

Hà Nội, ngày 21 tháng 4 năm 2025

**BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH
TỔNG KẾT SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2024
VÀ TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH NĂM 2025**

Kính gửi: Hội đồng quản trị TCT Đức Giang

Ban điều hành xin báo cáo HĐQT kết quả SXKD năm 2024, mục tiêu và các giải pháp triển khai kế hoạch năm 2025 cụ thể như sau.

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% do 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, đơn giá trung bình hàng may mặc nhập khẩu liên tục giảm dần trong năm qua.
- **Châu Âu:** Ghi nhận mức cầu D-M yếu trong những năm gần đây. Ước cả năm 2024 nhập khẩu dệt may của EU giảm khoảng 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 chỉ số CPI của cả nước tăng 3,8% cùng kỳ. Giá cả sinh hoạt tăng, người dân cắt giảm mua sắm; Các hãng và sàn TMĐT triển khai nhiều CTKM giảm giá nên người tiêu dùng thường chờ đợi sale.

2.2 Lượng hàng tồn kho nhiều nên các đại lý, nhà phân phối nhập hàng từng đợt nhỏ hơn so với 2023. Thời tiết lạnh muộn và Tết sớm nên khách hàng mua chậm hơn 2023.

2.3 Kênh MT đơn giá phù hợp với đại trà người tiêu dùng nên cơ hội tiêu thụ tốt.

2.4 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

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

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

Kết quả hoạt động SXKD (đvt: Tỷ đồng)

TT	Chỉ tiêu	TH 2024	Năm 2023	SS (2024-2023)	SS (2024/2023)
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%

THỰC HIỆN CÁC CHỈ TIÊU NHIỆM KỲ 2020-2025:

Các chỉ tiêu chính	ĐVT	Thực hiện		So sánh
		2020	2024	
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%

Năm	Lợi nhuận (tỷ đ)	Tỷ lệ chia cổ tức (%)
2020	25	20%
2021	27,1	25%
2022	30	25%
2023	19,1	15%
2024	24	15%
Tổng cộng	125,2	

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 BĐH.
- 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.

TT	Kim ngạch XK theo khách hàng USD	Kim ngạch USD			Tỉ trọng %	
		2024	2023	SS 24/23	2024	2023
	Tổng	76.710.771	80.833.051	(4.122.280)		
1	ODM	5.155.594	9.567.484	(4.411.890)	7%	12%
2	ĐỨC HẠNH	25.101.291	20.441.597	4.659.694	33%	25%
3	LEVY	9.928.663	5.826.138	4.102.525	13%	7%
4	Các khách hàng Nhật	9.219.364	8.234.871	984.493	12%	10%
5	KUHL	8.463.799	13.020.720	(4.556.921)	11%	16%
6	TEXTYLE	4.934.211	7.703.961	(2.769.750)	6%	10%
7	MK	3.032.673	2.788.805	930.585	4%	3%
8	HOJEON	2.202.791	2.165.245	(586.013)	3%	3%
9	ASMARA	2.298.983	2.102.087	133.738	3%	3%
10	MHR	1.776.653	1.784.367	(7.715)	2%	2%
11	Khách khác	4.596.750	7.197.776	(2.601.026)	6%	9%

- Năm 2024 là năm khó khăn đối với TT Xuất khẩu: phần giảm 14,6 triệu USD (ODM ↓4,4 triệu \$, KUHL+Textyle ↓7 triệu \$, giảm khác 2,6 triệu \$), phần tăng 10,5 triệu USD chủ yếu tập trung vào Đức Hạnh, Costco LEVY, CAN và Nhật.

ODM đã nỗ lực mở rộng TT sang Mỹ và EU, xúc tiến thành công 04 khách hàng mới.

- TCT duy trì các cuộc họp XTTM 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; ngay từ T9/2023 TCT đã phân tích và quyết định nhận chương trình Jacket Costco 450.000sp; Tháng 4 TCT cũng đã dự báo sớm nguồn hàng cho T9+10 (trước 6T), từ đó đã có quyết sách cho việc chuyển đổi năng lực Jacket sang SX sơ mi.

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, chủng loại sản phẩm theo năng lực của từng đơn vị SX, Lạc Thủy có thể SX quần, Jacket, sơ mi; HDF có thể SX sơ mi, quần, juyp.
- Sắp xếp hợp lý năng lực SX hàng XK và Nội địa, đưa sơ mi vào chuyên Jacket SX tại MĐG, 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: Thời điểm trái vụ mặt bằng giá thấp; TCT đã định hướng đưa sơ mi vào xưởng dệt kim, đưa Jacket vào xưởng quần.
- Linh hoạt sắp xếp hàng XK – Nội địa: Do có KH sớm nguồn hàng XK và Nội địa nên đã cân đối năng lực SX đảm bảo được cả mục tiêu giao hàng và hiệu quả, ĐPVP SX Q4 đúng thời điểm Jacket Xuân giá rẻ nên đã bố trí sơ mi, áo Vest, quần, juyp thay thế jacket.
- Linh hoạt sắp xếp năng lực vệ tinh: Bám sát tình hình đơn hàng XK, Nội địa và lực lượng SX trong hệ thống để cân đối sớm lượng hàng dư đưa đi gia công đảm bảo KH giao hàng.

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: NPL cho Costco, Kuhl đảm bảo thời gian SX dài 5 tháng; Jacket Nội địa cải thiện nhiều so cùng kỳ, ứng đồng bộ 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
Tổng	1.760	3.183	50%	55%
Xuất khẩu	939	2.038	42%	46%
Nội địa	821	1.145	66%	72%

- XK giảm do khách ODM chuyển sang chỉ định NPL; giảm vải sơ mi 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 HĐ với 5 khách mới, 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 hai 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; mục tiêu GoLive phần mềm vào cuối Quý I/2025.

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 nhà máy như Việt Thanh, HN1, Lạc Thủy; Chưa chủ động được về năng lực sản xuất khi có các đơn hàng mới cần thời gian giao hàng gấp; Chưa có phương án nguồn hàng tốt giúp cho SX ở các thời điểm giao vụ. Sớm 6T đầu năm không thuận lợi với nhiều khách lẻ và hiệu quả thấp (KCM, Chaps, Yody).
- 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.
 - Gia công cắt BTP ĐPVP nữ, hàng cỡ vóc chưa đáp ứng BTP cho nhiều chuyên SX.
- 9.3/ Sourcing thụ 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.
- 9.5/ Quản trị hệ thống mạng chưa tốt, Mail và Internet có lúc không truy cập được, trang Web bị lỗi nhiều ngày; Chưa đề xuất được giải pháp tổng thể quản trị an ninh hệ thống, bảo vệ an toàn và back up dữ liệu của máy chủ TCT.

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

1/ Thực hiện một số chỉ tiêu chính.

	Đơn vị	Ns Cty (\$/cg)	SS KH %	SS CK %	Doanh thu (usd)	SS KH %	SS CK %	Lương BQ (1000 đ)	SS KH %	SS CK %
	TỔNG	20,5	100	106	27.345.355	99	92	7.325	107	107
1	MĐG	23,0	100	106	5.026.865	96	91	8.157	102	106
2	Đức Hạnh	22,3	109	105	4.653.458	111	104	9.406	111	132
3	Đô Lương	20,8	100	107	4.635.291	97	83	6.884	102	105
4	HN2	22,6	104	111	3.072.728	109	102	7.093	100	104
5	VT2	20,5	109	114	1.884.259	106	86	7.228	103	103
6	HDF	18,8	90	100	2.815.946	93	87	7.153	101	104
7	Lạc Thủy	18,4	97	113	1.951.160	93	88	6.695	106	107
8	VT1	22,1	101	113	639.177	102	78	7.320	107	110
9	HN1	18,6	93	93	900.831	97	67	6.752	105	97
10	TH	18,1	94	100	1.056.136	95	82	6.557	102	104
11	HTĐL	5,6	55	114	709.504	64		4.617	97	108
12	WIDG (Tỷ đ)				13,3		95			

TT	Đơn vị	LĐ đầu năm		Tăng/giảm trong năm	
		Gián tiếp	Khối lượng SP	Gián tiếp	Khối lượng SP
	Tổng	545	4.648	(4)	(659)
1	Việt Thanh	40	203		(63)
2	Việt Thành 1	23	104	(8)	(31)
3	Việt Thành 2	56	351	(7)	(108)
4	Hưng Nhân 1	27	173		(48)
5	HDF	59	567	(1)	(139)
6	Đô Lương	56	945		(222)
7	MĐG	107	784	(3)	(130)
8	Hưng Nhân 2	50	463		(64)
9	Lạc Thủy	47	376		(41)
10	Đức Hạnh	80	682		(26)
11	HT ĐL	17	229	15	213

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/ Hiệu quả SX: Có 6 đơn vị thực hiện đạt chỉ tiêu hiệu quả là Đức Hạnh, Hưng Nhân 2, Việt Thành 2, MĐG, Đô Lương, VT1.

2.2/ Năng suất tại 6 đơn vị đạt KH và tăng khá so với cùng kỳ.

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/ Một số đơn vị chuẩn bị tốt hơn cho SX mặt hàng mới như MĐG và Lạc Thủy SX sơ mi tại chuyên Jacket; TB1, ĐL tự thiết kế mẫu và cắt BTP hàng lễ phục, veston nữ.

2.5/ Kiểm soát được chất lượng hàng XK: đơn vị tiêu biểu trong QLCL là MĐG và VT2; Hàng Costco SX tại nhiều đơn vị, hàng Docomo Nhật.

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

TT	Đơn vị	Năm 2024		Danh mục MMTB
		SL	Trị giá (tỷ đ)	
1	MĐG	4	2,6	Lập trình, cắt mẫu cứng
2	Lạc Thủy	6	1,0	Lập trình, dập cốc
3	Hưng Nhân	1	0,5	Dò kim
	HT ĐL	121	8,9 (đ/tư mới)	

- Khối SX có 202 sáng kiến cải tiến, ước giá trị làm lợi 1.4 tỷ đồng. Đô Lương, MĐG, LT, HDF chuyển một số công đoạn thủ công vào máy lập trình như tra khóa, may túi, may đai; quay lộn bản cổ, măng séc, cặp cổ 3 lá sơm, cắt laze trên máy lập trình.
- Trung tâm R&D 1 và 2 chủ động nghiên cứu cải tiến công nghệ, đưa ra các giải pháp ứng dụng MMTB và cữ gá, sắp xếp chuyên; cử người hỗ trợ cải tiến NS tại 12 nhà máy.

Phát triển mẫu XK và nội địa.

Đơn vị	Năm 2024	Năm 2023	SS 2023	Jacket	Somi	Quần/váy	Veston	DK	Khác
Tổng	6.064	5.748	105%	3.464	963	877	209	75	476
TT1	2.979	2.968	100%	2.979					
TT2	1.578	1.438	110%	165	620	379	134		280
TT3	720	658	109%	77	135	200	37	75	196
TT4	787	684	115%	243	208	298	38		

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

3.1/ Năng suất, hiệu quả thấp: 4 đơn vị chưa đạt chỉ tiêu hiệu quả là HN1, HDF, LT, Việt Thanh (Lạc Thủy và HDF cải thiện hiệu quả so cùng kỳ); 5 đơn vị không đạt KH năng suất là HDF, LT, HN1, Việt Thanh, HTĐL.

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 cữ gá; xử lý sự cố MMTB chậm ảnh hưởng đến NS; quản lý và khai thác hiệu suất thiết bị chưa tốt.

3.3/ Quản lý chất lượng chưa tốt,

- Khách Nhật khiếu nại chất lượng tại HN2.
- 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.

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 (%)
	Cộng	462	281	96	90		181	104	101	
1	Đồng phục	350	231	100	96	82	119	111	92	66
2	Thời trang	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 ở một số thời điểm và hoàn thành chỉ tiêu hiệu quả.

KD Thời trang bám sát mục tiêu 100 tỷ, trong đó FIDG đạt 62 tỷ ~35% tổng DT FIDG.

Kênh bán hàng	Tổng (tỷ đ)	TIDG	Tỷ trọng	FIDG	Tỷ trọng
	93,5	31,6		62	
Showroom	25,0	10,5	33%	14,4	23%
Đại lý	27,3	7,5	24%	19,8	32%
Online	27,1	6,1	19%	21,0	34%
MT	10,6	4,6	15%	6,0	10%
Kênh khác	3,5	2,9	9%	0,6	1%

- 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).
- Năm 2024 TIDG đã vào được hệ thống Winmart, FIDG đã vào được hệ thống 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; Bố trí lực lượng bám sát các đơn vị trên phạm vi cả nước.

Thực hiện tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại nhân sự: TIDG giảm 24 người ở các vị trí không hiệu quả, tuyển mới 13 người; FIDG giảm 20 người.

2/ Sản xuất hàng nội địa.

2.1/ Hàng thời trang.

Chủng loại SP	2024	2023	SS 24/23
Tổng	246,962	467,709	53%
Thời trang Nữ	89,140	88,119	101%
FIDG	54,548	54,594	100%
TIDG	34,592	33,525	103%
Thời trang Nam	81,225	328,647	25%
FIDG	18,132	123,977	15%
TIDG	63,093	204,670	31%
Jacket Nội địa	76,597	50,943	150%
FIDG	52,845	39,442	134%
TIDG	23,752	11,501	207%

2.2/ Hàng đồng phục.

	2024	2023	SS 24/23
Tổng	762.861	750.772	102%
BHLĐ	251.993	226.520	111%
FIDG	47.299	23.115	205%
TIDG	204.694	203.405	101%
ĐPVP	510.868	524.252	97%
FIDG	207.963	185.712	112%
TIDG	302.905	338.54	90%

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% ~2024, 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- **Xuất khẩu Dệt May Việt Nam (theo nhận định của Vinatex):**

- Tăng trưởng XK dao động từ 1-10% với kịch bản cao nhất tăng 5-6% (42% xác suất).
- Thị trường 2025 có nhiều cơ hội và thách thức đan xen nhưng nhìn chung sẽ tích cực hơn 2024.

3- Nhận định cơ hội và thách thức:

• **Cơ hội:**

- + Lợi thế từ chuyển dịch chuỗi cung ứng sang Việt Nam, 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:**

- + LĐ giảm, lương ngành may ở mức thấp khoảng 7,7 triệu đ/tháng) sẽ khó thu hút LĐ.
- + Chi phí LĐ của Việt Nam cao hơn nhiều so với Bangladesh và Ấn Độ, gây áp lực cạnh tranh trong các phân khúc giá rẻ.
- + Áp lực từ yêu cầu phát triển bền vững: Tiêu chuẩn ESG, chi phí đầu tư xanh.
- + Rủi ro phụ thuộc nguyên liệu nhập khẩu, bất ổn địa chính trị, và yêu cầu đơn hàng nhỏ, linh hoạt. Khách hàng yêu cầu đơn hàng quy mô nhỏ, giao nhanh, đòi hỏi doanh nghiệp phải có quy trình sản xuất linh hoạt, chi phí quản lý và vận hành hợp lý.

4- 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.

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

<i>Doanh thu / Lợi nhuận (Tỷ đồng)</i>	<i>KH 2025</i>	<i>TH 2024</i>	<i>SS %</i>	<i>Tỷ trọng</i>
Tổng doanh thu	2.700	2.396	112	
Doanh thu XK	2.125	1.914	111	78%
KD Nội địa	587	462	127	22%
<i>TIDG</i>	350	281	125	
<i>FIDG</i>	237	181	131	
Lợi Nhuận	29	24	120	

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.

TT	<i>Kim ngạch XK theo khách hàng USD</i>	<i>Kim ngạch USD</i>			<i>Tỉ trọng %</i>	
		2025	2024	SS 25/24	2025	2024
	Tổng	85.003.981	76.710.771	8.293.211		
1	ODM	7.503.115	5.155.594	2.347.521	9%	7%
2	ĐỨC HẠNH	27.699.000	25.101.291	2.597.709	33%	33%
3	KUHL	10.043.930	8.463.799	1.580.131	12%	11%
4	Nhóm khách Nhật	11.543.265	9.219.364	2.323.901	14%	12%
5	LEVY	7.318.024	9.928.663	(2.610.639)	9%	13%
6	MK	7.200.000	3.032.673	4.167.327	8%	4%
7	TEXTYLE	6.735.000	4.934.211	1.800.789	8%	6%
8	MHR	2.400.000	1.776.653	623.347	3%	2%
9	ASMARA	1.680.000	2.298.983	(618.983)	2%	3%
10	Các khách hàng khác	2.881.648	6.799.541	(3.917.893)	3%	9%

- Tìm hiểu và thích ứng với thị trường 2025 khi một số khách hàng giảm mạnh như HJ, LF, nhóm này giảm hơn 7 triệu USD. TCT đặt mục tiêu tăng kim ngạch XK hơn 8 triệu USD.
- ODM xúc tiến mở rộng TT Mỹ, Úc. Nga vẫn là TT tiềm năng có thể đẩy lên, vừa xử lý công nợ cũ, tháo gỡ khó khăn về thanh toán, giảm thiểu rủi ro, vừa tìm cách khai thác phát triển bền vững TT này.
- Công tác XTTM cần đa dạng hóa thị trường và khách hàng, tìm kiếm đối tác có tiềm năng thông qua hội chợ, gặp gỡ song phương... tận dụng tối đa cơ hội trong năm 2025.
- ODM tăng cường nguồn lực cho Marketing với nhiệm vụ chính là tìm cách tiếp cận vào được chuỗi cung ứng của khách hàng; ODM TCT 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 những thay đổi trong cách làm của khách hàng truyền thống để tận dụng cơ hội xúc tiến thêm sản phẩm/đơn hàng.
- 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. Triển khai ngay trong đầu Tháng 1/2025 sáp nhập Phòng Đầu tư vào **Văn phòng tổng hợp**, sáp nhập Phòng QLCL vào **Trung tâm R & D**.

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 cần 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 làm 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 giây 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.

2.5 Đầu tư nâng cấp hạ tầng máy chủ và an ninh mạng để giảm thiểu các lỗi ảnh hưởng đến công việc; hạ tầng mạng phải đáp ứng cho các phần mềm đưa vào thêm tới đây.

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.
- Phát triển thêm năng lực GC cắt hàng nữ, năng lực SX hàng cỡ vóc nhỏ lẻ, hàng TT nữ.
- 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.
- Phân bổ sắp xếp nguồn lực đủ để triển khai các chương trình của ODM, FOB và các chương trình đồng phục nội địa lớn; đảm bảo vừa triển khai các chương trình theo đơn đặt hàng, vừa chủ động đi trước phát triển các loại nguyên liệu đặc thù, xu hướng để chào hàng.

II/ MỤC TIÊU VÀ GIẢI PHÁP CỦA KHỐI SẢN XUẤT

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

TT	Đơn vị	NS Cty \$/ngày công	SS CK (%)	Doanh thu (usd)	SS CK (%)	Lương BQ (VNĐ)	SS CK (%)	LĐ +/-
	TỔNG	23,3	113	29.798.638	109	7.905	108	481
1	MĐG	25,7	112	5.100.958	101	8.750	107	(48)
2	Đức Hạnh	23	103	5.166.886	111	9.694	103	130
3	Đô Lương	23,3	112	4.896.956	106	7.045	102	133
4	HN2	25	111	3.075.879	100	7.803	110	(15)
5	VT2	22	107	1.872.468	99	7.707	107	0
6	HDF	22	118	2.810.000	101	7.716	108	(20)
7	Lạc Thủy	21,7	118	2.140.300	110	7.283	109	(15)
8	VT1	24,8	112	636.665	100	8.010	109	
9	HN1	23,5	126	907.762	101	7.700	114	(15)
10	TH	21,6	119	1.100.734	104	7.338	112	5
11	HTĐL	10,4	186	2.090.030	295	5.510	119	326
12	WIDG (tỷ đ)			15,3	115			

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.

- Hợp nhất phòng Kỹ thuật và Cơ Điện thành **Phòng Chuẩn bị Sản xuất**; Hợp nhất Kế hoạch – Kế toán – Văn phòng thành **Phòng Tổng hợp**.
- Cơ cấu lại chuyên SX giảm đầu mối và LĐ không may; Lãnh đạo công ty trực tiếp phụ trách xưởng SX để giảm bớt đầu mối ở một số đơn vị còn ít lao động.
- Tiếp tục tinh giản bộ máy giảm gián tiếp 40-50 người: VT2 giảm 10-12, HN1 giảm 9-11, TH giảm 9-11, MĐG giảm 5-7, Lạc Thủy giảm 3-5, HN2 giảm 2-4.

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

- Phối hợp thường xuyên giữa Kỹ thuật và Cơ Điện trong Phòng CBSX để nghiên cứu công nghệ, chế tạo cỡ gá, chuẩn bị MMTB đầy đủ TRƯỚC KHI SẢN XUẤT.
- Sử dụng phần mềm phân tích giây giờ dự kiến năng suất sát với năng lực; GD/PGĐ tổ chức SX theo Bảng phân chuyển, đơn đốc năng suất và giảm 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.

- Tiến độ áp dụng **Phần mềm quản lý thiết bị**.

Quý I	Quý II
3 đ/vị : HN2, ĐL, Lạc Thủy	3 đ/vị : VT2, HDF, HT-ĐL

- Tiến độ áp dụng **Phần mềm Quản lý chất lượng**.

Quý I	Quý II	Quý III
Golive tại HN2	5 đ/vị : MĐG,ĐL, HN1, LT, HDF	4 đ/vị: VT2, VT1, TH , HTDL

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
	Tổng	587	350	125		237	131	
1	Đồng phục	458	298	129	85%	160	134	68%
2	Thời trang	117	40	127	15%	77	124	32%
	- TT Nữ	58,4	16	125		42,4	124	
	- TT Nam	58,6	24	128		34,6	125	
3	DT khác	12,5	12,5	69				

1/ Kinh doanh thời trang

Kênh bán	Tổng 2025	TIDG			FIDG		
	2025	2025	CK	SS %	2025	CK	SS %
	117	40	31,6	114	77	62	124
Showroom	27,7	11,5	10,5	100	16,2	14,4	113
Đại lý	33,8	10,0	7,5	116	23,8	19,8	120
Online	33,5	7,3	6,1	118	26,2	21,0	125
MT	18,3	8,3	4,6	148	10,0	6,0	166
BH lưu động	3,8	3,0	2,9	96	0,8	0,6	133
SL Đại lý	103	60	45	↑ 15	43	33	↑ 10

1.1/ Nguyên liệu: Phát triển theo hướng_vải thân thiện môi trường, thời trang xanh

1.2/ Cơ cấu hàng hoá:

- 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. Lưu ý SP đặc thù cho Aeon, BigC.
- Phân loại hàng tồn và xây dựng chính sách tiêu thụ cho từng nhóm.

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.
- Phát triển đại lý C1, C2 và nhượng quyền. Liên kết chéo với các đối tác như Ngân hàng, Spa, phụ kiện TT để tăng độ nhận diện của CH và thương hiệu.
- Tăng điểm bán lưu động tại Nam Định, Phú Thọ.

2/ Kinh doanh đồng phục:

Nhóm khách hàng	Tổng	TIDG			FIDG		
		2025	2024	SS 25/24	2025	2024	SS 25/24
	458	298	231	129%	160	119	134%
Khách hàng lớn, khách truyền thống	311	215	211	102%	96	83	116%
Khách hàng lẻ (cũ)	49	15	11	143%	34,4	29,9	115%
Xúc tiến KHÁCH MỚI	97	67,5	9	721%	29,6	6,1	485%

- 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 %
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	532,2	525	460	101	116
Kim ngạch XK	Tr USD	18,4	18,4	16,1	100	114
KD Nội địa	Tỷ đồng	71,4	68,2	59,9	105	119
- TIDG	Tỷ đồng	35,8	36,1	27,0	99	133
Đồng phục		27,6	27,9	18,3	99	151
Thời trang		7,6	7,8	7,0	97	108
+ TT Nữ		3,6	3,6	3,2	99	110
+ TT Nam		4,0	4,2	3,7	95	106
DT khác		0,6	0,4	1,7	165	36

- FIDG	Tỷ đồng	35,6	32,1	32,9	111	108
Đồng phục		13,8	9,8	12,5	141	110
Thời trang		21,8	22,4	20,4	98	107
+ TT Nữ		14,0	14,0	12,3	101	114
+ TT Nam		7,8	8,4	8,1	93	96

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 như Levy 125%, Kuhl 61%, MOP 65%, Seiden 65%, MHR 52%; 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. Đối với thị trường Mỹ cần ưu tiên ký trực tiếp với khách hàng hoặc vendor của Mỹ, không nhận đơn hàng Mỹ qua các vendor TQ.

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 đến hết quý 2, một số chuyển đến tháng 8.
- Một số nhà máy có nhiều biến động về lao động có tay nghề, chưa thích ứng được với sản xuất đơn hàng mới dẫn đến doanh thu Quý 1 chưa đạt được kế hoạch như M6 – MĐG, M3 – HDF, M2- LT, M3 ĐL; Năng lực gia công (hết Q2) 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: Đồng phục NHA, HKC, Trường học; Vải chống cháy, BHLĐ cài sợi Carbon, Sợi mi nylon, Blazer 1 lớp; Vải thời trang xuân hè.

d/ Khối Sản xuất

TT	Đơn vị	DT CM Q1 (USD)	SS KH (%)	SS KH theo LĐ	SS CK (%)	NS Q1	SS KH (%)	SS CK (%)
	Cộng	6.091.002	96	99	102	20,0	96	122
1	Đức Hạnh	1.070.684	100	103	106	23,1	104	109
2	MĐG	1.115.572	98	100	106	23,8	100	127
3	Đô Lương	940.914	100	98	89	19,1	86	106
4	HN2	699.746	99	99	98	24,2	100	114
5	HDF	678.108	102	100	110	21,6	98	141
6	Lạc Thủy	448.561	95	99	112	19,6	99	133
7	VT2	384.666	94	98	75	20,4	98	99
8	VT1	138.852	96	95	88	23,1	95	118
9	TH	227.868	98	103	103	19,2	97	139
10	HN1	168.846	80	92	89	18,8	85	130
11	HTĐL	217.185	69	87		7,6	88	207

- 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.
- Chú ý hơn công tác CBSX mặt hàng mới tại một số đơn vị; phối hợp chặt chẽ với trung tâm R&D; tăng hiệu suất sử dụng TB chuyên dùng, quản lý chặt ngày giờ công tăng năng suất, doanh thu và thu nhập cho người LĐ.
- Đơn vị 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:

Bám sát mục tiêu 2025 – 2030 của Tập đoàn Dệt May Việt Nam, HĐQT Tổng Công ty Đức Giang xây dựng mục tiêu như sau:

- KNXX : 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.

- Bước vào kỷ nguyên **Xanh hóa** cần tìm hiểu nghiên cứu chính sách Nhà nước, yêu cầu của khách hàng, các đơn vị trong ngành. **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 văn phòng cho đến sản xuất. **Áp dụng 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 xử lý tình huống như rải chuyền, cân bằng chuyền, tính toán doanh thu, năng suất và lương, ...

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 và sáp nhập** 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 Tcty 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 sản xuất hơn nữa, kích thích lợi ích, tạo động lực cho tăng trưởng.
- **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.
- **Mạnh dạn thay đổi lãnh đạo** ở các vị trí không phát huy được vai trò, kể cả nằm trong quy hoạch.

IV. CÔNG TÁC QUY HOẠCH VÀ CHUẨN BỊ NHÂN SỰ QUẢN LÝ CHO NK 2025 - 2030

1. Nguyên tắc quy hoạch nhân sự:

- Công tác quy hoạch chức danh, chức vụ lãnh đạo, quản lý phải đặt dưới sự lãnh đạo tập trung thống nhất của các cấp uỷ Đảng, HĐQT.
- Quy hoạch chức danh, chức vụ 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 các chức danh để có nhận xét đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và chỉ ra những yếu kém cần khắc phục.
- Phải 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 LĐ giai đoạn 2025-2030
1	Hoàng Vệ Dũng	06/11/1957	CT HĐQT	CT HĐQT
2	Phạm Tiến Lâm	02/11/1970	- UV HĐQT - TGD	- 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

TT	Họ và tên	Ngày, tháng năm sinh	Chức danh hiện tại	Quy hoạch chức danh LĐ giai đoạn 2025-2030
6	Phan Trọng Tiến	21/01/1971	GĐ MĐG	- UV HĐQT - GĐĐH TCT
7	Lê Huy Hoàng	30/09/1978	PTGĐ	TGĐ
8	Phạm Tùng Linh	22/08/1987	PTGĐ	TGĐ
9	Lê Quang Chung	12/04/1977	PTGĐ	TGĐ
10	Bùi Xuân Đạt	23/03/1979	PTGĐ	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 HĐQT.

Xin trân trọng cảm ơn !

**TM.BAN ĐIỀU HÀNH
TỔNG GIÁM ĐỐC**

Phạm Tiến Lâm