

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI: QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ



Giảng viên hướng dẫn : T.S Trần Thượng Bích La
Sinh viên thực hiện : Nguyễn Thị Thúy Sinh
Khóa học : 2022-2026
MSSV : 2254050025

Đà Nẵng, tháng 6 năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI: QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ



Giảng viên hướng dẫn : T.S Trần Thượng Bích La
Sinh viên thực hiện : Nguyễn Thị Thúy Sinh
Khóa học : 2022-2026
MSSV : 2254050025

Đà Nẵng, tháng 6 năm 2026

Đà Nẵng, ngày 30 tháng 5 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Thúy Sinh
- Chuyên ngành : Logistics và quản lý chuỗi cung ứng
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- TS. Trần Thượng Bích La

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 30/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực tập và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp ngành Logistics & Quản lý chuỗi cung ứng, em đã nhận được sự hỗ trợ tận tình từ các tập thể và cá nhân.

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến quý thầy cô Khoa Kinh tế – Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng đã trang bị cho em nền tảng kiến thức chuyên môn quý báu. Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến T.S Trần Thượng Bích La, người trực tiếp hướng dẫn, đã luôn tận tâm theo dõi và đưa ra những định hướng khoa học giúp em hoàn thiện bài khóa luận này.

Về phía đơn vị thực tập, em xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ. Đặc biệt, em xin gửi lời tri ân tới Mr. Huỳnh Huệ – Phó Trưởng Phòng XNK May và Ms. Nguyễn Thị Ảnh cùng các anh/chị tại bộ phận Kho Nguyên Phụ Liệu đã tạo điều kiện tối đa để em tìm hiểu thực tế về việc quản trị tồn kho nguyên liệu của công ty.

Cuối cùng, dù đã nỗ lực hoàn thành, báo cáo khó tránh khỏi những thiếu sót do hạn chế về kinh nghiệm. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ quý thầy cô và các anh chị để bài nghiên cứu hoàn thiện hơn.

Em xin trân trọng cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày 30 tháng 5 năm 2026

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Thị Thúy Sinh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU.....	v
DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH.....	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
LỜI MỞ ĐẦU	ix
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TRONG DOANH NGHIỆP DỆT MAY	1
1.1. Tổng quan về hàng tồn kho trong doanh nghiệp.....	1
1.1.1. Khái niệm hàng tồn kho.....	1
1.1.2. Vai trò của hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng	1
1.1.3. Các loại hàng tồn kho trong doanh nghiệp Dệt may	1
1.1.4. Tồn kho an toàn	2
1.2. Đặc điểm tồn kho nguyên liệu trong dệt may	4
1.3. Khái niệm, chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của quản trị tồn kho nguyên liệu...5	
1.3.1. Khái niệm quản trị tồn kho nguyên liệu	5
1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của quản trị tồn kho nguyên liệu	5
1.3.3. Mục tiêu của quản trị tồn kho nguyên liệu	7
1.4. Nội dung của quản trị tồn kho nguyên liệu.....	8
1.4.1. Các chi phí liên quan đến quản trị tồn kho nguyên liệu.....	8
1.4.2. Các hoạt động chính trong quản trị tồn kho nguyên liệu	9
1.4.3. Các mô hình và phương pháp sử dụng trong quản trị tồn kho nguyên liệu..	14
1.4.4. Các rủi ro trong quản trị tồn kho nguyên liệu	18
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị tồn kho nguyên liệu trong ngành dệt may ..	19
1.6. Các quy định pháp lý, hệ thống chứng từ liên quan đến quản trị hàng tồn kho .	20
1.6.1. Các quy định pháp lý liên quan đến quản trị hàng tồn kho	20
1.6.2. Hệ thống chứng từ	21
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ	23
2.1. Tổng quan về công ty Hòa Thọ.....	23
2.1.1. Tóm tắt lịch sử hình thành về Tổng công ty	23
2.1.2. Lĩnh vực và sản phẩm kinh doanh chính	24
2.1.3. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi.....	26
2.1.4. Hệ thống văn phòng, chi nhánh và mạng lưới đối tác	26

2.1.5. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Hòa Thọ	28
2.1.6. Các nguồn lực của Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ	32
2.1.7. Nguồn lực tài chính của công ty	37
2.2. Tình hình kinh doanh của công ty Hòa Thọ.....	38
2.2.1. Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023-2025.....	38
2.2.2. Phân tích chuỗi cung ứng sản phẩm của công ty Hòa Thọ.....	40
2.3. Thực trạng và quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu tại Công ty Hòa Thọ	42
2.3.1. Thực trạng nguyên liệu tồn kho của công ty Hòa Thọ	42
2.3.2. Phân loại các nguyên liệu tồn kho của công ty Hòa Thọ	43
2.3.3. Các chi phí liên quan tới quản trị tồn kho nguyên liệu tại công ty Hòa Thọ.....	45
2.3.4. Quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ	47
2.4. Đánh giá thực trạng quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu của Tổng công ty Hòa Thọ.....	58
2.4.1. Ưu điểm trong quản trị kho nguyên liệu.....	58
2.4.2. Nhược điểm trong quản trị kho nguyên liệu.....	59
2.4.3. Các nhân tố tác động đến công tác quản trị tồn kho của công ty Hòa Thọ ..	61
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ	63
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ	63
3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh ngành dệt may	63
3.1.2. Định hướng phát triển và mục tiêu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ trong 5 năm tới	65
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị tồn kho nguyên liệu	68
3.2.1. Giải pháp giảm thiểu rủi ro tồn kho và chi phí lưu kho bằng cách áp dụng mô hình ABC kết hợp phương pháp JIT và chiến lược VMI với nhà cung cấp.....	68
3.2.2. Số hóa công tác kiểm kê bằng công nghệ nhận dạng tự động QR code và Barcode.	72
3.2.3. Chuẩn hóa hệ thống mã nguyên liệu	72
3.2.4. Giải pháp tối ưu hóa hệ thống phần mềm và công tác bảo quản.....	74
3.2.5. Cải thiện quy trình chứng từ và phê duyệt điện tử trên hệ thống ERP-SAP.	75
3.3. Điều kiện và cách thức thực hiện giải pháp	77
3.3.1. Đối với cơ quan liên quan.....	77
3.3.2. Đối với đối tác	78

3.3.3. Đối với doanh nghiệp	78
KẾT LUẬN	82
PHỤ LỤC	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO	86

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 1.1: Quy trình kiểm soát hàng tồn kho tối ưu	12
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của tổng công ty Hòa Thọ	27
Sơ đồ 2.2: Chuỗi cung ứng dệt may theo từng giai đoạn tại Hòa Thọ	40
Sơ đồ 2.3: Quy trình quản trị tồn kho qua ERP/ SAP tại công ty Hòa Thọ	47
Sơ đồ 2.4: Sơ đồ khái quát quy trình lưu kho và bảo quản tại kho của công ty.....	53

Bảng 2.1: Thông tin chung về công ty Hòa Thọ	23
Bảng 2.2: Các loại sợi.....	24
Bảng 2.3: Thống kê số lượng người lao động trong các năm 2023, 2024, 2025	35
Bảng 2.4: Thu nhập bình quân của người lao động qua các năm	36
Bảng 2.5: Báo cáo tài chính công ty trong 3 năm 2023, 2024, 2025	37
Bảng 2.6: Doanh thu và lợi nhuận của Hòa Thọ giai đoạn 2023 – 2025	39
Bảng 2.7: Tình hình biến động NVL tồn kho của Công ty Hòa Thọ năm 2025	42
Bảng 3.1: Phân nhóm nguyên phụ liệu theo giá trị và chiến lược JIT	68

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Các chi phí trong quản trị tồn kho	8
Hình 1.2: Mô hình tồn kho EOQ	15
Hình 1.3: Mô hình tinh gọn JIT	17
Hình 2.1: Các giai đoạn phát triển của Công ty Hòa Thọ	24
Hình 2.2: Sơ lược các lĩnh vực chính kinh doanh của Công ty Hòa Thọ.....	24
Hình 2.3: Một số sản phẩm may xuất khẩu	25
Hình 2.4: Các đối tác của Công ty Hòa Thọ	28
Hình 2.5: Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến Công ty.....	28
Hình 2.6: Báo cáo tài chính về hàng tồn kho của Hòa Thọ.....	42
Hình 2.7: Hóa đơn thương mại của 1 lô hàng tại Hòa Thọ	46
Hình 2.8: Thẻ kho của 1 lô hàng trên hệ thống ERP của Hòa Thọ	49
Hình 2.9: Phiếu nhập kho 1 lô hàng tại Hòa Thọ	49
Hình 2.10: Biên bản tổng hợp tình trạng nguyên liệu tại Hòa Thọ	51
Hình 2.11: Biên bản kiểm tra vải – Hệ thống 4 điểm tại Hòa Thọ.....	52
Hình 2.12: Bản báo cáo và máy đo nhiệt độ, độ ẩm tại kho Hòa Thọ	54
Hình 2.13: Chứng từ phiếu xuất kho tại kho Hòa Thọ	56

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NGHĨA CỦA TỪ VIẾT TẮT
5S	Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc), và Shitsuke (Sẵn sàng)
BH	Bán hàng
BOM	Danh mục định mức nguyên vật liệu.
Carded Yarn	Sợi chải thô
CD	Sợi Cotton chải thô
CIF	(Cost, Insurance, and Freight) Giá bao gồm tiền hàng, bảo hiểm và cước phí.
Cleaning Fee	Phí vệ sinh/dọn dẹp
CLO 3D	Phần mềm thiết kế thời trang 3D
CMT	(Cut – Make – Trim) Gia công
CNTT	Công nghệ thông tin
Combed Yarn	Sợi chải kỹ
CVC	(Chief Value Cotton) Vải có tỉ lệ cotton cao, thường trên 50%
CYTOV, CLOO1	Mã vải
DO	Delivery Order - Lệnh giao hàng
DV	Dịch vụ
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
EPQ	Phương pháp xác định quy mô lô sản xuất
ERP	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp.
ESG	(Environmental, Social, and Governance) Bộ tiêu chuẩn về Môi trường, Xã hội và Quản trị doanh nghiệp.
EU	European Union - Liên minh châu Âu
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FIFO	Hàng nhập trước xuất trước
FOB	Hình thức gia công trọn gói (thuật ngữ trong doanh nghiệp dệt may)
FTA	(Free Trade Agreement) Hiệp định thương mại tự do
GSV	Global Security Verification
HTG	Tổng công ty CP Dệt may Hòa Thọ
IFRS	(International Financial Reporting Standards) Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế
Invoice	Hóa đơn thương mại
ISO 14001	Tiêu chuẩn quốc tế về quản lý môi trường
ISO 9001	Tiêu chuẩn quốc tế về quản lý chất lượng
JIT	Phương pháp Just In Time
KPI	(Key Performance Indicator) Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
L/C	(Letter of Credit) Thư tín dụng
LIFO	Hàng nhập sau xuất trước
Mô hình EOQ	Mô hình quy mô lô đặt hàng hiệu quả

Mô hình VMI	(Vendor Managed Inventory) Mô hình quản trị tồn kho do nhà cung cấp quản lý
MPS	(Master Production Schedule) Kế hoạch sản xuất tổng thể
MRP	(Material Requirements Planning) Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu
NAVY SOLID PLAIN	Màu sắc của lô vải
NCC	Nhà cung cấp
NĐ-CP	Nghị định - Chính phủ
NPL/NL	Nguyên phụ liệu/Nguyên liệu
Oeko-Tex Standard 100	Đảm bảo sản phẩm dệt may an toàn cho sức khỏe con người
OEM	Original Equipment Manufacturer - Nhà sản xuất thiết bị gốc
ODM	Original Design Manufacturer - Nhà sản xuất thiết kế gốc
Packing List	Phiếu chi tiết danh mục hàng hóa đóng gói
PO	Đơn đặt hàng từ phía người mua
Phương pháp ABC	Phân loại hàng hóa theo giá trị
QC	(Quality Control) Kiểm soát chất lượng
QĐ-BCN	Quyết định – Bộ công nghiệp
QĐ-BTC	Quyết định – Bộ tài chính
QR Code	(Quick Response Code) Mã vạch hai chiều
Rayon	Sợi nhân tạo
RFID	(Radio Frequency Identification) Nhận dạng qua tần số vô tuyến
ROP	(Reorder Point) Điểm đặt hàng lại khi lượng tồn kho xuống đến mức nhất định
SAP	(Systems, Applications, and Products) là hệ thống phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
SKU	(Stock Keeping Unit) Đơn vị lưu kho
Sợi TC	Terylene & Cotton hoặc Sợi 65/35 (65% polyester và 35% cotton)
Spandex	Loại sợi co giãn
SXXK	Sản xuất xuất khẩu
T/T	Phương thức chuyển tiền bằng điện toán
TC	Tổng chi phí
TFP	Năng suất các nhân tố tổng hợp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TT-BTC	Thông tư - Bộ tài chính
THC	(Terminal Handling Charge) Phụ phí xếp dỡ tại cảng
USD	Đô la Mỹ
UV	Tia cực tím
VNACCS/VCIS	Hệ thống thông quan hàng hóa tự động
VNĐ	Việt Nam Đồng
WMS	(Warehouse Management System) Hệ thống quản lý kho hàng
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production
XNK	Xuất Nhập khẩu

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đầy biến động, ngành dệt may Việt Nam đang đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt về chi phí nguyên liệu đầu vào và giá thành từ các thị trường quốc tế như Bangladesh, Ấn Độ và Trung Quốc, việc tối ưu hóa chi phí sản xuất trở thành yếu tố sống còn. Quản trị tồn kho nguyên liệu không chỉ đơn thuần là việc lưu giữ hàng hóa mà còn là bài toán cân bằng giữa việc đảm bảo tính liên tục của quá trình sản xuất và việc giảm thiểu chi phí vốn ứ đọng. Trong giai đoạn 2023-2025, ngành dệt may chịu ảnh hưởng trực tiếp từ sự bất ổn của chuỗi cung ứng toàn cầu và biến động giá nguyên liệu (bông, xơ, sợi) do xung đột địa chính trị.

Thực tế tại Hòa Thọ cho thấy, công tác quản trị tồn kho đang bộc lộ những vấn đề cần được quan tâm sâu sắc. Dựa trên dữ liệu báo cáo tài chính giai đoạn 2023 – 2025 của Hòa Thọ đã chỉ số vòng quay tồn kho nguyên vật liệu của Tổng công ty đang có xu hướng chậm lại. Năm 2024, vòng quay tồn kho đạt mức 21,96 vòng/năm, đến năm 2025 chỉ số vòng quay tồn kho đã sụt giảm xuống còn 20,51 vòng/năm. Sự sụt giảm này cho thấy tốc độ luân chuyển nguyên vật liệu đang chậm dần, dẫn đến việc ứ đọng vốn lưu động và gia tăng chi phí lưu kho. Đặc biệt, trong bối cảnh Hòa Thọ đang đẩy mạnh mô hình sản xuất FOB tự chủ nguyên liệu, việc phải quản lý danh mục phụ liệu phức tạp và đối mặt với rủi ro biến động giá bông, sợi toàn cầu càng khiến bài toán tồn kho trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Sự biến động của giá nguyên liệu đầu vào cùng với yêu cầu khắt khe về thời gian giao hàng Lead-time từ các đối tác quốc tế đang tạo ra những áp lực lớn lên hệ thống kho bãi. Vì vậy đề tài nghiên cứu "Quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ" là vô cùng cần thiết nhằm tìm ra các giải pháp cải thiện hiệu quả sử dụng vốn và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chính của đề tài là phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. Từ đó, đề xuất các giải pháp khả thi nhằm tối ưu hóa lượng tồn kho, giảm chi phí và đảm bảo nguồn cung ứng kịp thời cho hoạt động sản xuất.

- Nhiệm vụ nghiên cứu

- + Hệ thống hóa các cơ sở lý luận cơ bản về quản trị tồn kho nguyên liệu trong doanh nghiệp dệt may.
- + Phân tích thực trạng quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng kho của Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ.
- + Xác định những kết quả đạt được và những hạn chế còn tồn tại trong công tác quản trị tồn kho
- + Đánh giá hiệu quả quản trị tồn kho thông qua các chỉ số tài chính và vận hành (vòng quay tồn kho, mức tồn kho an toàn...).
- + Đề xuất các nhóm giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác quản trị tồn kho tại Tổng Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: “Quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ”. Các hoạt động kinh tế và quản trị liên quan đến công tác quản trị tồn kho nguyên liệu (bao gồm vải, sợi, chỉ và các phụ liệu kèm theo) tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ.
- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại kho nguyên phụ liệu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.
- Phạm vi thời gian: Dữ liệu và số liệu thực tế được thu thập và phân tích trong giai đoạn từ năm 2023 đến năm 2025. Các giải pháp đề xuất có định hướng áp dụng cho giai đoạn 2026 - 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

- + Dữ liệu thứ cấp: Thu thập các báo cáo tài chính, báo cáo quản trị kho, và bảng cân đối kế toán của Hòa Thọ giai đoạn 2023 - 2025 để trích xuất số liệu về giá vốn hàng bán và giá trị tồn kho.
- + Dữ liệu sơ cấp: Thực hiện trao đổi và tham vấn ý kiến từ cán bộ quản lý kho và nhân viên phòng cung ứng tại Tổng công ty Hòa Thọ để hiểu rõ quy trình thực tế và các khó khăn trong việc kiểm soát nguyên liệu.

- **Phương pháp quan sát:** Trực tiếp quan sát tại Kho Nguyên phụ liệu của Hòa Thọ để đánh giá cách thức sắp xếp, phân loại hàng hóa và quy trình luân chuyển nguyên vật liệu từ kho đến các xưởng sản xuất. Quan sát việc ứng dụng các công cụ hỗ trợ quản lý ERP trong việc ghi chép và kiểm kê định kỳ.

- Phương pháp phân tích dữ liệu

- + Sử dụng phần mềm Microsoft Excel để hệ thống hóa số liệu, thực hiện các phép tính toán tài chính nhằm đảm bảo tính chính xác và trực quan cho các kết quả nghiên cứu.
- + Sử dụng phương pháp so sánh, tổng hợp và phân tích các chỉ số thống kê.
- + Ứng dụng mô hình phân tích ABC để phân loại nguyên liệu và đánh giá mức độ quan trọng, từ đó đưa ra chính sách kiểm soát tồn kho phù hợp cho từng nhóm hàng.

5. Kết cấu đề tài khóa luận

- Đề tài nghiên cứu “ Quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ” ngoài phần lời mở đầu và kết luận, đề tài gồm có 3 chương sau:
 - + Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị tồn kho nguyên liệu trong doanh nghiệp dệt may.
 - + Chương 2: Thực trạng quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ.
 - + Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TRONG DOANH NGHIỆP DỆT MAY

1.1. Tổng quan về hàng tồn kho trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm hàng tồn kho

Theo Hệ Thống Chuẩn mực kế toán Việt Nam Chuẩn mực số 02 theo Quyết định 149/2001/QĐ-BTC quy định về hàng tồn kho. “Hàng tồn kho là tài sản ngắn hạn của doanh nghiệp được giữ để tiêu thụ trên thị trường trong kỳ sản xuất, kinh doanh bình thường hoặc đang trong quá trình sản xuất, kinh doanh dở dang”

- Hàng tồn kho được hiểu từ góc độ của doanh nghiệp là các nguyên vật liệu, bán thành phẩm hay thành phẩm được doanh nghiệp giữ lại như một phương án dự bị làm giảm các rủi ro và ngăn chặn kịp thời trong quá trình sản xuất.

1.1.2. Vai trò của hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng

Hàng tồn kho là một mắt xích không thể thiếu trong chuỗi sản xuất của một doanh nghiệp trên thị trường kinh doanh, đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp sản phẩm từ nhà cung cấp đến tay khách hàng một cách hiệu quả.

- Đáp ứng nhu cầu của khách hàng kịp thời: biến động của thị trường là điều mà doanh nghiệp không thể dự báo chính xác hoàn toàn về nhu cầu của khách hàng trên thị trường vì vậy cần có hàng tồn kho để đáp ứng nhu cầu khi cần thiết là rất quan trọng.
- Giúp giai đoạn sản xuất diễn ra hiệu quả hơn: khi quá trình sản xuất sẽ có công đoạn gặp sự cố không tránh khỏi thì hàng tồn kho nguyên vật liệu hay bán thành phẩm có thể thay thế giúp duy trì dây chuyền sản xuất diễn ra đúng quy trình và thời hạn.
- Phòng ngừa các sự cố và rủi ro về giao hàng: duy trì mức tồn kho an toàn giúp doanh nghiệp chủ động ứng phó trước các sự cố (như thiên tai, dịch bệnh, biến động thị trường, nhà cung cấp giao hàng trễ), từ đó đảm bảo tiến độ sản xuất diễn ra đúng kế hoạch.

1.1.3. Các loại hàng tồn kho trong doanh nghiệp Dệt may

- Tồn kho nguyên phụ liệu: là yếu tố đầu vào cần thiết của quá trình sản xuất hay được gọi là nguyên liệu thô trong sản xuất như vải cotton, vải poly, vải pha..., các loại sợi bông, sợi nhân tạo và các loại phụ liệu cúc, khóa kéo (zipper), chỉ may, nhãn mác, bao bì, túi đóng gói, băng dính... Tồn kho nguyên phụ liệu giúp cho việc sản xuất đầu vào diễn ra ổn định, ngăn chặn các vấn đề thiếu hụt nguyên vật liệu từ nhà cung cấp,

dự phòng được số lượng cần thiết khi biến động thị trường xảy ra và giảm được các khoản chi phí khi mua hàng với số lượng lớn.

- **Tồn kho bán thành phẩm:** bán thành phẩm là những sản phẩm được sản xuất qua một giai đoạn nhất định chưa hoàn thiện hoàn toàn, cũng có thể hiểu là một sản phẩm đã qua giai đoạn sản xuất nhưng vẫn chưa được hoàn thiện, vẫn còn đang dang dở, ví dụ như các chi tiết vải cắt chưa may của áo, quần hoặc được may một phần. Bán thành phẩm trong trạng thái đã qua xử lý, không còn là nguyên liệu thô ban đầu và cũng chưa thể bán ra thị trường ngay được như một sản phẩm hoàn chỉnh. Tồn kho bán thành phẩm có thể hiểu là cầu nối giữa các khâu sản xuất, giúp cho hoạt động sản xuất may mặc diễn ra một cách hiệu quả và không bị gián đoạn.

- **Tồn kho thành phẩm:** ngược với bán thành phẩm thì thành phẩm là những sản phẩm đã được sản xuất hoàn chỉnh và có thể cung ứng ra thị trường đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Tồn kho thành phẩm trong dệt may là những sản phẩm hoàn thiện có tem giá, mã vạch, nhãn, bao bì và đã được kiểm định rõ ràng. Ví dụ như các mặt hàng như áo sơ mi đã ủi phẳng, bộ vest hoàn chỉnh, áo thun đóng túi, quần jeans gắn thẻ bài, hoặc các loại đồ bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn kỹ thuật đã sẵn sàng xuất xưởng.

Tồn kho thành phẩm giúp cho các doanh nghiệp có thể cung ứng sản phẩm cho khách hàng và thị trường khi có nhu cầu một cách kịp thời với các dòng thời trang nhanh hoặc vào mùa, đồng thời việc duy trì tồn kho thành phẩm hợp lý giúp cho doanh nghiệp dệt may tránh tình trạng sản xuất quá nhiều trong mùa nhu cầu cao điểm, trái lại vào mùa nhu cầu thấp thì nhàn hạ không sản xuất. Điều này giúp cho dây chuyền vận hành ổn định không bị lãng phí nguồn lực và áp lực lớn lên hệ thống sản xuất.

1.1.4. Tồn kho an toàn

- Khái niệm về tồn kho an toàn

Tồn kho an toàn là lượng hàng hóa, nguyên vật liệu, thành phẩm hay bán thành phẩm dự phòng được doanh nghiệp giữ lại để duy trì mức ổn định cho dây chuyền cung ứng và sản xuất không bị gián đoạn trước các biến động của thị trường và hoạt động cung ứng của nhà cung cấp.

- Đặc điểm của tồn kho an toàn

- + **Tính linh hoạt và khả năng bảo đảm trước rủi ro:** tồn kho an toàn giúp doanh nghiệp chủ động ngăn ngừa các rủi ro do biến động từ nhu cầu thị trường hoặc thời gian cung ứng của nhà cung cấp. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể tránh được các chi phí

phát sinh không cần thiết, chẳng hạn như thiệt hại tài chính khi chậm tiến độ giao hàng cho đối tác.

- + Mức tồn kho biến đổi theo thị trường: lượng tồn kho an toàn không phải là một con số cố định. Khối lượng này sẽ thay đổi phụ thuộc vào mức độ biến động trong dự báo của doanh nghiệp về nhu cầu khách hàng hoặc thời gian giao hàng. Khi thị trường biến động càng lớn, doanh nghiệp càng cần duy trì lượng tồn kho an toàn cao hơn.

- + Tồn kho an toàn là phương án dự phòng chủ động an toàn: đây là lượng hàng hóa được tích trữ để làm rào chắn bảo vệ và doanh nghiệp sẽ không chạm đến trong điều kiện kinh doanh bình thường. Nguồn hàng này chỉ được kích hoạt và sử dụng khi có các biến động đột ngột xảy ra, ví dụ như nhu cầu tiêu thụ của thị trường tăng vọt hoặc chuỗi cung ứng bị gián đoạn.

- + Tính đặc thù theo từng loại sản phẩm: lượng hàng tồn kho an toàn còn phụ thuộc vào từng đặc tính của loại hàng, không phải sản phẩm nào cũng có mức tồn kho an toàn như nhau.

- + Việc xác định tồn kho an toàn thực chất là một bài toán cân bằng giữa chi phí lưu kho và chi phí thiếu hàng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có chiến lược cân bằng chi phí để duy trì lượng tồn kho an toàn hợp lý và tối ưu. Nếu tăng mức dự phòng sẽ giảm được rủi ro đứt gãy cung ứng và mất cơ hội kinh doanh, nhưng làm gia tăng chi phí lưu kho; ngược lại, doanh nghiệp giảm mức dự phòng thì tiết kiệm chi phí lưu kho, nhưng gia tăng áp lực rủi ro thiếu hụt hàng hóa và khả năng chậm trễ giao hàng.

- Tính ứng dụng của tồn kho an toàn

- + Lượng hàng tồn kho an toàn không chỉ là một phương án dự phòng của doanh nghiệp mà nó còn xem là một bước đệm giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nhiều vấn đề. Sự hiện diện của nguồn hàng này giúp duy trì trạng thái cân bằng cho các hoạt động trong suốt quá trình cung ứng, từ đó nâng cao khả năng thích nghi và đáp ứng linh hoạt trước mọi sự thay đổi của thị trường.

- + Đối với các đơn đặt hàng phụ thuộc vào biến động nhu cầu theo mùa. Đặc biệt là các đơn hàng gấp, việc tồn kho an toàn các sản phẩm giúp cho doanh nghiệp phản ứng nhanh hơn trong các đơn hàng không bị chậm trễ do thiếu hàng hay hết hàng.

- + Tồn kho an toàn có thể làm tăng chi phí lưu kho nhưng nó giúp cho doanh nghiệp giảm các khoản phí như thiếu hàng, chi phí ngừng sản xuất khi bị thiếu nguyên liệu,

chi phí khi giao hàng không đúng hạn,...hạn chế tối ưu các mức phí có thể phát sinh đối với doanh nghiệp.

+ Tồn kho an toàn là công cụ đắc lực giúp doanh nghiệp đảm bảo cam kết về tiến độ giao hàng. Việc luôn đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của đối tác sẽ giúp doanh nghiệp không ngừng nâng cao độ tin cậy, khẳng định uy tín vững chắc trên thị trường, từ đó xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài và giữ chân khách hàng chiến lược.

1.2. Đặc điểm tồn kho nguyên liệu trong dệt may

- Nguyên liệu đa dạng và phức tạp

Trong môi trường sản xuất dệt may, các loại NPL kho có rất nhiều mã hàng khác nhau, để phục vụ cho ra một thành phẩm như bộ vest cao cấp cần rất nhiều loại NPL khác nhau như vải chính, vải lót, chỉ may, nút, phụ liệu dựng,...Không chỉ các nguyên liệu trên, các yếu tố về đặc tính kỹ thuật theo từng màu sắc, mẫu mã, kích thước của từng loại nguyên liệu sẽ tạo nên một ma trận mã hàng SKU có mật độ rất lớn. Nếu thiếu hoặc sai sót một NPL nhỏ thì sản phẩm không thể hoàn thiện và xuất xưởng, vì vậy quản trị tồn kho nguyên liệu cần tỉ mỉ và cẩn thận trong quá trình sắp xếp và phân loại.

- Yêu cầu về bảo quản khắt khe và lỗi thời

Trong ngành dệt may việc duy trì và bảo quản các NPL là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính toàn vẹn trong việc sản xuất ra sản phẩm hoàn thiện. Điều kiện môi trường rất quan trọng, nếu hệ thống kiểm soát độ ẩm và nhiệt độ không tối ưu đối với nguyên liệu vải sẽ dễ bị nấm mốc khi nhiệt độ cao; còn đối với các loại cúc hoặc khóa kéo có thể bị gỉ sét, oxy hóa hoặc ăn mòn trong nhiệt độ và độ ẩm không phù hợp,... Những hư hại này không chỉ làm giảm giá trị vật chất mà còn gây gián đoạn trực tiếp đến tiến độ cung ứng của dây chuyền sản xuất. Nguyên phụ liệu trong ngành dệt may rất nhạy cảm với môi trường và thời gian nên cần bảo quản một cách chặt chẽ và hiệu quả.

Bên cạnh các yếu tố vật lý trên, doanh nghiệp cần chú ý đó là NPL hàng dệt may rất dễ bị lỗi một vì nó gắn với tính thời trang, có chu kỳ thời trang ngắn hạn và thay đổi liên tục của thị hiếu tiêu dùng. Hiện nay, thời trang luôn thay đổi liên tục để phù hợp cho nhu cầu và thị hiếu của khách hàng nên các nguyên liệu trong ngành dệt may cũng cần thay đổi liên tục để phù hợp nên rất dễ lỗi thời và trở thành hàng tồn kho lỗi thời.

- Tính không đồng nhất của các lô hàng

Đặc điểm về tính không đồng nhất của các lô hàng đặt ra thách thức đáng kể trong công tác quản trị kho nguyên liệu ngành dệt may vì các lô hàng khác nhau sẽ cho các

mã khác nhau, thường được định danh bằng các mã quản lý riêng biệt. Tuy nhiên, đối với các lô hàng có cùng mã định danh và cùng một nhà cung cấp nhưng được nhập kho từ các đợt và thời điểm khác nhau thì màu sắc hay các chi tiết cũng sẽ lệch nhẹ so với đợt trước đó, nên đòi hỏi quy trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt và phân loại hệ thống để tối ưu hóa công tác quản lý kho. Điều này cũng khiến cho diện tích không gian tồn kho tăng và cần phải sắp xếp hợp lý hạn chế sai sót.

- Đặc tính khác nhau về loại và giá trị: các nguyên liệu, phụ liệu trong dệt may có những đặc tính và giá trị riêng vậy nên được phân loại theo từng loại phù hợp trong quá trình sản xuất giúp doanh nghiệp quản lý hiệu quả nguồn lực và giảm các rủi ro không đáng có trong quá trình kiểm kê hàng hóa.

1.3. Khái niệm, chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của quản trị tồn kho nguyên liệu

1.3.1. Khái niệm quản trị tồn kho nguyên liệu

Quản trị tồn kho nguyên liệu là quá trình lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát toàn bộ vòng đời của nguyên vật liệu đầu vào và lưu trữ một cách phù hợp, nhằm đảm bảo cung ứng đúng loại, đúng số lượng và đúng thời điểm cho sản xuất để phục vụ cho quá trình sản xuất diễn ra liên tục và tiết kiệm chi phí.

Quản trị tồn kho nguyên liệu cần phải đúng chất lượng, đúng thời điểm khi cần và đảm bảo chính xác về chất lượng, số lượng và thời điểm để không làm gián đoạn dây chuyền sản xuất hay gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Việc quản lý hàng tồn kho hiệu quả là cực kỳ quan trọng đối với một doanh nghiệp, dựa các dự đoán biến động của thị trường ảnh hưởng đến việc vận hành của doanh nghiệp để đưa ra các biện pháp phù hợp, giảm thiểu các rủi ro về hàng tồn kho, tiết kiệm chi phí, đảm bảo cung cấp sản phẩm một cách ổn định không bị chậm trễ, tăng cạnh tranh trên thị trường.

1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của quản trị tồn kho nguyên liệu

❖ Chức năng của quản trị tồn kho nguyên liệu

Quản trị tồn kho nguyên liệu đóng vai trò trọng tâm trong chuỗi cung ứng của một doanh nghiệp, giúp cho hoạt động sản xuất diễn ra một cách liên tục và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, là cầu nối quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển. Hỗ trợ sản xuất, tối ưu chi phí lưu kho và các nguồn vốn bị ứ đọng không cần thiết. Đảm bảo chất lượng và an toàn, tuân thủ các quy định kiểm soát tiêu chuẩn.

+ Bảo đảm cung ứng: Để đảm bảo sự thông suốt dòng chảy hàng hóa từ doanh nghiệp đến tay người tiêu dùng một cách ổn định, việc duy trì mức tồn kho hợp lý sẽ

giúp doanh nghiệp chủ động ứng phó kịp thời các biến động không lường trước của thị trường và rủi ro về thời gian giao hàng của các nhà cung cấp.

+ Tối ưu vốn: Mục tiêu của quản trị tồn kho là cân bằng chi phí để tránh lãng phí. Tồn kho quá cao sẽ gây đọng vốn và tăng chi phí lưu kho, trong khi tồn kho quá thấp lại làm tăng chi phí đặt hàng và rủi ro thiếu hụt. Vì vậy, các doanh nghiệp thường áp dụng chỉ số đo lường tỷ lệ xoay vòng tồn kho để xác định ngưỡng tồn kho tối ưu, luân chuyển vốn và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp.

+ Hỗ trợ sản xuất: Tồn kho nguyên vật liệu là đầu vào tất yếu để duy trì tính liên tục của hệ thống sản xuất, đảm bảo vật tư như vải, phụ liệu được cung cấp đúng thời điểm và đúng định mức theo kế hoạch sản xuất. Quản lý chặt chẽ theo quy trình tiêu chuẩn giúp ngăn chặn tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt nguyên vật liệu cục bộ, từ đó trực tiếp nâng cao hiệu suất tổng thể của thiết bị và lao động.

❖ **Nhiệm vụ của quản trị tồn kho nguyên liệu**

Việc quản trị hàng tồn kho một cách hiệu quả không đồng nghĩa phải luôn tích trữ đầy kho mà tập trung vào việc tối ưu quy trình luân chuyển hàng hóa một cách nhịp nhàng từ khâu nhập kho đến xuất kho. Đây là một việc đòi hỏi người quản trị kho biết cách hoạch định, sắp xếp, điều phối và kiểm soát quy trình vận hành một cách khoa học nhằm đảm bảo hiệu suất lưu kho tối ưu. Các nhiệm vụ cần thực hiện khi quản trị tồn kho:

+ Lập kế hoạch và lên phương án dự báo nhu cầu

Dựa vào kế hoạch sản xuất của bộ phận sản xuất để tính toán, ước lượng nguyên liệu cần thiết để phục vụ cho quá trình sản xuất và việc lưu trữ hàng tồn kho. Phân tích các dữ liệu quá khứ và xu hướng hiện tại của thị trường để chuẩn bị lượng hàng phù hợp cho các giai đoạn cao điểm. Đối với ngành dệt may, nhu cầu nguyên liệu thường biến động theo các mùa thời trang hoặc đơn hàng xuất khẩu lớn, vì vậy thường áp dụng mô hình dự báo theo mùa, hay mô hình chuỗi thời gian để dự báo chính xác giúp giảm chi phí lưu kho.

+ Thiết lập định mức tồn kho

Xác định được lượng tồn kho tối thiểu và tối đa để kịp thời dự phòng, xác định hạn mức tồn kho an toàn, điểm đặt hàng lại để sản xuất không bị gián đoạn và cũng ngăn chặn không để kho bị quá tải ảnh hưởng đến kho bãi, dòng tiền của doanh nghiệp. Và xác định chính xác thời điểm cần đặt đơn hàng mới.

+ Thực hiện theo dõi nhập – xuất

Đây là nhiệm vụ quản lý dòng chảy hàng hóa hàng ngày. Cần ghi chép chính xác mọi biến động để đảm bảo dữ liệu trên hệ thống luôn khớp với thực tế. Việc theo dõi định kỳ và quản lý nhập - xuất, ghi chép chính xác mọi biến động nguyên liệu ra vào kho sẽ đảm bảo số liệu trên sổ sách và phần mềm không bị sai lệch, sai số, giúp số liệu khớp hoàn toàn giữ thực tế và hệ thống.

+ Kiểm kê: kiểm tra, rà soát, đếm thực tế hàng hóa nguyên liệu trong kho thường xuyên giúp phát hiện sai lệch hàng hóa, tránh hư hỏng, mất mát khi để quá lâu, từ đó kịp thời điều chỉnh sổ sách hợp lý tránh gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

+ Bảo quản và lưu trữ: là khâu giữ vững chất lượng nguyên liệu trước khi đưa vào sản xuất. Việc bảo quản ở điều kiện môi trường hợp lý để nguyên liệu không bị biến chất, hư hại và tránh suy giảm chất lượng theo thời gian. Để giữ trong điều kiện tốt nhất như độ ẩm, nhiệt độ, vị trí sắp xếp trong kho một cách hợp lý và tối ưu đối với các loại nguyên liệu trong dẹt may thường được áp dụng một cách chặt chẽ và chuẩn mực nhờ phương pháp 5S và WMS.

1.3.3. Mục tiêu của quản trị tồn kho nguyên liệu

- Đảm bảo cung ứng

+ Đúng thời điểm: doanh nghiệp cần xác định chính xác thời điểm đặt hàng nguyên liệu dựa trên nhu cầu sản xuất và thời gian cung ứng lead time. Việc áp dụng các công cụ như điểm đặt hàng lại ROP hay hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu MRP giúp tránh tình trạng thiếu hụt hoặc gián đoạn sản xuất, đảm bảo đúng thời điểm.

+ Đúng số lượng: mục tiêu đúng số lượng là xác định lượng nguyên liệu cần nhập một cách hợp lý nhằm tránh tồn kho dư thừa hoặc thiếu hụt. Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình số lượng đặt hàng kinh tế EOQ và phân loại tồn kho theo phương pháp ABC giúp tối ưu hóa chi phí.

+ Đúng chất lượng: nguyên liệu đầu vào cần được kiểm tra nghiêm ngặt thông qua quy trình kiểm tra chất lượng nhằm đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật. Nếu nguyên liệu không đạt yêu cầu, sản phẩm đầu ra sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng vì vậy đảm bảo đúng chất lượng là yếu tố không thể thiếu.

+ Hàng hóa được cung cấp kịp thời và đúng lúc: việc duy trì một mức tồn kho an toàn giúp doanh nghiệp chủ động ứng phó với các biến động như tăng nhu cầu đột xuất hoặc gián đoạn nguồn cung. Thực tế trong các giai đoạn đứt gãy chuỗi cung ứng, những

doanh nghiệp có tồn kho an toàn thường duy trì được hoạt động ổn định hơn. Đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng mà không để thiếu hàng.

- Tối ưu chi phí và vốn

+ Hàng tồn kho chính là tiền mặt bị đóng băng dưới dạng vật chất. Vì vậy, mục tiêu tối ưu hóa chi phí, vốn về hàng tồn kho là điều đặt biệt doanh nghiệp cần chú ý. Để giảm chi phí lưu trữ doanh nghiệp cần tổ chức kho hợp lý, tìm ra điểm cân bằng giữa chi phí đặt hàng và chi phí lưu kho nhờ EOQ để tổng chi phí là thấp nhất. Ngoài ra, các chi phí thuê kho, điện, nhân công, đặt biệt chi phí cơ hội cũng ảnh hưởng đến dòng vốn doanh nghiệp. Nếu các dòng vốn liên quan không nằm trong kho thì có thể đầu tư vào máy móc, đào tạo nhân sự, hoặc marketing để mang lại lợi nhuận cao hơn.

- Hạn chế thiếu hụt và lỗi thời

+ Tránh tình trạng quá tải và thiếu hụt cho kho hàng, quản lý dung lượng kho và thiết lập mức tồn kho tối thiểu - tối đa giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt không gian lưu trữ và tránh lãng phí. Nếu kho quá tải, việc tìm kiếm và quản lý sẽ trở nên khó khăn; ngược lại, nếu thiếu hàng, chi phí đặt hàng khẩn cấp sẽ tăng cao, làm cho doanh nghiệp phải mất nhiều chi phí hơn.

+ Ngăn chặn nguyên liệu tồn kho quá hạn và lỗi thời, mục tiêu quan trọng các doanh nghiệp cần cân nhắc là ngăn chặn tình trạng tồn kho quá hạn, điều đó sẽ tránh cho hàng hóa bị hư hỏng và hư hao. Nếu doanh nghiệp không kiểm soát tốt, nguyên liệu có thể trở nên lỗi thời hoặc không còn phù hợp với nhu cầu sản xuất, dẫn đến phải thanh lý với giá thấp và gây thiệt hại đến kinh tế của doanh nghiệp.

1.4. Nội dung của quản trị tồn kho nguyên liệu

1.4.1. Các chi phí liên quan đến quản trị tồn kho nguyên liệu



Hình 1.1: Các chi phí trong quản trị tồn kho

- Chi phí mua hàng: là khoản chi phí được tính theo khối lượng của đơn hàng và giá mua của một đơn vị hàng hóa đó. “Chi phí mua của hàng tồn kho bao gồm giá mua,

các loại thuế không được hoàn lại, vận chuyển, bốc xếp, bảo quản trong quá trình mua hàng và các chi phí khác có liên quan trực tiếp đến việc mua hàng tồn kho”.

- Chi phí đặt hàng: là các loại chi phí liên quan cần thiết của việc đặt hàng như “chi phí đàm phán thương lượng, gửi đơn hàng, chi phí vận chuyển, chi phí chuyển tiền, chi phí nhận hàng, v.v...”

- Chi phí tồn trữ: “phí thuê kho hoặc khấu hao kho, chi phí liên quan trọng quá trình sản xuất như khấu hao hoặc trả tiền thuê máy móc thiết bị trang bị trong kho, tu bổ, sửa chữa thiết bị vận hành, chi phí nhiên liệu cho các phương tiện hoạt động. Chi phí lao động cho hoạt động giám sát và quản lý điều hành. Thuế bảo hiểm nhà kho, chi phí mất mát, hao hụt, hư hỏng, chi phí kiểm kê hay đảo kho để tìm số lượng thực tế hay để phát hiện kịp thời sự hư hỏng do côn trùng phá hoại.”

- Chi phí cơ hội: “mất khách hàng vì thiếu niềm tin không muốn mua với đơn vị nữa, hay không bán được hàng làm mất tiền lời.”

- Mối quan hệ giữa các chi phí tồn kho

+ Nếu doanh nghiệp dặt may lựa chọn chiến lược đặt hàng với số lượng ít trong mỗi lần mua, tần suất đặt hàng sẽ tăng lên dẫn đến chi phí đặt hàng tổng thể ở mức cao. Ngược lại, chiến lược này giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí lưu kho và tiết kiệm đáng kể diện tích mặt bằng kho bãi. Tuy nhiên, hệ lụy đi kèm là chi phí cơ hội do thiếu hụt hàng hóa sẽ gia tăng, đẩy doanh nghiệp vào rủi ro đứt gãy nguồn cung nguyên phụ liệu cho các xưởng sản xuất.

+ Ngược lại, khi doanh nghiệp ưu tiên đặt hàng với số lượng lớn để tối ưu hóa, giảm thiểu chi phí đặt hàng, áp lực tích trữ sẽ khiến chi phí lưu kho tăng cao. Đổi lại, ưu điểm của phương án này là chi phí cơ hội do thiếu hàng được kéo giảm xuống mức tối thiểu, giúp doanh nghiệp luôn chủ động nguồn hàng để cung ứng kịp thời cho tiến độ sản xuất và các đơn hàng gấp.

+ Khi doanh nghiệp dặt may xác định được quy mô đặt hàng ở mức vừa đủ, hệ thống chi phí sẽ đạt trạng thái cân bằng. Lúc này, chi phí lưu kho được duy trì ở mức hợp lý, đồng thời rủi ro và chi phí thiếu hụt hàng hóa cũng nằm trong phạm vi an toàn. Giải pháp trung hòa này không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn lưu động mà còn đảm bảo năng lực cung ứng kịp thời cho chuỗi sản xuất.

1.4.2. Các hoạt động chính trong quản trị tồn kho nguyên liệu

1.4.2.1. Dự báo nhu cầu nguyên liệu phục vụ cho sản xuất

Trong ngành dệt may, dự báo nhu cầu là điểm khởi đầu quyết định hiệu quả của toàn bộ hệ thống sản xuất. Do đặc thù ngành có tính thời trang vòng đời ngắn và sự biến động lớn về nguyên liệu như vải, sợi, phụ liệu,... việc dự báo chính xác giúp giảm thiểu rủi ro tồn kho lỗi mốt và tối ưu hóa vốn lưu động. Mục tiêu của hoạt động dự báo là xác định chính xác lượng nguyên vật liệu cần thiết trong tương lai để đáp ứng kế hoạch sản xuất và nhu cầu của khách hàng. Việc dự báo được thực hiện dựa trên nhiều nguồn dữ liệu khác nhau như: lịch sử tiêu thụ nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất, đơn đặt hàng và xu hướng thị trường,... Quá trình dự báo nhu cầu được thực hiện các bước cần thiết như sau:

- Phân tích dữ liệu đầu vào

+ Dữ liệu lịch sử: là nền tảng để phân tích chuỗi thời gian. Dữ liệu này giúp doanh nghiệp xác định tính chu kỳ và xu hướng dựa trên dữ liệu về tỷ lệ hao hụt thực tế, sai số dự báo, thời gian giao hàng của nhà cung cấp trong quá khứ. Ví dụ, nhu cầu về một số loại vải nhất định có thể tăng vào các tháng trước mùa lễ hội hoặc mùa đông.

+ Kế hoạch sản xuất MPS: xác định mục tiêu dài hạn và trung hạn, đồng bộ hóa khả năng cung ứng với nhu cầu thị trường. MPS biến các dự báo mơ hồ thành một lịch trình thực thi cụ thể, giúp xác định tốc độ và quy mô sản xuất, từ đó điều tiết dòng chảy hàng hóa trong kho.

+ Định mức tiêu hao: được gọi là BOM đây là căn cứ về mặt kỹ thuật cho mọi yêu cầu mua sắm và cấp phát nguyên liệu, phản ánh hiệu suất chuyển đổi của doanh nghiệp.

+ Đơn hàng: thường chứa đựng những yêu cầu phát sinh mà kế hoạch ban đầu chưa tính đến như đổi loại vải, thêm logo,... buộc hệ thống kho phải làm việc với sự chính xác tuyệt đối về thời gian và số lượng.

- Phân tích đặc điểm nhu cầu NPL

+ Hoạt động phân tích đặc điểm nhu cầu đóng vai trò nền tảng trong việc định hình tầm nhìn chiến lược và tối ưu hóa kế hoạch cung ứng của doanh nghiệp dệt may. Bằng cách phối hợp các phương pháp dự báo định tính và định lượng, bộ phận phân tích có thể đưa ra các dự báo xu hướng thị trường chính xác, từ đó giúp doanh nghiệp khai thác hiệu quả dữ liệu lịch sử để hoạch định chiến lược dài hạn. Đối với ngành dệt may, việc phân tích nhu cầu đòi hỏi phải bám sát ba đặc tính cốt lõi là tính thời vụ, tính xu hướng và nhu cầu phụ thuộc theo sản xuất.

- Để hiện thực hóa các kết quả phân tích, doanh nghiệp dệt may cần tích hợp các hệ thống công nghệ thông tin hiện đại vào quy trình quản trị, tiêu biểu là hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP và hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu MRP. Hệ thống ERP đóng vai trò là nền tảng trung tâm giúp đồng bộ hóa và đảm bảo tính thống nhất của dữ liệu giữa các phòng ban. Và hệ thống MRP là công cụ thực thi các thuật toán logic dựa trên nền tảng dữ liệu từ ERP. Tận dụng các kết quả dự báo nhu cầu và tiến độ sản xuất, MRP sẽ tự động tính toán chi tiết khối lượng nguyên phụ liệu cần mua, thời điểm cần cung ứng và lịch trình phát hàng cụ thể cho từng lệnh sản xuất.

Các phương pháp được sử dụng để dự báo nhu cầu nguyên liệu phổ biến trong quản trị tồn kho ngành dệt may như:

- + Phương pháp định tính: thường dùng khi doanh nghiệp ra mắt dòng sản phẩm mới hoặc dữ liệu lịch sử không còn phù hợp với xu hướng thời trang hiện tại. Thu thập dữ liệu trực tiếp từ khách hàng hoặc các nhà bán lẻ để nắm bắt sự thay đổi trong thị hiếu chất liệu vải.

- + Phương pháp định lượng: dựa trên dữ liệu số lớn trong quá khứ, phù hợp với các loại nguyên liệu cơ bản có nhu cầu ổn định.

- + Phương pháp chỉ số theo mùa: dự báo những thay đổi đột biến theo từng giai đoạn mùa căn cứ vào các số liệu thống kê đã được tồn kho trong quá khứ.

- + Phương pháp bổ sung hàng tự động: Phương pháp này cho phép lên kế hoạch trước cho lượng hàng dự trữ, sử dụng việc phân loại hàng hóa và chia mỗi loại theo các yếu tố lựa chọn.

1.4.2.2. Xác định lượng đặt hàng tối ưu

Việc xác định lượng đặt hàng tối ưu nhằm giải quyết mâu thuẫn giữa hai loại chi phí tỷ lệ nghịch với nhau. Chi phí đặt hàng bao gồm chi phí tìm nhà cung cấp, giao dịch, vận chuyển, kiểm soát chất lượng khi nhập kho. Nếu đặt hàng nhiều lần trong năm, mỗi lần một ít, chi phí này sẽ rất cao. Còn đối với Chi phí lưu kho là bao gồm chi phí thuê kho bãi, bảo quản, bảo hiểm, thuế và đặc biệt là chi phí cơ hội của vốn bị đọng lại trong hàng hóa. Trong dệt may, chi phí này còn bao gồm rủi ro lỗi mốt, hỏng hóc vải do ẩm mốc. Việc xác định lượng hàng mỗi lần đặt sao cho tổng chi phí là thấp nhất giúp doanh nghiệp được tối ưu vốn.

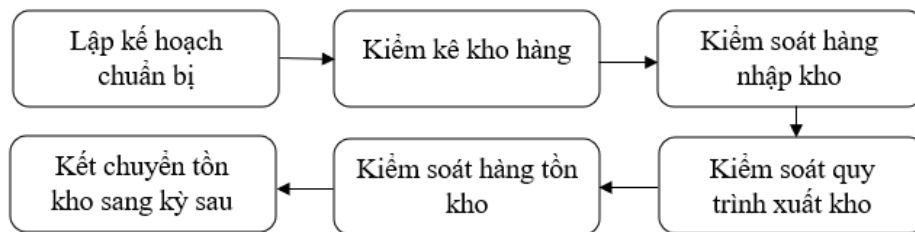
Các phương pháp thường áp dụng trong việc xác định lượng đặt hàng tối ưu mà doanh nghiệp dệt may thường áp dụng tùy theo điều kiện thực tế

- Mô hình quy mô lô đặt hàng hiệu quả - EOQ
- Phương pháp xác định quy mô lô sản xuất EPQ
- Đánh giá cơ hội chiết khấu giảm giá

1.4.2.3. Kiểm soát tồn kho

Mục tiêu của việc kiểm soát tồn kho là đảm bảo tính liên tục, tránh tình trạng đứt gãy chuỗi cung ứng hoặc dừng sản xuất do thiếu nguyên liệu. Tối ưu hóa vốn lưu động, không để vốn chết quá nhiều vào hàng tồn kho dư thừa. Tiết kiệm chi phí thuê kho, bảo quản, bảo hiểm và tránh thất thoát, hư hỏng.

Quy trình kiểm soát hàng tồn kho tối ưu trong doanh nghiệp như sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình kiểm soát hàng tồn kho tối ưu

+ Lập kế hoạch chuẩn bị: Đây là bước khởi đầu để xác định nhu cầu nguyên liệu dựa trên các đơn hàng dệt may và dự báo sản xuất.

+ Kiểm kê kho hàng: Tiến hành rà soát thực tế lượng vải, sợi, phụ liệu hiện có để xác định chính xác số lượng cần nhập thêm, tránh tình trạng mua trùng lặp gây lãng phí vốn.

+ Kiểm soát hàng nhập kho: Thực hiện đối chiếu nghiêm ngặt giữa hàng thực tế của nguyên phụ liệu nhận được so với đơn đặt hàng về cả số lượng và chất lượng. Cần ghi nhận chính xác thời điểm hàng vào kho để cập nhật dữ liệu tồn kho kịp thời. Bước này giúp ngăn chặn sai sót dữ liệu ngay từ đầu, giúp doanh nghiệp dệt may kiểm soát tốt chất lượng nguyên liệu đầu vào, ngăn chặn hàng lỗi làm ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất.

+ Kiểm soát quy trình xuất kho: Kiểm tra tính hợp lệ của lệnh xuất kho dựa trên kế hoạch sản xuất của các xưởng may. Phải tuân thủ quy trình lấy hàng như FIFO để tránh tình trạng nguyên liệu bị tồn đọng quá lâu dẫn đến hư hỏng hoặc lỗi mốt. Đảm bảo cấp phát đúng loại và đủ số lượng nguyên liệu cho từng đơn hàng.

+ Kiểm soát hàng tồn kho: Thực hiện kiểm kê kho hàng định kỳ để xác định tình trạng vật lý và số lượng thực tế của hàng tồn. Kết thúc chu kỳ, cần tiến hành kết chuyển tồn kho sang kỳ sau để duy trì tính liên tục của dữ liệu. Phát hiện sớm các vấn đề như hàng bị hư hỏng, ẩm mốc, đặc tính dễ gãy ở vải hoặc thất thoát. Giúp nhà quản trị đưa ra quyết định điều chỉnh kế hoạch mua sắm hoặc sản xuất phù hợp, đảm bảo mức tồn kho luôn ở trạng thái tối ưu, không gây lãng phí vốn lưu động.

+ Kết chuyển tồn kho sang kỳ sau: Đây là bước chốt dữ liệu để làm cơ sở cho việc lập kế hoạch cho chu kỳ tiếp theo, đảm bảo tính kế thừa và minh bạch trong quản trị tài chính doanh nghiệp.

Hoạt động kiểm soát không chỉ dừng lại ở việc giữ hàng trong kho mà là một hệ thống quản trị từ khâu lập kế hoạch đến khi kết chuyển dữ liệu. Giúp nhà quản lý có cái nhìn xuyên suốt từ lúc nguyên liệu là dự báo cho đến khi trở thành bán thành phẩm trên chuyền may. Việc kiểm soát chặt chẽ từng khâu Nhập - Xuất - Lưu trữ giúp giảm thiểu tối đa các loại chi phí lưu kho và chi phí đặt hàng. Loại bỏ sự sai lệch giữa sổ sách kế toán và thực tế tại kho nguyên phụ liệu.

1.4.2.4. Lưu kho và bảo quản

Lưu kho và bảo quản là quá trình lưu trữ hàng hóa trong kho bãi của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định, đảm bảo hàng hóa tránh các tác hại của môi trường ảnh hưởng làm hư hỏng hàng hóa. Mục đích chính của việc lưu trữ, bảo quản là phục vụ trực tiếp cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

❖ Các yêu cầu tiêu chuẩn kỹ thuật để quản lý tối ưu nguyên phụ liệu trong dệt may.

+ Đối với nguyên liệu vải thường yêu cầu độ ẩm tương đối trong khoảng 50%-60% và 20°C - 23°C theo Hiệp hội Thử nghiệm và Vật liệu Hoa Kỳ. Vì nguyên liệu vải có tính năng hút ẩm, nếu độ ẩm quá cao gây nấm mốc, ố vàng; độ ẩm quá thấp khiến sợi bị giòn, dễ rách; điều đặc biệt, là hạn chế ánh sáng mặt trời trực tiếp vì tia UV làm phai màu của nguyên liệu vải. Bằng cách sử dụng kho kín có mái che cách nhiệt, hệ thống đèn LED vừa phải, kết hợp máy hút ẩm và máy đo độ ẩm công nghiệp.

+ Phòng chống nấm mốc và côn trùng, nấm mốc là môi trường tạo điều kiện cho các loại côn trùng phá hoại được sản sinh và xuất hiện gây hại cho các loại nguyên liệu nếu môi trường kho không được vệ sinh đúng cách. Doanh nghiệp cần thực hiện vệ sinh công nghiệp định kỳ hàng tuần, kiểm soát lối xâm nhập, áp dụng bẫy dính/bẫy đèn và phun thuốc chuyên dụng an toàn cho vải.

+ Sắp xếp và phân loại NPL vải theo khu vực/kệ; sắp xếp theo nhóm màu và mã lô hàng. Mỗi vị trí phải dán bảng thông tin rõ ràng: Mã hàng - Tên màu - Mã lô Lot No - Ngày nhập - Đánh số vị trí kệ. Khi xuất kho, phiếu xuất phải ghi rõ vị trí này để nhân viên không mất thời gian tìm kiếm, tránh các sai sót khi đưa NPL vào sản xuất.

❖ Các cách lưu kho mà các doanh nghiệp thường áp dụng

- Sử dụng dịch vụ lưu kho bên thứ ba, phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ để tối ưu chi phí ban đầu, nhưng chi phí thuê tăng nếu hàng lưu trữ lớn và dịch vụ đặc thù.

- Xây dựng và sử dụng kho bãi riêng, với cách này thì thường được các doanh nghiệp lớn lựa chọn để chủ động kiểm soát hàng hóa trong chuỗi sản xuất và phân phối. Nhược điểm là chi phí đầu tư ban đầu cao và đòi hỏi nguồn nhân lực quản lý lớn.

❖ Để duy trì nguyên vẹn chất lượng của NPL trong suốt quá trình lưu trữ, doanh nghiệp cần thực hiện đồng bộ ba nhóm công tác trọng tâm bao gồm kiểm soát môi trường, bảo đảm an toàn kho bãi và ứng dụng công nghệ giám sát. Hoạt động này giúp giữ vững giá trị của nguyên vật liệu, đồng thời giảm thiểu đáng kể các chi phí hao hụt và hư hỏng không mong muốn. Đây là nền tảng cốt lõi đảm bảo an toàn cho người lao động, tài sản, giúp hoạt động sản xuất diễn ra liên tục, ổn định và hiệu quả.

1.4.3. Các mô hình và phương pháp sử dụng trong quản trị tồn kho nguyên liệu

1.4.3.1. Mô hình EOQ

- Mô hình EOQ giúp doanh nghiệp xác định lượng đặt hàng tối ưu nhằm tối thiểu hóa tổng chi phí tồn kho. Mục tiêu của mô hình nhằm tìm mức đặt hàng mà tại đó tổng chi phí đạt cực tiểu TC_{min} .

- Lượng đặt hàng tối ưu EOQ:

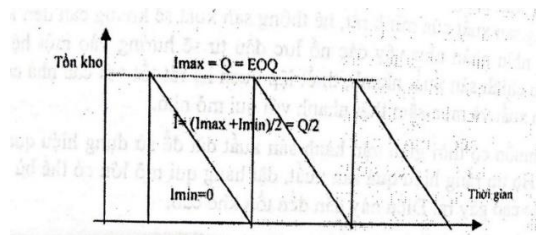
$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}$$

Trong đó:

D : Nhu cầu hàng hóa (số lượng tiêu thụ/năm).

S : Chi phí đặt hàng (xử lý, vận chuyển, thủ tục).

H : Chi phí lưu kho (bảo quản, bảo hiểm, chi phí cơ hội vốn)



Hình 1.2: Mô hình tồn kho EOQ

Nguồn tham khảo giáo án môn Quản trị sản xuất của TS. Nguyễn Thanh Liêm

- Số lần đặt hàng trong năm:

$$N = \frac{D}{EOQ}$$

- Tổng chi phí hàng tồn kho tối thiểu (TC):

$$TC = \left(\frac{D}{Q} \times S \right) + \left(\frac{Q}{2} \times H \right)$$

- Các điều kiện quan trọng để mô hình EOQ hoạt động chính xác và hiệu quả:

- + Nhu cầu (D) là hằng số và đã biết trước, không thay đổi theo mùa vụ hay xu hướng của thị trường, mức sử dụng xác định và đều.
- + Thời gian chờ hàng (Lead time) là cố định và không đổi, thường bằng 0 hoặc hằng số, thời gian đặt hàng tính vừa đủ. Hàng được giao ngay lập tức khi đặt hoặc thời gian vận chuyển là cố định, không có sự chậm trễ.
- + Giá đơn vị sản phẩm không thay đổi, không có chiết khấu theo số lượng. Giá mua mỗi đơn vị là cố định bất kể đặt bao nhiêu.
- + Hàng được giao đủ trong một lần duy nhất cho mỗi đơn hàng. Toàn bộ lô hàng được giao về kho ngay khi đặt, không phải giao theo từng phần, lô.
- + Không xảy ra tình trạng hết hàng. Giả định rằng doanh nghiệp luôn có đủ hàng để bán, không bao giờ rơi vào trạng thái cháy hàng.
- + Chi phí đặt hàng (S) và chi phí lưu kho (H) không đổi: Các chi phí này là hằng số, không phụ thuộc vào quy mô đặt hàng hay biến động kinh tế.

Trong quản trị hàng tồn kho, mô hình EOQ cực kỳ hữu ích đối với các doanh nghiệp có dòng sản xuất ổn định. Công cụ này giúp tối ưu hóa quy mô mỗi lần đặt hàng nhằm tránh tình trạng ứ đọng vốn do tích trữ quá mức, đồng thời hỗ trợ bộ phận mua hàng xác định chính xác thời điểm tái đặt hàng và khai thác hiệu quả các chính sách chiết khấu thương mại từ NCC khi mua số lượng lớn. Tuy nhiên, bên cạnh giúp doanh nghiệp tối ưu được lượng đặt hàng thì mô hình EOQ cũng có những hạn chế

nhất định. Trong thực tế, đối với ngành Dệt may thì nhu cầu biến động liên tục theo mùa và xu hướng thời trang, khiến việc tính toán theo nhu cầu bình quân năm của EOQ dễ bị sai lệch. Mô hình này cũng không thể tối ưu hóa lợi ích mua sỉ khi NCC có chính sách chiết khấu lớn, đồng thời bỏ qua các rủi ro thực tế như NCC giao trễ, vải lỗi hay đơn hàng bị hủy đột ngột. Do đó, nếu chỉ áp dụng rập khuôn, doanh nghiệp rất dễ bị đứt gãy chuỗi sản xuất. Để khắc phục điều đó, các doanh nghiệp dệt may hiện nay thường biến tấu mô hình EOQ linh hoạt hơn để quản trị tồn kho hiệu quả.

1.4.3.2. Phân loại hàng hóa theo giá trị - Mô hình ABC

Mô hình ABC là một phương pháp phân loại hàng hóa dựa trên mức độ quan trọng và giá trị sử dụng. Hàng hóa trong kho sẽ được chia thành 3 nhóm cơ bản:

- Nhóm A là những loại hàng quan trọng chiếm khoảng 70-80% giá trị nhưng chiếm số lượng vừa đủ, ổn định và dễ dự báo, ít sai sót. Giá trị mặt hàng cao nếu tồn kho quá nhiều dẫn đến ứ đọng nguồn vốn, vì vậy nên duy trì ở mức vừa đủ là phù hợp.
- Nhóm B là những loại hàng trung bình có giá trị chiếm khoảng 15-25% và số lượng phù hợp. Tồn kho an toàn có thể ở mức trung bình kết hợp kiểm soát định kỳ nhằm ổn định nhu cầu.
- Nhóm C là những loại hàng ít quan trọng, giá trị thấp nhưng cần số lượng nhiều (chiếm khoảng 5% giá trị nhưng 55% số lượng). Mức tồn kho an toàn thường có xu hướng cao vì tránh rủi ro về chấy hàng hay thời gian giao hàng chậm tiến độ. Đặc biệt loại hàng này có giá trị rẻ, tồn kho quá nhiều không mất quá nhiều vốn.

Nhóm	Số lượng	Giá trị
A	10% - 15%	70% - 80%
B	25% - 30%	20% - 25%
C	50% - 55%	5% - 10%

Nhóm A - Kiểm toán hàng tháng hay hàng tuần

Nhóm B - Kiểm toán hàng quý

Nhóm C - Kiểm toán hàng 6 tháng

Áp dụng mô hình ABC vào kho dệt may là giải pháp tối ưu giúp doanh nghiệp phân phối nguồn lực quản lý một cách khoa học dựa trên giá trị và đặc thù của từng loại nguyên phụ liệu. Nhóm A gồm các loại vải chính chiếm phần lớn giá trị vốn lưu động sẽ được kiểm soát nghiêm ngặt theo thời gian thực và cấp phát nghiêm ngặt theo lệnh sản xuất nhằm giảm thiểu rủi ro tồn kho lỗi thời. Trong khi đó, các

phụ liệu nhóm B như khóa kéo, cúc áo chức năng được theo dõi định kỳ theo từng đơn hàng, còn nhóm C như chỉ may, nhãn mác hay thùng carton được mua số lượng lớn để tối ưu chi phí lưu kho. Cách phân loại này vừa giải phóng áp lực cho thủ kho, vừa giúp dòng vốn của nhà máy dẹt may quay vòng nhanh hơn.

1.4.3.3. Phương pháp Just In Time-JIT

Phương pháp JIT (Just-In-Time) là mô hình quản lý chuỗi cung ứng. Bản chất của phương pháp này là nguyên vật liệu, linh kiện và hàng hóa chỉ được sản xuất hoặc nhập về đúng số lượng, đúng thời điểm và đúng vị trí ngay khi cần cho quá trình sản xuất hoặc tiêu thụ.



Hình 1.3: Mô hình tinh gọn JIT

Để thực hiện phương pháp JIT đạt được hiệu quả, các doanh nghiệp cần lưu ý

- Hệ thống thông tin phải có sự kết nối thời gian thực giữa kho nguyên liệu và các xưởng may.

- Nhà cung cấp phải đảm bảo đúng thời gian giao hàng, vì trong phương pháp JIT việc chậm trễ một lô vải nhỏ cũng có thể làm ngưng trệ cả một chuyền may của hàng nghìn công nhân.

Trong dệt may, JIT phù hợp nhất khi kết hợp với Mô hình phân loại ABC. Doanh nghiệp áp dụng JIT nghiêm ngặt cho nhóm A và nhóm B để tối ưu dòng vốn, nhưng vẫn giữ tư duy truyền thống là trữ kho an toàn cho nhóm C để bảo vệ dây chuyền sản xuất khỏi nguy cơ bị ách tắc. Mô hình tồn kho đúng lúc giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu hàng tồn kho và tăng hiệu quả, cắt giảm các chi phí tồn kho khi nhà sản xuất nhận được nguyên liệu cần thiết và không cần phí lưu kho, giảm diện tích kho bãi và nâng cao chất lượng sản phẩm.

1.4.3.4. Phương pháp FIFO và LIFO

- FIFO (First In, First Out): là nguyên tắc hàng hóa nào nhập kho trước thì phải được xuất kho trước. Hàng tồn kho còn lại cuối kỳ sẽ là những lô hàng mới nhập gần

nhất. Hàng nhập trước xuất trước, phù hợp cho hàng có hạn sử dụng (thực phẩm, dệt may, mỹ phẩm).

- LIFO (Last In, First Out): là nguyên tắc hàng hóa nào nhập kho sau cùng sẽ được ưu tiên xuất kho trước. Hàng tồn kho còn lại cuối kỳ sẽ là những lô hàng đã nằm trong kho từ rất lâu. Hàng nhập sau xuất trước, thường dùng cho hàng hóa đặc thù như vật liệu xây dựng (than, đá...)

Trong quản trị kho dệt may, phương pháp FIFO là lựa chọn tối ưu và bắt buộc cho các nguyên liệu cốt lõi như vải cuộn, sợi nhằm ngăn ngừa tình trạng ảm mốc, lão hóa vật liệu và lỗi thời theo mùa vụ. Ngược lại, phương pháp LIFO có tính ứng dụng rất hạn chế, chỉ phù hợp cho các vật liệu đóng gói cồng kềnh như thùng carton, băng keo, do đặc thù xếp dỡ vật lý hoặc được dùng như một chiến lược kế toán để giảm thuế khi giá nguyên liệu thô lạm phát. Việc kết hợp linh hoạt hai phương pháp này giúp nhà máy dệt may vừa bảo toàn được chất lượng sản phẩm đầu ra, vừa tối ưu hóa không gian lưu trữ và chi phí vận hành kho.

1.4.4. Các rủi ro trong quản trị tồn kho nguyên liệu

- Sự gián đoạn của nguồn cung ứng: là rủi ro về mặt vận hành khi nguyên phụ liệu như vải, chỉ, nút, khóa kéo... không được giao đúng hạn hoặc bị đứt gãy chuỗi cung ứng. Trong ngành dệt may vốn có tính mùa vụ cao, việc thiếu hụt nguyên liệu sẽ làm đình trệ dây chuyền may, dẫn đến chậm tiến độ giao hàng cho đối tác. Điều này không chỉ gây thiệt hại về chi phí nhân công chờ việc mà còn làm mất uy tín và bị phạt hợp đồng.

- Sự thay đổi tỷ giá: ngành dệt may Việt Nam thường nhập khẩu phần lớn nguyên phụ liệu từ nước ngoài và thanh toán bằng ngoại tệ chủ yếu là USD. Tỷ giá biến động trực tiếp tác động đến giá trị hàng tồn kho. Nếu tỷ giá tăng, chi phí vốn để duy trì mức tồn kho an toàn sẽ đẩy lên cao, gây áp lực lên dòng tiền và làm giảm biên lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Chất lượng vật liệu, hàng hóa, đây là rủi ro cần chú ý vì đặc thù của nguyên liệu dệt may như vải dễ bị ảnh hưởng bởi môi trường ẩm mốc, côn trùng hoặc lỗi kỹ thuật từ nhà sản xuất. Nếu nguyên liệu nhập về bị lỗi màu hoặc lỗi sợi mà không phát hiện kịp thời trong khâu kiểm kê, sản phẩm đầu ra sẽ bị hỏng hàng loạt dẫn đến chất lượng kém. Và công tác bảo quản không tốt dẫn đến vải bị mục, biến dạng, làm tăng tỷ lệ hao hụt và chi phí tiêu hủy hàng tồn kho kém phẩm chất.

- Khả năng tiêu thụ/sản xuất của doanh nghiệp: đây là sự mất cân đối giữa lượng dự trữ và nhu cầu thực tế của các xưởng sản xuất hoặc đơn hàng từ khách hàng. Rủi ro này ảnh hưởng đến doanh nghiệp khi dự báo sai hay năng lực sản xuất kém. Nếu dự trữ quá nhiều so với năng lực sản xuất, doanh nghiệp sẽ bị đọng vốn, tăng chi phí lưu kho và rủi ro lỗi mốt đặc biệt với các loại vải theo trend.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị tồn kho nguyên liệu trong ngành dệt may

- Các yếu tố bên ngoài

+ Biến động của nhu cầu thị trường: nhu cầu tiêu thụ sản phẩm dệt may trên thị trường thường diễn ra phức tạp, mang tính mùa vụ cao và rất khó dự đoán chính xác. Do đó, kế hoạch tồn kho nguyên liệu phải luôn linh hoạt, tăng lượng dự trữ đối với các mặt hàng có tính thời vụ cao để kịp thời đáp ứng tiến độ sản xuất, và giảm tồn kho khi thị trường suy thoái nhằm tránh ứ đọng vốn.

+ Thời gian cung ứng nguyên liệu từ nhà cung cấp: doanh nghiệp cần tính toán chính xác thời gian từ lúc đặt hàng đến khi hàng về kho để đưa ra quyết định tồn kho phù hợp. Nếu nhà cung cấp giao hàng đúng hạn thì lượng tồn kho có thể thấp, nhưng ngược lại đối với các nhà cung cấp hay chậm trễ thì doanh nghiệp cần phải tồn kho thêm nguyên liệu để phòng hờ, tránh rủi ro.

+ Giá cả nguyên liệu: giá nguyên liệu nhập khẩu thường có xu hướng biến động theo thị trường bởi nhiều yếu tố tác động như kinh tế và địa chính trị, tỷ giá hối đoái, chi phí logistic, các thuế quan và FTA, yêu cầu về các tiêu chuẩn chất lượng,... Sự bất ổn về giá này đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược mua hàng và tích trữ tồn kho hợp lý nhằm tối ưu hóa chi phí sản xuất.

- Các yếu tố bên trong

+ Đặc điểm của các nguyên liệu: dựa vào các đặc tính riêng của từng loại nguyên liệu khác nhau như nguyên liệu thực phẩm/hóa chất; hàng có kích thước lớn; nguyên liệu có giá trị lớn,... thì ứng với các cách tồn kho khác nhau để đảm bảo nguyên liệu không bị hư hỏng và hao hụt, giảm thiểu phát sinh các chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp.

+ Ứng dụng công nghệ: để duy trì hệ thống tồn kho diễn ra một cách hiệu quả và trôi chảy cần có sự quản lý và kiểm soát các thông tin liên tục và kịp thời. Đây là bộ điều khiển quan trọng để cập nhật số liệu tồn kho theo từng thời điểm nên việc ứng dụng công nghệ là một cách hiệu quả và thiết thực cho doanh nghiệp.

+ Chi phí tồn kho: đôi mặt với các loại chi phí khi lưu kho thì điều doanh nghiệp quan tâm song song đồng thời đó là liên quan đến chi phí đặt hàng và chi phí thiếu hàng. Ba loại chi phí này liên quan mật thiết với nhau, doanh nghiệp nào cũng cần cân nhắc và thận trọng trong việc kiểm soát chúng một cách hợp lý.

+ Nhân sự: NPL rất nhỏ như nút, chỉ, nhãn và vải thì đa dạng chủng loại. Nếu nhân viên không nắm vững mã hàng, dẫn đến xuất nhầm lô, hoặc nhập sai số lượng, hệ thống ERP sẽ báo sai số. Trình độ của đội ngũ quản lý kho ảnh hưởng trực tiếp đến độ chính xác của sổ sách và việc phát hiện sớm các sai lệch.

+ Hệ thống kho bãi: NPL dệt may như vải, chỉ,...rất nhạy cảm với độ ẩm và nhiệt độ. Rất dễ bị ẩm mốc gây mùi hôi khó chịu, ảnh hưởng chất lượng vải hoặc bị bạc màu do ánh sáng mặt trời chiếu trực tiếp. Nếu kho không đạt chuẩn, hàng hóa dễ hư hỏng, buộc phải thanh lý hoặc vứt bỏ.

1.6. Các quy định pháp lý, hệ thống chứng từ liên quan đến quản trị hàng tồn kho

1.6.1. Các quy định pháp lý liên quan đến quản trị hàng tồn kho

Hệ thống pháp luật đối với quản trị tồn kho dệt may rất chặt chẽ, đan xen giữa quản lý tài chính và quản lý thực địa. Đối với các doanh nghiệp dệt may, rủi ro pháp lý lớn nhất thường nằm ở khâu quyết toán định mức với Hải quan và trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho khi hàng hóa bị lỗi mốt. Vì ngành dệt may Việt Nam phần lớn là sản xuất xuất khẩu hoặc gia công cho thương hiệu nước ngoài, nên các quy định hải quan cực kỳ khắt khe.

- Căn cứ theo quy định tại Thông tư 38/2015/TT-BTC của Bộ Tài chính ban hành ngày 25/03/2015 và Thông tư 39/2018/TT-BTC sửa đổi, bổ sung được ban hành ngày 20/04/2018. Hàng năm doanh nghiệp phải nộp báo cáo quyết toán tình hình sử dụng nguyên liệu với Hải quan. Bất kỳ sự chênh lệch lớn nào giữa sổ sách và kho thực tế mà không giải trình được đều có thể dẫn đến truy thu thuế và xử phạt vi phạm hành chính. Thông tư này quy định rất nghiêm ngặt về việc lưu giữ, bảo quản và xử lý phế liệu, phế phẩm.

- Nghị định 111/2021/NĐ-CP của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 43/2017/NĐ-CP ngày 14/04/2017 của Chính phủ về nhãn hàng hóa ban hành ngày 09/12/2021. Các nội dung của nghị định giúp cho việc phân loại và truy xuất nguồn gốc, kiểm soát chất lượng và an toàn. Trong ngành dệt may sẽ giúp đảm bảo được đúng đặc điểm và nguồn gốc chất liệu của những NPL nhập khẩu vì các sản phẩm

dệt may có yêu cầu khắt khe về hàm lượng hóa chất và nhãn hàng hóa giúp bạn xác định được thông tin kỹ thuật quan trọng. Dễ dàng giải trình với Cơ quan Thuế và Hải quan khi kiểm tra kho.

- Theo thông tư số 99/2025/TT-BTC ngày 27/10/2025 của Bộ Tài chính hướng dẫn Chế độ kế toán doanh nghiệp thay thế Thông tư số 200/2014/TT-BTC, có hiệu lực từ ngày 01/01/2026. Thông tư được ban hành nhằm hiện đại hóa hệ thống kế toán Việt Nam, tiệm cận với các chuẩn mực quốc tế IFRS. Với dệt may, việc chọn phương pháp ảnh hưởng trực tiếp đến giá vốn hàng bán và lợi nhuận trong bối cảnh giá vải, sợi biến động liên tục. Thông tư tạo ra những tác động tích cực đến ngành dệt may về tối ưu hóa hệ thống mã hóa SKU và tài khoản, siết chặt quy trình kiểm soát nội bộ và tăng tính minh bạch trong định giá tồn kho.

- Thông tư số 21/2017/TT-BCT của Bộ Công Thương, quy định về mức giới hạn và việc kiểm tra hàm lượng formaldehyt và các amin thơm chuyển hóa từ thuốc nhuộm azo trong sản phẩm dệt may được ban hành ngày 23/10/2017. Quy định yêu cầu các doanh nghiệp phải kiểm duyệt hàng hóa sớm ngay khi hàng về, mỗi mã hàng SKU nhập kho phải đính kèm số hiệu của bộ chứng từ kiểm nghiệm theo Thông tư 21.

1.6.2. Hệ thống chứng từ

1.6.2.1. Chứng từ nhập kho

Các chứng từ nhập kho là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp chứng minh tính hợp pháp, chất lượng và xác minh nguồn gốc, an toàn của hàng hóa khi vào kho. Nếu khâu nhập kho quản lý lỏng lẻo dẫn đến hàng không đạt chuẩn, bị truy thu thuế và dẫn đến ngưng sản xuất. Khi nhập kho cần có các chứng từ bao gồm:

- Đơn đặt hàng PO: là văn bản thỏa thuận giữa công ty và nhà cung cấp về chủng loại, số lượng, quy cách, đơn giá và thời gian giao hàng. Đây là căn cứ để đối soát khi hàng về thực tế.
- Hóa đơn Invoice: là chứng từ thương mại được lập bởi người bán và gửi cho người mua, xác nhận các thông tin chi tiết về giao dịch mua bán hàng hóa. Đây là chứng từ quan trọng nhất về mặt kế toán thuế, xác nhận nghĩa vụ tài chính.
- Phiếu nhập kho: Phiếu nhập kho là chứng từ dùng để ghi lại số lượng và giá trị nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, hàng hóa thực tế nhập kho.
- Tờ khai hải quan: là văn bản pháp lý quan trọng nhất mà chủ hàng (hoặc người được ủy quyền) bắt buộc phải khai báo với cơ quan Hải quan để được phép đưa hàng ra khỏi

hoặc vào lãnh thổ Việt Nam, cũng có thể xem nó là tám hộ chiếu của hàng hóa khi xuất khẩu hoặc nhập khẩu.

- Phiếu kiểm định/Chứng chỉ chất lượng: là tài liệu do cơ quan thẩm quyền hoặc đơn vị sản xuất cấp, xác nhận hàng hóa, sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng, an toàn, kỹ thuật theo quy định. Trong ngành dệt may, đây là chứng từ bắt buộc để tuân thủ Thông tư 21/2017/TT-BCT kiểm soát Formaldehyt/Amin thơm. Nếu thiếu, hàng không thể nhập hệ thống.

1.6.2.2. Chứng từ lưu kho

Khi lưu kho, doanh nghiệp có các chứng từ dùng để theo dõi, quản trị và đối chiếu hàng tồn kho hiện tại, đảm bảo dòng vốn và giá thành trong quá trình lưu kho, giảm sai lệch giá thành, đọng vốn, lãng phí tài chính.

- Thẻ kho: là chứng từ kế toán dùng để theo dõi số lượng nhập, xuất, tồn kho của từng loại nguyên liệu, vật tư, hàng hóa cụ thể. Được mở cho từng mã hàng SKU riêng biệt. Nó ghi chép chi tiết mỗi lần nhập/xuất và số dư tồn kho cuối kỳ. Đây là công cụ quản trị thời gian thực để thủ kho biết được tình trạng hàng hóa.

- Sổ chi tiết nguyên phụ liệu: là chứng từ kế toán dùng để theo dõi tình hình nhập, xuất, và tồn kho của từng loại nguyên vật liệu cụ thể về cả số lượng và giá trị. Tổng hợp toàn bộ biến động nhập - xuất - tồn trong kỳ của một loại hàng hóa, dùng làm căn cứ lập Báo cáo tài chính.

1.6.2.3. Chứng từ xuất kho

Đây là giai đoạn đưa nguyên liệu vào quy trình sản xuất, đảm bảo lượng xuất không vượt quá định mức.

- Lệnh sản xuất: là tài liệu hoặc chỉ thị chính thức, xác định các thông tin chi tiết về việc sản xuất một hoặc nhiều sản phẩm, bao gồm loại sản phẩm, số lượng, thời gian thực hiện, và các nguồn lực cần thiết. Văn bản do bộ phận kế hoạch lập, yêu cầu kho xuất nguyên liệu.

- Phiếu xuất kho: là phiếu xác nhận sự chuyển giao quyền kiểm soát hàng hóa từ thủ kho sang bộ phận sản xuất.

- Bảng định mức tiêu hao: là tài liệu kỹ thuật quy định số lượng nguyên vật liệu, năng lượng hoặc nhiên liệu tối đa cần thiết để sản xuất một đơn vị sản phẩm hoặc thực hiện một công đoạn, bao gồm cả hao hụt cho phép.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.1. Tổng quan về công ty Hòa Thọ

Tên công ty	Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ
Tên tiếng Anh	Hoa Tho Textile & Garment Joint Stock Corporation
Tên viết tắt	Hòa Thọ Corporation
Mã số thuế	0400101556
Địa chỉ trụ sở chính	36 Ông Ích Đường, Cẩm Lệ, Đà Nẵng, Việt Nam
Email	office@hoatho.com.vn
Website	https://www.hoatho.com.vn
Loại hình doanh nghiệp	Công ty cổ phần
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất, gia công và xuất khẩu hàng dệt may
Đơn vị chủ quản	Tập đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex)
Người đại diện theo pháp luật	Ông Nguyễn Ngọc Bình
Logo	

(Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, 2025)

Bảng 2.1: Thông tin chung về công ty Hòa Thọ

2.1.1. Tóm tắt lịch sử hình thành về Tổng công ty

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may có truyền thống lâu đời tại Việt Nam, với hơn 60 năm hình thành và phát triển. Công ty được thành lập trong giai đoạn đầu của ngành dệt may Việt Nam, chủ yếu sản xuất các sản phẩm dệt may phục vụ nhu cầu trong nước. Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ được hình thành từ năm 1962, tiền thân là Nhà máy Dệt Hòa Thọ, trực thuộc Công ty Kỹ nghệ Bông vải Việt Nam.

Từ cuối những năm 1990 đến đầu những năm 2000 công ty phát triển mạnh mẽ và liên tục mở rộng nhiều nhà máy may chuyên sản xuất suit, blazer, quần tây,...và được nhận các chứng nhận như WRAP(Worldwide Responsible Accredited Production), GSV(Global Security Verification), ISO 9001, Cotton USA, Oeko-Tex Standard 100,...và hợp tác với các thương hiệu quốc tế. Nâng tầm giá trị của công ty và đánh dấu bước chuyển mình của Hòa Thọ hướng đến thị trường xuất khẩu và nâng cao uy tín trên thị trường quốc tế.

Ngày 15/11/2006, công ty đổi tên thành Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ theo quyết định số 3252/QĐ-BCN của Bộ Công nghiệp, và chính thức đi vào hoạt động vào ngày 01 tháng 02 năm 2007. Từ đó đến nay, Hòa Thọ không ngừng mở rộng hệ thống nhà máy, đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao chất lượng, từng bước khẳng định vị thế là một trong những doanh nghiệp dệt may uy tín tại Việt Nam.

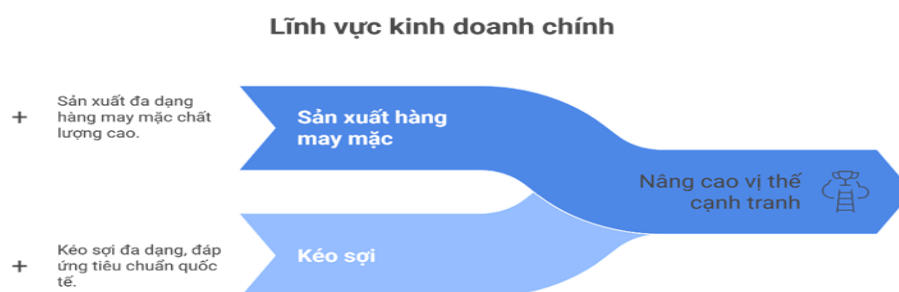


Hình 2.1: Các giai đoạn phát triển của Công ty Hòa Thọ

2.1.2. Lĩnh vực và sản phẩm kinh doanh chính

2.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh chính

Hòa Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may có bề dày lịch sử và quy mô lớn với 2 lĩnh vực chính là sản xuất hàng may mặc và kéo sợi.



Hình 2.2: Sơ lược các lĩnh vực chính kinh doanh của Công ty Hòa Thọ

2.1.2.2. Sản phẩm kinh doanh

❖ Sản phẩm sợi

 <i>Sợi TC</i>	 <i>Sợi CD</i>
 <i>Sợi xe các loại</i>	 <i>Sợi CVC</i>

Bảng 2.2: Các loại sợi

- Sợi TC: là loại sợi pha giữa sợi polyester và cotton (polyester chiếm trên 50%). Các sản phẩm từ sợi TC vừa có độ mềm mịn vừa có độ bóng khỏe của polyester.
- Sợi xe: được hình thành từ việc chập 2, 3 sợi đơn với nhau và xe lại thành sợi với độ săn phù hợp, có độ bền cao hơn, phù hợp với các loại vải thô hoặc chỉ may.
- Sợi CD: là loại sợi cotton có thành phần 100% từ xơ bông, có tính năng hút ẩm cao, thấm hút mồ hôi rất tốt, vì thế các loại vải được dệt bằng sợi CD khi sử dụng rất thoáng mát, dễ chịu vì vậy hiện nay được dùng khá phổ biến.
- Sợi CVC: là loại sợi pha giữa sợi polyester và cotton, cotton chiếm trên 50%, khi sử dụng cho cảm giác dễ chịu, dễ thấm mồ hôi khi tiếp xúc da người.

❖ Sản phẩm may xuất khẩu



Hình 2.3: Một số sản phẩm may xuất khẩu

Doanh nghiệp chuyên sản xuất và xuất khẩu đa dạng các dòng sản phẩm may mặc bao gồm veston, quần tây, đồ bảo hộ lao động, áo khoác và hàng dệt kim. Các dòng sản phẩm của công ty sở hữu thiết kế linh hoạt, hoa văn phong phú và sử dụng dải chất liệu cực kỳ đa dạng (từ cotton, polyester, wool đến denim, da, dệt kim), giúp đáp ứng tốt mọi phân khúc nhu cầu từ trang trọng, thường ngày cho đến các ngành nghề đặc thù.

❖ Thời trang nội địa

- Đồng phục học sinh cấp 1,2,3: dòng sản phẩm nhận diện thương hiệu phổ biến. Sử dụng chất liệu vải sợi TC độ bền cao, ít nhăn, đáp ứng tần suất vận động mạnh của học sinh.
- Thời trang nam/nữ: Hướng đến phong cách thanh lịch, trẻ trung. Sản phẩm đa dạng từ sơ mi, quần tây đến short, jogger năng động; chất liệu chính gồm cotton, linen, CVC.
- Đồng phục doanh nghiệp: Sản xuất quy mô lớn cho các công ty, ngân hàng, tập đoàn nhằm xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp. Sản phẩm đòi hỏi độ đồng nhất màu sắc nghiêm ngặt, ưu tiên sử dụng vải cao cấp như sợi Combed (chải kỹ) để tạo bề mặt bóng mịn, sang trọng.

2.1.3. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

❖ Tầm nhìn:

“Trở thành Doanh nghiệp tiên phong và phát triển bền vững trong ngành dệt may”

❖ Sứ mệnh: “Là Đối tác tin cậy trong chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu”

❖ Giá trị cốt lõi:

- Thượng tôn pháp luật, quản trị minh bạch, phát triển bền vững.
- Thỏa mãn khách hàng khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ.
- Hải hòa lợi ích cổ đông, người lao động và đóng góp cho xã hội.

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ luôn hoạt động dựa trên việc tuân thủ pháp luật, quản lý rõ ràng và minh bạch, đồng thời hướng đến phát triển lâu dài và bền vững. Công ty luôn đặt sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu trong quá trình sản xuất và cung cấp sản phẩm, cũng như chú trọng đảm bảo quyền lợi cho cổ đông, người lao động và có trách nhiệm với xã hội.

❖ Tuyên bố chiến lược:

Tiên phong trong các giải pháp kinh doanh, liên tục cải tiến để đồng hành cùng đối tác, khách hàng trong ngành dệt may toàn cầu.

- Khẩu hiệu: *“Hòa cùng thời đại, Thọ với nhân văn”*

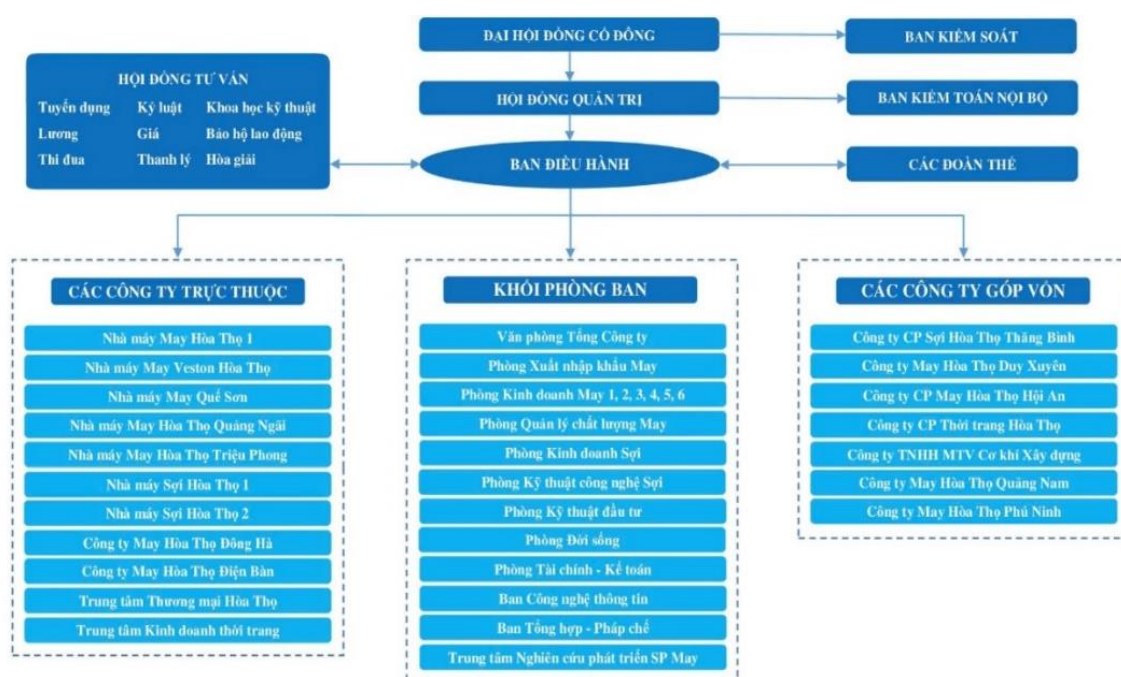
❖ Triết lý kinh doanh:

Người lao động phù hợp là tài sản quý giá nhất của Dệt May Hòa Thọ. Hòa Thọ xem người lao động là yếu tố quan trọng nhất, là nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Công ty luôn cố gắng tạo ra giá trị thiết thực cho khách hàng, người lao động và cổ đông. Thông qua sản phẩm chất lượng, đồng thời đảm bảo quyền lợi và môi trường làm việc ổn định cho người lao động, cũng như mang lại lợi ích bền vững cho các cổ đông. Đóng góp vào sự phát triển của đất nước, môi trường sống và đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông. Tiết kiệm nguyên liệu không chỉ giúp công ty giảm chi phí mà còn là cách để bảo vệ môi trường theo đúng triết lý của công ty.

2.1.4. Hệ thống văn phòng, chi nhánh và mạng lưới đối tác

2.1.4.1. Hệ thống văn phòng, chi nhánh

Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ (Hoa Tho Textile - Garment Joint Stock Corporation) là một trong những đơn vị lớn nhất trong ngành dệt may tại miền Trung Việt Nam. Hệ thống văn phòng và mạng lưới sản xuất của công ty được tổ chức rất quy mô.



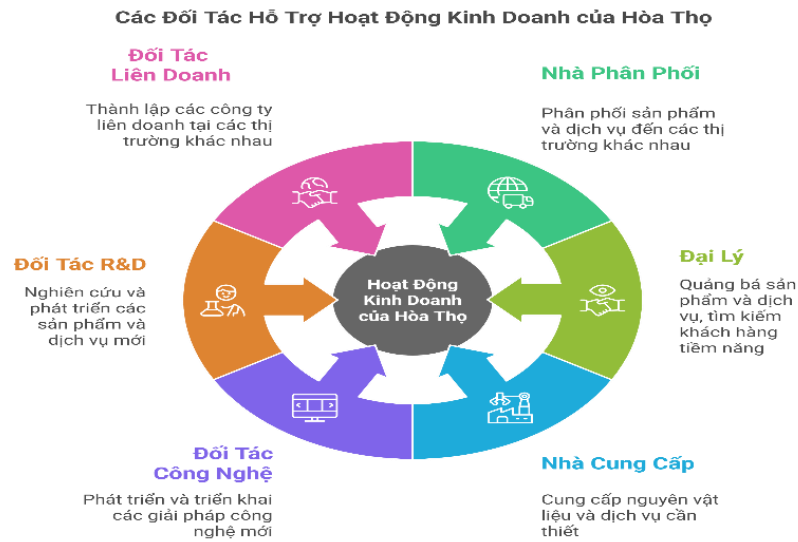
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của tổng công ty Hòa Thọ

(Nguồn Hoa Tho Corp)

- Trụ sở chính: Bộ máy quản lý cao nhất của Tổng công ty Dệt may Hòa Thọ là nơi thực hiện các hoạt động quản trị cấp cao như đàm phán hợp đồng với các đối tác lớn, quản lý tài chính tập trung, xây dựng chiến lược nhân sự. Đại hội đồng cổ đông & Hội đồng quản trị là nơi quyết định chiến lược, đầu tư và định hướng dài hạn. Song song với đó là Ban Kiểm soát & Ban Kiểm toán nội bộ, có nhiệm vụ đảm bảo sự minh bạch, tuân thủ quy định pháp luật và quản lý rủi ro tài chính nội bộ. Bộ phận Các đoàn thể có vai trò chăm lo đời sống, tạo sự gắn kết trong toàn hệ thống lao động.
- Hội đồng tư vấn: Bộ phận chuyên môn hóa sâu, giải quyết các vấn đề cốt lõi và đề xuất giải pháp chuyên sâu, giúp giảm áp lực ra quyết định cho Ban điều hành.
- Ban điều hành: được chia thành ba khối chính gồm Các công ty trực thuộc; Khối phòng ban và Các công ty góp vốn.

2.1.4.2. Mạng lưới đối tác

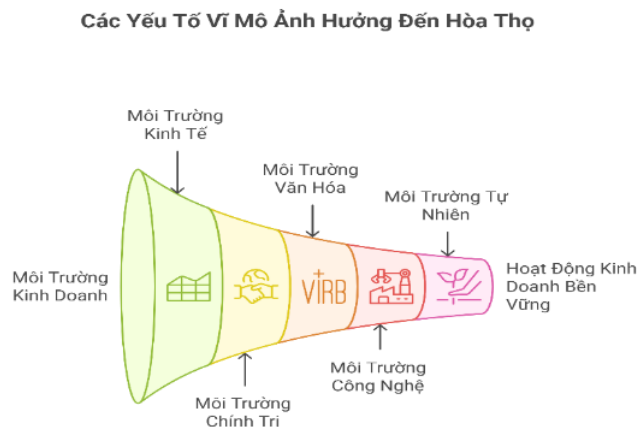
Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ đã xây dựng được mạng lưới đối tác rộng khắp trong và ngoài nước, đặc biệt là tại các thị trường lớn như Hoa Kỳ, châu Âu, Nhật Bản và Hàn Quốc. Công ty hợp tác với nhiều khách hàng, nhà cung cấp nguyên liệu và đối tác logistics uy tín, góp phần đảm bảo chất lượng sản phẩm và tiến độ giao hàng. Nhờ mối quan hệ hợp tác lâu dài và ổn định, Hòa Thọ từng bước nâng cao uy tín thương hiệu và vị thế của mình trong chuỗi cung ứng ngành dệt may toàn cầu.



Hình 2.4: Các đối tác của Công ty Hòa Thọ

2.1.5. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Hòa Thọ

2.1.5.1. Môi trường vĩ mô



Hình 2.5: Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến Công ty

- Môi trường kinh tế

Đối với nền kinh tế Việt Nam, ngành dệt may hiện nay vẫn đóng vai trò là một trong những ngành hàng xuất khẩu chủ lực. Năm 2024, kim ngạch xuất khẩu dệt may ước đạt khoảng 44 tỷ USD, tăng hơn 11% so với năm 2023, cho thấy sự phục hồi rõ rệt của ngành sau giai đoạn khó khăn. Bước sang năm 2025, ngành dệt may tiếp tục duy trì đà phát triển ổn định nhờ vào xu hướng phục hồi tích cực của nhu cầu tiêu dùng tại các thị trường trọng điểm như Mỹ, Liên minh châu Âu (EU) và Nhật Bản. Thuận lợi này tạo điều kiện cho các doanh nghiệp dệt may, trong đó có Hòa Thọ, gia tăng đơn hàng và mở rộng quy mô sản xuất. Ngành dệt may Việt Nam vẫn còn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý, đặc biệt là sự phụ thuộc lớn vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu với giá trị

khoảng 25 tỷ USD mỗi năm. Điều này khiến chi phí sản xuất của doanh nghiệp dễ bị tác động bởi biến động giá cả và tình hình thị trường quốc tế, từ đó ảnh hưởng đến tính chủ động và khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

- Môi trường chính trị - pháp luật

Việt Nam hiện nay có môi trường chính trị ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong nước, trong đó có Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ, yên tâm đầu tư, mở rộng sản xuất và phát triển lâu dài. Các Hiệp định thương mại tự do (FTA): Các FTA như EVFTA, CPTPP, và RCEP giúp giảm thuế xuất nhập khẩu và tăng khả năng tiếp cận thị trường quốc tế. Mang nhiều cơ hội cho Hòa Thọ trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu sang châu Âu, châu Á và các nước thành viên khác.

Hệ thống pháp luật nước ta ngày càng hoàn thiện với các quy định nghiêm ngặt hơn về tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, bảo vệ môi trường, điều kiện lao động và quyền sở hữu trí tuệ. Điều này đòi hỏi Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ phải tuân thủ chặt chẽ các quy định về sản xuất xanh, sử dụng NL thân thiện với môi trường và đảm bảo an toàn cho người lao động, nhằm phát triển bền vững và giữ vững uy tín thương hiệu.

- Văn hóa- xã hội

Những năm gần đây, yếu tố văn hóa – xã hội có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành dệt may. Người tiêu dùng hiện nay ngày càng quan tâm đến các sản phẩm thân thiện với môi trường, có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng và được sản xuất theo quy trình bền vững. Điều đó làm cho doanh nghiệp cần đảm bảo môi trường làm việc an toàn, chế độ phúc lợi hợp lý và tuân thủ các tiêu chuẩn lao động, nhằm tạo hình ảnh doanh nghiệp có trách nhiệm với xã hội.

- Môi trường công nghệ

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, công nghệ đang đóng vai trò ngày càng quan trọng. Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ đã và đang từng bước ứng dụng các công nghệ hiện đại nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và hiệu quả quản lý sản xuất. Hòa Thọ áp dụng nhiều giải pháp tự động hóa trong sản xuất như:

- + Hiện đại hóa dây chuyền sản xuất: sử dụng hệ thống trải vải, máy cắt tự động và chuyền treo giúp đẩy nhanh tiến độ, tăng độ chính xác và giảm sai sót.
- + Chuyển đổi số trong quản trị: Áp dụng các hệ thống PLM, MES và phần mềm thiết kế CLO3D, Lectra để quản lý xuyên suốt từ thiết kế đến sản xuất, giúp kiểm soát tiến độ và giảm lãng phí.

- + Công nghệ xanh, phát triển bền vững: Công ty chú trọng sử dụng vật liệu tái chế và công nghệ nhuộm tiết kiệm nước, đáp ứng tiêu chuẩn xuất khẩu và phát triển bền vững.
- + Trí tuệ nhân tạo AI: Ứng dụng AI trong dự báo nhu cầu giúp tối ưu hóa tồn kho và chủ động nguồn nguyên phụ liệu.

Mặc khác việc áp dụng công nghệ hiện đại cũng gặp khó khăn như chi phí đầu tư cao, cần đào tạo nhân lực và đồng bộ hệ thống. Vì vậy, công ty cần có kế hoạch đầu tư công nghệ phù hợp để đạt hiệu quả lâu dài.

- Môi trường tự nhiên

Ngành dệt may chịu tác động lớn từ các yếu tố môi trường tự nhiên. Tổng công ty Hòa Thọ hoạt động trong bối cảnh các yêu cầu về bảo vệ môi trường ngày càng được siết chặt, đặc biệt đối với vấn đề xử lý nước thải, khí thải và chất thải rắn phát sinh trong quá trình sản xuất. Đối mặt với biến đổi khí hậu, Hòa Thọ Thực hiện các kế hoạch dài hạn như chuyển sang vật liệu tái chế, nâng cấp công nghệ sản xuất và tham gia trồng rừng để bù đắp lượng khí thải carbon. Công ty cũng chuẩn bị cho các rủi ro thiên tai để đảm bảo tính liên tục của sản xuất.

2.1.5.2. Môi trường vi mô

a. Khách hàng mục tiêu của Tổng công ty Hòa Thọ

❖ Khách hàng xuất khẩu

Theo nội dung phần phụ lục số 1 thể hiện về danh sách những khách hàng, từ nguồn phòng kinh doanh của công ty Hòa Thọ. Thông qua việc xây dựng mạng lưới xuất khẩu tương đối vững mạnh, Hòa Thọ từng bước đáp ứng tốt yêu cầu của các thị trường nước ngoài và khẳng định vị thế của mình trong ngành dệt may.

- Mỹ là thị trường xuất khẩu chủ lực khi chiếm khoảng 45% tổng kim ngạch của công ty. Các mặt hàng mũi nhọn như vest, suit, quần tây và áo khoác đã góp phần khẳng định vị thế của Hòa Thọ tại các chuỗi bán lẻ lớn nơi đây.
- Nhật Bản đứng thứ 2 sau Mỹ, với 16% - 21% kim ngạch xuất khẩu, thị trường này đang có sự phục hồi nhu cầu rất tích cực. Hòa Thọ tập trung xuất khẩu các dòng hàng may mặc cao cấp đòi hỏi kỹ thuật tinh xảo, tính ổn định và có xu hướng bền vững.
- Thị trường tiềm năng ở Châu Á, khu vực đây tiềm năng này chiếm khoảng 30% kim ngạch xuất khẩu của doanh nghiệp. Trong đó, các quốc gia phát triển như Hàn Quốc,

Trung Quốc và khối ASEAN là cơ hội lớn để Hòa Thọ mở rộng thị trường và xây dựng thương hiệu.

- Thị trường Châu Âu và các khu vực khác: Chiếm 15% kim ngạch xuất khẩu, đây là nhóm thị trường nổi tiếng với những đòi hỏi khắt khe. Các sản phẩm của Hòa Thọ khi xuất khẩu sang đây luôn phải đáp ứng những tiêu chuẩn nghiêm ngặt về chất lượng, độ an toàn và tính bền vững.

❖ Khách hàng nội địa (trong nước)

Hòa Thọ là một trong những doanh nghiệp dệt may lớn nhất Việt Nam, khách hàng tập trung ở các thành phố lớn như Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh.

- Khách hàng tiêu dùng cá nhân: phát triển thương hiệu Merriman để phục vụ phân khúc thời trang công sở (nam, nữ, trẻ em, trung niên), khách mua lẻ và khách có nhu cầu may đo cá nhân.
- Khách hàng doanh nghiệp trong nước: Cung cấp đồng phục sự kiện, đồng phục nhân viên/học sinh theo hợp đồng cho các cơ quan, đơn vị, tổ chức trong nước, đồng thời hợp tác với các đại lý và nhà phân phối nội địa.
- Các nhóm khách hàng khác: Các chuỗi cửa hàng thời trang/siêu thị, nơi Hòa Thọ có thể cung cấp hàng may sẵn để bán lẻ (qua đại lý, siêu thị, điểm bán thời trang).

b. Đối thủ cạnh tranh của Tổng công ty Hòa Thọ

❖ Đối thủ trong nước

Hiện nay, sự cạnh tranh trong ngành dệt may ngày càng gay gắt. Nhiều doanh nghiệp lớn thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam như Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hà Nội, Công ty TNHH Dệt May Thygesen Việt Nam, Công ty Cổ Phần Dệt May XNK Hòa Phát,... đã tăng cường đầu tư và chú trọng thiết kế để đưa ra thị trường các sản phẩm mang thương hiệu riêng. Công ty Hòa Thọ không ngừng đổi mới trong công tác quản lý máy móc, thiết bị và kiểm soát chất lượng sản phẩm nhằm đảm bảo giá cả hợp lý. Bên cạnh đó, công ty chủ động nguồn NL, chú trọng phát triển đội ngũ lao động có tay nghề cao, đẩy mạnh hoạt động thiết kế thời trang, xây dựng thương hiệu và mở rộng hệ thống bán lẻ để nâng cao năng lực cạnh tranh và mở rộng thị phần trên thị trường nội địa.

❖ Đối thủ nước ngoài

Việt Nam ngày càng thâm sâu vào nền kinh tế toàn cầu. Cùng với đó, hệ thống luật pháp cũng tăng dần được hoàn thiện và chặt chẽ hơn, tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi

cho các doanh nghiệp phát triển phát triển. Điều này, tạo ra khả năng cạnh tranh trở nên gay gắt hơn trong ngành dệt may, các doanh nghiệp nghiệp Việt Nam luôn phải đối mặt với cạnh tranh mạnh mẽ từ các quốc gia xuất khẩu dệt may lớn như Trung Quốc, Philippin, Malaysia, India,...Vây nên Tổng công ty Dệt May Hòa Thọ không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của dệt may, đầu tư vào trang thiết bị hiện đại, đổi mới công nghệ sản xuất và cao năng lao độ.

c. Nhà cung cấp của Tổng công ty Hòa Thọ

Đối với Tổng công ty Dệt May Hòa Thọ, nhà cung cấp đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là trong ngành dệt may – ngành phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu đầu vào như bông, sợi, vải, thuốc nhuộm, phụ liệu may mặc và máy móc thiết bị. Các nhà cung cấp này có ảnh hưởng trực tiếp đến sản phẩm chất lượng, giá thành cũng như quá trình sản xuất sản phẩm của công ty. Phần phụ lục số 2, thể hiện danh sách của một số nhà cung cấp của Công ty Hòa Thọ.

Qua tìm hiểu, em nhận thấy Hòa Thọ đã xây dựng được hệ thống nhà cung cấp quốc tế đa dạng (Trung Quốc, Ấn Độ, Hồng Kông...), khẳng định vị thế vững chắc trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, việc phụ thuộc lớn vào nguồn cung nước ngoài vẫn khiến doanh nghiệp dễ bị tổn thương trước những biến động về giá cả và thị trường quốc tế. NL phục vụ cho sản xuất tại Hòa Thọ tương đối phong phú, bao gồm nhiều loại sợi, vải và phụ liệu khác nhau. Theo em, sự đa dạng này giúp doanh nghiệp linh hoạt hơn trong tổ chức sản xuất, đáp ứng được nhiều dòng sản phẩm, từ may mặc thông thường đến các sản phẩm đòi hỏi yêu cầu kỹ thuật cao.

2.1.6. Các nguồn lực của Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

2.1.6.1. Cơ sở vật chất của Tổng công ty Hòa Thọ

❖ Quy mô diện tích của công ty Hòa Thọ

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ có trụ sở chính tại 36 Ông ích Đường, Phường Cẩm Lệ, Tp Đà Nẵng. Tổng diện tích khoảng 20,50 ha, có quy mô lớn so với nhiều doanh nghiệp dệt may trong khu vực. Năng lực sản xuất khoảng 23 triệu sản phẩm/năm. Quy mô lao động khá lớn khoảng 11.230 người bên cạnh đó công ty sở hữu 11.300 thiết bị may các loại, hệ thống dây chuyền 73.600 cọc sợi. Hệ thống kho trung tâm với diện tích 20.500m² gồm kho nguyên vật liệu và kho thành phẩm. Tổng Công ty vận hành một mạng lưới sản xuất đồ sộ. Không gian sản xuất tại đây được thiết kế khoa học, vận hành theo dây chuyền khép kín, giúp đảm bảo tính chuyên

nghiệp và hiệu suất tối đa trong mọi công đoạn chế biến. Gồm Khu vực dệt (sản xuất vải, sợi); Khu vực may (lắp ráp và hoàn thiện sản phẩm may mặc); Khu vực kiểm tra chất lượng và đóng gói; Kho lưu trữ nguyên vật liệu và thành phẩm.

- Nhà máy may Veston và Nhà máy May Hòa Thọ 1: Nhà máy May Vest có diện tích khoảng 13.600 m², trong khi Nhà máy May Hòa Thọ 1 rộng khoảng 14.000m². Đây là những đơn vị chủ lực sản xuất các sản phẩm cao cấp như Vest, Blazer và Quần tây với tổng sản lượng lên tới hàng triệu sản phẩm mỗi năm.

- Hệ thống Nhà máy Sợi 1 và Sợi 2: Nhà máy Sợi 1 và Sợi 2 có diện tích lần lượt là 13.000m² và 12.000m². Tổng sản lượng sợi cung ứng ra thị trường đạt khoảng hàng nghìn tấn mỗi năm (Sợi 1 khoảng 4.500 tấn, Sợi 2 khoảng 6.500 tấn). Các nhà máy này không chỉ cung cấp sợi truyền thống (Cotton, TC, CVC) mà còn phát triển các dòng sản phẩm hiện đại.

- Hệ thống Kho

+ Kho NPL May: được tổ chức rất khoa học, phân chia khu vực rõ ràng. Hệ thống kho trung tâm có diện tích lên đến 4.000m², đảm bảo lưu trữ và cung ứng kịp thời cho dây chuyền sản xuất.

+ Kho Thành phẩm: được trang bị hệ thống giá kệ và giá treo chuyên dụng đặc biệt cho áo Vest giúp giữ form dáng sản phẩm đạt chuẩn tốt nhất trước khi xuất xưởng.

Hòa Thọ đã xây dựng một chuỗi cung ứng khép kín từ Sợi - May - Kho vận, giúp kiểm soát chặt chẽ chất lượng và nguồn gốc xuất xứ. Với quy mô diện tích hiện tại thể hiện tầm vóc và năng lực sản xuất của Hòa Thọ so với nhiều doanh nghiệp dệt may khác, đồng thời tạo nền tảng thuận lợi cho việc mở rộng đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất và phát triển sản xuất trong dài hạn.

❖ **Trang thiết bị và công nghệ sản xuất**

Trang thiết bị và công nghệ sản xuất là yếu tố then chốt giúp Tổng Công ty Hòa Thọ nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Hiện nay, công ty đã đầu tư hệ thống sản xuất tương đối hiện đại với khoảng 73.600 cọc sợi, hơn 10.000 máy may công nghiệp cùng nhiều dây chuyền sản xuất tự động. Nhờ đó, năng lực sản xuất của Hòa Thọ đạt khoảng 23–26 triệu sản phẩm may mỗi năm và khoảng 16.000 tấn sợi/năm, đáp ứng tốt các đơn hàng lớn phục vụ xuất khẩu.

- Máy dệt kim và máy dệt sợi: Sử dụng để sản xuất vải, với công nghệ hiện đại có thể xử lý nhiều loại nguyên liệu từ cotton, polyester đến vải pha.

- Máy may tự động và máy cắt tự động: Giúp tăng năng suất và độ chính xác trong sản xuất, đảm bảo sản phẩm may có chất lượng đồng đều.
- Công nghệ in thêu và hoàn thiện vải: Các công nghệ in ấn, thêu vi tính và hoàn thiện vải giúp công ty tạo ra các sản phẩm may mặc có giá trị gia tăng cao, đáp ứng được các tiêu chuẩn xuất khẩu.

❖ **Năng lực sản xuất của công ty**

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ có khả năng sản xuất hàng loạt các sản phẩm may mặc xuất khẩu như áo sơ mi, quần âu, đồng phục, đồ bảo hộ lao động, với công suất sản xuất hàng triệu sản phẩm mỗi năm. Công ty cũng đa dạng hóa sản phẩm từ các sản phẩm may mặc truyền thống đến các sản phẩm may mặc chuyên dụng, đồ thể thao, và thời trang.

Phát triển thị trường quốc tế là một trong những mục tiêu chiến lược của Hòa Thọ. Hiện nay, công ty đã mở rộng hoạt động xuất khẩu sang nhiều thị trường lớn như Hàn Quốc, châu Âu, Ai Cập, Nhật Bản, Nam Mỹ và Trung Quốc. Công ty thực hiện chiến lược phân bổ hợp lý tỷ trọng kinh doanh giữa các thị trường, nhằm hạn chế sự phụ thuộc vào một thị trường duy nhất và giảm thiểu rủi ro trong hoạt động xuất khẩu. Cùng với đó, Hòa Thọ cũng chú trọng khai thác thị trường trong nước, quan tâm đến chất lượng và sự kết hợp các nhu cầu khách hàng một cách hợp lý. Việc kết hợp hài hòa giữa xuất khẩu và tiêu thụ trong nước giúp công ty ổn định hoạt động sản xuất, đồng thời nâng cao khả năng ứng phó với những biến động của thị trường.

❖ **Hệ thống kho và logistic:**

- Hệ thống kho của công ty Hòa Thọ nằm gần các dây chuyền sản xuất để tối ưu hóa việc tiếp nhận, kiểm tra, và cung cấp nguyên liệu cho các phân xưởng.
- + Kho NPL liệu: dùng để lưu trữ nguyên liệu sản xuất chính như sợi, vải, phụ liệu.
- + Kho thành phẩm và bán thành phẩm: kho lưu trữ sản phẩm đã sản xuất hoặc gần hoàn thiện trước khi được xuất khẩu hoặc bàn giao cho khách hàng.
- + Kho trung chuyển nội bộ: Kết nối giữa các phân xưởng và dây chuyền sản xuất để tối ưu lưu thông hàng hóa trong nội bộ. Hỗ trợ phân loại, kiểm tra chất lượng, đóng gói tạm trước khi đi vào kho thành phẩm hoặc xuất ra ngoài. Thường nằm ở gần các phân xưởng may và gần khu vực xuất hàng.
- Hệ thống logistics: Công ty có trụ sở chính tại thành phố Đà Nẵng là một việc giúp cho Hòa Thọ dễ dàng kết nối với cảng biển Đà Nẵng (thuận lợi cho xuất khẩu

hàng hóa bằng đường biển ra nước ngoài), sân bay quốc tế Đà Nẵng (thuận tiện cho logistics đường không khi cần gửi mẫu, hàng nhỏ, cấp tốc) và các tuyến đường bộ kết nối miền Trung với Bắc và Nam (để vận chuyển nguyên liệu và thành phẩm).

2.1.6.2. Nguồn nhân lực

- Nguồn lực lao động của công ty hòa thọ

Năm	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Tính chất phân loại	Số lượng			Tỷ trọng		
Theo trình độ lao động	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%
Trình độ Đại học và trên Đại học	459	507	477	4,53%	5,26%	4,89%
Trình độ Cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp	591	575	643	5,83%	5,97%	6,59%
Sơ cấp và Công nhân kỹ thuật	301	262	258	2,97%	2,72%	2,64%
Lao động phổ thông	8.782	8.287	8.379	86,67%	86,05%	85,88%
Theo đối tượng lao động	10.133	9.631	-	100%	100%	-
Lao động trực tiếp	6.967	6.468	-	68,76%	67,16%	-
Lao động gián tiếp	3.166	3.163	-	31,24%	32,84%	-
Theo giới tính	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%
Nam	2.564	2.464	2.568	25,30%	25,58%	26,32%
Nữ	7.569	7.167	7.189	74,70%	74,42%	73,68%
Theo độ tuổi	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%
Từ 18 đến 25 tuổi	1.114	896	771	10,99%	9,30%	7,9%
Từ 26 đến 35 tuổi	4.226	3.887	3.744	41,71%	40,36%	38,37%
Từ 36 đến 45 tuổi	3.745	3.465	3.729	36,96%	35,98%	38,22%
Trên 45	1.048	1.383	1.513	10,34%	14,36%	15,51%
Theo cấp quản lý	10.133	77	-	100%	0,80%	-
Quản lý cấp cao	12	14	-	0,12%	0,15%	-
Quản lý cấp trung	30	27	-	0,30%	0,28%	-
Quản lý cấp chi nhánh	38	36	-	0,38%	0,37%	-
Chuyên viên, nhân viên	10.053	-	-	99,21%	-	-
Theo thời hạn HĐLĐ	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%
Hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm	0	43	0	0,00%	0,45%	0,00%
Hợp đồng có thời hạn 1 đến 3 năm	10	40	142	0,10%	0,42%	1,46%
Hợp đồng không xác định thời hạn	10.123	9.548	9.615	99,90%	99,13%	98,54%
Tổng cộng	10.133	9.631	9.757	100%	100%	100%

Bảng 2.3: Thống kê số lượng người lao động trong các năm 2023, 2024, 2025

(Nguồn: Báo cáo thường niên các năm 2023, 2024, 2025)

- Nhận xét:

Cơ cấu lao động của công ty trong giai đoạn 2023–2025, tổng quy mô nhân sự của Tổng công ty có sự sụt giảm, từ 10.133 người năm 2023 xuống 9.757 người năm 2025. Mang đậm đặc thù của ngành dệt may, với lao động nữ, lao động trực tiếp và lao động phổ thông chiếm tỷ trọng chủ yếu. Doanh nghiệp đã xây dựng được lực lượng lao động tương đối ổn định, thể hiện qua tỷ lệ lao động ký hợp đồng không xác định thời hạn rất cao.

- Theo trình độ lao động: Em nhận thấy giai đoạn năm 2023-2025 lực lượng lao động có sự gia tăng của nhóm trình độ Cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp có sự tăng trưởng về số lượng 591 lên 643 người. Trình độ Đại học và trên Đại học vẫn duy trì ổn định ở mức tỷ trọng từ 4,5% đến 5,2%. Công ty đã có sự quan tâm đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty.

- Theo độ tuổi: Lao động chủ yếu tập trung ở nhóm tuổi từ 26 đến 45 chiếm hơn 75%-78%, đây là lực lượng có kinh nghiệm và năng suất lao động cao. Nhóm lao động trên 45 tuổi có xu hướng tăng dần trong giai đoạn nghiên cứu. Lao động trẻ từ 18–25 tuổi chiếm tỷ lệ chưa cao, có xu hướng giảm mạnh từ 1.114 xuống 771 người.

- Chế độ lương thưởng

Chính sách lương thưởng tại Tổng Công ty Hòa Thọ được xây dựng theo hướng công bằng và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả. Tiền lương được chi trả dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh của công ty và mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân, áp dụng các hình thức như lương theo cấp bậc, lương khoán và lương theo sản phẩm. Ngoài ra, Hòa Thọ còn có chính sách khen thưởng, thưởng thâm niên và lì xì Tết nhằm động viên tinh thần, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và nâng cao năng suất làm việc.

ĐVT: Triệu đồng/người/tháng

Năm	2024	2025	Kế hoạch 2026
Thu nhập bình quân người lao động	10,92	12,26	13,05
Tổng số lượng người lao động (người)	9.631	9.757	9.850

(Nguồn: Nguồn Hoa Tho Corp)

Bảng 2.4: Thu nhập bình quân của người lao động qua các năm

Nhận xét: Thu nhập bình quân của người lao động tại Hòa Thọ có xu hướng tăng trưởng ổn định qua các năm.

- Năm 2024-2025: Thu nhập tăng từ 10,92 triệu đồng lên 12,26 triệu đồng/người/tháng, tương ứng mức tăng khoảng 12,27%
- Năm 2026: Kế hoạch năm 2026, công ty đặt mục tiêu tiếp tục nâng mức thu nhập lên 13,05 triệu đồng/người/tháng, tăng khoảng 6,4% so với năm 2025

Việc thu nhập bình quân tăng đồng thời với quy mô lao động cho thấy sự phát triển tích cực trong hiệu quả sản xuất kinh doanh của Hòa Thọ. Qua các số liệu trên, có thể nhận thấy Hòa Thọ đang duy trì chính sách đãi ngộ tốt và lộ trình tăng trưởng thu nhập rõ ràng. Điều này là nền tảng quan trọng để duy trì sự gắn kết lâu dài của đội ngũ nhân sự mà bạn đã phân tích ở bảng cơ cấu lao động trước đó.

2.1.7. Nguồn lực tài chính của công ty

(Đơn vị: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
TÀI SẢN					
I/Tài sản ngắn hạn (100)	1.761.376	2.095.059	2.745.127	+18,94%	+31,03%
1, Tiền và các khoản tương đương tiền (110)	210.986	467.128	406.319	+121,40%	-13,02%
2, Đầu tư tài chính ngắn hạn (120)	176.607	254.147	780.795	+43,91%	+207,22%
3, Các khoản phải thu ngắn hạn (130)	538.886	531.305	651.562	-1,41%	+22,63%
4, Hàng tồn kho (140)	765.958	788.056	841.964	+2,88%	+6,84%
5, Tài sản ngắn hạn khác (150)	68.939	54.424	64.485	-21,05%	+18,49%
II/Tài sản dài hạn (200)	746.345	827.156	992.632	+10,83%	+20,01%
1, Các khoản phải thu dài hạn (210)	5.698	3.336	964	-41,45%	-71,10%
2, Tài sản cố định (220)	665.744	743.410	670.309	+11,67%	-9,83%
3, Tài sản dở dang dài hạn (240)	922	16.491	182.346	+1.688,61%	+1.005,73%
4, Đầu tư tài chính dài hạn (250)	26.117	19.322	95.587	-26,02%	+394,71%
5, Tài sản dài hạn khác (260)	47.864	44.598	43.425	-6,82%	-2,63%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270 = 100 + 200)	2.507.721	2.922.216	3.737.760	+16,53	+27,91%
NGUỒN VỐN					
I/ Nợ phải trả (300= 310+330)	1.670.915	1.998.251	2.625.461	+19,60%	+31,39%
1, Nợ ngắn hạn (310)	1.441.465	1.790.077	2.332.947	+24,18%	+30,33%
2, Nợ dài hạn (330)	229.450	208.175	292.514	-9,27%	+40,51%
II/ Vốn chủ sở hữu (400)	836.806	923.964	1.112.298	+10,42%	+20,38%
1, Vốn cổ phần (411)	360.027	360.027	360.027	0%	0%
2, Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối (421)	227.896	302.003	443.772	+32,52%	+46,94%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (440 = 300+400)	2.507.721	2.922.216	3.737.760	+16,53	+27,91%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Bảng 2.5: Báo cáo tài chính công ty trong 3 năm 2023, 2024, 2025

Nhân xét:

- Tình hình tài sản của Công ty Hòa Thọ năm 2024-2025

+ Hàng tồn kho: Được kiểm soát hiệu quả, duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định năm 2024 tăng 2,88%, năm 2025 tăng 6,84%.

+ Tài sản ngắn hạn: chiếm tỷ trọng lớn và tăng trưởng mạnh liên tục. Năm 2024 đạt +18,94%, năm 2025 đạt +31,03%. Giúp tối ưu hóa dòng tiền và nâng cao năng lực thanh toán ngắn hạn. Tài sản dài hạn tăng trưởng ổn định, năm 2024 đạt 827.156 triệu đồng (+10,83%); năm 2025 đạt 992.632 triệu đồng (+20,01%). Thể hiện chiến lược tập trung vào các dự án xây dựng cơ bản và đầu tư dài hạn ra bên ngoài.

- Tình hình về nguồn vốn của Công ty Hòa Thọ năm 2024-2025

+ Nợ phải trả: tăng từ +19,60% (2024) lên +31,39% (2025), điều này thể hiện tốc độ tăng trưởng của nợ phải trả (+31,39%) cao hơn tốc độ tăng trưởng của tổng nguồn vốn (+27,91%).

+ Vốn chủ sở hữu: Tăng trưởng ổn định trở lại trong năm 2024 (10,42%) nhờ lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tích lũy thêm hơn 74 tỷ đồng so với năm trước. Năm 2025 tiếp tục tăng trưởng ở mức tương ứng +20,38%.

Trong giai đoạn 2023 - 2025, Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ duy trì đà tăng trưởng tích cực về quy mô tài sản và nguồn vốn, thúc đẩy chiến lược chuyển dịch sang mô hình kinh doanh FOB đầy tiềm năng. Năng lực tài chính nội tại của doanh nghiệp được củng cố vững chắc nhờ nguồn vốn chủ sở hữu dồi dào, giúp tự chủ trong đầu tư công nghệ và nâng cao đời sống người lao động với mức thu nhập bình quân đạt 12,26 triệu đồng/tháng vào năm 2025. Tuy nhiên, việc gia tăng dự trữ nguyên liệu phục vụ sản xuất đã khiến vòng quay tồn kho chậm lại từ 21,96 vòng xuống 20,51 vòng, đặt ra yêu cầu trọng tâm cho doanh nghiệp trong việc tối ưu hóa quản trị kho bãi và đẩy nhanh tốc độ luân chuyển vốn lưu động.

2.2. Tình hình kinh doanh của công ty Hòa Thọ

2.2.1. Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023-2025

❖ **Doanh thu và lợi nhuận của công ty qua các năm**

(Đơn vị tính: Triệu đồng)

Chi tiêu	Năm			Chênh lệch	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Doanh thu BH và cung cấp DV (01)	4.703.967	5.111.153	5.412.229	+8,66%	+5,89%
Giá vốn hàng bán và cung cấp DV (11)	4.268.076	4.510.717	4.781.567	+5,69%	+6,00%
Doanh thu thuần BH và cung cấp DV (10)	4.700.210	5.102.929	5.412.091	+8,57%	+6,06%
Lợi nhuận gộp BH và cung cấp DV (20 = 10 – 11)	432.134	592.212	630.523	+37,04%	+6,47%
Doanh thu từ hoạt động tài chính (21)	84.155	115.657	113.544	+37,43%	-1,83%
Chi phí hoạt động tài chính (22)	69.387	84.086	72.788	+21,18%	-13,44%
Chi phí quản lý doanh nghiệp (26)	158.354	181.621	191.578	+14,69%	+5,48%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD (30)	206.842	334.518	386.345	+61,73%	+15,49%
Thuế TNDN hiện hành (51)	37.001	69.703	78.081	+88,38%	+12,02%
Lợi nhuận sau thuế TNDN (60)	169.873	282.504	322.447	+66,30%	+14,14%

(Nguồn: Báo cáo thường niên các năm của Tổng công ty Hòa Thọ)

Bảng 2.6: Doanh thu và lợi nhuận của Hòa Thọ giai đoạn 2023 – 2025

Nhận xét:

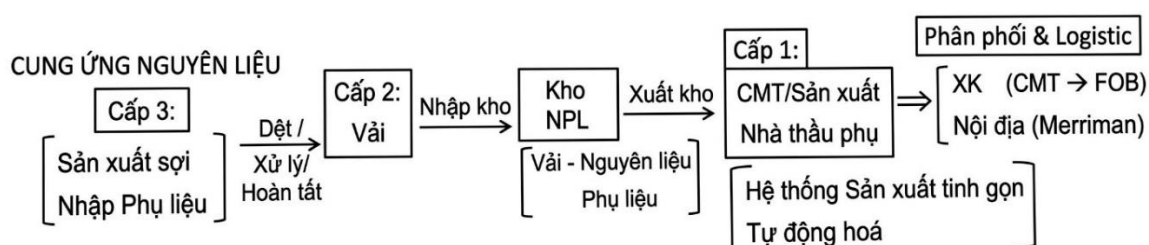
+ Doanh thu của công ty trong giai đoạn 2023 - 2025 thể hiện xu hướng tăng trưởng bền vững và khẳng định năng lực cạnh tranh cao trên thị trường. Doanh thu thuần duy trì đà tăng trưởng liên tục +8,57% năm 2024 và +6,06% năm 2025, nhờ sự đóng góp chủ lực từ bán hàng và cung cấp dịch vụ. Ngược lại, doanh thu từ hoạt động tài chính có sự biến động không ổn định khi tăng mạnh 37,43% vào năm 2024 nhưng lại giảm nhẹ 1,83% vào năm 2025, phản ánh những ảnh hưởng nhất định từ rủi ro và biến động của thị trường vốn.

+ Về tình hình chi phí của Tổng công ty Hòa Thọ thể hiện năng lực quản trị chi phí và kiểm soát rủi ro tương đối hiệu quả. Giá vốn hàng bán được kiểm soát tốt, tuy nhiên tốc độ tăng giá vốn năm 2025 (+6%) đã tiệm cận sát với tốc độ tăng doanh thu thuần +6,06%, đây là tín hiệu doanh nghiệp cần lưu ý. Chi phí tài chính có sự cải thiện rõ rệt khi giảm 13,44% trong năm 2025 sau khi tăng ở năm trước, cho thấy nỗ lực cơ cấu lại nợ vay và tối ưu dòng tiền của công ty. Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng dần theo quy mô 14,69% năm 2024 và 5,48% năm 2025 do doanh nghiệp tập trung đầu tư vào nhân sự chất lượng cao và chuyển đổi số hạ tầng.

+ Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh và Lợi nhuận sau thuế TNDN: Năm 2024, được xem là năm hiệu quả kinh doanh của công ty. Lợi nhuận sau thuế tăng mạnh 66,3% so với 2023 và doanh thu thuần tăng trưởng dương liên tục +61,73%. Sự tăng trưởng này đến từ việc tiết giảm các chi phí vận hành, được kiểm soát chặt chẽ trong bối cảnh lạm phát và việc chuyển đổi số trong quản trị làm giảm sai sót, tăng năng suất lao động trực tiếp. Năm 2025, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế chậm lại +14,14% nhưng vẫn giữ được chỉ số dương, lợi nhuận thuần từ kinh doanh +15,49%. Biểu hiện của một giai đoạn tăng trưởng ổn định, khi Hòa Thợ bắt đầu chạm ngưỡng tối ưu hóa quy mô và chuyển sang tập trung vào chất lượng, sản xuất xanh thay vì chạy đua số lượng đơn hàng thuần túy.

2.2.2. Phân tích chuỗi cung ứng sản phẩm của công ty Hòa Thợ

Đối với mô hình của Tổng công ty Dệt May Hòa Thợ, công ty sử dụng mô hình tích hợp dọc, chuỗi cung ứng không chỉ là may mặc đơn thuần mà là một vòng lặp từ sợi đến thành phẩm. Dựa trên mô hình chuỗi cung ứng dệt may theo từng giai đoạn chung của Tập đoàn Dệt May Việt Nam Vinatex, Tổng công ty Hòa Thợ đã xây dựng và đã hiện thực hóa mô hình này một cách rất thành công bằng cách tập trung vào chuỗi giá trị khép kín sợi – may.



Sơ đồ 2.2: Chuỗi cung ứng dệt may theo từng giai đoạn tại Hòa Thợ

Mô hình chuỗi cung ứng trên được hệ thống hóa dựa trên sơ đồ vận hành thực tế, dữ liệu nội bộ và sự hướng dẫn nghiệp vụ từ bộ phận quản lý kho tại Hòa Thợ. Khác với nhiều doanh nghiệp chỉ thuần gia công, Hòa Thợ sở hữu năng lực tự chủ nguyên liệu đầu vào rất cao.

- Giai đoạn Cung ứng Nguyên liệu Cấp 3: Hòa Thợ là một trong những đơn vị sản xuất sợi chủ lực của Vinatex với các nhà máy sợi hiện đại, nhà máy Sợi Hòa Thợ 1, 2, các nhà máy tại Quảng Nam. Một phần lớn sản lượng sợi Cotton, Sợi pha, Sợi Recycle được cung ứng trực tiếp cho các nhà máy dệt trong hệ thống hoặc liên kết, giúp giảm bớt rủi ro biến động giá nguyên liệu thế giới. Và cùng với đó, Công ty thiết lập mạng

lưới nhà cung cấp phụ liệu nút, chỉ, khóa kéo đạt chuẩn quốc tế để phục vụ các đơn hàng xuất khẩu khó tính như Vest chuyên nghiệp. Nhiệm vụ trọng tâm ở giai đoạn này là sản xuất sợi nội bộ và nhập khẩu các loại phụ liệu như chỉ, cúc, khóa từ các đối tác uy tín. Yêu cầu tiên quyết là mọi nguyên liệu phải đạt chuẩn thông số kỹ thuật và được cung ứng kịp thời để không làm gián đoạn các mắt xích phía sau. Tiến trình này được quản lý bởi Phòng Thu mua và các đơn vị cung ứng chịu trách nhiệm đảm bảo đầu vào.

- Cấp 2, sản xuất và xử lý vải: Sau khi có nguyên liệu thô, quy trình chuyển sang giai đoạn sản xuất tại xưởng dệt và xử lý hoàn tất. Dưới sự giám sát của các quản lý và kỹ sư công nghệ, sợi được dệt thành vải, sau đó trải qua các công đoạn nhuộm và xử lý bề mặt. Mục tiêu của bước này là tạo ra những cây vải đạt chuẩn về màu sắc, khổ vải và độ bền trước khi chuyển giao cho bộ phận lưu trữ.

- Kho Nguyên phụ liệu: Đây là mắt xích trung tâm, nơi Thủ kho và nhân viên kho thống kê đóng vai trò điều phối chính. Sau khi nhập kho từ cấp 2, nguyên phụ liệu được sắp xếp khoa học và bảo quản nghiêm ngặt để tránh hư hỏng. Nhiệm vụ quan trọng nhất tại đây là thực hiện quy trình xuất kho, cấp phát đúng – đủ – kịp thời cho các xưởng sản xuất dựa trên lệnh sản xuất và định mức kỹ thuật đã phê duyệt.

- Cấp 1, sản xuất tinh gọn và gia công sản phẩm: kết hợp sản xuất nội bộ và gia công bên ngoài, Hòa Thọ có chuỗi các nhà máy trực thuộc công ty giúp đáp ứng linh hoạt các đơn hàng xuất khẩu, yêu cầu cao. Khi nhận được đầy đủ nguyên phụ liệu từ kho, các xưởng may và nhà thầu phụ sẽ tiến hành cắt, may và đóng gói thành sản phẩm hoàn chỉnh. Giai đoạn này tập trung vào việc áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn và tự động hóa để tối ưu hóa năng suất. Yêu cầu cốt lõi là sản phẩm cuối cùng phải đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng khắt khe từ phía khách hàng.

- Phân phối và Logistic: mạng lưới tiếp thị của Hòa Thọ tiếp cận khách hàng theo hai kênh đó là quốc tế và nội địa, kênh phân phối chủ yếu là ở nước ngoài. Mạng lưới thị trường nội địa còn hạn chế tuy nhiên cũng có thương hiệu riêng như Merriman. Kênh xuất khẩu công ty hợp tác với các đối tác lớn tại Mỹ, Nhật Bản, Châu Á, Châu Âu qua các thương hiệu quốc tế (Snickers, Calvin Klein...). Phương thức sản xuất đa dạng từ OEM đến ODM. Quy trình đòi hỏi sự hoàn thiện nhanh chóng về thủ tục hải quan, chứng từ L/C và đảm bảo tiến độ giao hàng đúng hạn lên tàu FOB. Đối với giai đoạn này cần sự phối hợp của các bộ phận Phòng Kinh doanh/Xuất nhập khẩu, Đội

ngũ Logistics, Hệ thống cửa hàng bán lẻ để lập kế hoạch vận chuyển, thuê tàu/xe và quản lý kênh phân phối và chăm sóc khách hàng sau bán hàng một cách hiệu quả.

2.3. Thực trạng và quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu tại Công ty Hòa Thọ

2.3.1. Thực trạng nguyên liệu tồn kho của công ty Hòa Thọ

Trong những năm gần đây, vì sự ảnh hưởng của các vấn đề về dịch bệnh và các điều kiện kinh tế thế giới diễn ra phức tạp. Để ứng phó với các nguy cơ và rủi ro về chuỗi cung ứng nguyên liệu có thể bị đứt gãy, công ty Hòa Thọ đã tăng cường dự phòng tồn kho các nguyên liệu nhằm phục vụ cho việc sản xuất diễn ra một cách liên tục và trôi chảy. Năm 2025, công ty đã thay đổi chiến lược trong quản trị tồn kho đó là tăng cường giá trị nguyên liệu tồn kho và thực hiện tối ưu chất lượng hàng tồn kho tránh tình trạng hư hỏng và lỗi thời. Theo nguồn báo cáo tài chính về hàng tồn kho nguyên vật liệu của công ty Hòa Thọ như sau:

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ
Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất cho năm kết thúc
ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu B 09 – DN/HN
(Ban hành theo Thông tư số 202/2014/TT-BTC
ngày 22/12/2014 của Bộ Tài chính)

11. Hàng tồn kho

	31/12/2025		1/1/2025	
	Giá gốc VND	Dự phòng VND	Giá gốc VND	Dự phòng VND
Hàng mua đang đi trên đường	109.282.371.435	-	116.568.120.966	(487.038.128)
Nguyên vật liệu	248.041.134.030	-	218.277.432.394	(294.882.197)
Công cụ và dụng cụ	1.052.032.427	-	1.163.593.998	-
Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	387.103.449.774	(1.315.637.970)	338.134.768.457	(311.122.549)
Thành phẩm	40.403.055.754	(1.937.419.605)	38.749.002.229	(1.250.715.386)
Hàng hóa	3.052.747.439	(165.922.749)	5.266.692.940	(468.659.940)
Hàng gửi đi bán	56.785.936.424	(337.014.710)	73.009.442.936	(300.869.918)
	845.720.727.283	(3.755.995.034)	791.169.053.920	(3.113.288.118)

Trong hàng tồn kho tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 có 8.316 triệu VND (1/1/2025: 90.203 triệu VND) chi phí sản xuất kinh doanh dở dang, thành phẩm, hàng hóa và hàng gửi đi bán được ghi nhận theo giá trị thuần có thể thực hiện được.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, hàng tồn kho có giá trị ghi sổ là 820.754 triệu VND (1/1/2025: 676.790 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay ngắn hạn của Tổng Công ty và công ty con (Thuyết minh 21(a)).

Hình 2.6: Báo cáo tài chính về hàng tồn kho của Hòa Thọ

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2025)

(Đơn vị: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	31/12/2025	01/01/2025	Biến động
Giá gốc NVL	248.041	218.277	+13,6%
Dự phòng giảm giá NVL	0	295	Đưa về mức 0

Bảng 2.7: Tình hình biến động NVL tồn kho của Công ty Hòa Thọ năm 2025

Nhân xét: Hàng tồn kho NVL tăng từ 218,277 tỷ VND lên 248,041 tỷ VND tăng khoảng 29,7 tỷ VND, tương đương +13,6%, mức tăng trưởng này rất đáng chú ý trong bối cảnh thị trường biến động hiện nay. Công ty đang chủ động tăng lượng dự trữ để chuẩn bị cho các đơn hàng lớn, dự đoán sự khan hiếm và biến động giá nguyên liệu trong đầu năm 2026.

Đầu năm 2025, dự phòng giảm giá NVL là 295 triệu VND nhưng cuối năm vốn dự phòng về 0 VND. Việc cuối năm vốn dự phòng bằng 0 đồng nghĩa với việc công ty Hòa Thọ đã thành công điều chỉnh được hàng tồn kho, công ty đã xử lý được hết những lô vải vụn, sợi cũ hoặc nguyên liệu từ các đơn hàng cũ vào sản xuất để tránh tồn đọng khá lâu, kiểm soát chất lượng tồn kho ổn định. NVL đang ở trạng thái sạch, sẵn sàng đưa vào sản xuất ngay lập tức mà không gặp rào cản kỹ thuật hay chất lượng, công tác quản lý kho trong năm 2025 đã loại bỏ được các rủi ro về suy giảm giá trị hàng hóa, giúp công ty không phải trích lập dự phòng.

Chỉ tiêu	2024	2025	Chênh lệch
Giá vốn hàng bán (triệu đồng) (1)	4.510.717	4.781.567	+6,0%
Tồn kho bình quân (triệu đồng) (2)	205.412	233.159	+13,51%
Số vòng quay hàng tồn kho (vòng) (3) = (1)/(2)	21,96	20,51	-6,6%
Số ngày 1 vòng quay (ngày /vòng) (4) = 360/(3)	16,62	17,8	+7,1%

Hàng tồn kho bình quân năm 2025 tăng mạnh +13,51% tăng thêm hơn 27,7 tỷ đồng so với năm 2024, cho thấy công ty đang phải dành một lượng vốn lưu động lớn hơn để duy trì lượng nguyên liệu dự trữ trong kho. Số vòng quay hàng tồn kho giảm -6,6% từ 21,96 vòng xuống còn 20,51 vòng. Số ngày một vòng quay bị kéo dài thêm +7,1% từ 16,62 ngày lên 17,8 ngày. Cho thấy NL nằm trong kho lâu hơn trước khi được đưa vào sản xuất và tiêu thụ thêm khoảng 1,2 ngày. Thực trạng này chỉ ra hiệu quả sử dụng hàng tồn kho tại Hòa Thọ đang có dấu hiệu suy giảm nhẹ.

2.3.2. Phân loại các nguyên liệu tồn kho của công ty Hòa Thọ

- Các loại vải: vải chính, vải lót, vải ni. Đây là nguyên liệu không thể thiếu trong quá trình sản xuất ra một bộ đồ hoàn thiện, vải là yếu tố quyết định kiểu dáng và chất lượng của sản phẩm. Vải lót giúp cho việc định hình các chi tiết, tạo sự thoải mái và che chắn các đường chỉ may bên trong không bị lộ, còn vải ni thường được sử dụng

trong các sản phẩm mùa đông dùng để giữ nhiệt, làm ấm. Trong các nguyên liệu kho, các loại vải này là nhóm nguyên liệu có giá trị tài sản cao và rất dễ bị hư hỏng nếu bảo quản không tốt, tồn kho quá lâu.

Tại kho Tổng công ty Hòa Thọ, nguyên liệu vải được được đặt trên kệ chuyên dụng riêng biệt từng kệ và được xếp thành ba tầng, mỗi kệ có mã chuyên biệt và theo dãy, vải không đặt trực tiếp dưới sàn để tránh ẩm mốc và biến dạng lõi vải, được kiểm soát độ ẩm trong kho từ 50-60% và được đặt ở nơi không có cửa để tránh ánh sáng mặt trời chiếu trực tiếp để hạn chế tình trạng ố vàng hoặc bay màu vải.

- Các loại phụ liệu: nút, chỉ khâu, dây kéo, nhãn, thẻ bài,... Phụ liệu là các chi tiết nhằm hỗ trợ và phục vụ trong quá trình sản xuất cho ra một sản phẩm may mặc hoàn thiện. Các loại phụ liệu như nhãn, thẻ bài là nguồn thông tin giúp cho việc nhận diện thương hiệu và các thông tin nguồn gốc một cách nhanh chóng. Đặc điểm của nguyên liệu này là rất nhiều loại mã và PO khác nhau về chủng loại, điều đó gây khó khăn trong việc kiểm soát và gây mất nhiều thời gian. Tuy giá thành của các loại nguyên liệu này thấp nhưng nếu thiếu hay không đúng yêu cầu quy định thì có thể gây trì trệ trong quá trình sản xuất.

Việc phân loại theo mã SKU vào các ngăn kéo, kệ nhỏ hoặc khay nhựa có đánh số thứ tự, điều này giúp tối ưu hóa thời gian lấy hàng và kiểm soát tồn kho. Các loại phụ liệu này được công ty Hòa Thọ sắp xếp theo từng tên nhà cung cấp, mỗi khay nhựa được đánh tên, số thứ tự và được xếp trên kệ. Các phụ liệu kim loại cúc, khóa, móc cài được bảo quản nơi khô ráo, tránh tình trạng oxy hóa gây gỉ sét, chỉ may được bọc kín và để trong khu vực riêng để tránh bụi bẩn và xơ vải bám vào, làm ảnh hưởng đến độ bền và màu sắc chỉ.

- Các loại sợi, bông, xơ,... Sợi là sản phẩm được tạo ra từ các sợi xơ tự nhiên hoặc nhân tạo, là thành phần cơ bản nhất để tạo nên một cây vải. Bông, xơ là các nguyên liệu thô chưa qua chế biến, có độ mềm. Tuy nhiên, loại nguyên liệu này rất dễ bị cháy và bám bụi nếu bảo quản không đúng cách, yêu cầu không gian lưu trữ lớn vì có tính chất độ phòng cao. Yêu cầu tiên quyết đối với nguyên liệu này là phải được trang bị hệ thống chữa cháy tự động, các lối thoát hiểm thông thoáng, và nghiêm cấm tuyệt đối nguồn lửa, tia lửa điện. Khoảng cách giữa các dãy kệ phải đảm bảo cho xe cứu hỏa hoặc thiết bị cứu hỏa tiếp cận nhanh nhất. Sợi bông có đặc tính hút ẩm rất cao, vì vậy độ ẩm không ổn định sẽ làm thay đổi trọng lượng thực tế của sợi, gây sai số trong định

mức sản xuất. Phải có kế hoạch định kỳ diệt chuột, gián, côn trùng để tránh việc chúng làm tổ và phá hoại vật tư.

- Các loại vật tư, trang thiết bị là các phụ tùng, linh kiện máy móc như kim máy hoặc dầu máy nếu không được thay có thể khiến máy móc không hoạt động dẫn đến trì trệ. Nguyên liệu này có giá trị thấp nhưng thường xuyên phải được thay thế giúp hoạt động sản xuất ổn định, có tính chất là vật tư tiêu hao nhanh. Loại nguyên liệu này được phân khu vực riêng biệt thành hai nhóm là vật tư dự phòng và vật tư tiêu hao. Mọi trang thiết bị cần có mã số quản lý tài sản. Các linh kiện kim loại cần được bôi dầu bảo quản hoặc bọc trong giấy chống gỉ. Việc xuất - nhập vật tư này thường yêu cầu có phiếu yêu cầu từ các bộ phận kỹ thuật, không thể xuất hàng tự do.

Theo phụ lục số 3 thể hiện sơ đồ kho tổng của Tổng công ty Dệt May Hòa Thọ. Thông qua việc quan sát hệ thống Báo cáo quản trị kho tại Tổng Công ty Hòa Thọ, cho thấy doanh nghiệp đã ứng dụng tốt mô hình Quản trị kho bằng hình ảnh Visual Warehouse Management. Việc phân vùng kho bằng màu sắc giúp định hình rõ ràng các nhóm vật tư Vải may 1, Nguyên liệu TCT, Phụ liệu... Đặc biệt, việc bố trí khu vực kiểm cấp phát ngay tại trung tâm lối đi chính là minh chứng cho việc tối ưu hóa quy trình luân chuyển hàng hóa, giúp giảm thiểu thời gian chờ đợi và nâng cao năng suất của bộ phận kho. Đây là minh chứng rõ nét cho định hướng hiện đại hóa quy trình Logistics của Tổng Công ty.

2.3.3. Các chi phí liên quan tới quản trị tồn kho nguyên liệu tại công ty Hòa Thọ

Các loại chi phí quản trị tồn kho nguyên liệu tại công ty được quản trị linh hoạt. Dựa trên hóa đơn thương mại Commercial Invoice của lô hàng vải từ đối tác Trung Quốc Fulida Group cung cấp cho Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ.

- Chi phí mua: là giá trị thuần của nguyên liệu đầu vào, chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng chi phí. Theo hóa đơn của lô hàng trên tổng giá trị lô hàng là 1.977,74 USD cho 672,7 mét vải, đơn giá 2,94 USD/mét. Hóa đơn ghi nhận điều kiện CIF Danang, Vietnam. Điều này có nghĩa là chi phí mua đã bao gồm giá hàng hóa, bảo hiểm và cước phí vận chuyển đến cảng Đà Nẵng.

. NO.2 FARM, XINWAN
TOWN, XIAOSHAN DISTRICT, HANGZHOU, ZHEJIANG PROVINCE, CHINA.

Messrs : HOATHO TEXTILE-GARMENT JOINT STOCK CORPORATION
36 ONG ICH DUONG STR.,
DA NANG VIETNAM

Invoice No. : M1-25093B

Date : 31 December 2025

COMMERCIAL INVOICE

PORT OF LOADING : SHANGHAI, CHINA

DESTINATION : DANANG, VIETNAM

PAYMENT : T/T

DESCRIPTION	QUANTITY(MTRS)	UNIT PRICE (USD/MTR)	AMOUNT(USD)
FABRIC 45-157534 M1-25093 68%Polyester/30%Rayon/2%Spandex WIDTH:56/58" WEIGHT:220G/M2 ART NO:129545 P01508-B	COLOR: NAVY SOLID PLAIN 672.7	US\$2.94	CIF DANANG, VIETNAM US\$1,977.74
SHIPPING MARKS: PO: ZROH NO: COLOR: COMPOSITION: QUANTITY LOT NO: ROLL NO : MADE IN CHINA			
TOTAL:	672.7		US\$1,977.74

TOTAL SAY UNITED STATES DOLLARS ONE THOUSAND NINE HUNDRED AND SEVENTY SEVEN AND CENTS SEVENTY FOUR ONLY

TOTAL PACKAGES: 8 ROLLS
TOTAL N.WEIGHT: 215 KGS
TOTAL G.WEIGHT: 219 KGS

富丽达集团杭州进出口有限公司
FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT & EXPORT CO., LTD.

Hình 2.7: Hóa đơn thương mại của 1 lô hàng tại Hòa Thọ

Đối với lô hàng 672,7 mét vải theo điều kiện CIF Danang, rủi ro tổn thất đã chuyển giao sang Tổng Công ty Hòa Thọ ngay khi hàng hóa được xếp lên tàu tại cảng đi (Shanghai), dù người bán chịu chi phí vận chuyển và bảo hiểm. Do đó, ngay khi nhận được thông báo vận chuyển và bộ chứng từ hợp lệ, bộ phận kế toán cần ghi nhận ngay vào tài khoản "Hàng mua đang đi đường" trên hệ thống ERP. Việc hạch toán kịp thời này vừa đảm bảo tính trung thực của báo cáo tài chính, vừa giúp bộ phận điều độ chủ động nguồn cung, tối ưu hóa kế hoạch sản xuất tại nhà máy. Chi phí này chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi biến động tỷ giá USD/VND và biến động giá nguyên liệu dệt may Polyester, Rayon, Spandex, trên thị trường thế giới. Với doanh nghiệp quy mô lớn như Hòa Thọ, việc tối ưu chi phí mua thường thông qua đàm phán hợp đồng dài hạn hoặc mua số lượng lớn để hưởng chiết khấu.

- Chi phí đặt hàng: là bao gồm các chi phí để đưa lô hàng từ nhà cung cấp về đến kho của công ty. Cụ thể như các chi phí giao dịch, mở L/C hoặc phí chuyển tiền T/T được ghi trên hóa đơn. Ngoài ra, còn các chi phí khác như chi phí nhân sự thực hiện

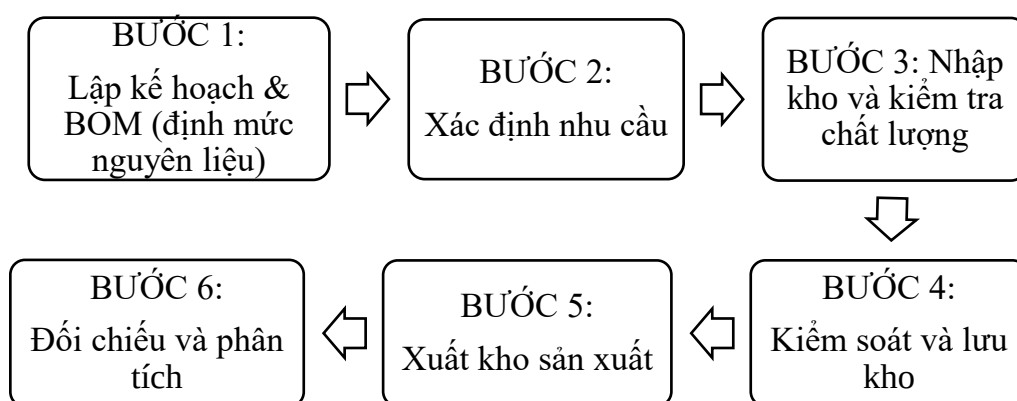
thủ tục hải quan tại Đà Nẵng, phí lưu kho bãi, phí vận chuyển từ cảng về kho của Hòa Thọ. Lô hàng này chỉ có 8 cuộn (8 rolls) với trọng lượng tịnh 215 kg. Đây là một lô hàng quy mô nhỏ. Nếu Hòa Thọ đặt quá nhiều lô hàng nhỏ lẻ như thế này, chi phí đặt hàng trên mỗi mét vải sẽ tăng cao do các chi phí cố định như phí chứng từ, phí vận tải nội địa không đổi đáng kể theo quy mô. Tuy nhiên, lô hàng nhỏ giúp giảm áp lực vốn lưu động.

- Chi phí tồn trữ: là chi phí phát sinh khi hàng hóa đã nằm trong kho tại Hòa Thọ, ví dụ như chi phí bảo quản, chi phí nhân công, chi phí mặt bằng,... Tuy nhiên, Hòa Thọ có Tổng kho của công ty nên việc chi phí mặt bằng ít tốn kém. Đặc biệt đối với chi phí bảo quản, do đặc thù vải có thành phần Spandex (2%) và Rayon (30%), yêu cầu bảo quản khắt khe về độ ẩm và nhiệt độ để tránh biến chất, ẩm mốc hoặc giảm độ đàn hồi, vì vậy kho đặt biệt chú ý đến vấn đề này.

- Chi phí cơ hội: đây là loại chi phí ẩn nhưng cực kỳ quan trọng trong quản trị kinh tế của công ty. Số tiền 1.977,74 USD bị giam trong 8 cuộn vải này lẽ ra có thể dùng để đầu tư vào các dự án khác hoặc gửi ngân hàng lấy lãi. Nếu hàng tồn kho quay vòng chậm, chi phí cơ hội sẽ tăng. Và nếu lô hàng Vải Navy Solid Plain này về chậm so với tiến độ sản xuất tại xưởng, Hòa Thọ sẽ đối mặt với rủi ro dừng chuyền, phạt hợp đồng từ khách hàng may mặc, hoặc phải vận chuyển hàng gấp bằng đường hàng không vô cùng đắt đỏ.

2.3.4. Quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

Công ty Hòa Thọ đã ứng dụng các phần mềm công nghệ trong việc quản lý hàng tồn kho nguyên liệu một cách hiệu quả và tối ưu. Công ty đã sử dụng hệ thống ERP/SAP trong việc tích hợp dữ liệu và tối ưu hóa chuỗi cung ứng.



Sơ đồ 2.3: Quy trình quản trị tồn kho qua ERP/ SAP tại công ty Hòa Thọ

2.3.4.1. Lập kế hoạch & BOM định mức nguyên liệu.

❖ Dự báo nhu cầu tồn kho nguyên liệu tại Tổng Công ty Hòa Thọ.

Phòng Kế hoạch tạo lệnh sản xuất và định mức kỹ thuật (BOM) trên SAP dựa vào đơn hàng thực tế. Hệ thống tự động tính toán nhu cầu vật tư theo phương thức quản trị dựa trên dữ liệu Data-driven, yêu cầu BOM phải chính xác 100% so với mẫu để tránh lệnh mua hàng sai sót

Phương pháp định lượng được sử dụng dữ liệu lịch sử tiêu thụ và mô hình chuỗi thời gian để xác định xu hướng tiêu thụ (sợi, vải, phụ liệu).

Phương pháp định tính được thực hiện bằng cách dựa vào các báo cáo của ngành dệt may và báo cáo của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ để dự báo nhu cầu cho giai đoạn tới.

Công ty đang dần dần chuyển dịch sang các dòng nguyên liệu bền vững bằng cách áp dụng hệ thống quản trị ERP để theo dõi thời gian thực lượng nguyên liệu tại kho NPL. Công ty thường xuyên tiếp nhận các đơn hàng theo phương thức FOB và CMT. Với đơn hàng xuất khẩu FOB (đi Mỹ, EU) và CMT, hệ thống tự động nhân định mức tiêu hao với số lượng đơn hàng ngay khi khách chốt mẫu để ra tổng nhu cầu. Kho NPL căn cứ vào bảng định mức được duyệt để cấp phát chính xác đến từng mét vải, chiếc cúc. Dựa vào hệ thống phần mềm quản trị ERP, công ty dễ dàng theo dõi biến động này theo mùa vụ điển hình như nhu cầu vải cotton tăng vào mùa xuân, hè; vải ni/dạ tăng vào mùa thu, đông. Việc dự báo sát giúp tỷ lệ hao hụt nguyên liệu tại Hòa Thọ luôn duy trì ở mức dưới 2-3%, thấp hơn mức trung bình ngành.

2.3.4.2. Xác định nhu cầu

❖ Xác định lượng đặt hàng tối ưu - EOQ của công ty Hòa Thọ

Trong quy trình quản trị chuỗi cung ứng tại Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, bước xác định nhu cầu NPL đóng vai trò quyết định đến tính chủ động của kế hoạch sản xuất. Hoạt động này được giao cho Phòng Kinh doanh chủ trì phối hợp cùng bộ phận kế hoạch thực hiện. Trong khi đó, Bộ phận Kho hoàn toàn không phụ trách việc xác định nhu cầu vật tư này mà chỉ đóng vai trò lưu trữ, quản lý và cấp phát theo dữ liệu hệ thống cung cấp.

Để lập yêu cầu mua đối với những nguyên liệu còn thiếu doanh nghiệp cần chạy lệnh hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu MRP trên nền tảng SAP. Tại đây, phần mềm tự động so sánh định mức nguyên vật liệu BOM của đơn hàng hiện tại với dữ liệu tồn

kho thực tế để lập phiếu yêu cầu mua hàng. Để tối ưu hóa yêu cầu MRP, bộ phận kế hoạch cần nắm rõ Lead time thực tế từ lúc đặt hàng đến khi hàng về kho của từng nhà cung cấp. Dữ liệu này là cơ sở để thiết lập điểm đặt hàng lại hợp lý trên hệ thống SAP, giúp ngăn ngừa tình trạng đứt gãy nguồn cung hoặc hết hàng đột ngột. SAP giúp Hòa Thọ nhận biết được nguyên liệu đang cần và nguyên liệu mình có từ đó làm giảm thiểu tối đa vốn chết. Thay vì nhập hàng ồ ạt để đầy kho, công ty chỉ cần nhập đúng những thứ hệ thống báo thiếu. Ưu điểm này giúp dòng tiền của công ty luôn linh hoạt, không bị giam trong đồng vãi vóc tồn kho lâu ngày.

Ngày Ghi Số	Chứng Từ Nhập	Chứng Từ Xuất	Diễn Giải	Lượng Nhập	Lượng Xuất	Tồn Kho	Vị Trí Kho	Ghi Chú	DVSX	Loại	PO	Style	Số Kiện	Tên NCC	Loại Phiếu
01/01/2026			Tháng 1/2026	672.70	189.00	0.00				1					
15/01/2026	0109/26PNNL		129545	672.70	0.00	672.70	Kho TCT- Khuôn Viên						8	FULIDA GROUP	Nhập Mua
28/01/2026		01432/26PXNL		0.00	189.00	483.70	Kho TCT- Khuôn Viên	May Veston			4900152191	CYTOV	0		Xuất Sản Xuất
01/02/2026			Tháng 2/2026	0.00	483.70	483.70				1					
02/02/2026		01794/26PXNL		0.00	483.70	0.00	Kho TCT- Khuôn Viên	May Veston			4900152833	CLOO1	0		Xuất Sản Xuất
31/05/2026			Tồn Cuối Kỳ	672.70	672.70	0.00				1					

Hình 2.8: Thẻ kho của 1 lô hàng trên hệ thống ERP của Hòa Thọ

2.3.4.3. Nhập kho và kiểm tra chất lượng.

Nhập PO, kiểm tra QC, nhập mã SKU lên SAP, đảm bảo hàng hóa vào kho đúng số lượng, chất lượng và được định danh trên hệ thống. Quy trình được bộ phận Mua hàng, QC và Kho sẽ cùng hỗ trợ lẫn nhau đảm bảo tính minh bạch và được ước tính theo thời gian giao hàng của NCC.

❖ Nhập kho



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
ĐT: (+84 2363) 846 290 FAX: (+84 2363) 846 216
EMAIL: office@hoatho.com.vn
Số 36, đường Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, Tp. Đà Nẵng, Việt Nam

PHIẾU NHẬP KHO

Ngày 15 tháng 1 năm 2026

0109/26PNNL

Khách hàng: MOTTIVES
Nhập tại kho: Tổng kho Nguyên liệu
Loại kho: FOB
Ngoại tệ: USD
Tỷ giá: 26.241,0
Lý do:
Đơn đặt mua: 155919

Nhà cung cấp: FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT AND EXPORT CO.,L
Số hợp đồng: 001-FU/HT-MOT/2026
Tờ khai: 107892415960
Số Invoice: M1-25093B
Ngày Invoice: 31/12/2025
Số B/L: 080126221525126285
Số kiện: 8

Nợ: 15211 1.977,74
Có: 33112 1.977,74

TT	MSVT	Mã Tổng Hợp	Tên Vật tư	Màu	Size	ĐVT	Số Lượng		Đơn giá	Thành tiền		
							Chứng từ	Thực nhập		USD	USD	VND
1	031MNLVACS775	VAC68P30R2S58	Fabric Vải chính 129545 68%Polyester 30%Rayon 2%Spandex 56-58"	NAVY SOLID PLAIN		MET	672,70	672,70	2,94	1.977,74		51.897.875
Tổng cộng							672,70	672,70		1.977,74		51.897.875
							Cộng tiền hàng (A/m)			1.977,74		51.897.875,0
							Thuế NK			0,00		0,00
							Thuế GTGT			0,00		0,00
							Tổng cộng (Total A/m)			1.977,74		51.897.875,0

Bằng chữ: Một ngàn chín trăm bảy mươi bảy đôla Mỹ và bảy mươi bốn cents
Bằng chữ: Năm mươi một triệu tám trăm chín mươi bảy ngàn tám trăm bảy mươi lăm đồng y.

Phòng Tài Chính Kế Toán
(Đã ký)

Phạm Anh Thảo

KT Kiểm Tra
(Đã ký)

Nguyễn Thị Yến Phương

Thủ kho
(Đã ký)

Huỳnh Huệ

Người lập phiếu
(Đã ký)

Nguyễn Thị Hồng Lê - TCT

Hình 2.9: Phiếu nhập kho 1 lô hàng tại Hòa Thọ

Quy trình nhập kho thể hiện sự chặt chẽ và tính kết nối dữ liệu cao. Hóa đơn (Invoice) phát hành ngày 31/12/2025, hàng được nhập kho vào ngày 15/01/2026. Thời gian vận chuyển và làm thủ tục khoảng 15 ngày là mức Lead-time phù hợp cho tuyến Thượng Hải – Đà Nẵng. Số lượng trên chứng từ và thực nhập hoàn toàn khớp nhau 672.70 mét. Điều này cho thấy khâu kiểm đếm số lượng tổng 8 kiện/8 rolls được thực hiện chính xác ngay khi hàng về. Phiếu nhập kho ghi rõ tỷ giá (26.241,0) và quy đổi ra thành tiền VND (51.897.875đ).

Trên phiếu nhập kho, tại mục Loại kho được ghi nhận là FOB, khác với FOB thuần túy trong thương mại quốc tế chỉ là điều kiện giao hàng. FOB trong sản xuất dệt may thường là FOB chỉ định hoặc FOB tự mua, có nghĩa là Hòa Thọ không chỉ đơn thuần nhận vải về gia công cắt may để lấy tiền công như phương thức CMT. Ở đây, Hòa Thọ chịu trách nhiệm mua sắm, quản lý nguyên phụ liệu và chịu trách nhiệm hạch toán toàn bộ chi phí đầu vào này. Hòa Thọ đóng vai trò trung gian sản xuất chủ động, mua nguyên liệu vải Navy từ nhà cung ứng nước ngoài theo thỏa thuận với khách hàng Motives. FOB là chiến lược tất yếu giúp Hòa Thọ nâng cao vị thế, nhưng đòi hỏi sự phối hợp cực kỳ chuẩn xác giữa các bộ phận Kế toán, Mua hàng và Kho vận để tối ưu hóa dòng vốn.

❖ Kiểm tra chất lượng

Mỗi cuộn vải, thùng phụ liệu khi nhập kho đều được cấp một mã SKU và loại P.O khác nhau. Nhờ các mã đó nhân viên không cần đi tìm các nguyên liệu một cách định tính, thay vào đó, họ có thể xác định vị trí tọa độ của mã theo kệ một cách nhanh chóng. Và việc kiểm soát QC ngay từ đầu giúp loại bỏ rủi ro nguyên liệu đầu vào, đảm bảo rằng chỉ những nguyên liệu đạt chuẩn mới được phép nằm trong kho.

TỔNG CÔNG TY CP DỆT MAY HÒA THO

Hoa Tho Textile- Garment J.S Corp

Đơn vị NHÀ MÁY VESTON HÒA THO

Khách hàng: MOT - LEE LEE S.S. Mã hàng (Style): C.Y.T.M.V.1.C1.00.1 PO: 1521911.813

Mô tả (Description) Loại vải: C1.00.1 Art#: 129545 Nhập kho (arrival date):

LV số lượng (Quantity): Tổng số lượng lô vải: 88; Tổng số cuộn vải: 8 cuộn

**BIÊN BẢN TỔNG HỢP
TÌNH TRẠNG NGUYÊN LIỆU**

(MATERIAL INSPECTION SUMMARY REPORT) Invoice No

Mã số C1-BM-NI-02
Ấn SD 01/11/2025

Date: 22/10/2026

STT	Màu / lot (Color/ Lot)	Tổng số cuộn (Total of Rolls)	Chiều dài trên tem (Ticket length)	Chiều dài thực tế (Actual length)	Chênh lệch (Deviation)				Tiêu hao thay thân lỗi sợi (Consumption due to fabric defects)		Ghi chú (Remarks)
					-	%	+	%	Yard/M	%	
*	129545 NAVY SOLID FULIDA	8 cuộn	672,7m	672,7m	-	-	-	-	18,47m	2,6%	Chuyển MLC khả mẫu lỗi. Xác nhận % lỗi.

II. Về chất lượng (Quality):

* 129545- NAVY SOLID : Có 61 lỗi sợi các loại TH: 16,47m
2 lỗi ngang cơ, khổ TH: 1m

- Vải uống canh biến sang biến cao 2cm dài cả cây Chuyển & Tháo tua.
Thân, sau, nắp túi vào
giữa.

Vải khác từ card. ⇒ lỗi thông tin
(OKS x)

Tổng điểm cả lô: Kết quả: ☒ Đạt/ ☐ Không Đạt

*** KẾT LUẬN (SUMMARY):**

Vải thiếu trong cây tổng các màu (Total of fabric shortage):

Tiêu hao thay thân lỗi sợi tổng các màu (Total of exchange panels due to fabric defects):

Khổ vải trên tem: (Ticket width)

Khổ vải thực tế (Cutable width): 147cm

Độ xoắn canh (Biased fabric):

Độ loang màu (Shading)

Tình trạng lot màu, ánh màu (Color/Lot Status)

Vậy chúng tôi thông báo cho Phòng KHKD May - P.QLCLM - P.KTCN May và những bộ phận có liên quan biết để làm việc với khách hàng về số lượng và chất lượng của lô vải như trên

D/D KHÁCH HÀNG
CUSTOMER

NGƯỜI DUYỆT

NGƯỜI KIỂM TRA

P. GIÁM ĐỐC NHÀ MÁY
FACTORY MANAGER

Mark
23/1/26

Ngân 25/01/26

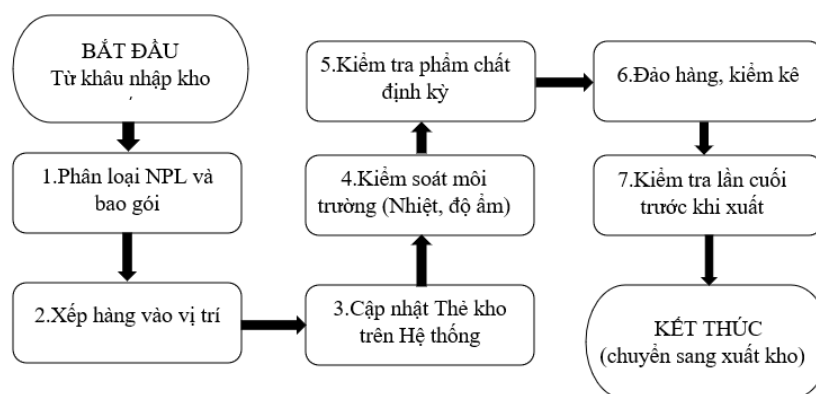
Được quét bằng CamScanner

Hình 2.10: Biên bản tổng hợp tình trạng nguyên liệu tại Hòa Thọ

Lô hàng vải Navy Solid Plain này thuộc nhóm A. Trong dệt may, vải chính chiếm từ 70% - 80% tổng giá trị nguyên liệu của một sản phẩm Veston. Nhóm A yêu cầu sự chính xác tuyệt đối về số lượng và chất lượng vì bất kỳ sai sót nào cũng gây thiệt hại tài chính lớn. Hòa Thọ không kiểm tra xác suất mà kiểm tra toàn bộ 8 cuộn vải bằng hệ thống 4 điểm. Phát hiện lỗi loang màu và lỗi sợi ngay lập tức để tính toán tỷ lệ bù hao 2,6%. Được theo dõi bằng mã định danh Art, mã tổng hợp trên ERP, mọi biến động nhập - xuất đều được ghi nhận theo từng ngày và khớp với từng Style/PO cụ thể. Tần suất kiểm kê đối với lô hàng thuộc nhóm A này được thực hiện và cập nhật ngay sau mỗi lệnh xuất sản xuất (28/01 và 02/02).

❖ Quy trình lưu kho và bảo quản

Dựa vào sơ đồ gốc của công ty và các quy trình được hiện tại kho khi lưu kho và bảo quản nguyên liệu, có thể hiểu theo sơ đồ khái quát sau:



Sơ đồ 2.4: Sơ đồ khái quát quy trình lưu kho và bảo quản tại kho của công ty

+ Giai đoạn phân loại NL và sắp xếp vị trí hàng hóa ở bước 1 và 2, bộ phận kho tiến hành phân loại nguyên liệu theo chủng loại, mã hàng và khách hàng bên bộ phận quản lý chất lượng nguyên liệu ở kho. Chứng từ phiếu nhập kho cho thấy hàng được phân loại rất rõ theo khách hàng (MOTIVES), mã hàng (129545) và loại hình FOB. Việc lô hàng chỉ có 8 cuộn (215kg) giúp nhân viên kho dễ dàng thực hiện việc sắp xếp vào đúng ô kệ theo sơ đồ kho để tối ưu diện tích.

+ Cập nhật hệ thống số hóa dữ liệu bước 3, ngay khi hàng đã yên vị trên kệ, Thủ kho phải cập nhật thông tin vào thẻ kho và hệ thống phần mềm ERP của công ty. Thông tin từ Commercial Invoice của Fulida Group đã được khớp hoàn toàn với Phiếu nhập kho và Thẻ kho. Các dữ liệu về Lot No, Roll No như cuộn 11-209, 12-209... được cập nhật chi tiết trên hệ thống ERP, giúp việc truy xuất dữ liệu diễn ra tức thì.

+ Kiểm soát môi trường lưu trữ bước 4, tại Hòa Thọ, việc duy trì độ ẩm < 60% là cực kỳ quan trọng vì lô hàng vải này có 2% Spandex. Nếu độ ẩm vượt ngưỡng như thực tế có lúc lên >70%, sợi Spandex dễ bị lão hóa, ảnh hưởng đến độ co giãn của áo Veston sau này.



Ngày Date	Giờ Time	Nhiệt độ - Độ ẩm yêu cầu Required Temp (°C) - Humidity (NHT)	Nhiệt độ hiển thị Display Temp (°C)	Độ ẩm hiển thị Display Humidity (NHT)	Theo dõi và xử lý khi vượt ngưỡng ẩm không đạt tiêu chuẩn Tracking and corrective action when in case of Temp-Humidity out standard				Người theo dõi Recorder	Xác nhận kiểm soát chất lượng Confirmation on control
					Cách xử lý Corrective action	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 15 phút Temp-Humidity after 15 minutes	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 30 phút Temp-Humidity after 30 minutes	Nhiệt độ - Độ ẩm sau 60 phút Temp-Humidity after 60 minutes		
2/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	25.6	66	Bật quạt hết					
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	25.6	65						
	14:30-17:00		25.5	64						
3/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	26	65						
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	26	67						
	14:30-17:00		25.9	64						
5/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	25.6	73						
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	25.5	72						
	14:30-17:00		25.5	71						
6/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	25.3	72						
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	25.1	72						
	14:30-17:00		25	72						
7/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	24.5	72						
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	24.1	77						
	14:30-17:00		24	71						
8/1/26	7:30-10:30	Nhiệt độ: 28-30°C	25	70						
	10:30-14:30	Độ ẩm < 60%	25	70						
	14:30-17:00		23	68						

Hình 2.12: Bản báo cáo và máy đo nhiệt độ, độ ẩm tại kho Hòa Thọ

Dựa vào Báo cáo theo dõi nhiệt độ - độ ẩm kho, có thể thấy quy trình bảo quản được thực hiện cực kỳ chuyên nghiệp. Kho thực hiện đo đạc 3 lần/ngày (Sáng, Trưa, Chiều). Thông số kỹ thuật yêu cầu của vải dệt may thường là nhiệt độ 28-30°C và độ ẩm < 60%. Dữ liệu cho thấy từ ngày 05/01 đến 08/01, độ ẩm hiển thị tăng cao 68%-73%, vượt mức cho phép. Nhân viên kho đã ghi chú cách xử lý “Bật quạt hết”. Việc kiểm soát độ ẩm đặc biệt quan trọng với lô vải này có 30% Rayon và 2% Spandex vì đây là các loại sợi dễ bị ẩm mốc hoặc giảm độ đàn hồi nếu môi trường quá ẩm.

+ Kiểm soát chất lượng định kỳ và quản trị dòng hàng, đảo hàng, bước 5 và 6: Trong suốt thời gian lưu kho, Thủ kho phối hợp cùng bộ phận QC tiến hành kiểm tra phẩm chất hàng hóa định kỳ bằng cảm quan để phát hiện sớm các dấu hiệu biến chất. Biên bản kiểm tra vải hệ thống 4 điểm và biên bản tổng hợp tình trạng nguyên liệu là bằng chứng của việc phối hợp giữa kho và QC. Việc phát hiện lỗi loang màu và tính toán tỷ lệ bù hao 2,6% giúp chặn lỗi ngay từ khâu lưu kho. Tại đây, nhân viên sẽ sắp xếp lại các lô hàng theo nguyên tắc FIFO. Những lô vải nhập về trước sẽ được đưa ra vị trí thuận tiện để sẵn sàng xuất cho xưởng may, tránh tình trạng hàng bị lưu kho quá lâu dẫn đến lỗi mốc hoặc giảm độ bền sợi. Thẻ kho ghi nhận hàng nhập ngày 15/01 và xuất hết vào 02/02. Chu kỳ lưu kho ngắn 18 ngày cho thấy công ty đang áp dụng và thực hiện tốt mô hình JIT và nguyên tắc FIFO. Hàng không bị lưu kho quá lâu, giảm thiểu rủi ro biến chất sợi như quy trình đã cảnh báo.

+ Kiểm tra lần cuối trước khi bàn giao sản xuất và chuyển sang khâu xuất: Bước cuối cùng trước khi nguyên liệu rời kho là khâu kiểm tra xác nhận. Nhân viên kho sẽ đối chiếu lại một lần nữa về số lượng, mã màu và tình trạng vật lý dựa trên lệnh sản xuất. Việc kiểm tra khắt khe ở bước này giúp ngăn ngừa rủi ro giao nhầm mã hàng hoặc nhầm màu sắc cho các xưởng sản xuất, đảm bảo sự thông suốt cho các công đoạn cắt và may tiếp theo.

Các phiếu xuất kho ngày 28/01 và 02/02 đều ghi rõ lệnh sản xuất PO, Style (CYTOV, CLOO1) và số lượng yêu cầu. Điều này chứng minh bước kiểm tra cuối cùng đã được thực hiện tốt, ngăn ngừa việc giao nhầm mã màu Navy này cho các đơn hàng khác. Nhìn vào chứng từ, ngày ghi sổ và ngày thực nhập/xuất khá khớp nhau, điều này cho thấy Hòa Thọ đang kiểm soát tốt độ trễ của chứng từ, tuy nhiên vẫn cần cảnh giác để tránh sai lệch tồn kho thực tế trên ERP.

Quy trình được thực hiện từng bước rõ ràng và giúp kiểm soát tốt quá trình lưu kho và bảo quản NL một cách hiệu quả và tối ưu, duy trì chất lượng nguyên liệu trong suốt quá trình lưu kho. Hệ thống chứng từ tại Hòa Thọ thường tuân thủ chặt chẽ các quy định về kế toán và kiểm toán. Các chứng từ như Hóa đơn, Phiếu nhập/xuất đều được chuẩn hóa về mẫu biểu, giúp việc đối soát số liệu giữa bộ phận kho và bộ phận kế toán diễn ra minh bạch. Trong quản trị kho vẫn còn tình trạng hàng đi trước, giấy tờ theo sau là rủi ro lớn, dễ gây sai lệch tồn kho thực tế.

2.3.4.5. Xuất kho và sản xuất

Khi xuất nguyên liệu theo lệnh sản xuất, SAP trừ kho tự động tương ứng, giúp cung ứng kịp thời cho sản xuất và đảm bảo số liệu tồn kho khớp với thực tế. Thủ kho là người kiểm tra và phụ trách xuất đúng định mức BOM, tuân thủ FIFO. Trước khi xuất Thủ kho nhận lệnh sản xuất, tiến hành kiểm tra vị trí, chất lượng phụ liệu và nguyên liệu vải, lượng hàng trong kho, nhập liệu vào SAP.

Đối với kho truyền thống trước kia, hàng xuất đi rồi nhưng trên giấy tờ vẫn còn, dẫn đến lệch số liệu. Để giải quyết vấn đề này, công ty Hòa Thọ giải quyết nó bằng cách trừ kho tự động ngay khi xuất hàng khỏi kho giúp bộ phận kế hoạch của công ty luôn nhìn thấy lượng thực tế về kho hàng trên màn hình máy tính, từ đó đưa ra các quyết định điều hành chính xác.



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
36 Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.
ĐT: (+84 2363) 846 290 FAX: (+84 2363) 846 216

PHIẾU XUẤT KHO

Ngày 28 tháng 01 năm 2026
01432/26PXNL



Khách hàng: **MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED**
Đơn vị nhận: **Nhà Máy May Veston Hòa Thọ**
Style: **CYTOV**
P.O : **4900152191**

Xuất tại kho: **Tổng kho Nguyên liệu**
Số LCP: **001221/26LXNL**

Loại kho **Chính (FOB)**

No.	Mã Chi Tiết	Mã Tổng Hợp	Mô tả NPL	Art	NCC	Size	Color	ĐVT	Tổng nhu cầu	SL xuất	Ghi chú
1	031MNLVACS775	VAC68P30R25S8	Fabric-Vải chính 68%Polyester 30% Rayon 2%Spandex 56-58"	129545	FULIDA GROUP		NAVY SOLID PLAIN	MET	189,00	189,00	
2	031MNLVAL0017	VAL100P60	Lining-VẢI LÓT 100p 58/60inch	HSV (HSL 5450)	ILSHIN		629 BLUE	MET	415,65	415,65	
3	031MNLVAL2412	VAL100P58	Pocketing-Vải lót 100%Polyester 56/58"	RP-1019-3	LORD PTE		BLACK	MET	33,15	33,15	
4	031MNLVAC1393	NLDUCVAINW60	Woven Interlining-Dụng vải 100% Polyester 147- 152 cm	PE206	VILENE		BLACK	MET	128,52	128,52	
5	031MNLVAC1076	NLDUCVAINW60	WOVEN INTERLINING-Dụng vải 150cm	PE207	VILENE		BLACK	MET	43,35	43,35	
6	031MNLVAC1379	NLDUCGIAY36	Non woven Interlining-Dụng giấy 86-91cm	CE3025 (PE125)	VILENE		CHARCOAL	MET	21,42	21,42	
7	031MNLVAC1310	NLDUCGIAY60	NONWOVEN STITCH REINFORCED-Dụng giấy 50%Nylon/50%Polyester 147-152 c	IS2525	ILSHIN		WHITE	MET	28,05	28,05	

Phòng Tài Chính Kế Toán
(Đã ký)

Phạm Anh Thảo

Thủ kho
(Đã ký)

Huỳnh Huệ

Đơn vị nhận
(Đã ký)

Nguyễn Thị Thạch Nha - Thống kê Veston

Người lập phiếu
(Đã ký)

Nguyễn Thị Hiền Lành - TCK



Tổng Công Ty CP Dệt May Hòa Thọ
36 Ông Ích Đường, Phường Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.
ĐT: (+84 2363) 846 290 FAX: (+84 2363) 846 216

PHIẾU XUẤT KHO

Ngày 02 tháng 02 năm 2026
01794/26PXNL



Khách hàng: **MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED**
Đơn vị nhận: **Nhà Máy May Veston Hòa Thọ**
Style: **CLOO1**
P.O : **4900152833**
Diễn giải: **Thay đổi định mức**

Xuất tại kho: **Tổng kho Nguyên liệu**
Số LCP: **001270/26LXNL**

Loại kho **Chính (FOB)**

No.	Mã Chi Tiết	Mã Tổng Hợp	Mô tả NPL	Art	NCC	Size	Color	ĐVT	Tổng nhu cầu	SL xuất	Ghi chú
1	031MNLVACS775	VAC68P30R25S8	Fabric-Vải chính 68%Polyester 30% Rayon 2%Spandex 56-58"	129545	FULIDA GROUP		NAVY SOLID PLAIN	MET	494,80	483,70	-11

Phòng Tài Chính Kế Toán
(Đã ký)

Phạm Anh Thảo

Thủ kho
(Đã ký)

Huỳnh Huệ

Đơn vị nhận
(Đã ký)

Nguyễn Thị Thạch Nha - Thống kê Veston

Người lập phiếu
(Đã ký)

Nguyễn Thị Hiền Lành - TCK

Hình 2.13: Chứng từ phiếu xuất kho tại kho Hòa Thọ

Quy trình xuất kho thể hiện tính chuyên nghiệp cao trong quản trị dữ liệu. Mỗi lệnh xuất kho đều được gắn chặt với các thông tin định danh như: Khách hàng (MOTIVES INTERNATIONAL), Số P.O (4900152191, 4900152833) và Style (CYTOV, CLOO1). Điều này đảm bảo nguyên liệu nhóm A vải chính được sử dụng đúng mục đích, tránh thất thoát hoặc nhầm lẫn giữa các đơn hàng. Phiếu xuất kho liệt kê chi tiết mã tổng hợp, mô tả nguyên liệu (Vải chính, Vải lót, Dụng vải...), mã Art (129545) và màu sắc (NAVY SOLID PLAIN). Việc này giúp khâu kiểm tra lần cuối diễn ra nhanh chóng và chính xác. Tại Phiếu xuất kho ngày 02/02/2026, có ghi chú rõ ràng về việc "Thay đổi định mức". Trong quản trị tồn kho, đây là một điểm quan trọng thể hiện sự kết nối giữa kho và xưởng may. Khi thực tế sản xuất phát sinh lỗi như tỷ lệ lỗi 2,6% đã phát hiện ở khâu kiểm tra, hệ thống cho phép điều chỉnh lượng xuất thực tế 483,70m so với tổng nhu cầu ban đầu 494,80m để tối ưu hóa lượng vải sử dụng.

Phiếu xuất kho có đầy đủ 4 chữ ký từ các bộ phận: Kế toán, Thủ kho, Đơn vị nhận và Người lập phiếu. Điều này thực hiện đúng cam kết trong quy trình là đảm bảo sự minh bạch và đối soát số liệu giữa các bộ phận. Sự hiện diện của mã QR Code trên các phiếu xuất kho cho thấy Hòa Thọ đã số hóa quy trình xuất kho. Việc này giúp hạn chế tình trạng hàng đi trước, giấy tờ theo sau bằng cách quét mã để cập nhật tức thì trạng thái xuất kho lên hệ thống ERP. Mặc dù chứng từ rất chặt chẽ, nhưng ghi chú "Thay đổi định mức" cần được giám sát kỹ bởi bộ phận kế toán để tránh việc lợi dụng kẽ hở này làm sai lệch lượng tồn kho thực tế của các loại phụ liệu nhỏ.

2.3.4.6. Đối chiếu và phân tích

Công việc chính của bước này là kiểm kê và phân tích sai lệch, báo cáo quản trị. Mục tiêu của bước này giúp cho công ty có thể đánh giá hiệu quả quản trị kho và điều chỉnh quy trình để giảm thiểu thất thoát nguyên liệu. Bộ phận Kế toán và Kho cùng kiểm kê định kỳ, rà soát chênh lệch SAP với thực tế, phân tích tồn kho chậm luân chuyển, đảm bảo tìm nguyên nhân gốc rễ và xử lý nhanh chóng nếu có sai lệch tồn kho. Việc kiểm tra lại khi hoàn tất là yếu tố giúp cho quá trình diễn ra một cách chính xác, không lặp lại các sai lầm, đảm bảo độ chính xác cao và an toàn trong quản lý chất lượng tồn kho nguyên liệu.

Để phân tích thì có thể sử dụng chỉ tiêu sau:

- Tỷ lệ vòng quay hàng tồn kho, đây là chỉ số thể hiện tốc độ chuyển đổi vải/phụ liệu thành sản phẩm may mặc. Nếu tỷ lệ này cao, chứng tỏ công ty quản lý nguyên liệu hiệu quả, đáp ứng kịp thời đơn hàng. Trong các nhóm nguyên liệu được phân theo mô hình ABC thì Nhóm A thường cần vòng quay nhanh để giảm thiểu rủi ro lỗi mốt của mẫu vải.

Theo bản báo cáo thường niên của Công ty Hòa Thọ năm 2022 đến 2024, sự biến động giá trị tồn kho tại công ty có xu hướng giảm rõ rệt trong giá trị tuyệt đối của hàng tồn kho, trong năm 2022 hàng tồn kho đạt mức cao với giá trị là 934 tỷ đồng như đến năm 2024 giá trị này được tối ưu hóa và giảm xuống còn khoảng 788 tỷ đồng. Tỷ trọng hàng tồn kho trong tổng tài sản từ năm 2022 đến năm 2024 cũng giảm đáng kể từ 39,03% xuống 26,97%, điều này phản ánh Hòa Thọ đã hiệu quả trong việc giải phóng nguồn vốn lưu động. Theo bản báo cáo thường niên của Công ty Hòa Thọ năm 2025, chỉ số vòng quay hàng tồn kho có sự tăng nhẹ +0,06 vòng, từ 5,81 vòng của năm 2024 lên 5.87 vòng năm 2025. Điều này phản ánh tốc độ luân chuyển hàng

tồn kho nhanh hơn, Tổng công ty đã điều chỉnh kế hoạch sản xuất phù hợp, giúp rút ngắn thời gian luân chuyển hàng tồn kho tránh gây ứ đọng vốn. Hòa Thọ đang có xu hướng quản trị hàng tồn kho theo hướng thắt chặt và hiệu quả hơn, thể hiện qua việc cắt giảm đáng kể lượng vốn tồn đọng.

- Thời gian lưu kho trung bình DSI: cho biết trung bình bao nhiêu ngày vải nằm trong kho. Việc duy trì độ ẩm <65\% tiêu tốn chi phí điện năng vận hành hệ thống thông gió. Nếu DSI quá cao, chi phí này sẽ làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Độ chính xác của tồn kho: là thước đo sự minh bạch của hệ thống sổ sách so với thực tế. Vận hành kho của Hòa Thọ có chỉ số IAR trên 95-98%. Với đặc thù khí hậu Đà Nẵng, độ ẩm luôn là biến số gây sai lệch tồn kho, vải dễ hút ẩm nên dễ làm tăng khối lượng, nên công ty cần kiểm tra chính xác độ ẩm của kho.

- Tỷ lệ hàng tồn kho lỗi thời: dệt may là ngành chịu ảnh hưởng mạnh bởi xu hướng thời trang. Các mã vải tồn đọng từ các mùa vụ cũ không có đơn hàng sử dụng chính là gánh nặng lớn nhất. Hòa Thọ cần có chính sách thanh lý hoặc chuyển đổi mục đích sử dụng các loại vải và phụ liệu.

2.4. Đánh giá thực trạng quy trình quản trị tồn kho nguyên liệu của Tổng công ty Hòa Thọ

2.4.1. Ưu điểm trong quản trị kho nguyên liệu

- Hệ thống hóa dữ liệu và kiểm soát chi tiết

Một trong những ưu điểm lớn nhất là khả năng quản lý dữ liệu cực kỳ chi tiết thông qua các bảng kê kỹ thuật. Công ty thực hiện quản lý theo định danh duy nhất, không chỉ quản lý theo tổng số mét mà còn chi tiết đến từng số lô Lot No và số cuộn Roll No. Điều này cho phép truy xuất nguồn gốc chính xác và kiểm soát sự đồng nhất về màu sắc cho các đơn hàng cao cấp. Việc theo dõi đến từng số cuộn không chỉ đơn thuần là kỹ thuật kho, mà là nền tảng của hệ thống kiểm soát chất lượng, khả năng quản lý Lot/Roll tại Hòa Thọ giúp hiểu rõ tầm quan trọng của việc khớp nối giữa Logistics và Kỹ thuật sản xuất.

- Áp dụng khoa học các mô hình quản trị hàng tồn kho ABC và FIFO

Việc phân loại nhóm A vải chính, phụ liệu đắt tiền giúp công ty tập trung 80% nguồn lực giám sát vào 20% mặt hàng giá trị nhất. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro đọng vốn và hư hỏng đối với các nguyên liệu trọng yếu. Việc tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc FIFO giúp bảo vệ đặc tính lý hóa của vải và phụ liệu như độ bám dính của mex hay độ

bền sợi, tránh hiện tượng hàng bị lưu kho quá lâu dẫn đến lỗi thời hoặc giảm chất lượng. Hòa Thọ đã chuyển đổi thành công từ quản trị kho truyền thống sang quản trị tồn kho chiến lược. Việc tập trung nguồn lực vào nhóm A cho thấy tư duy tối ưu hóa chi phí cơ hội của vốn, giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro lỗi thời của hàng hóa – một yếu tố then chốt trong ngành thời trang vốn có vòng đời sản phẩm ngắn.

- Khả năng đáp ứng sản xuất tinh gọn

Tại Hòa Thọ kho không còn là điểm dừng mà là một dòng chảy, hoạt động kho tại Hòa Thọ không đứng độc lập mà là một phần hữu cơ của chuỗi sản xuất. Công đoạn cấp phát nguyên liệu theo lệnh sản xuất được điều phối dựa trên nhu cầu thực tế của xưởng may, giúp giảm thời gian chờ đợi và tránh lãng phí trong quá trình vận chuyển nội bộ. Và việc ứng dụng các phần mềm quản trị ERP giúp rút ngắn thời gian xử lý thủ tục hành chính, tăng tốc độ đáp ứng thị trường.

- Quy trình lưu kho và bảo quản chuyên nghiệp

Việc theo dõi nhiệt độ và độ ẩm thông qua nhật ký định kỳ giúp bảo vệ nguyên liệu khỏi sự khắc nghiệt của thời tiết miền Trung, môi trường lưu kho 30%-45%, đảm bảo vải luôn trong tình trạng tốt nhất cho khâu sản xuất. Việc duy trì nhật ký nhiệt độ, độ ẩm cho thấy quản trị kho tại đây đã đạt đến trình độ chuyên nghiệp, bảo vệ giá trị lý hóa của nguyên liệu trước tác động ngoại cảnh. Sơ đồ quy trình xác định cụ thể vai trò của từng bộ phận từ Thủ kho, lái xe nâng đến bộ phận QC và Bảo trì, giúp giảm thiểu sai sót và tăng tính trách nhiệm trong từng công đoạn. Phản ánh tính phòng ngừa hơn khắc phục của công ty đối với công đoạn bảo quản và lưu kho, giúp nâng cao hệ thống quản lý chất lượng theo ISO.

2.4.2. Nhược điểm trong quản trị kho nguyên liệu

- Rủi ro tồn kho cao, chi phí và diện tích lưu kho

Do đặc thù ngành may mặc có hàng nghìn loại phụ liệu như cúc, khóa, móc theo thiết kế khách hàng, sau mỗi đơn hàng thường dư thừa một lượng nhỏ. Chi phí tồn trữ cho các nhóm hàng lỗi thời này cộng dồn lại theo năm trở thành một gánh nặng tài chính không nhỏ.

Ngành may mặc của công ty Hòa Thọ có đặc thù là sản xuất theo đơn hàng. Mỗi khách hàng lại có yêu cầu riêng biệt về cúc, khóa, móc...Mặc dù sau khi cấp phát nguyên phụ liệu cho sản xuất sẽ có lượng phụ liệu dư thừa nhỏ nhưng có tính khác biệt cao nên đa số không thể tái sử dụng cho các đơn hàng khác. Việc tích tụ lâu ngày có

thể dẫn đến trở thành vốn chết và chiếm diện tích kho bãi, ảnh hưởng đến các chi phí của công ty.

- Sai lệch dữ liệu khi kiểm kê nguyên liệu

Mặc dù, công ty đã ứng dụng công nghệ ERP/SAP trong việc quản lý những việc sai lệch dữ liệu trong quá trình kiểm kê có thể xảy ra. Nếu nhân viên nhập sai định mức BOM hoặc quét nhầm mã SKU, toàn bộ các bước sau như tính toán nhu cầu, xuất kho sẽ dẫn đến sai sót trong dây chuyền. Trong ngành may với hàng ngàn mã phụ liệu (chỉ, nút, khóa kéo), thường có kích thước nhỏ, số lượng lớn chỉ cần một sai sót nhỏ ở khâu nhập liệu ban đầu sẽ dẫn đến việc hệ thống báo tồn kho sai lệch thực tế, gây gián đoạn cả một dây chuyền sản xuất lớn.

- Rủi ro trong quá trình dán mã QR của các nguyên liệu, đặc biệt là đối với nguyên liệu vải, cũng gặp không ít sai sót vì công việc dán mã được bằng thủ công. Khi bốc dỡ hàng, nhân viên bốc xếp thường sắp xếp lộn xộn các cây vải trên kệ, việc này gây khó khăn trong việc tìm kiếm và dán QR cho các cây vải. Gây ra các khó khăn và trong quá trình dán mã bằng thủ công cũng có thể dán nhầm mã đối với các cây vải lẫn nhau trên cùng một kệ, dẫn đến sai số liệu khi xuất hàng. Khi quét mã xuất kho, hệ thống sẽ tự động hạch toán theo mã QR. Nếu dán nhầm, kế toán sẽ ghi nhận sai giá trị tồn kho theo Thông tư 99/2025/TT-BTC, dẫn đến báo cáo tài chính sai lệch. Đối với dây chuyền sản xuất, xưởng may nhận được nguyên liệu sai chủng loại so với lệnh sản xuất, gây đình trệ chuyền may hoặc sản phẩm ra lò bị lỗi hàng loạt.

- Chứng từ có sự chòng chéo giữa các bộ phận và đặc thù của chứng từ ngành may: Thực tế một lệnh xuất kho tại Hòa Thọ thường phải qua phê duyệt của Phòng Kế hoạch để kiểm tra định mức rồi mới đến Kho. Việc ký duyệt thủ công gây ra tình trạng chờ chữ ký khiến nguyên liệu không thể xuất ra chuyền kịp lúc. Và đặc thù của chứng từ ngành may là không chỉ có số lượng mà còn kèm theo mẫu vải, bảng màu. Việc quản lý các phụ lục này bằng giấy tờ cực kỳ khó khăn, bộ phận kiểm tra chất luôn phải sắp xếp và tìm kiếm rất mất nhiều thời gian. Hệ thống chứng từ quản trị tồn kho vẫn còn nhiều hạn chế như thủ công, chậm luân chuyển và thiếu đồng bộ dữ liệu. Những tồn tại này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý và tiến độ sản xuất, từ đó đặt ra yêu cầu cấp thiết phải hiện đại hóa hệ thống thông qua số hóa và ứng dụng công nghệ thông tin. Phụ lục số 4 thể hiện Chứng từ mẫu kiểm tra nhãn dẹt tại kho NPL tại Hòa Thọ.

2.4.3. Các nhân tố tác động đến công tác quản trị tồn kho của công ty Hòa Thọ

2.4.3.1. Các nhân tố khách quan bên ngoài

- Rủi ro về tỷ giá của thị trường khi nhập khẩu

Hòa Thọ thường xuyên nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài. Nếu dự báo không tốt và để tồn kho quá lâu trong bối cảnh tỷ giá biến động, công ty vừa mất chi phí lãi vay, vừa có thể chịu rủi ro về chênh lệch tỷ giá khi thanh toán các hợp đồng nhập khẩu lớn. Khi đồng nội tệ VND mất giá so với ngoại tệ thanh toán thường là USD, chi phí nhập khẩu nguyên liệu đầu vào tăng lên trực tiếp. Nếu công ty không có cơ chế phòng vệ rủi ro, sự chênh lệch tỷ giá này sẽ làm giảm lợi nhuận gộp đáng kể.

Theo báo cáo phân tích kết quả kinh doanh do Trung tâm Nghiên cứu ABS, nợ vay bằng USD chiếm tới 78% tổng dư nợ của Hòa Thọ. Việc tỷ giá biến động mạnh đã từng gây áp lực lớn lên chi phí tài chính, buộc doanh nghiệp phải quản trị chặt chẽ danh mục nợ vay ngoại tệ để tránh bào mòn biên lợi nhuận.

- Rủi ro chuỗi cung ứng toàn cầu

Thách thức lớn nhất là công ty còn phụ thuộc khá nhiều vào các nguyên liệu từ nước ngoài, nên dễ bị ảnh hưởng khi thị trường biến động và thị trường cung ứng nước ngoài. Hòa Thọ đóng vai trò mắt xích trong chuỗi cung ứng của các thương hiệu quốc tế như Calvin Klein, Perry Ellis,... Chuỗi cung ứng này không chỉ gồm khách hàng mà còn bao gồm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu Tier 2, Tier 3 toàn cầu. Một khi chuỗi cung ứng gặp sự cố, Hòa Thọ đối mặt với rủi ro đứt gãy cung ứng buộc phải chuyển dịch từ mô hình JIT sang dự phòng tồn kho. Theo báo cáo thường niên của Hòa Thọ năm 2025 chỉ ra, mặc dù giá bông giảm, chi phí logistics vẫn leo cao do xung đột địa chính trị của Hamas và Israel đã gây áp lực lên lợi nhuận. Đây là minh chứng điển hình cho việc công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp từ biến động của chuỗi cung ứng toàn cầu.

- Các chính sách thuế quan và các quy định thương mại

Vì là công ty xuất khẩu trọng điểm về may mặc, Hòa Thọ thường xuyên phải đối mặt với các rào cản thương mại và thay đổi chính sách thuế từ các thị trường nhập khẩu lớn từ Mỹ và EU. Việc tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu đòi hỏi Tổng công ty Hòa Thọ phải tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn xanh hóa ISO 14001, các tiêu chuẩn ESG, các biện pháp thuế đối ứng CVD. Điển hình như sắc lệnh điều chỉnh mức thuế đối ứng 20% của Hoa Kỳ đối với hàng hóa Việt Nam có hiệu lực từ tháng 8/2025

buộc Hòa Thọ cùng hệ thống Vinatex phải thay đổi mô hình xuất khẩu, điều chỉnh sản xuất hợp lý.

2.4.3.2. Các nhân tố chủ quan từ doanh nghiệp

- Hệ thống quản trị ERP/SAP:

Hệ thống SAP tại Hòa Thọ hỗ trợ rất tốt trong việc tính toán điểm đặt hàng lại. Nhờ đó, công ty có thể kiểm soát chi phí đặt hàng bằng cách tự động hóa quy trình, giảm bớt sự can thiệp thủ công, từ đó giảm sai sót và chi phí quản lý hành chính.

Tuy nhiên nếu phụ thuộc vào quá nhiều công nghệ sẽ dẫn đến thụ động trong với những quy trình kho bãi và thiếu nhạy bén với những biến động thực tế mà máy tính chưa cập nhật kịp. Phụ thuộc vào việc tin tưởng tuyệt đối vào các thông số do SAP đưa ra, có thể dẫn đến bỏ qua việc đánh giá các tín hiệu thị trường mang tính định tính.

Và điều quan trọng khi sử dụng phần mềm công nghệ đó là nguồn dữ liệu đầu vào cần chính xác nếu bị sai lệch thì các yếu tố và các bước phía sau có thể dẫn đến sai sót hàng loạt. Nhân tố chủ quan ở đây là sự thiếu cẩn trọng, thiếu trách nhiệm hoặc trình độ hạn chế của con người trong quá trình vận hành hệ thống thì hệ thống sẽ đưa ra các lệnh đặt hàng sai lệch và dẫn đến ảnh hưởng nghiêm trọng.

- Hệ thống lưu kho và bảo quản nguyên liệu

Hệ thống kho của công ty Hòa Thọ thường được thiết kế theo quy chuẩn công nghiệp, phân khu rõ ràng theo mã hàng, mã vạch và mã QR code theo tính chất nguyên liệu. Việc lưu kho không chỉ đơn thuần là xếp dỡ, mà là quá trình kiểm soát môi trường độ ẩm, nhiệt độ để ngăn ngừa sự suy giảm chất lượng sợi và vải như ẩm mốc, biến đổi màu. Công ty áp dụng các hệ thống lưu kho và bảo quản như FIFO/FEFO, kiểm soát độ ẩm thì thường dùng máy hút ẩm, máy đo độ ẩm cho kho để dễ dàng theo dõi kho và dùng các kệ cao tránh ẩm mốc... nhằm duy trì tính liên tục của chuỗi cung ứng, giảm thiểu rủi ro gián đoạn sản xuất khi nguồn cung đầu vào biến động.

Nếu công ty quá cứng nhắc trong quy trình lưu kho có thể dẫn đến chi phí lưu kho cao và không áp dụng đúng cách nguyên tắc FEFO đối với các loại phụ liệu có thời hạn sử dụng, doanh nghiệp dễ đối mặt với rủi ro lãng phí nguồn lực do nguyên liệu hư hỏng hoặc lỗi thời.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ TỒN KHO NGUYÊN LIỆU TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ

3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh ngành dệt may

a. Biến động của chuỗi cung ứng toàn cầu về nguyên liệu may

Ngành dệt may Việt Nam dù xuất khẩu mạnh nhưng vẫn gặp nhiều khó khăn. Nguyên nhân là do đứt gãy chuỗi cung ứng, xu hướng bảo hộ tăng và yêu cầu từ các thị trường lớn ngày càng cao đòi hỏi chuỗi sản xuất khép kín, minh bạch. Tuy nhiên, ngành dệt may trong nước lại thiếu liên kết chuỗi, chủ yếu chỉ làm công đoạn gia công như cắt, may. Bên cạnh đó, tỷ lệ doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu còn thấp và phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu trong nước chỉ cung cấp khoảng 10%. Việc thiếu quy hoạch vùng nguyên liệu và tập trung quá nhiều vào gia công khiến chuỗi cung ứng của ngành dệt may Việt Nam vẫn là điểm yếu lớn.

Thách thức lớn nhất của ngành dệt may Việt Nam là phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu, đặc biệt từ Trung Quốc gần 50%, nên dễ bị ảnh hưởng khi thị trường biến động. Trong nước chỉ sản xuất được các nguyên liệu đơn giản, giá trị thấp như cúc, khóa kéo..., còn các khâu quan trọng, giá trị cao như sợi, nhuộm, hóa chất vẫn phải nhập. Các doanh nghiệp trong ngành chưa có sự liên kết nên gặp nhiều khó khăn đầu ra và ký kết hợp đồng lâu dài với các đối tác dẫn đến chuỗi cung ứng chưa bền vững.

Công ty Hòa Thọ cũng giống nhiều doanh nghiệp dệt may Việt Nam khác, vẫn phụ thuộc khá nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu. Hoạt động của công ty Hòa Thọ chủ yếu vẫn tập trung vào gia công may mặc, khiến doanh nghiệp dễ bị ảnh hưởng khi giá nguyên liệu tăng hoặc nguồn cung từ nước ngoài bị gián đoạn. Các khâu quan trọng như dệt, nhuộm, hoàn tất vải chưa phát triển mạnh, khiến doanh nghiệp khó chủ động toàn bộ chuỗi sản xuất.

b. Rủi ro giá cả khi nhập khẩu nguyên liệu của Tổng công ty Hòa Thọ

Tổng công ty Hòa Thọ cũng giống các doanh nghiệp dệt may tại Việt Nam, đều chịu sự phụ thuộc vào nguồn cung nguyên liệu nhập khẩu từ nước ngoài như các nguyên liệu thô là xơ, bông. Đặc biệt, doanh nghiệp Hòa Thọ không ngoại lệ trong việc nhập khẩu nguyên liệu từ Trung Quốc là chủ yếu, khiến cho việc chủ động từ

nguồn cung nội địa bị hạn chế và chịu nhiều ảnh hưởng trực tiếp từ các biến động giá cả trên thị trường thế giới.

Theo báo cáo thường niên năm 2025 của Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ được công bố ngày 30/3/2026. “Do đặc thù hoạt động định hướng xuất khẩu, với khoảng 90% doanh thu đến từ thị trường nước ngoài, HTG có mức độ phơi nhiễm tỷ giá đáng kể, khiến biến động của đồng USD tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh và dòng tiền của Tổng công ty”. Sự biến động về giá cả của nguyên liệu và tỷ giá của thị trường nhập khẩu là nguyên nhân khiến cho công ty Hòa Thọ phải xem xét cân đối nguồn thu và chi ngoại tệ một cách cẩn trọng. Giá cả nguyên liệu thế giới biến động thường xuyên do ảnh hưởng từ nhu cầu tiêu thụ và sản lượng mùa vụ, điều này không thể tránh khỏi đối với nguyên liệu thô như bông và xơ. Và sự biến động của tỷ giá hối đoái sẽ trực tiếp làm tăng chi phí nhập khẩu khi được quy đổi ra VND, mặc dù khi giá gốc của nguyên liệu trên thị trường quốc tế không thay đổi, vì khi nhập khẩu hầu hết các hợp đồng nhập khẩu nguyên liệu của nước được thanh toán bằng ngoại tệ thường là USD.

Rủi ro từ các chính sách, quy định pháp lý và chi phí logistic về nhập khẩu cũng là trở ngại đối với nguyên liệu nhập khẩu tại Hòa Thọ. Các quy định khắt khe từ thị trường nhập khẩu của FTA bắt buộc công ty phải tìm kiếm các nguồn cung có nguồn gốc rõ ràng, minh bạch và bền vững, đạt chuẩn ESG. Và chi phí nhập khẩu không chỉ giá mà còn bao gồm cả chi phí vận chuyển, bảo hiểm và các phụ phí khác như THC, DO, Cleaning Fee,... Đặc biệt là các chi phí có thể biến động do các nguyên nhân quốc tế như ảnh hưởng địa chính trị ở Trung Đông hiện tại sẽ đẩy các chi phí này lên cao như đẩy giá cước vận tải container và phụ phí vận tải tăng cao, giá dầu tăng cao dẫn đến giá thành nguyên liệu nhập khẩu về đến kho của Hòa Thọ tăng cao.

Các rủi ro có thể làm giảm lợi nhuận đến hoạt động của công ty Hòa Thọ. Khi giá nhập khẩu tăng nhưng không thể chuyển dịch hoàn toàn vào giá bán cho khách hàng, dẫn đến biên lợi nhuận của công ty sẽ bị thu hẹp. Và việc không chủ động được nguyên liệu khiến công ty khó tối ưu hóa kế hoạch sản xuất dài hạn, dễ rơi vào thế bị động khi thị trường nguyên liệu đột ngột biến động. Công ty có thể đa dạng hóa nguồn cung, giảm sự phụ thuộc quá nhiều vào nguồn cung từ Trung Quốc hoặc có thể chuyển từ gia công thuần túy CMT sang các phương thức sản xuất có giá trị gia tăng cao hơn

như FOB mua nguyên liệu, bán thành phẩm để chủ động trong việc giảm rủi ro đối với công ty trong nhập khẩu.

3.1.2. Định hướng phát triển và mục tiêu của Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ trong 5 năm tới

Theo báo cáo về Hòa Thọ hướng tới giải pháp đột phá, suy nghĩ khác biệt - Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ (9/10/2025) “Tại hội nghị, Chủ tịch Tập đoàn đã trao đổi cách tiếp cận mới với mục tiêu tăng trưởng của Hòa Thọ trong giai đoạn 2026-2030. Theo Lãnh đạo Tập đoàn, chỉ có con đường tăng năng suất tổng hợp TFP, đó là tăng năng suất kỹ thuật, công nghệ, quản lý và năng suất đổi mới sáng tạo kết hợp với vốn và lao động mới là giải pháp tối ưu đóng góp vào tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp.”

Tầm nhìn chiến lược hiện tại của công ty là tăng năng suất tổng hợp TFP, đây là cách tiếp cận hiện đại, chuyển dịch từ mô hình tăng trưởng theo chiều rộng dựa chủ yếu vào vốn và lao động sang mô hình tăng trưởng theo chiều sâu dựa trên hiệu quả quản trị và đổi mới sáng tạo. Việc áp dụng TFP làm mục tiêu chiến lược không chỉ chứng minh năng lực dự báo của ban lãnh đạo của công ty trước xu thế thị trường, mà còn là bước đệm quan trọng để công ty chuyển mình từ một đơn vị gia công truyền thống thành một đối tác có năng lực cao, giữ vị thế ưu tiên trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Với các mục tiêu trọng tâm của công ty tập trung vào việc hiện đại hóa mô hình quản trị thông qua đẩy mạnh chuyển đổi số, nhằm tối ưu hóa năng suất và chi phí trong toàn bộ chuỗi cung ứng dệt may. Ngoài ra, Báo cáo thường niên năm 2025 của Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ được công bố ngày 30/3/2026 đề cập về chiến lược kinh doanh của công ty là ưu tiên phát triển lĩnh vực may mặc cốt lõi, nâng cao năng lực đáp ứng các đơn hàng chất lượng cao, đồng thời tận dụng hiệu quả các hiệp định thương mại tự do để mở rộng và đa dạng hóa thị trường xuất khẩu sang các khu vực chiến lược như Hoa Kỳ, EU và châu Á nhằm giảm thiểu rủi ro. Song song với đó, công ty đặt ưu tiên cao cho việc quản trị tài chính hiệu quả, tăng cường tính minh bạch, kiểm soát rủi ro và tuân thủ chặt chẽ các quy định pháp luật. Về mặt vận hành, công ty cam kết đẩy mạnh đầu tư công nghệ tự động hóa, chuyển đổi sang quy trình sản xuất xanh, tiết kiệm năng lượng và đáp ứng nghiêm ngặt các tiêu chuẩn quốc

tế. Và công ty hướng tới mục tiêu phát triển bền vững bằng cách thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa người lao động, cổ đông và cộng đồng.

a. Nâng cấp hệ thống kiểm soát tồn kho

Mục tiêu cốt lõi của việc kiểm soát tồn kho là chuyển đổi từ kiểm soát thủ công sang hệ thống kiểm soát thời gian thực. Chuyển đổi từ mô hình quản trị kho truyền thống sang mô hình Smart Warehousing, thiết lập hệ thống giám sát theo thời gian thực giúp ban lãnh đạo nắm bắt chính xác dòng luân chuyển nguyên liệu ngay tại thời điểm phát sinh giao dịch. Giảm thiểu hiện tượng biến động ở nhu cầu tiêu dùng trong chuỗi cung ứng nguyên liệu, đảm bảo nguyên liệu sẵn sàng cho sản xuất mà không gây ứ đọng vốn và khi kết hợp với phương pháp JIT giúp hệ thống kiểm soát đảm bảo tối ưu hơn.

b. Định hướng chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ trong quản lý nguyên liệu tồn kho hiệu quả

Đẩy mạnh tích hợp sâu hệ thống ERP và phần mềm quản trị chuyên dụng của SAP. Tập trung vào việc tự động hóa các thuật toán dự báo nhu cầu để giảm thiểu sự can thiệp thủ công, từ đó nâng cao tính chính xác trong kế hoạch cung ứng nguyên liệu. Bên cạnh đó, công ty cần kết hợp ERP và WMS giúp giải quyết các thách thức về sự đa dạng chủng loại, kích thước và yêu cầu bảo quản. Và áp dụng công nghệ nhận dạng bằng sóng vô tuyến RFID hoặc mã QR của công ty để tự động hóa quy trình nhập-xuất-tồn, việc này cho phép dữ liệu tồn kho được đồng bộ hóa ngay lập tức với bộ phận kho và bộ phận kế hoạch sản xuất, từ đó giảm thiểu sai sót do yếu tố con người.

Sự kết hợp giữa ERP và WMS giúp cho công ty xóa bỏ tình trạng tách biệt các bộ phận, thay vào đó bộ phận kế hoạch sản xuất không còn phải gọi điện hay xuống kho kiểm tra thủ công xem còn vải hay không, vì tất cả đã hiển thị trực quan trên hệ thống. Và các công cụ QR code của công ty, REID sẽ giúp cho hệ thống vận hàng tốt hơn, từ bị động sẽ chuyển thành chủ động, mọi thông tin được ghi nhận ngay lập tức từ thiết bị.

c. Tối ưu hóa và diện tích lưu kho nguyên liệu

Thay vì công ty Hòa Thọ xây thêm kho tồn kém diện tích và chi phí thì công ty tập trung vào biến không gian kho hiện tại thành nơi chứa hàng được nhiều hơn và làm việc nhanh hơn. Bằng việc áp dụng phương pháp quản lý không gian 3D và hệ

thống giá đỡ cao, phương pháp này giúp tăng mật độ lưu trữ trên mỗi mét vuông diện tích, tận dụng chiều cao của kho sử dụng các hệ thống kệ chứa hàng cao tầng, giảm chi phí thuê bãi bên ngoài và rút ngắn thời gian tìm kiếm hàng hóa thông qua sơ đồ kho số hóa. Ngoài ra, công ty kết hợp quy tắc phân loại ABC để phân loại hàng hóa một cách hợp lý, việc này giúp nhân viên kho không phải đi bộ quá xa để lấy vãi, giúp tiết kiệm hàng nghìn bước chân mỗi ngày, từ đó bốc xếp nhanh hơn. Đặc biệt, công ty phải đầu tư và thiết kế đường đi của xe nâng sao cho không bị tắc nghẽn, không chông chéo, giúp xe chạy nhanh và an toàn hơn. Tối ưu không gian giúp công ty tiết kiệm tiền thuê kho và giảm thời gian di chuyển.

d. Giảm tỷ lệ sai lệch dữ liệu khi kiểm kê nguyên liệu

Sự sai lệch dữ liệu tồn kho là một rủi ro tiềm ẩn nghiêm trọng, tác động trực tiếp đến tiến độ lập kế hoạch sản xuất các đơn hàng lớn và làm gián đoạn chuỗi cung ứng nội bộ. Việc duy trì hình thức kiểm kê truyền thống không chỉ tiêu tốn nhiều thời gian mà còn làm giảm tần suất kiểm tra. Hệ quả là các sai sót chậm được phát hiện, đồng thời việc truy xuất nguyên nhân gốc rễ gặp nhiều trở ngại do dữ liệu lịch sử không được cập nhật kịp thời theo thời gian thực. Để khắc phục triệt để hạn chế này, Tổng công ty Hòa Thọ triển khai áp dụng phương pháp kiểm tra vòng giúp việc kiểm kê liên tục hàng ngày hoặc hàng tuần một vài mã hàng nhất định. Giải pháp này cho phép kiểm soát toàn diện và tối ưu hóa độ chính xác của dữ liệu nguyên liệu, giảm thiểu tối đa sai sót. Khi phát hiện bất kỳ sự chênh lệch nào, hệ thống có khả năng định vị chính xác thời điểm phát sinh sai lệch, tạo điều kiện cho việc xử lý và khắc phục kịp thời.

Song song với cải tiến quy trình, Hòa Thọ đồng bộ đưa chỉ tiêu tỷ lệ sai lệch tồn kho vào hệ thống đánh giá hiệu suất chủ chốt KPI của bộ phận kho. Mục tiêu trong 5 năm tới là đưa tỷ lệ sai lệch giữa sổ sách và thực tế xuống dưới mức 0.5% thông qua việc chuẩn hóa quy trình nhập liệu và kiểm kê định kỳ. Mục tiêu này được hiện thực hóa thông qua việc chuẩn hóa quy trình nhập liệu đầu vào và tăng cường công tác kiểm kê định kỳ. Việc nâng cao độ chính xác của dữ liệu tồn kho là cơ sở cốt lõi giúp tối ưu hóa công tác lập kế hoạch sản xuất, đảm bảo tính liên tục của dây chuyền công nghệ. Khi dữ liệu trên hệ thống hoàn toàn đồng nhất với thực tế tại kho, quá trình vận hành sản xuất được duy trì ổn định, đảm bảo tiến độ giao hàng theo đúng cam kết với đối tác xuất khẩu.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị tồn kho nguyên liệu

3.2.1. Giải pháp giảm thiểu rủi ro tồn kho và chi phí lưu kho bằng cách áp dụng mô hình ABC kết hợp phương pháp JIT và chiến lược VMI với nhà cung cấp.

Việc kết hợp mô hình ABC và phương pháp JIT giúp Hòa Thọ giảm chi phí vốn đọng trong kho mà còn tăng tính linh hoạt và cải thiện được dòng tiền luân chuyển nhanh.

Nhóm hàng	Đặc điểm áp dụng tại Hòa Thọ	Chiến lược quản lý và áp dụng JIT
Nhóm A	Vải chính, vải lót, nguyên liệu chính,...có giá trị cao, chiếm >70% chi phí, rủi ro đứt gãy lớn.	Kết hợp JIT một cách chặt chẽ, giao hàng theo ngày và lệnh sản xuất. NCC phải cam kết giao hàng với thời gian chính xác. Áp dụng tần suất kiểm kê hàng tuần, lưu trữ tại vị trí trung tâm, dễ tiếp cận nhất.
Nhóm B	Phụ liệu quan trọng: Chỉ may, khóa kéo, cúc, nhãn,... giá trị trung bình, tần suất dùng đều đặn.	Áp dụng phương pháp JIT linh hoạt khi giao hàng theo tuần hoặc theo giai đoạn của Lệnh sản xuất. Kiểm kê 2 tuần/lần.
Nhóm C	Vật tư nhỏ: Kim, dầu máy, bao bì phụ,... giá trị thấp, chi phí đặt hàng cao nếu mua lẻ.	Không dùng JIT thay vào đó công ty mua theo quý/năm để tối ưu chi phí vận chuyển và sử dụng tồn kho an toàn. Kiểm kê định kỳ hàng tháng hoặc quý.

Bảng 3.1: Phân nhóm nguyên phụ liệu theo giá trị và chiến lược JIT

+ Đối với Nhóm A kết hợp với phương pháp JIT yêu cầu chiến lược cần phải chặt chẽ. Vì vải là mặt hàng chiếm không gian kho lớn nhất, lưu kho nhiều sẽ tốn chi phí thuê kho bãi và rủi ro vật lý như vải bị ẩm mốc, lỗi mốt, hư hỏng phẩm cấp hoặc nguy cơ hỏa hoạn. Vậy nên, công ty Hòa Thọ cần kết nối ERP với NCC thay vì mua hàng dự trữ, Phòng Thu Mua hàng cần chia sẻ kế hoạch sản xuất thông qua hệ thống SAP với các nhà cung cấp chiến lược. Quy trình giao nhận sẽ được cấu hình linh hoạt theo hai nguồn cung ứng chủ lực từ NCC nội địa và NCC nhập khẩu. Hòa Thọ áp dụng thực hiện mô hình giao hàng nhanh 24h-48h đối với các nhà cung cấp nội địa, cho các mã

vải chính sau khi nhận Lệnh sản xuất, giảm thời gian lưu kho vải từ 15 ngày xuống còn 3 ngày, giải phóng đáng kể không gian diện tích sản kho phụ liệu tổng. Còn đối với các NCC nhập khẩu nước ngoài, do đặc thù chịu ảnh hưởng bởi khoảng cách địa lý, thời gian vận chuyển quốc tế kéo dài và thủ tục thông quan phức tạp, Hòa Thọ cần ký kết hợp đồng nguyên tắc ngắn hạn hoặc trung hạn, thiết lập các điều khoản cam kết thời gian giao hàng cố định theo từng phân đoạn, nhằm bảo vệ dòng sản xuất khỏi các biến động từ chuỗi cung ứng toàn cầu.

- + Kết hợp hàng hóa Nhóm B và JIT theo lệnh sản xuất một các linh hoạt. Các phụ liệu như khóa kéo, nhãn mác thường được đặt theo từng đơn hàng cụ thể. Việc kết hợp này sẽ giúp cho công ty Hòa Thọ đồng bộ hóa dữ liệu trên BOM, đảm bảo BOM trên SAP chính xác tuyệt đối. Khi một Lệnh sản xuất được tạo, SAP tự động tính toán nhu cầu phụ liệu và tạo lệnh lấy hàng từ kho của NCC về dây chuyền sản xuất ngay trước khi cần. Hòa Thọ nên áp dụng phương pháp bảng điện tử trên hệ thống SAP để thông báo cho nhà cung cấp phụ liệu khi tồn kho của loại khóa kéo, hay cúc đó đạt đến điểm báo động và cần nhập thêm.

- + Đối với hàng hóa thuộc Nhóm C cần tối ưu hóa theo phương pháp tồn kho an toàn. Chi phí vận chuyển cho những vật dụng nhỏ như kim máy, dầu máy, bao bì,... thường cao hơn chi phí lưu kho. Hòa Thọ nên áp dụng mô hình EOQ đặt hàng số lượng lớn cho nhóm C để được hưởng chiết khấu và tiết kiệm phí vận chuyển, không nên áp dụng theo JIT vì chi phí đặt hàng sẽ đội lên cao.

Nhằm giảm thiểu tối đa áp lực quản lý, nhân lực kiểm kê và diện tích kho bãi cho Hòa Thọ, công ty nên áp dụng bổ sung mô hình VMI đối với toàn bộ các loại phụ liệu phổ thông thuộc cả hai nhóm B và C. Công ty thiết lập phân quyền, cho phép các đối tác cung ứng chiến lược truy cập trực tiếp vào một phần dữ liệu hệ thống SAP để theo dõi lượng tồn kho thời gian thực của chính vật tư họ cung cấp. Và cùng với đó, NCC sẽ tự theo dõi biến động kho của Hòa Thọ. Khi lượng tồn kho phụ liệu chạm mức tối thiểu đã thỏa thuận, NCC có trách nhiệm tự động giao hàng mà không cần chờ Hòa Thọ gửi đơn đặt hàng thủ công. Giải pháp này giúp Công ty Hòa Thọ giảm bớt hoàn toàn áp lực quản lý kho bãi, nhân lực kiểm đếm, chuyển dịch rủi ro tồn kho sang phía đối tác nhưng vẫn đảm bảo dây chuyền sản xuất liên tục, không lo đứt gãy.

Nhưng thách thức công ty Hòa Thọ đó là phải xây dựng được độ tin cậy của NCC vì JIT yêu cầu NCC phải cực kỳ chuyên nghiệp nhanh chóng, chính xác về mặt thời gian

và cam kết bảo mật thông tin cao. Công ty cần có hệ thống đánh giá NCC định kỳ để theo dõi và đánh giá NCC dựa trên bộ chỉ số KPI rõ ràng như tỷ lệ giao hàng đúng hạn, chất lượng vật tư, tốc độ xử lý sự cố. Từ đó sàng lọc, chỉ giữ lại các đối tác chiến lược thực sự có năng lực. Và cùng với đó, công ty xây dựng hệ thống dữ liệu theo thời gian thực trên SAP để dễ dàng hoạt động JIT một cách trơn mượt hơn. Việc kết hợp ABC-JIT-VMI không chỉ là một giải pháp kho bãi, mà là sự thay đổi tư duy từ quản trị thụ động sang quản trị chủ động. Giải pháp này giải quyết triệt để bài toán vòng quay hàng tồn kho đang bị chậm lại (20,51 vòng), giúp Hòa Thọ giảm tối đa chi phí lưu kho, giải phóng dòng vốn lưu động để linh hoạt tái đầu tư. Điều này không những giúp Hòa Thọ giảm chi phí mà còn nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

- Xây dựng định mức tồn kho tối thiểu và tối đa cho từng nhóm phụ liệu

+ Xây dựng định mức tồn kho tối thiểu cho các nhóm nguyên liệu gồm

$$T_{\min} = (d_{\max} \times L_{\max}) - (d_{\text{bình quân}} \times L_{\text{bình quân}})$$

Chú giải:

$T_{\min}$: định mức tồn kho tối thiểu

$d_{\max}$: nhu cầu sử dụng tối đa hàng ngày

$L_{\max}$: thời gian giao hàng lâu nhất

$d_{\text{bình quân}}$: nhu cầu sử dụng bình quân

$L_{\text{bình quân}}$: thời gian giao hàng bình quân

- Phụ liệu Nhóm A mang tính chất đặc thù theo yêu cầu khắt khe của khách hàng quốc tế. Nhóm này chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài, chịu ảnh hưởng lớn bởi thời gian đặt hàng kéo dài và rủi ro biến động trong quá trình vận tải quốc tế, thủ tục thông quan. Tồn kho tối thiểu an toàn 2 - 3 tuần sản xuất, khoảng thời gian dự trữ này là biên độ an toàn nhằm bù đắp cho những rủi ro bất khả kháng như chậm trễ chuyển tàu, tắc nghẽn cảng, hoặc thời gian kiểm hóa kéo dài tại cửa khẩu,... đảm bảo không làm gián đoạn tiến độ của các chuyển may xuất khẩu.

- Phụ liệu Nhóm B đối với các NCC nội địa, tồn kho tối thiểu 1 - 2 tuần sản xuất, vì lợi thế địa lý và khả năng phản ứng nhanh của các NCC nội địa, Hòa Thọ có thể rút ngắn thời gian chờ hàng. Mức tồn kho này vừa đủ để dự phòng rủi ro NCC chậm giao hàng hoặc hàng lỗi phải đổi trả, đồng thời tối ưu hóa diện tích mặt bằng kho phụ liệu tổng.

- Phụ liệu Nhóm C thường là vật tư tiêu hao, do đặc thù chiếm diện tích lớn nhưng giá trị đơn vị thấp và chỉ sử dụng cho một mã hàng nhất định, việc tồn kho quá lâu sẽ gây lãng phí không gian và rủi ro ẩm mốc. Định mức tồn tối thiểu 1 tuần hoặc theo đơn hàng, giúp tối đa hóa vòng quay hàng tồn kho, tránh hiện tượng tồn kho chết sau khi đơn hàng kết thúc.

+ Xây dựng định mức tồn kho tối đa: $T_{\max} = T_{\min} + EOQ$

Chú giải:

$T_{\max}$: định mức tồn kho tối đa

$T_{\min}$: định mức tồn kho tối thiểu

EOQ: lượng đặt hàng tối ưu

Định mức tồn kho tối đa thường là các loại phụ liệu dễ hỏng như Mex/Dựng, tồn tối đa không quá 1 tháng, nhằm bảo toàn đặc tính kỹ thuật tối ưu của phụ liệu. Ngược lại, đối với phụ liệu phổ thông như chỉ, nút, khóa kéo cơ bản,... tồn tối đa 1,5 - 2 tháng, vì đây là nhóm phụ liệu có tính ổn định cao, ít bị biến chất theo thời gian và thường được sử dụng lắp đi lắp lại qua nhiều mã hàng hoặc có thể chuyển đổi linh hoạt giữa các đơn hàng. Riêng đối với nhóm vật tư theo đơn hàng bao gồm tất cả các thành phần nguyên liệu chính, phụ liệu và vật liệu đóng gói cần thiết để tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh, không nên tồn kho sau khi đơn hàng kết thúc quá 1 tuần. Vì đối với phụ liệu theo đơn hàng mang tính chất độc quyền cao và hoàn toàn không có khả năng tái sử dụng cho các mã hàng khác, việc giải tỏa nhanh chóng sẽ giúp kho bãi tránh được tình trạng ứ đọng và tích tụ hàng tồn kho chết.

Định mức cần được tích hợp vào hệ thống ERP của công ty Hòa Thọ để tự động cảnh báo khi hàng xuống dưới mức tối thiểu. Định mức tồn kho Min-Max là lá chắn bảo vệ doanh nghiệp khỏi tình trạng đứt gãy chuỗi cung hoặc đọng vốn do tính chất đơn hàng thời vụ. Công ty cần áp dụng tự động hóa cảnh báo trên SAP, khi tồn kho xuống dưới mức Min, SAP sẽ tự động gửi email cho bộ phận Mua hàng của công ty để khởi tạo đơn hàng mới, đảm bảo không có khoảng trống trong tồn kho. Bên cạnh đó, Hòa Thọ thiết lập định mức theo chu kỳ sản xuất nâng mức định mức tồn kho Max của vải lên để tránh đứt gãy cung ứng vào các tháng cao điểm.

3.2.2. Số hóa công tác kiểm kê bằng công nghệ nhận dạng tự động QR code và Barcode.

Việc thay thế kiểm tra thủ công bằng công nghệ nhận dạng tự động giúp loại bỏ 99% lỗi do con người. Mỗi kiện vải hoặc thùng phụ liệu khi nhập vào kho tổng của Hòa Thọ sẽ được dán nhãn QR Code chứa thông tin: mã hàng, màu sắc, lô sản xuất, ngày nhập và vị trí kho. Sau đó, nhân viên kho chỉ cần quét mã bằng phần mềm của công ty Smart Hoa Tho 4.0, dữ liệu sẽ tự động đồng bộ với hệ thống ERP của Hòa Thọ thay vì ghi sổ rồi mới nhập máy. Giúp xác định chính xác vị trí kiện hàng, tránh tình trạng hàng có trong máy nhưng không thấy trong kho. Tuy nhiên việc nhập kho bằng quét mã cũng gặp sai sót khi quá trình dán mã bằng thủ công gặp sai sót.

Để khắc phục các sai sót công ty áp dụng quy trình kiểm soát kép. In mã QR trực tiếp từ phiếu nhập kho hệ thống, sau khi dán nhãn viên sử dụng thiết bị quét để kiểm tra lại xem thông tin hiển thị trên máy có đúng với thực tế kiện hàng hay không và công ty nên sử dụng loại decal chuyên dụng cho ngành dệt may chống bong tróc và phai mờ khi ma sát. Cùng với đó, Hòa Thọ cùng cán bộ Kho đào tạo chuyên sâu cho nhân viên kho về ý nghĩa của các mã tài khoản kế toán (TK 152, 153) theo quy định mới để họ hiểu tầm quan trọng của việc dán mã chính xác. Và cần phân bổ trách nhiệm mỗi lô hàng dán mã phải được định danh người thực hiện trên hệ thống để dễ dàng truy xuất nguồn gốc khi có sai lệch.

3.2.3. Chuẩn hóa hệ thống mã nguyên liệu

Với thông tư 99/2025 quy định mới về chế độ kế toán, yêu cầu sự chặt chẽ trong phân loại và trình báo tài sản. Ngành may có đặc thù là nguyên liệu phụ chỉ, cúc, khóa, ở kho tổng công ty Hòa Thọ có số lượng cực lớn nhưng kích thước nhỏ, rất dễ thất thoát. Việc mã hóa theo thông tư giúp đồng bộ dữ liệu giữa Kho vật tư NPL và Phòng kế toán của công ty. Khi mã tài khoản trên phần mềm khớp với mã vật lý trên nhãn QR, sự sai lệch về tên gọi các nguyên liệu sẽ biến mất.

Tại công ty Hòa Thọ, sự cố thường gặp trong trường hợp này là đối với loại chỉ may. Tại Kho loại chỉ này được gọi là Chỉ đen 40/2, còn bộ phận Kế toán ghi vào bản kiểm kê lại là Chỉ may loại B, điều này dẫn đến khi kiểm kê cả hai bên khó khăn trong việc kiểm kê và gây nhầm lẫn. Thay vào đó công ty có thể giải quyết việc này bằng cách áp dụng cấu trúc mã hóa như [Mã TK TT99] - [Mã Xưởng] - [Mã Nhóm Hàng] - [ID Sản phẩm], (152.01.CHI.DEN.001) trong đó 152 là TK Nguyên liệu theo TT 99,

01 là kho sợi, CHI là nhóm hàng, DEN là màu sắc, 001 là ID của nguyên liệu. Và Khi nhân viên kho quét mã QR trên kiện vải, phụ liệu bằng thiết bị cầm tay, thông tin ngay lập tức nhảy vào đúng tài khoản 152 trên bảng cân đối. Kế toán không cần nhập liệu lại, đảm bảo số liệu thực tế và sổ sách, thuận tiện cho cả hai bộ phận Kho và Kế toán.

Và đối với việc quản trị rủi ro hàng tồn kho lỗi một đối với các loại nguyên liệu. Thông tư 99 yêu cầu khắt khe về việc trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho. Việc tự động hóa giúp Hòa Thọ nhận diện được thời gian của từng mét vải từ khi nhập kho đến khi xuất kho. Dựa vào dữ liệu thực tế tại Hòa Thọ, hệ thống ghi nhận lô vải Poly nhập từ tháng 1/2025 thông qua mã QR. Đến kỳ kiểm kê tháng 12/2025, lô vải này vẫn chưa được xuất cho lệnh sản xuất nào. Phần mềm dựa trên quy định của Thông tư 99 và chính sách nội bộ sẽ tự động đưa lô vải này vào danh sách cần đánh giá lại giá trị. Thay vì đợi đến khi kiểm kê cuối năm mới phát hiện vải bị ảm mốc hoặc lỗi thời, hệ thống sẽ cảnh báo hàng tháng. Lợi ích của áp dụng giải pháp này là ban lãnh đạo Hòa Thọ có thể quyết định xả kho hoặc chuyển đổi mục đích sử dụng sớm, giảm thiểu thiệt hại tài chính.

Công ty áp dụng mã hóa theo cấu trúc thông tư sẽ chuyển đổi hệ thống mã tài khoản nội bộ tương thích với cấu trúc của Thông tư 99. Điều này giúp việc kết xuất báo cáo tài chính và báo cáo kiểm kê khớp nhau hoàn toàn, tránh sai lệch khi đối chiếu liên phòng ban các bộ phận Kế toán - Kho - Sản xuất. Sử dụng phần mềm để tự động phân bổ chi phí và đánh giá lại giá trị tồn kho theo đúng nguyên tắc của thông tư, giảm thiểu rủi ro sai sót do tính toán thủ công.

- Đề xuất quy trình khắc phục sai lệch

+ Chuẩn bị và định danh NPL: Đây là bước đặt nền móng cho toàn bộ hệ thống số hóa. Thay vì quản lý bằng tên gọi thủ công dễ gây nhầm lẫn, mọi cuộn vải, phụ liệu như chỉ, cúc, khóa,... và thiết bị tại Hòa Thọ sẽ được cấp một mã số gắn liền với nguyên liệu [Mã TK TT99] - [Mã Xưởng] - [Mã Nhóm Hàng] - [ID Sản phẩm]. Sử dụng máy in tem nhãn chuyên dụng và phần mềm tạo mã QR và tiến hành in và dán nhãn QR Code/Barcode lên từng đơn vị hàng hóa ngay khi nhập kho hoặc phân loại tài sản.

Ví dụ: 152.01.CHI.DEN.001

Trong đó: 152 là TK Nguyên liệu theo TT 99, 01 là kho sợi, CHI là nhóm hàng, DEN là màu sắc, 001 là ID của nguyên liệu.

+ Thực hiện kiểm kê hiện trường tại kho: ở bước này thay vì dùng giấy bút để ghi chép dễ dẫn đến sai số do nhìn nhầm hoặc viết sai, nhân viên kho sẽ chuyển sang hình thức kiểm kê điện tử. Sử dụng thiết bị cầm tay có cài đặt ứng dụng Smart Hoa Tho 4.0 chuyên dụng hoặc trên Smartphone có kết nối mạng thực hiện quét mã và đọc mã QR trên từng kiện hàng. Dữ liệu quét được sẽ ghi nhận trực tiếp trạng thái thực tế được định vị của nguyên liệu tại vị trí đó trên hệ thống.

+ Đối chiếu dữ liệu tự động: Số liệu thực tế vừa quét được tại kho sẽ được hệ thống tự động so khớp với số dư trên sổ sách kế toán. Mọi chênh lệch thừa hoặc thiếu sẽ được hiển thị ngay lập tức. Hệ thống sẽ thay con người thực hiện việc so sánh số liệu, loại bỏ hoàn toàn các sai sót do tính toán thủ công bằng cách sử dụng công nghệ ERP.

+ Phân tích và xử lý sai lệch: Nếu phát hiện chênh lệch, hệ thống ERP giúp bộ phận quản lý tại công ty Hòa Thọ tìm ra gốc rễ của vấn đề để có hướng xử lý chính xác. Sử dụng các bảng điều khiển thông minh hoặc công nghệ phân tích dữ liệu để trực quan hóa rủi ro để phân tích sai lệch đến từ đâu, do nhầm lẫn định mức sản xuất, do thất thoát vật lý, hay do hạch toán sai mã tài khoản theo quy định mới của Thông tư 99/2025/TT-BTC. Tiến hành xử lý các sự cố kịp thời để không bị gián đoạn đến khâu sản xuất.

+ Cập nhật và tối ưu hóa: Đối với bước này được thực trực tiếp trên hệ thống quản trị nội bộ của công ty Hòa Thọ. Tự động điều chỉnh số dư tồn kho trên phần mềm sao cho khớp với thực tế. Đồng thời, cập nhật lại các định mức NPL mới dựa trên hao hụt thực tế để việc lập kế hoạch sản xuất sau này chính xác hơn. Đảm bảo hệ thống luôn phản ánh đúng giá trị thực tế và cải thiện quy trình cho các kỳ sau.

Đề dệt may Hòa Thọ tối ưu hóa quản lý tồn kho, việc công nghệ hóa QR Code phải đi đôi với chuẩn hóa theo Thông tư 99/2025. Khi mọi cuộn vải đều có mã QR Code riêng và mọi nghiệp vụ đều được định mức tự động và kế toán chuẩn, sai lệch kiểm kê sẽ được kéo giảm về mức tối thiểu, giúp doanh nghiệp bảo toàn nguồn lực và nâng cao năng suất.

3.2.4. Giải pháp tối ưu hóa hệ thống phần mềm và công tác bảo quản

Việc kết hợp đồng bộ giữa phần mềm hiện đại trong quản trị kho nguyên liệu và bảo quản khoa học sẽ giúp công ty giảm các khoản chi phí như trích nguồn dự phòng cho các loại nguyên liệu hư hỏng, giúp công việc báo cáo giá trị tồn kho một cách chính xác và nhanh chóng. Đối với quá trình vận hành có thể hỗ trợ bộ phận sản xuất

luôn có đủ nguyên liệu chuẩn xác để đáp ứng tiến độ đơn hàng và tăng tốc độ chu chuyển hàng hóa mượt mà hơn.

- Tối ưu hóa hệ thống phần mềm quản trị

Phần mềm quản trị không chỉ là nơi lưu trữ mà phải là công cụ kiểm soát rủi ro và hỗ trợ ra quyết định. Để phần mềm không chỉ là công cụ nhập liệu mà trở thành hệ thống quản trị thông minh, Hòa Thọ cần tập trung vào việc tích hợp phân hệ trong quản lý kho WMS và hệ thống ERP, chuyển đổi từ việc quản lý kho độc lập sang hệ thống tích hợp để dữ liệu luân chuyển thời gian thực giữa kho, bộ phận sản xuất và kế toán. Cài đặt tính năng tự động và tự động phân loại mã tài khoản dựa trên mã định danh QR, so sánh sự khớp giữa số liệu quét mã thực tế và số dư sổ sách, giúp giảm thiểu thời gian kiểm kê từ vài tuần xuống còn vài ngày. Và kết hợp xây dựng hệ thống tự động cảnh báo các nguyên liệu như lô vải tồn kho quá hạn hoặc biến động định mức bất thường.

- Tối ưu hóa công tác bảo quản nguyên phụ liệu

Kiểm soát môi trường bảo quản đặc thù, chất lượng nguyên vật liệu ảnh hưởng trực tiếp đến giá trị tài sản trên sổ sách trong ngành dệt may. Công ty Hòa Thọ thiết lập hệ thống giám sát các điều kiện vật lý ảnh hưởng đến chất lượng sợi và vải. Áp dụng tiêu chuẩn 5S để duy trì không gian kho khoa học. Tại kho Tổng của công ty đã được lắp đặt các cảm biến đo nhiệt độ và độ ẩm tự động tại các kho vải nhạy cảm. Nếu độ ẩm vượt mức cho phép gây nguy cơ nấm mốc, hệ thống sẽ cảnh báo. Việc này bảo vệ giá trị tồn kho thực tế, tránh việc phải hủy hàng lỗi mốt hoặc hư hỏng, từ đó số liệu kiểm kê luôn phản ánh đúng giá trị sử dụng của tài sản. Bên cạnh đó để bảo quản nguyên liệu hợp lý kho nguyên liệu đã quy hoạch các vị trí mã hóa nguyên liệu và gán một tọa độ số định danh duy nhất cho mỗi kệ. Tuy nhiên, bên cạnh hệ thống bảo quản kho nguyên liệu của công ty khá ổn định nhưng vẫn hạn chế về khả năng phòng cháy, và các vật dụng đã xuống cấp nhẹ. Để đảm bảo an toàn cho kho một cách khoa học, công ty cần sửa chữa và khắc phục kịp thời trong môi trường hiện tại.

3.2.5. Cải thiện quy trình chứng từ và phê duyệt điện tử trên hệ thống ERP-SAP.

Chứng từ được xem là hệ thần kinh của quản trị tồn kho tại Hòa Thọ, đối với doanh nghiệp dệt may chứng từ không chỉ là con số, nó là cơ sở pháp lý để đối soát giữa Kho – Kế hoạch – Kế toán và Khách hàng. Việc cải tiến quy trình chứng từ tại Hòa Thọ không chỉ là thay tờ giấy bằng cái máy tính, mà là thay đổi tư duy quản lý, giúp giảm

80% thời gian luân chuyển giấy tờ, giảm 95% sai sót dữ liệu và giúp ban lãnh đạo có cái nhìn chính xác về túi tiền của công ty chính là kho nguyên liệu.

- Thực hiện số hóa hệ thống chứng từ và mã hóa giảm rủi ro sai sót trong mã hóa nguyên liệu. Với đặc thù ngành dệt may, nhiều loại sợi, vải, phụ liệu, việc ghi chép mã hàng trên phiếu xuất đôi khi không thống nhất giữa kho và phòng mua hàng. Dẫn đến tình trạng tồn kho ảo trên hệ thống của công ty về việc mã này thừa, mã kia thiếu, gây dư thừa nguyên liệu lỗi một hoặc thiếu hụt nguyên liệu sản xuất. Thay vì ghi chép thủ công, công ty nên áp dụng mã vạch cho từng kiện vải/thùng phụ liệu. Khi nhập/xuất kho, nhân viên kho chỉ cần quét mã, thông tin sẽ tự động cập nhật vào phần mềm kế toán và kho trên hệ thống ERP. Số hóa Lệnh cấp phát nguyên liệu, thay vì dùng phiếu yêu cầu bằng giấy thì Phòng Kế hoạch sản xuất đẩy định mức nguyên liệu trực tiếp lên hệ thống. Hệ thống tự động tạo Lệnh xuất kho gửi đến máy tính của thủ kho, sau đó khi xưởng may cần vải, thủ kho chỉ cần bấm phát hành dựa trên lệnh xuất kho có sẵn, không cần đợi phiếu giấy có chữ ký. Chữ ký số sẽ được sử dụng để xác thực. Giải pháp này giúp Hòa Thọ loại bỏ sai lệch do yếu tố con người và đảm bảo tính thời gian thực trong việc quản lý các chứng từ trong quá trình xuất nhập.

- Nâng cao vai trò của biên bản phân tích thời gian hàng tồn kho: Những nguyên liệu tồn trên 6 tháng cần được báo cáo ngay để bộ phận kinh doanh có phương án thanh lý hoặc chuyển đổi mục đích sử dụng, tránh tình trạng mục nát, giảm chất lượng. Hàng tháng, ngoài việc công tác kiểm kê số lượng tại kho, thì thủ kho cần lập báo cáo về thời gian lưu trữ của nguyên liệu trong kho.

- Cải tiến chứng từ kiểm kê xoay vòng hàng tuần: Tại Hòa Thọ, lượng nguyên liệu vải, sợi, phụ liệu,... cực kỳ lớn và đa dạng về chủng loại, mã màu. Việc đợi đến cuối tháng hoặc cuối quý mới kiểm kê dẫn đến sai lệch tồn kho lũy kế khó đối soát. Các chứng từ kiểm kê thủ công thường gây tốn thời gian, dễ nhầm lẫn khi ghi chép số liệu thực tế so với sổ sách, và làm gián đoạn hoạt động xuất nhập kho bình thường. Vì vậy, thay vào đó công ty thay thế chứng từ giấy bằng máy tính bảng hoặc máy quét cầm tay kết nối trực tiếp với hệ thống ERP của công ty, thiết lập chứng từ kiểm kê tập trung vào nhóm nguyên liệu giá trị cao hoặc biến động lớn hàng tuần, thay vì kiểm kê dàn trải tất cả. Đặc biệt, việc nhập số liệu kiểm kê xoay vòng, hệ thống tự động đối chiếu và tạo phiếu đề xuất xử lý chênh lệch để cấp quản lý phê duyệt ngay trong ngày.

- Thiết lập chứng từ khâu trừ tự động nguyên liệu khi xuất kho: Ngành may mặc có đặc thù xuất nguyên liệu theo lệnh sản xuất hoặc định mức BOM. Việc lập phiếu xuất kho thủ công cho từng loại phụ liệu nhỏ (chỉ, nút, nhãn) gây quá tải về mặt hành chính. Độ trễ giữa việc thực tế lấy hàng ra khỏi kho và việc cập nhật chứng từ lên hệ thống dẫn đến số liệu tồn kho không có thực, vì vậy gây khó khăn cho bộ phận mua hàng khi lên kế hoạch. Công ty Hòa Thọ cần tích hợp định mức BOM và phiếu xuất kho để khi bộ phận sản xuất yêu cầu xuất nguyên liệu cho một mã hàng cụ thể, hệ thống tự động tính toán dựa trên định mức kỹ thuật và tạo Phiếu xuất kho dự thảo. Bên cạnh đó, Kho nên sử dụng mã Barcode/QR Code trên các kiện vải hoặc thùng phụ liệu, để khi quét mã để xuất, chứng từ khâu trừ tồn kho được xác nhận ngay lập tức trên hệ thống mà không cần nhập liệu thủ công lại từ đầu.

- Đơn giản hóa quy trình phê duyệt xuất và nhập kho: Quy trình phê duyệt tại công ty Hòa Thọ phải trải qua nhiều cấp từ Thủ kho đến Kế toán kho, tiếp đến là Trưởng phòng vật tư, cuối là Ban Giám đốc, khiến tốc độ luân chuyển hàng hóa bị chậm lại, đặc biệt là các đơn hàng gấp. Chứng từ giấy phải luân chuyển vật lý qua các phòng ban dễ thất lạc và gây mất thời gian. Để khắc phục công ty Hòa Thọ nên áp dụng chữ ký số và phê duyệt trên ứng dụng di động hoặc phần mềm quản lý nội bộ, trưởng bộ phận có thể ký duyệt phiếu nhập/xuất kho dù không có mặt tại văn phòng theo phương pháp phê duyệt điện tử và kết hợp Phiếu đề nghị xuất kho và Phiếu xuất kho thành một bộ chứng từ liên thông điện tử, tránh việc phải nhập lại thông tin nhiều lần giữa các bộ phận Sản xuất và Kho. Đặc biệt đối với các phụ liệu tiêu hao khó đếm lẻ, áp dụng chứng từ khâu trừ tự động dựa trên số lượng thành phẩm nhập kho đã hoàn thành giúp việc rút ngắn thời gian xử lý chứng từ từ vài giờ xuống còn vài phút.

3.3. Điều kiện và cách thức thực hiện giải pháp

3.3.1. Đối với cơ quan liên quan

Hòa Thọ là doanh nghiệp có tỷ trọng xuất khẩu lớn (Mỹ, EU, Nhật Bản), do đó vai trò của các cơ quan quản lý là rất quan trọng. Giải pháp quản trị tồn kho không còn là một bài toán kỹ thuật đơn thuần, mà đã trở thành một năng lực cạnh tranh cốt lõi giúp doanh nghiệp dịch chuyển từ gia công CMT sang các phương thức có giá trị gia tăng cao hơn như FOB và ODM. Đối với cơ quan hải quan là sự hỗ trợ trong việc đơn giản hóa các thủ tục thông quan cho các lô hàng nguyên phụ liệu nhập khẩu theo hình thức FOB/ODM. Việc luân chuyển dữ liệu điện tử nhanh chóng giúp doanh nghiệp sớm có

chứng từ để thực hiện quy trình nhập kho thực tế. Và điều quan trọng không kém đó là phối hợp chặt chẽ với các cơ quan kiểm định để duy trì và cấp mới các chứng chỉ xanh như GRS tiêu chuẩn tái chế toàn cầu. Đây là điều kiện tiên quyết để hàng hóa lưu kho đáp ứng được yêu cầu của các nhãn hàng quốc tế.

Để tối ưu hóa hoạt động quản trị tồn kho, việc phối hợp đồng bộ giữa doanh nghiệp và các cơ quan quản lý nhà nước là điều kiện tiên quyết. Vai trò hỗ trợ từ các cơ quan liên quan như Bộ Công Thương là vô cùng thiết yếu. Việc cung cấp dữ liệu thị trường định kỳ về biến động giá bông, sợi và vải giúp bộ phận thu mua của Hòa Thọ có cái nhìn tổng thể để đưa ra các quyết định dự trữ nguyên liệu đúng thời điểm, tránh rủi ro biến động giá. Cùng với đó, công ty Hòa Thọ cần chủ động phối hợp với các hiệp hội ngành hàng nhằm nắm bắt các rào cản kỹ thuật và tiêu chuẩn xanh GRS hay ESG ngay từ khâu lưu kho. Đây không chỉ là việc tuân thủ mà còn là cách thức để nâng cao năng lực cạnh tranh trong chuỗi giá trị toàn cầu.

3.3.2. Đối với đối tác

Để đảm bảo dòng chảy nguyên liệu không bị đứt gãy, cách thức thực hiện với đối tác cần tập trung vào Nhà cung cấp và đơn vị Logistics. Thiết lập hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử để gửi trước các chứng từ như Commercial Invoice và Packing List ngay khi hàng rời cảng đi, giúp bộ phận kho tại Hòa Thọ chủ động phác thảo sơ đồ vị trí xếp hàng trước khi hàng về đến cảng Đà Nẵng. Bên cạnh đó, đảm bảo yêu cầu tính chính xác cao trong thông tin vận đơn và hàng hóa về đúng tiến độ giúp doanh nghiệp áp dụng triệt để mô hình quản trị tồn kho nhóm A (JIT), giảm thiểu thời gian lưu kho không cần thiết.

Để tối ưu hóa hoạt động lưu kho và nâng cao hiệu quả dòng vốn, một trong những giải pháp then chốt là đẩy nhanh thủ tục hải quan điện tử. Việc áp dụng triệt để hệ thống VNACCS/VCIS giúp rút ngắn đáng kể thời gian thông quan Lead time, từ đó cho phép doanh nghiệp giảm mức tồn kho an toàn bắt buộc mà vẫn đảm bảo tính liên tục cho sản xuất. Kết hợp vận hành nội bộ, Hòa Thọ tập trung thiết lập các hợp đồng khung dài hạn với các nhà cung cấp chính để ổn định cả về giá thành lẫn nguồn cung nguyên liệu.

3.3.3. Đối với doanh nghiệp

Sau khi phân tích được những yếu tố còn hạn chế về quản trị tồn kho trong quá trình thực tập tại kho Tổng công ty Hòa Hòa. Em xin có vài kiến nghị về việc quản trị tồn

kho. Đối với hiện đại hóa hạ tầng công nghệ và chuyển đổi số toàn diện, công ty cần khai thác sâu hơn các tính năng tự động hóa để theo dõi chi tiết từng mã lô và số cuộn ngay từ khâu nhập kho, giúp loại bỏ sai sót thủ công và đảm bảo dữ liệu cập nhật theo thời gian thực. Triển khai dán mã QR/Barcode cho từng đơn vị hàng hóa để tăng tốc độ kiểm kê và cấp phát, hỗ trợ đối chiếu nhanh chóng với các chứng từ như Packing List và Invoice.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong chuỗi cung ứng, Hòa Thọ cần chuyển dịch từ mối quan hệ mua bán thuần túy sang mô hình đối tác chiến lược. Trọng tâm của giải pháp này là việc triển khai mô hình VMI, trong đó các nhà cung cấp chiến lược sẽ trực tiếp chịu trách nhiệm quản lý một phần lượng hàng dự trữ ngay tại kho của Hòa Thọ. Cách làm này không chỉ giúp doanh nghiệp giảm bớt áp lực về không gian lưu trữ và nhân lực quản lý mà còn đảm bảo nguyên liệu luôn ở trạng thái sẵn sàng, loại bỏ rủi ro đứt gãy sản xuất do thiếu hụt vật tư. Khi nhà cung cấp nắm bắt được dự báo nhu cầu thực tế, họ có thể chủ động chuẩn bị nguyên liệu và giao hàng theo hướng JIT. Sự kết nối này biến kho nguyên liệu của Hòa Thọ từ một điểm lưu trữ tĩnh thành một dòng chảy động, giúp tối ưu hóa vốn lưu động và khẳng định vị thế của một doanh nghiệp may mặc hàng đầu trong kỷ nguyên số.

Để bảo vệ giá trị kinh tế của NPL và đảm bảo chất lượng đầu ra cho các dòng sản phẩm cao cấp, Hòa Thọ cần chú trọng đặc biệt vào việc số hóa công tác bảo quản tự động hóa kiểm soát môi trường lưu trữ. Song song với việc kiểm soát môi trường, công ty cần thắt chặt và chuẩn hóa quy trình FIFO thông qua việc đảo hàng và kiểm kê định kỳ. Việc tuân thủ nghiêm ngặt quy trình không chỉ giúp giảm thiểu tình trạng nguyên liệu bị lưu kho quá hạn dẫn đến lỗi mốt, mà còn đảm bảo tính ổn định về thông số kỹ thuật của vải khi đưa vào chuyền may. Cùng với đó, bộ phận QC kho cần phối hợp cùng thủ kho thực hiện kiểm tra phẩm chất định kỳ và kiểm tra xác nhận lần cuối trước khi xuất sản xuất nhằm loại bỏ hoàn toàn các lỗi sai sót về màu sắc hay chủng loại ngay từ cửa kho.

Để vận hành trơn tru giải pháp tích hợp ABC - JIT - VMI trên nền tảng SAP/ERP nhằm tối ưu hóa vòng quay hàng tồn kho lên mức cao hơn, yếu tố quyết định không chỉ nằm ở công nghệ, mà nằm ở năng lực số của đội ngũ nhân sự của công ty. Nhân lực số ngành kho bãi tại Hòa Thọ không đơn thuần là những thủ kho làm công việc kiểm đếm, ghi sổ thủ công, mà phải là những chuyên viên điều phối chuỗi cung ứng

dựa trên dữ liệu. Đối với hệ thống SAP/ERP nhân viên cần thành thạo các nghiệp vụ nhập kho, xuất kho, theo dõi thẻ kho điện tử và đối chiếu định mức nguyên vật liệu. Và hệ thống VMI cần có khả năng phối hợp dữ liệu thời gian thực với nhà cung cấp hiểu và xử lý hệ thống tự động khi lượng vải, phụ liệu chạm ngưỡng tối thiểu hoặc tối đa.

+ Trong mô hình sản xuất FOB, dữ liệu BOM là trái tim của mọi hoạt động tính toán nhu cầu vật tư tự động. Nếu dữ liệu BOM bị nhập sai hoặc lỗi thời, hệ thống SAP sẽ phát lệnh mua hàng sai lệch, dẫn đến tồn kho cục bộ hoặc thiếu hụt nguyên liệu trên dây chuyền. Để đảm bảo BOM trên SAP chính xác 100%, tạo nền tảng để hệ thống tự động tính toán nhu cầu vật tư khi Lệnh sản xuất được duyệt. Nhân sự phải thành thạo việc xử lý trường hợp thay đổi định mức (như biểu hiện thực tế trên Phiếu xuất kho ở lô hàng 129545 vải Navy) để cập nhật ngay vào hệ thống SAP, tránh việc lệch kho giữa thực tế và sổ sách điện tử. Nhân viên kho phải xây dựng kỹ năng thiết lập, đồng bộ và cập nhật kịp thời dữ liệu định mức cho từng mã đơn hàng cụ thể.

+ Nhân sự tại kho Hòa Thọ cần được chuyển đổi năng lực để làm việc với các thuật toán và điểm báo động tự động. Mục tiêu đạt được của giải pháp là nhân sự làm chủ quy trình luân chuyển vật tư Nhóm B, giúp kho bãi Hòa Thọ luôn trong trạng thái động, giải phóng không gian kho. Kỹ năng cần có là quản lý điểm báo động tồn kho trên phân hệ SAP/ERP. Ví dụ, đối với mã vải chính 129545, nhân viên phải hiểu và biết cách cấu hình hệ thống tự động phát tín hiệu đặt hàng khi kho chạm ngưỡng tối thiểu. Cùng với đó là kỹ năng điều phối Logistics thời gian thực, khi bảng điện tử SAP phát tín hiệu yêu cầu nhập thêm nguyên liệu, nhân sự phải có năng lực phối hợp với nhà cung cấp để điều xe, nhận hàng và đưa thẳng vào dây chuyền sản xuất đúng thời điểm JIT, giảm tối đa thời gian lưu kho trung gian.

+ Khi áp dụng VMI, ranh giới kho bãi giữa Hòa Thọ và NCC bị xóa nhòa. Hệ thống dữ liệu được liên thông, điều này đặt ra yêu cầu cao về năng lực bảo mật và kiểm soát dữ liệu mở của nhân sự. Kỹ năng cần có đối với nhân sự kho là khả năng sử dụng và kiểm soát các cổng giao tiếp dữ liệu chung giữa Hòa Thọ và đối tác. Nhân sự cần biết cách phân quyền hợp lý để NCC chỉ nhìn thấy dữ liệu tồn kho của những mặt hàng họ cung ứng, bảo mật các dữ liệu kinh doanh cốt lõi khác. Thay vì làm thủ tục mua hàng phức tạp, nhân sự được đào tạo cách kiểm tra, đối chiếu các lệnh giao hàng tự động mà hệ thống VMI của đối tác kích hoạt khi kho của Hòa Thọ chạm mức tối thiểu. Điều

này giúp chuyển đổi vai trò của nhân viên từ người đi mua hàng thụ động thành người giám sát và tối ưu chuỗi cung ứng đối tác.

+ Để đảm bảo số liệu tồn kho trên hệ thống luôn trùng khớp với thực tế tại mọi thời điểm, triệt tiêu hoàn toàn rủi ro sai lệch số liệu tài chính. Nhân viên kho cần được kỷ luật hóa về mặt thời gian số đối với các dữ liệu nhập/xuất thực tế của các dữ liệu và các chứng từ liên quan. Mọi giải pháp công nghệ sẽ thất bại nếu dữ liệu nhập/xuất thực tế bị cập nhật trễ tránh tình trạng hàng đi trước, chứng từ theo sau, nhân viên kho cần có các kỹ năng thực hiện dứt điểm các nghiệp vụ số trên SAP ngay khi phát sinh giao dịch từ nhập kho ngay khi xe hàng cập bến và xuất kho sản xuất ngay khi đưa nguyên liệu ra chuyền may. Tất cả phải được ký số, quét mã Barcode/QR để cập nhật Thẻ kho điện tử theo thời gian thực. Cùng với đó, phương pháp kiểm kê số theo chu kỳ được kết hợp, thay vì dừng sản xuất để kiểm kê tổng thể vào cuối năm, đào tạo nhân sự kỹ năng kiểm kê nhanh chóng bằng thiết bị quét mã cầm tay, ví dụ như (Nhóm B kiểm kê 2 tuần/lần; Nhóm C kiểm kê theo tháng/quý) trực tiếp đối lưu với hệ thống SAP.

Việc thực hiện các kiến nghị này không chỉ đơn thuần là cải thiện kỹ thuật kho bãi mà là chiến lược chuyển đổi kho nguyên liệu từ một trung tâm chi phí thành một lợi thế động. Sự kết hợp giữa công nghệ số, quản trị đối tác chiến lược và tuân thủ các tiêu chuẩn xanh sẽ giúp Hòa Thọ khẳng định uy tín trên thị trường quốc tế và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

KẾT LUẬN

Quản trị tồn kho tại Hòa Thọ không còn là nhiệm vụ đơn lẻ của kho bãi, mà là sự giao thoa giữa dữ liệu thị trường, tốc độ thông quan của cơ quan chức năng và khả năng phản ứng nhanh của hệ thống ERP nội bộ. Việc dịch chuyển từ quản lý thủ công sang dựa trên dữ liệu và hợp tác VMI giúp doanh nghiệp chuyển đổi kho nguyên liệu từ một trung tâm chi phí thành một lợi thế động trong chuỗi giá trị toàn cầu. Sự kết hợp giữa quy trình kiểm soát môi trường nghiêm ngặt và công nghệ số hóa chính là chìa khóa giúp Hòa Thọ duy trì chất lượng nguyên liệu cho các dòng hàng cao cấp như Vest Merriman, khẳng định uy tín trên các thị trường khó tính như Mỹ và EU.

Trải qua quá trình nghiên cứu và thực tập tại Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, em đã có cơ hội quý báu để tiếp xúc với những kiến thức lý thuyết về quản trị chuỗi cung ứng vào dòng chảy vận hành thực tế của một doanh nghiệp dệt may hàng đầu. Kết quả nghiên cứu không chỉ dừng lại ở các con số thống kê mà còn mang lại cho em những góc nhìn sâu sắc về tư duy quản trị tồn kho hiện đại. Dù đã dành nhiều tâm huyết và nỗ lực, song bài khóa luận của em chắc chắn khó tránh khỏi những hạn chế do góc nhìn của một sinh viên thực tập còn mới mẻ và quỹ thời gian nghiên cứu có hạn. Em rất mong nhận được những nhận xét, góp ý chân thành từ quý Thầy cô và Hội đồng để hoàn thiện tư duy chuyên môn của mình.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến giảng viên hướng dẫn - TS. Trần Thượng Bích La - người đã tận tình định hướng và khơi gợi cho em những ý tưởng thực tiễn. Em cũng xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo cùng các anh chị tại Kho Nguyên phụ liệu Tổng công ty Hòa Thọ đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, chia sẻ những kinh nghiệm để em có thể hoàn thành tốt đề tài nghiên cứu này. Trải nghiệm thực tế tại Hòa Thọ chính là hành trang quan trọng nhất để em tự tin bước tiếp trên con đường phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

PHỤ LỤC

STT	Tên khách hàng	Địa chỉ
1	MOTIVES MOTIVES INTERNATIONAL (HONG KONG) LIMITED	9th Floor, York House, The Landmark, 15 Queen's Road Central, Hong Kong
2	HAGGAR CLOTHING CO CSC	5401 n riverside dr, ft worth tx 76137
3	HULTAFORS GROUP AB	401 25 Göteborg, Sweden
4	GU G.U. CO., LTD.	10717-1 Sayama, Yamaguchi-shi, Yamaguchi 754-0894, Japan
5	DESTINATION XL GROUP INC	81 Hung To Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Ko

Phụ lục số 1: Danh sách những khách hàng của Công ty

(Nguồn Phòng kinh doanh Hoa Tho)

STT	Tên nhà cung cấp	Mã NCC	Nguyên vật/phụ liệu	Địa chỉ
1	BANSWARA SYNTEX LIMITED	NC00011	Sợi cotton, sợi pha, vải dệt thoi	Industrial Area, Dahod road, Banswara - 327001, Rajasthan , India
2	CERVOTESSILE TEXTILE (SUZHOU) CO.,LTD.	NC00020	Vải dệt kim, vải chức năng, vải kỹ thuật	No.758 longqiao road, wujiang district, suzhou – jiangsu province, china
3	FULIDA GROUP HANGZHOU IMPORT AND EXPORT CO.,LTD	NC00042	Vải polyester, vải pha, sợi tổng hợp	No. 2 farm xinwan town, xiaoshan district, hangzhou zhejiang province, china
4	VILENE FREUDENBERG & VILENE INTERNATIONAL LTD.	NC00041	Keo dựng, mex, vật liệu lót kỹ thuật	8 /f1 ., loyal center , 828 cheung sha wan road, kowloon, hongkong.

Phụ lục số 2: Danh sách những nhà cung cấp cho Công ty

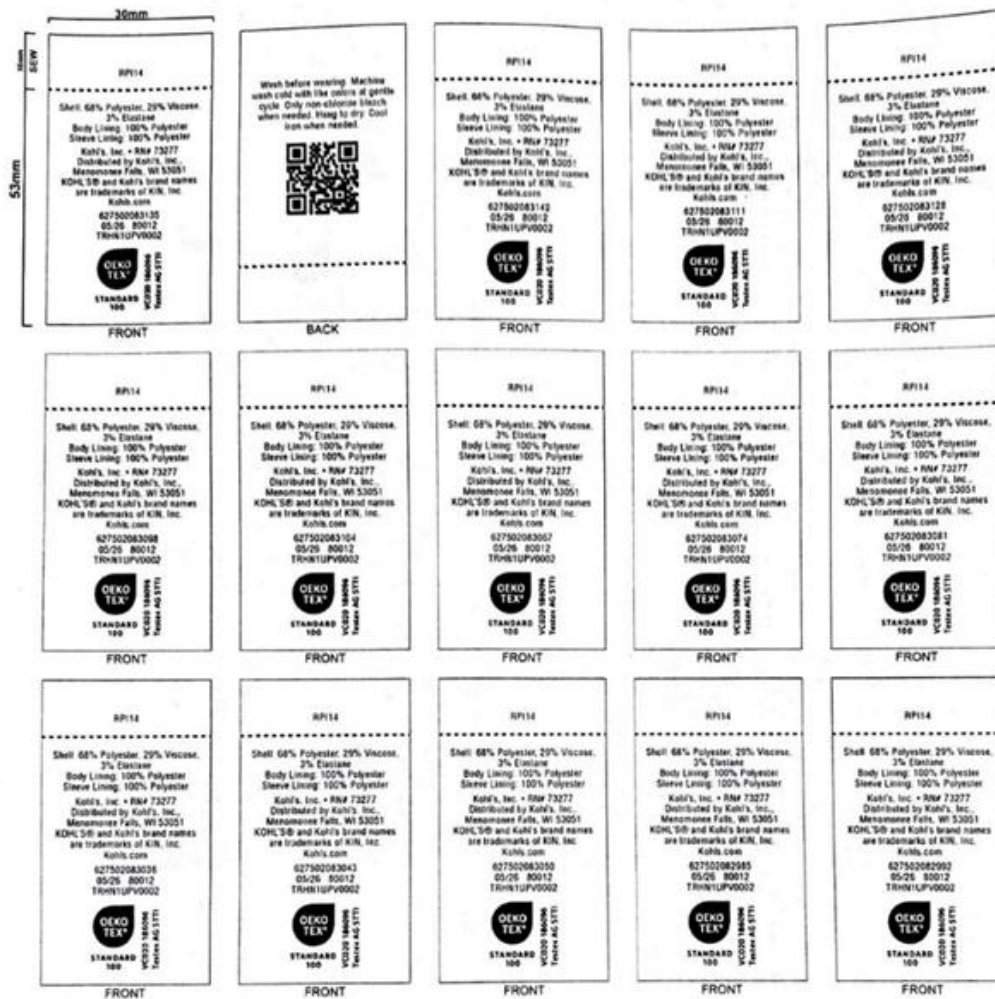
(Nguồn Hoa Tho Corp)



Nguồn: Hòa Thọ Corp

Phụ lục số 3: Sơ đồ kho tổng của Tổng công ty Dệt May Hòa Thọ

FROM:
STYLE:TRHN1UPV0002
PO:
DATE: 02/03/2026



JOB ID: NB CCL_53mm_with OEKO_R7_TRHN1UPV0002_LT.170557_153597_RPVN237342

Nội dung kiểm tra / Checking Items		Variable Data	OK	Variable Data	OK	Revise No.
Layout (màu sắc, nội dung, chi tiết về các thành phần trong thiết kế bao gồm dịch đến barcode, QR, web)		SIZE				Client Approval
Layout (Color, content, detail of design, include destination of barcode, QR code, web)		COO				Signature
Colors		CARE				
		FIBER				Date
		RN				
100% BLACK (INK) 100% WHITE (MATERIAL)						
Remark:		☐ Cut ☐ Crease/Fold ☐ Dimensions/Annotation ☐ Sew Margin				

STORE: KOHL'S
BRAND:
ITEM: NB CCL with OEKO
DIMENSION: 30mm x 53mm
Page No. : 1

Phụ lục số 4: Chứng từ mẫu kiểm tra nhãn dệt tại kho NPL tại Hòa Thọ

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trương Đoàn Thể (Chủ biên), 2021. Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [2] Đặng Đình Đào (Chủ biên) 2020, Giáo trình Quản trị Logistics, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Văn Nghiễn (2018), Giáo trình Quản trị Sản xuất và Tác nghiệp, Nhà xuất bản Kinh tế TP.HCM, TP. Hồ Chí Minh.
- [4] T. T. Phạm, "Quản trị chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu ngành dệt may," Tạp chí Tài chính, số 808, tr. 88, 2023.
- [5] Nguyễn Thanh Liêm (Chủ biên), 2006. Giáo trình Quản trị sản xuất. Đà Nẵng: Nhà xuất bản Tài Chính.
- [6] Nguyễn Thị Thanh Phương, 2024. Bài giảng Quản trị nhà kho và tồn kho. Đà Nẵng: Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
- [7] Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. (2023). Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2022 đã được kiểm toán. Đà Nẵng.
- [8] Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. (2024). Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2023 đã được kiểm toán. Đà Nẵng.
- [9] Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. (2025). Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2024 đã được kiểm toán. Đà Nẵng.
- [10] Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. (2026). Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2025 đã được kiểm toán. Đà Nẵng.

Đà Nẵng, ngày 30 tháng 5 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm
Tôi, Nguyễn Thị Thúy Sinh, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khoá luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☒ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

• Các công cụ AI đã sử dụng:

Gemini, ChatGPT

• Mục đích sử dụng AI (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

Các công cụ AI trên, tôi sử dụng chúng với mục đích tìm hiểu các nguồn tham khảo cho bài khóa luận, tóm tắt và phân tích những vấn đề tôi chưa hiểu trong quá trình làm bài, hỗ trợ tìm kiếm và gợi ý các từ khóa nghiên cứu. AI chỉ đóng vai trò như một trợ lý tìm kiếm, không tham gia vào việc thay thế tư duy hay trực tiếp viết nội dung cốt lõi của đề tài.

• Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:

Sử dụng AI để tóm tắt các bài nghiên cứu và tài liệu tham khảo, từ đó chọn lọc thông tin cho bài khóa luận. Tham khảo gợi ý từ AI cho các phần mục lục ý nhỏ của chương 1 và 2, hỗ trợ sửa lỗi diễn đạt và cách trình bày các mục tài liệu tham khảo, phụ lục.....

• Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.

- ☒ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: Nguyễn Thị Thúy Sinh Ngày: 30/5/2026