

# TĂNG TỐC CHUYỂN ĐỔI SỐ

## HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ - SẢN XUẤT KINH DOANH NGÀNH SỢ GIAI ĐOẠN 2

Bài: BAN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VINATEX

Thương hiệu Sợi của Vinatex ngày càng định hình rõ nét trên thị trường trong nước và thế giới. Số hóa ngành Sợi là một trong những đòn bẩy quan trọng để Vinatex nâng cao hơn nữa năng lực sản xuất cả về chất và lượng.

### NGÔN NGỮ CHUNG CỦA NGÀNH SỢ

Chuyển đổi số là một hành trình liên tục không ngắt quãng, liên tục cải tiến và sẽ không bao giờ dừng lại. Hành trình chuyển đổi số hoạt động SXKD ngành Sợi của Vinatex luôn gắn liền với mục tiêu chiến lược của Vinatex trong giai đoạn hiện nay và trong tương lai:

**MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA TẬP ĐOÀN**



Trở thành **một điểm đến** (non stop) có khả năng cung ứng trọn gói nhu cầu của **khách hàng doanh nghiệp** trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Từng bước vươn lên thang bậc cao hơn của chuỗi giá trị về thiết kế & thương hiệu.

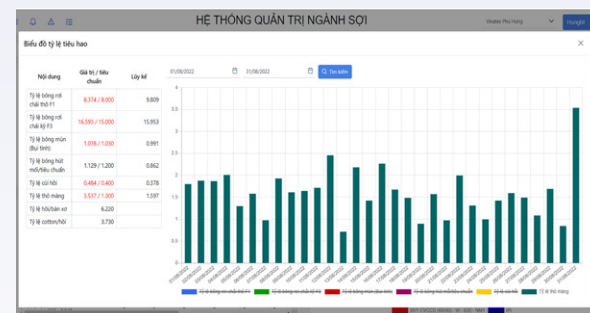
Với mục tiêu chiến lược xuyên suốt, công tác chuyển đổi số ngành Sợi đã đạt được một số thành tựu đáng kể trong thời gian vừa qua.

Hiện nay Mô đun quản trị sản xuất Sợi sau khi phát triển và triển khai tại Hanosimex đã được triển khai đồng bộ tới 6 đơn vị thành viên của Vinatex:

- 1- TCT CP Dệt May Hà Nội-Hanosimex
- 2- TCT CP Dệt May Nam Định
- 3- Chi nhánh Tập đoàn Dệt May Việt Nam-Nhà máy Sợi Vinatex Nam Định
- 4- CT TNHH MTV Dệt 8/3
- 5- CT CP Vinatex Phú Hưng
- 6- CT CP Dệt May Huế.

Phần mềm quản trị sản xuất Sợi trong quá trình triển khai tới các đơn vị thành viên luôn được cải tiến phù hợp với quy mô, năng lực sản xuất, trình độ thiết bị công nghệ và thị trường khách hàng của các công ty, tuy nhiên mục tiêu thống nhất đồng bộ nền tảng quản trị sản xuất ngành Sợi của Vinatex luôn được cập nhật và thống nhất theo một ngôn ngữ chung, một nền tảng quản trị chung.

Trong năm 2022, Ban QLDA chuyển đổi số Tập đoàn đã triển khai hoạt động cải tiến quản trị sản xuất chi tiết với các nội dung và các Roll công việc tới 6 đơn vị thành viên, hạt nhân là công ty CP Vinatex Phú Hưng, phục vụ công tác quản trị sản xuất sợi tại các công ty được chi tiết hơn, mạch lạc hơn, minh bạch và chính xác hơn trong các số liệu quản trị sản xuất.

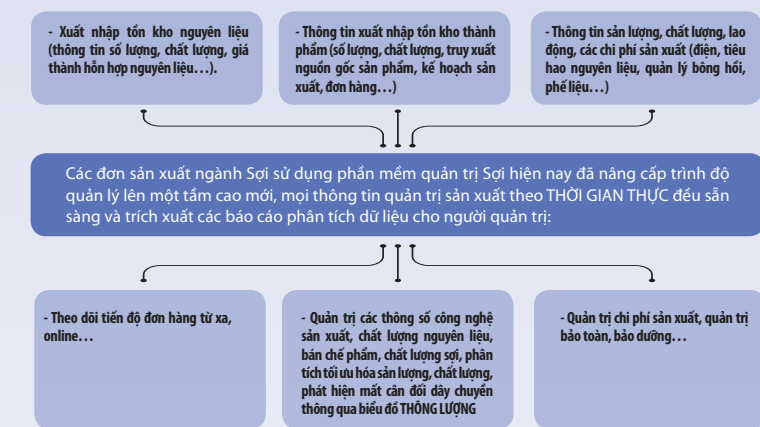


TT	TÊN ĐƠN VỊ	Cọc sợi	TH 6T.2021		TH 2021		TH 6T.2022		So sánh	
			DT	LNTT	DT	LNTT	DT	LNTT	DT	LNTT
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>580.088</b>	<b>3.589</b>	<b>338</b>	<b>7.659</b>	<b>689</b>	<b>4.722</b>	<b>506</b>	<b>131,6%</b>	<b>149,7%</b>
1	Sợi Phú Cường	30.000	167	21	381	50	158	9	95,0%	41,0%
2	Sợi Nam Định	21.600	182	17	390	42	215	9	118,3%	111,6%
3	Dệt 8-3	38.400	426	51	914	84	432	30	101,4%	59,9%
4	Dệt May Hà Nội	60.000	404	27	838	86	385	52	95,3%	197,4%
5	Vinatex Hồng Lĩnh	36.936	241	18	468	36	271	21	112,5%	113,3%
6	Vinatex Phú Hưng	44.400	194	18	497	50	468	49	242,0%	272,3%
7	Sợi Phú Bài	82.800	457	36	1.050	100	760	71	166,2%	196,7%
8	Dệt May Hoà Thọ	73.536	475	51	1.068	82	666	105	140,3%	205,7%
9	Dệt May Huế	48.272	317	25	629	36	438	51	138,3%	202,3%
10	Dệt May Nam Định	74.784	447	33	939	57	571	57	127,7%	172,9%
11	Phong Phú	69.360	280	42	485	66	357	43	127,3%	103,0%

Với hoạt động hiệu quả của Ban SXKD Sợi Vinatex, đồng bộ hóa nền tảng quản trị sản xuất Sợi trên nền tảng phần mềm quản trị sản xuất Sợi đã mang lại nhiều tín hiệu khởi sắc và minh chứng rõ nét từ hiệu suất cao trong năm 2021 và 6 tháng đầu năm 2022.

11 đơn vị sản xuất Sợi của Tập đoàn luôn tham gia tích cực các hội thảo chuyên đề quản trị sản xuất, chia sẻ những kinh nghiệm quản trị sản xuất, kinh nghiệm kinh doanh, nắm bắt thời cơ...

Trong những năm gần đây, các khóa đào tạo nâng cao trình độ quản lý các cấp, các buổi hội thảo chuyên đề định kỳ của Tập đoàn đã mang lại bức tranh thông tin rõ nét về hoạt động của ngành Sợi Vinatex trong bối cảnh cụ thể và mang lại cơ hội cũng như các giải pháp nhanh chóng kịp thời cho doanh nghiệp.



Với chu kỳ 1 tháng thông tin 1 lần của Ban Sợi SXKD Tập đoàn, toàn bộ các thông số quản trị SXKD Sợi của 11 đơn vị được chia sẻ công khai, hợp phân tích đánh giá hiệu quả quản trị sản xuất, quản trị kinh doanh, phân tích lợi nhuận... đã giúp cho 11 doanh nghiệp SX Sợi của Tập đoàn có bức tranh toàn cảnh về thị trường sản xuất và tiêu thụ Sợi trên thế giới, ở trong nước nói chung và các doanh nghiệp của Vinatex nói riêng.

### BÁO CÁO QUẢN TRỊ SẢN XUẤT CHI TIẾT

THÁNG 5.2022

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	THỰC HIỆN THÁNG 5.2022														
			TỔNG	SND	SPC	ĐB3	HSM	VHL	NDT	SPH	SPB	HDM	HTG	PPH			
<b>A THÔNG TIN CHUNG</b>																	
1	Quy mô sản xuất	Cọc sợi	580,088	21,600	30,000	38,400	60,000	36,936	74,784	44,400	82,800	48,272	73,536	69,360			
2	Số lượng lao động	Người	4,618	211	216	327	417	332	489	360	768	407	606	485			
3	Sản lượng sản xuất	Tấn	10,379	402	488	815	859	595	1,334	941	1,340	968	1,484	1,153			
-	Sản lượng quy Ne 30	Tấn	9,246	390	473	-	896	485	1,168	864	1,375	870	1,303	1,422			
<b>B KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH</b>																	
1	Doanh thu sản xuất	Trđ	840,678	35,978	49,138	72,579	77,559	43,509	103,451	77,887	122,902	76,020	126,298	55,358			
2	Chi phí	Trđ	768,352	34,303	49,024	71,555	72,384	40,677	91,972	71,637	116,610	66,597	105,086	48,507			
2.1	Biến phí	Trđ	731,070	32,408	45,887	68,080	68,446	38,516	86,944	66,551	112,153	64,489	100,827	46,769			
-	Chi phí nguyên liệu chính	Trđ	567,973	26,195	39,652	58,072	53,404	30,812	70,533	52,414	82,943	48,798	73,970	31,181			
-	Chi phí vật liệu phụ	Trđ	11,339	477	630	496	805	519	1,040	1,141	1,823	1,148	1,935	1,324			
-	Chi phí nhân công (không tính lương T13)	Trđ	43,793	1,993	2,092	2,984	3,739	2,496	4,992	3,700	7,035	4,715	6,446	3,601			
-	Lương tháng 13 trích trước	Trđ	7,958	396	517	500	535	200		700	2,200	1,300	1,150	460			
-	Chi phí điện	Trđ	48,041	1,839	2,326	2,454	4,732	2,287	6,245	4,509	8,438	4,378	6,254	4,579			
-	Chi phí bảo trì MMTB	Trđ	10,352	-	90	746	861	406	1,827	492	1,816	279	1,228	2,606			
-	Lãi vay ngắn hạn	Trđ	4,406	24	-	704	935	330	851	333	428	117	182	502			
-	Chi phí bán hàng	Trđ	25,715	1,106	115	1,069	1,814	1,076	637	3,042	5,345	3,154	7,818	537			
-	Chi phí khác	Trđ	11,492	377	465	1,055	1,620	390	819	220	2,125	599	1,844	1,978			
2.2	Định phí	Trđ	37,282	1,895	3,137	3,475	3,938	2,161	5,029	5,086	4,457	2,108	4,259	1,738			
-	Khấu hao (TSCĐ + CCDC + Thuế TS)	Trđ	30,716	1,895	2,920	2,563	3,538	1,821	3,345	3,993	3,539	1,888	3,757	1,457			
-	Lãi vay dài hạn	Trđ	6,566	-	217	912	400	340	1,684	1,093	918	220	502	281			
3	Lợi nhuận trước thuế	Trđ	72,326	1,675	114	1,024	5,175	2,832	11,478	6,250	6,292	9,423	21,212	6,851			

**NỀN TẢNG QUẢN TRỊ CỦA CÔNG NGHỆ VÀ CON NGƯỜI**

Tuy đạt được nhiều thành tựu nhưng doanh nghiệp sản xuất Sợi của Tập đoàn vẫn đang bộc lộ nhiều hạn chế, vướng mắc cần phải cải tiến, nâng cấp. Trong đó, rào cản lớn nhất trong bối cảnh hiện nay là: *Biến động – Không chắc chắn – Phức tạp – Mơ hồ*. Khối lượng công việc gia tăng đối lập với bộ máy vận hành còn mỏng và năng lực chưa được cập nhật thường xuyên.

**Hiện trạng quản lý một số đơn vị**

- Liên kết hệ thống còn rời rạc, chưa kết nối.
- Doanh nghiệp bị quá tải công việc, nhất là khi mở rộng năng lực sản xuất thông qua đầu tư mở rộng.
- Thị trường yếu, khó khăn trong tiêu thụ, tồn kho cao.
- Chưa có thị trường tiêu thụ ổn định, chưa có hệ thống khách hàng thân thiết, chủ yếu tiêu thụ qua kênh trung gian và phụ thuộc nhiều thị trường Trung Quốc.
- Chất lượng sản phẩm không ổn định, còn bị khách hàng khiếu nại.
- Chi phí sản xuất cao, năng lực cạnh tranh kém.
- Chưa xây dựng được hệ thống quản trị sản xuất đồng bộ, khoa học và bài bản.

**Bộ máy của một số doanh nghiệp**

- Thiếu sự cởi mở, kiến thức chưa cập nhật.
- Công tác đào tạo và tự đào tạo: Chưa được quan tâm bài bản để cập nhật kiến thức mới. Việc sử dụng kiến thức cũ, giản đơn trong bối cảnh ngày càng phức tạp dẫn đến có chênh lệch giữa cấp độ tư duy và công việc cần xử lý.
- Công cụ và phương pháp làm việc chưa tốt; thiếu thông tin, thông tin không thời sự cho ra quyết định.

Đứng trước bối cảnh thực tế, trước những khó khăn hiện hữu và các tồn tại thực tế của các doanh nghiệp sản xuất sợi của Tập đoàn đòi hỏi công tác chuyển đổi số và công tác quản trị sản xuất kinh doanh ngành Sợi của Tập đoàn phải kiện toàn lại hệ thống:

Có giải pháp quản trị mới, phát huy hiệu quả và tận dụng, học hỏi, lưu giữ được các giải pháp quản trị tốt, những cách làm hay..., nhân lên toàn hệ thống và phát triển đồng bộ.

Đưa hệ thống quản trị Sợi các doanh nghiệp của Tập đoàn về một trình độ quản lý hiện đại và tương đồng, có tiếng nói chung.

Tất cả các thách thức nêu trên chính là là cơ hội để triển khai nhiệm vụ công tác chuyển đổi số cho hoạt động SXKD ngành Sợi. Vinatex nhận thấy việc hình thành các nền tảng vận hành hoạt động SXKD và các Trung tâm dịch vụ chia sẻ của Vinatex là rất cần thiết. Tiến tới sử dụng chung các nguồn năng lực có chất lượng cao: Đầu tư, tài chính, thị trường, thiết bị phụ trợ, hệ thống vận chuyển Logistics... Đồng thời cần chuyên môn hóa việc xây dựng, phát triển, vận hành hệ thống và sử dụng hệ thống để quản trị SXKD.

**Yêu cầu cấp thiết trong giai đoạn hiện nay**

- Quản lý được năng lực sản xuất Sợi của Tập đoàn
- Đầu tư đồng bộ hệ thống công nghệ thiết bị theo hướng hiện đại hóa, công nghệ 4.0
- Tiết giảm chi phí nhân công
- Vận hành theo chuỗi khép kín đảm bảo chiến lược phát triển chung
- Kiểm soát được chuỗi cung ứng
- Tối ưu hóa dòng tiền của Tập đoàn
- Thực hiện các chiến lược đầu tư chung khi năng lực sản xuất cần mở rộng và vượt quá khả năng của đơn vị thành viên.
- Tích lũy kiến thức kỹ thuật; Nguồn nhân lực bên trong và bên ngoài; Năng suất; Kinh nghiệm; Data quản trị hệ thống liên quan đến giá thành, định mức, chi phí ...

Để đạt được mục tiêu chiến lược ngành Sợi là :

ĐỊNH VỊ NGÀNH SỢI



- Chất lượng tốt nhất trong nhóm các loại sợi phổ thông
- Chi phí tốt nhất tương ứng với chất lượng sợi tạo ra được thị trường chấp nhận
- Nỗ lực phân phối trực tiếp đến nhà sản xuất Dệt - Nhuộm
- Cung ứng cho ngành Dệt - Tập đoàn



Giai đoạn 1 quản trị sản xuất ngành Sợi, việc lựa chọn số hóa lĩnh vực sản xuất là khâu trực tiếp làm ra sản phẩm cung cấp đến tay khách hàng, có thể nói là nền tảng khẳng định thương hiệu và vị thế cho doanh nghiệp trên thị trường.

Trong quản trị sản xuất, khâu quan trọng nhất là quản trị năng lực sản xuất (năng suất) và chất lượng sản phẩm, thể hiện ở việc đảm bảo năng lực cạnh tranh với chi phí thấp nhất và là chìa khóa của tiết giảm chi phí, năng suất càng cao, chi phí trên 1 kg sợi càng thấp.

Yếu tố tạo nên thương hiệu chính là chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm ổn định, đáp ứng nhu cầu khách hàng là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Chất lượng được thể hiện qua trái tim của nhà máy, năng suất là mạch máu. Phương án pha bông và quản trị chất lượng hệ thống là nền tảng cho quản trị chất lượng.

Tiếp nối thành công bước đầu của giai đoạn 1 chuyển đổi số quản trị sản xuất ngành Sợi, với giai đoạn 2, giai đoạn tiếp theo của chuyển đổi số phải đạt được 4 mục tiêu nêu trên.

Theo đó, giai đoạn 2 sẽ tập trung vào các khâu:

**Thị trường khách hàng:**

- Thông qua Mô đun quản lý hợp đồng, phân tích đánh giá năng lực khách hàng
- Phân tích cơ cấu mặt hàng, cơ cấu thị trường thông qua tỷ trọng xuất khẩu, nội địa và thị trường chuỗi

- Phân tích xu thế của thị trường sợi trong tương lai, giúp các doanh nghiệp có định hướng trong công tác đầu tư mở rộng năng lực sản xuất

**Quản trị năng lực sản xuất:**

- Thông qua mở rộng Mô đun
- Lập kế hoạch sản xuất
- Quản lý tài sản
- Quản trị bảo toàn bảo dưỡng
- Quản lý tồn kho.

**Quản trị tài chính-kế toán:**

- Thông qua các Mô đun phân tích hiệu quả sản xuất, các chi phí sản xuất

- Báo cáo tổng hợp các thông số quan trọng quản trị tài chính

**Quản trị nhân sự:**

- Thông qua Mô đun Quản lý nguồn nhân lực
- Quản lý và triển khai thông tin

*Chuyển đổi số là sự nâng cấp, tuần hoàn và cải tiến liên tục, không chỉ là xu thế mà còn là động lực phát triển cho doanh nghiệp. Vinatex từng bước thay đổi, định hướng chiến lược phát triển, xây dựng nền tảng quản trị vững chắc, phát triển và khẳng định thương hiệu trong sự vận hành hài hòa của công nghệ và con người.*