



**DUGARCO**

**THƯ MỜI HỌP**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**

**Kính gửi:** Quý cổ đông .....  
Số cổ phiếu nắm giữ: ..... CP  
Địa chỉ: .....  
.....

Hội đồng Quản trị Tổng Công ty Đức Giang trân trọng kính mời Quý vị cổ đông  
đến dự họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024, nội dung như sau:

**1- Thời gian:** 8h00 đến 10h30 thứ Bảy ngày 20/4/2024

(Đón tiếp và làm thủ tục cho đại biểu từ 7h30)

**2- Địa điểm:** Số 59 phố Đức Giang, Quận Long Biên, TP Hà Nội

**3- Nội dung:**

- 1- Báo cáo của TGD về tình hình SXKD năm 2023 và phương hướng kế hoạch năm 2024;
- 2- Báo cáo của HĐQT đánh giá tình hình thực hiện năm 2023, nhiệm vụ và kế hoạch hoạt động của HĐQT năm 2024;
- 3- Báo cáo của Ban Kiểm soát đánh giá tình hình thực hiện năm 2023, nhiệm vụ và kế hoạch hoạt động của BKS năm 2024;
- 4- Thông qua phương án phân phối lợi nhuận và chia cổ tức năm 2023;
- 5- Một số nội dung quan trọng khác.

\* Ngày chốt Danh sách cổ đông dự họp Đại hội đồng cổ đông 25/3/2024.

\* Nếu không tham dự họp Quý vị cổ đông có thể uỷ quyền cho người khác tham dự (theo mẫu uỷ quyền của Tổng công ty; người được uỷ quyền không được uỷ quyền lại cho người khác).

\* Đề nghị Quý vị cổ đông đăng ký dự họp, uỷ quyền dự họp, đăng ký phát biểu và đóng góp ý kiến (nếu có) chậm nhất là ngày 10/4/2024 bằng điện thoại 024.38274244 hoặc email huyennt@mayducgiang.com.vn.

***Khi tham dự họp Đại hội đồng Cổ đông, đề nghị Quý vị cổ đông lưu ý:***

Mang theo căn cước công dân, thư mời họp (hoặc giấy uỷ quyền) để công tác kiểm tra tư cách đại biểu đảm bảo đúng theo qui định của Pháp luật và Điều lệ Tổng công ty.

**Ghi chú:** Thư mời họp này thay cho giấy mời.

***Trân trọng kính mời !***

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**  
**CHỦ TỊCH**  
(Đã ký)

**Hoàng Vệ Dũng**

TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG  
CÔNG TY CỔ PHẦN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc



**DUGARCO**

Hà Nội, ngày tháng 4 năm 2024

**XÁC NHẬN THAM DỰ  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**

***Kính gửi: Tổng công ty Đức Giang - CTCP***

Họ và tên cổ đông: .....

CCCD/Hộ chiếu/GP. ĐKKD số: .....cấp ngày.....tại: .....

Địa chỉ: .....

Điện thoại: .....

Số cổ phần hiện đang nắm giữ: .....CP

Xin xác nhận tham dự cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 của Tổng Công ty Đức Giang vào ngày 20/4/2024 tại Số 59 phố Đức Giang, Long Biên, Hà Nội.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

**CỔ ĐÔNG**  
*(Ký và ghi rõ họ tên)*

TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG  
CÔNG TY CỔ PHẦN



**DUGARCO**

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

**GIẤY ỦY QUYỀN  
THAM DỰ ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**

Tên tôi là: .....; số CP nắm giữ:.....CP

Địa chỉ : .....

Số CCCD : .....ngày cấp.....nơi cấp: .....

Điện thoại : .....Fax .....Email .....

Do không có điều kiện tham gia trực tiếp cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 Tổng công ty Đức Giang, nay tôi.

**ĐỒNG Ý ỦY QUYỀN CHO:**

Ông (bà) : .....

Địa chỉ : .....

Số CCCD: .....ngày cấp.....nơi cấp: .....

Điện thoại: .....Fax .....Email .....

Thay mặt tôi tham dự và biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 Tổng công ty Đức Giang, với tư cách là đại diện cho tất cả các số cổ phần mà tôi đang sở hữu.

Ông (bà).....có nghĩa vụ thực hiện đúng nội dung quy chế làm việc của Đại hội, không được ủy quyền lại cho người khác và có trách nhiệm thông báo lại kết quả Đại hội cho người ủy quyền.

Giấy ủy quyền này chỉ có hiệu lực tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 Tổng công ty Đức Giang, được lập thành 2 bản, mỗi bên giữ một bản và có giá trị pháp lý như nhau./.

**NGƯỜI ĐƯỢC ỦY QUYỀN**

*(Ký & ghi rõ họ tên)*

**NGƯỜI ỦY QUYỀN**

*(Ký & ghi rõ họ tên)*

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2024

**QUY CHẾ LÀM VIỆC**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**  
**TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG - CTCP**

**Mục tiêu:**

- Đảm bảo nguyên tắc công khai, công bằng và dân chủ;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tổ chức và tiến hành Đại hội đồng cổ đông.

Quy chế này quy định trật tự Đại hội, thể thức thực hiện quyền của cổ đông, trách nhiệm của Đoàn Chủ tịch, Thư ký, Ban Kiểm phiếu và những vấn đề có liên quan.

**I- TRẬT TỰ CỦA ĐẠI HỘI:**

Cổ đông dự Đại hội:

1. Ngồi vào vị trí theo sự hướng dẫn của Ban tổ chức Đại hội
2. Không hút thuốc lá trong phòng Đại hội.
3. Không nói chuyện riêng, không sử dụng điện thoại di động trong lúc diễn ra Đại hội. Tất cả các máy điện thoại di động tắt hoặc không để chế độ chuông trong suốt thời gian diễn ra Đại hội.
4. Giữ gìn trật tự cho đến khi kết thúc Đại hội.

**II- BIỂU QUYẾT THÔNG QUA CÁC VẤN ĐỀ TẠI ĐẠI HỘI:**

1. Nguyên tắc:

- Việc thông qua Quy chế làm việc của Đại hội, Đoàn Chủ tịch, Chương trình Đại hội, bầu Ban Kiểm phiếu, thông qua biên bản làm việc của Đại hội được biểu quyết theo nguyên tắc đa số thành viên tham dự đại hội tán thành, bằng phương thức giơ tay biểu quyết.

- Các vấn đề quan trọng khác là nội dung chính của chương trình Đại hội được thông qua bằng phương thức bỏ phiếu biểu quyết. Mỗi cổ đông được cấp một Thẻ biểu quyết, trong đó ghi tên cổ đông, mã số cổ đông, số phiếu biểu quyết của cổ đông và đóng dấu treo của Tổng công ty Đức Giang. Mỗi cổ phần phổ thông tương ứng với một phiếu biểu quyết. Mỗi cổ phần ưu đãi biểu quyết tương ứng với 3 phiếu biểu quyết.

2. Việc thông qua Quyết định của Đại hội đồng cổ đông bằng phương thức bỏ phiếu biểu quyết.

Theo qui định của pháp luật và Điều lệ Tổng công ty, các quyết định được thông qua tại Đại hội cổ đông năm 2024 khi được số cổ đông đại diện ít nhất 65% tổng số phiếu biểu quyết của tất cả cổ đông dự họp chấp thuận.

### **III- PHÁT BIỂU Ý KIẾN TẠI ĐẠI HỘI:**

1. Nguyên tắc: Cổ đông tham dự Đại hội muốn phát biểu ý kiến thảo luận phải đăng ký phát biểu và được sự đồng ý của Chủ tọa.
2. Cách thức phát biểu: Cổ đông phát biểu ngắn gọn và tập trung vào những nội dung trao đổi, phù hợp với nội dung chương trình nghị sự của Đại hội đã được thông qua. Chủ tọa sẽ sắp xếp cho cổ đông phát biểu theo thứ tự đăng ký, đồng thời giải đáp các thắc mắc của cổ đông.

### **IV- TRÁCH NHIỆM CỦA CHỦ TỌA:**

1. Điều khiển đại hội theo đúng nội dung chương trình nghị sự, qui chế đã được Đại hội thông qua.
2. Hướng dẫn Đại hội thảo luận, lấy ý kiến biểu quyết các vấn đề nằm trong nội dung chương trình nghị sự của Đại hội và các vấn đề có liên quan trong suốt quá trình Đại hội.

### **V- TRÁCH NHIỆM CỦA BAN THƯ KÝ:**

1. Ghi chép đầy đủ, trung thực toàn bộ nội dung diễn biến đại hội và những vấn đề đã được các cổ đông thông qua hoặc còn lưu ý tại Đại hội.
2. Soạn thảo Biên bản họp và Nghị quyết Đại hội về các vấn đề đã được thông qua tại Đại hội.

### **VI- BIÊN BẢN VÀ NGHỊ QUYẾT HỌP ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG:**

1. Tất cả các nội dung tại Đại hội cổ đông phải được Thư ký Đại hội ghi vào Biên bản họp Đại hội đồng cổ đông.
2. Những nội dung thuộc chương trình Đại hội đã được đại hội biểu quyết thông qua phải được phản ánh trong Nghị quyết của Đại hội.
3. Biên bản Đại hội đồng cổ đông phải được đọc và thông qua tại Đại hội.

### **VII. HIỆU LỰC CỦA QUY CHẾ:**

Quy chế này được các cổ đông dự họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 được tổ chức ngày 20/4/2024 thông qua và có hiệu lực cho phiên họp Đại hội cùng ngày.

**CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

**Hoàng Vệ Dũng**

**CHƯƠNG TRÌNH LÀM VIỆC  
CỦA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**

THỜI GIAN	NỘI DUNG	NGƯỜI T/HIỆN
7 <sup>h</sup> 30 - 8 <sup>h</sup> 00	Tiếp đón đại biểu (kiểm tra tư cách cổ đông).	Ban tổ chức
8 <sup>h</sup> 00 - 8 <sup>h</sup> 10	Khai mạc: Chào cờ, tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu.	Đ/c Chung CVP
	- Ban tổ chức thông qua chương trình Đại hội	Đ/c Chung CVP
	- Ban tổ chức kính mời ông Hoàng Vệ Dũng - Chủ tịch HĐQT lên làm chủ tọa Đại hội	Đ/c Chung CVP
8 <sup>h</sup> 10 - 8 <sup>h</sup> 15	Chủ tọa giới thiệu: - Thành viên Ban chủ tọa, - Thư ký đại hội, - Ban kiểm tra tư cách cổ đông	Đ/c Dũng CT HĐQT
8 <sup>h</sup> 15 - 8 <sup>h</sup> 20	Báo cáo của ban kiểm tra tư cách cổ đông	Ban k/tra tư cách CD (trưởng ban)
8 <sup>h</sup> 20 - 8 <sup>h</sup> 25	Thông qua Quy chế làm việc của ĐHĐCĐ thường niên 2024	Đ/c Huyền Thư ký
8 <sup>h</sup> 25 - 8 <sup>h</sup> 40	Báo cáo của TGD về kết quả SXKD năm 2023 và nhiệm vụ SXKD năm 2024	Đ/c Lâm TGD
8 <sup>h</sup> 40 - 9 <sup>h</sup> 00	Báo cáo của HĐQT về đánh giá tình hình thực hiện năm 2023 và nhiệm vụ, kế hoạch hoạt động của HĐQT năm 2024	Đ/c Dũng CT HĐQT
9h00 - 9h10	Báo cáo hoạt động của ban kiểm soát năm 2023	Đ/c Oanh -TBKS
9h10 - 9h20	Các CD phát biểu ý kiến (đã đăng ký trước với Ban tổ chức)	Đ/c Dũng CT
9 <sup>h</sup> 20 - 9 <sup>h</sup> 30	Hội đồng quản trị đọc tờ trình trước đại hội: 1. Các chỉ tiêu thực hiện kế hoạch năm 2023 và kế hoạch 2024. 2. P/án phân phối lợi nhuận, trích lập các quỹ và chia cổ tức 2023. 3. Thông qua báo cáo quyết toán tài chính 2023. 4. Thông qua quyết toán thù lao HĐQT, BKS, Thư ký HĐQT năm 2023 và kế hoạch 2024. 5. Thông qua đơn vị Kiểm toán BCTC năm 2024.	Đ/c Tùng UVHĐQT PTGDĐT
9 <sup>h</sup> 30 - 9 <sup>h</sup> 40	CT đoàn lấy ý kiến các cổ đông: 1. Các chỉ tiêu thực hiện kế hoạch năm 2023 và kế hoạch 2024. 2. P/án phân phối lợi nhuận, trích lập các quỹ và chia cổ tức 2023. 3. Thông qua báo cáo quyết toán tài chính 2023. 4. Thông qua quyết toán thù lao HĐQT, BKS, Thư ký HĐQT năm 2023 và kế hoạch 2024. 5. Thông qua đơn vị Kiểm toán BCTC năm 2024.	Đ/c Dũng CT HĐQT
9 <sup>h</sup> 40 - 9 <sup>h</sup> 50	Lãnh đạo Tập đoàn dệt may VN phát biểu chỉ đạo ĐH	Lãnh đạo Vinatex
9 <sup>h</sup> 50 - 10 <sup>h</sup> 00	Chủ tịch HĐQT TCT phát biểu đáp từ	Đ/c Dũng CT
10 <sup>h</sup> 00 - 10 <sup>h</sup> 10	Thông qua Biên bản và Nghị quyết Đại hội; CT đoàn lấy ý kiến biểu quyết	Đ/c Huyền Thư ký và CT đoàn
10 <sup>h</sup> 10 - 10 <sup>h</sup> 15	Bế mạc Đại hội cổ đông	Đ/c Chung CVP

**Trưởng ban tổ chức ĐHĐCĐ**

**Chủ tịch HĐQT**

**Hoàng Vệ Dũng**

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2024

## BÁO CÁO TỔNG KẾT SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023

### VÀ TRIỂN KHAI NHIỆM VỤ NĂM 2024

Trình Đại hội đồng cổ đông TCT Đức Giang

\*\*\*

## PHẦN THỨ NHẤT: TỔNG KẾT SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023

### I/ TÌNH HÌNH CHUNG 2023:

- 1- Năm 2023 là năm có nhiều thách thức về kinh tế vĩ mô, căng thẳng địa chính trị dẫn tới bức tranh kinh tế thế giới nói chung và dệt may nói riêng không mấy khả quan.
  - 2- Các thị trường XK chính của TCT Đức Giang là Mỹ, EU đều giảm sâu. Riêng thị trường Nga tăng trưởng mạnh trong 6T đầu năm, tăng trưởng chững lại 6T cuối năm do đồng Rub mất giá 36% so với cùng kỳ, lãi suất NH Nga tăng từ 7.5% lên 16%/năm.
  - 3- Thị trường khó khăn ở tất cả các chủng loại mặt hàng, sơmì, quần đặc biệt là dệt kim. Đơn hàng nhỏ lẻ nhiều hơn ; nguồn cung bị ảnh hưởng do chi phí SX NPL số lượng nhỏ hơn MOQ, thời gian cung ứng NPL dài hơn.
  - 4- Đơn hàng giá trị cao giảm cả về số lượng và giá. TCT phải tìm khách mới ODM và khách gia công bù đắp nguồn hàng với giá thấp hơn. Giá FOB giảm, tỉ trọng NPL/FOB tăng 2-4%, cá biệt tăng 7,5%, CM giảm 10%-30%, tỉ lệ handling giảm dẫn đến hiệu quả giảm.
  - 5- Lãi suất tăng làm chi phí lãi vay năm 2023 tăng so với 2022 là 42%.
  - 6- **Thị trường Nội địa** sụt giảm trong điều kiện kinh tế khó khăn, người dân thắt chặt chi tiêu, sức mua giảm sút. Khách hàng chuyển từ mua hàng tại cửa hàng sang online. Các nhãn hàng cạnh tranh bằng các chương trình khuyến mãi 30%-50% thường xuyên. Thị trường đồng phục cạnh tranh quyết liệt về giá do khách hàng cắt giảm chi phí, tăng niên hạn sử dụng quần áo; sức ép giảm giá rất lớn; Khách hàng chuyển từ ưu tiên chất liệu, chất lượng sang ưu tiên về giá khi lựa chọn nhà cung cấp đồng phục.
- Trước tình hình diễn biến nhanh và có nhiều yếu tố phức tạp, HĐQT đã thường xuyên phân tích cập nhật tình hình hàng tuần, đưa ra những chỉ đạo kịp thời xử lý các khó khăn phát sinh. TCT đã tích cực đẩy mạnh tìm khách hàng mới, thị trường mới bằng cách tận dụng tất cả các kênh XTTM từ trực tiếp đến online. Các mũi nhọn XTTM triển khai bài bản, vừa lo các chương trình ngắn hạn đảm bảo các nhà máy trong hệ thống đủ hàng, vừa đẩy mạnh marketing và sourcing để lo các chương trình dài hạn.

## II/ THỰC HIỆN CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH NĂM 2023

Các chỉ tiêu chính	Đvt	Thực hiện		SS (%)		Tỷ trọng	
		2023	2022	KH	CK	2023	2022
Tổng kim ngạch XK	Tr USD	<b>80,8</b>	95,4	83	85		
ODM	Tr USD	<b>9,6</b>	4,6	109	207	12%	5%
FOB	Tr USD	<b>59,3</b>	74,4	80	80	73%	78%
CM	Tr USD	<b>11,9</b>	16,4	81	73	15%	17%

Các chỉ tiêu chính	ĐVT	Thực hiện		SS (%)		Tỷ trọng
		2023	2022	KH	CK	
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	<b>2.439</b>	2.814	83	87	
Doanh thu XK	Tỷ đồng	<b>1.906</b>	2.224	80	86	80%
DT nội địa	Tỷ đồng	<b>492</b>	562	91	88	20%
+ TIDG	Tỷ đồng	<b>313</b>	353	101	89	
+ FIDG	Tỷ đồng	<b>179</b>	209	77	86	
DT dịch vụ (WIDG)	Tỷ đồng	<b>14</b>	24	57	58	
Lợi nhuận	Tỷ đồng	<b>19,1</b>	30	127 (*)	64	

(\*) : Lợi nhuận KH điều chỉnh là 15 tỷ theo KL cuộc họp với TGD VINATEX ngày 12/7/2023.

### Kết quả hoạt động SXKD:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2022	TH 2023	So sánh (2023 -2022)	So sánh (2023/2022)
1	Doanh thu	Tỷ đ	1.976,9	1.745,8	(231)	88%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	Tỷ đ	0,1	0,05	(0,05)	
3	DT thuần về BH và cung cấp DV	Tỷ đ	1.976,8	1.745,7	(231)	88%
4	Giá vốn hàng bán	Tỷ đ	1.764,8	1.568,1	(196,6)	89%
5	Doanh thu hoạt động tài chính	Tỷ đ	42,2	46,2	4,03	110%
6	Chi phí tài chính	Tỷ đ	38,3	33,9	(4,4)	89%
	- Trong đó: Chi phí lãi vay	Tỷ đ	5,3	7,8	2,5	147%
7	Chi phí bán hàng	Tỷ đ	63,0	55,8	(7,2)	89%
8	Chi phí QLDN	Tỷ đ	123,6	115,5	(8,1)	93%
9	Thu nhập khác	Tỷ đ	0,8	0,9	0,03	103%
10	Chi phí khác	Tỷ đ	0,02	0,5	0,5	2722%
11	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	30,1	19,1	(11,0)	63%

### KIM NGẠCH XUẤT KHẨU (USD) THEO THỊ TRƯỜNG

Thị trường	2023		2022		SS (USD)
<b>TỔNG</b>	<b>80.822.698</b>	Tỷ trọng	<b>95.427.034</b>	Tỷ trọng	<b>(14.604.336)</b>
- Mỹ (12)	46.923.513	58,06%	58.505.529	61,31%	(11.582.016)
- EU (15)	13.486.587	16,69%	23.324.758	24,44%	(9.838.171)
- Nga (12)	8.205.574	10,15%	4.344.932	4,55%	3.860.642
- Nhật Bản (4)	5.711.293	7,07%	2.989.142	3,13%	2.722.151
- Canada (3)	1.439.488	1,78%	3.411.345	3,57%	(1.971.857)
- Trung Quốc (3)	584.397	0,72%	195.497	0,20%	388.900
- Hàn Quốc (7)	309.144	0,38%	734.181	0,77%	(425.037)
- Khác (8)	4.162.703	5,15%	1.921.651	2,01%	2.241.052



### III/ KIỂM ĐIỂM THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM 2023.

#### 1/ Giải pháp đột phá:

Trung tâm Sáng tạo DUGARCO CREATIVE đi vào hoạt động với mô hình mới và khác biệt, chưa có đơn vị nào trong ngành có mô hình này.

Sự ra đời của TT Sáng tạo là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển dài hạn của TCT Đức Giang. Bằng cách khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, TT Sáng tạo đặt mục tiêu duy trì vị thế tiên phong theo kịp xu hướng và đáp ứng yêu cầu thay đổi của thị trường, đảm bảo cho sự phát triển và tính cạnh tranh liên tục của TCT Đức Giang. Trung tâm sáng tạo đi sâu vào ứng dụng các công nghệ tiên tiến như AI và 3D trong thiết kế và bán hàng giúp tiết kiệm thời gian và nguyên phụ liệu phát triển mẫu, nhanh chóng tạo ra các clip quảng cáo sản phẩm phục vụ XTTM.

#### 2/ Thực hiện tiết giảm chi phí trong nhiều lĩnh vực :

- 1- Tinh giảm bộ máy gián tiếp tại TCT giảm chi phí tiền lương 9 tỷ; Các đơn vị thành viên tinh giảm gián tiếp và giảm LĐ không may giảm chi phí tiền lương hơn 7 tỷ.
- 2- Khối SX chuyển đổi nồi hơi than sang nồi hơi điện, giảm chi phí năng lượng 2,6 tỷ.
- 3- Đàm phán giảm giá NPL đầu vào vải đồng phục giảm 1.9 tỷ.
- 4- Tiết kiệm chi phí logistic tại TCT và các đ/vị 2,4 tỷ; giảm chi phí bao bì 588 triệu.

#### 3/ Đẩy mạnh Marketing và XTTM:

- 1- HĐQT họp hàng tuần với BDH và lực lượng XTTM chủ chốt để cập nhật, phân tích tình hình từ đó đưa ra những chỉ đạo, giải pháp kịp thời và đúng hướng.
- 2- Đẩy mạnh Marketing và XTTM. Kiên trì đàm phán với các khách hàng để đạt được thỏa thuận nhanh và hiệu quả trên cơ sở bám sát, tính toán linh hoạt và hợp lý. Vừa lo các chương trình ngắn hạn, vừa đẩy mạnh MKT và sourcing chuẩn bị kỹ để lo các chương trình dài hạn, khi khách đến thì đã sẵn sàng.
- 3- Phát triển tốt TT Nga, tăng trưởng XK hơn 2 lần từ 4 triệu USD năm 2022 lên 8.2 triệu USD năm 2023. Trong nửa cuối năm 2023 TT Nga gặp nhiều khó khăn, chậm thanh toán nhưng đã có sự phối hợp chặt chẽ giữa XNK – ODM – đại diện tại Nga vừa tích cực đôn đốc thanh toán, vừa triển khai các đơn hàng của mùa tiếp theo.
- 4- Tăng cường xúc tiến vào các thị trường mới, khách hàng mới, mặt hàng mới như khách hàng Nhật, Thái Lan, Nam Mỹ, khách hàng nội địa,... bằng cách tận dụng tất cả các kênh giao dịch để bù vào phần giảm của các khách hàng truyền thống.

#### 4/ Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	Doanh thu (usd)	SS KH %	SS CK %	Ns Cty (\$/cg)	SS KH %	SS CK %	Lương BQ (VNĐ)	SS KH %	SS CK %	Tăng giảm LĐ		
											2022	2023	SS
	<b>TỔNG</b>	<b>29.872.361</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	<b>19,3</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>6.846</b>	<b>83</b>	<b>85</b>	<b>5.557</b>	<b>5.402</b>	<b>(155)</b>
1	Đô Lương	5.600.504	85	106	19,5	89	93	6.561	86	93	979	1014	35
2	HN2	3.005.041	82	86	20,4	84	88	6.825	85	89	552	512	(40)
3	HDF	3.232.429	82	87	18,8	80	81	6.896	84	87	628	620	(8)
4	MĐG	5.553.666	80	77	21,6	86	86	7.716	84	86	974	886	(88)
5	HN1	1.342.360	86	86	20,1	90	92	6.934	87	88	235	197	(38)
6	TH	1.285.248	86	92	18,1	85	89	6.326	81	88	231	243	12
7	VT2	2.188.038	76	77	18,0	81	81	7.000	85	88	429	403	(26)
8	Lạc Thủy	2.210.142	75	81	16,3	79	81	6.233	82	83	502	423	(79)
9	Đức Hạnh	4.469.012	73	72	21,3	86	80	7.119	75	72	840	759	(81)
10	VT1	815.655	70	71	19,6	78	79	6.654	82	83	150	125	(25)

TT	Đơn vị	Doanh thu (usd)	SS	SS	Ns Cty (\$/cg)	SS	SS	Lương BQ (VNĐ)	SS	SS	Tăng giảm LĐ		
			KH %	CK %		KH %	CK %		KH %	CK %	2022	2023	SS
11	HTĐL	170.266	32		4,8	50		4.289	71		37	220	183
12	MTT 1.000đ	4.240.515	64	97	14,6	70	98	7.800	95	95	47	42	(5)

- Năm 2023 là một năm rất khó khăn đối với các đơn vị ngành may do tình trạng thiếu hụt đơn hàng. Do những cố gắng trong công tác XTTM, TCT Đức Giang đã cơ bản lo được tương đối đủ việc làm cho người LĐ trong toàn hệ thống.
- Tổ chức sắp xếp, tái cơ cấu SX cho phù hợp với tình hình: MĐG sắp xếp lại chuyên somi đơn thành chuyên cụm; TH, LT, VT1, TB1, ĐL cơ cấu lại chuyên SX giảm thiểu CN kiêm nhiều công đoạn; HDF cơ cấu lại chuyên dệt kim để có thể SX cả hàng dệt thoi. Trong tình hình khó khăn thì công tác quản lý SX, CBSX, tổ chức SX ở một số đơn vị khá lúng túng và chậm nên bị động khi triển khai nhiều khách hàng, thay đổi đơn hàng, thay đổi kết cấu sản phẩm dẫn đến hiệu quả kém như HDF, Lạc Thủy.
- Đầu tư MMTB trị giá 34,7tỷ (trong đó n/m Du Long 20,3 tỷ), chủ yếu là các thiết bị hiện đại như máy lập trình 360 độ, máy trải vải tự động, nồi hơi điện.
- Tiếp tục phát huy sáng kiến cải tiến. Đặc biệt năm 2023 may Đô Lương có 2 chuyên đề về tự động hóa sơ mi và giảm thợ phụ cho Veston.

TT	ĐƠN VỊ	Năm 2023		Năm 2022	
		Chuyên đề + Sáng kiến cải tiến	Số tiền làm lợi (VNĐ)	Sáng kiến, cải tiến	Số tiền làm lợi (VNĐ)
<b>TỔNG</b>		<b>299</b>	<b>3,032,798,762</b>	<b>223</b>	<b>2,064,097,682</b>
1	Đô Lương	70	1,095,874,833		583,203,281
	Chuyên đề tự động hóa SM	6	796,000,000	19	104,203,281
	Sáng kiến cải tiến	59	195,055,390	3	479,000,000
	Chuyên đề cải tiến giảm thợ phụ Veston	5	104,819,443		
2	MĐG	59	440,326,600		389,098,444
	Sáng kiến cải tiến	58	428,800,864	96	389,098,444
	Bán tự động	1	11,525,735		
3	TB2	62	700,655,526		381,107,909
	Sáng kiến cải tiến	60	390,655,526	30	381,107,909
	Chế tạo máy ép phom cổ	2	310,000,000		
4	HDF	29	306,805,369	16	358,770,970
5	VT1	19	107,432,082	20	157,693,150
6	TB1	36	235,545,406	10	54,308,335
7	VT2	16	57,349,648	14	52,946,790
8	LT	18	86,529,298	9	30,412,553

• Các trung tâm R&D:

Đơn vị	Năm 2023	SS 2022	Jacket	Sơ mi	Quần/váy	Veston	DK	Khác
<b>Tổng các TT</b>	<b>6.960</b>	<b>119%</b>	<b>3.313</b>	<b>1.096</b>	<b>1.113</b>	<b>358</b>	<b>927</b>	<b>153</b>
TT1	2.968	90%	2.968					
TT2	1.438	105%	139	532	415	352		
TT3	658	116%	30	115	360			153
TT4	684	111%	124	226	328	6		
TT5	1.212		52	223	10		927	

## 5/ Kinh doanh nội địa

TT	Diễn giải	Tổng nội địa	TIDG				FIDG			
			TH 2023	SS KH (%)	SS CK (%)	Tỉ trọng (%)	TH 2023	SS KH (%)	SS CK (%)	Tỉ trọng (%)
	<b>Cộng</b>	<b>492</b>	<b>313</b>	<b>101</b>	<b>89</b>		<b>179</b>	<b>77</b>	<b>86</b>	
1	Đồng phục	370	241	102	87	77%	129	73	77	72%
2	Thời trang	83	33	56	154	10%	50	87	122	28%
	TT Nữ	42	13	76	104		29	101	119	
	TT Nam	41	19	48	229		22	74	127	
3	DT khác	39	39	263	74	13%				

- 1- Đa dạng hóa các kênh phân phối như cửa hàng, online, siêu thị, đại lý, nhượng quyền tại các TP lớn như Hà Nội, Nghệ An, Thanh Hóa, Quảng Ninh, Hải Dương... SX dòng hàng riêng cho từng kênh bán hàng. Xây dựng mô hình nhà phân phối tại các tỉnh.
- 2- Đẩy mạnh kênh bán hàng Online, TMĐT hiệu quả, tiết kiệm; Các sản phẩm thời trang đã cung cấp được vào hệ thống các TTTM lớn, tuy nhiên hệ thống đại lý còn ít.
- 3- Xử lý dứt điểm hàng tồn từ 2019 trở về trước để thu hồi vốn, tăng quỹ kho.
- 4- Đóng góp quan trọng về nguồn hàng sản xuất trong Q1/2023 và nguồn hàng cho nhà máy mới Du Long từ Q2/2023.
- 5- KD đồng phục tiếp tục duy trì được các khách hàng lớn, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm (giảm tỷ lệ hàng sửa) và dịch vụ. Ký thêm nhiều khách hàng mới thông qua đấu thầu. Tiến độ giao hàng thực hiện tốt so với các năm trước, đáp ứng yêu cầu của hợp đồng. Phát triển các NCC giá cạnh tranh để mở rộng sang phân khúc đồng phục trường học, nhà hàng, khách sạn, bệnh viện; Một số khách đồng phục của FIDG giảm ảnh hưởng đến doanh thu đồng phục.

## 6/ Lĩnh vực Sourcing:

Đvt - mét

TH 2022	KH 2023	TH 2023	SS KH	SS 2022
2.417.561	3.500.000	<b>3.182.712</b>	91%	132%

Chủng loại	NCC Nước ngoài		NCC Việt Nam		Tổng
	Cũ	Mới	Cũ	Mới	
Nguyên liệu	26	<b>23</b>	15		<b>64 tăng 23</b>
Phụ liệu	5		17	<b>3</b>	<b>25 tăng 3</b>
Tổng cộng					<b>89</b>

- 1- Nâng cấp bộ phận Sourcing thành **Trung tâm Sourcing** tập trung hơn vào nghiên cứu phát triển NPL giá cạnh tranh, triển khai cải tiến vải có tính đặc thù, độc quyền.
- 2- Đã tiếp cận và tham gia vào chuỗi cung ứng của một số khách hàng XK truyền thống. Chào giá NPL các khách hàng mới.
- 3- Tỷ trọng NPL Sourcing trong các đơn hàng XK truyền thống còn thấp. Vải chính phần lớn vẫn là chỉ định.
- 4- Cung ứng vải giá cạnh tranh cho Thời trang, Đồng phục và BHLĐ vẫn còn hạn chế.

## 7/ Lĩnh vực quản trị, nhân lực và đào tạo:

- 1- Phân công lãnh đạo các cấp, các đơn vị trong hệ thống; làm rõ trách nhiệm và tính chủ động trong điều hành công việc; cân đối đủ nguồn lực thực hiện nhiệm vụ và kết quả cuối cùng là giải pháp chủ lực trong năm 2023.
- 2- Công tác tổ chức cán bộ: TCT đã bổ nhiệm 2 đ/c Phó TGĐ, 1 GĐĐH, Trưởng phòng XNK và 3 Phó phòng XNK, KHTT nhằm tăng cường công tác lãnh đạo.
- 3- Tăng cường đào tạo tại chỗ để làm một việc, biết nhiều việc kiêm nhiệm khi sắp xếp tinh giảm bộ máy.
- 4- Tập huấn và ứng dụng trí tuệ nhân tạo AI trong thiết kế.

## PHẦN THỨ HAI : KẾ HOẠCH 2024 MỤC TIÊU VÀ GIẢI PHÁP

### I/ Tình hình chung :

- 1- Dự báo kinh tế thế giới năm 2024 duy trì như 2023 với tăng trưởng ở mức thấp: TT Mỹ phục hồi nhẹ, lạm phát được kiềm chế và lãi suất giảm. TT tăng trưởng nhẹ so với 2023 nhưng vẫn còn khó khăn. TT Nhật Bản cơ bản ổn định. TT Nga sẽ khó khăn hơn 2023 do ảnh hưởng của tỷ giá, lãi suất và hàng tồn kho tăng cao.
- 2- Dự báo tổng cầu dệt may thế giới 2024 ở mức như 2023. Cầu may mặc tăng ở TT Mỹ, Nhật; đơn hàng nhỏ lẻ và cạnh tranh về giá tiếp tục gay gắt.
- 3- Ngành dệt may tiếp tục đối mặt những vấn đề khó khăn: chuỗi cung ứng còn nhiều rủi ro, chi phí đầu vào cao; rủi ro công nợ chậm; rủi ro lãi suất; xu hướng xanh hóa, cơ chế chính sách kiểm soát phát thải, kinh doanh tuần hoàn diễn ra nhanh làm chậm tốc độ tiêu thụ sản phẩm...mua hàng giảm, chi phí mua hàng của khách tăng.
- 4- Tình hình các khách truyền thống của Đức Giang về Jacket, Quần, Dệt kim chưa cải thiện so với cùng kỳ, một số khách ở phân khúc cao giảm sản lượng; khối sômi có cải thiện tăng hơn vào 6T cuối năm.

### II/ Kế hoạch năm 2024:

Các chỉ tiêu chính	Đvt	KH 2024	TH 2023	SS	Tỷ trọng
<b>Kim ngạch XK</b>	Tr USD	<b>80,8</b>	<b>80,8</b>	<b>100%</b>	
ODM	Tr USD	8,0	9,6	84%	10%
FOB	Tr USD	57,4	59,3	97%	71%
CM	Tr USD	15,4	11,9	129%	19%

Các chỉ tiêu chính	Đvt	KH 2024	TH 2023	SS	Tỷ trọng
<b>Tổng doanh thu</b>	Tỷ đ	<b>2.432</b>	2.438	100%	
<b>Doanh thu XK</b>	Tỷ đ	<b>1.932</b>	1.905	101%	80%
<b>KD Nội địa</b>	Tỷ đ	<b>465</b>	492	95%	20%
TIDG	Tỷ đ	292	313	93%	
FIDG	Tỷ đ	174	179	97%	
<b>DT dịch vụ (WIDG)</b>	Tỷ đ	<b>16,1</b>	13,8	117%	

Các chỉ tiêu chính	Đvt	KH 2024	TH 2023	SS	Tỷ trọng
Lợi nhuận	Tỷ đ	20	19,1	105	
Chia cổ tức	%	15%	15%		

Sản lượng các đơn hàng giá trị trung bình tăng lên bù phần giảm các đơn hàng giá trị cao. Năm 2024 sản lượng tăng 34% so với 2023 với kim ngạch XK tương đương. Sản lượng tăng đặt ra yêu cầu rất lớn cho khối SX phải sắp xếp cơ cấu lại để tăng năng suất, chuyển đổi nhanh đảm bảo hiệu quả SX và kế hoạch giao hàng.

Mặt hàng	KH2024		TH2023		SS KH2024 / TH2023	
	Số lượng (1000sp)	Doanh thu (triệu USD)	Số lượng (1000sp)	Doanh thu (triệu USD)	Số lượng (%)	Doanh thu (%)
Tổng	10,526	\$80.8	7,878	\$80.8	134%	100%
Sơ mi	7,542	\$42.6	5,489	\$37.6	137%	113%
Jacket	2,118	\$32.2	1,989	\$36.8	107%	87%
Quần	484	\$3.4	250	\$3.9	194%	86%
Dệt kim	381	\$2.6	151	\$2.4	253%	109%

#### Kinh doanh nội địa:

Đvt: tỷ đồng

TT	Diễn giải	Tổng nội địa	TIDG			FIDG		
			KH 2024	SS CK	Tỉ trọng	KH 2024	SS CK	Tỉ trọng
	<b>Cộng</b>	<b>465</b>	<b>292</b>	<b>93%</b>		<b>174</b>	<b>97%</b>	
1	Đồng phục 73%	338	230	96%	79%	108	84%	62%
2	Thời trang 23%	105	39	120%	13%	66	131%	38%
	- TT Nữ	49	15	114%		34	117%	
	- TT Nam	57	24	124%		33	151%	
3	DT khác 5%	23	23	57%	8%			

### III/ Nhóm giải pháp:

#### 1/ Lĩnh vực Marketing và XTTM:

1. Phát huy, giữ vững vai trò của trung tâm Dugarco Creative: Nâng cấp cách làm ODM, từng bước chuyển hóa mẫu ODM thành đơn hàng.
2. Tích cực XTTM theo hình thức trực tiếp, phối hợp với Hoàng Thành tìm kiếm các đối tác xây dựng chuỗi dệt may tuần hoàn, tái chế tại KCN Du Long.
3. Khai thác tối đa các khách hàng truyền thống ở tất cả các chủng loại sản phẩm; tính toán và chào giá nhanh để chốt đơn hàng nhanh.
4. Xúc tiến tăng các TT Nhật, Thái Lan, Nam Mỹ, Hàn Quốc.

#### 2/ Lĩnh vực Kế hoạch và XNK:

##### 1- Tối ưu hóa quản trị KHSX

- Cải tiến công tác KHSX: Có thông tin sớm nguồn hàng cho đơn vị để chủ động sắp xếp năng lực thiết bị, cơ cấu lực lượng lao động, thời gian làm việc hợp lý - tiết kiệm – hiệu quả; KHSX ngoài nội dung đảm bảo yêu cầu tiến độ giao hàng, cần sắp xếp thông minh, khoa học để tối ưu về doanh thu – chi phí cho đơn vị.
- Công tác CBSX, đồng bộ mẫu, tài liệu, NPL phải sát sao, kịp thời cho SX và tiết kiệm chi phí, hạn chế tối đa phát sinh trong SX.

- Phối hợp với TT R&D định hướng năng lực đơn vị SX ngay khi chào giá, hướng dẫn nhà máy chuẩn bị đầy đủ trước khi vào chuyền về nghiên cứu công nghệ - cải tiến – cũ giá – cơ cấu LD tối ưu chuyền SX, trọng điểm là đơn hàng Costco tại ĐL – HN1 – Lạc Thủy.
- Giám sát thực hiện NS, Doanh Thu, ngày giao hàng chặt chẽ và có biện pháp quyết liệt với những trường hợp đơn vị không tuân thủ thực hiện KH.

## 2- Kiểm soát chi phí :

- Kiểm soát chặt hơn khi đặt NPL cho các khách hàng FOB/ODM để tối đa hiệu quả FOB/ODM , tiết kiệm tối đa SL NPL đặt (giảm thiểu % hao hụt cho từng đơn hàng, giám sát khổ vải thực tế để giảm ĐM), tính toán tận dụng NPL tồn.
- L/v với các NCC để giảm giá NPL tối đa, tìm nguồn NPL chất lượng tương đương với giá cạnh tranh hơn để tiết giảm chi phí NPL.
- Lựa chọn các đơn vị Logistic có uy tín, kinh nghiệm để vừa kiểm soát tốt hàng nhập – xuất, vừa giảm thiểu chi phí logistic.

3- Quản trị rủi ro thông qua đánh giá phân loại các khách hàng theo nhóm thực hiện tốt, chưa tốt, các nghĩa vụ theo hợp đồng, cảnh báo và đôn đốc chậm thanh toán đến các bộ phận XTTM khi trị giá công nợ tăng cao và kéo dài.

## 3/ **Kinh doanh nội địa**

### 3.1/ TIDG:

- KD thời trang tăng cường thêm chủng loại sản phẩm vào kênh bán hàng tại các Trung tâm thương mại; Mở thêm 30 đại lý mới, tập trung khai thác các đại lý KD tốt. Rà soát, cơ cấu lại nhân sự tinh gọn và đáp ứng tốt công việc.
- Tiếp tục giữ vững các khách hàng đồng phục truyền thống. Theo dõi, tham gia các gói thầu nội địa; nâng cao chất lượng may đo ; nâng cao dịch vụ sau bán hàng. Triển khai Marketing chào mẫu, cập nhật các sản phẩm trên Website đồng phục, xây dựng Fanpage phục vụ khách hàng trải nghiệm và đặt hàng.

### 3.2/ FIDG:

- KD thời trang đặt mục tiêu tăng trưởng bứt phá trong năm 2024 để bù cho ĐP. TT nữ tập trung vào kênh bán lẻ tại cửa hàng, online, sàn TMĐT. Phát triển hệ thống đại lý cấp 1 tại các tỉnh, mở thêm kênh bán siêu thị. Truyền thông về thời trang XANH. Xây dựng cơ chế bán hàng linh hoạt cho các kênh. Tập trung khai thác tốt 2 cửa hàng hiện có, nâng cao doanh thu sàn TMĐT, đẩy mạnh kênh bán hàng nhà phân phối và siêu thị. Tiếp tục phân loại hàng tồn để có chính sách bán phù hợp.
- KD đồng phục tập trung duy trì các khách hàng lớn truyền thống bằng chất lượng và dịch vụ. Bám sát các khách hàng mới năm 2023 để tiếp tục làm trong năm 2024. Đẩy nhanh tốc độ cung ứng các loại vải, phát triển vải đặc thù. Nghiên cứu để có sản phẩm chất lượng tốt, giá hợp lý, nâng cao cạnh tranh. Kết hợp 3D, ứng dụng AI vào thiết kế.

4/ Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	Doanh thu (usd)	SS CK (%)	Ns Cty (\$/cg)	SS CK (%)	Lương BQ (VNĐ)	SS CK (%)	Tăng LĐ
	<b>TỔNG</b>	<b>31.415.977</b>	<b>105</b>	<b>20,1</b>	<b>104</b>	<b>7.054</b>	<b>103</b>	<b>387</b>
1	TH	1.388.068	108	19,21	106	6.437	102	1
2	HDF	3.442.215	106	20,9	111	7.055	102	-
3	HN2	3.141.548	105	21,8	107	7.090	104	21
4	Đ/Lương	5.834.568	104	20,7	106	6.778	103	83
5	Lạc Thủy	2.300.456	104	19,0	117	6.299	101	24
6	MĐG	5.701.181	103	23,1	107	7.984	103	(22)
7	VT2	2.188.082	100	18,8	105	7.001	100	-
8	VT1	790.160	97	22,0	112	6.824	103	-
9	Đ/Hạnh	4.289.210	96	20,5	96	8.500	119	-
10	HN1	1.147.693	85	20,1	100	6.455	93	-
11	HTĐL	1.192.796	701	10,15	211	4.768	111	280
12	MTT (1.000đ)	5.745.437	135	20,2	138	7.969	100	2

TT	Đầu tư MMTB	Năm 2023		Năm 2024	
		SL	Trị giá (tỷ đồng)	SL	Trị giá (tỷ đồng)
	<b>Cộng</b>	<b>674</b>	<b>34.83</b>	<b>283</b>	<b>20.69</b>
1	HT - ĐL	417	20.28	218	16.4
2	Đức Giang	31	3.00	59	3.0
3	Hưng Nhân (1+2)	56	2.22	1	0.49
4	Đô Lương	54	2.22	-	-
5	Việt Thành (1 +2)	29	2.40	-	-
6	Lạc Thủy	26	1.41	-	-
7	HDF	56	1.93	5	0.83
8	Việt Thanh	2	0.15	-	-
9	Trung tâm R&D1	2	1.06	-	-
11	Phần mềm giây giờ	1	0.16	-	-

- 1- Thường xuyên rà soát tái cơ cấu lực lượng SX, giảm lao động gián tiếp và LĐ không may để nâng cao NS và tiết giảm chi phí tiền lương.
- 2- Đẩy mạnh công tác CBSX và quản lý SX, cải tiến quy trình công nghệ, phân tích thời gian chế tạo chuẩn, dự kiến năng suất chuẩn làm cơ sở xây dựng mức khoán các công đoạn, xử lý nhanh kịp thời và đến cùng khi có các phát sinh trong SX.
- 3- Củng cố hệ thống QLCL trên cơ sở thủ trưởng đơn vị thực hiện trực tiếp kiểm tra giám sát việc thực hiện hệ thống kiểm soát chất lượng tại đơn vị mình, cảnh báo trước các nguy cơ dẫn phát sinh về chất lượng để có giải pháp xử lý ngay trước khi vào sản xuất. Phòng QLCL TCT giám sát chặt chẽ hơn nữa tại các đơn vị, cùng với Du Long xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đủ mạnh đáp ứng yêu cầu chất lượng của khách hàng.
- 4- Các TT R&D: Nâng cao năng lực nghiên cứu phát triển, thử nghiệm triển khai SX các mã hàng trên cơ sở đó đưa ra các quy trình công nghệ chuẩn, tối ưu hóa cho sản xuất. Phối hợp các đơn vị sản xuất nghiên cứu xây dựng các chuyên đề cải tiến bán tự động và tự động hóa như TT2 và ĐL đã triển khai thực hiện cho hiệu quả tốt.

#### 5/ Lĩnh vực Sourcing:

Năm	KH 2024	2023	2024/2023
Số lượng (m)	3.500.000	3.182.712	110%

- 1- Tiếp tục nâng cao nghiệp vụ TT Sourcing, chuẩn bị các phương án cải tiến vải và phát triển vải cho các chương trình đồng phục lớn
- 2- Triển khai phát triển vải chức năng theo MOU đã ký với khách Nhật để cải tiến vải cho các chương trình đồng phục.
- 3- Tiếp cận và Nâng cao tỷ trọng NPL Sourcing trong các đơn hàng XK để có phương án giá cạnh tranh.

#### 6/ Công tác tổ chức, lao động và tiền lương:

- 1- Tiếp tục sắp xếp tinh giảm bộ máy, nâng cao hiệu quả công việc, đảm bảo hoạt động SXKD phù hợp trong tình hình mới.
- 2- Bố trí lao động linh hoạt theo đơn hàng để tạo ra hiệu quả.
- 3- Tiền lương phải gắn liền với năng suất lao động trên cơ sở sắp xếp đúng người đúng việc, tiết kiệm thời gian làm việc. Để gắn trách nhiệm cán bộ quản lý điều hành trong lĩnh vực được phân công, tiền lương bộ máy quản lý tại các Công ty hưởng lương theo tỉ lệ hoàn thành kế hoạch DT từng tháng, bộ máy quản lý và điều hành tại TCT thực hiện chế độ tạm ứng tiền lương với mức 75% theo quy chế trả lương, cuối năm căn cứ vào mức độ hoàn thành KH sẽ điều chỉnh tỉ lệ hưởng lương theo kết quả SXKD.
- 4- Văn phòng TCT nghiên cứu và đề xuất xây dựng bộ tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBNV (KPI).

#### IV. Tóm tắt một số tình hình SXKD Quý I/2024:

##### 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	457,0	481,7	585,9	95	78
Kim ngạch XK	Tr USD	16,1	17,5	23,3	92	69
KD Nội địa	Tỷ đồng	59,9	56,3	42,2	106	142

Kim ngạch XK Quý I đạt 92% KH do một số yếu tố: 1- SX Jacket chậm 1 tháng so với cùng kỳ, 2- Đơn giá XK thấp hơn cùng kỳ, 3- Lao động giảm so với đầu năm.

##### 2/ Tình hình thực hiện một số trọng tâm công việc trong Quý I/2024:

###### 1- Marketing và XTTM:

- Nguồn hàng có cải thiện và đáp ứng đủ cho năng lực SX nhưng giá vẫn rất khó khăn, mặt bằng giá thấp như cuối năm 2023.
- TT Nga giảm 50% nguồn hàng Quý 1+2 so cùng kỳ. Bộ phận XTTM đã đẩy mạnh xúc tiến các TT khác. Nguồn hàng đủ đến hết tháng 7 và một phần của tháng 8/2024.

###### 2- Kế hoạch và Sourcing :

- KHSX sau nghỉ Tết không thuận lợi do công nhân nghỉ việc và nghỉ mùa vụ. Năng suất và doanh thu tại hầu hết các nhà máy đều không đạt kế hoạch nên phải tăng chuyên, điều chuyển đơn hàng đi các nhà máy khác hỗ trợ, đàm phán lùi giao hàng.



- Hoàn thành chương trình phát triển vải sơ mi đặc thù; Phát triển NPL các chương trình Giao thông và các đơn hàng khách Nhật; L/v với khách phát triển vải tính năng vải chống cháy, vải đồng phục y tế; Chuẩn bị NPL cho các chương trình XTTM Mỹ, Nhật.
- Đàm phán NCC để giảm giá vốn NL cho chương trình đồng phục TC1.

### 3- Khối Sản xuất

TT	Đơn vị	DT CM Q1 (USD)	KH	CK	SS KH (%)	SS CK (%)	Tăng giảm LĐ	
							Gián tiếp	Khối SX
	<b>Cộng</b>	<b>5.898.713</b>	<b>6.665.277</b>	<b>7.979.743</b>	<b>88</b>	<b>74</b>	<b>(9)</b>	<b>(226)</b>
1	Đức Hạnh	1.091.743	1.018.239	1.151.559	107	95	-	(26)
2	HN2	706.576	719.962	845.805	98	84	-	(19)
3	MĐG	1.056.579	1.154.703	1.494.143	92	71	(2)	(36)
4	Đô Lương	1.058.093	1.244.400	1.333.526	85	79	-	(59)
5	HDF	612.489	800.428	799.545	77	77	(1)	(47)
6	Lạc Thủy	395.600	463.539	648.667	85	61	-	(8)
7	TH	219.823	303.029	328.817	73	67	-	(31)
8	VT1	158.761	184.836	248.882	86	64	(2)	(7)
9	HN1	181.522	195.204	362.925	93	50	-	(31)
10	VT2	352.536	480.661	745.273	73	47	(4)	(52)
11	HTĐL	64.991	100.276	20.601	65		-	90

### 4- Kinh doanh Nội địa:

Các chỉ tiêu chính	Đ/vị	Ước Q1	KH	CK	SS KH %	SS CK %
<b>KD Nội địa</b>	Tỷ đồng	<b>59,9</b>	<b>56,3</b>	<b>42,2</b>	<b>106</b>	<b>142</b>
- TIDG	Tỷ đồng	<b>27,0</b>	<b>26,6</b>	<b>21,3</b>	<b>102</b>	<b>127</b>
Đồng phục		18,3	19,1	13,8	96	132
Thời trang		7,1	6,9	6,5	103	109
+ TT Nữ		3,3	3,2	3,4	102	97
+ TT Nam		3,8	3,7	3,1	103	122
DT khác		1,7	0,6	1,0	277	174
- FIDG	Tỷ đồng	<b>32,9</b>	<b>29,7</b>	<b>20,9</b>	<b>111</b>	<b>158</b>
Đồng phục		12,5	13,0	4,6	96	270
Thời trang		20,4	16,7	16,2	122	126
+ TT Nữ		12,3	9,2	10,0	133	122
+ TT Nam		8,1	7,5	6,2	108	131

### 5- Công tác tổ chức cán bộ:

- Triển khai QĐ số 86 ngày 01/3/2024 về phân công nhiệm vụ trong lãnh đạo Tổng công ty Đức Giang để nâng cao trách nhiệm và năng lực của Ban điều hành.
- Bổ nhiệm đ/c Lê Quang Chung PTGD kiêm chánh Văn phòng TCT.
- Triển khai ngay từ đầu năm việc bổ nhiệm, luân chuyển để nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành tại một số đơn vị thành viên là HDF, Lạc Thủy, Việt Thanh, HN1.

## **Khẩu hiệu của năm 2024 : CHUYỂN ĐỔI ĐỂ TRƯỞNG THÀNH**

Trên đây là báo cáo tổng kết SXKD năm 2023, kế hoạch giải pháp thực hiện kế hoạch năm 2024 trình trước ĐHĐCĐ.

*Xin trân trọng cảm ơn !*

**TM.BAN ĐIỀU HÀNH**  
**TỔNG GIÁM ĐỐC**  
**Phạm Tiến Lâm**

Số: 03.2024/TCT-BKS

Hà Nội, ngày 20 tháng 04 năm 2024

## **BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT** **(Trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024)**

- ✓ Căn cứ chức năng, nhiệm vụ của Ban kiểm soát được quy định tại Luật doanh nghiệp Số 59/2020/QH14;
- ✓ Căn cứ quyền hạn và trách nhiệm của Ban Kiểm soát được quy định trong Bản Điều lệ và qui chế hoạt động Ban Kiểm soát Tổng Công ty Đức giang – CTCP;
- ✓ Căn cứ Báo cáo tài chính năm 2023 do Công ty lập và Báo cáo kiểm toán của Công ty TNHH Kiểm toán và định giá Việt Nam thực hiện;

Ban kiểm soát kính trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024 kết quả giám sát và hoạt động tài chính của Tổng công ty Đức Giang – CTCP cho niên độ kết thúc ngày 31/12/2023 với các nội dung chính như sau:

### **I./ HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT TRONG NĂM 2023:**

#### **1. Kiểm tra, giám sát đối với hoạt động của Tổng công ty:**

- 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 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 2023. 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, đồng thời giám sát việc thực hiện các kiến nghị do cơ quan kiểm toán đưa ra.
- Ban kiểm soát tham gia các cuộc họp của HĐQT, Ban điều hành, hội nghị kế hoạch để nắm bắt tình hình hoạt động kinh doanh, kế hoạch kinh doanh và đầu tư xây dựng của Tổng công ty.

#### **2. Đánh giá công việc của Ban kiểm soát :**

- Ban Kiểm soát đã thực hiện đúng trách nhiệm giám sát tình hình tài chính của Tổng công ty, tính hợp pháp trong các hoạt động của các thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc và cán bộ quản lý của Tổng công ty.
- Trong năm Ban kiểm soát đã họp 2 lần 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 2024.

- BKS đã phối hợp với Ban KTNB đưa ra báo cáo đánh giá hàng tháng về kết quả kinh doanh của các đơn vị Tổng công ty đầu tư tài chính, từ đó giúp cho HĐQT, BDH biết được những tồn tại để kịp thời khắc phục, hạn chế rủi ro.

### 3. Thù lao của Ban kiểm soát :

- Trưởng BKS: 7 triệu/ tháng x 12 tháng = 84.000.000đ

- Thành viên BKS: 4 triệu/tháng x 2 thành viên x 12 tháng = 96.000.000đ

## II./ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KIỂM TRA, GIÁM SÁT NĂM 2023

Trong năm 2023 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 TGDĐ đã tuân thủ các quy định của Pháp luật trong công tác quản lý, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Cùng với BDH, Tổng giám đốc đã điều hành SXKD; phát huy hiệu quả bộ máy tổ chức và quản lý Tổng công ty.

### 1. Kết quả thực hiện SXKD năm 2023:

Báo cáo tài chính của công ty được lập trên cơ sở các chuẩn mực, chế độ kế toán Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan, mở sổ kế toán chi tiết, tổng hợp đúng quy định. BCTC đã phản ánh chính xác tình hình tài chính kinh doanh của Tổng công ty tại thời điểm 31/12/2023 là phù hợp với quy định kế toán hiện hành, không có sai sót trọng yếu xảy ra về công tác hạch toán kế toán.

*Đơn vị tính: tỷ đồng, %*

Stt	Chỉ tiêu	TH 2022	TH 2023	Tăng ( giảm) %	
				Tuyệt đối	Tương đối
1	<b>Doanh thu thuần</b>	<b>1.977</b>	<b>1.746</b>	<b>(231)</b>	<b>-13%</b>
2	Tổng chi phí	1.989	1.774	(215)	-12%
3	Lợi nhuận trước thuế	30	19,1	(10,9)	-57%
4	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>(8)</b>	<b>-47%</b>
5	Tổng tài sản	955	854	(101)	-11,8%
6	Vốn chủ sở hữu	155	154	(1)	-0,6%
7	Tỷ suất LNST/Doanh thu	1,3%	0,97%		
8	Tỷ suất LNST/Tài sản	2,6%	2%		
9	Tỷ suất LNST/Vốn CSH	16,1%	11,04%		

## 1.1 Doanh thu:

- Năm 2023 doanh thu thuần đạt 1.746 tỷ đồng, giảm 231 tỷ đồng so với năm 2022 tương ứng giảm 13% chủ yếu do:

- + Doanh thu xuất khẩu giảm 305 tỷ,
- + Doanh thu hàng đồng phục tăng 74 tỷ
- Doanh thu hoạt động tài chính tăng 4 tỷ chủ yếu do:
  - + Tăng lãi tiền gửi 2,4 tỷ do lãi suất trong năm tăng.
  - + Tăng doanh thu từ cổ tức và lợi nhuận được chia: 4,7 tỷ
  - + Giảm lãi chênh lệch tỉ giá 3,1 tỷ

## 1.2 Chi phí:

Tổng chi phí (Giá vốn hàng bán, chi phí tài chính, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp) năm 2023 là 1.774 tỷ đồng, năm 2022 là 1.989 tỷ đồng, giảm 216 tỷ. Trong đó các chi phí chủ yếu tăng giảm như sau:

- Chi phí giá vốn hàng bán: giảm 197 tỷ đồng tương ứng với doanh thu giảm 231 tỷ và một số yếu tố đầu vào giảm (trong đó chi phí tiền lương giảm 6,4 tỷ).
- Chi phí tài chính: giảm 5,2 tỷ đồng do tăng dự phòng đầu tư dài hạn (2,7 tỷ) và tăng 2,5 tỷ chi phí lãi vay ngắn; lỗ chênh lệch tỉ giá giảm 10,5 tỷ.
- Chi phí quản lý doanh nghiệp: giảm 8,4 tỷ gồm giảm chi phí tiền lương và tăng chi phí dự phòng.

Ban điều hành đã tích cực đôn đốc thu hồi nợ khó đòi cụ thể: trong năm 2023 đã thu được của công ty FLC 120 triệu, Bamboo: 3,5 tỷ. Trích lập dự phòng phải thu khó đòi: 5,9 tỷ.

## 1.3 Lợi nhuận:

Lợi nhuận của Tổng công ty năm 2023 đạt 19,1 tỷ. Tổng LNST là 17 tỷ đồng; TCT dự kiến chi trả cổ tức 15% trên vốn điều lệ, tương đương 13,5 tỷ đồng.

## 2. Tình hình tài chính:

Công tác tài chính đảm bảo khả năng thanh toán, ổn định dòng tiền cho các đơn vị thành viên trong điều kiện thị trường tài chính nhiều khó khăn, biến động.

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 2023 là 9,9 tỷ đồng.

Trong lĩnh vực đầu tư tài chính, BKS nhận thấy hoạt động đầu tư của Tổng Công ty là minh bạch, có hiệu quả, bảo toàn vốn và an toàn.

### Cơ cấu vốn điều lệ của công ty đến 31/12/2023:

STT	Nội dung	01/1/2023	31/12/2023	Tỷ lệ (%)
1	Vốn điều lệ	89.996.220.000	89.996.220.000	100
	<i>Vốn góp của:</i>			
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	

### III. ĐÁNH GIÁ VIỆC THỰC HIỆN NGHỊ QUYẾT ĐẠI HỘI CỔ ĐÔNG:

HĐQT và BDH đã bám sát định hướng và những nhiệm vụ trọng tâm được nêu tại Nghị Quyết của Đại hội đồng cổ đông năm 2023, 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. Hội đồng Quản trị đã kịp thời cùng BDH xử lý nhiều diễn biến phức tạp phát sinh do thị trường thế giới và trong nước biến động mạnh, đặc biệt khi lạm phát tăng cao, thị trường xuất khẩu suy giảm mạnh.

Kết quả thực hiện Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2023 đạt 64% so với cùng kỳ không như Nghị quyết của ĐHĐCĐ năm 2023 đã đề ra do ảnh hưởng từ điều kiện khó khăn của chung thị trường và từ khách hàng (cam kết đơn hàng nhưng giảm hoặc không thực hiện gây thiệt hại cho Tổng công ty).

Theo Nghị quyết ĐHĐCĐ kế hoạch chi trả cổ tức cho năm tài chính 2022 là 25% trên mệnh giá cổ phiếu tương đương số tiền 22,5 tỷ, công ty đã thực hiện trả cổ tức đầy đủ, đúng thời hạn.

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.

### IV. PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ CỦA BKS TRONG NĂM 2024:

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 2024 tập trung vào các nội dung chính như sau :

1. Thực hiện kiểm tra, giám sát các hoạt động kinh doanh, quản lý và điều hành của Tổng công ty nhằm đảm bảo tính tuân thủ theo quy định của Pháp luật.
2. Định kỳ, thẩm định tính đầy đủ, đúng chế độ và trung thực của Báo cáo tài chính.

3. Tăng cường và phối hợp cùng Kiểm toán nội bộ củng cố công tác 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.

**Thay mặt Ban kiểm soát**

**Nguyễn Thị Vân Oanh**

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2024

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
TẠI CUỘC HỌP ĐHĐCĐ TCTY ĐỨC GIANG 20/4/2024**

**I. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN NQ ĐHĐCĐ NĂM 2023.**

- Trong năm qua HĐQT đã kịp thời cùng BĐH xử lý nhiều diễn biến phức tạp phát sinh do tình hình thị trường thế giới và trong nước biến động mạnh, tác động dai dẳng của đại dịch covid19, đặc biệt khi lạm phát tăng cao, thị trường XK suy giảm mạnh, nhiều khách hàng đã cam kết đơn hàng nhưng giảm hoặc không thực hiện gây thiệt hại cho Tcty; Trong tình hình đó từ cuối quý II/2023 HĐQT đã chỉ đạo mạnh mẽ áp dụng biện pháp cơ cấu thời gian và lao động trong toàn hệ thống, giúp ngăn ngừa và hạn chế tối đa rủi ro, tiết giảm mạnh chi phí và phấn đấu thực hiện tối đa KH đề ra.
- Thực hiện tốt công tác giám sát hoạt động kết hợp tạo động lực cho BĐH 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 BĐH tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục đối với công tác KH, marketing, 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 2023.**

**1. Kết quả thực hiện:**

Là một năm rất cố gắng trong điều kiện khó khăn chung của thị trường và khách hàng, cụ thể là:

- 1.1. Doanh thu chỉ đạt 83% KH (87% so với cùng kỳ 2022), trong đó XK chỉ đạt mức 80% (86% so với cùng kỳ 2022), trong đó FOB đạt 80% KH và ODM đạt 109% KH, KDND chỉ đạt 91% (88% so với cùng kỳ). Tỷ trọng XK/NĐ là 80/20.
- 1.2. Năng suất và lương của các đơn vị bình quân từ 84-85% so với KH và cùng kỳ do đơn giá giảm mạnh. Toàn hệ thống giảm 107 lao động.
- 1.3. Hiệu quả SXKD:
  - Lợi nhuận đạt 64% so với cùng kỳ, tuy nhiên tăng 127% so với KH điều chỉnh được Vinatex thông qua.



- Có thể nói Tcty đạt được lợi nhuận cao hơn mức điều chỉnh là do quyết tâm đẩy mạnh công tác quản trị trong SX và KD 6 tháng cuối năm.

## **2. Những việc đã làm của năm 2023:**

Năm 2023 HĐQT đã cùng BĐH hoạt động mạnh lĩnh vực MKT, KH, NSCL, QLSX và KDND, cụ thể như sau:

- 2.1. Về công tác MKT: duy trì hoạt động của mảng KD ODM, Dugarco studio, cho đến nay ngoài việc thu hút thêm nhiều khách hàng mới đặt hàng bù lại sự suy giảm của một số khách hàng lớn. Trên cơ sở đó Tcty quyết định mở rộng mô hình hoạt động mạnh và hiệu quả hơn bằng sự ra đời của Trung tâm Sáng tạo tháng 11/2023.
- 2.2. 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. Tuy NSLĐ chỉ bằng 83-84% so cùng kỳ nhưng xét yếu tố giảm giá và đơn hàng nhỏ lẻ thì NSLĐ thực tế tăng 12-15%.
- 2.3. 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. Đến nay hầu hết các đơn vị đã và đang triển khai các mặt hàng trong cùng một xưởng không phân biệt hàng XK hay ND góp phần cải thiện KH năm 2023.
- 2.4. 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. Lần đầu tiên, trong cả năm 2023 hàng hóa KDND đã giúp bù năng lực XK cho cả hệ thống. Hàng thời trang ĐG dần chiếm lĩnh thị trường một cách bài bản và bền vững. Đặc biệt doanh thu tiêu thụ hàng thời trang nam và nữ đều có mức tăng từ 120-150% so với cùng kỳ.
- 2.5. Chuyển đổi thành công việc cơ cấu sản xuất về thời gian và nhân lực phù hợp với thị trường giúp giảm thiểu chi phí, quản lý chặt quỹ lương, đảm bảo SXKD chủ động và hiệu quả.

## **III. NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂM 2024.**

### **1. Nhận định tình hình.**

- Năm 2023 và 2024 KTTG và VN tiếp tục phải đối mặt chuyển đổi SX xanh, giảm phát thải, chính sách tài khóa thận trọng của các quốc gia dẫn đến giảm cầu trong lĩnh vực dệt may, hầu hết các khách hàng đều xem xét khả năng giảm mua. Các đơn hàng đều chậm xác nhận, đơn hàng nhỏ lẻ nhiều, xu hướng giảm giá sâu và sản lượng, đặc biệt là tiến độ đặt của các khách đều không rõ ràng khiến cho các đơn vị không thể chủ động bố trí KHSX.

- Đặc biệt khi quý I/2024 khi thị trường dệt may có dấu hiệu tăng trưởng trở lại đã xuất hiện sự cạnh tranh về giá cả và lao động tạo ra sự bất ổn định mà sx phải đối mặt và chịu nhiều sức ép.

## **2. Định hướng phát triển của Tcty trong năm 2024.**

- 2.1. Phát huy kết quả và kinh nghiệm điều hành của năm 2023. Đẩy mạnh XTTM qua tất cả các kênh đã xây dựng trong những năm trước để thu hút khách hàng và đầu tư.
- 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 sau suy thoái.

## **3. Mục tiêu chính của Tcty năm 2024.**

- 3.1. Doanh thu phấn đấu đạt 2.400-2.450 tỷ trong đó XK phấn đấu tăng 3-5% và KDND phấn đấu đạt 100% so cùng kỳ, với tỷ lệ KDND/XK là 20/80. Phấn đấu đạt tỷ trọng hàng FOB và ODM /CM là 85/15 vẫn là tỷ trọng lý tưởng vừa tăng doanh thu vừa đảm bảo phát triển năng lực SX mới khi cần thiết.
- 3.2. Đối với XK: tăng cường hơn nữa hoạt động MKT trong tháng 2-5/2024 có trọng tâm trọng điểm, nhằm vào các thị trường và khách hàng tiềm năng. Bám sát hợp tác chiến lược với các khách hàng lớn. Chủ động đặt đại diện của ĐG ở các thị trường lớn.
- 3.3. Đối với KDND: tăng cường mở rộng hệ thống bán lẻ hàng thời trang dưới các hình thức bán trực tiếp, online, TMĐT và đại lý nhằm tận dụng cơ hội khi CP khuyến khích phát triển du lịch. Tăng cường năng lực thiết kế hàng nam và nữ cho các kênh tiêu thụ vào hệ thống siêu thị lớn.
- 3.4. Đối với SX: bố trí lại nhân sự ở các vị trí đứng đầu để ổn định các đơn vị, đầu tư chiều sâu tăng NS, tiếp tục mở rộng năng lực tại Cty CP Đô Lương khi điều kiện TT cho phép và đưa 2 xưởng của NM may Hoàng Thành Đô Lương tại Ninh Thuận đi vào hoạt động vào cuối quý II/2024. Đổi mới về chất công tác quản lý để thích ứng tình hình.
- 3.5. Do TT khó khăn như đã trình bày ở trên, LN trước thuế 2024 dự kiến 20 tỷ VNĐ và chia cổ tức dự kiến 15%. HĐQT phấn đấu vượt chỉ tiêu đề ra.

#### IV. NHỮNG GIẢI PHÁP CHÍNH TRONG NĂM 2024.

Với tình hình chung, đặc biệt là các diễn biến không thuận lợi với TT XK trong quý I/2024 quyết tâm thực hiện chỉ tiêu đề ra cho năm nay. HĐQT nhận thấy cần có những giải pháp mang tính “chuyển đổi để trưởng thành” như sau:

***Về vĩ mô: tăng cường quan hệ với các khách hàng lớn nhằm phát triển theo chiều dọc, đi vào các chuỗi một cách bền vững. Lấy TT Sáng tạo, ODM và sourcing làm nền tảng để tạo thế và lực cho ĐG.***

1. Phân công và bổ nhiệm lại lãnh đạo từ vp tcty đến các đơn vị trong hệ thống; làm rõ trách nhiệm người đứng đầu và tính chủ động trong điều hành công việc nhằm tăng cường sức mạnh của các đơn vị; Động viên hệ thống tích cực chuyển đổi để trưởng thành vượt qua khó khăn thách thức.
2. Đưa TT Sáng tạo vào hoạt động phối hợp cùng các bộ phận trong hệ thống nhằm phát huy sức mạnh, kết nối khách hàng chặt chẽ và hiệu quả hơn.
3. Đẩy mạnh công tác MKT và XTTM tiếp tục tham gia các kênh tiếp xúc khách hàng lớn tại các TT Mỹ, châu Âu, Nhật. Tiếp tục đẩy mạnh TT Nga có chọn lọc và thanh toán an toàn.
4. Tăng cường áp dụng công nghệ cao, AI và cải tiến vào thiết kế, các công đoạn SX và quản lý chất lượng. Nâng cao một bước hoạt động của các TT R&D.
5. Đẩy mạnh MKT mở rộng thị trường nội địa bao gồm: đồng phục và thời trang. Tiếp tục củng cố bộ máy và rút kinh nghiệm hoạt động của 2023 để tăng sức cạnh tranh của các Cty TM.
6. Tăng cường giám sát, kiểm toán nội bộ để giảm giá vốn tạo cạnh tranh phát triển bền vững:
  - Giảm chi phí NPL bằng cách tìm các nguồn cung mới có giá cạnh tranh.
  - Giảm chi phí lương thông qua trả lương thời gian và tạm ứng theo kết quả KD nhằm gắn trách nhiệm quản lý điều hành với SXKD.
  - Áp dụng các tiến bộ KHKT và cải tiến để nâng cao chất lượng và năng suất lao động.

***Và hơn bao giờ hết về vi mô: tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua đẩy mạnh công tác quản lý và lao động. Đây là giải pháp mang tính sống còn luôn đòi hỏi ĐG phải tìm mọi biện pháp sắp xếp bộ máy quản lý, phát hiện và điều chuyển cán bộ có năng lực đến các vị trí cần thiết và quan tâm đến đời sống thu nhập của người lao động.***

***Xin trân trọng cảm ơn!***

**CT HĐQT**

**Hoàng Vệ Dũng**