hỏng cho tổ cơ điện. Thực hiện sản xuất sản phẩm theo tiến độ và bảo đảm chất lượng sản phẩm. Thực hiện nhập kho thành phẩm đã đạt chất lượng.

- **Tổ Cơ điện:** Nhận lệnh chuẩn bị các thiết bị công cụ từ phòng Kế hoạch – Tổng hợp và phòng Kỹ thuật - Điều độ. Thông báo về tình hình thiết bị công cụ cho phòng Kỹ thuật - Điều độ. Sửa chữa máy móc thiết bị, đảm bảo về thiết bị cho các tổ và ổn định về điện cho toàn Xí nghiệp.

- **Kho thành phẩm:** Nhập xuất thành phẩm theo tiến độ cho khách hàng, thông báo về tình hình biến động hàng tồn kho đến phòng Kế hoạch – Tổng hợp.

- **Kho nguyên liệu, phụ liệu:** Thông báo về tình hình biến động nguyên phụ liệu cho cấp trên, đảm nhận việc xuất nguyên phụ liệu cho các tổ sản xuất.

- **Bộ phận Y tế:** Bảo đảm sức khỏe cho công nhân và cán bộ công nhân viên.

Các chi nhánh khác có cơ cấu tổ chức tương tự.

CHƯƠNG II – QUẢN TRỊ DỰ ÁN

Dự án xây dựng nhà máy TNG Phú Bình

2.1. Tính toán một số chỉ tiêu của dự án:

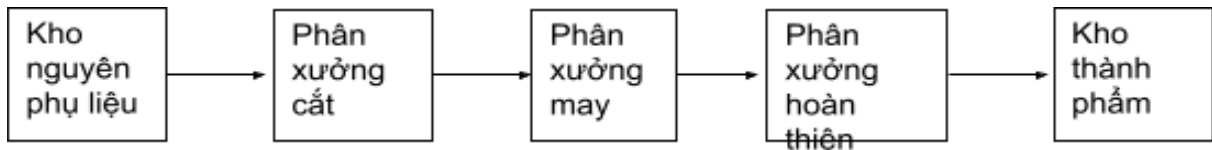
2.1.1. Mục tiêu của dự án:

Dự án đầu tư xây dựng nhà máy TNG Phú Bình tại cụm công nghiệp Kha Sơn huyện Phú Bình tỉnh Thái Nguyên được thực hiện là phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Thái Nguyên nói chung và của công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG nói riêng. Những mục tiêu chính của dự án:

- Tạo thêm sản phẩm mới là hàng may mặc dệt kim
- Tăng thêm doanh thu tiêu thụ là 1000 tỷ đồng/năm
- Tăng thêm kim ngạch xuất khẩu là 50 triệu đô/năm
- Tạo thêm công ăn việc làm cho xã hội trên 4000 lao động

2.1.2. Quy mô dự án:

Nhà máy TNG Phú Bình có 2 xưởng may với 64 chuyên may hàng dệt kim theo sơ đồ công nghệ may khép kín từ nhận nguyên phụ liệu đầu vào đến giao thành phẩm đầu ra như sau:



2.1.3. Tổng mức đầu tư của dự án và cơ cấu nguồn vốn

2.1.3.1. Tổng mức đầu tư của dự án là: 209.175.000.000 đồng

Bằng chữ: hai trăm linh chín tỷ một trăm bảy mươi năm triệu đồng

Trong đó:

- Phân theo giai đoạn đầu tư:
- + đầu tư giai đoạn 1 là: 129.551.000.000 đồng
- + đầu tư giai đoạn 2 là: 79.624.000.000 đồng

2.1.3.2. Cơ cấu vốn đầu tư:

Tổng nhu cầu vốn đầu tư của dự án: 209.175.000.000 đồng

- Đầu tư bằng vốn tự có của công ty là 30%: 62.752.000.000 đồng
- Đầu tư bằng vốn vay tín dụng là 70%: 146.423.000.000 đồng

2.1.4. Lợi ích của dự án:

- **Lợi ích về phía nhà nước:**

- Dự án đầu tư xây dựng nhà máy TNG Phú Bình góp phần nộp ngân sách nhà nước thông qua các khoản thuế .
- Tăng giá trị GDP cho tỉnh Thái Nguyên thông qua giá trị đầu tư của dự án và giá trị sản xuất công nghiệp của công ty hàng năm
- Đóng góp vào chỉ tiêu kim ngạch xuất khẩu cho địa phương là 40 triệu USD hàng năm
- Góp phần thay đổi cơ cấu kinh tế cho địa phương theo hướng công nghiệp hóa hiện đại hóa
- **Lợi ích về mặt xã hội:**
 - Tạo thêm việc làm cho 4.000 lao động tại địa phương đưa số lao động làm việc ổn định tại công ty lên 10.000 người. Góp phần vào công cuộc xóa đói giảm nghèo cho nhân dân các dân tộc của tỉnh Thái Nguyên và các tỉnh lân cận
 - Góp phần kích thích phát triển mạng lưới dịch vụ kinh tế, văn hóa, xã hội xung quanh nhà máy, gián tiếp giải quyết công ăn việc làm cho nhân dân địa phương
- **Lợi ích về phía người lao động:**
 - Tăng thu nhập và các chế độ phúc lợi cho CBCNV của công ty
 - Tạo thêm việc làm cho con em và người thân của CBCNV đã và đang làm việc tại công ty.

2.1.5. Nguồn vốn, khấu hao, trả vốn, trả lãi và doanh thu dự kiến

2.1.5.2. Nguồn vốn:

ĐVT: Đồng

Vốn đầu tư	209.175.000.000
Vốn tự có (Phát hành cổ phiếu)	62.752.000.000
Vốn vay (Vốn vay tín dụng thương mại)	146.423.000.000

2.1.5.3. Doanh thu dự kiến, trả vốn, trả lãi:

Chi phí khấu hao tài sản cố định: thời gian trích khấu hao TSCĐ của dự án được tính chung là 12 năm theo phương pháp khấu hao đường thẳng

Lãi vay vốn đầu tư của dự án trong quá trình đầu tư được tính vào giá thành sản phẩm, mức lãi vay tiền Việt nam đồng là 1%/tháng (12%/năm), vay tiền ngoại tệ USD là 6,5%/năm

Bảng doanh thu dự kiến và khấu hao TSCĐ:

(Đơn vị: triệu đồng)

Năm	Doanh thu dự kiến	Số tiền trích khấu hao	Năm	Doanh thu dự kiến	Số tiền trích khấu hao
2010	0	0	2017	1.076.700	17.431
2011	128.441	17.431	2018	1.130.202	17.431
2012	515.225	17.431	2019	1.243.222	17.431
2013	662.027	17.431	2020	1.367.544	17.431
2014	830.597	17.431	2021	1.504.299	17.431
2015	1.114.258	17.431	2022	1.654.729	17.431
016	1.281.405	17.431			

Trả vốn, trả lãi

Kế hoạch trả nợ gốc vốn vay và lãi vay:

(Đơn vị: triệu đồng)

Năm	Mức vay	Trả nợ gốc	Trả lãi	Nợ còn lại
2010	75.122	0	0	75.122
2011	71.301	7.754	9015	138.669
2012		28.207	16.640	110.462
2013		31.826	13.255	78.636
2014		31.826	9.436	46.810
2015		31.826	5.617	14.984
2016		14.984	1.798	0

-----□□□-----

Bảng tổng hợp dòng tiền

12	Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(Đơn vị: triệu đồng)		
1	Vốn ĐT	209.175												
2	tự có	62.752												
3	vay	75.122	71.301											
4	CPHD	0	120.130	473.359	612.634	765.910	1.028.392	1.188.254	997.863	1.033.666	1.084.369	1.137.397	1.193.037	1.250.000
5	K.h	0	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431	17.431
6	Trả vốn	0	7.754	28.207	31.826	31.826	31.826	14.984						
7	Trả lãi	0	9.015	16.640	13.255	9.436	5.617	1.798						
8	DT	0	128.441	515.225	662.027	830.597	1.114.258	1.281.405	1.076.700	1.130.202	1.243.222	1.367.544	1.504.299	1.641.000
9	t/lý													
10	Thuế	0	0	0	0	418	2162	4.093	4.284	5.519	6.775	8.350	9.950	11.750
11	TC	62.752	136.899	518.206	657.715	807.590	1.067.997	1.209.399	1.002.147	1.039.185	1.091.144	1.145.702	1.202.987	1.260.000
12	CFAT	-62.752	- 8.458	-2.981	-4.312	23.007	46.261	72.006	74.553	91.017	152.078	221.842	301.312	381.000
13	HSCK	1	0,862	0,743	0,641	0,552	0,476	0,41	0,354	0,305	0,263	0,227	0,195	0,167
14	CFAT(1+i) ^{-t}	-62.752	- 7.291	- 2.215	2.764	12.700	22.020	29.522	26.391	27.760	39.997	50.358	58.756	68.000
15	Cộng dồn	-62.752	-70.043	-72.258	- 69.494	- 56.794	- 34.774	- 5.252	21.139	48.889	88.896	139.254	198.010	266.000
16	Bt(1+i) ^{-t}	0	110.716	382.812	424.359	458.489	530.387	525.376	381.152	344.712	326.967	310.432	293.338	276.000
17	Ct(1+i) ^{-t}	-62.752	118.007	385.027	421.159	445.789	508.367	495.854	354.760	316.951	286.971	260.074	234.582	212.000

Trong đó:

- (10)=[(8)-(4)-(5)-(7)]*t
- (11)=(2)+(4)+(6)+(7)+(10)
- (12)= (8)+(9)-(11)
- (14)=(12)*(13)
- (16)=[(8)+(9)]*(13)
- (17)=(11)*(13)

2.1.6. Tính toán một số chỉ tiêu tài chính của dự án**❖ Chỉ tiêu NPV**

$$NPV = \sum_{t=0}^5 B_t \frac{1}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^5 C_t \frac{1}{(1+i)^t} = 263.789 \text{ (triệu đồng)}$$

Ta có NPV = 263.789 (triệu đồng) là tổng lãi ròng của cả đời dự án được chiết khấu về năm hiện tại là 263.789 triệu đồng. Đây là một con số lớn, chứng tỏ dự án đầu tư có hiệu quả cao.

❖ Tỷ số lợi ích – chi phí (B/C)

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=0}^5 B_t \left(\frac{1}{(1+i)^t} \right)}{\sum_{t=0}^5 C_t \left(\frac{1}{(1+i)^t} \right)} = \frac{4.366.734}{3.976.996} = 1,098$$

B/C = 1,098, phản ánh mỗi đồng chi phí bỏ ra thu được 1,098 đồng doanh thu khi tính chuyển về mặt bằng thời gian hiện tại; B/C > 0, dự án có hiệu quả.

❖ Thời gian thu hồi vốn

$$T_{hv} = t_1 + (t_2 - t_1) \times \frac{|NPV_1|}{|NPV_1| + NPV_2}$$

$$= 6 + (7 - 6) \times \frac{|-5.252|}{|-5.252| + 21.139} = 6,199 \text{ (năm)}$$

Hay $T_{hv} = 6 \text{ năm } 2,4 \text{ tháng}$

Thời gian thu hồi vốn nội bộ là 6 năm 2,4 tháng tính từ khi bắt đầu vận hành dự án

❖ Tỷ suất thu hồi vốn nội bộ: IRR

$i_1 = 35\%$

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
HSCK	1	0,741	0,549	0,406	0,301	2,223	0,165
CFAT $(1+i)^{-t}$	- 62.752	- 6.267	- 1.637	- 1.751	6.925	10.316	11.881

Cộng dồn	- 62.752	- 69.091	- 70.656	-72.407	-65.482	-55.166	-43.285
Năm	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
HSK	0,122	0,091	0,067	0,049	0,037	0,02	
CFAT(1+i) ^{-t}	9.095	8.283	10.189	10.870	11.148	7.832	
Cộng dồn	- 34.190	- 25.907	- 15.718	- 4.848	6.300	14.132	

$i_2 = 40\%$

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HSCK	1	0,714	0,51	0,364	0,26	0,186	0,133
CFAT(1+i) ^{-t}	-62.752	-6.039	-1.520	-1.570	5.982	8.605	9.578
Cộng dồn	-62.752	-68.791	-70.311	-71.881	-65.899	-57.294	-47.716
Năm	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
HSCK	0,095	0,068	0,048	0,034	0,025	0,018	
CFAT(1+i) ^{-t}	7.083	6.189	7.300	7.543	7.533	7.049	
Cộng dồn	-40.633	-34.444	- 27.144	-19.601	-12.068	-5.019	

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \times \frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|}$$

$$= 35 + (40 - 35) \times \frac{14.132}{14.132 + 5.019} = 38,69\%$$

Tỷ suất thu hồi vốn nội bộ $IRR = 38,69\% > i_{gh} = 12\%$, dự án có hiệu quả cao.

2.2. Phân tích rủi ro của dự án:

Chỉ tiêu	Đơn vị	Phương án gốc	Phương án 1	Phương án 2
			Khi giá NVL đầu vào tăng 5%	Doanh thu hàng năm giảm 5%
HSCK	%	16%	16%	16%
PWB	Triệu đồng	4.366.734	4.366.734	4.148.397
PWC	Triệu đồng	3.531.207	4.175.846	3.531.207
NPV	Triệu đồng	263.798	271.185	45.462
IRR	%	38,69%	37.63%	40.3
B/C		1,05	1,045	1,1747

Thv		6 năm 2 tháng	6 năm 5 tháng	6 năm 3 tháng
-----	--	---------------	---------------	---------------

Qua bảng trên cho ta thấy:

- Nếu chi phí nguyên vật liệu hàng năm tăng 5% có lãi cao tuy nhiên thời gian hoàn vốn lại kéo dài thêm 3 tháng.
- Nếu doanh thu hàng năm giảm 5% so với dự kiến thì dự án vẫn có lãi nhưng thấp và thời gian hoàn vốn kéo dài thêm 1 tháng.

2.3. Quá trình quản lý dự án:

2.3.1. Xây dựng các công việc thực hiện dự án: (bảng dưới)

2.3.2. Lịch trình các công việc của dự án: (bảng dưới)

	Tên công việc	Công việc trước	Thời gian
1	Lập dự án đầu tư	-	3t
2	Lập thiết kế tổng dự toán	-	3t
3	Đền bù giải phóng mặt bằng	-	3t
4	San lấp mặt bằng	1,2,3	6t
5	Xây dựng tường rào	4	1t
6	Xây dựng trạm biến áp	4	1t
7	Xây nhà quản lý xí nghiệp	4	1t
8	Xây dựng nhà điều hành, nhà khách	7	6t
9	Xây dựng xưởng, kho, nhà ăn	8	6t
10	Xây dựng sân, đường nội bộ	8,9	3t
11	Xây dựng hệ thống điện	6,9	1t
12	Xây dựng khu xử lý, hệ thống nước	4,9	1t
13	Xây dựng vườn hoa cây cảnh	10	1t
14	Lắp đặt thiết bị	7,8,9	1t
15	Đưa vào hoạt động	14	1t
16	Quyết toán công trình	15	1t
17	Tổng quyết toán dự án	16	1t

2.3.3. Biểu diễn các công việc qua biểu đồ GANTT và sơ đồ PERT:

2.3.3.1. Vẽ sơ đồ PERT:

CHƯƠNG III – HOẠT ĐỘNG MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP

3.1. Hoạt động nghiên cứu thị trường của công ty

3.1.1. Thị trường mục tiêu:

Thị trường là tổng thể các quan hệ về hàng hóa, là nơi diễn ra quá trình trao đổi, thỏa mãn giữa người mua và người bán, nhằm đi tới thống nhất về giá cả và số lượng sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ mua bán hay thị trường bao gồm tất cả các khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể về sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu và mong muốn đó.

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG là doanh nghiệp kinh doanh đa ngành nghề: sản xuất hàng may mặc xuất khẩu, đầu tư kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp, kinh doanh bất động sản, thương mại, kinh doanh vận tải và đào tạo trong đó lĩnh vực hoạt động chính vẫn là sản xuất hàng may mặc xuất khẩu

- **Khách hàng chính:** Khách hàng chính của công ty đến thời điểm hiện nay:

Khách hàng chính	Nước	Nhãn hiệu
The Children's Place	USA	The Children's Place
Columbia Sportswear	USA	Columbia Sportswear
The Capital Garment	Canada	Julio, Suburbia,
Mast Industry Co., Ltd	USA	New York & Co. Hollister
Comtextile	USA	Lollytog, Lee
Centrotex & Martex	Russia	Hamilton, Silverline
Pan-pacific	Korea	Target, C&A, GAP
Chico	Korea	Bershka
Steve & Barry	USA	Steve & Barry

- ◆ Khách hàng tiềm năng: Công ty sẽ đẩy mạnh phát triển thị trường Châu Âu, Mê-hi-cô, Nam Mỹ và Nhật Bản. Đồng thời, Công ty sẽ tiếp tục mở rộng và phát triển thị trường nội địa. Để tiếp cận các khách hàng mới, nhất là tại thị trường xuất khẩu, Công ty cũng thường xuyên tham gia các hội chợ quốc tế (như hội chợ hàng dệt may tại Hoa Kỳ, Đức, Trung Quốc, Hồng Kong.) và các chương trình xúc tiến thương mại cấp Quốc gia, các chương trình liên kết với Vinatex và Vitas, các hội thảo về dệt may xuất khẩu tổ chức tại Hà Nội, các đơn vị trong ngành

3.1.2. Đánh giá dung lượng thị phần, thị trường:

Thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty TNG qua 1 số năm .

(Đơn vị tính : 1000 USD)

Năm	USA	Canada	EU	Thị trường khác	Tổng
2007	4.622	906	3.131	499	9.156
2008	4.477	878	3.568	322	9.244
2009	7.108	968	2.713	694	11.484
7 tháng 2010	5.727	714	220	1.269	7.931
Cộng	21.934	3.466	9.633	2.784	37.817
Tỷ lệ %	58	9.2	25.5	7.3	100

(Nguồn: Phòng kinh doanh XNK công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG)

Ta thấy:

+ Thị trường của Mỹ chiếm tỷ trọng bình quân là 58% và có xu hướng tăng cao, 7 tháng đầu năm 2010 kim ngạch xuất khẩu đạt 5.7 triệu USD trong đó Mỹ chiếm tới 72.2%.

+ Thị trường Canada chiếm tỷ trọng bình quân 9.2% và cũng có xu hướng tăng cao, 7 tháng đầu năm 2010 kim ngạch xuất khẩu đạt 714.000 USD chiếm 74% so với thực hiện cả năm 2009 và chiếm tỷ trọng 9% .

+ Thị trường EU chiếm tỷ trọng bình quân 25.5% nhưng 7 tháng đầu năm 2010 có xu hướng giảm xuống còn 2.7%, sức cạnh tranh sản phẩm của công ty tại thị trường này có xu hướng giảm.

Qua nghiên cứu các chỉ tiêu trên chúng ta nhận thấy khách hàng chính của công ty vẫn là thị trường các nước châu Âu và châu Mỹ, đặc biệt là Mỹ chiếm tỷ trọng bình quân là 58% và có xu hướng tăng cao. Chính vì vậy mà công ty hiện đã có chiến lược marketing dành riêng cho những thị trường đầy tiềm năng này. Sau đây chúng ta sẽ tìm hiểu về thực trạng marketing ở thị trường xuất khẩu của công ty.

3.1.3. Thực trạng marketing ở thị trường nước ngoài.

a. Phân đoạn thị trường .

Phân đoạn thị trường nước ngoài cho mặt hàng may mặc sẵn mà công ty hiện nay đang nhắm tới là tầng lớp những người trẻ tuổi, thanh thiếu niên và một bộ phận những khách hàng ở độ tuổi trung niên. Đa số những khách hàng này là những người có thu nhập thấp hoặc ở mức trung bình ở Mỹ.

Với mặt hàng áo T-shirt, polo shirt, áo jacket chủ yếu là các gam màu sang, nóng là những mặt hàng dành cho những khách hàng trẻ, chủ yếu ở độ tuổi thanh niên nên mẫu mã đa dạng và nhanh được thay đổi do đặc điểm thị hiếu của nhóm khách hàng này.

Với mặt hàng áo sơ mi thì chủ yếu khách hàng là những người lớn tuổi, làm việc tại các văn phòng, công sở.

b. Một số khách hàng ở Mỹ của công ty năm 2010

Với việc Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO thì mọi quy định về hạn ngạch vào thị trường Mỹ đã được bãi bỏ. Cơ hội mở ra rất lớn cho ngành dệt may Việt Nam nói chung và Công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG nói riêng. Thị trường xuất khẩu hàng may mặc sang Mỹ của công ty được thể hiện qua bảng sau:

Một số khách hàng ở Mỹ của công ty năm 2010 (Đơn vị tính: USD)

STT	Tên khách hàng	Thành Phố	Tên sản phẩm	Hình thức xuất	Kim ngạch
1	John Keler	NewYork	Áo sơ mi	Gia công	39.952
2	Gonnix	NewYork	Áo jacket	Gia công	15.104
3	Logat	Chicago	Áo sơ mi	Gia công	57.681
4	Jenni	Chicago	Áo jacket	Gia công	40.769
5	Alex	Oashington	Áo T-shirt	Trực tiếp	6.241
6	Kelly	Califonia	Quần áo bò trẻ em	Gia công	18.231

7	Negot	Califonia	Áo sơ mi	Trực tiếp	17.039
8	Vadire	Arizona	Quần áo trẻ em	Gia công	96.210
9	Socrle	Arizona	Áo Polo Shirt	Trực tiếp	3.303

(Nguồn: Phòng kinh doanh XNK công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG)

3.1.4. Tình hình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới:

Để tăng tính chủ động về sản xuất sản phẩm và đa dạng hoá chủng loại, mở rộng thị phần trong nước, năm 2011 TNG chú trọng thị trường nội địa, tập trung từ khâu chọn dòng sản phẩm mà Công ty có thể mạnh phù hợp với thị trường như áo béo, áo jác két, quần sóoc, quần áo trẻ em...đến khâu làm mẫu, đăng ký nhãn mác sản phẩm, hệ thống nhận diện thương hiệu, lập hệ thống cửa hàng phân phối và tiến tới liên kết với các hãng bán lẻ như Big C, METRO... dự kiến đến năm 2012 doanh thu nội địa chiếm 10-15%/ tổng doanh thu toàn công ty.

3.1.5. Dự báo nhu cầu thị trường tương lai:

Qua nghiên cứu thị trường công ty dự báo thị trường tiêu thụ sản phẩm cho những năm tới:

- ◆ Thị trường Canada vì thị trường này đã được dỡ bỏ hạn ngạch sản phẩm của công ty sẽ thâm nhập sâu hơn vào thị trường này.
- ◆ Ảnh hưởng của nền kinh tế suy thoái thế giới đặc biệt là Mỹ thêm vào đó tháng 2 - 2009 ủy ban giám sát an toàn sản phẩm tiêu dùng của Mỹ áp đặt thêm 1 số biện pháp kiểm tra nghiêm ngặt với các sản phẩm dệt may nhập khẩu vào nước này, gây ra một số khó khăn cho sản phẩm của công ty khi mà thị trường tiêu thụ sản phẩm chính của công ty là Mỹ. Nhưng không vì thế mà bỏ qua thị trường này vì ở thị trường này công ty đã có một số khách hàng ruột như: The childrens place, Pan – pacific ... đây là những công ty lớn và có uy tín. Do vậy trong 1 vài năm tới công ty có thể giảm xuất khẩu sang thị trường này nhưng đây vẫn là thị trường mục tiêu của công ty.
- ◆ Hướng sản phẩm vào thị trường nội địa đây cũng là 1 thị trường tiềm năng cần quan tâm.

3.1.6. Đối thủ cạnh tranh:

- Cạnh tranh trong nước: các doanh nghiệp may xuất khẩu trong nước cũng rất đông đảo. Ví dụ như: Công ty may Việt Tiến, công ty may 10, Vinatex Mart... Các công ty trong ngành này cạnh tranh chủ yếu bằng năng lực sản xuất và giá cả

- Cạnh tranh nước ngoài: Trung Quốc, Ấn Độ, Malaysia,.. Đây là các đối thủ của cả ngành dệt may Việt Nam nói chung và của công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG nói riêng. Đây là những đối thủ lớn có công nghệ sản xuất cao, năng lực sản xuất dồi dào, mạng lưới phân phối rộng khắp và nhiều kinh nghiệm trên trường quốc tế. Đặc biệt khi Việt Nam gia nhập WTO những ưu đãi của nhà nước về việc trợ cấp hoặc vay tín dụng ưu đãi, hay miễn giảm thuế... sẽ bị bãi bỏ theo. Chỉ những doanh nghiệp có nội lực thực sự mới có thể cạnh tranh được.

3.1.6. Mục tiêu phát triển khách hàng của công ty trong thời gian tới.

Mục tiêu :

Các chỉ tiêu kế hoạch năm 2011:

- Công ty cố gắng phấn đấu đạt sản lượng trên 6.000.000 sản phẩm.
- Tổng doanh thu dự kiến đạt 6.725.000.000 USD, kim ngạch xuất khẩu đạt 394.400.000 USD.
- Lợi nhuận dự kiến đạt 320.000.000 triệu đồng.
- Thu nhập bình quân đạt 3.300 triệu đồng.
- Tỷ lệ sử dụng nguyên phụ liệu trong nước để may xuất khẩu đến năm 2012 dự kiến đạt 70%.
- Tốc độ tăng trưởng bình quân kim ngạch xuất khẩu giai đoạn 2008-2013 là từ 12% - 18%.
- Tổng số vốn đầu tư trong giai đoạn này là trên 600 tỷ đồng, trong đó vốn chủ sở hữu chiếm trên 65%, vốn vay là 35%.

3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty:

3.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường vi mô

3.2.1.1. Các lực lượng bên trong công ty:

Nguồn lực của công ty:

+ Với đội công nhân có tính chuyên nghiệp, giàu kinh nghiệm, làm việc chuyên môn hóa năng suất lao động cao.

+ Một công ty có đội ngũ nhân viên trẻ nhiệt tình sáng tạo trong công việc, có đầy đủ chuyên môn và những kỹ năng cần thiết thì công ty đó phát triển mạnh và bền vững.

Ban lãnh đạo công ty luôn cố gắng tạo lập một môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái nhằm phát huy sức sáng tạo, tính chủ động, năng lực của các bộ phận bằng cách đổi mới cơ chế quản lý bằng cơ chế khoán quản lý, áp dụng sự tiến bộ của công nghệ thông tin vào trong công tác quản lý hoạt động kinh doanh cũng như quản lý con người. Đồng thời Công ty đã đề ra những chủ trương, biện pháp, phương hướng trong thời gian tới, phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ của các tổ chức đảng, chính quyền, đoàn thể, tập hợp được một lực lượng nhân viên đoàn kết. Công ty đã xây dựng cho mình phong cách làm việc riêng thông qua bảng nội quy, quy chế; tạo sự công bằng hợp lý cho người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần; xây dựng được một tập thể vững mạnh đoàn kết.

3.2.1.2. Các lực lượng bên ngoài công ty:

▪ Các nhà cung ứng nguyên vật liệu:

- Nguyên vật liệu của Công ty được cung cấp bởi nhiều nguồn khác nhau, cả trong nước (5,5%) và nước ngoài (94,5 %). Nguồn cung cấp nguyên phụ liệu của Công ty chủ yếu là từ Trung Quốc, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, do chất lượng đáp ứng được yêu cầu, chủng loại phong phú và giá cả cạnh tranh.
- Mặc dù nguồn cung cấp nguyên phụ liệu trong nước không sẵn (94,5 % nguyên phụ liệu phải nhập khẩu) song nguồn cung cấp từ các nước Trung Quốc, Hồng Kông... lại khá dồi dào, phong phú, giá cả hợp lý và rất cạnh tranh. Ngoài ra đây đều là những thị trường có ngành may mặc khá phát triển, vị trí địa lý lại khá thuận lợi nên việc tiếp cận các nguồn cung này khá dễ dàng. Nhờ xây dựng được quan hệ tốt với các nhà cung cấp, Công ty đã tìm kiếm được nguồn nguyên vật liệu đáp ứng hơn 90% nguyên phụ liệu cần thiết cho hoạt động sản xuất cho năm 2011 và các năm tiếp theo

▪ Đối thủ cạnh tranh:

- Cạnh tranh nội địa: các doanh nghiệp may xuất khẩu trong nước cũng rất đông đảo. Ví dụ như: Công ty may Việt Tiến, công ty may 10, Vinatex Mart...

- Cạnh tranh xuất khẩu: Trung Quốc, Ấn Độ, Malaysia,.. Đây là các đối thủ nặng ký của cả ngành dệt may Việt Nam nói chung và của công ty cổ phần đầu tư và thương mại TNG nói riêng.

- **Trung gian Marketing:**

Vì là công ty xuất khẩu hàng may mặc nên khách hàng của công ty chủ yếu là khách hàng công nghiệp (The children's Place, Culumbia Sportswear... của Mỹ); (Pan-pacific, Youngone .. của Hàn Quốc). Vì thế công ty sử dụng hai kênh phân phối là phân phối trực tiếp và kênh phân phối cấp 1.

- **Khách hàng:**

Là những người tiêu dùng sản phẩm của công ty có tác động lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Số lượng khách hàng lớn hay nhỏ phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm của công ty. Các sản phẩm luôn hướng tới khách hàng nhằm đáp ứng thảo mãn nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất "Khách hàng là thượng đế".

3.2.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến doanh nghiệp

3.2.2.1. Nhân khẩu:

Việt Nam là quốc gia đông cư, vì vậy đây là một thị trường tiềm năng và rộng lớn cho các doanh nghiệp may mặc trong đó có TNG. Ngoài ra, khi đời sống của dân cư tăng lên, nhu cầu của người tiêu dùng thay đổi từ “ăn no mặc ấm” chuyển sang nhu cầu “ăn ngon mặc đẹp”, cũng là cơ hội rất lớn cho toàn ngành may mặc.

3.2.2.2. Khoa học kỹ thuật:

Từ sau khi cổ phần hóa, công ty đã đầu tư các thiết bị chuyên dùng tự động tiên tiến, hiện đại. Đến nay tổng giá trị đầu tư vào máy móc thiết bị lên đến trên 135,5 tỷ bằng nhiều nguồn vốn khác nhau để nâng cao năng suất và đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

3.2.2.3. Chính trị, văn hoá, pháp luật:

- Văn hóa: văn hóa của các quốc gia ảnh hưởng đến việc tiêu dùng sản phẩm
- Pháp luật:

+ Nhãn hiệu thương mại của công ty là LIMA và TNG đã được đăng ký với cơ quan hữu quan. Ngoài ra, với vị thế và uy tín của công ty đã được các khách hàng tín nhiệm ủy quyền sản xuất các nhãn hiệu như: The Childrensplace, Columbia Sportswear, Julio, Lolitog, GAP, JC Penney, Target, Steve

+ Môi trường chính sách chưa thuận lợi, bản thân các chính sách của Việt Nam đang trong quá trình hoàn chỉnh, trong khi các cán bộ xây dựng và thực thi chính sách cũng như các cán bộ tham gia xúc tiến thương mại còn yếu, đặc biệt là hạn chế về chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ năng.

3.2.2.4. Môi trường kinh tế:

Khi mức sống của người dân Việt Nam tăng cao hơn do nền kinh tế hội nhập và phát triển nên mức tiêu dùng cũng cao hơn, từ đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp tồn tại phát triển.

3.3. Hoạt động Marketing mix của doanh nghiệp:

3.3.1. Chính sách sản phẩm:

□ Để đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật trong quá trình xây dựng và chuẩn hoá các quy trình chuẩn cho mọi khâu của quá trình sản xuất, từ khi nhập đầu vào đến khi ra sản phẩm cuối cùng, Công ty đã mời Trung tâm chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn tại Hà Nội tư vấn xây dựng quy trình và đào tạo cho cán bộ công nhân viên của Công ty về việc quản lý theo tiêu chuẩn ISO. Hiện Công ty đã ban hành và áp dụng 25 quy trình trong các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh và tổ chức điều hành Công ty. Tháng 9/2001 TNG đã được tổ chức Directorate for Standards and Quality STAMEQ, tổ chức QUACERT và Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng chứng nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9001.

□ Bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc kiểm tra chất lượng sản phẩm là phòng Kỹ thuật và phòng Quản lý chất lượng của xí nghiệp. Hai phòng này có trách nhiệm triển khai thực hiện đơn hàng theo các tiêu chuẩn khắt khe của khách hàng và hạn chế tối đa tỷ lệ sai hỏng của sản phẩm. Qua nhiều năm hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng may mặc, Công ty đã có được đội ngũ nhân viên kỹ thuật giàu

kinh nghiệm. Chính nhờ đội ngũ nhân viên này và hệ thống quản lý chất lượng tốt, Công ty đã đáp ứng được yêu cầu của các khách hàng lớn trong và ngoài nước.

3.3.2. Chính sách giá:

Giá cả các mặt hàng của công ty được xây dựng trên cơ sở xác định giá thành sản phẩm và thỏa thuận giữa hai bên.

Mỗi sản phẩm sản xuất ra sẽ được xây dựng mức giá thành toàn bộ thực tế. Giá thành này sẽ được cung cấp cho bên đối tác sau đó hai bên cùng nhau thỏa thuận để xây dựng mức giá bán hợp lý. Do đặc điểm của ngành hàng, sự cá biệt hóa của sản phẩm hầu như không có, do đó mức nhạy cảm về giá sẽ cao. Để đạt được lợi thế cạnh tranh và với mục tiêu dẫn đầu thị phần, công ty phải đặt mức giá thấp và tương thích với giá của các đối thủ cạnh tranh. Đồng nghĩa với việc mức lợi nhuận trên một sản phẩm thấp nhưng mặt khác công ty lại gặt hái được lợi nhuận lâu dài nhờ hiệu quả gia tăng theo quy mô.

$$\text{Giá bán} = \frac{\text{Giá thành toàn bộ đơn vị sản phẩm}}{\text{phẩm}} + 15\% \text{ lợi nhuận}$$

Sau đây là bảng giá thành toàn bộ của loại sản phẩm áo khoác của công ty TNG sản xuất và cách tính giá bán cho sản phẩm này:

Chỉ tiêu	Giá trị	Tỷ lệ %
Chi phí theo giá gia công	155832839	100.00
Tiền lương	62114970	39.86
Lễ, phép, học tập, khen thưởng, ngừng việc.	26959081	17.30
BHXH, BHYT, KPCĐ	9490220	6.09
Thuế vốn, đất.	670081	0.43
Điện sản xuất, than lò đốt	5189234	3.33
Nước	420749	0.27
Điện thoại, Fax	1776494	1.14
Công cụ, lao động nhỏ, kim máy, dầu máy	1231079	0.79
Chi phí bán hàng	4674985	3.00
Khấu hao TSCĐ	16455948	10.56

Giấy mẫu	716831	0.46
Thuê ngoài vận chuyển	2617992	1.68
Chi phí trực tiếp xuất nhập khẩu	3802321	2.44
Chi phí văn phòng phẩm	436332	0.28
Chi phí công tác phí	701248	0.45
Lãi vay ngắn hạn	11562797	7.42
Lãi vay dài hạn	2758241	1.77
Hội nghị tiếp khách	1885577	1.21
Sửa chữa thường xuyên + Khác	2368659	1.52
Chi phí nguyên vật liệu	206569112	
Tổng giá thành toàn bộ	362.401.951	

Bảng giá thành toàn bộ thực tế của sản phẩm áo
khoác mã 9401

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

$$\begin{array}{l} \text{Giá thành toàn} \\ \text{bộ đơn vị sản} \\ \text{phẩm} \end{array} = \frac{362.401.95}{8.644} = 41.925 \text{ (VNĐ)}$$

$$\begin{array}{l} \text{Giá bán} \\ \end{array} = 41925 + 15\% * 41925 \\ = 48214$$

Bảng cụ thể mức giá của một số mặt hàng chủ yếu:

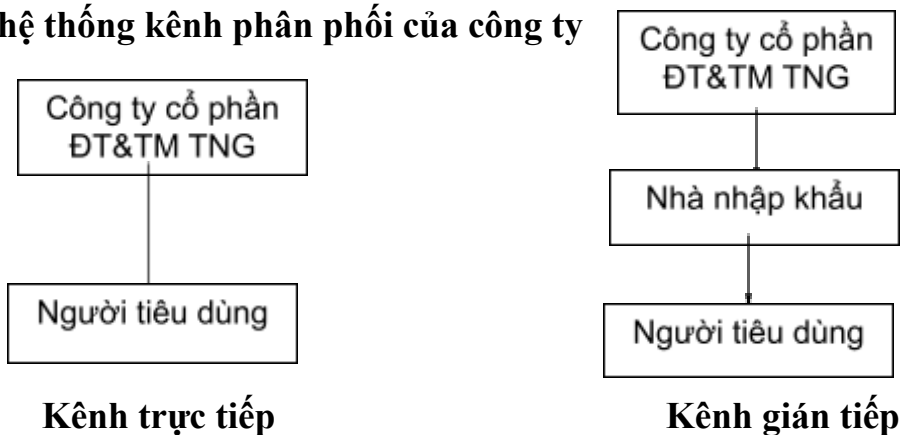
Mã sản phẩm	Giá bán (Đồng)
Áo mã WU 6176	179135
Áo mã M676 RF	213115
Áo mã L00012	43365
Áo mã XM6861	93277
Quần dài mã 34428 hàng arksun	26694
Áo lót nữ	146399
Quần đùi mã 330	20020
Áo ngoài mã SB7389	269163

(Nguồn: Phòng thị trường)

3.3.3. Hệ thống phân phối của doanh nghiệp:

Vì là công ty xuất khẩu hàng may mặc nên khách hàng của công ty chủ yếu là khách hàng công nghiệp: (The children's Place, Culumbia Sportswear ... của Mỹ); (Pan-pacific, Youngone .. của Hàn Quốc). Vì thế công ty sử dụng hai kênh phân phối là phân phối trực tiếp và kênh phân phối cấp 1.

Sơ đồ hệ thống kênh phân phối của công ty



Kênh phân phối trực tiếp

Công ty áp dụng hình thức phân phối trực tiếp tới người tiêu dùng qua đơn đặt hàng qua điện thoại và 2 cửa hàng giới thiệu sản phẩm củ công ty là Trung tâm thời trang TNG I và II tại 160 đường Minh Cầu – TP Thái Nguyên. Do chủ yếu là kinh doanh trên thị trường xuất nhập khẩu nên việc xây dựng hệ thống phân phối trên qui mô lớn chưa được công ty triển khai.

Kênh phân phối gián tiếp

Công ty bán sản phẩm gián tiếp qua một trung gian là các nhà nhập khẩu hàng dệt may để đến tay người tiêu dùng hoặc là bán thành phẩm cho các công ty nước ngoài sản xuất sau đó mới đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

3.3.4. Các hoạt động xúc tiến bán hàng:

Công ty đã tham gia hầu hết các hội trợ quốc tế như: Hội chợ quốc tế về hàng Dệt may được tổ chức tháng 10 năm 2007 tại Mỹ, Hội chợ hàng Dệt may của Châu Á được tổ chức tại Đức năm 2006 và những hội chợ hàng may mặc xuất khẩu khác trong khu vực.

Ngoài ra, công ty còn tiến hành quảng cáo sản phẩm qua internet, công ty đã thiết kế trang web cho riêng mình **http:// www.tng.vn** với hai ngôn ngữ là tiếng Việt và tiếng Anh để khách hàng nước ngoài có thể dễ dàng tìm hiểu thông tin về công ty và những sản phẩm của công ty.

Tuy nhiên mạng lưới bán hàng thiếu chuyên nghiệp, hoạt động tiếp thị quảng bá vẫn yếu, thiết kế lạc hậu đang là những điểm yếu của công ty nói riêng và của ngành dệt may Việt Nam nói chung.

Quan hệ công chúng: Các hình thức phổ biến là bản tin, báo cáo hàng năm, tài trợ cho các sự kiện, các hoạt động của nổi bật trong Thái Nguyên: hoạt động của học sinh, sinh viên, từ thiện, ủng hộ... X©y dùng quỹ v× người nghèo, x©y nhũ t×nh nghŭa cho c,c bũ mÑ ViÖt Nam anh hĩng. Mãi gi¶ng viªn vµ sinh viªn c,c trªng ş'i hãc trong tƠnh Th,i Nguyªn ®Ŕn thĩm quan c«ng ty.

CHƯƠNG 4: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU

4.1. Phương pháp dự báo của doanh nghiệp:

4.1.1. Khái niệm về dự báo:

Dự báo là một khoa học và nghệ thuật tiên đoán những sự việc sẽ xảy ra trong tương lai, trên cơ sở phân tích khoa học về các dữ liệu đã thu thập được.

Khi tiến hành dự báo ta căn cứ vào việc thu thập xử lý số liệu trong quá khứ và hiện tại để xác định xu hướng vận động của các hiện tượng trong tương lai nhờ vào một số mô hình toán học.

4.1.2. Các phương pháp dự báo của doanh nghiệp

Doanh nghiệp đã dùng phương pháp dự báo định lượng.

Phương pháp dự báo định lượng

a. Dự báo ngắn hạn.

Dự báo ngắn hạn ước lượng tương lai trong thời gian ngắn, có thể từ vài ngày đến vài tháng. Dự báo ngắn hạn cung cấp cho các nhà quản lý tác nghiệp những thông tin để đưa ra quyết định về các vấn đề như:

- Cần dự trữ bao nhiêu đối với một loại sản phẩm cụ thể nào đó cho tháng tới ?
- Lên lịch sản xuất từng loại sản phẩm cho tháng tới như thế nào ?
- Số lượng nguyên vật liệu cần đặt hàng để nhận vào tuần tới là bao nhiêu ?

b. Dự báo dài hạn.

Dự báo dài hạn là ước lượng tương lai trong thời gian dài, thường hơn một năm. Dự báo dài hạn rất cần thiết trong quản trị sản xuất để trợ giúp các quyết định chiến lược về hoạch định sản phẩm, quy trình công nghệ và các phương tiện sản xuất.

Ví dụ như: - Thiết kế sản phẩm mới.

- Xác định năng lực sản xuất cần thiết là bao nhiêu ? Máy móc, thiết bị nào cần sử dụng và chúng được đặt ở đâu ?
- Lên lịch trình cho những nhà cung ứng theo các hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu dài hạn.

Nhìn chung phương pháp dự báo của doanh nghiệp hiện tại vẫn chủ yếu dựa vào số liệu của năm trước để dự báo. Có tính toán tới tính mùa vụ và những rủi ro về biến động giá cả thị trường. Tuy nhiên việc dự báo này còn mang tính chủ quan

và dễ bị động khi có biến động lớn của thị trường cũng như chính sách của nhà nước thay đổi.

Cơ cấu doanh thu năm 2008, 2009, 2010

Đơn vị: triệu đồng

Chủng loại	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Doanh thu	%	Doanh thu	%	Doanh thu	%
Áo	390,9	63,3%	310	65,5%	453,4	72,8%
<i>Jacket Nam 2 lớp</i>	200	32,4%	165,7	35%	293,3	47,0%
<i>Jacket 3 in 1</i>	44,6	7,2%	47,3	10%	20,7	3,3%
<i>Vest</i>	52,4	8,5%	21,3	4,5%	20,2	3,2%
<i>Áo Nữ Polar fleece</i>	93,9	15,2%	75,7	16%	119,2	19,5%
Quần	226,5	36,7%	163,5	34,5%	169,4	27,2%
<i>Soóc Caggo</i>	118,1	19,1%	94,7	20%	53,1	8,5%
<i>Soóc Lưng</i>	9,0	1,5%	9,5	2,0%	63,8	10,2%
<i>Soóc Denim</i>	52,8	8,6%	37,8	8,0%	52,3	8,5%
<i>Short pant</i>	46,6	7,5%	21,5	4,5%		
Tổng cộng	617,5	100%	473,5	100%	622,8	100%

Dự báo về doanh thu cho năm 2011-2015 của công ty TNG

- *Doanh thu tiêu thụ qua các năm:*

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Doanh thu (triệu đồng)	343.798	613.460	471.348	622.829

- *Dự báo cho các năm sau:*

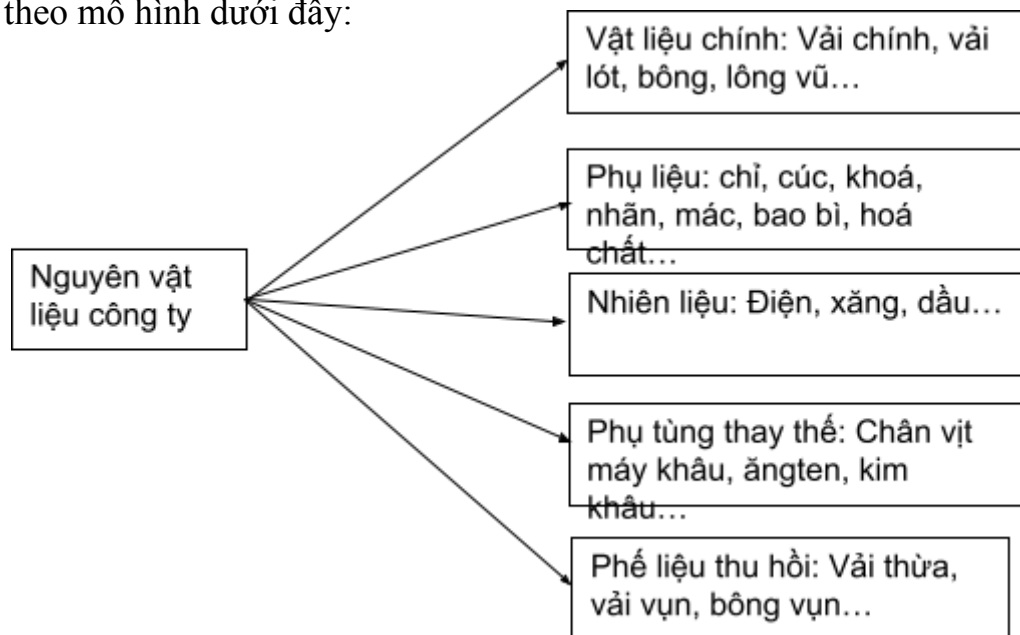
Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Doanh thu (tỷ)	1.186	1.400	1.700	2.000	2.400

4.2. Quản lý dự trữ

Phân tích quá trình quản lý nguyên vật liệu của công ty TNG

4.2.1. Phân loại NVL của công ty:

Nguyên vật liệu của công ty gồm rất nhiều chủng loại khác nhau, mỗi chủng loại lại có tính năng, công dụng khác nhau. Do đó, để thuận tiện cho việc quản lý và hạch toán chính xác nguyên vật liệu thì cần phải phân loại chúng sao cho hợp lý. Ý thức được điều đó, công ty đã căn cứ vào nội dung kinh tế để tổ chức phân loại vật liệu theo mô hình dưới đây:



Sơ đồ phân loại nguyên vật liệu tại Công ty.

4.2.2. Xác định định mức tiêu hao nguyên vật liệu

Một trong những công việc phục vụ cho công tác quản lý NVL là Công ty tiến hành xây dựng định mức tiêu hao từng loại NVL cho từng đơn đặt hàng và công việc này do Phòng kế hoạch đảm nhiệm. Và được tính như sau:

- *Định mức vải tiêu hao được tính như sau:*

$$Dv = S_{mc} + B + H_c$$

Trong đó:

- Dv: Định mức vải
- B: Hao phí khoản trống khe hở giữa các chi tiết trong sơ đồ

- Smc: Diện tích mẫu cứng (dùng máy đo dưới sự trợ giúp của máy tính)
- Hc: Hao phí trung bình vào công đoạn cắt bao gồm hao phí đầu bàn, mép biên và đầu tấm không thu hồi được.

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

Trong đó:

- A: Độ dư hai đầu bàn do một lớp vải cắt
 - L: Tổng số lớp vải cắt của lô hàng
 - K: Hệ số (Trong khoảng từ 0.005 đến 0,01)
- *Định mức chỉ tiêu hao được xác định như sau:*

Định mức chỉ tiêu hao là lượng chỉ cần thiết may hoàn chỉnh sản phẩm trong sản xuất hàng loạt và là cơ sở cấp phát chỉ cho các phân xưởng khi nhận được kế hoạch sản xuất do Công ty giao cho.

Định mức được xác định dựa trên chiều dài của những đường may và độ dày của các lớp vải liên kết.

$$L = n \times l \times Dm$$

Trong đó:

L: Lượng chỉ tiêu hao

n: Mật độ mũi may

l: Chiều dài đường may

Dm: Lượng chỉ tiêu hao/ 1cm

Căn cứ vào các công thức kỹ thuật tính toán trên và thực tế sản xuất, Phòng kế hoạch đã áp dụng phương pháp phân tích để xây dựng định mức sản xuất cho đơn vị sản phẩm. Chẳng hạn định mức tiêu hao cho một bộ sản phẩm Vest được xác định như sau:

Bảng định mức tiêu hao 1 số NVL cho 1 bộ vest

Tên NVL	Đơn vị	Định mức (3%)	Tên NVL	Đơn vị	Định mức (3%)
Vải chính	Yd	1.79	Cúc tay	Cone	0.12
Lót thân	Yd	1.47	Chỉ may	Cone	0.080
Lót túi áo quan	Yd	0.3	chỉ vắt sổ, lược	Cone	0.016
Canh tóc thân	Yd	0.07	Chỉ thừa	Cone	0.008
Canh tóc ngực	Yd	0.06	Chỉ đóng	Cone	1.030
Gòn tay	Yd	0.12	Móc treo	Ch	1.03.

Nỉ cổ	Yd	0.05	Đệm vai	Đôi	0.480
Dụng cổ	Yd	0.05	Lót ống quần	Yd	1.030
Dụng thân	Yd	0.57	Khoá quần	Ch	1.030
Dụng dính k/dệt	Yd	1.21	Móc quần	Bộ	1.030
Đệm thân	Yd	0.38	Băng cạp	Yd	1.600
Nhân chính ngực	Ch	2.06	Cúc moi	Ch	1.030
Nhân giấy	Ch	1.03	Kẹp nhựa	Ch	1.030
Nhân giá	Ch	2.06	Túi PE	Ch	1.030
Cúc thân	Ch	12.36	Tổng NPL		

*(Nguồn: Phòng thị trường)***4.2.3. Lập kế hoạch sử dụng NVL**

Việc lập kế hoạch sử dụng NVL thật sự quan trọng khi mà NVL của công ty chủ yếu là nhập khẩu, giúp cho công ty chủ động liên hệ với các đối tác và lường trước được những rủi ro, dễ dàng ứng phó với những thay đổi của thị trường.

Thông thường công ty, phân xưởng xây dựng kế hoạch sản xuất, kế hoạch sử dụng NVL, vốn, giá thành cho một tháng và do phòng kế hoạch đảm nhiệm. Phòng kế hoạch căn cứ vào đơn đặt hàng của khách hàng, nhu cầu thị trường về sản phẩm, kế hoạch sản xuất của công ty và dựa trên định mức NVL đã xây dựng để xác định số lượng từng loại NVL cần dùng trong kỳ kế hoạch và lượng NVL cần dùng được Công ty tính như sau:

Số lượng NVL cần dùng: $V_{ij} = a_{ij} \cdot Q_j$

Trong đó:

V_{ij} : Số lượng NVL j cần dùng cho sản phẩm thứ i

A_{ij} : Định mức tiêu hao NVL i cho 1đvsp j

Q_j : Số lượng thành phẩm j theo kế hoạch sản xuất

Chi phí NVL cần sử dụng: $CP_{ij} = V_{ij} \cdot P_{ij}$

Trong đó:

CP_{ij} : Chi phí NVL i dùng để sản xuất sản phẩm j

P_{ij} : Đơn giá NVL i

Ví dụ: Với kế hoạch sản xuất sản phẩm Vest trong tháng 3/2011 là 15000 bộ Vest. Định mức của lót thân là 1,79 Yd/bộ. Với giá cả nhập khẩu dự kiến là 5USD/Yd

Số lượng lót thân cần dùng trong tháng 2 là : $15.000 \times 1,79 = 26.850 \text{ Yd}$

Chi phí cho NVL lót thân trong tháng 2 là: $26.850 \times 5 \text{ USD} = 134.250 \text{ USD}$

Sau khi lập kế hoạch sử dụng, dự trữ NVL thì phòng kế hoạch trình bản kế hoạch trình bản kế hoạch của mình lên ban giám đốc duyệt, phòng vật tư đi tìm thị trường NVL đáp ứng được những yêu cầu NVL của phân công ty. Và thực hiện ký kết hợp đồng FOB khi được kế toán trưởng ký duyệt. Sau đây là bảng kế hoạch thu mua sử dụng nguyên vật liệu trong tháng 3/2011 của Công ty cho sản phẩm Vest

Bảng Kế hoạch thu mua sử dụng 1 số NVL trong tháng 3/ 2011 của sản phẩm Vest

Tên NVL	Đơn vị tính	Kế hoạch sử dụng	Nước nhập	Đơn giá (USD)	Thành tiền
Vải chính	Yd	26850	China	3.5	93975
Lót thân	Yd	22050	Korea	5.0	110250
Lót túi áo quan	Yd	4500	Korea	2.5	11250
Canh tóc thân	Yd	1050	Korea	1.5	1575
Canh tóc ngực	Yd	900	Korea	1.7	1530
Gòn tay	Yd	1800	Korea	1.2	2160
Nỉ cổ	Yd	750	Korea	2.35	1762.5
Dụng cổ	Yd	750	Korea	0.25	187.5
Nhân chính tay	Ch	30900	USA	0.035	1081.5
Nhân giấy	Ch	30900	USA	0.005	154.5
Nhân giá	Ch	185400	Korea	0.01	1854
Cúc thân	Ch	1800	Korea	0.12	216
Cúc tay	Cone	1200	Korea	0.12	144
Chỉ may	Cone	240	Korea	15.000	3600
Chỉ vắt sổ, lược	Cone	120	Việt Nam	20.000đ	240000đ
Chỉ thừa	Cone	15450	Korea	0.8	12360
Chỉ dóng	Cone	15450	Korea	0.75	11587.5
Móc treo	Ch	7200	Korea	0.5	3600
Đêm vai	Đôi	15450	Korea	1.2	18540
Lót ống quần	Yd	15450	Korea	2.5	38625
Khoá quần	Ch	15450	Korea	0.7	10815
Móc quần	Bộ	15450	Korea	0.45	6952.5
Băng cạp	Yd	2400	Korea	1.35	3240
Cúc moi	Ch	15450	Korea	0.035	540.75

Kẹp nhựa	Ch	15450	Korea	0.5	7725
Túi PE	ch	15450	Việt Nam	500	7725000đ
Tổng NPL					

Nguồn: Phòng kế hoạch

4.3. Công tác lập kế hoạch điều độ sản xuất:

Các công đoạn của quá trình sản xuất

+ *Chuẩn bị sản xuất:* Chế thử sản phẩm, nghiên cứu xây dựng các quy trình hướng dẫn, tiêu chuẩn kinh tế, chuẩn bị các loại máy móc thiết bị và các tài liệu liên quan, chuẩn bị đầy đủ nguyên phụ liệu phục vụ cho sản xuất.

+ *Công đoạn cắt:* Chịu trách nhiệm cắt các loại nguyên liệu theo mẫu bao gồm: lót, bóng... và ép mex vào các chi tiết theo quy định, đặc biệt phải cung cấp đầy đủ và kịp thời bán thành phẩm cho công đoạn may.

+ *Công đoạn may:* Chịu trách nhiệm lắp ráp các chi tiết để tạo thành sản phẩm, thừa dính cúc theo quy định cụ thể của từng đơn đặt hàng. Trong giai đoạn này công việc cũng được chuyên môn hoá cho từng nhóm như: May cổ, may tay, may thân, vào kháo, thừa khuyết...

+ *Công đoạn nhuộm in:* Chịu trách nhiệm nhuộm, in các họa tiết vào chi tiết trên sản phẩm theo quy định, theo các đơn đặt hàng.

+ *Công đoạn Là, gấp:* Có nhiệm vụ là, gấp các sản phẩm theo quy định

+ *Giặt:* Chỉ áp dụng đối với các đơn đặt hàng vải giặt, chịu trách nhiệm giặt sản phẩm hoàn thành sau công đoạn may theo yêu cầu cụ thể của từng đơn đặt hàng.

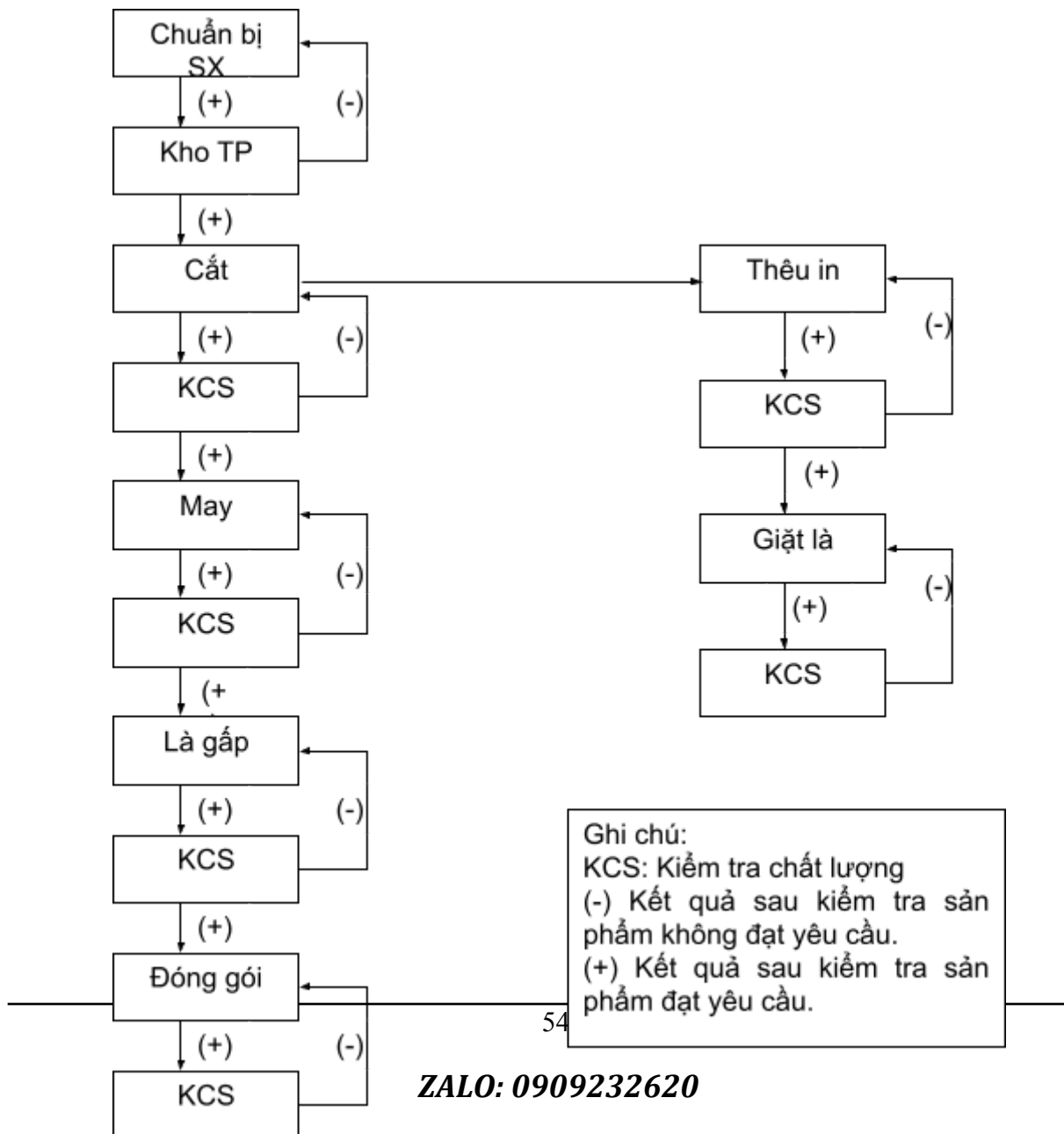
+ *Đóng gói:* Chịu trách nhiệm bao gói sản phẩm vào thùng caston theo tỷ lệ và số lượng quy định cụ thể của từng đơn đặt hàng. Và khái quát qua sơ đồ:

Dựa vào các công đoạn của quá trình sản xuất công ty TNG xây dựng kế hoạch TNG đã đảm bảo thực hiện các kế hoạch điều độ sản xuất theo các bước:

- Tổ chức tổng hợp, cân đối xây dựng kế hoạch hàng tháng, quý, năm để trình lên tổng giám đốc phê duyệt và triển khai.

- Tổ chức đơn đốc kiểm tra thực hiện kế hoạch sản xuất hàng tháng của các đơn vị trong công ty.
- Căn cứ vào thị trường tiêu thụ tổ chức biên tập, tác nghiệp và điều chỉnh kế hoạch hàng tháng, hàng tuần theo lô hàng cho phân xưởng cán.
- Phối hợp với các đơn vị cân đối chuẩn bị vật tư, nguyên liệu, và năng lượng.
- Triển khai hướng dẫn và kiểm tra các đơn vị thực hiện các mệnh lệnh về sản xuất và chỉ thị về sản xuất của tổng giám đốc công ty.
- Tham gia biên tập các kế hoạch mua sắm thiết bị máy móc, xây dựng các công trình thuộc nguồn vốn phát triển sản xuất của công ty và thực hiện điều động thiết bị trong công ty, tham gia tổ chức quy hoạch mặt bằng công ty , đồng thời đơn đốc kiểm tra các đơn vị quản lý.

Các bước sản xuất sản phẩm:



Sơ đồ quy trình SXSP của Công ty (nguồn: phòng quản lý chất lượng)

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ:

Một số nhận xét về những ưu, nhược điểm của công ty

Qua một thời gian thực tế tại Công ty Cổ phần đầu tư và thương mại TNG, em có một số nhận xét: nhìn chung hoạt động kinh doanh của công ty là ổn định, doanh thu và lợi nhuận năm sau luôn cao hơn năm trước, phản ánh hiệu quả kinh doanh của toàn công ty. Sau đây là một số nhận xét về ưu, nhược điểm và đề xuất một số giải pháp để công ty hoạt động có hiệu quả hơn.

1. Ưu điểm:

- Cơ cấu bộ máy hợp lý. Cán bộ nhân viên có trình độ cao, nhiệt tình, năng động và sáng tạo. Đội ngũ lao động lớn có tay nghề
- Biết phối hợp đồng bộ trong phân công công tác
- Đầu tư trang thiết bị máy móc quy mô lớn, hiện đại.
- Cơ sở vật chất của công ty phục vụ cho công tác quản lý rất đồng bộ, hiện đại nhằm phục vụ tốt cho công tác quản lý.
- Nếp sống văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, các thành viên có tinh thần đoàn kết, giúp đỡ nhau trong công việc.
- Ngoài việc đảm bảo lợi ích cho các thành viên trong công ty còn đáp ứng được các mục tiêu xã hội.
- Không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường, tạo được uy tín đối với đối tác, khách hàng thông qua chất lượng sản phẩm.

2. Hạn chế:

Bên cạnh những ưu điểm mà công ty đã đạt được, vẫn còn tồn tại một số hạn chế mà công ty cần phải khắc phục như sau :

- Không có bộ phận chuyên phụ trách vấn đề marketing nên hoạt động marketing của công ty còn kém, làm giảm khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường.
- Nghiên cứu và phát triển sản phẩm kém, chủ yếu sản xuất sản phẩm theo đơn hàng của khách hàng

- Chưa khai thác được thị trường nội địa

3. Một số biện pháp khắc phục hạn chế

- ✓ Trong tương lai, công ty cần thành lập thêm một phòng marketing hỗ trợ cho phòng sản xuất và tổ chức, xây dựng một bộ phận marketing chuyên nghiệp làm tăng khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường.
- ✓ Tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường bằng mọi phương pháp như : phát triển hoạt động marketing, đầu tư xây dựng, khẳng định uy tín qua chất lượng các sản phẩm
- ✓ Tăng đầu tư nghiên cứu nghiên cứu và phát triển sản phẩm để xây dựng một thương hiệu TNG có uy tín trên thị trường quốc tế.
- ✓ Công ty cần mở rộng hệ thống tiêu thụ cũng như kênh phân phối tại thị trường nội địa vì Việt Nam hiện nay cũng là một trong những thị trường rất có tiềm năng nhưng doanh thu của toàn công ty trên thị trường nội địa chỉ chiếm 5% còn lại 95% là xuất khẩu.
- ✓ Cần xây dựng kênh phân phối đa dạng hơn nữa để khai thác thị trường nội địa một cách tốt nhất. Tăng cường sử dụng các nguồn nguyên liệu trong nước nhằm hạ giá thành sản phẩm và xác định các mặt hàng trọng điểm và mũi nhọn trên thị trường nội địa mà doanh nghiệp cần chiếm lĩnh.

KẾT LUẬN:

Sau thời gian một tháng thực tế tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG bằng những kiến thức của mình em đã nhận thấy được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như những nguy cơ đe dọa của công ty. Tuy nhiên, với sự lãnh đạo của Ban giám đốc cùng sự cố gắng của toàn thể cán bộ nhân viên. Công ty đã tận dụng được những thế mạnh của mình, dần khắc phục những khó khăn để ngày càng mở rộng thị trường, nâng cao vị thế trên thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt.

Đợt thực tế tại Công ty đã giúp chúng em bổ sung thêm các kiến thức thực tế về quá trình sản xuất kinh doanh, các phương pháp cách thức tổ chức quản lý được áp dụng, và mối quan hệ giữa các yếu tố được sử dụng như nguồn vốn, nhân lực trong Công ty, quá trình lập kế hoạch và tìm hiểu nghiên cứu về marketing của một doanh nghiệp. Và đó là cơ sở tiền đề để sau khi ra trường chúng em không khỏi ngỡ ngàng trước môi trường doanh nghiệp.

Trong quá trình tìm hiểu tại Công ty nhờ có được sự giúp đỡ chỉ bảo tận của các cô chú, các anh chị trong công ty và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của cô giáo Phạm Thị Thanh Mai, chúng em đã hoàn thành báo cáo thực tế này. Do kiến thức còn hạn chế, thiếu kinh nghiệm thực tiễn nên bài báo cáo còn nhiều thiếu sót, em mong được sự đóng góp ý kiến của cô giáo và các anh chị trong công ty.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn cô giáo Phạm Thị Thanh Mai đã hướng dẫn em trong quá trình thực tế và chỉ cho em những vấn đề còn thiếu sót của bài báo cáo này. Em xin chân thành cảm ơn các cô chú, anh chị trong công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG đã cung cấp tài liệu và thông tin giúp em hoàn thành tốt quá trình thực tế tại công ty.

Thái Nguyên, ngày 31 tháng 5 năm 2011

Sinh viên
Trương Thị Châu