



GARMEX
Saigon js
HoSE: **GMC**

CÔNG TY CỔ PHẦN SX-TM MAY SÀI GÒN
SAIGON GARMENT MANUFACTURING TRADE JOINT COMPANY
252 Nguyễn Văn Lương, Phường 17, Quận Gò Vấp
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: (84-8) 39844822 (6lines)
Fax: (84-8) 39844746
Email: headoffice@garmexjs.com

BÁO CÁO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ 2014 & CHƯƠNG TRÌNH HOẠT ĐỘNG 2015

I. BÁO CÁO QUẢN TRỊ 2014:

1. NHẬN ĐỊNH:

a. Đặc điểm:

- Hoạt động sxkd Cty diễn ra trong bối cảnh thị trường Hoa Kỳ phục hồi nhưng chưa vững chắc, thị trường Châu Âu, Nhật còn ảm đạm, sức mua yếu, nợ công âm ảnh.
- Tình hình trong nước, lạm phát được kiềm chế, điều hành chính phủ sát sao, tiệm cận với chuẩn mực quốc tế nhưng sức mua vẫn yếu, lòng tin chưa hồi phục, ảnh hưởng đến thị trường nội địa của Cty.
- Năm 2014 là năm khởi động nhiệm kỳ 3, bắt đầu bằng việc bầu lại HĐQT với 7 thành viên, trong đó có 3 thành viên mới. Về cơ cấu, có 4 thành viên nội bộ và 3 thành viên bên ngoài, Chủ tịch HĐQT và PCT HĐQT kiêm TGD nhiệm kỳ 2 cùng tái đắc cử. Ban kiểm soát cũng được bầu lại với 3 thành viên, trong đó có 1 thành viên mới, và 2 KSV bên ngoài. Về BTGD cơ cấu lại từ 4 thành viên còn 3 thành viên và bổ nhiệm Giám đốc tài chính.

b. Kết quả sxkd:

- Doanh thu: 1.423,7 tỷ, +9,51% kế hoạch; \nearrow 14%/2013;
- Lợi nhuận trước thuế: 74 tỷ, +10,93% kế hoạch; \nearrow 14,22%/2013;
- Các chỉ tiêu đánh giá EPS: 5.435đ/cp; RoE: 27,5% ; RoA: 9,3%;
- Forbes VN vinh danh Cty trong Top 50 DNNY tốt nhất 2014; Báo Nhịp Cầu đầu tư vinh danh TGD trong 50 CEO xuất sắc 2014;

c. Nhận xét:

- Nhìn chung, trong bối cảnh của nền kinh tế toàn cầu và kinh tế trong nước năm qua, kết quả kinh doanh như trên là tốt. Cty đã nỗ lực cải tiến sản xuất, đầu tư 20 tỷ đồng thiết bị chuyên dùng, góp phần đưa Wbq đạt mức 13,77\$/công, \nearrow 8,9%/2013, doanh thu thực hiện 1.423 tỷ đồng, \nearrow 14%/2013 và lợi nhuận trước thuế đạt 74 tỷ, \nearrow 14,22%/2013. Tuy nhiên, bên cạnh đó còn một số hạn chế khi

- trong năm phải sản xuất một số chủng loại sp đơn giản (quần bơi), giảm lợi thế cạnh tranh so với định hướng chiến lược sp có hàm lượng kỹ thuật cao của Cty;
- Đạt được kết quả trên ngoài nỗ lực của tập thể Cty, còn có vai trò giám sát, định hướng của HĐQT và điều hành của Ban TGD khi dự báo chính xác diễn biến thị trường, kịp thời chỉ đạo phát triển khách hàng mới, điều chỉnh tỷ lệ k/h chính Hoa Kỳ từ 31,8%/2013 lên 51,7%, bù đắp kịp thời k/h chính Châu Âu bị sụt giảm từ 48,8%/2013 còn 39,8%. Chủ động thiết kế chào hàng nội địa để giảm chi phí hỗ trợ lương cho người lao động mùa thấp điểm. Bên cạnh đó là tập trung cải tiến chuyên lean, tổ chức lại lực lượng thiết kế, qui trình công nghệ và triển khai kỹ thuật nhằm tăng tính liên kết, hợp tác và thực tiễn khi chuẩn bị sản xuất.
 - Hoạt động sản xuất ổn định, hiệu quả, kết hợp dòng tiền luân chuyển đều đặn góp phần nâng cao mức độ tín nhiệm Cty trong hệ thống tín dụng nên nguồn vốn lưu động luôn dồi dào, tín dụng ưu đãi và hạn mức dư dã. Thị giá GMC luôn ổn định, đem lại lợi ích và sự an tâm khi đầu tư.
 - Tuy nhiên, xét về hiệu quả so với 2013, thì các chỉ tiêu đánh giá đều giảm. EPS, \searrow 11% do trong năm Cty trả 10% cổ tức bằng cp, vốn điều lệ \nearrow 116 tỷ; RoE, \searrow 6,2% do vốn chủ sở hữu \nearrow 13%; RoA, \searrow 8% do tổng tài sản \nearrow 15%, trong khi lợi nhuận chỉ \nearrow 6%;

2. BÁO CÁO & ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG HĐQT:

a. Tình hình đầu tư, hoạt động các Cty con:

- Về dự án 107 Trần Hưng Đạo, quận 5: Đây là rủi ro tài chính đã được công bố thông tin trên web Cty;
- Cty TNHH May Tân Mỹ: Năm 2014, Tân Mỹ đã đạt doanh thu gia công hơn 460 tỷ, lợi nhuận 5 tỷ. Cty đã triển khai giai đoạn 2, xây dựng xưởng 2 với diện tích hơn 7.000m², Tổng giá trị xây dựng cơ bản hơn 20 tỷ, đã đầu tư 7 tỷ thiết bị cho 5 chuyền may và máy thêu chuyên dụng, nâng lên 22 chuyền vào cuối 2014. Những năm sau chỉ mở rộng thêm 14 chuyền, nâng tổng năng lực lên 36 chuyền vào những năm cuối nhiệm kỳ, ko đầu tư XDCB nữa.
- Cty TNHH SGX: SGX có 2 chi nhánh, Hà Lam sản xuất với gần 700 lao động, hoạt động cuối năm 2012. Công nhân đa phần mới đi làm, chưa biết nghề nên năng suất thấp; khách hàng nội địa chủ yếu là Blue Exchange để vừa dạy nghề, vừa sản xuất tạo nguồn hỗ trợ lương theo luật định. Năm 2013, sàng lọc còn 475 công nhân, tổ chức lại 7 tổ sản xuất, đồng thời phát triển khách hàng xuất khẩu quần khaki, jean sang Hoa Kỳ, nhưng do đ/h có qui mô nhỏ, gia công với năng suất thấp nên tiếp tục lỗ 13,9 tỷ do bù lương theo qui định, quỹ Lương đã chiếm 105% doanh thu 2013.

Năm 2014, HDTV sgx đã có những đột phá nhằm củng cố hoạt động xúc tiến, sản xuất tại SGX. Đã quyết định thay một số vị trí điều hành cấp cao, chuyển đổi mô hình quản lý và cơ cấu lại khách hàng. Năm 2014, sau khi xúc tiến, đầu tư hệ thống tuân thủ TNXH Wrap, khách hàng Columbia đồng ý 3/7 tổ sản xuất thử các đơn hàng nĩ từ quý 4.2014, việc hoạch định lại khách hàng đã đem lại kết quả đáng khích lệ. Năm 2014, Wld đã nâng từ 4\$ lên 7\$/công, đạt doanh thu sản xuất 39 tỷ đồng, tăng 3,5 lần (350%) so cùng kỳ 2013; giảm lỗ 50%, từ 13,9 tỷ xuống còn 8,5 tỷ/năm, quỹ lương giảm xuống còn 74,57%/doanh thu. Riêng 3/7 tổ sản xuất hàng Columbia, đạt năng suất bq >11\$/công và những tháng đầu năm 2015 đã vượt hơn 12\$. Giả sử, cả 7 tổ đều sản xuất hàng Columbia sẽ đạt mức năng suất bq 10\$/công, thì tỷ lệ lương/doanh thu chỉ còn 52,2%, Hà Lam sẽ hòa vốn trong năm.

Về hoạt động kinh doanh của chi nhánh Blue SG.LLC, sau khi ổn định văn phòng làm việc và tham gia các hội chợ chuyên ngành tại Las Vegas, 2014 BSG.LLC đã xúc tiến phát triển 2 khách hàng mới tại Hoa Kỳ là Game Guard và Neft. Đã ký hợp đồng trực tiếp với khách hàng và hợp đồng sản xuất FOB với Garmex SG, An Hưng (Phú Yên), gia công với Hòa Khánh (Quảng Nam), đạt doanh thu 2014 là 42,5 tỷ, lãi 1,25 tỷ, khấu trừ lỗ 603,43 triệu của năm 2013 (thành lập vào tháng 9/2013) thì còn lãi 644 triệu.

Kết quả này đã tạo niềm tin BSG.LLC đủ khả năng trực tiếp phát triển thị trường Hoa Kỳ, sẵn sàng đón đầu cơ hội từ TPP, giúp giảm thiểu rủi ro 'mùa vụ' khi gia tăng năng lực sản xuất lên 94 chuyên may vào 2018; thúc đẩy dịch vụ thương mại phát triển từ xúc tiến đơn hàng đến hợp tác sản xuất với các nhà thầu phụ.

Kết quả chung của SGX trong 2014, doanh thu đạt 80,7 tỷ, tăng hơn 700% so cùng kỳ 2013; lỗ 7 tỷ/-14,5 tỷ (2013). Và chúng ta sẽ trở lại bàn giải pháp củng cố SGX trong phần chương trình hành động 2015 của HĐQT Cty.

- 213 Hồng Bàng, thực hiện công văn 7058/UBND - TM ngày 30/12/2014 của UBND thành phố, Cty sẽ kết thúc hợp tác với bệnh viện ĐHYD tại 213 Hồng Bàng và phải tiến hành thẩm định giá trị để làm cơ sở chuyển quyền sử dụng đất. HĐQT đã đàm phán và cùng lãnh đạo Trường ĐHYD ký bản ghi nhớ hợp tác giai đoạn mới theo tinh thần nghị quyết 93/NQ-CP của Thủ tướng Chính phủ, theo đó hai bên sẽ hợp tác cùng một số cổ đông chiến lược góp vốn thành lập Doanh nghiệp bệnh viện trên nền tảng BV hiện hữu. Hiện nay, thuê tư vấn định giá dựa trên 2 tiêu chí (i) 15 tầng cao và 2 tầng hầm (ii) Chức năng bệnh viện. Do chưa định giá nên HĐQT chưa thể xác định nguồn vốn để trình ĐHCĐ đợt này, dự trình ĐHCĐ bằng văn bản sau khi hoàn tất các thủ tục theo luật định.

b. *Hoạt động HĐQT:*

- Trong năm, HĐQT đã tiến hành 6 phiên họp, trong đó 2 phiên của HĐQT nhiệm kỳ II chuẩn bị các nội dung, nhân sự cho ĐHCĐ nhiệm kỳ III. ĐHCĐ

nhiệm kỳ III đã bầu HĐQT gồm 7 thành viên, HĐQT đã tiến hành 4 phiên họp để phân công lãnh đạo, thành lập các tiểu ban giúp việc cho HĐQT và ban hành qui chế quản trị nhiệm kỳ III. HĐQT cũng đã bổ nhiệm BTGD (3 thành viên, giảm 1 so NK2) và GD Tài Chánh; tiến hành giám sát thực hiện các chỉ tiêu SXKD, chi trả cổ tức của ĐHCĐ 2014, phê duyệt chiến lược phát triển Cty đến 2018; phê duyệt kế hoạch đầu tư nâng cao năng lực sản xuất cùng các giải pháp khác để chuẩn bị cho vận hội mới cũng như cụ thể hóa chiến lược Cty; chuẩn bị nội dung trình ĐHCĐ thường niên 2015. Trong năm, CT và PCT HĐQT kiêm TGD Cty tổ chức hội thảo nội bộ về những thách thức đối với Cty khi bước vào vận hội mới nhằm tạo đồng thuận trong tư duy, đồng hành trong hoạt động ở CBCC của Cty.

– Nhìn chung, các thành viên HĐQT đều tích cực hoạt động theo nhiệm vụ được phân công, góp phần thúc đẩy Cty phát triển bền vững. Trong mỗi phiên họp, tài liệu, nội dung đều được cung cấp đầy đủ, minh bạch và các thành viên đã thể hiện trách nhiệm của mình qua phản biện, quyết định các vấn đề quan trọng của Cty. Tại NK3, mặc dù một số thành viên mới tham gia nhưng cũng đã tích cực tìm hiểu hoạt động Cty để cùng tham gia lãnh đạo, quyết định các vấn đề hệ trọng của Cty. Các tiểu ban của HĐQT, dù mới thành lập nhưng cũng đã tích cực hoạt động, đã định hình chiến lược phát triển Cty đến cuối nhiệm kỳ với các chỉ tiêu, giải pháp táo bạo, đầy tham vọng; Tiểu ban đầu tư tài chánh đã làm việc cùng các đối tác để hoạch định dự án khai thác quỹ đất cũng như tạo nguồn vốn đầu tư, mặc dù còn đang trong giai đoạn tiền khả thi, nhưng với thái độ làm việc trách nhiệm, cẩn trọng, hy vọng dự án sẽ hoàn thành như mong muốn.

II. HOẠT ĐỘNG 2015/CLPT nhiệm kỳ 3:

1. Phân tích tình hình:

- Năm 2015 là năm kết thúc và chuẩn bị kết thúc đàm phán của các HĐTM giữa VN với các nước khu vực cũng như chuẩn bị hình thành khu vực mậu dịch chung AEC vào 2016. Năm 2015 và vài năm tới tình hình kinh tế tại các thị trường truyền thống Châu Âu, Nhật bản có hiện tượng chững lại và bắt đầu suy thoái khi kinh tế Pháp còn bế tắc, kinh tế Đức chỉ còn tăng trưởng 1%, nợ công vẫn ám ảnh. Thị trường Hoa Kỳ trong xu hướng ổn định và phát triển qua việc Cục dự trữ liên bang chấm dứt chương trình cứu trợ kinh tế, tỷ lệ thất nghiệp giảm, quý 4/2014 tăng trưởng >3%; Sự 'hợp nhất' lưỡng viện về Đảng Cộng hòa, hy vọng chính trị sẽ ổn định, kinh tế sẽ tiếp tục tốt hơn; Diễn biến địa chính trị Ucraina, IS chưa có điểm dừng, tác động đến giá dầu hòa, đầu vào của NL may mặc gốc hóa dầu.
- *Tình hình trong nước:* Những động thái quyết liệt trong điều hành, tư duy trong đánh giá kết quả theo chuẩn mực Quốc tế cùng những tích cực trong quan điểm xây dựng luật (đầu tư, doanh nghiệp,...) của chính phủ đem lại niềm tin cho DNVN. Bên cạnh đó là những tác động tiêu cực khi chúng ta ngày càng hội nhập

sâu với kinh tế toàn cầu. Giá dầu giảm dẫn đến thâm hụt ngân sách (-9.000 tỷ/quý 1.15) hay rủi ro về chính sách ngoại tệ (tỷ giá, tín dụng, lãi suất tradecarde do lãi suất tại Mỹ sẽ tăng; đồng đôla mạnh hơn làm giảm lợi thế cạnh tranh tại các thị trường truyền thống khác, như EU, Nhật...); thị trường hóa năng lượng, lao động, vật tư thiết yếu theo lộ trình WTO gia tăng sức ép chi phí đầu vào; Các doanh nghiệp FDI tăng tốc đầu tư đón đầu hội nhập, cạnh tranh lao động càng trở nên gay gắt;...

2. Dự báo tình hình 2015 và những năm còn lại của NK3: Cơ hội và thách thức đan xen, đòi hỏi chúng ta quan tâm nhận biết rủi ro và dự báo để phòng ngừa, chủ động chuẩn bị nguồn lực ứng phó.
 - a. Giá đầu vào nhiều loại vật tư khả năng giảm theo giá dầu thế giới có ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Cty (FOB dc tính trên giá NPL, lãi đ/m/giá NPL). Một số chi phí đầu vào tăng theo cam kết hội nhập, như năng lượng, vật tư cơ bản, lương cơ bản và chi phí trả theo lương,....;
 - b. FDI gia tăng đầu tư, dòng tiền usd dồi dào nên xu thế đồng usd mạnh có thể ko gây xáo trộn vĩ mô. Giá trị đồng Euro, Yên giảm sẽ tác động đến thị trường xuất khẩu khi Cty chi thanh toán bằng đồng dollar;
 - c. FDI và một số DNVN lớn đầu tư khếp kín đón đầu TPP sẽ tạo cho họ lợi thế cạnh tranh (giá cả, lao động, xuất xứ,...) khi đơn hàng sẽ dồi dào hơn do có xuất xứ phù hợp; Cạnh tranh không chỉ trong ngành mà còn ở bình diện toàn quốc, khu vực khi nền kinh tế chuyển đổi, hội nhập.
 - d. Cạnh tranh nguồn Cung NPL sẽ gay gắt hơn khi Cầu tăng vào những năm HĐTM có hiệu lực trong khi đầu tư CN hỗ trợ chưa đc chú trọng đúng mức.
 - e. DNVN chú trọng nâng cao năng lực cạnh tranh, chuyển đổi phương thức kinh doanh từ gia công sang FOB;
3. Chiến lược phát triển trung hạn: Vào giữa năm 2014, HĐQT đã thảo luận và quyết định chiến lược phát triển Cty đến 2018, năm kết thúc nhiệm kỳ 3. Theo đó,
 - a. Mục tiêu nhiệm kỳ: vượt bẫy "phát triển trung bình", trở thành một trong những DN May mặc tốt nhất Việt Nam. Với các chỉ tiêu 2018:
 - Doanh thu: 7bq 20~25%/năm, phấn đấu 3.000 tỷ;
 - Lợi nhuận bq: 3~5%/doanh thu/năm, phấn đấu đạt mức 150 tỷ;
 - Thu nhập bq: 8~10 triệu đồng/ng/tháng;
 - Cổ tức duy trì: 20~30%/năm;
 - b. Mô hình sxkd: Tái cơ cấu Cty lần 2, chuyển đổi mô hình sxkd.
 - Sản xuất: Về năng lực, nâng lên >90 chuyên may. Về Sản phẩm, tập trung phát triển SP có hàm lượng kỹ thuật cao, ohức tập để gia tăng lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh chủ trương 'đa phương hóa thị trường, đa dạng hóa SP' để giảm thiểu rủi ro 'mùa vụ' khi tăng năng lực sx;

- *Dịch vụ thương mại*: Phát triển năng lực gián tiếp (nhà thầu phụ); phát triển chuỗi "thiết kế - sx - phân phối", tạo tiền đề phát triển phương thức ODM; phát triển dịch vụ đáp ứng nhu cầu FOB trên cơ sở lợi thế, kinh nghiệm Cty;
4. Chương trình hoạt động 2015: Là năm 'tổng diễn tập' chuẩn bị đón đầu vận hội mới, tạo tiền đề tăng trưởng cho những năm sau.
- a. *Cơ cấu lại thị trường xuất khẩu*: Theo dõi chặt chẽ diễn biến các thị trường truyền thống, chủ động đàm phán, xúc tiến điều chỉnh cơ cấu thị trường xuất khẩu theo hướng phân bổ năng lực sx mới cho thị trường Hoa Kỳ, tiến tới hình thành cơ cấu Hoa Kỳ 45 ~ 60% năng lực sx, Châu Âu 30 ~ 40% và các thị trường khác, bao gồm các thị trường xuất khẩu VN đã ký HĐTM (Hàn quốc; Úc; Á - Âu...) và nội địa từ 10 ~ 20%.
 - b. *Hoạch định nguồn lực* thực hiện chiến lược Cty theo hướng tạo hiệu ứng nguồn lực, tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả nguồn lực. Dự kiến sẽ mở rộng theo lộ trình, 2015, đầu tư 6 chuyên; 2016: 6 chuyên; 2017: 12 chuyên và 2018: 10 chuyên. Với tổng giá trị đầu tư thiết bị gần 3 triệu usd cho 34 chuyên may. Như vậy, ước tính với 94 chuyên may toàn Cty sẽ tạo ra doanh thu sản xuất hơn 2.500 tỷ, cộng thêm doanh thu từ dịch vụ thương mại, có khả năng sẽ hoàn thành chỉ tiêu 3.000 tỷ vào 2018.
 - c. *Hợp nhất SGX* là một phần giải pháp phát triển năng lực sx, tăng cường xúc tiến và thực hiện cam kết hợp tác chiến lược với K/h Columbia, Hoa Kỳ. Sau giai đoạn hoạt động thử nghiệm, SGX đã đi vào ổn định và có nguồn lực thích hợp với chiến lược phát triển của Cty. Ngày 10.4.2015, HĐQT sau nhiều phiên thảo luận, đã biểu quyết mua lại phần vốn góp của đối tác tại SGX, chuyển SGX thành Cty TNHH một thành viên 100% vốn GMSG. Việc hợp nhất này sẽ tạo điều kiện hoạch định Hà Lam sản xuất cho các k/h đăng cấp Hoa Kỳ Columbia bằng phương thức FOB, tiếp tục đầu tư nâng tổng chuyên lên 20 vào những năm cuối nhiệm kỳ 3. Bên cạnh đó, GMSG sẽ sử dụng chi nhánh BSG.LLC xúc tiến khách hàng mới tại thị trường Hoa Kỳ theo chiến lược phát triển của Cty, tìm kiếm cơ hội chuyên nhượng thương hiệu để tiến tới hình thành chuỗi "thiết kế, sản xuất, phân phối" nhằm giảm thiểu rủi ro "mùa vụ", phát triển phương thức ODM, tạo lợi thế cạnh tranh mới, tạo tiền đề cho Cty phát triển dịch vụ nhà thầu phụ và nâng cao hiệu quả đầu tư.
 - d. *Dự án 213 Hồng Bàng*: Tiến hành các thủ tục theo luật định để chuyển quyền sử dụng đất theo chỉ đạo của UBND Tp. Lập phương án hợp tác Trường ĐHYD đầu tư thành lập Doanh nghiệp bệnh viện ĐHYD theo tinh thần Nghị quyết 93/NQ - CP và đệ trình ĐHCĐ cho ý kiến quyết định bằng văn bản (đính kèm tờ trình ĐHCĐ 2015).
5. Giải pháp 2015:

- a. *Chuyên nghiệp hóa bộ máy* (tiêu chí đánh giá: phản ứng, xử lý công việc nhanh, chuẩn xác, thái độ hợp tác/yêu cầu khách) là giải pháp trọng tâm và xuyên suốt trong 2015 và những năm còn lại của nhiệm kỳ 3. Bộ máy chuyên nghiệp có nội hàm: hệ thống vận hành thể hiện tính hợp tác, hiệu suất, 'dễ hiểu-dễ làm-dễ truy vết trách nhiệm cá nhân/bộ phận khi xảy ra sự cố' + con người chuyên nghiệp/chức năng, nhiệm vụ được giao. Có thể nói, đây là giải pháp mang tính quyết định sự thành công của chiến lược phát triển Cty trước tình hình mới;
- b. *Định hình cơ chế* giám sát đầu tư, tổ chức thực hiện nghị quyết ĐHCĐ hay HĐQT để đảm bảo 'làm đúng ngay từ đầu', trong đó xem trọng công tác kiểm toán nội bộ;
- c. *Tạo sự đồng thuận, đồng hành* trong quản lý, giám sát và phòng ngừa rủi ro. Diễn biến tình hình kinh tế càng phức tạp càng phải xem trọng công tác dự báo, phòng ngừa/quản lý/giám sát rủi ro nhất là khi Cty đang nỗ lực phát triển phương thức/thị trường/khách hàng mới thì càng dễ gặp rủi ro nếu ko xem trọng công tác phòng ngừa!;
- d. *Nỗ lực đổi mới công tác xúc tiến* nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi cơ cấu thị trường, thực thi chiến lược sản phẩm, nâng cao lợi thế cạnh tranh, giảm thiểu rủi ro "mùa vụ" và thúc đẩy dịch vụ thương mại phát triển theo mô hình đã định. Trong xúc tiến, ko chỉ PR mà còn sẵn sàng đáp ứng yêu cầu phát triển mẫu, bố trí sản xuất phù hợp yêu cầu của k/h. Trong hệ thống xúc tiến, BSG.LLC là sự lựa chọn tích cực để trực tiếp phát triển nguồn khách Hoa Kỳ để giảm thiểu rủi ro cơ cấu thị trường; xây dựng chuỗi "thiết kế-sản xuất-tiêu thụ" để chủ động tiếp cận đến người tiêu dùng của thị trường này, ko chỉ của GSMG mà tiến tới dịch vụ phát triển thị trường cho các đồng nghiệp khác./.

Kính trình Đại hội !

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**



al

LÊ QUANG HÙNG