

*Hà Nội, ngày 21 tháng 4 năm 2025*

**BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH**  
**TỔNG KẾT SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2024, TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH NĂM 2025**  
**VÀ MỤC TIÊU GIẢI PHÁP LỚN CỦA NHIỆM KỲ 2025 - 2030**

\*\*\*

**PHẦN THỨ NHẤT : TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2024**

**I/ TÌNH HÌNH CHUNG VỀ THỊ TRƯỜNG 2024.**

***1/ Thị trường xuất khẩu.***

**1.1 Tổng quan.**

Tổng cầu D-M thế giới 6T đầu năm đạt 304 tỷ USD, giảm 5,2%, cầu chưa phục hồi, tồn kho cao. Thị trường phục hồi từ giữa năm nhờ LS giảm và thu nhập cải thiện.

**1.2 Một số thị trường chính.**

- **Mỹ**: Phục hồi nhập khẩu D-M từ tháng 7 - 8/2024.
- **Châu Âu**: Cầu D-M yếu trong những năm gần đây. Ước cả năm 2024 nhập khẩu D-M của EU giảm ~2% so với năm 2023, chủ yếu từ Đức và Pháp.
- **Nga**: Giảm đáng kể so với cùng kỳ do tiêu dùng yếu và lãi suất ngân hàng cao.
- **Canada và Nhật**: Duy trì kim ngạch nhập khẩu và đơn giá ổn định.

**1.3 Nhận diện thách thức.**

- Tình hình địa chính trị mất ổn định, ảnh hưởng đến vận chuyển, giao thương và thanh toán.
- Lao động ngành may biến động mạnh >10% ảnh hưởng đến năng lực SX.

***2/ Thị trường nội địa.***

2.1 Cầu tiêu dùng hàng thời trang giảm mạnh. Tính đến hết tháng 10/2024 CPI của cả nước tăng 3,8% cùng kỳ. Giá cả sinh hoạt tăng, người dân cắt giảm mua sắm và tâm lý chờ SALE từ các hãng và sàn TMĐT.

2.2 Hàng tồn kho nhiều nên các đại lý, NPP nhập hàng giảm hơn cùng kỳ. Thời tiết Đông không thuận lợi cho bán hàng.

2.3 Các chương trình đồng phục và BHLĐ đấu thầu mạng với tiêu chuẩn kỹ thuật đặc thù, giá cả cạnh tranh, thời gian thực hiện ngắn.

## II/ THỰC HIỆN CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH NĂM 2024 VÀ NHIỆM KỲ 2020 – 2025.

<b>Doanh thu/Lợi nhuận</b> ( Đvt: Tỷ đồng)	<b>Thực hiện</b>		<b>SS (%)</b>		<b>Tỷ trọng</b>
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>KH</b>	<b>CK</b>	
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>2.396</b>	<b>2.439</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	
<b>Doanh thu Xuất khẩu (***)</b>	1.915	1.906			80%
<b>DT nội địa</b>	<b>462</b>	<b>492</b>	<b>99</b>	<b>94</b>	20%
+ TIDG	281	313	96	90	
+ FIDG	181	179	104	101	
<b>Lợi nhuận</b>	<b>24</b>	<b>19,1</b>		<b>126</b>	

<b>XUẤT KHẨU (***)</b> ( Đvt: Triệu USD)	<b>Thực hiện</b>		<b>SS (%)</b>		<b>Tỷ trọng</b>	
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>KH</b>	<b>CK</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Tổng kim ngạch</b>	<b>76,7</b>	<b>80,8</b>	<b>95</b>	<b>95</b>		
<b>ODM</b>	<b>5,1</b>	9,5	64	54	7%	12%
<b>FOB</b>	<b>59,4</b>	59,5	103	100	77%	73%
<b>CM</b>	<b>12,1</b>	11,8	79	103	16%	15%

<b>TT</b>	<b>Kết quả SXKD (đvt: Tỷ đồng)</b>	<b>TH 2024</b>	<b>TH 2023</b>	<b>SS giá trị</b>	<b>SS %</b>
1	Doanh thu	1.513,5	1.745,8	(232,3)	87%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	0,1	0,05	0,05	200%
3	DT thuần về BH và cung cấp DV	1.513,4	1.745,7	(232,3)	87%
4	Giá vốn hàng bán	1.336,8	1.568,1	(231,3)	85%
5	Doanh thu hoạt động tài chính	45,6	46,2	(0,6)	99%
6	Chi phí tài chính	48,7	33,9	14,8	144%
	- Trong đó: Chi phí lãi vay	7,5	7,8	(0,3)	96%
7	Chi phí bán hàng	53,5	55,8	(2,3)	96%
8	Chi phí QLDN	96,5	115,5	(19,0)	84%
9	Thu nhập khác	0,9	0,9	0	100%
10	Chi phí khác	0,4	0,5	(0,1)	80%
11	Lợi nhuận trước thuế	24,0	19,1	4,9	126%

<b>Các chỉ tiêu chính</b>	<b>ĐVT</b>	<b>Thực hiện</b>		<b>So sánh</b>
		<b>2020</b>	<b>2024</b>	
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	2.088	2.396	115%
Doanh thu XK	Tỷ đồng	1.682	1.914	114%
DT nội địa	Tỷ đồng	342,9	463,1	135%

<b>Năm</b>	<b>Lợi nhuận (tỷ đ)</b>	<b>Tỷ lệ chia cổ tức (%)</b>
2020	25	20%
2021	27,1	25%
2022	30	25%
2023	19,1	15%
2024	24	15%

### III/ KIỂM ĐIỂM THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM 2024 KHỐI VĂN PHÒNG TCT:

#### 1/ Lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

- Tháng 3/2024 Chủ tịch HĐQT ký QĐ số 86/QĐ-VP ngày 01/3 phân công nhiệm vụ trong lãnh đạo TCT Đức Giang để nâng cao trách nhiệm và phát huy năng lực các thành viên BDH.
- Tháng 11/2024 TCT đã xây dựng và thông qua quy hoạch nhân sự cán bộ cấp cao của TCT và các đơn vị thành viên giai đoạn 2025-2030, tầm nhìn đến 2035 với mục tiêu có được lực lượng kế cận đảm bảo cho TCT hoạt động ổn định, phát triển nhanh và bền vững.
- Đầu năm 2024 TCT bổ nhiệm một số vị trí GD/PGD các đơn vị thành viên khối sản xuất.

#### 2/ Lĩnh vực thị trường.

- Năm 2024 là năm khó khăn đối với TT Xuất khẩu làm giảm 14,6 triệu USD ODM và FOB; TCT xúc tiến bù được 10,5 triệu USD từ TT Mỹ, CAN và Nhật với 04 khách hàng mới.
- TCT duy trì các cuộc họp XTMM định kỳ 2 tuần / lần; thông tin được cập nhật nhanh; việc phân tích, nhận định thị trường thường xuyên đã giúp giảm thiểu rủi ro khi có sự biến động mạnh; quyết định nhanh chương trình Costco, dự báo sớm nguồn hàng trước 6T về việc chuyển đổi mặt hàng.

#### 3/ Lĩnh vực Kế hoạch.

##### 3.1 Cân đối đơn hàng linh hoạt theo năng lực của từng đơn vị SX, hỗ trợ cho SX nâng cao NS.

- Cân đối bố trí linh hoạt đơn hàng, đa dạng sản phẩm theo năng lực của từng đơn vị SX.
- Sắp xếp hợp lý năng lực SX hàng XK và Nội địa, đưa sơmi vào chuyển Jacket SX tại MDG, Lạc Thủy, một số đơn vị SX hàng ĐP đặc thù.

##### 3.2 Bố trí năng lực SX chủ động và linh hoạt

- Linh hoạt sắp xếp đơn hàng cho SX: Đưa sơmi vào xưởng dệt kim và jacket, đưa Jacket vào xưởng quần.
- Linh hoạt sắp xếp hàng XK – Nội địa: Cân đối sớm đơn hàng và năng lực đảm bảo giao hàng và hiệu quả SX. Quý IV bố trí sơmi, áo vest, quần, juyt thay thế jacket.
- Phát triển năng lực vệ tinh góp phần quan trọng vào tổng năng lực SX.

##### 3.3 Đồng bộ nguyên phụ liệu tốt hơn cho sản xuất đi đôi với tiết kiệm chi phí.

- KHTT đơn đốc tốt hơn NPL cho SX, các đơn hàng lớn đảm bảo thời gian SX dài 5 tháng; Jacket Nội địa cải thiện nhiều so cùng kỳ, đồng bộ NPL 1 tuần trước khi SX.
- Đàm phán giảm giá NPL với tất cả các NCC; đặt NPL theo đúng định mức; đơn hàng Costco số lượng lớn nên tính toán nhập NPL theo tiến độ SX giảm chi phí lãi vay và lưu kho.

#### 4/ Lĩnh vực Sourcing:

Đvt 1.000m	TH 2024	TH 2023	SS KH	SS CK
<b>Tổng</b>	<b>1.760</b>	<b>3.183</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>
<b>Xuất khẩu</b>	<b>939</b>	2.038	42%	46%
<b>Nội địa</b>	<b>821</b>	1.145	66%	72%

- XK giảm do khách ODM chuyển sang chỉ định NPL; giảm vải sơmi nội địa.
- Đảm bảo tiến độ, chất lượng cung ứng NPL cho các hợp đồng đồng phục lớn.
- Phát triển vải tái chế cho thời trang 11 art = 52,000m; giảm 4% giá nguyên liệu.

## **5/ Lĩnh vực XNK và pháp chế.**

- Thực hiện 3.468 lô hàng nhập đạt 97% CK; trong đó có 972 lô tự book đạt 122% CK.
- Thực hiện 1.715 lô hàng xuất đạt 117% CK; không để trượt tàu hàng xuất.
- Đàm phán giảm thiểu rủi ro các điều khoản hợp đồng.
- Đôn đốc công nợ hàng XK hàng tuần. Phần lớn các khách hàng thanh toán đúng hạn.

## **6/ Lĩnh vực đào tạo.**

- Tháng 6/2024 TCT phối hợp với ĐH Công nghiệp Dệt – May về đào tạo nâng cao năng lực quản lý SX cho 91 người là QĐ, Quản lý chuyên, KT, cắt ... của Hưng Nhân và Đô Lương.
- Tháng 7/2024 TCT tổ chức khoá học Thiết kế 3D cho TT1.
- Tháng 8/2024 TCT phối hợp với Viện Dệt – May đào tạo về Nguyên phụ liệu và tiếng Anh chuyên ngành cho 18 người của Sourcing, ODM, KHTT, TIDG, FIDG.
- Tham gia 6 khoá học ngắn hạn về HĐ, nghiệp vụ XNK, HQ, cập nhật chế độ, chính sách.

## **7/ Thực hiện tiết giảm chi phí.**

- Giảm 10.3 tỷ đồng chi phí tiền lương tại TCT so với 2023: Giảm tỉ lệ chi lương; giảm 18 người, giảm 1.045 công cả năm, tiếp tục thực hiện nghỉ luân phiên.
- Chào giá cạnh tranh với nhiều hãng tàu; Vận chuyển 2 chiều 225 chuyến ~60%; gửi xe lại nếu không có hàng về; Tiết kiệm giảm chi phí: vận chuyển nội địa 150tr đồng, xăng xe 447tr đồng, cước hàng nhập \$15,000, local charge 100tr đồng.

## **8/ Tiến độ triển khai số hóa.**

- Nghiên cứu xây dựng **phần mềm quản lý MMTB** trong 3 tháng (từ T8 đến T10); đầu T11 đưa vào vận hành tại MĐG.
- Nghiên cứu trình HĐQT phương án khả thi đối với **phần mềm Quản lý Chất lượng** đầu T12/2024.

## **9/ Một số tồn tại hạn chế của năm 2024.**

- 9.1/ Xúc tiến thương mại chưa vào được chuỗi cung ứng của khách hàng lớn; chưa tìm được các khách mới đặt hàng đều liên tục để quy hoạch cho SX nhất là các thời điểm giao vụ ; Chưa chủ động năng lực SX khi có các đơn hàng mới cần thời gian giao hàng gấp; Sớm 6T đầu năm không thuận lợi với nhiều khách lẻ và hiệu quả thấp.
- 9.2/ Thực hiện của nhà máy chưa sát KH dẫn đến chia nhỏ đơn hàng, lùì giao hàng, làm thêm giờ phát sinh chi phí.
  - 6T cuối năm sớm truyền thống quay lại trong khi LĐ giảm dẫn đến lùì giao hàng.
  - Xử lý chưa dứt điểm tiến độ hàng thời trang khi dồn giao hàng Tháng 6 + 7.
- 9.3/ Sourcing thu động và hạn chế về phát triển nguyên liệu đặc thù, xu hướng và giá cạnh tranh cho ODM và Đồng phục; phát triển vải cho XK mới ở mức tham chiếu để đàm phán giảm giá với NCC chỉ định; số lượng NCC mới hạn chế.
- 9.4/ Thu hồi công nợ chậm: Xung đột Nga - Ucraina kéo dài, đồng Rub mất giá, LS ngân hàng cao nên khách hàng gặp nhiều khó khăn dẫn đến việc thu hồi công nợ chậm và kéo dài.

#### IV/ KIỂM ĐIỂM THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM 2024 KHỐI SẢN XUẤT.

##### 1/ Thực hiện Năng suất – Doanh thu – Tiền lương.

NS Cty (\$/công)	SS KH	SS CK	Doanh thu (usd)	SS KH	SS CK	Lương BQ tháng	SS KH %	SS CK %
20,5	100%	106%	27,5 triệu	99%	92%	7,3 triệu	107	107

LĐ đầu năm		Tăng/giảm trong năm	
Gián tiếp	Khối lượng SP	Gián tiếp	Khối lượng SP
545	4.648	(4)	(659)

##### 2/ Thực hiện một số nhiệm vụ chính.

2.1/ Các GD/PGD được bổ nhiệm từ đầu năm tại Lạc Thủy, HDF, Việt Thanh đã cố gắng để giữ ổn định và cải thiện tình hình đơn vị.

2.2/ Năng suất và Hiệu quả SX: Có 6 đơn vị thực hiện đạt chỉ tiêu hiệu quả và NS.

2.3/ Các đơn vị chủ động sắp xếp lại chuyên, giảm quản lý khi LĐ giảm, bố trí thời gian SX linh hoạt theo thực tế đơn hàng.

2.4/ Chuẩn bị tốt cho SX mặt hàng mới tại MĐG và Lạc Thủy SX sơ mi ở chuyên Jacket; HN1, ĐL tự thiết kế mẫu và cắt hàng lễ phục, veston nữ.

2.5/ Kiểm soát tốt chất lượng hàng Costco, hàng Nhật.

2.6/ Đầu tư MMTB và nghiên cứu cải tiến công nghệ.

- Đầu tư 132 thiết bị trị giá 13 tỷ, trong đó tại HT-ĐL là 121 thiết bị trị giá 8,9 tỷ.
- Khối SX có 202 cải tiến ước làm lợi 1,4 tỷ đồng. Nghiên cứu đưa vào máy lập trình tra khóa, may túi, may đai; quay lộn bản cổ, măng séc, cặp cổ 3 lá sơ mi, cắt laze.
- Trung tâm R&D 1 và 2 chủ động nghiên cứu cải tiến công nghệ, đưa ra các giải pháp ứng dụng MMTB và cỡ gá, sắp xếp chuyên cụm; cử người hỗ trợ cải tiến NS tại 12 nhà máy.

Phát triển mẫu XK và nội địa của 4 Trung tâm R&D được 6.064sp tăng 5% cùng kỳ

##### 3/ Một số tồn tại hạn chế khối sản xuất.

3.1/ Còn 4 đơn vị không đạt chỉ tiêu hiệu quả; 5 đơn vị không đạt chỉ tiêu năng suất.

3.2/ Chuẩn bị sản xuất chưa tốt:

- Kế hoạch xử lý chậm, một số thời điểm chưa đáp ứng đầu vào khi triển khai nhiều khách hàng; Chưa có dự phòng nên khi NPL về sát hoặc chậm hơn dự kiến thì phải chia nhỏ hàng.
- Năng suất KH và thực hiện chưa sát dẫn đến điều chỉnh lịch giao hàng hoặc chia nhỏ đơn hàng làm giảm NS.
- Lực lượng Cơ Điện yếu, chưa phối hợp với kỹ thuật về MMTB và cỡ gá; quản lý và xử lý sự cố MMTB chậm và chưa hiệu quả.

3.3/ Quản lý chất lượng chưa tốt,

- QLCL của TCT chủ yếu xử lý sự vụ, thiếu bao quát đối với các nhà máy giao tự chủ QLCL; Chưa cảnh báo trước những phát sinh chất lượng có thể xảy ra để có thể phòng ngừa sớm.
- Khách Nhật khiếu nại chất lượng tại HN2.

## V/ KIỂM ĐIỂM THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM 2024 KHỐI THƯƠNG MẠI

### 1/ Thực hiện doanh thu.

TT	Lĩnh vực KD	Tổng nội địa	TIDG				FIDG			
			TH 2024	SS KH (%)	SS CK (%)	Tỉ trọng (%)	TH 2024	SS KH (%)	SS CK (%)	Tỉ trọng (%)
	<b>Cộng</b>	<b>462</b>	<b>281</b>	<b>96</b>	<b>90</b>		<b>181</b>	<b>104</b>	<b>101</b>	
1	<b>Đồng phục</b>	350	231	100	96	82	119	111	92	66
2	<b>Thời trang</b>	93,5	31,6	81	97	12	62	94	123	34
	TT Nữ	47,0	12,8	86	97		34,2	102	119	
	TT Nam	46,5	18,8	78	97		27,7	85	129	
3	DT khác	18,2	18,2	104	46					

DT nội địa 462 tỷ ~20% tổng DT của TCT (~2023), tiếp tục đóng góp quan trọng vào tổng doanh thu cũng như nguồn hàng cho SX.

KD Thời trang bám sát mục tiêu 100 tỷ, trong đó FIDG đạt 62 tỷ ~35% tổng DT FIDG ; Phát triển thêm 2 showroom mới tại 291 Nguyễn Văn Cừ và 107 Thái Hà ; Phát triển thêm 30 đại lý (FIDG 20, TIDG 10) nâng số lượng đại lý lên 78 (TIDG 45, FIDG 33) ; đưa hàng vào hệ thống Winmart, Aeon, BigC.

Kinh doanh Đồng phục đạt 350 tỷ hoàn thành KH, riêng Quý 4 đạt 209 tỷ chiếm 60% DT cả năm thể hiện nỗ lực cao.

Thực hiện tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại nhân sự : TIDG giảm 24 người, FIDG giảm 20 người.

### 2/ Sản xuất hàng nội địa.

Chủng loại SP	2024	2023	SS 24/23
<b>Tổng</b>	<b>1.009.823</b>	<b>1.218.481</b>	<b>83%</b>
Hàng Thời trang	246,962	467,709	53%
Hàng đồng phục	762.861	750.772	102%

### 3/ Một số tồn tại hạn chế của khối thương mại.

- Chưa tìm được nguồn nguyên liệu phù hợp với kênh bán hàng MT; chưa phát triển được loại vải đặc thù. Giá vốn vẫn ở mức cao với hàng ĐP là 78%, hàng TT là 60%.
- Tốc độ phát triển đại lý chậm; chưa mở rộng kênh bán hàng vào khu vực phía Nam;.
- Chưa chủ động xúc tiến thêm các khách hàng đồng phục mới.
- Quản trị của GD FIDG không tốt, chưa điều tiết được nguồn lực chung.

## PHẦN THỨ HAI : KẾ HOẠCH 2025 VÀ MỤC TIÊU

### I/ Tình hình chung.

- 1- IMF dự báo kinh tế toàn cầu 2025 tăng trưởng 3,2%, lạm phát 2%; rủi ro suy thoái không cao nhưng bất ổn địa chính trị có thể ảnh hưởng mạnh đến kinh tế toàn cầu.
- 2- Nhận định cơ hội và thách thức:
  - **Cơ hội :**
    - + Khả năng đáp ứng đơn hàng phức tạp, phân khúc hàng chất lượng cao.
    - + Đầu tư công nghệ, số hóa, và xu hướng tiêu dùng phục hồi tạo điều kiện phát triển.
  - **Thách thức :**
    - + Lao động giảm, lương ngành may ở mức thấp sẽ khó thu hút LĐ.
    - + Áp lực từ yêu cầu phát triển bền vững với các tiêu chuẩn ESG, chi phí đầu tư xanh.
    - + Phát triển nguồn cung giảm tỉ trọng từ TQ để được hưởng ưu đãi thuế từ các FTA.
- 3- **Thị trường nội địa:**

Cả Đồng phục và Thời trang đều tiếp tục cạnh tranh gay gắt; Lượng hàng tồn trên thị trường lớn, các hãng tiếp tục tung ra các CTKM chiết khấu cao để bán hàng.

### II/ Định hướng của TCT Đức Giang năm 2025 : *Tìm hiểu - Thích ứng - Thay đổi*

### III/ Mục tiêu năm 2025 :

- Doanh thu : ↑ 12%
- Xuất khẩu : ↑ 11%
- KDND : ↑ 27 %
- Lợi nhuận : ↑ 30%

### IV/ Kế hoạch năm 2025 các chỉ tiêu chính.

<b>Doanh thu / Lợi nhuận</b> ( Tỷ đồng)	<b><u>KH 2025</u></b>	<b>TH 2024</b>	<b>SS %</b>	<b>Tỷ trọng</b>
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>2.700</b>	<b>2.396</b>	<b><u>112</u></b>	
Doanh thu XK (***)	2.125	1.914	111	78%
<b>KD Nội địa</b>	<b>587</b>	<b>462</b>	<b>127</b>	22%
<b>Lợi Nhuận</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>120</b>	

<b>Kim ngạch XK (Triệu USD)</b>	<b><u>KH 2025</u></b>	<b>TH 2024</b>	<b>SS %</b>	<b>Tỷ trọng</b>
<b>Tổng</b>	<b>85</b>	<b>76,7</b>	<b><u>111</u></b>	
<b>ODM</b>	7,5	5,2	146	9%
<b>FOB</b>	67,2	59,3	113	79%
<b>CM</b>	10,3	12,2	84	12%

## PHẦN THỨ BA: NHÓM CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 2025

### I/ NHÓM CÁC GIẢI PHÁP CỦA KHỐI VĂN PHÒNG TCT.

#### 1/ Nhóm giải pháp về thị trường.

- Tìm hiểu và thích ứng với thị trường 2025 khi một số khách hàng giảm hơn 7 triệu USD, TCT vẫn đặt mục tiêu kim ngạch XK tăng hơn 8 triệu USD.
- Tận dụng tối đa cơ hội trong năm 2025 để XTTM mở rộng thị trường Úc, Nga, khai thác tối đa TT EU; tìm kiếm đối tác tiềm năng thông qua gặp gỡ song phương, hội chợ, ....
- ODM TCT tăng cường nguồn lực cho Marketing tìm cách tiếp cận vào được chuỗi cung ứng của khách hàng; giữ vai trò làm Marketing cho toàn hệ thống nên cần ứng dụng AI phân tích đưa ra được các quyết định đúng và kịp thời.
- Tìm hiểu để nắm bắt được nhu cầu và cơ hội phát triển với khách hàng truyền thống.
- Phát huy công tác dự báo thị trường sớm theo từng Quý để có giải pháp phù hợp.

#### 2/ Nhóm giải pháp về quản trị.

2.1 Mạnh dạn thay đổi tư duy quản trị để thích ứng với tình hình mới; tinh giản biên chế, giảm đầu mối, nâng cao hiệu quả công việc. Đầu Tháng 1/2025 đã tái cơ cấu 4 phòng/trung tâm thành 2 đơn vị.

2.2 Nâng cao năng lực các đ/c trong quy hoạch lãnh đạo TCT để thích ứng với tình hình mới.

Các đ/c lãnh đạo đi sâu tìm hiểu các lĩnh vực được phân công để nâng cao năng lực. Một người có thể kiêm được nhiều việc, nhiều lĩnh vực khác nhau, giúp giảm đầu mối và điều hành hiệu quả, tập trung.

2.3 Số hóa trong quản lý vận hành.

Tìm hiểu, nghiên cứu để đưa công nghệ AI vào ứng dụng số hóa của **Phần mềm quản lý chất lượng** đang xây dựng, mục tiêu GoLive vào cuối Quý I/2025.

2.4 Công tác đào tạo và tuyển dụng.

- Tổ chức các khoá đào tạo chuyên môn:
  - 1- Ứng dụng AI vào thiết kế, marketing và bán hàng.
  - 2- Nâng cao năng lực quản lý sản xuất.
  - 3- Nâng cao nghiệp vụ Cơ Điện.
  - 4- Sử dụng Phần mềm phân tích giấy giờ.
  - 5- Vận hành phần mềm Quản lý MMTB.
  - 6- Vận hành phần mềm QLCL.
- Ưu tiên tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm cho ODM, Marketing, Bán hàng.

#### 3/ Nhóm giải pháp về Kế hoạch và XNK:

- Đảm bảo đủ năng lực sản xuất cho XK và Nội địa: Cập nhật thường xuyên năng lực SX; chủ động bố trí nguồn hàng XK và Nội địa đảm bảo giao hàng và tối ưu cho SX; khai thác thêm năng lực Vệ tinh cho Quý II và III; tiếp cận thêm các đơn vị SX quy mô TB, có hệ thống đánh giá theo tiêu chuẩn Mỹ, EU.
- KHTT tham gia nhóm khách hàng – chất lượng – công nghệ hướng dẫn nhà máy khi chuyển đổi khách hàng/mặt hàng.
- Hội ý hàng tuần với các Cty Thương mại về đơn hàng, phát triển NPL, sắp xếp sớm năng lực SX cho các chương trình lớn; xử lý nhanh các vấn đề phát sinh.
- Tìm giá cạnh tranh tiết kiệm logistic 300 tr đồng, tăng tỷ lệ xe 2 chiều tiết kiệm 100 tr đồng.



#### 4/ Giải pháp Sourcing:

- Mục tiêu 2,8 triệu mét vải tăng 60% cùng kỳ.
- TT Sourcing giữ vai trò trung tâm đầu mối phát triển, định hướng nguồn cung ứng NPL cho toàn hệ thống. Tập trung phát triển NL xanh và tuần hoàn thích ứng xu thế mới.
- Chủ động và tích cực phát triển các nguồn cung nguyên phụ liệu ngoài TQ cho hàng XK.

## II/ MỤC TIÊU VÀ GIẢI PHÁP CỦA KHỐI SẢN XUẤT

### 1/ Mục tiêu Năng suất – Doanh thu – Tiền lương – Lao động.

NS Cty \$/ngày công	SS CK (%)	Doanh thu	SS CK (%)	Lương BQ tháng	SS CK (%)	Lao động
23,3	113	30 triệu USD	109	7,9 triệu	108	Tăng 481

### 2/ NHÓM GIẢI PHÁP.

#### 2.1/ Mạnh dạn thay đổi trong tái cơ cấu tinh gọn bộ máy, nâng cao năng lực quản trị SX.

- Tái cơ cấu khối Kỹ thuật và Cơ Điện thành **Phòng CBSX**; Hợp nhất các phòng nghiệp vụ Phòng Tổng hợp.
- Cơ cấu lại chuyên SX giảm đầu mối và LĐ không may; giảm bớt đầu mối quản lý SX.
- Giảm LĐ không may (gồm cả gián tiếp), tăng tỉ lệ LĐ Chuyên may.

#### 2.2/ Công tác kế hoạch, chuẩn bị sản xuất và quản lý SX.

- Phòng CBSX nghiên cứu công nghệ, chế tạo cỡ gá, chuẩn bị MMTB đầy đủ trước khi SX.
- Sử dụng phần mềm phân tích giây giờ dự kiến năng suất sát với năng lực; Tổ chức SX theo Bảng phân chuyên, đơn đốc năng suất và giảm làm thêm giờ do tính sai năng suất.
- Đồng bộ sớm các điều kiện may mẫu và CBSX để chủ động cho SX và dự phòng khi NPL về sát ngày SX, giảm thiểu chia nhỏ đơn hàng.
- Khắc phục ngưỡng cản tâm lý về năng suất đối với khách truyền thống.
- Giám đốc đơn vị căn cứ vào KHSX để tính toán và dự kiến thời gian làm thêm trước 1-3 tháng để có cơ cấu đơn giá phù hợp, tiết kiệm chi phí.

#### 2.3/ Nâng cao năng lực ứng dụng số hóa vào sản xuất.

- Áp dụng **Phần mềm QLTB** vào 3 đơn vị trong Quý I và các đ/vị còn lại trong Quý II.
- GoLive **Phần mềm Quản lý chất lượng trong Tháng 3**, triển khai mở rộng trong Quý II, III.

## III/ MỤC TIÊU GIẢI PHÁP CỦA KHỐI THƯƠNG MẠI

TT	Doanh thu ( Tỷ đồng)	Tổng nội địa	TIDG			FIDG		
			KH 2025	SS CK %	Tỉ trọng	KH 2025	SS CK %	Tỉ trọng
	<b>Tổng</b>	<b>587</b>	<b>350</b>	<b>125</b>		<b>237</b>	<b>131</b>	
1	<b>KD Đồng phục</b>	<b>458</b>	298	129	85%	160	134	68%
2	<b>KD Thời trang</b>	<b>117</b>	40	127	15%	77	124	32%
	- TT Nữ	<b>58,4</b>	16	125		42,4	124	
	- TT Nam	<b>58,6</b>	24	128		34,6	125	
3	DT khác	<b>12,5</b>	<b>12,5</b>	69				

## **1/ Kinh doanh thời trang**

**1.1/ Phát triển nguyên liệu** thân thiện môi trường, thời trang xanh.

**1.2/ Triển khai line hàng truyền thống** cho 2 kênh Showroom và Online/TMĐT; line hàng cơ bản (Basic) cho 2 kênh MT và Đại lý; sản phẩm cho khu vực phía Nam ; tăng tiêu thụ hàng tồn.

**1.3/ Nguồn lực :**

- Tiếp tục sàng lọc bộ máy cho tinh gọn để hoạt động hiệu quả.
- Thiết kế phối hợp chặt chẽ với Trung tâm sáng tạo ODM để tạo ra các mẫu mới, đặc trưng thương hiệu Đức Giang, cạnh tranh với thị trường.
- Phối hợp chặt chẽ hơn với KHTT để triển khai sản xuất và giao hàng đúng tiến độ. Chủ động tìm thêm Vệ tinh SX hàng nội địa.

**1.4/ Marketing:**

- Phát triển đồng bộ trên các kênh. Tập trung thêm nguồn lực cho kênh online.
- Tăng điểm bán lưu động tại các tỉnh phía Bắc.

## **2/ Kinh doanh đồng phục:**

- **Bám sát khách hàng lớn** do 2025 khách điều chỉnh định mức mua sắm; lắng nghe, tiếp thu ý kiến, góp ý của khách hàng để điều chỉnh cho phù hợp.
- **Tranh thủ tối đa nguồn lực của hệ thống** về sourcing, về đấu thầu.
- Tích cực xúc tiến các khách hàng mới ở mảng Trường học, Giao thông; Hoàn thiện website, Fanpage đồng phục trong Quý II/2025 để quảng bá, xúc tiến.

## **3/ Nhóm giải pháp về quản trị:**

- Phân công lại BDH FIDG để điều hành hoạt động công ty hiệu quả.
- Quý I /2025 FIDG rà soát giảm thêm 10 người.
- Tiếp tục tinh gọn, giảm nhân sự không hiệu quả; tuyển dụng các vị trí mới phụ trách KD, kênh siêu thị, Marketing, phát triển thị trường.
- Tiết kiệm các chi phí tiền lương, chi phí quảng cáo và marketing để tăng hiệu quả KD.

## **IV. TÓM TẮT MỘT SỐ TÌNH HÌNH SXKD QUÝ I/2025:**

### **1. Thực hiện một số chỉ tiêu chính.**

Các chỉ tiêu chính	Đ/vị	Ước Q1	KH	CK	SS KH %	SS CK %
<b>Tổng doanh thu</b>	Tỷ đồng	<b>531</b>	<b>525</b>	<b>460</b>	<b>101</b>	<b>115</b>
<b>Kim ngạch XK</b>	Tr USD	<b>18,3</b>	<b>18,4</b>	<b>16,1</b>	<b>100</b>	<b>114</b>
<b>KD Nội địa</b>	Tỷ đồng	<b>71,4</b>	<b>68,2</b>	<b>59,9</b>	<b>105</b>	<b>119</b>

### **2. Thực hiện một số trọng tâm công việc trong Quý I.**

**a/ Công tác Marketing và XTTM:**

- Một số khách hàng lớn đã chốt đơn hàng đạt từ 50% trở lên so với KH năm và cao hơn cùng kỳ; Đã chốt jacket giao hàng đến 30/7. Chào giá bổ sung hàng SX Quý 3+4.
- Bám sát diễn biến thuế quan của Hoa Kỳ, tìm kiếm mở rộng khách hàng, mở rộng thị trường, xúc tiến sớm đơn hàng sản xuất Quý III/2025.

*b/ Công tác kế hoạch:*

- Đảm bảo KHSX và NPL hàng chính vụ ngay từ cuối T1, đầu T2 tạo điều kiện cho SX đúng mặt hàng và sở trường. Nguồn hàng đủ đến hết quý 2, một số chuyển đến tháng 8.
- Phát triển năng lực gia công, hết Quý II đã bố trí 510,000 sp tăng 15% cùng kỳ.

*c/ Công tác Sourcing:*

- Thực hiện 448K m vải, đạt 97% KH quý 1 và 16% KH năm (2,8 triệu mét vải).
- Phát triển 9 chương trình vải đồng phục, vải chống cháy, vải cài sợi Carbon, vải nylon, vải thời trang.

*d/ Khối Sản xuất*

<i>DT CM Q1 (USD)</i>	<i>SS KH (%)</i>	<i>SS KH theo LĐ</i>	<i>SS CK (%)</i>	<i>NS Q1</i>	<i>SS KH (%)</i>	<i>SS CK (%)</i>
<b>6.091.002</b>	<b>96</b>	<b>99</b>	<b>102</b>	<b>20,0</b>	<b>96</b>	<b>122</b>

- Thực hiện khoán quỹ lương cho các nhà máy khối SX trong đó có khoán quỹ lương khối quản lý và không may.
- Các đơn vị đã thực hiện tái cơ cấu sắp xếp lại sản xuất, giảm LĐ không may, tăng lao động may tối thiểu đạt 65% / Tổng LĐ toàn Cty, thay đổi vị trí quản lý để nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành đơn vị.
- Cải thiện CBSX mặt hàng mới; phối hợp chặt chẽ với trung tâm R&D; tăng hiệu suất sử dụng TB chuyên dùng, quản lý chặt ngày giờ công.
- Phát động thi đua tăng NS – DT, xử lý nhanh các phát sinh, triển khai các giải pháp trong ngày khi không đạt kế hoạch.
- Trung tâm R&D1 sau khi hợp nhất với phòng QLCL đã giảm 3 lãnh đạo và 8 lao động may, bước đầu đi vào hoạt động ổn định đáp ứng các yêu cầu của KHTT, ODM và kiểm soát chất lượng trong và ngoài hệ thống.

*e/ Kinh doanh Nội địa:*

- Khách Đồng phục lớn mua sắm chậm hơn so với cùng kỳ; Một số HĐ ngân hàng đã triển khai với số lượng lớn hơn 2024; TIDG, FIDG tập trung theo dõi và đấu thầu ĐP Y tế, Điện lực, Bưu điện, Ngân hàng; chuẩn bị mẫu ĐP học sinh mới, khối vận tải, khoáng sản, dầu khí, hóa chất...; Bám sát hậu kiểm đánh giá chất lượng BHLĐ xăng dầu; phân công các đầu mối xúc tiến; đặt NPL sớm cho đơn hàng BHLĐ đã xúc tiến.
- KD Thời trang: CTKM dịp Tết, 14/2, 8/3 tạo hiệu ứng tốt với khách hàng; triển khai sớm nghiên cứu xu hướng, lựa chọn nguyên liệu cho FW 25'; chào mẫu Xuân hè kênh MT, đại lý, chuẩn bị giao hàng từ cuối tháng 3; tiếp tục tinh gọn bộ máy Marketing, lựa chọn nhân sự có năng lực, nghiên cứu áp dụng AI trong thiết kế, bán hàng và Marketing; tìm kiếm và mở thêm các điểm bán lưu động.

## PHẦN THỨ TƯ: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ MỤC TIÊU NHIỆM KỲ 2025 - 2030

**I. Chiến lược :** Thực hiện chuyển đổi xanh cho cả hệ thống.

**II. Mục tiêu:**

- Xuất khẩu : tăng trưởng liên tục từ 8% trở lên.
- Lợi nhuận : tăng trưởng liên tục 20% hàng năm.
- Doanh thu : tăng trưởng liên tục từ 10% trở lên.
- Lương : Hàng năm tăng từ 15% đến 20%.

Mục tiêu cụ thể như sau:

CHỈ TIÊU	ĐVT	KH 2025	KH 2026	KH 2027	KH 2028	KH 2029	tốc độ tăng trưởng bq (%)
Tổng doanh thu - thu nhập	trđ	2.700.000	2.980.000	3.250.000	3.550.000	3.780.000	10%
Lợi nhuận trước thuế	trđ	29.000	31.000	33.000	36.000	40.000	11%
Tỷ suất LNTT/VCSH bq	%	18	19	20	22	24	
Tỷ lệ cổ tức	%	15	17	17	17	17	
Vốn chủ sở hữu (bq)	trđ	157.000	159.000	161.000	163.000	165.000	1%
Vốn điều lệ	trđ	89.996	89.996	89.996	89.996	89.996	
Kim ngạch XK hợp đồng	1000 USD	85.000	91.000	98.000	105.000	114.000	8%
Kim ngạch xuất khẩu tính đủ	1000 USD	148.000	160.000	168.000	181.000	196.000	5%
Lao động (bq)	Người	4.830	5.030	5.080	5.110	5.130	3%
Thu nhập (bq)	trđ/người/tháng	10,9	12,0	13,2	14,5	16,0	
Tốc độ tăng trưởng thu nhập bình quân	%	10%	10%	10%	10%	10%	

### III. NHÓM CÁC GIẢI PHÁP

1/ Giải pháp Xanh hóa.

- Tìm hiểu nghiên cứu chính sách Nhà nước, yêu cầu của khách hàng. Tăng cường các biện pháp giảm phát thải theo lộ trình. Thực hiện chuyển đổi Xanh trong cả hệ thống. Lắp đặt pin mặt trời áp mái tại các nhà máy, vận dụng các quy định của Chính phủ về điện mặt trời mái nhà tự sản tự tiêu. Tiến tới gia nhập thị trường các-bon và từng bước thực hiện các biện pháp sản xuất tuần hoàn.
- **Đa dạng hóa thị trường** theo các giải pháp marketing mới trong xuất khẩu và mở rộng các hình thức kinh doanh nội địa theo hướng xanh hóa – vừa khai thác nguyên phụ liệu cao cấp cho thời trang và đồng phục cũng như nguyên phụ liệu qua tái chế để đa dạng hóa nguồn cung theo xu hướng thị trường.
- **Kinh doanh nội địa tìm hiểu thêm các lĩnh vực kinh doanh mới** như tìm kiếm nguồn vải tái chế, thiết kế AI, thu gom phế liệu (vải, quần áo cũ, ...)

## 2/ Giải pháp ứng dụng Số hóa.

Tìm hiểu xu thế chung và thị trường bằng các công cụ AI để đưa ra quyết định nhanh và chính xác, tận dụng cơ hội và giảm thiểu rủi ro. Áp dụng khoa học công nghệ mới vào sản xuất: máy móc tự động và công nghệ AI vào SX.

## 3/ Giải pháp Marketing

Xây dựng chiến lược marketing và truyền thông toàn diện cho cả thị trường xuất khẩu và nội địa theo hướng vừa tập trung và vừa tự chủ. Xây dựng lại bộ máy Marketing, Sourcing theo hướng từng bước sáp nhập vào trung tâm R&D.

## 4/ Giải pháp quản trị, nâng cao hiệu quả.

- Thực hiện tinh giản bộ máy các đơn vị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.
- Quản trị rủi ro; chủ động nguồn nguyên phụ liệu để Tăng trưởng và có lãi.
- Cải tiến công tác xây dựng kế hoạch từ TCT đến cơ sở để chủ động nguồn hàng, doanh thu cho các đơn vị và nâng cao thu nhập của người lao động. Thay đổi tư duy trong công tác kế hoạch theo hướng gần SX hơn nữa.
- Nghiên cứu các biện pháp thúc đẩy năng suất và đẩy mạnh doanh thu đầu người để có mức lương cao hơn. Đẩy mạnh hoạt động của Trung tâm R&D theo mục tiêu đề ra để gia tăng giá trị và doanh thu.
- Các biện pháp hữu hiệu để tăng năng suất khi chuyển đổi mặt hàng, coi đây là một tình huống thường xuyên xảy ra trong sản xuất.
- Chính sách lao động tiền lương cần xem xét ngay phương án so sánh để linh hoạt giữa cách tính doanh thu và năng suất, tính lương sản phẩm và thời gian của người lao động nhằm giảm thiểu thời gian làm thêm giờ, bù lương. Mặt khác giúp tăng năng suất và lương cho người lao động.

## **IV. QUY HOẠCH VÀ CHUẨN BỊ NHÂN SỰ QUẢN LÝ CHO NHIỆM KỲ 2025 - 2030**

### **1. Nguyên tắc quy hoạch nhân sự.**


- Quy hoạch các chức danh lãnh đạo, quản lý phải đặt dưới sự lãnh đạo tập trung thống nhất của các cấp uỷ Đảng và HĐQT.
- Quy hoạch các chức danh lãnh đạo phải sát với thực tiễn trên cơ sở nắm chắc nhân sự hiện có và nguồn nhân sự; dự báo được yêu cầu sắp đến, đề ra được các biện pháp tích cực, khả thi.
- Quy hoạch phải đảm bảo công khai để có nhận xét đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và chỉ ra những yếu kém cần khắc phục.
- Thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ trong công tác quy hoạch; phát huy trách nhiệm của tổ chức, người đứng đầu, đồng thời mở rộng dân chủ trong việc phát hiện nguồn quy hoạch.

## 2. Quy hoạch nhân sự quản lý nhiệm kỳ 2025 - 2030

TT	Họ và tên	Ngày, tháng năm sinh	Chức danh hiện tại	Quy hoạch chức danh / ảnh đạo 2025-2030
1	Hoàng Vệ Dũng	06/11/1957	CT HĐQT	CT HĐQT
2	Phạm Tiến Lâm	02/11/1970	- UV HĐQT - TGĐ	- ĐD vốn Vinatex - CT HĐQT
3	Phạm Thanh Tùng	02/11/1961	- UV HĐQT - PTGD thường trực	Nghỉ hưu
4	Nguyễn Văn Tuấn	04/12/1965	- UV HĐQT - PTGD	Nghỉ hưu
5	Hoàng Ngọc Quân	08/01/1985	PTGD	- ĐD vốn Vinatex - UV HĐQT - CT HĐQT
6	Phan Trọng Tiến	21/01/1971	GĐ MĐG	- UV HĐQT - GĐĐH TCT
7	Lê Huy Hoàng	30/09/1978	PTGD	TGĐ
8	Phạm Tùng Linh	22/08/1987	PTGD	TGĐ
9	Lê Quang Chung	12/04/1977	PTGD	TGĐ
10	Bùi Xuân Đạt	23/03/1979	PTGD	TGĐ
11	Nguyễn Thị Vân Oanh	05/03/1983	TBKS & TB KTNB	Giữ nguyên
12	Đinh Đức Hải	01/08/1973	KTT TCT	Giữ nguyên
13	Nguyễn Thị Thu	20/11/1984	KTT TIDG	Kế toán trưởng TCT
14	Nguyễn Ngọc Khanh	18/06/1971	GĐ ĐH TCT; GĐ HN	Giữ nguyên
15	Ninh Xuân Thảo	28/3/1978	GĐĐH TCT; TGĐ ĐL, PGĐ HN	Giữ nguyên

Trên đây là báo cáo tổng kết SXKD năm 2024, mục tiêu và giải pháp thực hiện kế hoạch năm 2025; một số tình hình Quý I/2025 và định hướng phát triển, mục tiêu nhiệm kỳ 2025-2030 trình trước đại hội đồng Cổ đông.

*Xin trân trọng cảm ơn !*


**TỔNG GIÁM ĐỐC**  
**Phạm Tiến Lâm**

**BÁO CÁO CỦA BAN KIỂM SOÁT**  
**TRÌNH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG NĂM 2025**

- Căn cứ Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/06/2020;
- Căn cứ quyền hạn và trách nhiệm của Ban kiểm soát được quy định trong Điều lệ và Quy chế nội bộ về quản trị công ty của Tổng công ty Đức Giang – CTCP;
- Căn cứ Quy chế hoạt động của Ban kiểm soát đã được ĐHĐCĐ thông qua;
- Căn cứ Báo cáo tài chính năm 2024 do Tổng công ty lập và Báo cáo kiểm toán của Công ty kiểm toán và Định giá Việt Nam.

Ban kiểm soát báo cáo Hội đồng cổ đông kết quả giám sát hoạt động và tài chính của Tổng công ty Đức Giang – CTCP cho niên độ kết thúc ngày 31/12/2024 với các nội dung chính như sau:

**I. KẾT QUẢ GIÁM SÁT TÌNH HÌNH THỰC HIỆN NGHỊ QUYẾT ĐHĐCĐ VÀ TÀI CHÍNH**

**1. Tình hình thực hiện Nghị quyết ĐHĐCĐ năm 2024**

**1.1. Về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:**

Năm 2024 là năm khó khăn của thị trường xuất khẩu, lao động giảm ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất. Tiêu dùng thời trang giảm mạnh do người dân giảm mua sắm, ưu tiên chi tiêu mặt hàng thiết yếu. Các chương trình đồng phục thông qua đấu thầu có tiêu chuẩn kỹ thuật khắt khe, giá cạnh tranh kèm thời gian thực hiện ngắn. Với sự chỉ đạo sát sao của HĐQT, sự điều hành chủ động quyết liệt và linh hoạt của BĐH và sự nỗ lực đồng lòng quyết tâm của tập thể CBCNV, Tổng công ty đã hoàn thành tốt các chỉ tiêu ĐHĐCĐ, cụ thể:

TT	Chỉ tiêu chủ yếu	ĐVT	Năm 2023	Năm 2024		So sánh	
				NQ ĐHĐCĐ	TH	TH/NQ	Cùng kỳ
1	Doanh thu sx	Tỷ đ	2,439	2,472	2,396	97%	98%
2	Kim ngạch XK	Triệu usd	80.8	82.5	76.7	93%	95%
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	19.1	20	24	120%	126%
4	Tỷ lệ cổ tức/VĐL	%	15%	15%	15%	100%	100%

- Doanh thu SX đạt 2.396 tỷ đồng = 97%/NQ và giảm 2% so với cùng kỳ.
- Kim ngạch xuất khẩu = 93%/NQ và giảm 5% so với cùng kỳ
- Lợi nhuận trước thuế : 24 tỷ, tăng 20%/NQ và tăng 26%/Cùng kỳ.
- Với Lợi nhuận sau thuế 20,9 tỷ, sau khi trích lập các quỹ theo quy định, HĐQT trình ĐHĐCĐ dự kiến chi cổ tức bằng tiền là 15% (= 100% NQ)

### **1.2. Phân phối lợi nhuận và chi trả cổ tức:**

Tổng công ty đã thực hiện đầy đủ việc trích lập quỹ khen thưởng, phúc lợi. Theo Nghị quyết ĐHĐCĐ kế hoạch chi trả cổ tức cho năm tài chính 2023 là 15% /vốn điều lệ tương đương số tiền 13,5 tỷ, công ty đã thực hiện trả cổ tức đầy đủ, đúng thời hạn.

### **1.3. Thù lao của BKS:**

- Trưởng BKS: 68.000.000đ/năm
- Thành viên BKS: 40.000.000/năm x 2 người = 80.000.000đ/năm

## **2. Tình hình tài chính năm 2024:**

### **2.1. Về việc thực hiện chế độ kế toán và báo cáo tài chính**

- ✓ Báo cáo tài chính quý, bán niên, năm được lập đầy đủ, đúng hạn. Báo cáo tài chính (BCTC) đã được kiểm toán bởi Công ty kiểm toán và định giá Việt nam. Theo ý kiến của kiểm toán viên độc lập, BCTC của Tổng công ty đã phản ánh trung thực, hợp lý trên các khía cạnh trọng yếu về tình hình tài chính tại ngày 31/12/2024, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh và tình hình lưu chuyển tiền tệ cho năm tài chính kết thúc cùng ngày; phù hợp với Chuẩn mực kế toán Việt Nam, Chế độ kế toán doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày BCTC.
- ✓ Qua kết quả kiểm toán, không có nội dung ngoại trừ và điều chỉnh các nghiệp vụ sai sót trọng yếu, không phát hiện các gian lận hoặc rủi ro gian lận tiềm tàng trên BCTC. BCTC của Tổng công ty được chấp thuận toàn phần cho thấy chất lượng công tác kế toán tốt. Ban kiểm soát đánh giá Tổng công ty đã duy trì mức độ cẩn trọng, hợp lý trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập BCTC.

### **2.2. Báo cáo tài chính**

BCTC đã được kiểm toán bởi Công ty kiểm toán và Định giá Việt Nam, một số chỉ tiêu chính như sau:



Đơn vị tính: tỷ đồng, %

Stt	Chỉ tiêu	TH 2023	TH 2024	Tăng ( giảm) %	
				Tuyệt đối	Tương đối
1	<b>Doanh thu thuần</b>	<b>1.745,8</b>	<b>1.513,5</b>	<b>(232)</b>	<b>-13%</b>
2	Tổng chi phí	1.774	1.536	(238)	-13%
3	Lợi nhuận trước thuế	19,1	24	4,9	26%
4	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>16,9</b>	<b>20,9</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
5	Tổng tài sản	854	900	46	5%
6	Vốn chủ sở hữu	155,5	172,2	17	11%
7	LNST/Doanh thu thuần (ROS)	0,97%	1,38%		
8	LNST/Tài sản (ROA)	1,97%	2,32%		
9	LNST/Vốn CSH (ROE)	10,87%	12,14%		

#### • **Doanh thu:**

Năm 2024 doanh thu thuần đạt 1.514 tỷ đồng, giảm 232 tỷ đồng so với năm 2023 tương ứng giảm 13% chủ yếu do:

- ✓ Doanh thu xuất khẩu giảm 105 tỷ, tương đương giảm 8% so với năm trước do Thị trường xuất khẩu gặp nhiều khó khăn,
- ✓ Doanh thu hàng đồng phục giảm 83 tỷ.
- ✓ Doanh thu hoạt động tài chính giảm 1 tỷ chủ yếu do:
  - Giảm lãi tiền gửi 1,7 tỷ
  - Giảm doanh thu từ cổ tức và lợi nhuận được chia: 4,2 tỷ
  - Tăng lãi chênh lệch tỉ giá 5,3 tỷ

#### • **Chi phí:**

Tổng chi phí giảm 238 tỷ (~ 13%) so với năm trước (năm 2024 là 1.536 tỷ đồng, năm 2023 là 1.774 tỷ đồng). Trong đó các chi phí chủ yếu tăng giảm như sau:

- ✓ Chi phí giá vốn hàng bán: giảm 231 tỷ đồng tương ứng với doanh thu giảm 232 tỷ và một số yếu tố đầu vào giảm.
- ✓ Chi phí tài chính: tăng 14,7 tỷ đồng do lỗ chênh lệch tỉ giá tăng 17,6 tỷ giảm dự phòng đầu tư dài hạn 2,5 tỷ.
- ✓ Chi phí quản lý doanh nghiệp: giảm 19 tỷ gồm giảm chi phí tiền lương và chi phí dự phòng ngắn hạn.

Ban điều hành đã tích cực đôn đốc thu hồi nợ khó đòi cụ thể: trong năm 2024 đã thu được của công ty Tre Việt: 901 triệu.

#### • **Lợi nhuận:**

Lợi nhuận của Tổng công ty năm 2024 đạt 24 tỷ. Thuế TNDN 3,1 tỷ. Tổng LNST là 20,9 tỷ đồng.

• **Hiệu quả SXKD và tài chính năm 2024:**

- ✓ So với cùng kỳ Doanh thu giảm nhưng lợi nhuận tăng 26% nhờ quản lý chi tiêu hiệu quả, hoàn thành NQ ĐHCĐ đề ra. Chỉ tiêu Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA), Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE) năm 2024 đều tăng so với năm 2023 chứng tỏ hiệu quả sử dụng tài sản và vốn của công ty rất tốt, chỉ tiêu Tỷ suất Lợi nhuận sau thuế /Doanh thu thuần (ROS) tăng so với năm trước, thể hiện thể hiện khả năng sinh lời cao nhờ kiểm soát chi phí hiệu quả.
- ✓ Tổng công ty đầu tư góp vốn vào 13 đơn vị gồm 01 công ty con, 07 công ty liên kết và 05 đơn vị đầu tư dài hạn khác. Hiệu quả của việc góp vốn vào các công ty, Tổng công ty đã nhận được số tiền cổ tức trong năm 2024 là 5,7 tỷ đồng.

**Cơ cấu vốn điều lệ của công ty đến 31/12/2024**

STT	Nội dung	01/1/2024	31/12/2024	Tỷ lệ (%)
1	Vốn điều lệ	89.996.220.000	89.996.220.000	100
1.1	- Tập đoàn DMVN	31.692.220.000	31.692.220.000	35,22
1.2	- Các đối tượng khác	58.304.000.000	58.304.000.000	64,78
2	Mệnh giá cổ phiếu đang lưu hành	10.000	10.000	

**II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ BAN ĐIỀU HÀNH**

- ✓ HĐQT có 5 thành viên, trong đó có 1 thành viên độc lập không điều hành, HĐQT đã phân công nhiệm vụ và thực hiện các hoạt động phù hợp với quy định của pháp luật và Điều lệ. Từng thành viên HĐQT đã hoàn thành nhiệm vụ, chủ động và tích cực trong việc thực thi trách nhiệm được phân công.
- ✓ HĐQT và BĐH đã bám sát định hướng và những nhiệm vụ trọng tâm được nêu tại Nghị Quyết của Đại hội đồng cổ đông năm 2024, chỉ đạo điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, tìm ra những giải pháp phù hợp với tình hình thực tế. Chủ tịch HĐQT ký quyết định phân công nhiệm vụ trong lãnh đạo TCT Đức Giang để nâng cao trách nhiệm và phát huy năng lực các thành viên BĐH.
- ✓ Tăng cường công tác quản trị doanh nghiệp, tiếp tục sắp xếp tái cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý một số xí nghiệp, phòng ban. Tập trung đẩy mạnh công tác kỹ thuật, nghiên cứu và chuyển đổi sản phẩm, nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất.
- ✓ Tất cả các thông tin liên quan đến tình hình quản trị của Tổng công ty đều được công bố đúng thời hạn theo quy định của pháp luật, đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong công bố thông tin đến tất cả các bên liên quan.
- ✓ Ban kiểm soát nhất trí với Báo cáo của Hội đồng Quản trị và Ban điều hành về việc đánh giá tình hình và kết quả SX kinh doanh đã đạt được của Tổng công ty.

### **III. ĐÁNH GIÁ SỰ PHỐI HỢP HOẠT ĐỘNG GIỮA BKS VỚI HĐQT, BĐH VÀ CỔ ĐÔNG**

- ✓ HĐQT và BĐH đã thực hiện nghiêm túc về việc cung cấp thông tin và tạo điều kiện cho BKS được tiếp cận tài liệu để kiểm tra tính sát thực của thông tin.
- ✓ Giữa BKS với HĐQT, BĐH và các cán bộ quản lý đã phối hợp chặt chẽ trên nguyên tắc vì lợi ích của Tổng công ty, của cổ đông và theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ Tổng công ty và cá quy chế nội bộ.
- ✓ Trong năm 2025 không có thư yêu cầu của cổ đông hoặc nhóm cổ đông sở hữu trên 10% tổng số cổ phần phổ thông gửi kiến nghị về Ban Kiểm soát.
- ✓ HĐQT và Ban TGD đã tuân thủ các qui định của Pháp luật trong công tác quản lý, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Cùng với BĐH, Tổng giám đốc đã điều hành SXKD; phát huy hiệu quả bộ máy tổ chức và quản lý Tổng công ty.

### **IV. HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT TRONG NĂM 2024**

Ban kiểm soát có 03 thành viên, căn cứ vào Quy chế hoạt động BKS và kế hoạch hoạt động năm. Trong năm BKS đã thực hiện:

- ✓ Giám sát việc tuân thủ Nghị quyết ĐHĐCĐ, Điều lệ Tổng công ty, Luật doanh nghiệp và các quy định hiện hành của pháp luật trong việc quản lý và điều hành hoạt động SXKD của HĐQT, Ban điều hành Tổng công ty.
- ✓ Kiểm tra, giám sát tình hình triển khai thực hiện kế hoạch SXKD, dịch vụ toàn Công ty thông qua các báo cáo hàng tháng, quý và cả năm 2024. Xem xét Báo cáo tài chính, chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty thường xuyên và đánh giá ảnh hưởng của các vấn đề trọng yếu được nêu trong báo cáo kiểm toán.
- ✓ Giám sát và hỗ trợ hoạt động của Ban kiểm toán nội bộ trong việc thực hiện các công việc theo kế hoạch: đưa ra báo cáo đánh giá kết quả kinh doanh của các đơn vị Tổng công ty đầu tư tài chính, từ đó giúp cho HĐQT, BĐH biết được những tồn tại để kịp thời khắc phục, hạn chế rủi ro.
- ✓ Đại diện Ban kiểm soát tham dự đầy đủ các cuộc họp của HĐQT, Ban điều hành, hội nghị kế hoạch, nắm bắt kịp thời tình hình hoạt động kinh doanh, đầu tư và tài chính của Tổng công ty.
- ✓ Trong năm Ban kiểm soát đã tổ chức 04 cuộc họp để xem xét số liệu của báo cáo tài chính theo các quý; kết quả kinh doanh từng quý, 6 tháng, năm và thống nhất về nội dung cơ bản của báo cáo hoạt động của Ban Kiểm soát trình Đại hội cổ đông thường niên năm 2025.
- ✓ Ban Kiểm soát đã thực hiện chức năng, nhiệm vụ một cách khách quan và tuân thủ đúng Điều lệ Tổng công ty, nghị quyết ĐHĐCĐ và đạo đức nghề nghiệp trong thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao, quá trình thực hiện nhiệm vụ đảm bảo tính trung thực và cẩn trọng, không cản trở đến hoạt động SXKD của Tổng công ty.

## V. KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CỦA BKS NĂM 2025:

Căn cứ định hướng và kế hoạch kinh doanh của Tổng công ty, cũng như cơ chế phối hợp giữa HĐQT, BDH và BKS đã được thiết lập trong các hoạt động kiểm tra, giám sát, BKS xác định phương hướng hoạt động năm 2025 tập trung vào các nội dung chính như sau :

1. Thực hiện giám sát hoạt động của HĐQT, BDH và các cán bộ quản lý trong việc thực hiện Nghị quyết ĐHĐCĐ và tuân thủ pháp luật trong kinh doanh.
2. Định kỳ, thẩm định tính đầy đủ, hợp pháp, đúng chế độ và trung thực của Báo cáo tài chính và báo cáo hoạt động của công ty.
3. Giám sát và hỗ trợ hoạt động của Ban kiểm toán nội bộ kiểm tra, kiểm soát kịp thời các rủi ro trọng yếu trong hoạt động kinh doanh.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua.

Trân trọng ./.

### Nơi nhận:

- ĐHĐCĐ;
- HĐQT, TGD;
- Lưu BKS, Thư ký HĐQT.



*Hà Nội, ngày 21 tháng 4 năm 2025*

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
TẠI CUỘC HỌP ĐHĐCĐ TCTY ĐỨC GIANG 21/4/2025**

**I. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN NQ ĐHĐCĐ NĂM 2024.**

- Trong năm qua HĐQT đã phối hợp cùng BDH đẩy mạnh hợp tác đa dạng hóa thị trường: nâng tỷ trọng TT Nhật (sơ mi, đồng phục), nâng số lượng hàng Costco Mỹ để đạt NS có lợi nhuận; giảm TT Nga, Hàn quốc, châu Âu, nên giữ được ổn định.
- Linh hoạt trong cơ chế lao động tiền lương nên vừa giữ được lao động vừa tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận tại Tcty và các đơn vị thành viên.
- Đẩy mạnh hoạt động của các TT R&D nên việc nhận được các đơn hàng nhanh hơn 2023 - 2024 lên gần gấp 2 lần.
- Quy hoạch lại hoạt động của QLCL giảm biên chế nhưng đồng thời giảm đáng kể tái chế và khiếu nại.
- Đẩy mạnh hoạt động KDND tiến gần thế cân bằng 70/30 giữa ĐP và TT. Các thương hiệu Spearl, Heradg, DGC và Dugarco collection đã từng bước chiếm lĩnh được một phân khúc đáng kể của thị trường, được người tiêu dùng mến mộ. Tiếp tục mở rộng khách hàng đồng phục VP, BHLĐ.
- Thực hiện tốt công tác giám sát hoạt động kết hợp tạo động lực cho BDH hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc tạo điều kiện cho ban kiểm toán nội bộ ra báo cáo hàng tháng, giúp cho công tác quản lý biết được những tồn tại để kịp thời khắc phục.
- Cùng BDH tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục đối với công tác KH, marketing MKT, quản lý, NSCL và KDND trong thời gian ngắn nhất, tạo không khí làm việc thi đua trong toàn hệ thống.

**II. KẾT QUẢ THỰC HIỆN NĂM 2024.**

**1. Kết quả thực hiện:**

- 1.1. Doanh thu đạt 99% KH (tăng 16% so với thực hiện KH 2023); XK đạt mức tương ứng: trong đó FOB đạt 100% KH và ODM đạt 64% KH, KDND đạt 99% (94% so với cùng kỳ). Tỷ trọng XK/NĐ vẫn là 80/20.
- 1.2. Năng suất và lương của các đơn vị bình quân đạt và vượt KH 100-107%. Riêng May Đức Hạnh đạt 132% và VT1 đạt 110%.
- 1.3. Hiệu quả SXKD:

- Lợi nhuận đạt 24 tỷ tăng 126% so với cùng kỳ. Dự kiến chia cổ tức 15 - 18%.
- Có thể nói Tcty đạt được lợi nhuận cao hơn NQ của ĐHĐCĐ là do quyết tâm đẩy mạnh công tác quản trị trong SX và KD trong năm, đặc biệt là giảm đáng kể chi phí QLDN.

## **2. Những việc đã làm của năm 2024:**

Năm 2024 HĐQT đã cùng BĐH hoạt động mạnh lĩnh vực MKT, KH, NSCL, QLSX và KDND, cụ thể như sau:

- 2.1. Về công tác tổ chức nhân sự: HĐQT đã cùng thường vụ và BCH đảng ủy tổ chức thành công lấy phiếu tín nhiệm các đồng chí có phẩm chất đạo đức tốt và năng lực vào các vị trí quy hoạch là Chủ tịch và thành viên HĐQT, là TGD và các phó tổng giám đốc, GDĐH và giám đốc các đơn vị thành viên. Từng bước xây dựng đội ngũ kế cận trẻ và có trách nhiệm với sự phát triển trong các nhiệm kỳ tới của TCT ĐG.
- 2.2. Về công tác MKT: duy trì hoạt động của mảng KD ODM, Dugarco studio, đẩy mạnh hoạt động của Trung tâm Sáng tạo lên một bước mới thông qua cải tiến mô hình đã có.
- 2.3. Tiếp tục đẩy mạnh các giải pháp kỹ thuật để nâng cao NSLĐ và chất lượng bằng việc cải tiến hoạt động của các TT R&D lên một bước hiệu quả tập trung vào mảng nghiên cứu phát triển, phân tích đổi mới quy trình công nghệ. Tiếp cận các đơn hàng mới tìm cách đẩy NS trong thời gian ngắn nhất giúp các đơn vị vượt qua các đơn hàng mới và khó như Costco hay Docomo.
- 2.4. Duy trì hoạt động của BKS và KTNB nhằm giúp kịp thời phát hiện những bất cập, kém tuân thủ hệ thống của các đơn vị trong tháng để điều chỉnh.
- 2.5. Đổi mới công tác Quản lý SX thông qua cải tiến, tuân thủ và duy trì; hệ thống đã chuyển đổi thành công từ nếp sx chuyên môn hóa sang đa dạng và tự thích ứng.
- 2.6. Đẩy mạnh KDND đặc biệt là công tác MKT bán hàng thời trang trực tiếp, online và mở rộng thêm cửa hàng, mạng lưới đại lý, xây dựng chính sách bán hàng hiệu quả nhằm nâng cao dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng.
- 2.7. Nhận định về những điểm còn hạn chế của HĐQT: tuy tích cực tham gia hỗ trợ, định hướng và giám sát hoạt động của BĐH nhưng vẫn còn những mặt yếu cần khắc phục như sau:
  - Chưa có được giải pháp đột phá về XTTM, CNSX và lao động tiền lương để đẩy mạnh doanh thu và lợi nhuận như mong muốn.
  - Chưa quyết liệt trong công tác cán bộ là công tác then chốt nhất.
  - Bộ máy HĐQT rất ít người: bao gồm CT, các đồng chí là UV HĐQT, TB BKS & KTNB là một người và thư ký kiêm nhiệm. Chủ yếu là bộ máy BĐH kết hợp giúp việc.
  - TGD và BĐH làm việc khoa học, tích cực và tuân thủ trách nhiệm, nhưng vẫn thiếu những đề xuất kịp thời, sáng kiến cải tiến còn rất ít và chưa hiệu quả. Vẫn chưa chủ

động trong hoạt động XTTM nên chưa đạt được mục tiêu mong muốn. Công tác CN và CL vẫn chưa có tiến bộ nên chủ yếu giải quyết sự vụ, khiếu nại tái chế là chính.

### **III. NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂM 2025.**

#### **1. Nhận định tình hình.**

- Năm 2025 VN và các nước nhất là Mỹ đều cam kết bước vào kỷ nguyên mới: VN thì tinh giản bộ máy từ TƯ đến ĐP hướng tới chuẩn bị ĐH Đảng XIV 2026; GDP 2025 tăng trưởng 8% và có để đạt đến 2 con số; tăng cường đầu tư công; tiếp tục phải đổi mới chuyển đổi SX xanh, giảm phát thải, khiến tiêu dùng hàng may mặc trong nước sẽ cạnh tranh khốc liệt hơn và buộc phải tìm những hướng đi mới;
- Chính sách áp đặt tăng thuế nhập khẩu để bảo hộ SX nội địa của các nước sẽ khiến hàng may mặc XK sẽ gặp nhiều trắc trở trong năm 2025 dẫn đến giảm giá, rút ngắn thời hạn đặt hàng; chiến tranh thương mại gia tăng khiến chuỗi cung ứng sẽ một lần nữa đứt gãy và phân hóa gây khó khăn cho hoạt động XTTM. Thể hiện rõ nhất là Hoa kỳ áp thuế đối ứng với tất cả các QG trong đó có VN lên đến 46%. Tuy tạm hoãn 90 ngày nhưng sẽ là một thách thức lớn trong việc thực hiện KH năm 2025. Sự kiện này được ví von còn hơn cả Covid19.
- Đặc biệt vấn đề lao động may vốn đã khó khăn phức tạp nay lại càng nhức nhối khó giải quyết hơn.

#### **2. Định hướng phát triển của Tcty trong năm 2025.**

- 2.1. Phát huy kết quả và kinh nghiệm điều hành của năm 2024. Đẩy mạnh XTTM qua tất cả các kênh đã xây dựng trong những năm trước để thu hút khách hàng và đầu tư với phương châm đa dạng hóa thị trường và các kênh tiêu thụ XK - ND.
- 2.2. Tranh thủ tối đa hợp tác SXKD, thu hút đầu tư mở rộng và tiếp thu chuyển giao CN để phát triển các loại hình KD như FOB ODM và KDND. Đặc biệt thu hút khách hàng đầu tư vào chuỗi sx nguyên liệu nhằm phát triển bền vững.
- 2.3. Hòa vào xu thế SX xanh, giảm phát thải, phát triển nguyên liệu mới, đổi mới sáng tạo để phát triển bền vững.
- 2.4. Xây dựng chuỗi cung ứng chủ động từ phát triển NPL đến thiết kế, phát triển mẫu và bán hàng.
- 2.5. Tận dụng thời cơ mở rộng chuẩn bị lực lượng sx mạnh để đón bắt các cơ hội trong kỷ nguyên mới.

#### **3. Mục tiêu chính của Tcty năm 2025.**

- Cơ cấu và tinh giản bộ máy hiệu quả nhằm mục tiêu tiết kiệm bằng 2024.
- Thực hiện kim ngạch XK bù vào KH 2024 cộng tăng trưởng 10% tức là khoảng 88-90 triệu USD. Doanh thu cũng tăng tương ứng.

- Lợi nhuận tăng 20-25% đạt 28-30 tỷ, tăng trưởng quay dần về mốc trước Covid19. Phần đầu chia cổ tức 20-25%.
- KDNĐ phần đầu tăng 25-30% trong đó KDTT tăng 40-50%. Phần đầu đóng góp 30% trong tổng DT chung của ĐG.
- Phần đầu không còn đơn vị lỗ (sau khi đưa TB1 và HTĐL vào diện quan tâm đặc biệt) trên cơ sở tiếp tục cơ cấu bộ máy và mặt hàng.

#### **4. Định hướng cho nhiệm kỳ 2026-2030.**

Năm 2025 sẽ là năm tiền đề cho kế hoạch 5 năm tiếp theo. Đây cũng là thời kỳ nhiều cơ hội và thách thức nhất đối với TCT ĐG theo như nhận định tình hình trên.

Dự kiến các chỉ tiêu như sau:

- Doanh thu và KNXK phần đầu tăng trưởng 8-10%/năm.
- DTNĐ tăng 15-20%/năm.
- Lương 15-20%/năm.
- Lợi nhuận 15-20%/năm.

### **IV. NHỮNG GIẢI PHÁP CHÍNH TRONG NĂM 2025 VÀ TRONG NHIỆM KỲ 2026-2030.**

Với tình hình chung, đặc biệt là các diễn biến không thuận lợi với TT XK và nội địa trong quý I/2025 quyết tâm thực hiện chỉ tiêu đề ra cho năm nay. HĐQT nhận thấy cần có những giải pháp mang tính “Tìm hiểu- Thích ứng- Thay đổi” như sau:

#### **1. TÌM HIỂU.**

- 2025 là năm VN bước vào kỷ nguyên mới, kỷ nguyên xanh hóa: cần tìm hiểu nghiên cứu chính sách NN, yêu cầu của khách hàng, các đơn vị trong ngành.
- Tìm hiểu xu thế chung và thị trường bằng các công cụ AI để đưa ra quyết định nhanh và chính xác tận dụng cơ hội và giảm thiểu rủi ro.
- Tăng trưởng và có lãi: quản trị rủi ro; chuyển đổi số, chủ động nguồn NPL.
- Cùng với các biện pháp thúc đẩy NS, nghiên cứu đẩy mạnh doanh thu đầu người để có mức lương cao hơn.
- Các biện pháp hữu hiệu để tăng NS khi chuyển đổi mặt hàng coi đây là một tình huống thường xảy ra trong SX.
- KDNĐ tìm hiểu thêm các lĩnh vực KD mới như tìm kiếm nguồn vải tái chế, thiết kế AI, thu gom phế liệu (vải, quần áo cũ,...).

#### **2. THÍCH ỨNG.**

- Tăng cường các biện pháp giảm phát thải theo lộ trình. Thực hiện chuyển đổi xanh trong cả hệ thống bắt đầu từ cách điều hành VP cho đến SX.
- Áp dụng lắp đặt pin mặt trời áp mái tại các NM bắt đầu là May Đức Hạnh, vận dụng các quy định của Chính phủ về điện MTMN tự sản tự tiêu.
- Các đơn vị từ vp Tcty thực hiện tinh giản và sáp nhập bộ máy hiệu quả.



- Áp dụng KHCN mới vào SX: máy móc tự động và ứng dụng CN AI vào xử lý tình huống như rải chuyền, cân bằng chuyền, tính toán doanh thu, NS và lương, ...
- Đa dạng hóa TT theo các giải pháp MKT mới trong XK và mở rộng các hình thức KD nội địa theo hướng xanh hóa – vừa khai thác NPL cao cấp cho thời trang và ĐP cũng như NPL qua tái chế để đa dạng hóa nguồn cung theo xu hướng TT.
- Cải tiến công tác xây dựng kế hoạch từ Tcty đến cơ sở chủ động nguồn hàng, doanh thu cho các đơn vị và nâng cao thu nhập của người lao động.

### 3. THAY ĐỔI.

- Thay đổi lãnh đạo ở các vị trí không phát huy được vai trò kể cả nằm trong quy hoạch.
- Chính sách LĐTL cần xem xét ngay phương án so sánh để linh hoạt giữa cách tính doanh thu và NS, tính lương SP và TG của người lao động nhằm giảm thiểu thời gian làm thêm giờ, bù lương. Mặt khác giúp tăng NSLD và lương cho người lao động. Giao quyền tự chủ cho giám đốc các NM trong việc quản lý lương trực tiếp và gián tiếp, lao động may và không may trên cơ sở có định hướng về quỹ lương và tương quan định biên cho từng đơn vị. Dùng VP, KTTC và KTNB để hướng dẫn, hỗ trợ và giám sát thực hiện hiệu quả.
- Thay đổi tư duy trong công tác KH theo hướng gần SX hơn nữa, kích thích lợi ích, tạo động lực cho tăng trưởng.
- Đẩy mạnh hoạt động của TT R&D theo mục tiêu đề ra để gia tăng giá trị và doanh thu.
- Xây dựng chiến lược MKT và truyền thông cho cả TT XK và ND theo hướng vừa tập trung và vừa tự chủ.
- Xây dựng lại bộ máy MKT, sourcing theo hướng sẽ từng bước sáp nhập vào TT R&D.

### 4. KẾT LUẬN.

- 2025 là năm bản lề của ĐG: bước vào kỷ nguyên mới và kế hoạch 5 năm 2025-2030.
- Chuyển giao thế hệ lãnh đạo mạnh mẽ vì tương lai phát triển của ĐG.
- Thực hiện quyết liệt 3 giải pháp lớn đề ra.
- Đoàn kết, thấu hiểu và quyết tâm thực hiện tái cơ cấu và sắp xếp bộ máy vì lợi ích chung.
- Tự giác tìm hiểu, học tập và vươn lên. Liên kết đào tạo nguồn nhân lực với các trường trong hệ thống dệt may.
- Tranh thủ tối đa sự hỗ trợ của TĐ dệt may Vinatex về mọi mặt.

