



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) 39844622 (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 ĐHCĐ 2016:

CÔNG TY GARMEX SÀI GÒN TRƯỚC THÈM VẬN HỘI MỚI KHI CÁC HIỆP ĐỊNH THƯƠNG MẠI CÓ HIỆU LỰC

Kết thúc 2015, Cty đã hoàn thành kế hoạch doanh thu 1.528 tỷ và lợi nhuận trước thuế hơn 80 tỷ. Đây là hành trang quý báu giúp chúng ta tự tin bước vào vận hội mới khi nhiều hiệp định thương mại tự do đã và đang dần có hiệu lực. Tuy nhiên, bản thân cơ hội không thể tự mang đến lợi ích cũng như áp lực của thách thức tác động như thế nào sẽ tùy thuộc vào thái độ của chúng ta.

Hôm nay, với trách nhiệm đưa ra viễn cảnh chung và vai trò định hướng dài hạn cho hoạt động Cty, HĐQT đề trình với ĐHCĐ Cty "Tầm nhìn và Hành động của Cty trước thềm vận hội mới" để quý vị cho ý kiến phê duyệt.

Ngành May hiện nay là một trong những ngành dẫn đầu cả nước về xuất khẩu, trong 20 năm phát triển đã tăng 32 lần kim ngạch XK. Khi các HĐTM có hiệu lực, các chuyên gia Kinh tế Dự báo, đến 2025, GDP VN sẽ tăng trưởng 10,5%/năm; xuất khẩu + 28,84% và tốc độ tăng trưởng ngành dệt may sẽ $\geq 20\%$ /năm, đạt 55 tỷ usd. Nhìn lại quá trình phát triển của Cty, mặc dù tăng trưởng hơn 12 lần từ khi Cổ phần hóa 2004, nhưng trong những năm gần đây tốc độ đã chững lại, chỉ khoảng 10%/năm và 2015 tăng trưởng không đáng kể, do đó, nếu không muốn "tụt hậu" chúng ta phải nỗ lực đạt mức tăng trưởng bình quân của ngành khi hội nhập. Đây là một thách thức lớn đối với Cty.

Với quan điểm trên, Cho phép tôi thay mặt HĐQT Cty giới thiệu về chiến lược phát triển Cty trước thềm hội nhập:

Vào những năm cuối nhiệm kỳ 3, đầu nhiệm kỳ 4 môi trường kinh doanh ngành may nói riêng, nền kinh tế Việt Nam nói chung sẽ có những khởi sắc, cơ hội và cả thách thức đan xen xuất hiện khi các hiệp định thương mại gần như đồng loạt có hiệu lực, nhất là TPP. Cơ hội cơ cấu lại thị trường, khách hàng và cả thay đổi về phương thức kinh doanh, mở rộng qui mô sản xuất sẽ đến cùng với những lo toan trước thách thức cạnh tranh trong lao động, điều kiện xuất xứ hay trước những Doanh nghiệp qui mô toàn cầu

FDI với những thế mạnh vốn có về nguồn lực và cả kinh nghiệm thương trường. Thời điểm này cũng là lúc tái cơ cấu nền kinh tế đất nước cũng như những thay đổi về thể chế kinh tế, luật pháp cho phù hợp cam kết khi hội nhập của Chính phủ nước ta.

Bên cạnh những thuận lợi, khó khăn trên là những diễn biến phức tạp, khó đoán định của tình hình kinh tế thế giới vốn đan xen giữa chính trị, tôn giáo với tăng trưởng kinh tế. Nhìn chung hiện nay ở các thị trường mục tiêu vẫn còn nhiều khó khăn, tang trường chưa bền vững.

Từ những nhận định khái quát trên, HĐQT Công ty đề ra chiến lược phát triển trung hạn từ nay đến 2018, năm kết thúc nhiệm kỳ 3 với những nội dung sau:

1. Mục tiêu:

- a) Dài hạn "Tận dụng cơ hội, vượt qua thách thức, vươn lên Top đầu";
- b) 2018, "Xây dựng nền tảng để Cty phát triển bền vững trong nhiệm kỳ 4";
- c) Chi tiêu đánh giá 2018:
 - ✓ Doanh thu: \approx 3.000 tỷ;
 - ✓ Lợi nhuận 3~5%/Doanh Thu, ước 90~150 tỷ;
 - ✓ Cổ tức duy trì 20 ~ 30%/năm;

2. Chương trình:

- a) Nâng cao năng lực sản xuất trên cơ sở tối ưu hóa nguồn lực Cty với quan điểm "Đầu tư chiều sâu, giảm thiểu thâm dụng lao động". Phấn đấu đến 2018, lắp đầy nhà xưởng đã có với \geq 85 chuyên may; Đầu tư thiết bị chuyên dùng; hoàn thiện mô hình quản lý sản xuất Lean 5S kết hợp đào tạo, nâng cao kỹ năng lao động để đạt mức **Wbq 20\$/công hay 35.000\$/chuyên/tháng** theo giá gia công. Bên cạnh đó là Chuyển đổi chiến lược sản phẩm phù hợp điều kiện và kỹ năng lao động từng vùng, cụ thể khu vực Tp. HCM và Vũng Tàu sản xuất các mặt hàng hàm lượng kỹ thuật phức tạp, Nguyên Liệu có giá trị cao. Khu vực miền Trung sản xuất mặt hàng đơn giản, số lượng lớn, cạnh tranh về giá để duy trì ổn định doanh thu, dòng tiền. Đổi mới công tác xúc tiến theo phương châm "đa phương hóa thị trường, đa dạng hóa sản phẩm" nhằm ổn định cường độ sản xuất, cân đối kế hoạch "mùa vụ", gia tăng thời gian lao động hữu ích, giảm thiểu chi phí ẩn.
- b) Phát triển phương thức OBM bên cạnh việc nâng cao hiệu quả phương thức FOB đã thực hiện từ sau CP hóa. Tháng 7.2015, Cty đã nhượng quyền thương hiệu Gramicci tại thị trường Mỹ chuyên hàng thể thao, có hệ thống phân phối ở 7 tiểu bang và online trên mạng Amazone. Việc nhượng quyền này, nếu thực hiện thành công sẽ tạo chuỗi sản xuất kinh doanh khép kín từ khâu thiết kế, phát triển mẫu đến phân phối tới các đại lý, siêu thị. Phương thức này sẽ giúp Cty giảm thiểu sự lệ thuộc nguồn Cung do tự thiết kế, phát triển; chủ động hoạch định chiến lược sản xuất, giảm thiểu rủi ro "mùa vụ"; tạo ổn định nguồn hàng và kéo dài biên lợi nhuận cũng như gia tăng lợi thế cạnh tranh và qua đó từng bước nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực của Cty, nhất là trong kinh doanh và thiết kế, tạo mẫu. Tiền đề quan trọng để phương thức OBM thành công.

Về lâu dài, thương hiệu này có thể sẽ thâm nhập vào các thị trường mục tiêu khác. Mục tiêu đến 2108, phấn đấu đạt **doanh thu 15 triệu usd**, chiếm 10% doanh thu toàn Cty

- c) Nâng cao tính chuyên nghiệp của bộ máy quản trị và điều hành để đáp ứng yêu cầu phát triển Cty, trong đó xem trọng quản trị rủi ro và nâng cao tính minh bạch. Để đạt doanh thu 3.000 tỷ vào 2018, Cty phải nỗ lực đầu tư chiều rộng lẫn chiều sâu, qui mô sản xuất kinh doanh không chỉ tại Tp. HCM mà còn mở rộng ra Vũng Tàu, Quảng Nam, thậm chí đến tận Hoa Kỳ, quá trình trên diễn ra trong bối cảnh kinh tế chính trị thế giới phức tạp, khó đoán định và sự chuyển biến mạnh mẽ trong quản lý điều hành của chính phủ, của kinh tế VN theo cam kết. Do đó, cần chú trọng kiểm soát rủi ro trên các lĩnh vực từ chiến lược phát triển, tài chính, hoạt động sản xuất kinh doanh đến cả pháp lý khi Việt Nam thay đổi cách làm luật lẫn nội dung cũng như tuân thủ luật pháp tại các thị trường mục tiêu hay các qui định đã cam kết.

3. Giải Pháp:

- a) Tài chính: Để thực hiện chiến lược phát triển Cty đến cuối 2018, dự kiến đầu tư khoảng 130 tỷ, chưa tính đến vốn lưu động. Với tỷ suất vốn chủ sở hữu/vốn lưu động hiện nay chỉ khoảng 8%, khi doanh thu tăng gấp 2 lần thì càng mất cân đối trong cơ cấu giữa vốn chủ sở hữu và tín dụng. Do đó, để đảm bảo an toàn tài chính và hiệu quả, Cty cần có kế hoạch chu đáo, cần trọng dựa vào nhu cầu và diễn biến tình hình chính sách tiền tệ của nhà nước. Không chỉ phát hành cp theo phương thức truyền thống mà có thể xem xét đến xúc tiến, phát triển cổ đông chiến lược. Kết hợp các phương thức huy động vốn với tín dụng;
- b) Thị trường và hợp tác, phát triển nguồn Cung:
- ✓ Thị trường sẽ thuận lợi hơn, nhưng cũng cạnh tranh gay gắt hơn khi kinh tế đất nước chuyển dịch kéo theo cơ cấu lại lao động cũng như hình thành nhiều doanh nghiệp may mặc có tiềm lực mạnh, đẳng cấp, đầu tư khép kín, gia tăng lợi thế cạnh tranh. Do đó, công tác xúc tiến thị trường là giải pháp quan trọng đảm bảo tiền đề phát triển sản xuất của Cty:
 - Phát triển thị trường/khách hàng phục vụ chiến lược sản phẩm, phù hợp nguồn lực sản xuất của Cty;
 - Gia tăng hiệu quả và chủ động phòng chống rủi ro 'mùa vụ';
 - Cơ cấu thị trường linh hoạt dựa trên diễn biến tình hình kinh tế toàn cầu, tuân thủ nguyên tắc "không bỏ hết trứng vào một rổ";
 - Chủ động xúc tiến tạo nguồn khách hàng phong phú, đa dạng, giảm thiểu rủi ro phụ thuộc;

- Chủ động xúc tiến, tìm cơ hội mở rộng hợp tác đầu tư chiều sâu, gia tăng hiệu quả trong sản xuất may mặc và Nguyên phụ liệu;
- c) Hoạch định, phát triển nguồn nhân lực sẵn sàng cho nhu cầu phát triển trung và dài hạn của Cty;
- ✓ Cán bộ quản lý cấp trung: Nhân lực quản lý các cấp quyết định sự thành bại của chiến lược Cty bên cạnh việc xác lập mô hình quản lý, kiểm soát theo lộ trình phát triển. Cần xác định quản lý, điều hành Cty trên cơ sở củng cố hệ thống là giải pháp trong điều kiện qui mô sxkd mở rộng về mặt địa lý và cả nội dung, giá trị. Chất lượng GD ngành/nhà máy (quản lý cấp trung) là yếu tố đảm bảo sự ổn định điều hành, là nền tảng cho mô hình quản lý theo hệ thống, giảm thiểu phụ thuộc yếu tố cá nhân;
 - ✓ Lao động: Là yếu tố quyết định chi tiêu 20\$/công của Cty. Cần có kế hoạch đáp ứng lộ trình tăng trưởng:
 - Nâng cao kỹ năng lao động cho phù hợp chiến lược phát triển (hàm lượng kỹ thuật cao, phát triển OBM,) và vùng sản phẩm của Cty;
 - Tôn trọng kỷ cương trong làm việc thông qua tuân thủ nội qui, qui trình, hướng dẫn của hệ thống và tiêu chí chuyên Lean;
 - Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, xanh, sạch; tương thân, tương trợ; giảm thiểu tăng ca, tăng giờ và cả chính sách chăm sóc, bồi dưỡng nguồn lực;
 - ✓ Định hình mô hình quản lý của Cty trong từng giai đoạn phát triển. Qui mô hoạt động của Cty đã mở rộng về mặt địa lý và thay đổi về chất trong phương thức kinh doanh do đó cần phải xây dựng mô hình quản lý thích hợp, vừa đáp ứng yêu cầu phát triển, vừa nâng cao chất lượng hợp tác giữa các đơn vị để đạt hiệu quả cao nhất và rủi ro thấp nhất;
- d) Quản trị: Đây là giai đoạn xây dựng cơ sở hạ tầng 'cứng' (xây dựng nhà xưởng, đầu tư thiết bị, trang bị công cụ quản lý, các ứng dụng ERP,...) lẫn 'mềm' (hệ thống quản lý, TNXH, qui chế, chính sách chế độ, cho đến kỹ năng, tư duy, thái độ ứng xử,...). Do đó cần kiểm soát chặt chẽ từ hoạch định đến triển khai thực hiện; hạn chế việc phát triển ko cân đối giữa nhu cầu với nguồn lực, đặc biệt là 'an toàn tài chính' trong sử dụng vốn đầu tư đúng nguồn và cân đối vốn tín dụng với vốn chủ sở hữu,... nhưng cũng ko thể cân trọng thái quá mà đánh mất, buông trôi cơ hội phát triển của Cty. Tóm lại, cần chú trọng hơn trong xây dựng các qui chế quản trị, mô hình quản lý thích hợp nhằm tăng cường kiểm soát, quản trị rủi ro, đảm bảo Cty phát triển đúng hướng và bền vững, thật sự tạo cơ sở vững chắc để 'tận dụng cơ hội, vượt qua thách thức, vươn lên Top đầu' khi các HĐTM có hiệu lực vào đầu nhiệm kỳ sau.
- e) IT hóa công tác quản lý điều hành và hoàn thiện hệ thống quản lý sẽ là những giải pháp hữu hiệu để nâng cao tính chuyên nghiệp và công tác giám sát, quản lý

rủi ro. Chúng ta không thể hoàn thành mục tiêu nếu chi phí ẩn gia tăng, thời gian hữu ích giảm do những cản trở trong sản xuất hay tái chế hàng hóa vì lỗi chủ quan!

Kính trình!

CHỦ TỊCH HĐQT CÔNG TY


LÊ QUANG HÙNG

