

Số : / BC-TGD

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2015

**BÁO CÁO CỦA TỔNG GIÁM ĐỐC  
VỀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2014  
VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2015**

**I - MỘT SỐ TÌNH HÌNH CHUNG**

- + Kinh tế thế giới tăng trưởng chậm do có nhiều biến động và xung đột khu vực. Diễn biến phức tạp ở Biển Đông. Tiêu dùng sụt giảm, hàng tồn kho nhiều do thời tiết ẩm đã ảnh hưởng làm giảm đơn hàng.
- + Chính phủ thực hiện đồng bộ các giải pháp kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô. CPI tiếp tục giảm so với năm 2013 còn 4% năm 2014. GDP 2014 tăng trưởng đạt 5,98%. XK 2014 đạt 154,4 tỷ USD tăng 17,3% so với năm 2013; tăng trưởng XK chủ yếu tập trung ở các DN FDI với mức tăng 23%, các DN trong nước tăng thấp. Hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế còn thấp.
- + Đối với TCT : đơn hàng liên tục biến động và chậm; bị ép giá do giá của Trung Quốc giảm, giá tại Việt Nam cũng giảm do các đơn vị không có hàng muốn thu hút khách. Hàng nhập bị ùn tắc tại cảng do Hải quan thay đổi phần mềm mới.

**II – KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2014:**

**1/ Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu chính**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Thực hiện 2014	Thực hiện 2013	KH 2014	SS cùng kỳ %	SS KH
Tổng Doanh thu	Tỷ Đ	<b>2.068</b>	<b>1.668</b>	2.000	124%	103,4%
Kim ngạch XK	Triệu USD	<b>80</b>	<b>66</b>	79	121%	101,3%
Dthu TIDG	Tỷ Đ	<b>265</b>	<b>265</b>	280	100%	95%
Lợi nhuận	Tỷ Đ	<b>42</b>	<b>40</b>	40	105%	105%
Đầu tư MMTB	Tỷ Đ	<b>40,6</b>	<b>50,7</b>	-	80%	-
Đầu tư XDCB	Tỷ Đ	<b>55,2</b> (Lạc Thủy 46,2)	<b>29,3</b>	-	189%	-

Đánh giá chung toàn Tổng công ty đã hoàn thành tốt kế hoạch 2014; triển khai khá đồng bộ 2 giải pháp xuyên suốt là Quản trị và Thị trường tại TCT và một số công ty thành viên.

TCT được tặng Cờ Thi đua của Chính phủ năm thứ tư liên tục. Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Ba (QĐ số 1270/QĐ-CTN ngày 12/6/2014).

## 2/ Thực hiện 4 nhiệm vụ trọng tâm

**2.1 Công tác xúc tiến thương mại :** Quý IV nguồn hàng không dồi dào kể cả jacket, quần và somi, trong đó Levy, Seiden sứt giảm mạnh nhất (somi thiếu hụt trong Tháng 7+8 là tháng cao điểm hàng năm). Diễn biến này chưa từng xảy ra ở các năm trước. Với sự chuẩn bị sớm, chủ động và linh hoạt, TCT đã bổ sung các nguồn hàng cho SX không để đứt chuyên, có thời điểm phải đưa quần, jacket vào SX ở năng lực somi. Công tác XTTM được quan tâm triển khai, kiểm điểm thường xuyên mỗi tháng 2 lần; Thực hiện tương đối mạnh dạn, linh hoạt, có trọng tâm, dần quy hoạch được hệ thống khách hàng tốt, sản phẩm đa dạng. Mô hình XTTM trực tiếp tại nước ngoài như Hàn Quốc, Trung Quốc, Mỹ có hiệu quả tốt và tiết kiệm chi phí. Tốc độ xử lý công việc hàng FOB được đẩy nhanh hơn.

Tiếp xúc, đàm phán và ký kết các thỏa thuận hợp tác với một số đối tác lớn. Đây là cách làm mới, chưa từng có không những đối với TCT Đức Giang mà cả VINATEX nói chung. Có thể nói năm 2014 là năm “*hợp tác thành công!*”, cụ thể về hai dự án hợp tác được báo cáo ở phần dưới.

Điều chỉnh tăng dần Tỷ lệ FOB-CM là 70%-30%, năm 2013 tỷ lệ này là 65%-35%. XK vào TT Mỹ và EU giảm so với 2013 lần lượt là : Mỹ 35% so với 48%; EU 32% so với 35%. Thị trường Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc tăng mạnh.

## 2.2 Công tác quản trị điều hành:

+ Chủ tịch HĐQT tiếp tục phân công lại nhiệm vụ trong Ban lãnh đạo TCT để điều hành công việc xuyên suốt và tự chịu trách nhiệm cá nhân trước HĐQT TCT về chất lượng và hiệu quả. Công tác điều hành quyết liệt, trách nhiệm hơn. Các phòng/trung tâm của TCT đều có lịch công tác hàng tuần để bám sát thực hiện. Công tác quản trị tại các đơn vị được quan tâm để tăng tính chủ động, hoạt động có bài bản và nề nếp hơn.

+ Tiếp tục tái cơ cấu TCT theo chiều sâu: thành lập TTTT, Thành lập Chuyên may thời trang, tái cơ cấu TIDG.

+ Công tác kế hoạch – XNK: cơ bản triển khai tốt KH tuần, tháng các đơn vị, các khách hàng. Khả năng linh hoạt giải quyết tình huống phát sinh. Chủ động đơn đốc NPL cho SX kể cả đi Trung Quốc đơn đốc. Đảm bảo giao hàng đúng KH.

Phát triển tốt năng lực SX vệ tinh, 2014 đi GC 1,1 triệu SP ( 124% so với 2013); đặc biệt mạnh dạn lần đầu tiên đi GC quần trên 300.000sp

+ TCT nâng cấp Hội nghị Kỹ thuật hàng năm thành **Hội nghị Năng suất – Kế hoạch** vì 2 lĩnh vực có mối liên hệ hết sức quan trọng. Giao nhiệm vụ cho đ/c Giám đốc trực tiếp phụ trách công tác Kế hoạch và chịu trách nhiệm về doanh thu của đơn vị. Phó GD kỹ thuật là người phụ trách KT công nghệ, SX và chất lượng.

+ Công nghệ - Chất lượng: khối lượng công việc tăng 94% so với 2013, lực lượng CB tăng từ 19 lên 23 người; Vì vậy lúc cao điểm việc kiểm soát bị quá tải, không rà soát hết. Triển khai nhiều phòng hút ẩm ở MĐG, HN, Đức Hạnh, HDF.

+ Sản xuất tinh gọn LEAN : MDG triển khai GD2, M3- HN2 được Viện Năng suất và Chất lượng hỗ trợ bước đầu đã tăng NS; May Việt Thành, HDF, Đức Hạnh triển khai LEAN có trọng điểm, làm gọn, chắc chắn, có hướng dẫn, theo dõi giám sát và đánh giá hiệu quả cụ thể hàng tuần, hàng tháng.

+ Trung tâm thiết kế : các nhóm vừa làm vừa kèm cặp hướng dẫn NV mới. Đáp ứng tốt mẫu cho các chương trình phát triển Thị trường của TCT và TIDG. Hỗ trợ TTTT, TIDG triển khai các mẫu thời trang mới. Đáp ứng định mức chào hàng FOB. Khảo sát quy cỡ đã rút kinh nghiệm và cải tiến cách làm; đủ năng lực triển khai các chương trình lớn trên phạm vi rộng như NH Liên Việt, NH An Bình, VN Post, VNA, ĐLMN.

+ Trung tâm thời trang thành lập ngày 7/3/2014; đánh dấu lần đầu tiên TCT có một trung tâm thời trang để phát triển hơn nữa thị trường nội địa gồm hàng ĐP VP, ĐP công sở và hàng Thời trang. Thương hiệu HeraDG đã được người tiêu dùng biết và yêu mến. Triển khai thành công các chương trình ĐP VP, ĐP công sở đầu tiên như Coninco, Viglacera, Cục Hàng hải, trường Amsterdam, NH Liên Việt.

+ Lao động tiền lương : Toàn TCT tăng 17 tổ SX với 284 ld. Tiền lương bình quân đạt 3,4 triệu đến 5,6 triệu.

+ Đánh giá khách hàng : được làm thường xuyên tại các Cty thành viên với các tiêu chuẩn của Better work, PVH, WRAP, VF, CJ, Costco, BSCI, Kohl's, Charming, Sears. Ngoài ra còn quan tâm giúp vệ tinh đánh giá thành công như TB3, TDT.

+ Hoạt động cộng đồng được tổ chức thường xuyên và bài bản hơn : TCT quyên góp và ủng hộ 200 triệu đồng cho Cảnh sát Biển và Kiểm ngư Việt Nam ; tặng áo cho học sinh Hà Giang; đồng bào nghèo bản Sa Lai (Vân Hồ, Sơn La); tổ chức cho CB-CNV nghỉ mát tại Sầm Sơn; tặng quà cho CNV Nữ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Tổ chức tốt các hoạt động VH TDTT, giải bóng đá DG 24. Thăm và tặng cờ tổ quốc tại đồn Biên phòng Lũng Cú.

+ Tài chính Kế toán cân đối các nguồn thu chi, cơ bản đáp ứng các hợp đồng FOB, đảm bảo nguồn cho các hoạt động của TCT và các Cty thành viên. Định kỳ có kiểm tra kết quả SXKD, kiểm tra sau hoàn thuế VAT; Hỗ trợ nghiệp vụ các cty thành viên nhất là các đơn vị mới như Đức Hạnh, Lạc Thủy. Tăng cường quản lý chi phí, hạn chế lãng phí có thể xảy ra trong cung ứng NPL. Hỗ trợ Đức Hạnh và Việt Thành trong việc đánh giá tài chính để hợp tác với nước ngoài.

+ Cung ứng nguyên phụ liệu : TCT bổ nhiệm Trưởng phòng mới. Phát triển vải BHLĐ theo hướng mới là đi từ vải mộc với chất lượng và giá tốt. Phát triển vải ĐP VP với NCC có uy tín, chất lượng ổn định qua một số đơn hàng. Vải thời trang TIDG, TTTT cơ bản được đáp ứng kịp thời.

### **Các sự kiện, hoạt động nổi bật trong năm**

+ 21/7 : Khai trương nhãn hiệu thời trang HeraDG.

+ 25/7 : Thành lập chuyên may Thời trang của TCT.

+ 10/9 : Ký thỏa thuận hợp tác với HOJEON (Hàn Quốc)

+ 11/9 : Động thổ xây dựng Trung tâm may mặc XK Hòa Bình (may Lạc Thủy)

+ 27/9 : Hội nghị Năng suất – Kế hoạch.

+ 7/10 : Khai trương nhãn hiệu thời trang S.PEARL.

- + 20/10 : kỷ niệm ngày Phụ nữ Việt Nam và tặng quà một số CNV Nữ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn tại TCT và các Cty thành viên.
- + 1/11 : Hội nghị Kế hoạch Tổng công ty.
- + 7/11 : Dự thi thiết kế trang phục cho TCT Đường sắt và đạt giải Nhì.
- + 10/11 : Ký thoả thuận nguyên tắc với Luen Thai (HK)
- + 12/11 : Kỷ niệm trọng thể 10 năm hợp tác với New M.
- + 21/11 : Tặng áo/chăn ấm, đồ dùng học tập tại Sơn La.
- + 22/11 : khai mạc giải bóng đá DG24 chào mừng 24 năm thành lập TCT.
- + 25/11 : Động thổ xây dựng nhà VP tại Gia Bình.
- + 26/11 : Kỷ niệm trọng thể 20 năm hợp tác với Textyle.
- + 27/11 : Đại hội đồng Cổ đông bất thường may Đức Hạnh.

### **2.3 Đào tạo, sắp xếp nguồn nhân lực**

+ Bổ nhiệm một số vị trí trưởng phó phòng như : TTTT, CU NPL. Tăng cường lực lượng CB tại các Cty thành viên : GD may Việt Thành, PGĐ HDF; phó phòng KTKH TIDG. Thường xuyên tuyển dụng bổ sung CB cho các phòng nghiệp vụ của TCT. Có cơ chế và thu hút một số CB giỏi, có kinh nghiệm về Thời trang, thiết kế mẫu.

+ Khối SX tăng 284 lao động (Đức Hạnh tăng 148, HN2 tăng 101, HDF tăng 99, Lạc Thủy tăng 164 lên 256 lđ). Đơn vị để mất nhiều lao động là Việt thanh ( 91 lđ) và Việt Thành ( 97 lđ).

+ Phối hợp với trường Kinh tế quốc dân mở lớp đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho trên 30 Cán bộ KHTT, XNK của TCT và MĐG.

+ Đào tạo tại chỗ : CNCL tổ chức kèm cặp 6 CBNV kiểm hàng để nâng cao nghiệp vụ, bố trí CB chuyên trách chất lượng hàng veston. Các phòng KHTT, XNK , TTTK, TTTT đào tạo CB và chuyển đổi công việc tạo sự nhanh nhạy, thích nghi với nhiều nội dung công việc; qua đó có thể đánh giá và đưa CB vào diện quy hoạch, không bị động khi có biến động CB cũng như tạo cho CBNV mới tiếp thu nhanh công việc. Bố trí CB giỏi chuyên trách KHSX hàng của TIDG và TTTT.

### **2.4 Công tác đầu tư :**

- + Tổng công ty xây thêm mặt bằng cho TTTK; sửa chữa nâng cấp Showroom 47 TNT, 30 Tràng Tiền; cải tạo 193 phố Huế và chuyển VP TIDG sang địa điểm mới.
- + Công trình trọng điểm – Trung tâm may mặc XK Hòa Bình (may Lạc Thủy): Tập trung triển khai nhanh, bài bản và đảm bảo chất lượng từ thiết kế đến thi công. Sau 5 tháng đã đi vào hoạt động
- + May Hưng Nhân : hoàn thành xây dựng nhà ăn ca tại TB1, sửa tường rào NĐC
- + May Gia Bình : xây dựng Nhà văn phòng
- + Đầu MMTB chuyên dùng, phòng hút ẩm.
- + Đầu tư cho LEAN là 786 triệu đồng.
- + Đầu tư hệ thống chấm công, phần mềm tính lương tại TB3.

### **3/ Tóm tắt về hai dự án hợp tác với đối tác nước ngoài**

#### **3.1 Dự án hợp tác với Hojeon tại may Gia Bình :**

Tập đoàn HOJEON chuyên SX các sản phẩm quần áo thể thao cho các hãng nổi tiếng như: Adidas, Nike, Under Amour, The North Face. Sau 30 năm hoạt động Hojeon đã có 4 nhà máy may tại Indonesia với trên 20.000 lao động.  
+ Tháng 6 /2014 TCT Đức Giang sang Hàn Quốc tiếp xúc trao đổi và thống nhất sơ bộ một số nội dung hợp tác.

+ Tháng 8/2014, TCT và GD Việt Thành đi tham quan SX tại Indonesia.

+ Ngày 10/9/2014 hai bên ký thỏa thuận hợp tác : Hojeon chuyển giao công nghệ, đầu tư bổ sung MMTB tiên tiến để SX các SP có GTGT cao. Bên đảm bảo nguồn hàng liên tục và doanh thu cho toàn bộ năng lực SX của may Gia Bình từ 1/2015.

#### **3.2 Dự án hợp tác với Luen Thai tại may Đức Hạnh :**

Luen Thai là tập đoàn may mặc lớn nhất của Hongkong với doanh số 2014 dự kiến 1,6 tỷ USD, SX khoảng 131 triệu SP/năm. Lực lượng lao động là 43.900 người, dây chuyền SX chuyên môn hóa cao, quản lý tốt. Khách hàng lớn gồm : Uniqlo, POLO, Adidas, GAP. SP chủ yếu là áo phông, somi nam, quần áo thể thao.

+ Tháng 7/2014 hai bên tiếp xúc lần đầu tiên.

+ Tháng 8/2014 TCT và GD may Đức Hạnh tham quan SX tại Philippin

+ Ngày 10/11/2014 hai bên ký thỏa thuận khung (Term Sheet)

+ Ngày 10/2/2015 hai bên ký thỏa thuận hợp tác : Luen Thai cam kết về thị trường ,chuyển giao công nghệ, đầu tư bổ sung MMTB, công nghệ thông tin, hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực, phương pháp quản lý tiên tiến để đưa công suất của may Đức Hạnh lên gấp đôi hiện nay (KH 5 năm 2015-2019 với mức tăng trưởng cao : Sản lượng tăng từ 3 triệu lên gần 6 triệu SP; DT tăng từ 8,6 triệu USD lên 28,4 triệu USD; Lợi nhuận tăng gần 5 lần; Năng lực SX tăng gấp rưỡi).

### **4/ Một số nét nổi bật của các Công ty thành viên**

1) **MĐG** : DT 11,318.640usd đạt 95% KH và 109% cùng kỳ. Triển khai LEAN và 5S GD2 nhưng hiệu quả còn thấp. M1,M2 có thay đổi lãnh đạo XN nhưng năng suất và doanh thu chưa được cải thiện nhiều. Có nhiều nỗ lực ổn định lao động, cả năm chỉ biến động 29 ld và thành lập thêm 2 tổ SX (M8,M6).

Là đơn vị đầu tiên được TCT giao nhiệm vụ đào tạo, phát triển năng lực SX tại nhà máy mới Lạc Thủy.

2) **May Việt Thành** : DT 4.026.414usd chỉ đạt 93% cùng kỳ. 5 tháng đầu năm hoạt động kém hiệu quả, NSLĐ thấp, giảm 130 ld. TCT đã thay đổi Giám đốc đơn vị. Từ tháng 6 tình hình cải thiện dần, công tác quản lý tốt hơn. Trong Quý 4 đơn vị đã triển khai nhiều công việc để chuẩn bị hợp tác với Hojeon : đánh giá khách hàng VF, xây nhà điều hành mới, chỉnh trang khuôn viên và nhà xưởng SX.

3) **May Hưng Nhân** : DT 10.678.784usd là đơn vị duy nhất hoàn thành KH; thể hiện tính chủ động rất rõ nét; trực tiếp làm việc với khách hàng kể cả XTTM nên chủ động hơn. M4 mới tách ra đã áp dụng mô hình SX chuyên cụm lớn do

Sumikin chuyển giao, ổn định SX và NS tăng 20%. M3 triển khai LEAN từ cuối 5/2014 do trung tâm NS hướng dẫn, có chuyển biến tích cực.

TB1 : những tháng đầu năm DT thấp do sức ỳ tâm lý nặng nề khi SX hàng Geox. Sau đó đã có chuyển biến tích cực, DT đã được cải thiện với khách hàng chủ lực là Bueltel. Áp dụng 5S : hàng hóa gọn gàng và không còn ứ đọng hàng.

4) **Máy Việt Thanh** : DT 2.334.324usd chỉ đạt 94% cùng kỳ các tháng đầu năm DT thấp, giảm gần 100 lđ. Các tháng tiếp theo có tăng nhịp độ SX nhưng doanh thu vẫn thấp. Áp dụng 5S từ 7/2014. Kỹ thuật chậm và thụ động làm ảnh hưởng đến SX. Triển khai các điều kiện cho đánh giá khách hàng rất yếu nên không đánh giá được khách hàng tốt, không có đơn hàng tốt.

5) **HDF** : DT 3.662.993usd đạt 95% KH và 124% cùng kỳ. Lượng khách hàng tăng rất nhiều (có lúc tới 8 khách hàng) mới đủ cho SX và bù hàng Seiden sụt giảm. Có lúc phải SX cả Jacket, quần, somi 2 lớp. Quan tâm phát triển lực lượng SX, thành lập thêm 5 tổ ~ 120 lđ. HDF triển khai LEAN từ 4/2014, ngoài kết quả trực tiếp từ LEAN thì còn tạo thêm 1000m2 mặt bằng trống để phát triển thêm năng lực SX.

6) **Máy Đức Hạnh** : DT 2.677.801usd đạt 89% KH và 178% cùng kỳ; tốc độ tăng trưởng cao nhất khối SX. Lượng khách hàng nhiều so với trước đây (New M, HL). Tiếp tục phát triển SX thu hút thêm 148 lđ. Đơn vị có nhiều cố gắng để triển khai hệ thống phục vụ đánh giá khách hàng và các điều kiện để hợp tác với Luen Thai.

Triển khai LEAN từ 3/2014 tại M3 (M1,M2 chưa triển khai).

7) **Máy Lạc Thủy** : khởi công từ 11/9/2014, với tiến độ xây dựng lắp đặt hết sức khẩn trương, nhà máy đã đi vào hoạt động ngay trước Tết Nguyên đán ( 10/2/2015). Hiện có 6 chuyên với hơn 300 lđ và đang có tốc độ thu hút lao động nhanh.

8) **TIDG** : DT 265 tỷ trong đó KD hàng thời trang 44 tỷ, KD ĐP BHLĐ 79 tỷ, thang máy 81 tỷ, MMTB 41 tỷ, vải/xơ sợi 20 tỷ. KD ĐP BHLĐ tăng trưởng khá, giữ được khách hàng truyền thống và phát triển khách hàng mới, ĐPVP phát triển tốt. Tháng 10/2014 ra mắt thương hiệu thời trang S.Pearl tại showroom 30 Tràng Tiền, doanh thu đến 31/12/2014 (2 tháng) đạt 2,1 tỷ đồng.

#### **Một số tồn tại và bài học kinh nghiệm :**

+ Phát triển nguồn lực còn chậm với tình hình thực tế. Thiếu nguồn lực ở một số lĩnh vực then chốt như XTTM ( cả XK và Nội địa), kinh doanh, thiết kế,... Quản trị còn yếu ở một số đơn vị như máy Việt Thanh, máy Việt Thành ( 6 tháng đầu năm).

+ XTTM : chưa có các khách hàng lớn, tầm cỡ để quy hoạch cho các Cty thành viên. Quá trình đàm phán còn kéo dài dẫn đến chậm ký kết hợp đồng nhất là các hợp đồng ĐP BHLĐ.

+ Triển khai FOB còn chậm do CB chưa có nhiều kinh nghiệm; Hiệu quả chưa cao do chủ yếu dùng nguồn cung NPL chỉ định, giá CM và định mức NPL còn cao.

+ Công tác kế hoạch còn yếu, hàng đi máy bay gây thiệt hại : TB1 hàng Bueltel, Geox. Hàng ĐP BHLĐ bị chậm do thông tin nội bộ chậm, chuẩn bị SX chậm, một số nhà máy năng lực SX nhỏ, chất lượng không ổn định dẫn đến giao hàng chậm.

+ Quản lý chất lượng chưa tốt ở một số đơn vị, dễ xảy ra khiếu nại về chất lượng như TB1, Đức Hạnh, MĐG, hàng nội địa. CB thiếu kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn ngay từ đầu để phòng ngừa rất hạn chế (như bài học về hàng somi, jacket bị ẩm mốc ở nhiều đơn vị). Phát hiện sai hỏng chủ yếu là tình thế. Phân công CB theo dõi các nhà máy khá bị động, có lúc không kiểm soát hết tình hình.

+ Triển khai LEAN còn chậm, hiệu quả thấp do nguồn lực thiếu và yếu.

+ Vẫn còn biểu hiện chủ quan, sơ suất khi đánh giá khách hàng (MĐG).

+ Thiếu quan tâm và chậm cập nhật văn bản chính sách (XNK).

### III- NHIỆM VỤ NĂM 2015:

#### 1/ Một số tình hình chung.

Kinh tế thế giới phục hồi chậm và còn nhiều bất ổn do giá dầu giảm sâu, tăng trưởng thế giới dự báo khoảng 3,0% ; dự báo EU tăng trưởng nhẹ với mức tăng trưởng 1,4%, Mỹ 2,7% và Nhật 1,2%. Liên kết kinh tế quốc tế theo hướng tăng cường hợp tác và cạnh tranh thông qua các Hiệp định thương mại tự do. Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP, các Hiệp định thương mại tự do với EU và với các đối tác lớn khác sẽ mở ra những thuận lợi và cơ hội phát triển.

Kinh tế trong nước được dự đoán có nhiều khả năng sẽ hồi phục nhưng thiếu bền vững nếu những tồn tại chưa được giải quyết như chất lượng nguồn nhân lực thấp, ngành công nghiệp hỗ trợ chưa phát triển, bất cập tồn tại trong hệ thống luật pháp, chính sách... GDP 2015 là 5,62%, lạm phát 5%, XK tăng 10%

**Cơ hội :** TCT có thêm kinh nghiệm từ 2014 khi triển khai XTTM với các khách hàng tầm lớn/vừa; nắm được quy trình của từng khách hàng về thương mại cũng như yêu cầu về SX, chất lượng. Các khách hàng Hojeon, Luen Thai, BUMA chuyển giao công nghệ, cam kết nguồn hàng với các sản phẩm đặc thù, GTGT cao. Phương pháp làm FOB mới với IDG là cơ hội để tăng mạnh nguồn hàng.

**Thách thức :** Sức tiêu thụ một số thị trường lớn vẫn chậm đặc biệt là EU và Hàn Quốc. Đơn hàng giảm mạnh và đột ngột.

Cơ cấu khách hàng lớn / trung bình / nhỏ vẫn đan xen trong 2015 trong lộ trình quy hoạch; đòi hỏi nguồn nhân lực để triển khai từ thương mại, KH đến kỹ thuật, sản xuất phải theo kịp (phản ứng nhanh). Việc cắt giảm nhân sự của khách hàng tăng thêm sức ép cho phòng nghiệp vụ của TCT.

Sức ép về giá vẫn rất lớn do khu vực cũng như trong nước tiếp tục cạnh tranh; dự kiến giá 2015 ở mức tương đương cuối 2014, thời điểm trái vụ có thể giảm 5% - 10% để cạnh tranh.

Thời gian triển khai đơn hàng có xu hướng ngắn hơn từ 90 ngày (FOB) rút xuống 75 ngày, nhiều trường hợp chỉ có 60 hoặc 45 ngày. Khách hàng yêu cầu thời hạn thanh toán tiền hàng kéo dài hơn ( 45 – 60 ngày).

## 2/ Xây dựng kế hoạch 2015

2.1 Thay đổi cơ cấu mặt hàng : tăng hàng quần, hàng dệt kim, jacket đặc thù. Tăng FOB thêm 6 triệu USD.

2.2 Khách hàng : Giữ quan hệ với khách hàng truyền thống. Các đối tác mới Hojeon, Luen Thai, BUMA triển khai thỏa thuận hợp tác : chuyển giao công nghệ và lấp đầy năng lực SX theo cam kết.

2.3 Năng suất và năng lực vệ tinh : năng suất các đơn vị tăng từ 20-25%, riêng HDF + ĐH từ 30-50%. Năng suất, năng lực SX ( trong và ngoài hệ thống ) tăng thêm 9-10 triệu USD

### Các chỉ tiêu chính 2015

Chỉ tiêu	Đơn vị	2014	KH 2015	So sánh
Tổng doanh thu	Tỷ đ	2.068	<b>2.400</b>	116%
Kim ngạch XK	Tr.usd	79,8	<b>96</b>	120%
TIDG	Tỷ đ	265	<b>400</b>	151%
TTTT	Tỷ đ	4,6	<b>30</b>	652%
Doanh thu CM	Tr.usd	34,34	<b>42,66</b>	124%
Lợi nhuận	Tỷ đ	42	<b>43</b>	105%
Đầu tư , trong đó :				
+ Xây dựng cơ bản		55,2	<b>40</b>	72%
+ MMTB (đ/vị đầu tư)	Tỷ đ	40,6	<b>36</b>	87%
Khách hàng đầu tư (Hojeon, Sumikin)			<b>15,6</b>	-
+ LEAN		786 triệu	<b>1</b>	127%

### Khối sản xuất

Đơn vị	TH 2014	KH 2015	SS	Đơn vị	TH 2014	KH 2015	SS
MĐG	10.728.427	<b>12.600.000</b>	117.0%	TB1	2.784.860	<b>3.350.000</b>	120.3%
VT1	1.921.360	<b>2.600.000</b>	135.3%	TB2	7.892.264	<b>9.450.000</b>	119.7%
VT2	2.158.131	<b>2.900.000</b>	134.4%	HDF	3.650.001	<b>4.750.000</b>	129.9%
Việt Thanh	2.306.893	<b>2.860.000</b>	124.0%	Đức Hạnh	2.766.198	<b>4.200.000</b>	151.8%
Lạc Thủy		<b>1.170.000</b>					

### 3/ Tình hình Quý I / 2015 :

TCT đã dự báo sớm về thị trường sẽ rất ảm đạm, nhất là thị trường châu Âu, Hàn Quốc; ZARA đột ngột ngừng đặt hàng somi từ Tháng 2, Bueltel thiếu jacket so với cam kết, DFA giảm IZOD từ tháng 3 do IZOD đóng cửa 120 cửa hàng tại Mỹ, LEVY cắt giảm ngân sách và nhân viên. Khách Hàn Quốc hầu như không có đơn hàng hoặc có một số đơn hàng nhỏ từ khách EU. Nguồn hàng thiếu hụt không những ở các đơn vị nhỏ mà cả đơn vị lớn, đơn vị FDI.

Giá dầu thô xuống thấp nhất trong 5 năm qua; đồng Euro xuống mức rất thấp, đồng USD tăng giá mạnh sẽ ảnh hưởng lớn đến kinh tế chung trong đó có dệt may.



theo dõi, hỗ trợ hoạt động các đơn vị có hợp tác với nước ngoài.  
 Với TIDG : bổ sung CB có năng lực làm XTTM. XTTM bài bản hơn.  
 Với TTTT: Các hợp đồng giá trị lớn từng bước triển khai cần có báo cáo làm  
 đảo để kịp thời xử lý những phát sinh, trong quan hệ khách hàng cần giữ chủ  
 tm.

**2/ Đẩy mạnh Xúc tiến thương mại**  
 Xây dựng KH XTTM sớm, tập trung tiếp cận các khách hàng lớn theo thứ  
 tự ưu tiên Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Châu Âu,... để dần quy hoạch cho HDF, Lạc  
 Thủy, VT1, TB1, TH. Phải luôn đi đầu để nắm bắt nhịp điệu thị trường, cử người  
 theo dõi bám sát để có chi đạo kịp thời.

Quan trị Tài chính tốt trước áp lực vốn lưu động tăng cao khi tăng FOB,  
 thanh toán chậm. Giám sát tài chính, kiểm soát nội bộ cần làm thường xuyên.  
 Thực hiện tiết giảm chi phí từ 5 đến 10 tỷ đồng.

Xây dựng phương án tiền lương theo kết quả, hiệu quả công việc để kích  
 thích lực lượng CB công hiện.  
 Để chi đạo sát sao, quyết liệt hơn.  
 D/c Giám đốc công ty thành viên trực tiếp phụ trách Kế hoạch của đơn vị  
 số vị trí trong Ban điều hành. Tuyển CB giỏi vào vị trí Trợ lý TGD.  
 Tăng cường năng lực hoạt động của Ban điều hành, để xuất bổ sung một  
 trưởng.

**4/ Bón nhóm giải pháp lớn**  
**1/ Tăng cường Quản trị doanh nghiệp**  
 Triển khai thực hiện chiến lược phát triển TV THÍ giai đoạn 2015-  
 2020 gồm 1- Phát triển Thị trường, 2- Đầu tư theo Thị trường, 3- Quản trị  
 theo Thị trường, 4- Đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực theo Thị  
 trường.

Một số hoạt động nổi bật  
 + 30/1 : ký thỏa thuận hợp tác 2015~2020 với Itochu.  
 + 10/2 : ký thỏa thuận hợp tác liên doanh với Luen Thai (HK).  
 + 16/3 ~ 18/3 : TCT và HDF khảo sát công nghệ SX vẩy dẹt kim tại Indonesia  
 và thảo luận với BUMA về hướng hợp tác.  
 + TCT hướng dẫn và chuyển giao nghiệp vụ Xuất khẩu cho HN2 , VT2.

Chỉ tiêu	Đơn vị	Ước Q1.15	KH	Cùng kỳ	SS KH	SS cùng kỳ
Tổng doanh thu	Tỷ đ	438,6	560	391	78%	112%
Kim ngạch XK	Tr.usd	17.270	22.166	17.455	78%	99%
TIDG	Tỷ đ	56	93	17,6	60%	318%
TTT	Tỷ đ	2,5	3	-	84%	-
Doanh thu CM	Tr.usd	8.113	9.333	7.744	87%	105%

Thực hiện một số chỉ tiêu chính

Lương tối thiểu tăng 15% từ 1/1/2015, giá điện tăng 7,5% từ 16/3 sẽ ảnh  
 hưởng đến hiệu quả SXKD trong năm 2015.

Lương tối thiểu tăng 15% từ 1/1/2015, giá điện tăng 7,5% từ 16/3 sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả SXKD trong năm 2015.

*Thực hiện một số chỉ tiêu chính*

Chỉ tiêu	Đơn vị	Ước Q1.15	KH	Cùng kỳ	SS KH	SS cùng kỳ
Tổng doanh thu	Tỷ đ	438,6	560	391	78%	112%
Kim ngạch XK	Tr.usd	17.270	22.166	17.455	78%	99%
TIDG	Tỷ đ	56	93	17,6	60%	318%
TTTT	Tỷ đ	2,5	3	-	84%	-
Doanh thu CM	Tr.usd	8.113	9.333	7.744	87%	105%

*Một số hoạt động nổi bật*

- + 30/1 : ký thỏa thuận hợp tác 2015~2020 với Itochu.
- + 10/2 : ký thỏa thuận hợp tác liên doanh với Luen Thai (HK).
- + 16/3 ~ 18/3 : TCT và HDF khảo sát công nghệ SX vấy dệt kim tại Indonesia và thảo luận với BUMA về hướng hợp tác.
- + TCT hướng dẫn và chuyển giao nghiệp vụ Xuất khẩu cho HN2 , VT2.

**4/ Bốn nhóm giải pháp lớn**

**1/ Tăng cường Quản trị doanh nghiệp**

Triển khai thực hiện chiến lược phát triển TỬ THỊ giai đoạn 2015-2020 gồm 1- Phát triển Thị trường, 2- Đầu tư theo Thị trường, 3- Quản trị theo Thị trường, 4- Đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực theo Thị trường.

Tăng cường năng lực hoạt động của Ban điều hành, đề xuất bổ sung một số vị trí trong Ban điều hành. Tuyển CB giỏi vào vị trí Trợ lý TGD.

Đ/c Giám đốc công ty thành viên trực tiếp phụ trách Kế hoạch của đơn vị để chỉ đạo sát sao, quyết liệt hơn.

Xây dựng phương án tiền lương theo kết quả, hiệu quả công việc để kích thích lực lượng CB công hiến.

Quản trị Tài chính tốt trước áp lực vốn lưu động tăng cao khi tăng FOB, thanh toán chậm. Giám sát tài chính, kiểm soát nội bộ cần làm thường xuyên. Thực hiện tiết giảm chi phí từ 5 đến 10 tỷ đồng.

**2/ Đẩy mạnh Xúc tiến thương mại**

Xây dựng KH XTTM sớm, tập trung tiếp cận các khách hàng lớn theo thứ tự ưu tiên Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Châu Âu,... để dần quy hoạch cho HDF, Lạc Thủy, VT1, TB1, TH. Phải luôn đi đầu để nắm bắt nhịp điệu thị trường, cử người theo dõi bám sát để có chỉ đạo kịp thời.

Theo dõi, hỗ trợ hoạt động các đơn vị có hợp tác với nước ngoài.

Với TIDG : bổ sung CB có năng lực làm XTTM. XTTM bài bản hơn.

Với TTTT: Các hợp đồng giá trị lớn từng bước triển khai cần có báo cáo lãnh đạo để kịp thời xử lý những phát sinh, trong quan hệ khách hàng cần giữ chữ tín.

Phạm Tiên Lâm



TỔNG GIÁM ĐỐC

Nơi nhận:  
- HĐQT - Đê BC  
- Lưu Thư ký, VP.

**4/ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:**  
Cứ CB có năng lực vào các Cty hợp tác với nước ngoài để quản lý tốt hơn. Bộ sung nhân lực cả về số lượng và chất lượng cho các lĩnh vực như XTTM (XK và Nội địa), Merchandiser giỏi nghiệp vụ và ngoại ngữ, Kế hoạch, Kỹ thuật làm mẫu ráp, NV Thiết kế, Quản lý chất lượng, Quan hệ Công đồng; đối với khối SX cần Quan đốc giới, Tô trưởng, Kỹ thuật (đặc biệt là may Lác Thụy).  
Tổng giám đốc TCT-chỉ đạo tổ chức thi điểm bộ máy XTTM, XNK tại các đơn vị: Hưng Nhân, Việt Thành, Đức Hành và HDF theo cơ chế giao cho Giám đốc đơn vị tự chọn người, Tcty hỗ trợ về đào tạo và dài ngắn. Chú trọng đào tạo và đào tạo tại chỗ. Tổ chức các khóa đào tạo chuyên đề về quản lý SX, LEAN. Tổ chức đi tham quan các đơn vị bản để học hỏi./.

**3/ Đầu tư bao gồm đầu tư mở rộng và đầu tư chiến sâu;**  
Các Cty thành viên tập trung vào cải tiến SX để nâng cao NSLĐ, triển khai LEAN, 5S. Đầu tư thêm MMTB chuyên dùng, thiết bị cho quản, hàng dệt kim.  
Tập trung để ổn định và phát triển may Lác Thụy; phân đầu lắp đầy giai đoạn 1 trong năm 2015 làm tiền đề cho khởi động giai đoạn 2 trong Quý IV.  
Đầu tư đơn đầu, cụ thể là tổ chức danh giá khách hàng sớm, khi khách đến là làm được ngay. Lựa chọn các Vê tinh tốt để đầu tư cho danh giá khách hàng.  
Đầu tư củng cố và xây dựng chuỗi Cung ứng NPL cho cả XK và Nội địa. Phát triển vai từ vải mốt.

### **3/ Đầu tư bao gồm đầu tư mở rộng và đầu tư chiều sâu;**

Các Cty thành viên tập trung vào cải tiến SX để nâng cao NSLĐ, triển khai LEAN, 5S. Đầu tư thêm MMTB chuyên dùng, thiết bị cho quần, hàng dệt kim.

Tập trung để ổn định và phát triển may Lạc Thủy; phân đầu lắp đầy giai đoạn 1 trong năm 2015 làm tiền đề cho khởi động giai đoạn 2 trong Quý IV.

Đầu tư đón đầu, cụ thể là tổ chức đánh giá khách hàng sớm, khi khách đến là làm được ngay. Lựa chọn các Vệ tinh tốt để đầu tư cho đánh giá khách hàng.

Đầu tư củng cố và xây dựng chuỗi Cung ứng NPL cho cả XK và Nội địa. Phát triển vải từ vải mọt.

### **4/ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;**

Cử CB có năng lực vào các Cty hợp tác với nước ngoài để quản lý tốt hơn.

Bổ sung nhân lực cả về số lượng và chất lượng cho các lĩnh vực như XTTM (XK và Nội địa), Merchandiser giỏi nghiệp vụ và ngoại ngữ, Kế hoạch, Kỹ thuật làm mẫu rập, NV Thiết kế, Quản lý chất lượng, Quan hệ Cộng đồng; đối với khối SX cần Quản đốc giỏi, Tổ trưởng, Kỹ thuật (đặc biệt là may Lạc Thủy).

Tổng giám đốc TCT chỉ đạo tổ chức thí điểm bộ máy XTTM, XNK tại các đơn vị: Hưng Nhân, Việt Thành, Đức Hạnh và HDF theo cơ chế giao cho Giám đốc đơn vị tự chọn người, Tcty hỗ trợ về đào tạo và đãi ngộ.

Chú trọng đào tạo và đào tạo tại chỗ. Tổ chức các khóa đào tạo chuyên đề về quản lý SX, LEAN. Tổ chức đi tham quan các đơn vị bạn để học hỏi./.

#### **Nơi nhận :**

- HĐQT - Đề BC
- Lưu Thư ký, VP.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Phạm Tiến Lâm**