



**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

## **ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN**

*Năm tài chính 2015 - Ngày 27/4/2016*

### **TỜ TRÌNH:**

### **BÁO CÁO QUẢN TRỊ 2015 & PHƯƠNG HƯỚNG QUẢN TRỊ 2016**

#### **I. NHÂN ĐỊNH 2015:**

Năm 2015 khép lại với tình hình kinh tế thế giới tuy chưa thực sự khởi sắc nhưng cũng bớt phần ảm đạm. Theo số liệu mới nhất của Ngân hàng Thế giới, tốc độ tăng trưởng toàn cầu năm 2015 là 2,4%, nhưng về cơ bản có thể thấy, những tác động của khủng hoảng tài chính và nợ công không còn trầm trọng, kinh tế toàn cầu bắt đầu thích nghi với những biến động về chính trị, an ninh. Một số nét chính trong bức tranh kinh tế toàn cầu trong năm có thể kể đến như: (1) tăng trưởng kinh tế ở nhiều quốc gia, khu vực vẫn còn không đồng đều, chưa ổn định và thiếu bền vững; (2) thị trường tài chính - tiền tệ quốc tế biến động phức tạp và khó lường, tác động tiêu cực đến sự ổn định kinh tế thế giới; (3) giá dầu giảm sâu tác động tiêu cực tới các nước xuất khẩu dầu, trong đó có VN. Kinh tế toàn cầu năm 2015 nhìn chung phát triển chậm và không ổn định dù đã có không ít tín hiệu lạc quan. Tóm lại, sau 7 năm diễn ra cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu (2008), kinh tế thế giới vẫn chưa lấy lại được đà tăng trưởng như trước đó. Và điều này đã tác động không ít đến các thị trường truyền thống của Cty.

Về Việt Nam 2015, kinh tế vĩ mô tăng trưởng ổn định, lạm phát thấp, cơ cấu nền kinh tế tiếp tục có sự chuyển dịch tích cực. GDP năm 2015 tăng 6,68% so với năm 2014, GDP bình quân đầu người năm 2015 ước tính đạt 45,7 triệu đồng, tương đương 2.109 USD, tăng 57 USD so với năm 2014. Lạm phát ở mức 0,6%, thấp nhất trong vòng 14 năm qua.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, kinh tế nước ta vẫn đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức khi bước vào hội nhập đang ngày càng sâu rộng. Kinh tế thế giới vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển kinh tế các nước, trong đó có Việt Nam vốn đang phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu. Những chính sách kinh tế, biến động tỷ giá khó dự đoán, các chi phí đầu vào tăng cao vẫn là

những nhân tố tác động đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam nói chung và GMC nói riêng.

Năm 2015, ngành dệt may Việt Nam vẫn đạt được những kết quả khả quan khi kim ngạch xuất khẩu năm đạt 27 tỷ USD, tăng 10,2% so với cùng kỳ năm ngoái, tiếp tục duy trì mức tăng trưởng 2 con số. Trong bối cảnh hội nhập diễn ra ngày càng nhanh và cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, những thành quả trên rất đáng trân trọng. Nhưng tỷ trọng xuất khẩu của Doanh nghiệp VN rất khiêm tốn, đạt khoảng 25 – 30% doanh thu xuất khẩu, trong đó 25% vẫn thực hiện phương thức gia công, kim ngạch thực thu vẫn do các Công ty FDI hoặc các Cty trung gian giao hàng gia công thụ hưởng.

Năm 2015, đối với Garmex Saigon, là năm bản lề trong quá trình phát triển của Công ty thực hiện Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông nhiệm kỳ III khi linh hoạt chuyển đổi cơ cấu thị trường, tiếp tục cải tiến mô hình quản lý kết hợp đầu tư thiết bị chuyên dùng, tự động và đào tạo kỹ năng để nâng cao năng suất lao động, kiểm soát chất lượng sản phẩm, tiết giảm chi phí ẩn và mở rộng năng lực sản xuất, bên cạnh việc mua lại phần vốn của Công TNHH Blue Exchange trong Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sài Gòn Xanh để trở thành CT TNHH 100% vốn của Garmex Sài Gòn. Và đặc biệt hơn, là việc nhượng quyền thương hiệu Gramicci nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và gia tăng giá trị thặng dư khi hội nhập.

Vượt qua những khó khăn và thách thức, Công ty đã hoàn thành kế hoạch doanh thu năm 2015 với 1.528 tỷ đồng, tăng 6,6% và 63,8 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế, tăng 12% so với cùng kỳ năm 2014. Kết quả trên từ sự nỗ lực của toàn thể người lao động, dưới sự giám sát chặt chẽ của Hội đồng quản trị và quản lý của ban Tổng giám đốc, từ việc hoạch định sản xuất kinh doanh đúng đắn đến đầu tư cơ sở hạ tầng, mở rộng quy mô hoạt động và đào tạo nhân lực để chuẩn bị cho phát triển dài hạn.

## **II. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SXKD 2015:**

### **I. Tác động của tình hình kinh tế toàn cầu:**

- Tình hình kinh tế thế giới tiếp tục diễn biến phức tạp và khó lường, các tổ chức quốc tế liên tục hạ mức dự báo tăng trưởng và đưa ra cảnh báo về nguy cơ bất ổn của các dòng vốn trước quyết định của FED về lãi suất, suy giảm tăng trưởng của Trung quốc, khủng hoảng nhập cư, sự phát triển nhanh chóng của lực lượng hồi giáo cực đoan ... đã ít nhiều tác động đến mãi lực tại các thị trường mục tiêu. Kinh tế Hoa Kỳ phục hồi và tăng trưởng chậm; tỷ lệ thất nghiệp ở mức cao hơn 10%, sức mua kém, Ngân hàng TW Châu Âu nhiều khả năng tiếp tục nới lỏng chính sách tiền tệ, đồng Euro được dự báo sẽ mất giá. Trung Quốc tiếp tục chìm trong khủng hoảng với sự lao dốc của thị trường chứng khoán, tăng trưởng GDP giảm so với những năm trước đây đã thúc đẩy chính phủ Trung Quốc tiếp tục phá giá, giảm lãi suất đồng Nhân dân tệ để gia

tăng năng lực cạnh tranh cùng sự nỗ lực vươn lên của Cambodia và Banlades... Trong khi đó tỷ giá VNĐ thay đổi chậm (VN: -5%, trong khi \$Sing - 12%; Ringit Malai - 35%; \$Aus - 32%, ¥ -18%,...) đã tác động tiêu cực đến lợi thế cạnh tranh của ngành may Việt Nam trong năm qua và sẽ làm cho lợi thế hội nhập từ các hiệp định thương mại của nước ta đã ký kết sụt giảm khi có hiệu lực.

- Đối với Garmex SG, qua số liệu 3 năm từ 2013 - 2015 của hai khách hàng mục tiêu tại Châu Âu và Mỹ sẽ minh họa sự thay đổi cơ cấu thị trường cho phù hợp thực tiễn. Doanh thu Decathlon 2014/2013 không tăng trưởng (26.110.000 usd/26.190.000 usd), 2015/2014 giảm 14% (22.456.839/26.110.000usd). Doanh thu Columbia 2014/2013, tăng 52,27% (23.980.000usd/15.644.760usd); 2015/2014, tăng 18,9% (28.515.300usd/23.980.000 usd).

## 2. Hoạt động của Ban Điều hành:

- Việc sụt giảm thị trường Châu Âu có nhiều lý do nhưng nguyên nhân chính vẫn là mãi lực yếu, đồng Euro mất giá trong khi Cty vẫn thanh toán bằng usd và sự phá giá đồng nhân dân tệ đã gia tăng áp lực cạnh tranh. Mặc dù vậy, với sự nhạy cảm và linh hoạt, Ban điều hành đã xúc tiến chuyển đổi cơ cấu thị trường mục tiêu, duy trì ổn định việc làm của Cty. Nâng tỷ lệ doanh thu khách hàng Columbia từ 28,87%/cơ cấu doanh thu XK 2013 lên 37,2%/2014 và 45,6%/2015 bên cạnh việc phát triển khách hàng mới tại thị trường Mỹ như Gameguard, Neft hay Sealand, Châu Âu để bù vào phần sụt giảm 14% của Decathlon.
- Thực hiện tốt giải pháp tình huống khi sụt giảm đơn hàng xuất khẩu, giảm thiểu chi phí bù lương bằng kinh doanh hàng nội địa, 2015 đã đạt 130,7 tỷ, tăng 340%/2014. Doanh số này tương đương 6 triệu usd hay 1,5 triệu usd gia công, 1 tháng sản xuất của toàn Cty, giảm chi phí hỗ trợ lương tương đương 20 tỷ đồng..
- Tình hình kinh tế khó khăn đã làm thay đổi phương thức kinh doanh của khách hàng, theo đó số lượng sản phẩm cho mỗi kiểu giảm đi, gia tăng về số kiểu mẫu, rút ngắn thời gian sản xuất ,... bên cạnh việc cung cấp nguyên phụ liệu thường bị trì hoãn, kiểm soát chất lượng khó khăn hơn do gia tăng về lượng – là những rào cản, thách thức cho các bộ phận nghiệp vụ, đơn vị sản xuất của Cty. Bằng sự nỗ lực và quyết tâm vượt qua thách thức, Cty đã liên tục cải tiến trong sx. quyền biến trong xúc tiến thương thuyết và tất cả các đơn vị đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Việc nâng cao, cải tiến mô hình sản xuất, áp dụng sáng tạo mô hình Lean 5S, GMSG đã tạo ấn tượng sâu sắc đến lãnh đạo cấp cao của khách hàng Columbia, Decathlon khi giảm tỷ lệ điểm đánh giá chất lượng sản phẩm từ 3% xuống 1% và đứng đầu danh sách nhà cung cấp trong toàn cõi VN của Columbia.

## 3. Nhận xét chung:

- Nhìn chung năm 2015 là năm khá vất vả, đó là những tác động trên thị trường tiền tệ, sự biến động của tình hình kinh tế thế giới cùng với những áp lực cạnh tranh trong khu vực, nhất là trong quý cuối năm và khả năng kéo dài đến 2016. Thị trường xuất khẩu truyền thống của Cty vẫn duy trì nhưng sức mua ko tăng cao như những năm trước. Xu hướng đơn hàng có số lượng nhỏ hơn, kiểu dáng nhiều hơn và yêu cầu xuất hàng nhanh hơn tạo áp lực chuẩn bị sản xuất cao.
- Nhìn lại tốc độ tăng trưởng Công ty từ đầu nhiệm kỳ 3 đến nay, mức tăng trưởng chỉ  $\approx 10\%/năm$ . Đây là kết quả của diễn biến tình hình thị trường phức tạp, nhưng cũng là cảnh báo của 'bẫy phát triển trung bình' mà chúng ta có thể 'sập' khi đất nước bước vào vận hội mới ở những năm đầu nhiệm kỳ 4, theo đó, dự báo tốc độ tăng trưởng bình quân của ngành may sẽ từ 15-20%/năm.

### **III. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG & ĐÁNH GIÁ VỀ QUẢN TRỊ 2015:**

1. **Chuẩn bị tiền đề hội nhập:** Năm 2015 là năm VN "bội thu" các hiệp định thương mại song phương và đa phương, như FTAEV, FTAVK, TPP hay Thuế quan Á-Âu... sau khi kết thúc đàm phán hoặc ký kết. Diễn biến này đã và đang tác động mạnh mẽ đến cục diện nền kinh tế nước ta cũng như thu hút làn sóng đầu tư trực tiếp hoặc gián tiếp của FDI vào các ngành kinh tế, trong đó có dệt may. Cơ hội phát triển khách hàng, thị trường, tái cơ cấu mô hình phát triển và cả phương thức kinh doanh sẽ đan xen với thách thức đến từ cạnh tranh lao động, giá cả, leadtime, cung ứng NPL,...cùng các rủi ro tài chính, 'mùa vụ' trong cân đối năng lực sản xuất hay quản trị, mô hình, hệ thống quản lý khi tăng trưởng nóng về qui mô lẫn chất lượng kinh doanh,...khi hội nhập.

Từ nhận thức trên cùng thực tiễn Cty từ khi CP hóa, HĐQT đã ban hành Nghị quyết về "Chiến lược phát triển Cty trước thêm hội nhập" nhằm chuẩn bị 'hành trang' sẵn sàng cho hội nhập sâu, trong đó đáng kể là sự thay đổi về tư duy trong đầu tư từ mở rộng sản xuất, thâm dụng lao động sang thâm dụng tài chính, nâng cao kỹ năng lao động cùng với việc cải tiến quản lý, đầu tư thiết bị chuyên dụng, tự động hóa công cụ sản xuất để nâng cao năng lực sản xuất, giảm thiểu lệ thuộc vào lao động. Hay hoạch định chuyển đổi mô hình phát triển Công ty sang dịch vụ thương mại, phát triển phương thức kinh doanh ODM và OBM nhằm phát huy chất xám, lợi thế nhân lực kỹ thuật nghiệp vụ cũng như xúc tiến phát triển Khách hàng, phát triển các cơ sở sản xuất/nhà thầu phụ tại các địa phương có lợi thế cạnh tranh về chi phí...cùng lúc với việc hoạch định nguồn nhân lực tương thích, hoàn thiện hệ thống quản lý và tuân thủ trách nhiệm xã hội, tăng cường công tác quản trị rủi ro trong các lĩnh vực đầu tư, tài chính và hoạch định sản xuất.

2. **Hoạt động đầu tư SX:** thực hiện nghị quyết trên, Cty đã đầu tư hơn 20 tỷ cho thiết bị chuyên dùng, tự động và ứng dụng IT trong quản lý, hơn 4 tỷ cho xây dựng cơ

bản nhằm thí điểm sắp xếp sản xuất Lean theo mô hình chữ U. Sau gần nửa năm vừa đầu tư, vừa duy trì sản xuất, mô hình đã hình thành và đem lại kết quả khích lệ tại An Phú, tất cả Khách hàng đến khảo sát đều hài lòng về sự gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ và thái độ làm việc nghiêm túc của NLĐ, kế hoạch xuất hàng luôn đúng hạn và chất lượng sp ở tỷ lệ cao hơn yêu cầu của Khách. Hiện nay cùng với việc cải tiến mô hình chuyên lean 5S, BĐH đang tiến hành rút kinh nghiệm và chuẩn bị cho việc triển khai rộng rãi trong toàn hệ thống. Ngoài ra, quý 4.2015, Cty cũng đã triển khai đầu tư giai đoạn 2 tại Xn Hà lam (sau khi hợp nhất) nhằm tối ưu hóa tài sản hữu hình sẵn có của Cty và đáp ứng cam kết hợp tác chiến lược với k/h Columbia.

3. **Hoạt động SGX:** Năm 2015 là năm HĐQT Cty dành nhiều công sức để củng cố, nâng cao chất lượng hoạt động cho SGX. HĐQT đã thống nhất và hoàn tất thủ tục hợp nhất sau khi mua lại phần vốn góp của The Blue để chuyển thành Cty 100% vốn sở hữu của GMSG, việc chuyển đổi hình thức sở hữu này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho SGX trong hoạt động đầu tư, tài chính và cả hợp tác chiến lược với Khách hàng Columbia. Bên cạnh đó, HĐQT cũng đã quyết định nhượng quyền thương hiệu Gramicci tại Hoa Kỳ với mức phí 3%/doanh thu để đưa hàng hóa do GMSG sản xuất vào hệ thống phân phối tại 7 tiểu ban của Mỹ và hệ thống online Amazon bằng thương hiệu này. Việc đầu tư này nhằm tạo cơ hội định hình phương thức OBM, nâng cao lợi thế cạnh tranh khi HĐTPP có hiệu lực và qua đó đào tạo, nâng cấp đội ngũ kỹ thuật nghiệp vụ của Cty. Để phục vụ cho việc tiếp quản và điều hành hệ thống thương hiệu Gramicci và tiếp tục phát triển trực tiếp Khách hàng tại thị trường này, HĐQT Cty cũng đã nâng vốn pháp định của BSG.LLC lên 600.000usd.

Kết thúc 2015, SGX VN đã đạt mức doanh thu hơn 67 tỷ, +70%/2014 và lợi nhuận đạt 4,3 tỷ, +150%/ 2014 (-8,5 tỷ). Riêng BSGLLC đã đạt doanh thu 40,4 tỷ, lỗ kế hoạch (đã dự báo khi tiếp nhận Gramicci vào tháng 7.2015) 11 tỷ. hợp nhất SGX doanh thu đạt 101 tỷ, +25% so cùng kỳ, lỗ 6,8 tỷ, +7% so cùng kỳ.

#### IV. TÌNH HÌNH & DỰ BÁO 2016:

1. **Nhận định:** Năm nay là năm khởi đầu cho chu kỳ phát triển 5 năm của đất nước với thế và lực khác hẳn so với những năm trước, khi đường lối phát triển kinh tế gắn liền với việc thực hiện những cam kết đã được thỏa thuận trong các hiệp định thương mại vừa ký kết. Đất nước sẽ phát triển trong điều kiện cơ hội đan xen lẫn thách thức.

Thật thú vị khi chúng ta kết thúc nhiệm kỳ 3 cũng là thời điểm các HĐTM vừa ký kết đồng loạt có hiệu lực, như TPP, FTAEV, hiệp định Á Âu hay tại khu vực AEC,

FTAKV,... vì thế, Năm 2016 có thể xem là năm đầu tiên chúng ta chuẩn bị nguồn lực để đón đầu cơ hội để Cty tái cơ cấu mô hình sản xuất kinh doanh, tái cơ cấu Khách hàng/thị trường, củng cố hệ thống quản lý, nâng cao kỹ năng lao động cùng với việc hoàn chỉnh mô hình quản lý, điều hành phương thức OBM sau khi nhượng quyền thương hiệu Gramicci. Tuy nhiên, cũng cần tỉnh táo nhìn nhận những thách thức, rủi ro trong vận hội mới, như áp lực cạnh tranh gia tăng trong lĩnh vực lao động cũng như nguồn cung NPL, nhất là khi các FDI đến từ các cường quốc ngành đã và đang đầu tư lớn chuỗi sản xuất khép kín cùng với việc thay đổi cơ cấu nền kinh tế dẫn đến thay đổi nhu cầu lao động.

Năm 2016 là năm đầu tiên thực hiện chiến lược phát triển đất nước theo nghị quyết ĐH lần thứ 12 của Đảng, chúng ta hy vọng sẽ đón nhận những thông tin tốt về quản lý, điều hành của nhà nước khi hội nhập theo cam kết. Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng phải nhìn nhận thực tế để sẵn sàng ứng phó và chia sẻ trước những khó khăn tác động trực tiếp đến hiệu quả sxkd của Cty, như: chi phí đầu vào gia tăng theo tiền lương cơ bản như BHXH, BHYT, phí CĐ,... (ước tăng chi phí 7 tỷ/2016 và 24 tỷ/2018, trong điều kiện ko mở rộng sx), điện, nước, thuê đất... theo lộ trình hay chi phí tín dụng theo thông tư 24 NHNN (ước tăng 3 tỷ/2016)... và các khoản chi phí này sẽ tiếp tục tăng trong những năm sau trong khi các khoản thu tài chính khác gần như ko còn phát sinh trong 2016. Về tình hình thị trường xuất khẩu, mặc dù dự báo sẽ tang trưởng khi các hđtm có hiệu lực vào những năm sau, nhưng tình hình 2016 dự báo vẫn chưa thể khởi sắc, đơn hàng phổ biến có số lượng nhỏ, leadtime ngắn, do đó nếu muốn duy trì doanh thu thực hiện 2015, Cty phải phát triển nhiều đơn hàng nhỏ lẻ.

Vì thế, HĐQT sau nhiều phiên thảo luận đã quyết định đề xuất kế hoạch doanh thu, lợi nhuận 2016 như đã đệ trình, nếu diễn biến thuận lợi hơn sẽ xem xét điều chỉnh trong những phiên họp định kỳ của HĐQT Cty.

## 2. Giải pháp:

- Nâng cao năng lực sản xuất qua thâm dụng đầu tư, tối ưu hóa nội lực Cty. Cụ thể hoàn tất giai đoạn 2, Hà Lam để sắp xếp lại sản xuất theo cam kết với Khách hàng Columbia và hoạch định chiến lược sản phẩm của Cty, phân đầu tăng tối thiểu 3 chuyền may để nâng tổng số lên 10 chuyền may vào 2016 và lắp đầy vào 2018, phân đầu nâng tổng chuyền tại Tân Mỹ lên 24 vào 2016 và lắp đầy vào 2018; Hoàn thiện mô hình chuyền Lean chữ U và nâng cấp theo tiêu chí đánh giá 5S đồng thời với việc duy trì và tuân thủ nghiêm túc các qui trình, hướng dẫn trong hệ thống quản lý của Cty; đầu tư thiết bị chuyên dụng, tự động, giảm thiểu sự lệ thuộc vào lao động và góp phần nâng cao năng suất lao

động. Mục tiêu đến 2018 các chuyên may cũ sẽ đạt mức doanh thu 35.000usd hay 20\$/công, có như thế mới đạt mục tiêu 3.000 tỷ vào 2018 như “chiến lược phát triển Cty trước thêm vận hội mới” đã đề cập;

- Định hình và phát triển phương thức nhượng quyền thương hiệu Gramicci: Cùng cố hệ thống phân phối và tổ chức quản lý, sale tại Vp BSG.LLC nhằm gia tăng tính phối hợp giữa hai bên trong thiết kế, phát triển mẫu, NPL và sản xuất phân phối. Định hình và hoàn thiện mô hình quản lý để quản trị rủi ro trong hoạt động ở lĩnh vực hoàn toàn mới, chưa có tiền lệ của Cty. Bên cạnh đó tìm cơ hội xúc tiến hợp tác, phát triển thị trường với đối tác Itochu cũng như cơ hội xúc tiến thị trường Nga bằng thương hiệu này. Qua hợp tác, phải đảm bảo nâng cao kỹ năng kỹ thuật, nghiệp vụ của các bộ phận liên quan, nâng cao tính chủ động trong phát triển nguồn cung ứng NPL cũng như phát triển mẫu. Tiếp tục củng cố và phát triển Khách hàng mới bên cạnh việc duy trì, phát triển thương hiệu Gramicci.
- HĐQT xem trọng việc quản lý rủi ro trong các hoạt động khi nhu cầu phát triển của Cty ngày một phong phú, rộng mở. Không chỉ quản lý rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh mà cả trong cân đối “mùa vụ” giữa gia tăng năng lực sản xuất và thời vụ sản xuất, trong lĩnh vực đầu tư, tài chính khi cân đối nguồn vốn lưu động và cả vốn đầu tư trung dài hạn; theo dõi chặt chẽ diễn biến tình hình thị trường thế giới cũng như trong nước để sẵn sàng ứng phó với những bất trắc trong tư thế chủ động. Việc quản trị rủi ro cần phải được xây dựng kế hoạch hành động cụ thể và đảm bảo yêu cầu tất cả cán bộ quản lý và nld xem đây là nhiệm vụ trọng yếu của Cty.
- Tăng cường ứng dụng IT trong quản lý, “mềm” hóa các nghiệp vụ giản đơn và khẩn trương hợp tác với Các Cty tư vấn trong đầu tư xây dựng và vận hành hệ thống quản lý qua phần mềm ERP (quản lý nguồn lực).



LÊ QUANG HÙNG