



**GARMEX**  
Saigon js  
HoSE: GMC

CÔNG TY CỔ PHẦN SX TM MAY SÀI GÒN  
SAIGON GARMENT MANUFACTURING TRADING JOINT STOCK CO.

236/7 Nguyễn Văn Lượng, Phường 17, Quận Gò Vấp,  
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam  
Tel. 848 3984 4822 (6 lines)  
Fax. 848 3984 4746  
email: gmsg@hcm.fpt.vn

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 07/4/2012

## BÁO CÁO QUẢN TRỊ NĂM 2011

Hoạt động SX KD năm 2011 của công ty diễn ra trong bối cảnh tình hình kinh tế toàn cầu cũng như của Việt Nam ẩn chứa nhiều thách thức, phức tạp và khó lường; lạm phát và chi phí sản xuất trong nước tăng cao, tác động trực tiếp đến sự tồn tại và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp và đời sống người lao động. Do đó, để hoàn thành nghị quyết do ĐHCĐ đề ra là áp lực lớn đối với HĐQT và Ban TGD công ty.

HĐQT công ty đã theo dõi chặt chẽ diễn biến tình hình thị trường cũng như quyết sách của chính phủ để kịp thời đưa ra các giải pháp thích hợp. Kết thúc hoạt động năm, công ty đã đạt được những kết quả đáng khích lệ.

### I/ THỰC HIỆN NGHỊ QUYẾT ĐHCĐ NĂM 2011:

#### 1. Kết quả SXKD:

- *Doanh thu*: Thực hiện 888 tỷ/700 tỷ, đạt 126,86%, tăng 40,64% so cùng kỳ;
  - *Lợi nhuận trước thuế*: Thực hiện 52,52.tỷ/40 tỷ, đạt 131,3%, tăng 31,3% so cùng kỳ; Lợi nhuận sau thuế đạt 42,4 tỷ;
  - *Cổ tức*: Đã chia 10% đợt 1 ngày 21/10/2011 và 10% đợt 2 ngày 21/3/2011. Hôm nay sẽ trình ĐHCĐ xem xét nâng mức chia cổ tức năm 2011 từ 20% lên 25%;
  - *EPS* (tỷ suất sinh lợi/ep): 4.871đ/ep
  - *RoE* (tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu): 26,5%
  - *RoA* (tỷ suất lợi nhuận/tài sản): 10,85%
  - *RoS* (tỷ suất lợi nhuận/doanh thu thuần 865 tỷ): 4,97%;
2. **Nhận định**: Trong bối cảnh nhiều thách thức của năm 2011, các chỉ tiêu thực hiện đều vượt kế hoạch. Doanh thu tăng hơn 6 lần mức tăng trưởng GDP, lợi nhuận tăng hơn 30% so cùng kỳ và tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn điều lệ gần 3 lần mức lãi suất trần của ngân hàng (43 tỷ/88,68 tỷ  $\approx$  48,5%). Điều này thể hiện tinh thần trách nhiệm của HĐQT, ban điều hành cũng như tập thể NLĐ đối với lợi ích của cổ đông và sự tồn tại, phát triển của công ty.
- Sự ổn định hoạt động và tiếp tục phát triển bền vững, bộ máy điều hành chuyên nghiệp là nguyên nhân dẫn đến việc *xác lập vị thế của công ty* trên các lĩnh vực, tạo điều kiện thuận lợi trong hoạt động SXKD.

Mặc dù thị trường chính của công ty bị tác động mạnh bởi nợ công ở Châu Âu hay tỷ lệ thất nghiệp cao gắn với sự hồi phục chậm chạp của nền kinh tế Mỹ, nhưng các đơn hàng xuất khẩu của công ty vẫn ổn định do khách hàng ưu tiên đặt hàng cho công ty. Khi khẩn cấp phát triển thị trường nội địa điều chỉnh cơ cấu doanh thu sản xuất, Cty đã nhận ngay sự hợp tác với hệ thống phân phối nội địa

Blue Exchange, chỉ trong 3 tháng cuối năm đã cung ứng hơn 70 tỷ đồng sản phẩm may mặc.

Chi phí tín dụng cao là nguyên nhân đẩy các DN trong nước đến thua lỗ, đóng cửa hoặc sụt giảm hiệu quả Kinh doanh, nhưng đối với công ty thì tác động không nhiều do sự tín nhiệm của các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, hạn mức tín dụng cao hơn nhu cầu dù chỉ tín chấp, lãi suất và chi phí dịch vụ ưu đãi, vay USD chỉ từ 4,5 ~ 5%/năm.

Trong hệ thống các Cty niêm yết, theo nhận định của UBCKNN thì TTCK năm 2011 trải qua nhiều khó khăn. Chỉ số Chứng Khoán giảm mạnh, khoảng 27% so cuối năm 2010. Sơ bộ có khoảng 16% Cty Niêm yết bị lỗ, 60% Cty có lợi nhuận sụt giảm so với 2010, 80% Cty có giá thị trường thấp hơn sổ sách; 59% có thị giá thấp hơn mệnh giá. Đặt trong bối cảnh đó, chúng ta thấy giá trị cổ phiếu và tính hiệu quả của hoạt động SXKD của Cty đáng trân trọng.

- Quan điểm quản trị, tư duy điều hành luôn thể hiện “*Không thỏa mãn với quá khứ, không bằng lòng với hiện tại, tin tưởng ở tương lai*”, HĐQT đã quyết nghị điều chỉnh “Chiến lược phát triển Công ty” theo hướng củng cố năng lực lõi, phát triển thương mại và dịch vụ trên cơ sở lợi thế và kinh nghiệm của Cty, điều chỉnh các chỉ tiêu SXKD của nhiệm kỳ II để đến năm 2013 phấn đấu trở thành một trong những doanh nghiệp may mặc hàng đầu của Việt Nam.
- Hỗ trợ Ban điều hành bằng các chủ trương, chính sách khuyến khích cải tiến liên tục kết hợp đầu tư thiết bị chuyên dùng để nâng cao năng suất lao động (tăng 21,31%/2010), giải quyết hài hòa 3 mối-quan hệ lợi ích: Người lao động – cổ đông và Cty trong quản trị, điều hành;
- Chú trọng công tác quản trị rủi ro, đã dự báo chính xác những rủi ro từ biến động thị trường Châu Âu để kịp thời quyết định hợp tác phát triển thị trường nội địa, nâng tỷ lệ đơn hàng xuất khẩu sang Mỹ và Nhật, tạo sự ổn định sản xuất và việc làm cho người lao động; ngăn chặn kịp thời hành vi tự ý nâng giá mua phụ liệu, lạm dụng quyền hạn để mưu cầu lợi ích cá nhân của giám đốc kinh doanh xuất khẩu, thu hồi trên 25.000usd và quyết định sa thải, chấm dứt hợp đồng đương sự.

## **II/ TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NĂM 2011:**

### **1. Thù lao, trích thưởng hoàn thành kế hoạch cho HĐQT:**

- Thù lao HĐQT – BKS (2% Lợi nhuận sau thuế):	848.801.698 đ
- Tổng tiền thưởng HĐQT	1.795.206.791 đ
Bao gồm:	
+ Thưởng hoàn thành KH 3% lợi nhuận sau thuế:	1.273.202.547 đ
+ Thưởng 5% phần vượt chỉ tiêu	522.004.244 đ
- Phân bổ nguồn thưởng của HĐQT:	
+ Thưởng thành viên HĐQT	: 376.993.426 đ
+ Thưởng thành viên HĐQT chuyên trách	: 161.568.611 đ
+ Thưởng cho Cán bộ chủ chốt	: 1.256.644.754 đ

2. Hoạt động HĐQT: Trong năm, HĐQT đã tiến hành các cuộc họp định kỳ theo đúng quy định của Luật Doanh nghiệp và Điều lệ Công ty, các thành viên và trưởng ban kiểm soát đã dự họp đầy đủ. Cụ thể:

- *Quý 1/2011*, HĐQT đã xem xét nội dung ĐHCĐ thường niên và phân công chuẩn bị; bổ nhiệm tạm thời bà Nguyễn thị Thu Hương làm thành viên HĐQT; Quyết định hủy phương án phát hành trái phiếu chuyển đổi do tình hình thị trường chứng khoán không thích hợp và trình ĐH quyết định.
- *Quý 2/2011*, HĐQT kiểm tra việc thực hiện nghị quyết ĐHCĐ trong 6 tháng đầu năm của Cty; kiểm điểm việc thực hiện nghị quyết nhiệm kỳ 2 và điều chỉnh bổ sung chiến lược phát triển công ty nửa nhiệm kỳ còn lại (6/2011 – 12/2013);
- *Quý 3/2011*, HĐQT xem xét việc thực hiện kế hoạch SXKD 9 tháng đầu năm; triển khai nghị quyết “chiến lược phát triển công ty” (*hợp tác chiến lược với Cty thời trang xanh; cơ cấu lại bộ máy kinh doanh: tách phòng kinh doanh xuất khẩu thành 2 phòng cho phù hợp với sự phát triển sản xuất của công ty và thành lập phòng kinh doanh nội địa; xây dựng đề án thành lập “Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực ngành may”*)
- *Quý 4/2011*, Kiểm tra việc thực hiện các chỉ tiêu nghị quyết ĐHCĐ về SXKD; chuẩn bị nội dung ĐHCĐ thường niên 2012 và phân công; thành lập “Trung tâm đào tạo nguồn nhân lực ngành may”; quyết định hợp tác đầu tư xưởng sản xuất tại huyện Thăng Bình, tỉnh Quảng Nam; điều chỉnh mức chia cổ tức; chốt danh sách tiến hành ĐHCĐ 2012 và chia cổ tức đợt 2/2011; tái bổ nhiệm giám đốc ngành và ủy quyền TGD ký quyết định.

Ngoài ra, HĐQT cũng đã ban hành các nghị quyết, như: Hủy phát hành trái phiếu chuyển đổi, mua cổ phiếu quỹ, thưởng TGD công ty do điều hành vượt mức kế hoạch, thành lập chi nhánh Cty TNHH May Tân Mỹ tại Tp. Hồ Chí Minh, điều chỉnh “Chiến lược phát triển công ty 2011 – 2013”, chia cổ tức theo nghị quyết ĐHCĐ, điều chỉnh, bổ sung qui chế quản trị, thành lập các phòng chức năng...

### **III/ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CÔNG TY NĂM 2012:**

#### **1. Nhận định năm 2012:**

- Khó khăn của kinh tế Mỹ, khủng hoảng nợ công châu Âu, biến động chính trị ở Bắc Phi và Trung Cận Đông... sẽ tác động đến kinh tế toàn cầu, các chỉ tiêu kinh tế của các nền kinh tế lớn trên thế giới đều điều chỉnh theo xu hướng giảm xuống.

Tuy gần đây xuất hiện nhiều tin tốt cho kinh tế thế giới. Tại Mỹ, việc làm gia tăng, tỷ lệ thất nghiệp giảm, giúp cải thiện thu nhập và tiêu dùng, thị trường nhà ở có dấu hiệu “tan băng”. Tại Châu Âu, suy thoái không diễn ra gay gắt, nợ công của Hy Lạp đang được tái cơ cấu; các thị trường tài chính đã và đang tăng trưởng ổn định. Chỉ số chứng khoán toàn cầu MSCI tăng khoảng 20% so với tháng 10/2011. Nhưng các nền kinh tế đó vẫn chưa có dấu hiệu phục hồi, trong năm qua kinh tế Mỹ chỉ tăng trưởng 2,5%, thấp hơn nhiều so với tiêu chí của 1 nền kinh tế được phục hồi sau suy thoái. Đối với Châu Âu, những thông tin trên chỉ cho thấy

tình hình bớt xấu so với dự báo, sự đổ vỡ tài chính và khủng hoảng nợ xấu tạm thời đã được chặn lại; hầu hết các nước Eurozone đang duy trì chính sách khắt khe để giảm thâm hụt ngân sách, các chương trình tái cơ cấu được công bố cần thời gian để phát huy tác dụng.

*Dự báo thị trường xuất khẩu của công ty sẽ tiếp tục diễn biến phức tạp, khó lường, cần cảnh giác theo dõi chặt chẽ và chuẩn bị phương án phòng ngừa.*

Trong năm 2012, do độ mở cửa cao, nền kinh tế Việt Nam chắc chắn sẽ chịu tác động tiêu cực từ xu hướng nói trên của kinh tế thế giới, thậm chí ở cấp độ gay gắt vì nền kinh tế đang khó khăn, thực lực yếu đi so với những năm trước. Xu hướng tăng giá các loại vật tư thiết yếu (lương thực, dầu khí,...) cùng với suy giảm tốc độ tăng trưởng, tình trạng lạm phát cao, thâm hụt thương mại và thâm hụt ngân sách nặng nề sẽ là những áp lực tác động trực tiếp đến việc điều hành vĩ mô của chính phủ. Những khó khăn của năm 2011 tiếp tục là nỗi ám ảnh đối với hoạt động SXKD, nội lực doanh nghiệp bị hao hụt nặng. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, chỉ trong chín tháng đầu năm 2011 đã có gần 50.000 doanh nghiệp (9% tổng số) “đóng cửa”. Tuy mức độ chính xác của số liệu còn phải xem xét, song con số 9% cũng tạm đủ để nói lên tính nghiêm trọng của tình hình.

Năm 2012 và những năm kế tiếp, mục tiêu xuyên suốt của Chính phủ là chống lạm phát và ổn định kinh tế vĩ mô, vẫn là thắt chặt chính sách tài khóa và linh hoạt chính sách tiền tệ, nhưng đồng thời vẫn phải duy trì tăng trưởng, đảm bảo việc làm, an sinh xã hội, phục hồi sản xuất kinh doanh.

*Dự báo chi phí sản xuất tiếp tục tăng (chỉ riêng chi phí phát sinh của BHXH – Y tế do tăng lương cơ bản đã tăng bình quân 1 tỷ đồng/tháng), đời sống người lao động gặp nhiều khó khăn, cảnh giác sức tiêu thụ tại thị trường nội địa.*

2. Quan điểm phát triển: Căn cứ thực tiễn hoạt động của công ty và đặc điểm tình hình nêu trên, năm 2012, quan điểm phát triển của HĐQT Cty sẽ là:

- a. Tiếp tục kiên định với mục tiêu chiến lược của Cty là phần đầu trở thành một trong những công ty may mặc hàng đầu của Việt Nam XUẤT KHẨU MẠNH – NỘI ĐỊA TỐT – THƯƠNG HIỆU ĐẲNG CẤP, với những tiêu chí:
  - Doanh thu  $\geq 1.000$  tỷ (trong đó dịch vụ - thương mại chiếm khoảng 20% ), Năm 2012 đạt 900 tỷ;
  - *W* bình quân  $\geq 15$  usd/công, năm 2012 đạt mức 14usd;
  - Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ  $\geq 50\%$ ;
  - Lương bình quân người lao động  $\geq 200\$ - 250\$/tháng$ ;
  - *RoS*  $\geq 8\%$  (tỷ suất lợi nhuận/doanh thu), năm 2012 đạt  $\geq 5\%$
  - *RoE*  $\geq 24\%$  (tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu), năm 2012 duy trì mức đã đạt năm 2011 là  $\geq 26\%$
  - *RoA*  $\geq 12\%$  (Tỷ suất lợi nhuận/tài sản), năm 2012 đạt  $\geq 11\%$  ;

- *Cổ tức  $\geq 20\%$ ;*
- b. Tiếp tục củng cố vị thế Cty đã xác lập, cần khẳng định đây là cơ sở đảm bảo sự ổn định hoạt động và phát triển bền vững của Cty, và là động lực thúc đẩy việc cải tiến quản trị, điều hành công ty;
- c. Tái cấu trúc doanh nghiệp nhằm củng cố nội lực, hạn chế rủi ro:
  - Điều chỉnh cơ cấu thị trường xuất khẩu theo hướng nâng dần tỷ lệ thị trường Mỹ  $\approx$  Châu Âu  $\approx 40\%$ , thị trường khác  $\approx 20\%$ , đồng thời phát triển thị trường nội địa dưới hình thức “mua đứt, bán đoạn”;
  - Phát triển thương mại – dịch vụ trên cơ sở phát huy lợi thế và kinh nghiệm của công ty đồng thời củng cố, phát triển năng lực SX;
  - Cân đối kế hoạch tài chính giữa vốn chủ sở hữu và vốn vay nhằm ngăn ngừa những rủi ro về vốn từ chính sách tài khóa của Chính Phủ.

### 3. Giải pháp:

- Tăng cường công tác xúc tiến nhằm tăng lượng hàng ở các thị trường cần phát triển, không giảm đơn hàng từ các thị trường truyền thống. Hợp tác thành lập văn phòng giao dịch và thử nghiệm chuỗi “thiết kế - sản xuất – cung ứng” trực tiếp tại thị trường Mỹ. Đồng thời phát triển thương mại và dịch vụ trên cơ sở phát huy lợi thế, kinh nghiệm của Cty bên cạnh việc củng cố, nâng cao năng lực sản xuất nội tại và hợp tác phát triển năng lực sản xuất khác (hợp tác quản lý XN Bến Tre của The Blue và xây dựng XN Hà Lam tại Thăng Bình, Quảng Nam; phát triển nhà thầu phụ, ...).
- Tiếp tục cải tiến quản lý – điều hành và đào tạo nâng cao chất lượng lao động trực tiếp và cả gián tiếp; Củng cố hệ thống quản lý, tổ chức bộ máy thích hợp phục vụ cho việc phát triển trước mắt và dài hạn của công ty;
- Tiếp tục chăm sóc, tạo môi trường làm việc thân thiện, tăng thu nhập tương ứng mức lạm phát cho Người Lao Động, giải quyết hài hòa 3 mối quan hệ lợi ích Cty – cổ đông và Người lao động;
- Tăng cường Quản trị công ty theo hướng tiệm cận tiêu chí OECD. Tập trung cho công tác quản trị rủi ro; kiểm toán nội bộ; cơ chế lương – thưởng;

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



LÊ QUANG HÙNG