



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Mô hình kinh doanh

CTCP Tập Đoàn An Bình Vạn Phát (Tập Đoàn ABVP), tên giả định

PHẠM VI

5 dòng sản phẩm, 386 khách

NGƯỜI NHẬN

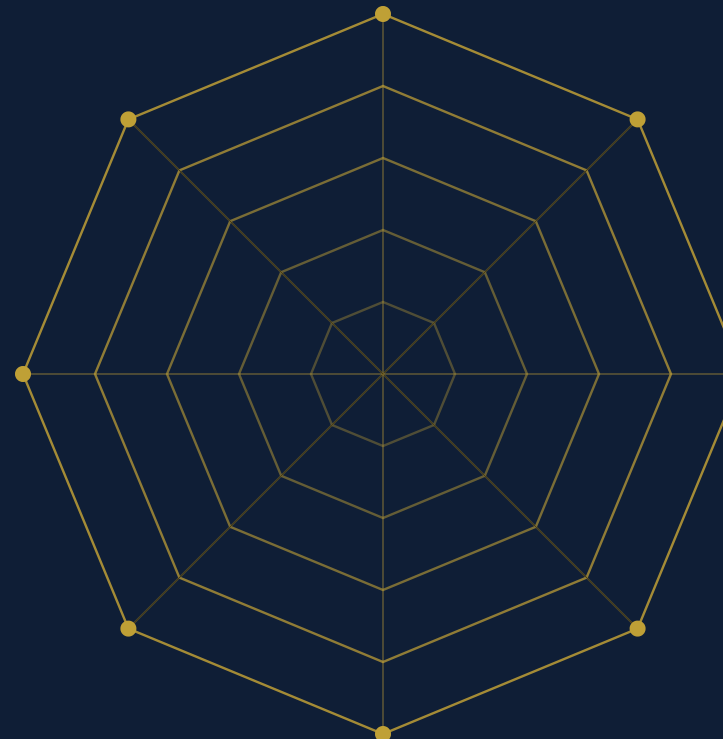
Hội đồng quản trị

THỜI GIAN

6 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Carton bán cho 10 khách lớn lỗ 11 tỷ EBITDA, hộp in, màng và túi đang bù

1

10 khách lớn mang 62% doanh thu, chỉ 52% EBITDA

Biên EBITDA của 10 khách lớn là 9,4%, của 46 khách tầm trung là 17,4%. Riêng carton bán cho 10 khách lớn, 254 tỷ doanh thu, lỗ 11 tỷ EBITDA sau chi phí phục vụ và giữ 82 tỷ vốn lưu động. Sổ sách vẫn ghi carton có biên gộp 12% nên trong 24 tháng 2024 và 2025 không ai thấy phần lỗ.

2

Carton giữ công suất, hộp in và túi tăng qua khách tầm trung

HĐQT duyệt mô hình: carton không mở thêm công suất, giá sàn tính trên biên sau chi phí phục vụ. Hộp in offset và túi thành phẩm là dòng tăng trưởng, bán cho khách FMCG tầm trung qua ABVP Thương mại, lệnh túi có sản lượng tối thiểu.

EBITDA CARTON CỦA 10 KHÁCH LỚN

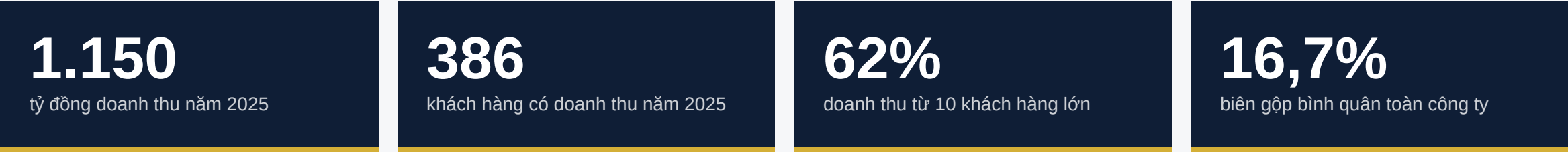
LỖ 11 tỷ

Năm 2025, doanh thu 254 tỷ, sau vận chuyển, kho, đổi mẫu và chi phí bán hàng phân bổ theo nguyên nhân.

BA VIỆC TRONG 12 THÁNG

- 1 Giá sàn carton sau chi phí phục vụ
- 2 Đổi điều khoản giao của 4 khách lớn
- 3 Sản lượng tối thiểu cho mỗi lệnh túi

Ba năm doanh thu tăng 17%, lợi nhuận tăng 12%, chưa ai đo được lãi theo khách



LÝ DO HĐQT KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

1

Chiến lược 5 năm lập từ 04/2026 cần biết dòng nào, khách nào tạo lãi trước khi chọn cơ cấu sản phẩm

2

Ngưỡng biên gộp 5% chạy từ 03/2026 chỉ nhìn được lãi gộp, chưa thấy chi phí phục vụ từng khách

3

Đánh giá sức khỏe đầu 2026 ghi nhận ABVP chưa biết lãi lỗ theo dòng sản phẩm

MỤC TIÊU DỰ ÁN (6 TUẦN, 05 ĐẾN 06/2026)

✓

Business Model Canvas hiện tại cho 5 dòng sản phẩm, 3 nhóm khách

✓

Unit economics theo dòng, nhóm khách và kênh, chi phí phân bổ theo nguyên nhân

✓

3 phương án mô hình mới, lộ trình chuyển đổi và mô hình tài chính

Không gồm hệ thống kế toán giá thành chạy thường xuyên và nghiên cứu thị trường sơ cấp.

Lãi từng khách tính trên 41 nhóm chi phí truy theo nguyên nhân phát sinh

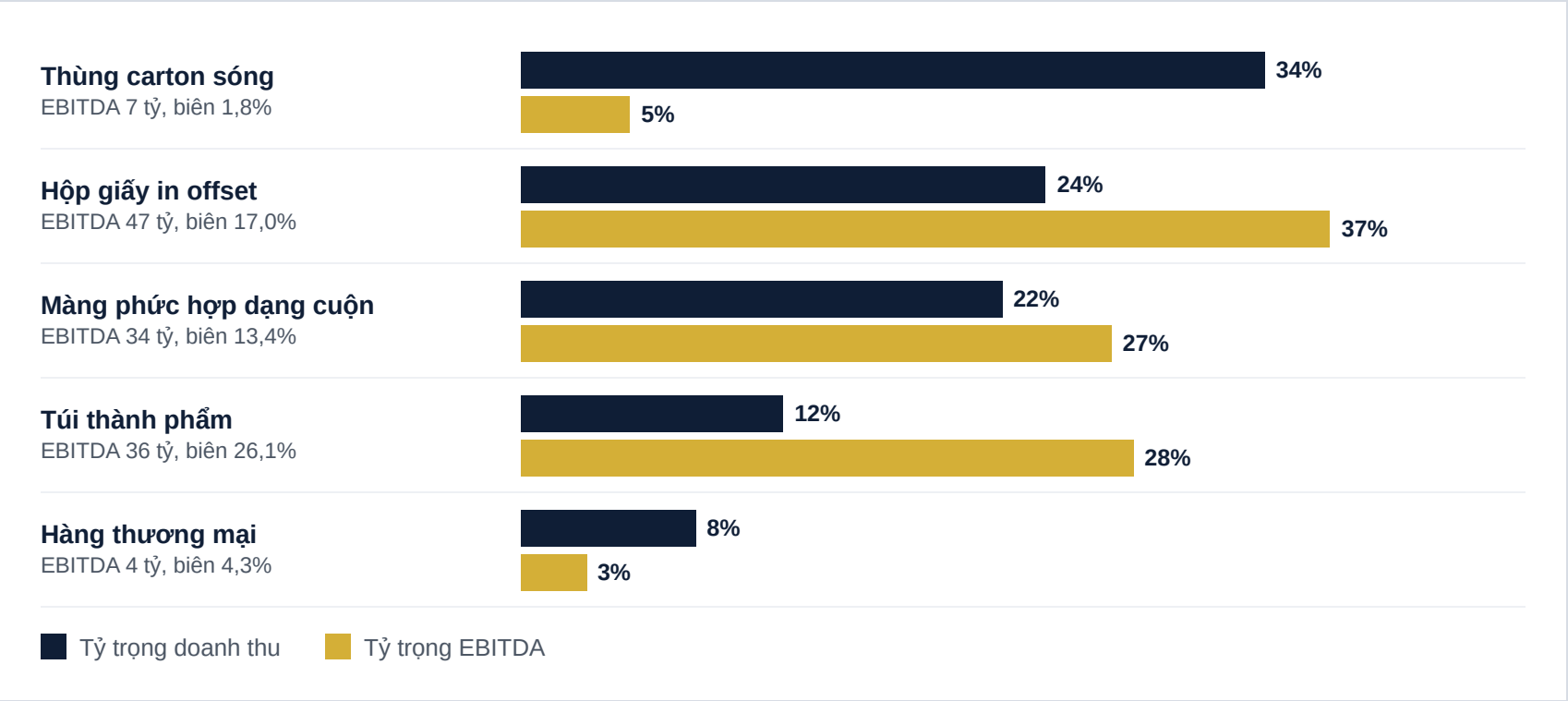
NĂM BƯỚC TRONG 6 TUẦN

1 Canvas hiện tại Business Model Canvas 5 dòng, tuần 1	2 Khách và đối thủ Value Proposition Canvas, tuần 1 đến 2	3 Unit economics Lãi theo dòng, khách, kênh, tuần 2 đến 4	4 Phương án 3 phương án, chấm khả thi, tuần 4 đến 5	5 Chọn và lộ trình Mô hình tài chính, lộ trình, tuần 6
---	--	--	--	---

BỐN NGUỒN DỮ LIỆU

ĐƠN HÀNG 24 tháng Giá, sản lượng, chiết khấu, điểm giao theo từng đơn của 386 khách, 2024 và 2025	CHI PHÍ 41 nhóm chi phí Truy theo giờ máy, số lần đổi mẫu, chuyển xe, ngày tồn kho, số đơn	KHÁCH HÀNG 14 khách phỏng vấn 8 khách lớn, 6 khách tầm trung: lý do mua, điều khoản giao, nhu cầu túi	HỘI THẢO 3 buổi Ban lãnh đạo Chấm 3 phương án, kinh doanh tham gia từ bước phân tích số liệu
--	---	--	---

Carton mang 34% doanh thu nhưng 5% EBITDA, hộp in và túi mang 65% EBITDA



128 tỷ

EBITDA 2025, chi phí chung phân bổ theo nguyên nhân phát sinh

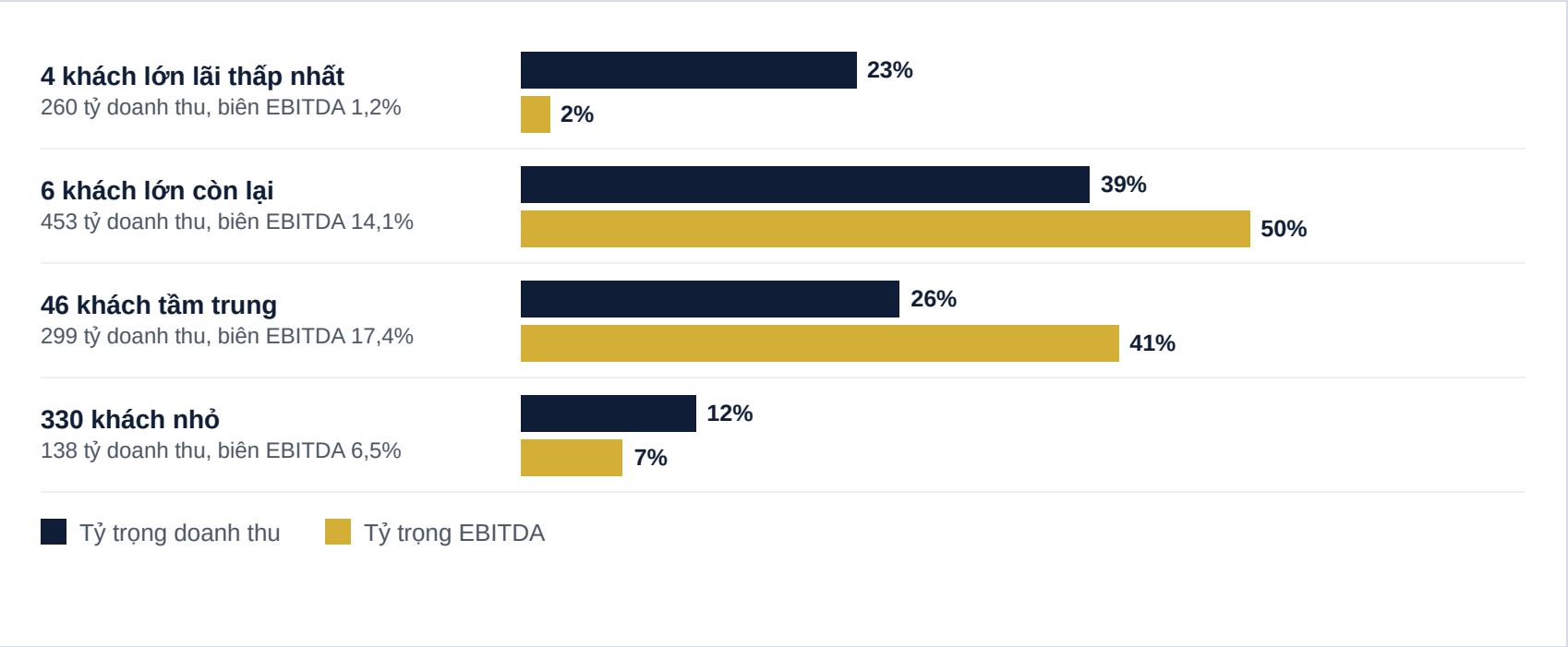
1,8%

biên EBITDA của carton năm 2025

11,1%

biên EBITDA bình quân năm 2025

46 khách tầm trung có biên EBITDA 17,4%, gần gấp đôi 10 khách lớn

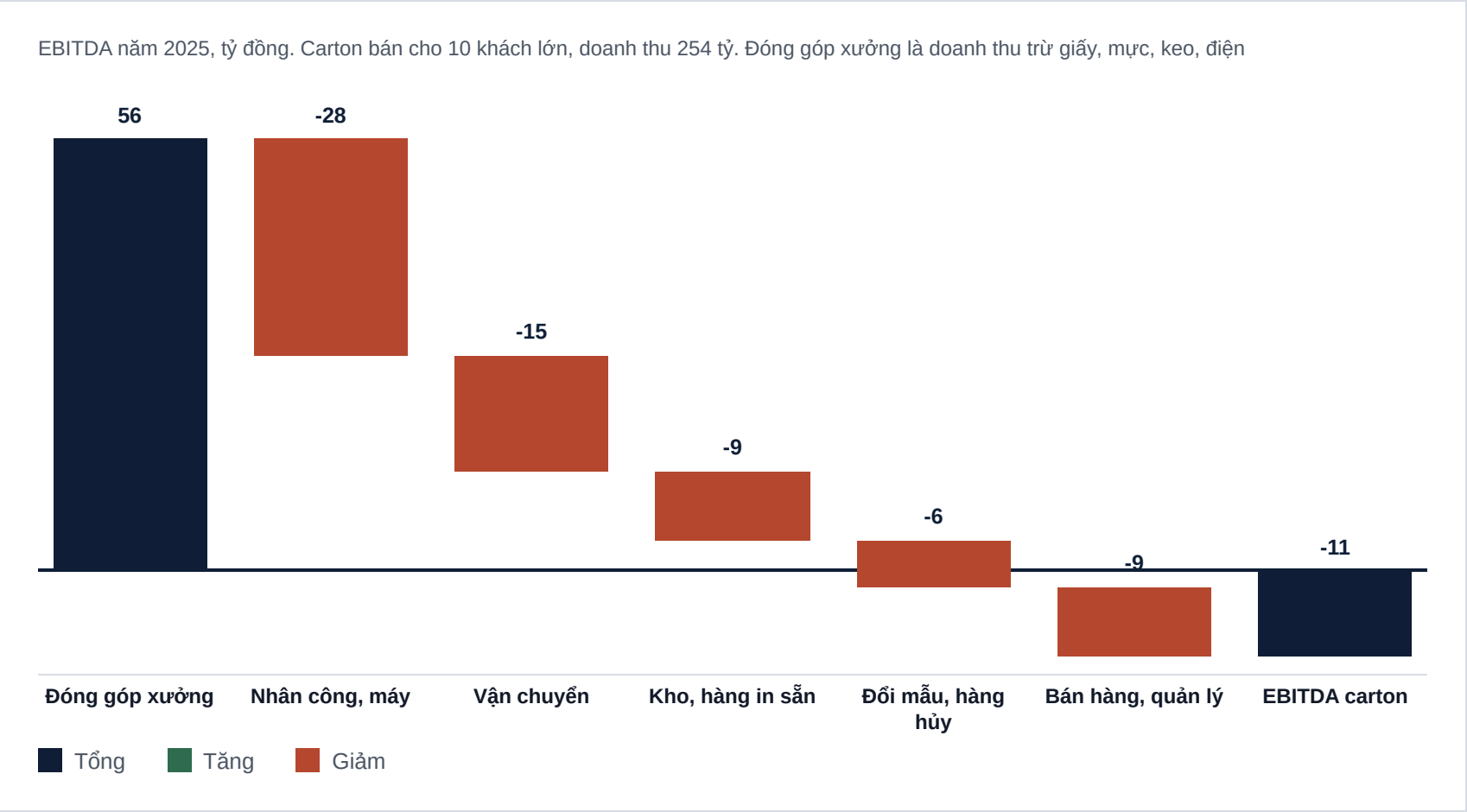


9,4%
biên EBITDA bình quân của 10 khách lớn, 62% doanh thu, 52% EBITDA

Lỗ 2 tỷ
EBITDA túi thành phẩm bán cho 330 khách nhỏ, lệnh ngắn

18/46
khách tầm trung bắt đầu bằng hàng thương mại rồi mua hàng nhà máy

Carton của 10 khách lớn lỗ 11 tỷ, 30 tỷ đến từ vận chuyển, kho và đổi mẫu



Lỗ 14 tỷ

carton của 4 khách giao đến nhiều điểm nhận nhất, 6 khách còn lại lãi 3 tỷ

82 tỷ

vốn lưu động gắn với 254 tỷ doanh thu này, khoảng 26% toàn công ty

58%

chuyển giao carton cho 10 khách lớn chạy dưới nửa tải

Lỗi carton nằm ở điều khoản phục vụ, HĐQT đổi điều khoản thay vì tăng giá

1

Ngưỡng biên gộp 5% chưa chặn được lỗi do phục vụ

Từ 03/2026 mọi đơn phải đạt biên gộp 5%. Carton của 4 khách lỗi nhất có biên gộp sổ sách 7% đến 9%, vẫn qua ngưỡng. Phần lỗi nằm sau lãi gộp: giao đến nhiều điểm, chuyển xe dưới nửa tải, hàng in sẵn chờ khách lấy. Giá sàn trong chiến lược 5 năm cần tính trên biên sau chi phí phục vụ.

2

HĐQT giữ 4 khách lớn, đổi điều khoản giao hàng

Cách xử lý A tăng giá carton 6% cho 4 khách, khoảng 150 tỷ doanh thu, thêm khoảng 9 tỷ nếu giữ đủ khách; 4 khách còn mua hộp in, màng, túi với 17 tỷ EBITDA. Cách xử lý B thôi bán carton: EBITDA giảm thêm 2 tỷ vì 16 tỷ máy và nhân công vẫn còn. HĐQT chọn cách xử lý C: giữ giá, giao đầy chuyển, gom điểm nhận, giảm 12 tỷ chi phí phục vụ.

3

Lệnh túi của 330 khách nhỏ lỗi 2 tỷ dù túi có biên EBITDA 26,1%

Lệnh ngăn khiến mỗi lần đổi mẫu chiếm nhiều giờ máy in ống đồng. T3-05 đã đưa máy in mẫu nhà máy 2 từ 95 xuống 42 phút nhờ SMED, các máy khác còn khoảng 71 phút. Trước khi mở thêm khách tầm trung cho túi cần đặt sản lượng tối thiểu mỗi lệnh và nhân SMED sang các máy còn lại.

Mô hình mới: carton giữ công suất, hộp in và túi tăng qua khách FMCG tầm trung



Điều khoản carton đổi xong trước 12/2026, lệnh túi tối thiểu áp từ 09/2026

	GIÁ SÀN, ĐIỀU KHOẢN				KÊNH TẦM TRUNG				ĐO LẠI THEO QUÝ			
Hạng mục	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Giá sàn carton sau phục vụ Vào chiến lược 5 năm	T1 đến T2											
Điều khoản giao với 4 khách Cách xử lý C	T1 đến T6											
Lệnh túi tối thiểu Khách nhỏ và tầm trung			T3 đến T4									
ABVP Thương mại bán túi, hộp in Kênh khách tầm trung				T4 đến T9								
Giảm thời gian đổi mẫu Nhân SMED từ máy mẫu nhà máy 2					T5 đến T12							
Báo cáo lãi theo khách Nhịp quý												
Mốc đo lãi theo khách												

■ Việc chính ■ Việc dài hạn ▨ Nhịp duy trì ◆ Mốc: 09/2026 lệnh túi tối thiểu, 12/2026 xong điều khoản 4 khách, 06/2027 đo lại cả năm

Sau một quý áp dụng, 2 trên 4 khách lớn đã đổi điều khoản giao carton

2/4

khách lớn ký giao đầy chuyển
đến 09/2026, 2 khách còn đàm phán

21%

giảm chi phí vận chuyển carton
của 2 khách đã ký
quý 3/2026 so với quý 3/2025

0/4

khách nhận lấy hàng in sẵn trong
60 ngày
chưa đạt, đưa vào lần ký hợp đồng tới

7/330

khách nhỏ ngừng đặt túi
lệnh túi tối thiểu áp từ 09/2026

— ĐÃ BÀN GIAO

✓ Báo cáo phân tích mô hình kinh doanh hiện tại

✓ Business Model Canvas mới, HĐQT duyệt 06/2026

✓ Unit economics theo 5 dòng sản phẩm và 3 nhóm khách

✓ Lộ trình chuyển đổi 12 tháng và mô hình tài chính đến 2030

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1 Chiến lược 5 năm dùng bảng 15 ô lõi theo dòng và nhóm khách để chọn cơ cấu sản phẩm biên cao

2 Giá sàn carton tính trên biên sau phục vụ, thay ngưỡng biên gộp 5%

3 Mục tiêu hộp in và túi chiếm 50% doanh thu năm 2030 (2025: 36%) đưa vào chiến lược 5 năm

4 Thời gian đổi mẫu ở máy in mẫu nhà máy 2 còn 42 phút từ 95, các máy khác khoảng 71 phút



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Lãi theo 5 dòng sản phẩm, 3 nhóm khách và 30 khách lớn nhất
- ✓ Bảng phân bổ 41 nhóm chi phí theo nguyên nhân phát sinh
- ✓ Business Model Canvas, Value Proposition Canvas cũ và mới
- ✓ Phụ lục: mô hình tài chính đến 2030, chấm điểm 3 phương án

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Chiến lược 3 đến 5 năm
- 2 Chính sách giá bán và quản trị biên lợi nhuận
- 3 Hệ thống kế toán quản trị và giá thành
- 4 Cải tiến vận hành theo Operational Excellence

Doanh nghiệp có thể tự triển khai lộ trình, không bắt buộc thuê tiếp.

HOTLINE

+84 357 988 588

EMAIL

info@franchisevn.com

WEBSITE

franchisevn.com