

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2024

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
TẠI CUỘC HỌP ĐHĐCĐ TCTY ĐỨC GIANG 20/4/2024**

I. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN NQ ĐHĐCĐ NĂM 2023.

- Trong năm qua HĐQT đã kịp thời cùng BĐH xử lý nhiều diễn biến phức tạp phát sinh do tình hình thị trường thế giới và trong nước biến động mạnh, tác động dai dẳng của đại dịch covid19, đặc biệt khi lạm phát tăng cao, thị trường XK suy giảm mạnh, nhiều khách hàng đã cam kết đơn hàng nhưng giảm hoặc không thực hiện gây thiệt hại cho Tcty; Trong tình hình đó từ cuối quý II/2023 HĐQT đã chỉ đạo mạnh mẽ áp dụng biện pháp cơ cấu thời gian và lao động trong toàn hệ thống, giúp ngăn ngừa và hạn chế tối đa rủi ro, tiết giảm mạnh chi phí và phấn đấu thực hiện tối đa KH đề ra.
- Thực hiện tốt công tác giám sát hoạt động kết hợp tạo động lực cho BĐH hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc tạo điều kiện cho ban kiểm toán nội bộ ra báo cáo hàng tháng, giúp cho công tác quản lý biết được những tồn tại để kịp thời khắc phục.
- Cùng BĐH tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục đối với công tác KH, marketing, quản lý, NSCL và KDND trong thời gian ngắn nhất, tạo không khí làm việc thi đua trong toàn hệ thống.

II. KẾT QUẢ THỰC HIỆN NĂM 2023.

1. Kết quả thực hiện:

Là một năm rất cố gắng trong điều kiện khó khăn chung của thị trường và khách hàng, cụ thể là:

- 1.1. Doanh thu chỉ đạt 83% KH (87% so với cùng kỳ 2022), trong đó XK chỉ đạt mức 80% (86% so với cùng kỳ 2022), trong đó FOB đạt 80% KH và ODM đạt 109% KH, KDND chỉ đạt 91% (88% so với cùng kỳ). Tỷ trọng XK/NĐ là 80/20.
- 1.2. Năng suất và lương của các đơn vị bình quân từ 84-85% so với KH và cùng kỳ do đơn giá giảm mạnh. Toàn hệ thống giảm 107 lao động.
- 1.3. Hiệu quả SXKD:
 - Lợi nhuận đạt 64% so với cùng kỳ, tuy nhiên tăng 127% so với KH điều chỉnh được Vinatex thông qua.

- Có thể nói Tcty đạt được lợi nhuận cao hơn mức điều chỉnh là do quyết tâm đẩy mạnh công tác quản trị trong SX và KD 6 tháng cuối năm.

2. Những việc đã làm của năm 2023:

Năm 2023 HĐQT đã cùng BĐH hoạt động mạnh lĩnh vực MKT, KH, NSCL, QLSX và KDND, cụ thể như sau:

- 2.1. Về công tác MKT: duy trì hoạt động của mảng KD ODM, Dugarco studio, cho đến nay ngoài việc thu hút thêm nhiều khách hàng mới đặt hàng bù lại sự suy giảm của một số khách hàng lớn. Trên cơ sở đó Tcty quyết định mở rộng mô hình hoạt động mạnh và hiệu quả hơn bằng sự ra đời của Trung tâm Sáng tạo tháng 11/2023.
- 2.2. Tiếp tục đẩy mạnh các giải pháp kỹ thuật để nâng cao NSLĐ và chất lượng bằng việc cải tiến hoạt động của các TT R&D lên một bước hiệu quả tập trung vào mảng nghiên cứu phát triển, phân tích đổi mới quy trình công nghệ. Tuy NSLĐ chỉ bằng 83-84% so cùng kỳ nhưng xét yếu tố giảm giá và đơn hàng nhỏ lẻ thì NSLĐ thực tế tăng 12-15%.
- 2.3. Đổi mới công tác Quản lý SX thông qua cải tiến, tuân thủ và duy trì; hệ thống đã chuyển đổi thành công từ nếp sx chuyên môn hóa sang đa dạng và tự thích ứng. Đến nay hầu hết các đơn vị đã và đang triển khai các mặt hàng trong cùng một xưởng không phân biệt hàng XK hay ND góp phần cải thiện KH năm 2023.
- 2.4. Đẩy mạnh KDND đặc biệt là công tác MKT bán hàng thời trang trực tiếp, online và mở rộng thêm cửa hàng, mạng lưới đại lý, xây dựng chính sách bán hàng hiệu quả nhằm nâng cao dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng. Lần đầu tiên, trong cả năm 2023 hàng hóa KDND đã giúp bù năng lực XK cho cả hệ thống. Hàng thời trang ĐG dần chiếm lĩnh thị trường một cách bài bản và bền vững. Đặc biệt doanh thu tiêu thụ hàng thời trang nam và nữ đều có mức tăng từ 120-150% so với cùng kỳ.
- 2.5. Chuyển đổi thành công việc cơ cấu sản xuất về thời gian và nhân lực phù hợp với thị trường giúp giảm thiểu chi phí, quản lý chặt quỹ lương, đảm bảo SXKD chủ động và hiệu quả.

III. NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂM 2024.

1. Nhận định tình hình.

- Năm 2023 và 2024 KTTG và VN tiếp tục phải đối mặt chuyển đổi SX xanh, giảm phát thải, chính sách tài khóa thận trọng của các quốc gia dẫn đến giảm cầu trong lĩnh vực dệt may, hầu hết các khách hàng đều xem xét khả năng giảm mua. Các đơn hàng đều chậm xác nhận, đơn hàng nhỏ lẻ nhiều, xu hướng giảm giá sâu và sản lượng, đặc biệt là tiến độ đặt của các khách đều không rõ ràng khiến cho các đơn vị không thể chủ động bố trí KHSX.

- Đặc biệt khi quý I/2024 khi thị trường dệt may có dấu hiệu tăng trưởng trở lại đã xuất hiện sự cạnh tranh về giá cả và lao động tạo ra sự bất ổn định mà sx phải đối mặt và chịu nhiều sức ép.

2. Định hướng phát triển của Tcty trong năm 2024.

- 2.1. Phát huy kết quả và kinh nghiệm điều hành của năm 2023. Đẩy mạnh XTTM qua tất cả các kênh đã xây dựng trong những năm trước để thu hút khách hàng và đầu tư.
- 2.2. Tranh thủ tối đa hợp tác SXKD, thu hút đầu tư mở rộng và tiếp thu chuyển giao CN để phát triển các loại hình KD như FOB ODM và KDND. Đặc biệt thu hút khách hàng đầu tư vào chuỗi sx nguyên liệu nhằm phát triển bền vững.
- 2.3. Hòa vào xu thế SX xanh, giảm phát thải, phát triển nguyên liệu mới, đổi mới sáng tạo để phát triển bền vững.
- 2.4. Xây dựng chuỗi cung ứng chủ động từ phát triển NPL đến thiết kế, phát triển mẫu và bán hàng.
- 2.5. Tận dụng thời cơ mở rộng chuẩn bị lực lượng sx mạnh để đón bắt các cơ hội sau suy thoái.

3. Mục tiêu chính của Tcty năm 2024.

- 3.1. Doanh thu phấn đấu đạt 2.400-2.450 tỷ trong đó XK phấn đấu tăng 3-5% và KDND phấn đấu đạt 100% so cùng kỳ, với tỷ lệ KDND/XK là 20/80. Phấn đấu đạt tỷ trọng hàng FOB và ODM /CM là 85/15 vẫn là tỷ trọng lý tưởng vừa tăng doanh thu vừa đảm bảo phát triển năng lực SX mới khi cần thiết.
- 3.2. Đối với XK: tăng cường hơn nữa hoạt động MKT trong tháng 2-5/2024 có trọng tâm trọng điểm, nhằm vào các thị trường và khách hàng tiềm năng. Bám sát hợp tác chiến lược với các khách hàng lớn. Chủ động đặt đại diện của ĐG ở các thị trường lớn.
- 3.3. Đối với KDND: tăng cường mở rộng hệ thống bán lẻ hàng thời trang dưới các hình thức bán trực tiếp, online, TMĐT và đại lý nhằm tận dụng cơ hội khi CP khuyến khích phát triển du lịch. Tăng cường năng lực thiết kế hàng nam và nữ cho các kênh tiêu thụ vào hệ thống siêu thị lớn.
- 3.4. Đối với SX: bố trí lại nhân sự ở các vị trí đứng đầu để ổn định các đơn vị, đầu tư chiều sâu tăng NS, tiếp tục mở rộng năng lực tại Cty CP Đô Lương khi điều kiện TT cho phép và đưa 2 xưởng của NM may Hoàng Thành Đô Lương tại Ninh Thuận đi vào hoạt động vào cuối quý II/2024. Đổi mới về chất công tác quản lý để thích ứng tình hình.
- 3.5. Do TT khó khăn như đã trình bày ở trên, LN trước thuế 2024 dự kiến 20 tỷ VNĐ và chia cổ tức dự kiến 15%. HĐQT phấn đấu vượt chỉ tiêu đề ra.

IV. NHỮNG GIẢI PHÁP CHÍNH TRONG NĂM 2024.

Với tình hình chung, đặc biệt là các diễn biến không thuận lợi với TT XK trong quý I/2024 quyết tâm thực hiện chỉ tiêu đề ra cho năm nay. HĐQT nhận thấy cần có những giải pháp mang tính “chuyển đổi để trưởng thành” như sau:

Về vĩ mô: tăng cường quan hệ với các khách hàng lớn nhằm phát triển theo chiều dọc, đi vào các chuỗi một cách bền vững. Lấy TT Sáng tạo, ODM và sourcing làm nền tảng để tạo thế và lực cho ĐG.

1. Phân công và bổ nhiệm lại lãnh đạo từ vp tcty đến các đơn vị trong hệ thống; làm rõ trách nhiệm người đứng đầu và tính chủ động trong điều hành công việc nhằm tăng cường sức mạnh của các đơn vị; Động viên hệ thống tích cực chuyển đổi để trưởng thành vượt qua khó khăn thách thức.
2. Đưa TT Sáng tạo vào hoạt động phối hợp cùng các bộ phận trong hệ thống nhằm phát huy sức mạnh, kết nối khách hàng chặt chẽ và hiệu quả hơn.
3. Đẩy mạnh công tác MKT và XTTM tiếp tục tham gia các kênh tiếp xúc khách hàng lớn tại các TT Mỹ, châu Âu, Nhật. Tiếp tục đẩy mạnh TT Nga có chọn lọc và thanh toán an toàn.
4. Tăng cường áp dụng công nghệ cao, AI và cải tiến vào thiết kế, các công đoạn SX và quản lý chất lượng. Nâng cao một bước hoạt động của các TT R&D.
5. Đẩy mạnh MKT mở rộng thị trường nội địa bao gồm: đồng phục và thời trang. Tiếp tục củng cố bộ máy và rút kinh nghiệm hoạt động của 2023 để tăng sức cạnh tranh của các cty TM.
6. Tăng cường giám sát, kiểm toán nội bộ để giảm giá vốn tạo cạnh tranh phát triển bền vững:
 - Giảm chi phí NPL bằng cách tìm các nguồn cung mới có giá cạnh tranh.
 - Giảm chi phí lương thông qua trả lương thời gian và tạm ứng theo kết quả KD nhằm gắn trách nhiệm quản lý điều hành với SXKD.
 - Áp dụng các tiến bộ KHKT và cải tiến để nâng cao chất lượng và năng suất lao động.

Và hơn bao giờ hết về vi mô: tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua đẩy mạnh công tác quản lý và lao động. Đây là giải pháp mang tính sống còn luôn đòi hỏi ĐG phải tìm mọi biện pháp sắp xếp bộ máy quản lý, phát hiện và điều chuyển cán bộ có năng lực đến các vị trí cần thiết và quan tâm đến đời sống thu nhập của người lao động.

Xin trân trọng cảm ơn!

CT HĐQT

Hoàng Vệ Dũng