

Hà Nam, ngày 25 tháng 04 năm 2022

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2021 VÀ PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2022

I. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2021

1. Tình hình chung thị trường năm 2021

1.1 Tình hình dệt may Việt Nam

Đại dịch Covid – 19 đã khiến chuỗi cung ứng toàn cầu bị đứt gãy dẫn đến giá nguyên, phụ liệu phục vụ cho sản xuất tăng cao. Điều này đã tạo ra nhiều thách thức cho hoạt động tìm kiếm, khai thác đơn hàng và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành dệt may.

Nhiều tỉnh thành bị phong tỏa, không đi làm được, điều này đã dẫn đến thiếu hụt nguồn lao động phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng đến đời sống, thu nhập của người lao động. Việc thực hiện giãn cách xã hội nghiêm ngặt từ giữa tháng 8 đến đầu tháng 9, các nhà máy trong ngành chỉ được thực hiện sản xuất “3 tại chỗ” và “1 cung đường 2 điểm đến” với tối đa 30% số lượng lao động đi làm.

Việc phải giảm quy mô sản xuất đã làm phát sinh tình trạng chậm giao hàng so với kế hoạch, dẫn đến các yêu cầu phạt hợp đồng của các khách hàng gây ảnh hưởng đến hiệu quả và uy tín của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các tỉnh giáp ranh đều có những quy định phòng, chống dịch riêng, không thống nhất đã gây khó khăn cho người lao động khi di chuyển giữa các địa phương để đi làm. Ngoài ra, việc giãn cách xã hội đã ảnh hưởng đến việc vận chuyển hàng hóa trong và ngoài nước làm phát sinh thêm rất nhiều chi phí.

1.2. Tình hình hoạt động của Tổng Công ty trong năm 2021

Ngành sợi: Trong năm 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh, nhà máy thiếu hụt lao động vì các địa phương bị phong tỏa, nhà máy phải sản xuất 3 tại chỗ kéo dài hơn 2 tháng và đã phát huy được tối đa năng suất, sản lượng. Chi phí ứng phó với đại dịch và khủng hoảng logistic ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của doanh nghiệp. Bên cạnh khó khăn thách thức, thị trường rất thuận lợi, nhu cầu thị trường tăng cao và giá bán đều tăng mạnh so với năm 2020. Chính nhờ thị trường thuận lợi nên ngành sợi đã đem lại hiệu quả cao nhất trong 10 năm qua kể từ năm 2010-2011.

Ngành may: Do ảnh hưởng của dịch bệnh, nhu cầu xuống thấp, TCT phải nhận đơn hàng FOB đơn giá thấp. Do sợi tăng cao nên đơn giá sản xuất tăng cao, TCT không cạnh tranh được về giá FOB nên mất nhiều đơn hàng Mỹ, Nhật, theo đó tỷ lệ FOB thấp hơn cùng kỳ năm trước. Do thiếu đơn hàng, đơn vị phải nhận gấp đơn hàng CM nội địa giá thấp để bù đắp non tải tại các nhà máy. Bên cạnh đó, do covid thiếu lao động cũng ảnh hưởng tới sản lượng của nhà máy. Trong quý 4 lao động tuyển dụng tốt, đơn hàng đầy tải, đơn giá cũng được cải thiện so với đầu năm. Do vậy NM có điều kiện tăng năng suất và doanh thu. Tuy nhiên, tình hình covid đang diễn biến phức tạp, nhất là khu Đồng Văn, Nghi lộc nên mặc dù lao động có tăng nhưng vẫn thiếu so với nhu cầu. Vì vậy biên lợi nhuận thấp, kết quả không được như mong muốn.

Ngành dệt và các ngành khác: Dịch bệnh ảnh hưởng trầm trọng đến SXKD, Chi phí đầu vào nhất là nguyên liệu tăng cao, không cạnh tranh được, đơn hàng ít chỉ đạt 70% năng lực do vậy hoạt động không hiệu quả.

2. Hoạt động của Hội đồng quản trị

Năm 2021 dịch bệnh diễn biến phức tạp. Trước tình hình đó Hội đồng quản trị (HĐQT) đã thực hiện tổ chức giám sát và chỉ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh một cách linh hoạt không có tiền lệ thông qua các phiên họp HĐQT và các cuộc họp chuyên đề, các cuộc họp với các ngành kinh doanh của Tổng Công ty.

Trong năm 2021 HĐQT đã có 8 phiên họp, ban hành 11 Nghị quyết và một số Quyết định với các vấn đề về kế hoạch sản xuất kinh doanh, nhân sự... của Tổng Công ty

HĐQT luôn sâu sát, nhạy bén, đề ra các giải pháp thiết thực, từng bước tháo gỡ khó khăn, chủ động, sáng tạo, chủ động phòng chống dịch Covid-19, đáng kể là áp dụng phương pháp sản xuất “ 3 tại chỗ” linh hoạt, là giải pháp tình thế nhưng đem lại hiệu quả nhờ sự nỗ lực của Cơ quan điều hành và sự đồng lòng của người lao động, cải tiến tổ chức sản xuất và bộ máy quản lý để SXKD hiệu quả.

HĐQT đã định hướng, chỉ đạo Cơ quan điều hành Tổng Công ty trong việc bám sát sản xuất, thị trường. Để phát huy tối đa năng lực của công ty mẹ, các công ty con thực hiện chiến lược chung của Tổng Công ty thông qua người đại diện vốn tại các đơn vị để chỉ đạo, hỗ trợ và định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh tại các đơn vị đảm bảo vượt qua khó khăn và ổn định sản xuất, thực hiện chuỗi cung ứng.

3. Hoạt động giám sát cơ quan điều hành

Hoạt động giám sát của HĐQT đối với Cơ quan điều hành Tổng Công ty được thực hiện một cách có hệ thống, thường xuyên và chặt chẽ như sau:

Thực hiện phân công chi tiết nhiệm vụ công việc của từng thành viên HĐQT, tăng cường trách nhiệm quyền hạn và nghĩa vụ của thành viên HĐQT – Tổng giám đốc trong mối quan hệ công tác giữa HĐQT và Cơ quan điều hành.

Tại các cuộc họp định kỳ hàng quý HĐQT yêu cầu Tổng giám đốc báo cáo, phân tích, đánh giá chi tiết tình hình sản xuất kinh doanh toàn Tổng công ty và các công ty trong hệ thống, chỉ đạo công tác đào tạo nguồn nhân lực thông qua Tập đoàn Dệt may Việt Nam. HĐQT đã chỉ đạo Cơ quan điều hành triển khai thành công chuyển đổi số trong quản trị sản xuất ngành sợi giai đoạn 1.

Với bối cảnh sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn, cơ quan điều hành đã có nhiều nỗ lực trong công tác điều hành và triển khai kịp thời các Nghị quyết chỉ đạo của HĐQT; đảm bảo tuân thủ đầy đủ và đúng pháp luật quy định đối với công ty cổ phần niêm yết theo Luật doanh nghiệp, quy chế hoạt động của Tổng Công ty.

4. Một số kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế Hoạch 2021	Thực hiện 2021	%
1	Doanh thu hợp nhất	"	1,500,000	1,668,906	111
	<i>Trong đó: Công ty mẹ</i>	"	<i>1,000,000</i>	<i>1,243,523</i>	<i>124</i>
2	LNTT hợp nhất	"	30,000	72,538	242
	<i>Trong đó: Công ty mẹ</i>	"	<i>29,000</i>	<i>65,626</i>	<i>226</i>
3	Lao động bình quân	Người	3,900	4,056	104
	<i>Trong đó: Công ty mẹ</i>	"	<i>2,900</i>	<i>2,789</i>	<i>96</i>
4	Thu nhập BQ (ng/tháng)	đồng	7,300,000	7,656,000	105
	<i>Trong đó: Công ty mẹ</i>	"	<i>7,600,000</i>	<i>8,289,000</i>	<i>109</i>
5	Tỷ lệ Cổ tức	%	5	10	200

II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2022

1. Định hướng phát triển trong năm 2022

Năm 2022 sẽ là năm Ngành dệt may phải đối diện với biến động về nguyên liệu, ảnh hưởng chính trị thế giới lên giá dầu, tỷ giá, lạm phát... HĐQT Tổng Công ty đã đặt ra nhưng mục tiêu chính trong năm như sau:

❖ Mục tiêu chung:

Hanosimex trở thành một trong những doanh nghiệp đứng đầu ngành Dệt May phía Bắc với mục tiêu “Là nhà sản xuất dệt kim trọn gói từ sợi đến may”

- Thực hiện quy hoạch trung tâm công nghệ tập trung sản xuất cho hai ngành, ngành Sợi tại Hà Nam với quy mô 30.000 tấn/năm và ngành May tại Nghệ An với quy mô 70-80 triệu sản phẩm/năm; đầu tư hướng tới trình độ công nghệ cao, mới, hiện đại hóa công cụ quản trị, sử dụng ít lao động, đạt tiêu chuẩn về môi trường xanh và lao động mới;
- Từng bước hiện đại hóa công cụ quản trị sản xuất- Kinh doanh bán hàng - Tài chính kế toán bằng công nghệ số.
- Cân đối dòng tiền để luôn đảm bảo nhu cầu vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư của Tổng Công ty.
- Tìm kiếm thị trường, khách hàng, đơn hàng, mặt hàng thay thế đủ để đảm bảo việc làm cho người lao động và đem lại hiệu quả cao.

❖ Ngành sợi:

- Tập trung phát triển các mặt hàng sợi trung và cao cấp đặc biệt ưu tiên phát triển các mặt hàng sợi CM, CD và TCM, CVCM chất lượng cao. Sản xuất các mặt hàng chi số trung bình, trung bình cao để nâng cao sản lượng và hiệu quả sản xuất. Đồng thời giữ một tỷ lệ thích hợp một số mặt hàng chi số cao, có hiệu quả cao để ổn định thị trường và giữ chân khách hàng.
- Tiếp cận sâu hơn nữa vào thị trường Hàn quốc, Nhật bản, Chi lê, Trung - Nam Mỹ và các thị trường khác ngoài Trung Quốc, kể cả các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam.
- Tiếp tục tăng tỷ trọng sợi nội địa bán trong chuỗi cung ứng nội bộ TCT, Tập đoàn và các đơn vị quốc phòng.

- Xây dựng hệ thống khách hàng chiến lược, ký kết hợp đồng số lượng ổn định, dài hơi đảm bảo tăng hiệu quả sản xuất cho các dây chuyền sợi.
- Nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản lên 10% - 12%
- Tính toán đầu tư để đa dạng hóa mặt hàng và đầu tư bảo dưỡng thiết bị để ổn định chất lượng. Đảm bảo chất lượng sản phẩm đứng đầu Việt nam.

❖ **Ngành may:**

- Ngành may tăng trưởng trên 10%, đặc biệt chú trọng mức độ tăng trưởng Doanh thu CM/1 người đặt trên 24 USD/ người/ngày.
- Nâng cao năng lực sản xuất hàng may dệt kim xuất khẩu tại các nhà máy hiện có, giảm tỷ lệ đơn hàng CM nội địa, tăng tỷ lệ đơn hàng CM xuất khẩu và FOB.
- Củng cố hệ thống phát triển đơn hàng FOB từ marketing đến kỹ thuật, may mẫu... để có thể phát triển thêm thị trường. Phần đầu tỷ trọng doanh thu FOB đạt 30% - 35% tổng doanh thu ngành may.
- Phát triển Tổng công ty theo định hướng liên kết chuỗi cung ứng Sợi - Dệt nhuộm - May, phần đầu trở thành đơn vị hàng đầu tại khu vực phía Bắc có chuỗi cung ứng nội bộ tốt.
- Xây dựng hệ thống khách hàng ổn định, mục tiêu mỗi nhà máy tối thiểu có từ 3-4 khách hàng chiến lược với tỷ lệ đơn hàng khách lớn nhất không vượt quá 40% năng lực của nhà máy.
- Tiếp tục đổi mới công tác quản trị ngành may, tiếp tục rà soát lại đội ngũ cán bộ quản lý, tinh giảm tỷ lệ gián tiếp.
- Tỷ trọng thị trường ngành may bình quân năm 2022 phần đầu: thị trường Mỹ 70%, thị trường Châu Âu, Nhật Bản và Hàn Quốc 30%.
- Thu nhập cho người lao động theo mức chung của cả thị trường.

2. Giải pháp

Các giải pháp trọng tâm là:

❖ *Về tổ chức và nguồn nhân lực:*

- Hoàn thiện mô hình tổ chức đáp ứng được yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Mục tiêu của mô hình tổ chức phải tinh gọn, trực tuyến, nâng cao mức độ tự động hóa trong xử lý công việc
- Lựa chọn phần mềm quản trị nguồn nhân lực, tiền lương, tuyển dụng, đào tạo và đánh giá .
- Tuyển dụng, thu hút nhân lực trẻ có đào tạo cơ bản. Đẩy mạnh việc đào tạo tại chỗ cho cán bộ trẻ tại cơ sở có độ tuổi 9X.

- Liên tục phân tích đánh giá nguyên nhân biến động lao động để xây dựng điều chỉnh chương trình tuyển dụng, đào tạo lao động phù hợp với tình hình thực tế.
- ❖ *Về thị trường*
 - Ngành sợi: Tập trung xác lập khách hàng dài hạn, đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng, thời gian, giá cả cạnh tranh nhằm khẳng định sợi của Hanosimex là sợi có đẳng cấp, là nhà cung cấp được ưu tiên lựa chọn bao gồm cả khách hàng nội địa và xuất khẩu.
 - Ngành May: Xác định các khách hàng trọng điểm, chiến lược để xây dựng phương án hợp tác phù hợp. nâng cao tỷ lệ FOB từ vải của hệ thống Hanosimex và Tập đoàn. Thực hiện tốt chiến lược một điểm đến cho sản phẩm Dệt Kim
- ❖ *Về sản xuất:*
 - Quản trị việc đo lường năng suất, tìm nguyên nhân mất năng suất ở từng công đoạn dựa vào phần mềm quản trị sợi.
 - Kiểm soát chặt chẽ từng công đoạn sản xuất đảm bảo duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm.
 - Luôn đổi mới kỹ năng, công nghệ ngành may để tăng năng suất / người/ ngày đảm bảo tương ứng với các đơn vị tiên tiến trong ngành.
 - Phân tích chi phí chi tiết, xác định chính xác chi phí sản xuất, chi phí quản lý còn có thể tiết giảm để nâng cao hiệu quả.
 - Các nhà máy chủ động nghiên cứu và tìm giải pháp tăng năng suất và kiểm soát chặt chẽ quy trình sản xuất.
 - Đầu tư thiết bị tiên tiến mức tự động hóa cao để nâng cao năng suất lao động
 - Xây dựng lực lượng cán bộ kỹ thuật lành nghề, tận tâm công việc.
- ❖ *Về tài chính:*
 - Đánh giá, nhận định rủi ro, phân tích sớm các nguyên nhân trong sản xuất kinh doanh để có hành động phù hợp, kịp thời.
 - Đánh giá phân tích thị trường tiền tệ, tỷ giá, lạm phát...để có giải pháp xử lý các vấn đề tài chính của TCT, sử dụng linh hoạt các sản phẩm của ngân hàng.
 - Kiểm soát, so sánh đưa ra định hướng về quản trị chi phí, quản trị theo khách hàng và nhà cung cấp.

- Tìm mọi giải pháp để giảm tình trạng mất cân đối nguồn vốn
- Tiếp tục tái cấu trúc các khoản đầu tư .
- Cân đối dòng tiền, dùng đòn bẩy tài chính, tăng doanh thu tài chính.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

(đã ký)

Nguyễn Song Hải