

Số: /BC-TGD

Hà Nội, ngày 19 tháng 3 năm 2020

**BÁO CÁO KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2019,
NHIỆM VỤ SXKD NĂM 2020.**

Kính gửi: Hội đồng quản trị TCT Đức Giang

Ban điều hành xin báo cáo HĐQT về kết quả SXKD năm 2019, phương hướng triển khai kế hoạch năm 2020 và Quý I/2020 cụ thể như sau:

PHẦN THỨ NHẤT: KẾT QUẢ SXKD NĂM 2019

Trong tình hình phức tạp, diễn biến nhanh cả XK và Nội địa thì Ban Điều hành luôn nhận được sự giúp đỡ, chỉ đạo sát sao của đ/c Chủ tịch HĐQT qua các cuộc họp Thường trực, XTTM. Trên cơ sở đó có sự phân công trong BDH rõ ràng hơn, tập trung xử lý các nội dung cấp bách cũng như các nội dung theo kế hoạch.

I- Thực hiện một số chỉ tiêu chính

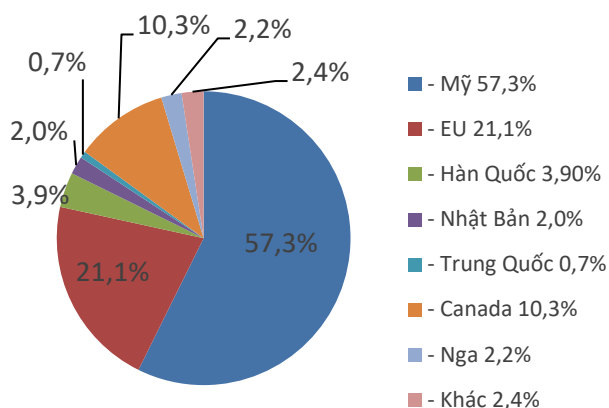
<i>Chỉ tiêu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>TH 2019</i>	<i>Cùng kỳ</i>	<i>SS KH (%)</i>	<i>SS CK (%)</i>
TỔNG DOANH THU	Tỷ đồng	3.175	3.038	100	105
TỔNG KIM NGẠCH XK	Tr USD	117	116	96	101
DT Thương mại:	<i>Tỷ đồng</i>	466	403	99	116
+ TIDG	<i>Tỷ đồng</i>	360	321	97	112
+ FIDG	<i>Tỷ đồng</i>	106	82	107	129
DT dịch vụ (Giặt Là)	<i>Tỷ đồng</i>	4,7	2,8	102	168
Lợi nhuận	<i>Tỷ đồng</i>	48,1	48	100	100

1- Phát triển Thị trường, đẩy mạnh XTTM tăng tối đa đơn hàng trong tình hình khó khăn:

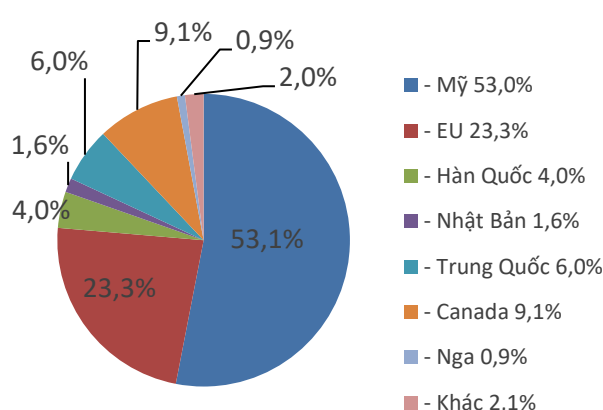
+ Do TT khó khăn khách hàng giảm gần 20 triệu USD so cùng kỳ. BDH đã cố gắng bổ sung thiếu hụt ở mức tương đương phần sụt giảm 20,6 triệu USD.

Phần giảm kim ngạch: 19.945.098 usd		Phần tăng kim ngạch: 20.636.417 usd	
Rabboni	6.128.723	Levy	3.615.879
Sơ mi CHAPS	5.403.735	MK	976.713
Bueltel	1.548.880	KUHL	3.317.302
Chung Mo	1.247.972	DFA	2.996.850
Sơ mi	2.671.382	Itochu	1.914.701
MODIS	444.407	Nga: INCITY, FF	2.050.927
Khác	2.500.000	Textyle	1.063.799
		Sơ mi	1.203.253
		Khác	3.496.994

Thị trường XK 2019



Thị trường XK 2018



Điểm sáng trong phát triển TT là TT Nga tăng trưởng tốt, có thêm khách hàng mới.

- Tỉ trọng FOB, ODM, CM trong tổng KNXX**

TT	Nội dung	Đ/vị	2019	Tỉ trọng	2018	Tỉ trọng	Ghi chú
	Tổng KNXX	Tr USD	117	100%	116	100%	
1	Hàng FOB	Tr USD	100	85%	103	89%	↓ 4%
2	Hàng ODM	Tr USD	3,2	3%	1,3	1%	↑ 2%
	TT NGA	Tr USD	2,6	81% của ODM	1,03	79% ODM	↑ 2%
3	Hàng CM	Tr USD	14	12%	12	10%	↑ 2%
	KNXX vệ tinh	Tr USD	23tr/38 Đ.vị	2tr	21tr/42 Đ.vị		

- Sourcing :**

Nội dung	2019		2018		So sánh	
	SL (m)	Trị giá (\$)	SL (m)	Trị giá (\$)	% SL	% Trị giá
Cung ứng vải (m/\$)	1.381.470	3.103.437	540.724	746.293	255	416
Tỷ lệ tiêu hao NPL FOB	1%		1.5 - 2%		0.5 - 1%	

- Phát triển mẫu TTTK : Khách hàng lớn Levy, Nga, GW, VCB, KBNN, ACV...**

Tổng 2018	Khách hàng 2018		Tổng 2019	Khách hàng 2019		SS % 2019/2018
	XK	NỘI ĐỊA		XK	NỘI ĐỊA	
5.373	3.049	1.162	6.265	3.139	1.563	117

- Đồng bộ NPL** có cải thiện để đơn vị chủ động KH. Phòng KHTT TCT phối hợp với các Phòng KHVT các đơn vị hạn chế chia nhỏ đơn hàng. Bố trí SX hợp lý và an toàn; hàng giao AIR 2019 là 448 SP, giảm nhiều so với 2018 là 16.651SP.

2. Kinh doanh thương mại TIDG và FIDG

ĐVT: Tỷ đồng

TT	Diễn giải	TIDG				FIDG			
		TH 2019	2018	SS KH (%)	SS CK (%)	TH 2019	2018	SS KH (%)	SS CK (%)
	Cộng	360	321	97	112	106	82	107	129
1	BHLĐ, ĐPV	197	107	79	184	78	60	114	130
2	Hàng Thời trang	25	30	81	85	28	22	93	125
3	Thang máy	107	118	143	91				
4	MMTB	10	44	71	24				
5	DT khác	20	22		94				

+ Giảm KD khác để tập trung vào KD cốt lõi là Thời trang, đặc biệt là các HĐ ĐP lớn. Tỷ trọng MMTB/Tổng DT 2019 chỉ còn 3% (2018 là 14%).

+ Thực hiện các chương trình ĐP lớn quy mô vài chục Tỷ: hợp tác với NTK có tên tuổi thiết kế các ĐP hiện đại và phù hợp với các khách hàng lớn. Phát triển các loại vải đặc thù và độc quyền mang tính lâu dài; Tổ chức SX trên quy mô lớn trong thời gian ngắn. Huy động tối đa lực lượng để thực hiện chương trình ĐP lớn (trả hàng trong 20 ngày).

+ Thiết kế sản phẩm theo phân khúc thị trường.

+ Bán hàng TT: Chưa có nét, chưa cạnh tranh cả trong bán tại các cửa hàng, đại lý và online.

Trong đó, tỷ lệ bán online trong hàng TT tuy tăng trưởng khá song vẫn còn thấp:

Đơn vị	TH 2019	TH 2018	So sánh (%)	Tỷ trọng trong KD HTT
FIDG	3,14 tỷ đ	2,93 tỷ đ	107	11%
TIDG	0,82 tỷ đ			3%

3. Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	DT CM 2019 (usd)	SS KH (%)	SS 2018 (%)	DT CM/người 2019 (Trđ)	SS KH (%)	SS 2018 (%)	Tổng CBCNV BQ (người)
	Cộng	35.764.892	94	100	118.025	95	108	7.093
1	MĐG	8.545.824	97	97	160.980	96	103	1.321
2	VT1	1.400.662	96	102	131.997	92	99	243
3	HN2	4.837.884	99	99	124.201	103	125	892
4	HN1	2.140.820	78	78	123.800	86	97	396
5	HDF	4.708.267	95	105	113.614	98	110	949
6	VT2	2.386.701	92	93	108.014	93	96	506
7	CMTT (1000đ)	5.510.186	77	92	102.040	81	106	54
8	Đô Lương	3.386.616	107	173	100.588	97	137	771
9	Đức Hạnh	4.536.468	91	87	98.376	92	96	1.066
10	TH	1.396.742	79	85	96.925	86	100	330
11	Lạc Thủy	2.424.908	86	119	89.705	91	130	619

• Tổng hợp lợi nhuận theo BC Doanh thu – Chi phí:

ĐVT: Tỷ đồng

TT	Đơn vị	TH 2019	KH 2019	TH 2018	+/- KH	+/- CK
1	MĐG	9,01	9,7	7,51	(0,69)	1,5
2	HN2	7,4	(4,6)	(8,4)	11,99	15,79
3	VT2	7,27	3,1	4,46	4,17	2,81
4	HN1	6,6	14,0	13,3	(7,39)	(6,68)
5	HDF	4,0	3,7	(1,3)	0,26	5,34
6	VT1	1,83	6	3,64	(4,17)	(1,81)
7	Đức Hạnh	6,7	25,4	27,1	(18,7)	(20,4)
8	Giặt Là	1,6	1,03	0,7	0,57	0,9
9	Lạc Thủy	(1,9)	0	(3,8)	(1,93)	1,82
10	TH	(2,7)	1,5	0,3	(4,19)	(2,98)
11	Đô Lương	(6,3)	0,03	(12,0)	(6,35)	5,64
	TỔNG	33,5	59,9	31,5	(26,4)	1,9

• Hiệu suất: Toàn TCT đạt 96% KH, 102% so với cùng kỳ.

Đơn vị	Quý 4/2018	TH 2019	KH 2019	SS % KH	SS % CK	KH 2020	SS % CK
Toàn TCT	78%	79%	82%	96%	102%	82%	104%
Đô Lương	65%	69%	70%	99%	106%	79%	114%

Đơn vị	Quý 4/2018	TH 2019	KH 2019	SS % KH	SS % CK	KH 2020	SS % CK
Lạc Thuỷ	73%	79%	80%	99%	108%	82%	104%
HDF	79%	83%	85%	98%	105%	83%	100%
VT1	79%	81%	83%	98%	103%	84%	104%
HN2	79%	81%	84%	96%	103%	83%	102%
MĐG	81%	82%	85%	96%	101%	83%	101%
VT2	80%	80%	83%	96%	100%	82%	103%
HN1	81%	80%	85%	94%	99%	83%	104%
Đức Hạnh	81%	80%	85%	94%	98%	83%	104%
Thanh Hoá	80%	75%	84%	89%	94%	80%	107%

- **Quản lý chất lượng:** Kiểm soát vệ tinh tốt hơn, hàng tái chế giảm.

STT	Khách hàng	Khiếu nại của khách hàng 2019/2018	Kiểm FINAL bên thứ 3 2019/2018	Các lỗi vi phạm chất lượng ảnh hưởng đến SX, giao hàng	Đơn vị liên quan
1	Levy	9/17	1/3	Bục sĩnh, VSCN, dính cục lỏng, thông số không ổn định do vải thay đổi theo thời tiết, hàng thiếu thẻ bài, ẩm mốc, xuất thiếu hàng	VT1, Hiệp Trang, Tiến Minh, Điệp Tuyển, Tân Lộc Hoa, Thái Sơn, DMVN, Phú Thái
2	Bueltel	1/4		Bục sĩnh, VSCN bản	TB1
3	G2000	1/1		Ẩm mốc	Lạc Thuỷ
4	Amazon		2/2	Dán thẻ giá, đề can sai, bục sĩnh	HDF
	TỔNG	11/22	3/5		

- **Tiết kiệm, Sáng kiến cải tiến, Đầu tư MMTB:**

<p>① Tiết kiệm: 14,184 tỷ đ + Tiết kiệm NPL 11,05 tỷ : HN2 4,7 tỷ; MĐG 1,5 tỷ; Đức Hạnh 1,45 tỷ ; TCT 1,4 tỷ đồng; HDF 1,1 tỷ; HN1 600 triệu; VT2 186 triệu; VT1 115 triệu) + 1,74 tỷ đ : Than 859 trđ, điện 878 trđ + Vận chuyển 555 trđ, Logistic 838 trđ.</p>
<p>② Sáng kiến, cải tiến: Làm lợi 1.303 triệu đ/năm + H/thống giá kệ Kho NL: T/kiệm 168 triệu đ /năm; ↓33% t/gian tìm hàng, ↓40 % t/gian bốc xếp, ↓1 LĐ khi sử dụng xe nâng điện. + H/thống băng tải con lăn: T/kiệm 180 triệu/ năm, ↓2-3 lđ khi bốc/dỡ 1 container, giảm sức người bốc xếp thủ công; ↓35-45% T/gian bốc xếp, hạn chế thuê LĐ thời vụ, t/gian xe chờ. Sử dụng được cho cả chuyển hàng từ container (vải, PL, hàng vệ tinh) xuống kho. + VT1 chế tạo máy thổi lông vũ 2 đầu dùng cho 2 loại lông khác nhau: T/kiệm 100 triệu đồng, được TDDMVN trao giải nhất tại Hội thi sáng tạo trẻ lần thứ 2 năm 2019. Chế tạo thành công máy thổi bông đang đưa vào chạy thử nghiệm. + 168 sáng kiến cải tiến làm lợi 855 triệu đ. + Chế tạo 449 ch cỡ gá góp phần tăng NS, CL các đơn vị vệ tinh, giá CM cạnh tranh hơn...</p>
<p>③ Đầu tư MMTB: + Thực hiện 12,2 tỷ đạt 54% KH. + Các đơn vị khai thác tối đa MMTB đầu tư 2019. Máy lập trình khổ lớn, máy nhồi bông, máy ép sym, máy thổi fom quần, máy bổ túi, ... giúp tăng NS 3 - 5% và tiết kiệm LĐ. + Các ĐV Vệ tinh chủ động đầu tư 3,9 tỷ.</p>

4- Quản trị, Tổ chức và Đào tạo:

- Nghiêm túc thực hiện giảm lao động gián tiếp, lao động không may:

TT	Đơn vị	Giảm lao động 2019			
		LĐ gián tiếp TH/KH	SS KH năm	LĐ không may	SS KH năm
	TỔNG	53/38	15	124/87	37
1	Tổng công ty	11/10	1		
2	MĐG	7/8	(1)	31/40	(9)
3	HDF	3/0	3	24/24	
4	Hưng Nhân 1	6/3	3	5/0	5
5	Hưng Nhân 2	8/8		20/18	2
6	Việt Thành 1	6/7	(1)	13/0	13
7	Việt Thành 2	1/0	1	11/0	11
8	Việt Thanh	2/2	0	4/5	(1)
9	Đô Lương	7/0	7	16/0	16
10	Lạc Thủy	2/0	2		

- Giảm thời gian làm việc: Tổng Công ty nghỉ chiều thứ 7 từ 1/4; Khối SX kết thúc 17h ngay từ đầu năm và đầu Quý 2.
 - + Tạo được không khí hưng khởi, tạo động lực trong công việc.
 - + Các bộ phận sắp xếp công việc có kế hoạch cụ thể hàng ngày, tăng thêm áp lực công việc hàng ngày nên công việc chung vẫn bảo đảm;
 - + Giảm được tiền thêm giờ: 106.450.000đ so với 2018.
 - + CBNV có thêm thời gian nghỉ ngơi và xử lý công việc gia đình, gắn kết hơn với TCT.

5- Một số tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

- Phát triển thị trường, phát triển mẫu:**

- + Vẫn xảy ra thiếu hàng một số đơn vị, một số thời điểm ảnh hưởng đến DT của đơn vị.
- + Sourcing chậm; nguồn NPL chưa đa dạng ở phân khúc hàng giá rẻ, đặc biệt là vải polyester, nylon, len, BHLĐ khiến chi phí NPL của các chủng loại này còn cao hoặc chất lượng chưa đúng với yêu cầu của khách hàng; đồng bộ NPL may mẫu còn chậm,
- + Phát triển mẫu chậm; tiến độ may mẫu chưa đáp ứng 100% nhu cầu lúc cao điểm.

- Đào tạo, Lao động**

- + Hình thức đào tạo tại chỗ chưa được xây dựng thành quy trình nên hiệu quả chưa rõ.
- + LĐ toàn hệ thống giảm 555 người ~ 7,3%. 3 đ/vị jacket LĐ rất ít nên LĐ đi làm phải kiêm nhiều công đoạn và NS thấp. LĐ gián tiếp, LĐ không may một số đơn vị còn cao. Tỷ lệ của LĐ gián tiếp+ LĐ không may + CB chuyền so với LĐ các chuyền may năm 2019 cao hơn 2018 vì tỷ lệ LĐ các chuyền may nghỉ việc cao hơn các BP phục vụ và khối gián tiếp.

Năm	Tổng CBCNV (bao gồm cả nghỉ TS)	LĐ Ko may / LĐ May	LĐ gián tiếp / khối SX
2019	6.901	33.3% HN2 38.7%; HDF 42.6%; Đức Hạnh 56.7%	12.3% HN1 18.6%; VT1 18.3%; VT2 18.7%; TH 16.8%; Đức Hạnh 17.2%
2018	7.456	34 %	12,1%

- **Quản lý sản xuất chưa tốt:**

<i>STT</i>	<i>Một số tồn tại</i>	<i>Đơn vị</i>
1	Quản lý điều hành sản xuất một số đơn vị chưa quyết liệt	VT1+HN1+ TH
2	Duy trì hệ thống QLCL chưa tốt	Lạc Thuỷ + Đức Hạnh
3	Giám sát chất lượng tại một số đơn vị vệ tinh còn để hàng phải tái chế	Phú Lương + Năm Khoa + Bắc Hà + Tân Lộc Hoa
4	Nghiên cứu CBSX chưa tốt khi vào khách hàng mới; năng suất, chất lượng còn thấp	HDF + ĐH
5	Kiểm soát vốn, điều tiết chuyển chưa hợp lý dẫn đến hàng còn ùn ứ nhiều	VT1, HN1
6	Xử lý các phát sinh trong quá trình sản xuất chưa kịp thời	
7	Một số đơn hàng đơn đốc nguyên phụ liệu, comment mẫu và mẫu TOP các đơn vị vệ tinh còn chậm.	

- **Quản lý chất lượng:**

+ Chưa thực hiện nghiêm túc quy trình, biểu mẫu; vẫn còn nhiều phát sinh sự vụ, còn mã hàng để sai sót hàng loạt; Việc thiếu kiểm soát có thể xảy ra ở bất kỳ thời điểm nào.

+ Kiểm soát tiến độ, chất lượng nguyên phụ liệu, phân ánh màu vải chưa tốt, còn nhiều phát sinh ảnh hưởng đến SX .

PHẦN THỨ HAI: NHIỆM VỤ SXKD NĂM 2020 VÀ DỰ KIẾN THỰC HIỆN Q1/2020

I/ Tình hình chung:

Chiến tranh Thương mại Mỹ – Trung tác động làm dịch chuyển các đơn hàng từ TQ ra một số nước như Myanmar, Bangladesh, Ethiopia và Việt Nam.

Thị trường vẫn tiếp tục duy trì diễn biến phức tạp khó lường, bên cạnh thông tin khách hàng về đơn hàng ít thì có nhiều thông tin số lượng lớn đơn hàng dịch chuyển từ TQ về Việt Nam.

Thị trường diễn biến rất phức tạp, dịch bệnh covid 19 lây lan ảnh hưởng tới tiêu dùng và thương mại toàn cầu.

Chi phí tiền lương ngày càng tăng cao, gây áp lực rất lớn lên các doanh nghiệp ngành may, đặc biệt là các đơn vị vừa và nhỏ.

II/ Thuận lợi và khó khăn:

- **Thuận lợi:** Đức Giang tiếp tục được các khách hàng truyền thống ủng hộ như Levy, Textyle, GW, KUHL, DFA; thị trường Nga còn nhiều dư địa tăng trưởng.
- **Khó khăn:**

+ FTA Việt Nam – EU (EVFTA) chưa có hiệu lực, nguồn vải trong nước hạn chế nên chưa hấp dẫn khách hàng EU.

+ Cạnh tranh giá cả, năng lực sản xuất đòi hỏi cần thay đổi phương thức quản lý và công nghệ cho hiệu quả cao hơn.

+ Lao động các chuyền giảm, đặc biệt chuyền Jacket sẽ rất khó khăn để duy trì năng lực SX.

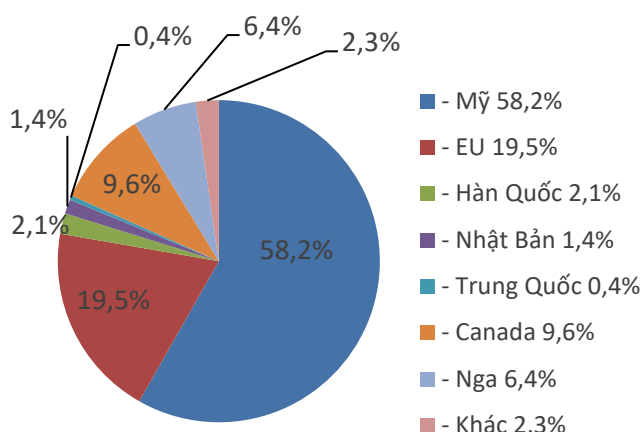
+ Các NCC nghỉ dài sau Tết ảnh hưởng đến lịch giao NPL từ TQ.

+ Cầu thế giới giảm do thời tiết, dịch bệnh dẫn đến giảm đơn hàng.

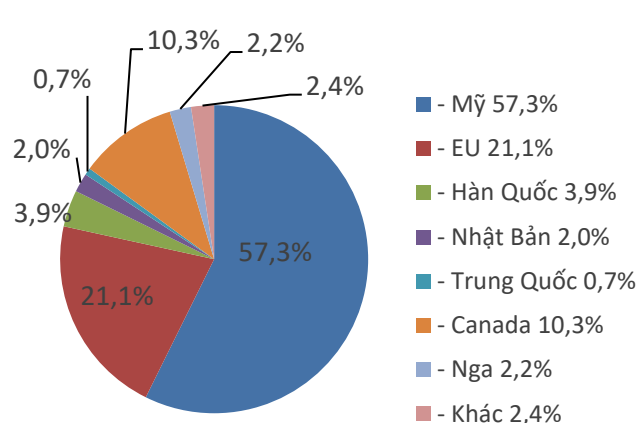
III/ Một số chỉ tiêu chính

Các chỉ tiêu chính	Đ/vị	KH 2020	SS % 2019	Tỷ trọng	TH Quý I	SS KH %
Tổng doanh thu	Tỷ đ	3.175	106		608	95
Kim ngạch XK	Tr USD	126	108	85%	23,2	93
- FOB	Tr USD	105	105	83%	19,7	95
- ODM	Tr USD	9	285	7%	0,5	72
- CM, trong đó	Tr USD	12	89	10%	3	85
KD Nội địa	Tỷ đ	452	97	13%	46,4	108
- TIDG	Tỷ đ	320	89	9%	30,2	103
DT Đồng phục	Tỷ đ	225	114		13,1	107
DT Thời trang	Tỷ đ	35	138		7,8	81
- FIDG	Tỷ đ	132	126	4%	16.1	117
DT Đồng phục	Tỷ đ	100	128		9.7	116
DT Thời trang	Tỷ đ	32	121		6.4	119
LN trước thuế	Tỷ đ	52	104			

Thị trường XK 2020



Thị trường XK 2019



IV/ Các chỉ tiêu chính khối Sản xuất:

Doanh thu CM bình quân đầu người quý I và cả năm 2020

TT	Đơn vị	KH 2020				Đơn vị	Quý I/2020		
		DT CM 2020 (USD)	SS 2019 (%)	DT CM/người/năm	SS 2019 (%)		DT CM Quý I/2020 (USD)	DT CM Quý I/2019 (USD)	SS QI/2019 (%)
	TỔNG	37.267.854	104	127.985	108	Cộng	7.338.487	7.940.758	92
1	MĐG	8.571.687	100	161.309	100	Đô Lương	801.593	687.901	117
2	HDF	5.025.359	107	128.426	113	Đức Hạnh	1.058.157	1.085.121	98
3	HN2	4.888.000	101	140.355	113	MĐG	1.766.854	1.998.305	88
4	Đức Hạnh	4.389.471	97	106.608	108	HDF	1.008.257	1.151.699	88
5	Đô Lương	3.901.688	115	113.593	113	Lạc Thủy	540.421	522.326	103
6	Lạc Thủy	2.880.000	119	103.987	116	HN2	957.212	1.151.399	83
7	VT2	2.468.649	103	114.937	106	VT1	270.904	185.263	125
8	HN1	2.150.000	100	138.515	112	TH	234.248	255.434	92
9	VT1	1.500.000	107	144.351	109	VT2	407.577	481.808	85
10	TH	1.493.000	107	107.309	111	HN1	293.264	421.502	70
11	CMTT (1000đ)	6.013.344	109	113.459	111	CMTT (1000đ)	1.207.471	1.324.688	91
12	Giặt là	221.087	108	635.625	108	Giặt là	64.136	58.242	110

V/ NHÓM CÁC GIẢI PHÁP CHÍNH:

THAY ĐỔI ĐỂ CẠNH TRANH, THAY ĐỔI ĐỂ THÀNH CÔNG, VÌ ĐỨC GIANG THỊNH VƯỢNG!

Hiểu là: Đã đến lúc cấp bách phải thay đổi tư duy, cách làm. Thay đổi là tất yếu để tạo ra khác biệt, cạnh tranh và động lực cho phát triển; Tuy nhiên, khi thay đổi không áp dụng cứng nhắc, máy móc mà trên cơ sở vận dụng theo từng nơi, từng hoàn cảnh, có tham khảo cách làm của các đơn vị khác để áp dụng vào thực tế đơn vị mình; thay đổi để chuyển dần sang cách làm chủ động, thực tế và hiệu quả hơn. Nói phải đi đôi với làm.

1. Phát triển mở rộng thị trường, khách hàng trọng điểm

+ Quyết tâm thay đổi!!! Làm FOB và ODM, giảm tối đa CM.

+**TT Nga:** Năm 2020 TCT tạm dừng tham gia hội chợ; thay vào đó là xác định các khách hàng mục tiêu, thông qua đại diện tại Nga làm việc trực tiếp với đối tác trên cơ sở nguồn vải tốt và chào giá cạnh tranh.

- + **Một số khách hàng trọng điểm:** khai thác sâu các điểm mạnh của khách truyền thống như Levy, GW, New M, Sumikin, Itochu, HappyChic, DFA, Kuhl.
- + Tính toán nhanh, ứng phó nhanh: Xử lý các đơn hàng.
- + Chuẩn bị thị trường cho mình, tính toán nhận đơn hàng.

2. Sourcing

*** Nguồn cung:**

- + Tìm đúng NCC có nguồn nguyên liệu phù hợp TT Nga với giá cạnh tranh hơn; Đại diện Nga đóng vai trò là 1 kênh sourcing, làm việc với các NCC tại Nga tìm nguyên liệu đáp ứng nhanh nhu cầu của khách.
- + Chủ động chuẩn bị sourcing từng bước các nguồn NPL chính để sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm các nguồn cung NPL dự phòng.
- + Mục tiêu Sourcing 2020:
 - Đáp ứng nhanh các chương trình ODM đặc biệt là trị trường NGA với mục tiêu kim ngạch 9 triệu USD.
 - Cải tiến nâng cao chất lượng, rút ngắn tiến độ và giảm giá 3 ~ 5% để duy trì các hợp đồng lớn trong năm 2020; Sourcing 3,2tr m vải, trị giá 4,4 tr USD, tăng 120% về lượng và 25% về giá trị so với 2019;
 - Chủ động kiểm soát chất lượng NPL ngay từ giai đoạn làm mẫu.
 - Rút kinh nghiệm các chương trình ĐP lớn 2019, cần làm việc với NCC phân tích các vấn đề chất lượng đã xảy ra để có giải pháp cải tiến chất lượng trong năm 2020 đáp ứng mong muốn của các khách hàng lớn.

*** Nâng cao năng lực CB về Sourcing:**

- + Cử cán bộ HTQT, ODM tham gia các chuyến sourcing để hiểu về NPL khi đàm phán với khách hàng. Thường xuyên cập nhật mẫu vải giá cạnh tranh chào khách.
- + KHTT Sourcing và các team, TIDG, FIDG luôn có sự phối hợp lẫn nhau trên cơ sở bộ phận sourcing của KHTT vẫn là hạt nhân và có đội ngũ CB am hiểu về vải
- + Kinh doanh nội địa kết hợp với Sourcing của TCT để chủ động trong việc tìm các loại vải đặc thù, riêng có, giá thành hợp lý.
- + Tiếp tục mở lớp đào tạo về NPL ngành may cho các CBNV trong nhóm Sourcing.

3. Kinh doanh thương mại

- + FIDG và TIDG chủ động triển khai HĐ sau khi TCT ký với đối tác, tập trung vào những việc lớn, việc khó.
- + KD nội địa cần phải thay đổi tư duy và cách làm để chủ động hơn, để cạnh tranh trên thương trường và thành công. Tiếp cận khách hàng theo xu hướng lan tỏa, gần gũi khách hàng, sát với thị trường và phải chăm sóc khách hàng chu đáo hơn.
- + Tăng cường phát triển mẫu, ưu tiên các SP mới có tính công nghệ để làm nhân tố truyền thông.
- + Mở thêm các showroom tại HN, Vincom Biên Hòa, Vincom Đà Nẵng.
- + Đẩy mạnh bán hàng online; Ra các website bán hàng online cho đồng phục, BHLĐ. Chủ động thiết kế các trang web bán hàng phù hợp, demo tương tác, cử cán bộ phụ trách giao dịch tìm kiếm khách hàng.

4. Sản xuất, Năng suất, Chất lượng.

- + Bám sát khách hàng, nghiên cứu, học hỏi các đơn vị trong ngành để làm chủ công nghệ SX các mặt hàng mới: Jkt dệt kim, vải dạ không lộ đường may, mẫu 3D, Veston nữ...

- + Chủ động sắp xếp linh hoạt với việc hàng nhiều/ít; Tập trung cho may mẫu, phân tích công nghệ.
- + Phân tích cơ cấu nguồn hàng, đề xuất đầu tư 6.8 tỷ đồng MMTB chuyên dùng hiện đại thay thế LĐ, cho năng suất cao. Tiếp tục khai thác tối đa MMTB đã được đầu tư.
- + Một số đơn vị SX yếu kém, thiếu LĐ cần nghiêm túc rút kinh nghiệm và quyết tâm cải thiện tình hình nhất là về lĩnh vực quản lý. Bám sát KH xây dựng, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực; Quản lý hiệu suất giờ làm việc; Thực hiện cân bằng chuyền, nghiên cứu thao tác, loại bỏ chi phí; Phối hợp tốt với bộ phận sourcing của KHTT, FIDG, TIDG về đồng bộ NPL;
- + Củng cố hệ thống QLCL trên cơ sở phân tích các lỗi hỏng trong thời gian qua; thực hiện nghiêm túc các quy trình và 21 biểu mẫu QLCL.
- + Tăng thêm thời gian đi nhà máy của của Cải tiến 1 và 2 đặc biệt trong quý 1/2020.
- + Phân công nhân sự chuyên trách hướng dẫn thao tác; nâng cao tay nghề cho người LĐ.
- + Làm tốt công tác định mức để tiết kiệm NPL.
- + Tổ chức phát động thi đua lao động sản xuất trong những tháng cao điểm; Khen thưởng kịp thời những lao động và tập thể có năng suất cao, có cải tiến trong lao động SX.
- + Đẩy nhanh tiến độ các trung tâm nghiên cứu phát triển để giúp cho các đơn vị.

5. Tái cơ cấu, quản trị, đào tạo.

- + Tái cơ cấu và nâng cao năng lực phát triển mẫu tại trung tâm Thiết kế TCT, trở thành *Trung tâm nghiên cứu phát triển (Trung tâm 1)*;
- + Thành lập Trung tâm Nghiên cứu phát triển tại Đô Lương (*Trung tâm 2*) dự kiến đi vào hoạt động trong quý I/2020;
- + Thành lập Trung tâm Nghiên cứu phát triển tại TIDG (*Trung tâm 3*) và tại FIDG (*Trung tâm 4*) dự kiến đi vào hoạt động từ quý II/2020.
- + Áp dụng lương thời gian: Đức Hạnh từ T2/2020, Việt Thành từ T2/2020, Hưng Nhân từ T7/2020.
- + Tiếp tục giảm LĐ gián tiếp và LĐ không may:

TT	Đơn vị	Gián tiếp	LĐ không may
1	MĐG	(2-3)	(10-15)
2	HN1		(4)
3	HN2	(3)	(16)
4	HDF		(16)

- + Cải tiến thời gian làm việc: TIDG thực hiện nghỉ chiều thứ Bảy từ 07/12/2019; MĐG: khối văn phòng nghỉ chiều thứ Bảy từ 01/4/2020;
- + Đưa ra quy trình chuẩn về đào tạo tại chỗ của TCT, lấy các đ/c lãnh đạo đơn vị và các nhóm trưởng làm hạt nhân.

6. Tiết kiệm chi phí.

- + Đối với hàng FOB và ODM:
 - Kiểm soát chặt chẽ chi phí mua NPL trên cơ sở PAKD đã được xây dựng.
 - Theo dõi, đối chiếu số lượng sp trên PAKD so với số lượng sp thực xuất cho khách hàng, phát hiện sự chênh lệch, tìm nguyên nhân để có cách làm phù hợp nhằm mục đích tránh lãng phí tiền mua NPL.
- + Lưu ý các đơn vị có tỷ lệ chi lương/doanh thu cao: CMTT 132%; ĐH 75%; TH 70% (mức BQ là 66%).
- + CP Logistic: năm 2020 tiết kiệm thêm 520 trđ so với 2019.

+ Rà soát giá cả đầu vào; cắt giảm biên chế, chất thải cho anh em, tạo ra những người giỏi; cắt giảm chi phí đi lại ; giảm chi phí năng lượng, bao bì.

7. Trọng tâm và giải pháp khác:

+ Các đ/c GD đơn vị chỉ đạo nghiêm thực hiện quy trình phòng chống dịch Covid-19.

8. Dấu mốc 30 năm thành lập TCT Đức Giang 12/12/1990 – 12/12/2020:

+ Thành lập ban chỉ đạo tổ chức kỷ niệm 30 năm thành lập TCT Đức Giang do đ/c Bí thư Đảng uỷ, Chủ tịch HĐQT làm trưởng ban.

+ Triển khai áp dụng bộ nhận diện thương hiệu mới của DUGARCO.

Trên đây là báo cáo về kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD năm 2019, nhiệm vụ trọng tâm và giải pháp năm 2020 của Tổng Công ty Đức Giang.

Trân trọng cảm ơn./.

TỔNG GIÁM ĐỐC

Phạm Tiến Lâm