

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2022

BÁO CÁO KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2021**NHIỆM VỤ SXKD NĂM 2022****Trình Đại hội đồng cổ đông TCT Đức Giang****PHẦN THỨ NHẤT: KẾT QUẢ SXKD NĂM 2021**

Dịch Covid tác động xấu đến thị trường trong năm 2020 và kéo dài sang 2021; trước tình hình như vậy ngay trong Quý 4/2020 BDH đã xác nhận nhiều đơn hàng cho năm 2021. Sang 2021 thị trường và một số tình hình khác biến động nhanh dẫn đến quá tải năng lực SX. KHSX bị vỡ đặc biệt là jacket ảnh hưởng đến hiệu quả SXKD.

Trước tình hình thị trường, dịch bệnh diễn biến rất phức tạp, Đảng uỷ và HĐQT đã thường xuyên sát sao, phân tích cập nhật tình hình và đưa ra những chỉ đạo kịp thời xử lý các vấn đề phát sinh trong năm.

Kiên định với khẩu hiệu **Kiên trì và Tin tưởng – Nỗ lực để Thành công**, TCT và các đơn vị thành viên đã phấn đấu tối đa để khắc phục khó khăn, thực hiện cao nhất KH năm 2021.

Thực hiện một số chỉ tiêu chính năm 2021 như sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>TH 2021</i>	<i>TH 2020</i>	<i>SS KH (%)</i>	<i>SS CK (%)</i>
TỔNG DOANH THU	Tỷ đồng	2.440	2.088	106	117
KIM NGẠCH XK	Tr USD	81,7	72,6	113	113
<i>Tỉ trọng</i>		<i>78%</i>	<i>84%</i>		
+ FOB	Tr USD	60,3	53,9	121	112
+ ODM	Tr USD	6,9	3,1	79	221
+ CM	Tr USD	14,5	15,6	106	93
Kinh doanh nội địa:	Tỷ đồng	538,4	342,9	92	157
<i>Tỉ trọng</i>		<i>22%</i>	<i>16%</i>		
+ TIDG	Tỷ đồng	352,2	269,6	93	131
+ FIDG	Tỷ đồng	186,2	73,4	89	254
DT dịch vụ (Giặt Là)	Tỷ đồng	12,2	9,4	138	130
Lợi nhuận	Tỷ đồng	27	25	77	108

Phân tích kết quả SXKD:

<i>TT</i>	<i>Chỉ tiêu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Năm 2020</i>	<i>TH 2021</i>	<i>So sánh (2021 -2020)</i>	<i>So sánh (2021/2020)</i>
1	Doanh thu	Tỷ đ	1.630,9	1.916,2	285,4	117%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	Tỷ đ	6,2	2,6	(3,6)	42%
3	DT thuần về BH và cung cấp DV	Tỷ đ	1.624,7	1.913,7	289	118%
4	Giá vốn hàng bán	Tỷ đ	1.432,1	1.662,3	230,2	116%
5	Doanh thu hoạt động tài chính	Tỷ đ	17,6	29,1	11,5	165%
6	Chi phí tài chính	Tỷ đ	12,2	13,8	1,6	113%

	Tr/đó: Chi phí lãi vay	Tỷ đ	4,4	3,8	(0,6)	86%
7	Chi phí bán hàng	Tỷ đ	90,4	131	40,6	145%
8	Chi phí QLDN	Tỷ đ	90,7	109,1	18,4	120%
9	Thu nhập khác	Tỷ đ	8,4	0,59	(7,8)	7%
10	Chi phí khác	Tỷ đ	0,15		(0,15)	0%
11	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	25,1	27,1	2,1	108%
12	Chi phí thuế TNDN	Tỷ đ	3,58	3,55	(0,03)	99%
13	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đ	21,5	23,6	2,1	110%

- Doanh thu 2021 tăng 285 tỷ; TCT thực hiện một số HĐ ĐP lớn; Lợi nhuận 2021 bằng 27 tỷ tăng 8% so với năm 2020.

Một số yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả SXKD năm 2021:

- Chi phí tiền lương 2021 tăng 20.8 tỷ (31%) để ổn định và duy trì bộ máy.
- Chi phí bán hàng (không tính KH và tiền lương) tăng 21 tỷ (30%) do TCT trả phí dịch vụ cho TIDG/FIDG do doanh thu hàng ĐP tăng.
- Chi phí phòng chống dịch tăng 1,3 tỷ.
- Chi phí KH TSCĐ tăng 0,9 (28%) do khấu hao nhà 4 tầng, TT Online và một số MMTB.
- Chi phí lãi vay giảm 615tr (14%) do áp dụng lãi suất hỗ trợ của Ngân hàng.

1- Công tác phòng dịch:

- TCT luôn coi đây là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để đảm bảo sức khỏe cho người LĐ và đảm bảo duy trì SX liên tục. CDC Đức Giang duy trì kiểm soát chặt chẽ và cao hơn 1 cấp so với cấp độ chung; Bố trí Khu nội trú 3 tại chỗ, khu cách ly F1, F2; linh hoạt bố trí làm việc online với khối phòng ban; TCT phối hợp chặt chẽ với TĐ dệt may VN, các ban ngành TW và địa phương và đã hoàn thành tiêm vắc-xin mũi 3 cho toàn hệ thống.
- TCT và các đơn vị đã quyên góp 333 triệu đồng cho quỹ phòng chống Covid. Đào tạo kỹ năng test nhanh Covid cho 40 người toàn hệ thống.

2- Công tác XTTM:

Đây là công tác trọng tâm nhất trong năm 2021 do tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp ảnh hưởng đến thị trường và khách hàng. HĐQT đã thường xuyên hỗ trợ, định hướng chỉ đạo công tác XTTM tập trung vào một số trọng tâm như:

- Lấy trọng tâm **khách hàng là số 1**, tập trung vào các khách hàng chính, xác định thời gian SX giao hàng và nhìn trước được tình hình để cân đối năng lực SX.
- **Thay đổi cách làm** từ cách truyền thống đi tìm khách hàng sang phương pháp mới dùng truyền thông để kéo khách đến với mình. Xác định mục tiêu là mở rộng thị trường, đưa thông tin và từng bước đưa sản phẩm mới ra thị trường. Phòng Bán hàng và ODM xây dựng chương trình truyền thông về ĐG.
- **Đẩy mạnh nghiên cứu thị trường** dựa trên thị phần đang chiếm giữ, tốc độ tăng trưởng để tìm thị trường tiềm năng; Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh để tìm phân khúc hàng hóa, mùa vụ và giá cả phù hợp; Nghiên cứu độ nhạy cảm về giá ở từng thị trường để có ứng xử hợp lý dựa trên thế mạnh của ĐG.
- Giao phòng Bán hàng và ODM chủ động kiểm soát PAKD để chào giá nhanh hàng ODM.

TT Nga đạt 6.9 triệu USD, tăng 221%. Ngoài 5 khách hàng truyền thống năm 2021 xúc tiến thêm 3 khách hàng mới.

3- Công tác kế hoạch:

- Năng lực SX biến động giảm trong khi đã xác nhận lượng đơn hàng rất lớn thì công tác kế hoạch đã bộc lộ nhiều lỗ hổng, yếu kém, để xảy ra một số tình trạng như:
- + Bị động với hệ thống vệ tinh khi LD giảm, yêu cầu tăng giá CM; thụ động trong điều chuyển đơn hàng, chia nhỏ đơn hàng gây xáo trộn KH ảnh hưởng đến NS, gây khó khăn cho QLCL và làm giảm hiệu quả KD của TCT.
- + Chưa theo kịp những diễn biến của đơn hàng, NPL và các điều kiện mẫu cho SX; tương tác xử lý vướng mắc với các đơn vị chậm và không dứt điểm dẫn đến SX bị động trong KH.
- TCT đã điều chỉnh phân công trong BDH để xử lý công tác kế hoạch: Giao TGĐ phụ trách chung công tác KH và ODM, đ/c Hoàng PTGD phụ trách KH hàng FOB/CM, đ/c Đạt PTGD phụ trách KH nội địa.
- Công tác KH trong nửa cuối năm 2021 được kiểm soát tốt hơn. Việc xây dựng KH cho 2022 cũng được làm sớm và có chất lượng, đủ nguồn hàng cho Quý 1 với cơ cấu khách hàng tốt.

4- Kinh doanh nội địa:

Trong một năm đầy khó khăn do dịch Covid-19 nhưng KD nội địa có nhiều cố gắng và tăng trưởng tốt so với năm trước, nâng tỉ trọng nội địa lên **22%/tổng DT**, tăng 6% so với 2020 (16%).

TT	Diễn giải	Tổng nội địa	TIDG				FIDG			
			TH 2021	2020	SS KH (%)	SS CK (%)	TH 2021	2020	SS KH (%)	SS CK (%)
	Cộng	538,4	352,2	271,5	93	130	186,2	73,9	88	252
1	BHLĐ, ĐPV <i>Tỉ trọng</i>	473,6 92%	311,2 95%	214,2 91%	91	145	162,4 87%	52,1 71%	91	311
2	Hàng Thời trang <i>Tỉ trọng</i>	39,6 8%	15,7 5%	19,9 9%	54	79	23,8 13%	21,8 29%	73	109
	<i>Bán hàng online</i>	10,5	3,4	2,4	53	140	7,0	4,7	88	148
	<i>Showroom</i>	15,9	4,9	7,8	52	63	11,0	13,8	67	80
	<i>Đại lý</i>	13,2	7,4	9,7	57	76	5,8	3,2	71	178
3	Thang máy	4,5	4,5	22,0		21				
4	MMTB	7,6	7,6	6,3	151	120				
5	DT khác	13,2	13,2	9,1	659	145				

- Thực hiện nghiêm túc công tác kế hoạch và chất lượng hàng nội địa cao hơn hàng XK.
- Thay đổi cách làm truyền thống, nghiên cứu kỹ đối thủ cạnh tranh nhưng không làm theo. Xây dựng thời trang nam Unifas với thiết kế đẹp phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, hợp xu hướng, chất liệu tốt và thân thiện môi trường; Khai trương showroom thời trang nam đầu tiên tại 412 NVC; Tổ chức bộ máy KD và MKT cho nhãn hàng nam theo hướng đi riêng, tạo tiền đề để bứt phá về DT KDTT trong năm 2022.
- Xây dựng bộ tài liệu hướng dẫn lấy số đo online để hiểu, dễ thao tác. Thực tế áp dụng cho một số khách hàng lớn nhận được các phản hồi tích cực.

5- Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	Lương BQ (VNĐ)	SS Kh %	SS CK %	Doanh thu (usd)	SS KH %	SS CK %	LĐ cuối năm 2021	Tăng giảm
	Tổng cộng	7.000.000	119	129	31.588.638	105	118	5.429	(373)
1	Đức Hạnh	8.143.426	125	163	5.540.495	142	181	733	33
2	Đô Lương	7.001.865	141	149	4.354.035	117	133	823	78
3	VT2	7.215.531	124	118	2.285.987	115	119	441	(20)
4	HN2	6.588.230	124	134	3.588.140	110	115	574	(63)
5	MĐG	7.396.452	104	115	6.974.858	98	106	1.116	(90)
6	TH	6.655.480	115	122	1.300.452	109	112	239	(24)
7	Lạc Thủy	5.849.520	108	124	2.228.987	93	130	487	(55)
8	HN1	6.863.690	126	137	1.352.306	88	96	245	(43)
9	VT1	6.691.445	104	106	900.866	82	90	163	(31)
10	HDF	6.189.000	107	115	3.062.512	81	87	608	(159)
11	CMTT (1000đ)	7.533.908	99	109	3.855.511	90	102	47	1

- **Tiền lương** được xem là tiêu chí quan trọng số 1 quyết định sự ổn định của lực lượng LĐ, năng suất và doanh thu. BQ tiền lương khối SX đạt 7 triệu đ tăng 19% so KH và 29% CK.
- Một số đơn vị quản trị tốt, khách hàng tốt là Đức Hạnh và Đô Lương vượt KH cả 3 chỉ tiêu tiền lương, doanh thu và tăng LĐ.
- 4 đơn vị là VT2, HN2, MĐG và Việt Thanh đạt và vượt 2 chỉ tiêu tiền lương và doanh thu.
- HDF, Lạc Thủy quản lý yếu, lương thấp nên không giữ và tuyển được LĐ. Doanh thu HDF chỉ đạt 81% KH, giảm 159 LĐ; Lạc Thủy lương 5,8 tr/người thấp nhất hệ thống, giảm 55 LĐ.

HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC TRUNG TÂM R&D: Trong năm 2021 đã phát triển được **13.179 mẫu**

Đơn vị	Tổng	SS 2020	Jacket	Somi	Quần/váy	Veston	Khác
TT R&D 1	3.450	91%	3.450				
TT R&D 2	4.906	174%		3.789	580	318	219
TT R&D 3	1.900	191%	18	1157	95	29	601
TT R&D 4	2.923	270%	95	2.373	395	60	

- TT1 tập trung vào đơn hàng ODM, FOB với thời gian nhanh hơn, mẫu mã đẹp hơn và tham gia các chương trình đồng phục lớn. TT2 đã làm chủ được công nghệ thiết kế và SX bộ Veston nam; TT3, TT4 tập trung vào hàng thời trang và đồng phục; đặc biệt TT4 đã phối hợp với TT1 và TT2 nghiên cứu triển khai thành công chương trình Unifas.
- Bộ phận nghiên cứu của TT1 đã phối hợp tốt với các nhà máy chuyển giao công nghệ, cải tiến đẩy năng suất với 160 lượt đi và phân tích chào giá CM 1019 mã.

6- Công tác quản lý chất lượng:

Bên cạnh nguyên nhân do yếu kém từ công tác KH thì QLCL vẫn còn những nguyên nhân nội tại:

- Thực hiện các quy trình QLCL không theo hệ thống, chủ yếu là sự vụ khắc phục hậu quả; không có cảnh báo phòng ngừa rủi ro để giảm thời gian cũng như chi phí khắc phục.

- Không giám sát việc thực hiện sau khi phân công dẫn đến tái chế tại HDF, Lạc Thủy, TH, TB1.
- QC không BC kịp thời khi xảy ra lỗi hoặc không phát hiện ra lỗi đến khi khách hàng kiểm tra mới biết, chưa nhìn xa để cảnh báo dẫn đến tái chế tại một số vệ tinh.

7- Công tác tổ chức và quản trị:

- Bổ nhiệm và phân công một số CB: Đ/c Phan Trọng Tiến GD MĐG kiêm CT HĐQT Lạc Thủy, đ/c Lê Huy Phương làm PGĐ Lạc Thủy; đ/c Nguyễn Mạnh Hùng làm PGĐ HDF; đ/c Lê Thuý Hường - phó phòng phụ trách XNK.
- Bố trí kiêm việc đối với một số NV có chuyên môn tốt để tăng năng suất công việc.
- Tuyển dụng NV mới: KHTT 10, XNK 2, BH&ODM 1, TT R&D1 7, QLCL 2, Kho TP 3, Đầu tư 1.

PHẦN THỨ HAI: KẾ HOẠCH 2022 MỤC TIÊU VÀ GIẢI PHÁP

1/ Tình hình chung:

- Về phòng chống dịch Covid: Đức Giang tiếp tục phát huy những kinh nghiệm hay trong năm 2022, thực hiện theo các tiêu chí linh hoạt, kịp thời, tiết kiệm, hiệu quả.
- Thị trường Mỹ, EU phục hồi sau dịch, khách hàng có xu hướng đặt hàng sớm để giảm tác động từ logistic với thời gian dài và chi phí cao.
- Giá cả nguyên phụ liệu có xu hướng tăng 10% - 20%, thời gian SX NPL cũng dài hơn.

HĐQT định hướng cho năm 2022 là *KHÁC BIỆT ĐỂ BỨT PHÁ*, tập trung vào 3 trọng tâm:

- + Con người (People)
- + Năng suất (Productivity)
- + Hiệu quả (Profit)

2/ Kế hoạch 2022 một số chỉ tiêu chính:

Các chỉ tiêu chính	Đ/vị	KH 2022	TH 2021	SS %
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	2.589	2.440	106
Kim ngạch XK	Tr USD	85	81,7	105
<i>Tỉ trọng</i>		<i>77%</i>	<i>78%</i>	
+ FOB	Tr USD	61	60,3	101
+ ODM	Tr USD	9	6,9	130
+ CM	Tr USD	15	14,5	109
KD Nội địa	Tỷ đồng	602	538,4	111
<i>Tỉ trọng</i>		<i>23%</i>	<i>22%</i>	
+ TIDG	Tỷ đồng	386,4	352,2	110
+ FIDG	Tỷ đồng	215,5	186,2	114
DT dịch vụ (Giặt Là)	Tỷ đồng	17,2	12,2	142
LN trước thuế	Tỷ đồng	30-33	27	111-122

3/ Tình hình SXKD Quý I/2022:

1. Thực hiện một số chỉ tiêu Q1:

Các chỉ tiêu chính	Đ/vị	Ước Q1	SS KH %	SS CK %
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	517,17	104	126
Kim ngạch XK	Tr USD	20,85	104	139
+ FOB	Tr USD	16,13		153
+ ODM	Tr USD	0,54		73
+ CM	Tr USD	4,18		114
KD Nội địa	Tỷ đồng	37,5	111	71
- TIDG	Tỷ đồng	21,4	112	66
+ DT Đồng phục		8	71	44
+ DT Thời trang		3,7	71	67
+ DT khác		9,7	372	112
- FIDG	Tỷ đồng	16,1	111	79
+ DT Đồng phục		4,9	110	46
+ DT Thời trang		11,2	111	117

2. Một số tình hình và thực hiện công việc trong Quý I:

a/ Công tác Marketing và XTTM:

- MKT online: clip truyền thông, giới thiệu DUGARCO STUDIO, chạy SEO và Google Ads... viết contents với các trọng tâm 3P, nâng cao trải nghiệm khách hàng, tương tác trên FB, Instagram, Foursorce 04 bài/tuần. Thứ hạng phổ biến của <https://dugarco.com> đã tăng từ 4,3 triệu lên 1,4 triệu, bước đầu đã được các khách hàng Mỹ, EU, UK, Úc quan tâm.
- Khách Nga đặt hàng với số lượng giảm hơn so với 2021 do hàng tồn kho; mới nhất là cấm vận ảnh hưởng đến kinh tế Nga khiến lạm phát tăng cao và giảm sức mua.
- Xúc tiến được đơn hàng đầu tiên vào TT Anh.
- XTTM đã đảm bảo nguồn hàng đến hết tháng 7 đối với Jacket và Dệt kim, hết tháng 8 đối với sômi và quần.
- Một số khách hàng EU và Mỹ bắt đầu có kế hoạch cho 6T cuối năm 2022.

b/ Công tác kế hoạch:

- Rút kinh nghiệm 2021, KH đã quy hoạch sớm khách hàng, đơn hàng tối ưu cho SX. Tập trung cao xử lý đầu vào cho SX nhất là thời điểm trước và sau Tết.
- KH luôn bám sát và kịp thời điều tiết đơn hàng tại Vệ tinh nhất là từ sau Tết khi Covid lan rộng và LĐ nghỉ nhiều. Tích cực đàm phán với khách hàng điều chỉnh thời gian giao hàng.

c/ Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	DT CM Q1 (USD)	SS KH (%)	SS CK (%)
	TỔNG	7.488.744	102	131
1	Đức Hạnh	1.278.790	111	172
2	HN1	342.320	107	148
3	HN2	807.709	105	111
4	TH	333.658	105	188
5	Đô Lương	1.076.149	101	139
6	MĐG	1.581.993	99	118

TT	Đơn vị	DT CM Q1 (USD)	SS KH (%)	SS CK (%)
7	VT1	251.722	101	130
8	Lạc Thủy	520.766	100	153
9	VT2	554.736	97	112
10	HDF	740.901	97	109
11	CMTT (1000đ)	809.740	76	112

Các đơn vị đã tập trung thực hiện tổng hợp các giải pháp chăm lo sức khỏe cho người LĐ, tăng t/gian làm việc, phát động thi đua và cơ chế khuyến khích người LĐ.

d/ Kinh doanh Nội địa:

- Giá vải ĐP và BHLĐ tăng 25%, đây là khó khăn thách thức rất lớn trong thực hiện các chương trình ĐP và BHLĐ 2022.
- Thành lập XN may thời trang MTT thuộc MĐG để nâng cao năng lực và hiệu quả SX hàng thời trang.
- Các TT R&D được đào tạo, vận hành thử và chỉnh sửa phần mềm qui cỡ. Từ 24/3 sẽ vận hành thử phiên bản đã chỉnh sửa. Dự kiến trong Tháng 4 sẽ đưa vào vận hành chính thức.

4/ Một số giải pháp trọng tâm để thực hiện kế hoạch 2022.

4.1 - Công tác marketing và XTTM:

- Marketing là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu, triển khai MKT 3 lớp để tìm được khách hàng mới tập trung vào các TT Mỹ, EU, Nhật Bản, Anh, Úc. Duy trì các hoạt động MKT online với trọng tâm 3P; nâng cao trải nghiệm của khách hàng qua việc thực hiện hợp đồng nhanh, sản phẩm chất lượng. Nghiên cứu tập quán khách hàng để tối ưu hoạt động quảng cáo, xác định khách hàng mục tiêu để phát triển các BST phù hợp.
- Trong bối cảnh tình hình địa chính trị diễn biến phức tạp thì cần đẩy mạnh XTTM mở rộng thị trường, tăng cường tiếp xúc và chốt nhanh với khách hàng. Lấy hiệu quả làm thước đo, không mở rộng thêm các vệ tinh.
- Tháo gỡ khó khăn thanh toán và giá cả để tranh thủ cơ hội giữ và phát triển thị trường Nga.
- Doanh thu ODM phần đầu khoảng 8,7 triệu USD chiếm 11% tổng kim ngạch XK.

4.2 Công tác kế hoạch:

- Quy hoạch, bố trí đơn hàng thuận lợi hơn cho SX so với Quý I cùng kỳ.
- Tăng năng lực SX trong hệ thống, giảm phụ thuộc vào vệ tinh; tăng 1 xưởng Jacket ở Đô Lương từ Tháng 6, M2 Lạc Thủy SX Jacket.
- Xây dựng KHSX gắn liền với XTTM, xây dựng năng lực, KHSX đảm bảo là điều kiện để xác nhận đơn hàng mới.
- Xây dựng sớm, tối ưu chi phí các Phương án Logistics, Sourcing đảm bảo đúng, đủ kịp thời NPL phục vụ cho SX trước các nguy cơ về đứt gãy chuỗi cung ứng, giá NPL và vận tải biến động mạnh.

4.3 - Phát triển kinh doanh nội địa:

TT	Diễn giải	Tổng nội địa	TIDG			FIDG		
			KH 2022	2021	SS CK (%)	KH 2022	2021	SS CK (%)
	Cộng	606	388,4	352,2	110	217,6	186,2	117
1	BHLĐ, ĐPVP <i>Tỉ trọng</i>	519,4 <i>87%</i>	350,3 <i>93%</i>	311,2 <i>95%</i>	<i>113</i>	169,2 <i>78%</i>	162,4 <i>87%</i>	<i>104</i>
2	Hàng Thời trang <i>Tỉ trọng</i>	71,9 <i>13%</i>	27,6 <i>7%</i>	15,7 <i>5%</i>	<i>175</i>	48,4 <i>22%</i>	23,8 <i>13%</i>	<i>203</i>
	<i>Bán hàng online</i>	<i>20,2</i>	<i>5,6</i>	<i>3,4</i>	<i>162</i>	<i>14,7</i>	<i>7,0</i>	<i>210</i>
	<i>Showroom</i>	<i>28,6</i>	<i>10</i>	<i>4,9</i>	<i>204</i>	<i>18,6</i>	<i>11,0</i>	<i>169</i>
	<i>Đại lý</i>	<i>23,1</i>	<i>10</i>	<i>7,4</i>	<i>136</i>	<i>13,1</i>	<i>5,8</i>	<i>228</i>
3	Thang máy			4,5				
4	MMTB	8	8	7,6	<i>111</i>			
5	DT khác	2,6	2,6	13,2	<i>20</i>			

Sản xuất hàng nội địa (chiếc)

TT	Đơn vị	Sản lượng 2021	KH 2022	So sánh
	Tổng	1.033.079	1.087.365	105%
I	ĐV trong hệ thống	569.156	648.989	114%
II	Vệ tinh	463.923	438.376	94%

- 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 điều chỉnh chính sách về mở cửa du lịch, coi covid như một bệnh cố hữu.
- Xây dựng mô hình KDND sáng tạo và khác biệt để tăng thị phần của ĐG, hướng tới 1% thị phần.
- Lãnh đạo công ty chủ động thực hiện công việc, trực tiếp triển khai và chịu trách nhiệm về công tác KD, MKT trong lĩnh vực mình phụ trách. Hoàn thiện team KD và MKT theo 3 cấp để tăng cường kiểm soát, nâng cao hiệu quả công việc.
- Nghiên cứu thị trường, khách hàng và đối thủ để lựa chọn phân khúc thị trường, khách hàng mục tiêu phù hợp. Từ đó xây dựng dòng sản phẩm chủ lực, chất liệu riêng biệt.
- Triển khai các chiến dịch quảng bá thương hiệu trên các nền tảng Google, Youtube, Tiktok, Zalo, coi MKT thương hiệu là khoản đầu tư.
- Bám sát các định nghĩa Unifas, kết hợp cùng các TT R&D để nghiên cứu cải tiến các sản phẩm Unifas cho 2022.
- Đối với thời trang nữ: Phát triển các dòng nguyên liệu có đặc trưng riêng, phát triển các NCC có nguồn cung ổn định.
- Thực hiện đánh giá hiệu quả của các chính sách cũ trong kinh doanh nội địa, từ đó đưa ra những giải pháp đột phá để đẩy mạnh bán hàng.

4.4 - Khối Sản xuất:

TT	Đơn vị	Lương BQ khối SX (VNĐ)	SS 2021 (%)	NS (usd/công)	SS 2021 (%)	Lao động Khối SX (người)	SS 2021 (người)	DT CM tính lương (USD)	SS 2021 (%)
	TỔNG	7.800.000	111	24,5	114	5.251	598	34.255.641	119
1	Đ/Hạnh	9.016.589	111	25,6	107	816	168	5.531.838	129
2	Lạc Thủy	7.007.810	120	19,3	126	478	57	2.530.850	137
3	VT1	7.923.050	118	28,2	115	143	15	1.164.643	130
4	Đ/Lương	7.158.903	102	22,1	113	999	232	5.168.868	126
5	MĐG	8.454.964	114	27,8	119	908	4	7.448.633	115
6	HDF	7.500.000	121	22,7	123	590	50	3.502.776	121
7	VT2	8.036.777	111	22,8	106	390	30	2.592.588	113
8	TH	7.116.250	107	25,7	112	198	10	1.463.058	112
9	HN1	7.012.333	102	25,7	116	212	12	1.445.988	111
10	HN2	7.136.667	108	24,5	104	517	20	3.406.398	103
11	CMTT (1000đ)	7.958.272	106	15,4	120	48	1	4.751.890	123

Về năng suất và tiền lương:

- Ổn định các đơn vị, đầu tư chiều sâu tăng năng suất và chỉ mở rộng năng lực SX tại Đô Lương.
- Xác định năng suất phải đi từ công tác kế hoạch, đòi hỏi kế hoạch phải sát sao, đánh giá tình hình thực hiện năng suất của đơn vị.
- Các đơn vị đã có nhiều giải pháp tốt về NS trong thời gian vừa qua nhất là lúc cao điểm dịch bệnh. Tiếp theo cần duy trì thực hiện nghiêm túc các giải pháp này. Tập trung thúc đẩy NS trong giờ làm việc, kết hợp với bố trí thời gian làm việc hợp lý ở từng thời điểm.
- CBSX tốt hơn, phân tích tỉ mỉ sản phẩm để có phương án công nghệ và phân chuyển tối ưu, rút ngắn thời gian rải chuyển từ 6-8 ngày xuống còn từ 3-5 ngày.
- Đẩy mạnh sáng kiến cải tiến, chia sẻ sáng kiến giữa các đơn vị như là sở hữu trí tuệ chung của hệ thống ĐG. Nghiên cứu, cải tiến tự động và bán tự động hóa đi vào chiều sâu. Bố trí dây chuyền SX linh hoạt theo từng đơn hàng.
- Nâng cao thu nhập cho NLĐ, tiền lương BQ 10 triệu đồng tăng 14%. Đây là điều kiện để tăng thêm 600 LĐ trong đó Đô Lương tăng 250 LĐ cho xưởng jacket từ tháng 6/2022.
- Nâng cao năng lực của các trung tâm R&D, nghiên cứu ngay từ khâu thiết kế trên cơ sở tạo công nghệ may tối ưu, xác định thời gian chế tạo, dự kiến năng suất, giá CM chính xác.

Quản lý chất lượng:

- Nâng cấp công tác QLCL, xây dựng hệ thống để hoạt động tốt trong mọi hoàn cảnh. Xây dựng kế hoạch cho QLCL: phân công ai, bố trí nguồn lực như thế nào, ưu tiên cảnh báo hơn là xử lý tình huống.
- Phối hợp với KHTT đánh giá năng lực các đơn vị sản xuất đảm bảo phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, kết cấu sản phẩm, tiến độ giao hàng trước khi bố trí hàng cho các nhà máy. Cùng QLCL theo sát tiến độ của nhà máy, phát hiện và ngăn chặn kịp thời khi nhà máy tự ý đưa hàng đi gia công.

- Đánh giá năng lực của các QC trên có sở đó bố trí phù hợp với các nhà máy, phân công nhiệm vụ lãnh đạo phòng QLCL rõ ràng để xử lý nhanh các phát sinh trong quá trình SX.

4.5 - Công tác đầu tư:

Đẩy mạnh hợp tác đầu tư tiếp thu chuyển giao công nghệ và phát triển thị trường với khách hàng trong và ngoài nước.

a/ Đầu tư phát triển marketing trực tuyến mở rộng thị trường xuất khẩu.

b/ Đầu tư hạ tầng của hệ thống dự kiến là 211,8 tỷ đồng, trong đó cụm công nghiệp Đô Lương 196,6 tỷ đồng.

c/ Đầu tư máy móc thiết bị:

TT	Đơn vị	ĐVT	Năm 2021		Kế hoạch 2022		So sánh 2022-2021
			SL	Trị giá	SL	Trị giá	
	Cộng	<i>Tr đ</i>	134	14.068	272	25.865	12.007
1	Đức Giang	<i>Tr đ</i>	29	2.808	22	3.585	777
2	Hưng Nhân (1+2)	<i>Tr đ</i>	5	406	11	1.002	596
3	Đô Lương	<i>Tr đ</i>	69	6.800	37	3.284	(3.516)
	Đô Lương Jacket	<i>Tr đ</i>		-	144	11.050	11.050
4	Việt Thành (1 +2)	<i>Tr đ</i>	7	864	4	259	(604)
5	Lạc Thủy	<i>Tr đ</i>	2	260	12	1.931	1.671
6	HDF	<i>Tr đ</i>		-	10	850	850
7	Việt Thanh	<i>Tr đ</i>	3	440	2	403	(37)
8	Đức Hạnh	<i>Tr đ</i>	18	2.280	30	3.500	1.220
9	Trung tâm R&D1	<i>Tr đ</i>	1	210			

d/ Đầu tư cho ERP:

Tiếp tục đầu tư cho phần mềm ERP để tăng hiệu suất làm việc, rút ngắn thời gian làm việc, giảm sai sót, giảm sự gián đoạn sản xuất, tối ưu thời gian sản xuất, giao hàng, minh bạch hóa thông tin và kiểm soát được hệ thống, nâng cao hiệu quả hoạt động...

e/ Đầu tư phần mềm phân tích giây giờ, tính giá CM thay thế phần mềm cũ.

4.6- Giải pháp về quản trị:

- Quản trị tốt còn quan trọng hơn cả đơn hàng tốt. Hiệu quả đến từ các yếu tố như sự phối hợp đồng bộ giữa các đơn vị, quản lý tiết kiệm NPL từ những người làm trực tiếp, từ quy hoạch khách hàng, mặt hàng cho SX, từ quản lý, ngăn chặn rủi ro tài chính.
- **Kiểm soát chi phí:** Tính toán kịp thời chi phí khi xác nhận đơn hàng do CP đầu vào tăng cao. Tiết giảm chi phí thông qua giám sát đánh giá và hạn chế ngay từ tháng 3/2022. Kiểm kê toàn bộ NPL tồn của các đơn hàng XK và nội địa để sử dụng và tiết kiệm chi phí mua mới. Đồng thời đánh giá CCDC, kiểm kê MMTB để giải quyết những thiết bị thanh lý, thu hồi tiền.
- Người lãnh đạo phải phân công công việc trên cơ sở phân tích sở trường, sở đoản của CB, phân công đúng người đúng việc, phù hợp với năng lực; người lãnh đạo chịu trách nhiệm về bố trí, phân công của mình. Thủ trưởng đơn vị phải chịu trách nhiệm, Tổng công ty sẽ xử lý nghiêm cán bộ nếu gây ra hậu quả.

- Phát huy tối đa năng lực của lực lượng CB hiện có thông qua xây dựng định mức và giao việc rất cụ thể; Đào tạo cán bộ có thể kiêm nhiệm được nhiều nội dung công việc. Khuyến khích, động viên cán bộ hăng say làm việc với mức thu nhập tốt.
- Thay đổi hình thức tuyển dụng, tuyển dụng nhân viên có trình độ và kinh nghiệm cho các vị trí Marketing, Merchandise, Sourcing, thiết kế mẫu...

Trên đây là báo cáo tổng kết SXKD năm 2021, tình hình Quý I/2022, kế hoạch giải pháp thực hiện kế hoạch năm 2022 trình trước ĐHĐCĐ.

Xin trân trọng cảm ơn./.

TỔNG GIÁM ĐỐC

Phạm Tiến Lâm