

Quảng nam, ngày tháng 04 năm 2021



## BÁO CÁO

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2020 và  
PHƯƠNG HƯỚNG, KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2021

### PHẦN I

#### KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2020

##### I. ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN TÌNH HÌNH SXKD NĂM 2020:

Trong năm qua, tình hình dịch covid diễn ra trên toàn thế giới, ảnh hưởng đến các đơn vị xuất khẩu. Dưới sự chỉ đạo của HĐQT, công ty đã định hướng nỗ lực hợp tác với các khách hàng qua kênh internet và từ đó công ty may mắn nhận được nhiều đơn hàng, các xưởng hoạt động tăng ca liên tục. Với loại hình này, mặc dù hiệu quả không được như trước đây, mức giá bán thấp hơn do cạnh tranh cao, nhưng quan trọng đã tạo đủ công việc cho người lao động.

Tuy nhiên thực tế công ty cũng đã trải qua một năm với rất nhiều những khó khăn như:

- Dịch bệnh xảy ra 2 lần ngay tại khu vực công ty có nhà máy sản xuất.
- Các khu vực xung quanh phong toả, dẫn đến một số công nhân không thể đến công ty.
- Lao động nghỉ việc nhiều do bị nghi ngờ trường hợp F1, F2 liên quan đến Covid.
- Sau khi tạm hết dịch bệnh, thì công ty lại gánh chịu các cơn bão đến liên tục. Sau bão thì lũ lụt lại, nhà máy của công ty tại khu vực Hội An cũng bị bão và lũ ngập ngừng trệ sản xuất; Và mất điện liên tục từ 3-4 ngày sau mỗi cơn bão. Sản xuất bị gián đoạn Người LĐ phải tăng ca tăng giờ liên tục để kịp giao hàng.
- Công ty nhiều lần gửi thư xin khách gia hạn lùi thời gian xuất hàng do ảnh hưởng thiên tai.

Tuy nhiên toàn thể người lao động và cán bộ CNV đã cố gắng vượt qua khó khăn, nỗ lực bằng nhiều biện pháp như:

- Phối hợp và bám sát khách hàng trong thời gian dịch diễn biến mạnh ở quốc gia nhập khẩu. Nhằm kịp thời nắm bắt tình hình tài chính, công nợ. Đến nay đã không để xảy ra nợ đọng, nợ xấu.
- Thuê đơn vị thứ 3 đánh giá tài chính khách hàng để đề phòng rủi ro thanh toán.
- Chủ động phát triển sản phẩm mới, chào hàng qua internet và gửi mẫu bằng đường hàng không cho khách (do khách hàng không đến công ty được).
- Chủ động tinh giảm chi phí hoạt động, hạn chế tồn kho nguyên vật liệu.
- Chú trọng công tác quản trị nội bộ nhằm đạt hiệu quả cao nhất có thể.....

Bên cạnh việc công ty đã cố gắng vượt qua các khó khăn thách thức trong việc điều hành SXKD, công ty còn thường xuyên nhận được sự chỉ đạo trực tiếp từ công ty mẹ-Tổng công ty lâm nghiệp Việt Nam trong việc đẩy mạnh công tác kinh doanh, công tác thị trường, chủ động công tác phòng chống dịch bệnh... Ngoài ra cũng thường xuyên nhận được sự quan tâm sâu sát của Công đoàn tổng công ty lâm nghiệp Việt nam; ban chấp hành công đoàn, chỉ bộ công ty cổ phần Cẩm Hà trong việc quan tâm đến đời sống của người lao động trong công ty. Do vậy đã đạt được những kết quả kinh doanh như sau:



## II. KẾT QUẢ SXKD 2020 VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM:

### 1. Kết quả SXKD 2020:

- Doanh thu thực hiện (DT thuần + DTTC + TN khác): 315,6 tỉ đồng (đạt 116% so KH)
- Lợi nhuận trước thuế ước đạt: 11,5 tỉ đồng (đạt 115% so KH).
- Cổ tức (chia bằng cổ phiếu): 26,23%
- Kim ngạch XK: 13,6 triệu usd.
- Thu nhập bình quân: 9,8 triệu đồng/người/tháng.
- Tiết giảm tiết kiệm: 900 triệu đồng.
- Đầu tư máy móc thiết bị, phương tiện vận tải (phục vụ sx hàng ngoài trời): 7,2 tỉ đồng.
- Đặc điểm kinh doanh của công ty là: Đơn hàng thường dồn vào những tháng cuối năm. Đây là thời điểm thường xuyên có gió bão, lũ lụt; dẫn đến ngưng trệ sản xuất. Do vậy từ quý 3, người lao động phải tăng ca, tăng giờ liên tục để bù đắp những ngày nghỉ do thiên tai và kịp giao hàng cho khách, tránh bị phạt trễ hàng.

### 2. Về thị trường và kinh doanh:

Trong năm 2020, lại một năm nữa thị trường Châu Mỹ tiếp tục tăng trưởng so với Châu Âu, đặc biệt là khách hàng có đơn hàng trái vụ nhiều, tạo đủ việc làm cho NLĐ công ty.

Về thị trường, Công ty vẫn luôn giữ được vị thế tốt đối với khách hàng, đặc biệt là các khách hàng lớn tại Mỹ và châu Âu; Công ty luôn giữ uy tín với khách hàng trong việc giao hàng đúng hạn, ổn định chất lượng sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu chặt chẽ về vấn đề môi trường, an ninh, chính sách XH đối với người lao động và luôn có nhiều cải tiến thay đổi, đầu tư nhằm nâng cao hiệu quả hơn. Về cơ cấu doanh thu và khách hàng được đánh giá như sau:

#### • So sánh doanh thu năm 2020 và năm 2019

| STT | Doanh thu               | DOANH THU (USD)   |                   | Tỉ lệ        |
|-----|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
|     |                         | 2019              | 2020              |              |
| 1   | Quý I                   | 5,604,676         | 4,538,378         | -19.0%       |
| 2   | Quý II                  | 1,697,991         | 3,765,369         | 121.8%       |
| 3   | Quý III                 | 897,743           | 1,638,729         | 82.5%        |
| 4   | Quý IV                  | 3,726,923         | 3,566,963         | -4.3%        |
| 5   | <b>Doanh thu cả năm</b> | <b>11,927,334</b> | <b>13,509,439</b> | <b>13.3%</b> |

Như vậy so với năm 2019, doanh thu 2020 tăng 13,3%; Trong đó doanh thu Quý II và Quý III tăng lên rất nhiều so với cùng kỳ năm trước (Quý II tăng 121,8%, Quý III tăng 82,5%); Và đã tạo đủ 100% việc làm cho NLĐ trong mùa hè so với trước đây. Có được kết quả như vậy là do công ty đã có chiến lược định hướng đúng với các nhóm khách hàng (tập trung trọng tâm vào các khách có nhiều đơn hàng trái vụ).

#### • Tình hình khách hàng năm như sau 2020:

- + 06 khách Mỹ - Nam Mỹ → Doanh thu: 9,76 triệu USD chiếm 72,2%
- + 12 khách Châu Âu và 1 khách Úc → Doanh thu: 3,75 triệu USD, chiếm 27,8%

(Tổng lượng khách không thay đổi, bao gồm thị trường Úc, Mỹ và EU. Tại thị trường Mỹ công ty chủ động dừng hợp tác với 2 khách hàng; nhưng đồng thời mở rộng mới 2 khách.

| Thị trường       | Số lượng khách        |                       | Tỉ lệ  |
|------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|                  | 2019 (usd)            | 2020 (usd)            |        |
| Châu Mỹ          | 06 khách (7,37 triệu) | 06 khách (9,76 triệu) | 32.4%  |
| Châu Âu          | 13 khách (4,56 triệu) | 13 khách (3,75 triệu) | -17.7% |
| <b>Tổng cộng</b> | <b>19</b>             | <b>19</b>             |        |



Qua đánh giá chủ yếu tăng trưởng tại thị trường Mỹ-tăng 32,4%, nguyên nhân các khách hàng Mỹ có đơn hàng trái vụ nhiều;

Còn thị trường EU giảm 17,7% so với 2019; thực tế các đơn hàng thị trường EU không có đơn hàng trái vụ và cũng không bị tụt giảm nhiều nhưng do công ty chủ động lùi xuất hàng qua năm 2021 do vượt quá công suất.

Công ty luôn chủ động trong việc rà soát và thẩm định năng lực tài chính của khách hàng nhằm loại bỏ khách hàng kém hiệu quả, đơn hàng số lượng ít, thanh toán chậm. Đồng thời tập trung tăng cường khai thác các khách hàng hiệu quả hơn.

Về mặt hiệu quả kinh doanh năm 2020 được đánh giá là tốt qua việc sử dụng hợp lý lượng lao động chỉ bằng 98% so với năm trước trong khi doanh thu cao hơn 13%.

Phần lớn là do công ty đầu tư mới máy móc thiết bị tự động, sắp xếp bố trí sản xuất ngày càng tinh gọn hơn và áp dụng nhiều cải tiến trong điều hành sản xuất kinh doanh và định kì đánh giá năng lực tài chính của khách hàng nước ngoài.

Đánh giá chung năm 2020 công ty đã triển khai thực hiện đúng chiến lược kinh doanh, định vị đúng khách hàng, thực hiện theo kế hoạch đã vạch ra ngay từ năm 2019. Nhìn chung đã đạt và vượt các chỉ tiêu KH SXKD 2020, tuy nhiên cần phải thẳng thắn nhìn nhận công ty vẫn chưa tận dụng được hết tiềm năng và quan trọng phải tiếp tục duy trì-phát triển trong năm tới. Đồng thời cần có sự tập trung cao độ trong quản lý, vì từ đầu năm 2021 đã có rất nhiều những diễn biến gây bất lợi cho SXKD của công ty như: giá cả hàng hoá nguyên vật liệu tăng, tình trạng khan hiếm Container, tỉ giá VNĐ/usd giảm mạnh...

### **3. Về công tác quản lý sản xuất, sắp xếp bố trí nhà xưởng:**

Công tác quản lý kế hoạch sản xuất được triển khai theo mục tiêu hoàn thành giao hàng đúng hạn. Việc triển khai kế hoạch và bố trí sản xuất luôn kịp thời theo tiến độ, hạn chế tối đa việc tăng giờ. Tuy nhiên số công và tiền lương tăng giờ tăng so 2019 (công ngoài giờ tăng 1043 công và tiền lương ngoài giờ tăng 438 triệu).

Năm qua do công tác triển khai KH và quản lý sản xuất tốt, nên các đơn hàng đều hoàn thành đúng hạn, đã hạn chế việc luân chuyển lao động giữa các phân xưởng, góp phần ổn định thu nhập cũng như tâm lý tham gia sản xuất của người lao động và tăng năng suất SX. Việc phối hợp giữa các bộ phận phòng ban phục vụ cho sản xuất đã có tốt hơn. Dưới đây là bảng so sánh lượng công lao động qua các năm:

| Chỉ tiêu         | 2019                   | 2020                   | Ghi chú                     |
|------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Công lao động    | 170.723 công LĐ        | 184.007 công LĐ        | Công LĐ tăng 7,8%           |
| Doanh thu/năm    | 11.722.246 usd         | 13.509.439 usd         | Doanh thu tăng 15,25%       |
| <b>Bình quân</b> | <b>68,7 usd/côngLĐ</b> | <b>73,4 usd/côngLĐ</b> | <b>Năng suất tăng 6,85%</b> |

Cụ thể năm 2020 số lượng ngày công lao động là 184.007 công LĐ, tăng 7,8% so với 2019 nhưng doanh thu tăng 15,25%. Và mỗi công lao động năm 2020 làm ra 73,4 usd doanh thu (tăng 6,8% so 2019).

Việc quản lý vật tư phục vụ sản xuất đã tốt hơn rõ rệt. Các loại vật tư đều được nhập hàng về đảm bảo đúng tiến độ sản xuất, đặc biệt bộ phận vật tư túi vải đã được phòng vật tư cải tiến không còn tình trạng chậm và tăng giờ như trước đây.

Về công tác quản lý tiêu hao nguyên liệu gỗ năm 2020 tốt hơn 2019. Năm 2020 tiêu hao giảm hơn 1,13% so với năm 2019, trong đó gỗ Keo tiêu hao giảm 1,1% so 2019.

### **4. Công tác quản lý chất lượng sản phẩm:**

Trong năm qua, công tác quản lý chất lượng của công ty đã dần đi vào được nề nếp, tinh thần tự giác trong sản xuất của người lao động được nâng cao. Công ty đã tiết giảm được chi phí nhân công trong khâu QLCL, hệ thống hoạt động được nhanh hơn.

Tuy nhiên bên cạnh đó việc tuân thủ quy trình trong SX vẫn chưa thực hiện tốt, vẫn còn xảy ra lỗi trong quá trình sản xuất. Việc tuân thủ quy trình đôi lúc còn thực hiện theo cảm tính, việc



này xuất phát từ cách tổ chức của xưởng và cả bộ phận chất lượng. Đặc biệt là việc nhìn nhận trước nguy cơ, tiềm ẩn có thể xảy ra đối với tất cả sản phẩm chưa tốt. Bộ phận QL chất lượng chưa có cách tư duy tốt, chưa đánh giá khả năng sản phẩm sẽ xảy ra rủi ro gì. Phần nào còn hạn chế về trình độ, cách đánh giá của các nhân viên QLCL.

*Phần lớn các sự cố xảy ra là do lỗi hệ thống xưởng SX, QLCL, phụ trách công đoạn đã không sâu sát trong giám sát, chưa tư duy tốt trong cách thức triển khai. Cần có giải pháp cụ thể rõ ràng trong năm 2021, đặc biệt là nhân sự trực tiếp QLCL tại xưởng.*

### **5. Công tác thiết kế sản phẩm mới, công tác kỹ thuật sản xuất:**

Khâu thiết kế bảng vẽ năm qua đã đáp ứng kịp thời 100% cho sản xuất, cũng như làm mẫu. Đã có sự kiểm tra, kiểm soát đối chiếu khối lượng nguyên liệu, vật tư so với báo giá khi tiến hành làm mẫu và sản xuất nhằm đảm bảo hiệu quả kinh tế.

Công tác báo giá luôn phục vụ kịp thời theo yêu cầu khách hàng, thông tin cập nhật giá đảm bảo, hạn chế được các thiếu sót cũng như đảm bảo được tính năng bảo mật của Công ty. Năm 2020 báo giá 2580 mã hàng (so 2019 là 3213 mã hàng), giảm khối lượng công việc báo giá 19.7% so với năm 2019 → đúng với mục tiêu đã vạch là:

- Cần tập trung phát triển cho các khách hàng lớn hiện đang làm với công ty.
- Nghiên cứu kỹ sản phẩm nếu phù hợp hoặc là thế mạnh của công ty mới cho báo giá.
- Các khách hàng mới không phù hợp với thế mạnh của công ty thì không tiếp cận.

Về cơ bản trong năm qua công ty đã khắc phục hoàn toàn được tình trạng báo giá chậm trễ cũng như đáp ứng kịp thời bảng vẽ sản xuất, mẫu. Đây là điểm nổi bật nhất trong những năm qua, góp phần vào tăng trưởng KD cho công ty.

Công tác thiết kế mẫu mã mới với đa dạng các chủng loại nguyên liệu, phù hợp với thị hiếu của thị trường xuất khẩu là rất quan trọng và luôn được công ty quan tâm. Trong năm qua công ty phát triển được 83 sản phẩm (năm 2019 được 81 mã) → tăng 2,5%.

| Tổng số lượng mẫu                 | Năm 2019 | Năm 2020 | So sánh mức % |
|-----------------------------------|----------|----------|---------------|
| Tổng số mẫu triển khai            | 81       | 83       | 2.5%          |
| Mẫu không đạt                     | 14       | 8        | -42.9%        |
| Mẫu đạt trưng bày tại phòng mẫu   | 67       | 75       | 11.9%         |
| Số lượng mã khách yêu cầu báo giá | 35       | 44       | 25.7%         |
| Số lượng mã khách chọn làm mẫu    | 8        | 26       | 225.0%        |

Xét về số lượng mẫu năm 2020 so với năm 2019 thì tương đương nhau, tuy nhiên về chất lượng mẫu năm 2020 tốt hơn năm 2019. Số lượng mẫu không đạt giảm, số lượng mẫu trưng bày tăng 11,9%.

Các chỉ số về số lượng mẫu yêu cầu báo giá, chọn làm mẫu trong năm 2020 cũng tăng hơn so với năm 2019. Lượng mẫu phát triển khách chọn đặt hàng trong năm 2020 cũng tốt hơn.

Nhìn chung đánh giá mẫu phát triển năm 2020 có tốt hơn; trong năm 2020 khách đã chọn tổng cộng 15 mẫu, trong đó có 2 mẫu có đơn hàng và 4 mẫu đã có đơn hàng dự kiến và các mẫu khác đang triển khai. Có được điều này là do công ty đã duy trì bộ phận Marketing, thiết kế thường xuyên gửi ý tưởng cho khách mỗi tuần 2 lần.

*Đánh giá các mẫu phát triển mới bán ra thị trường có tăng, tuy nhiên còn chưa đồng đều (còn thiên về mẫu cho thị trường Mỹ, chưa phong phú cho Châu Âu). Ngoài ra mẫu tự phát triển đôi lúc ý tưởng không đúng với nguyên vọng của khách hàng, kết cấu nguyên liệu chưa tối ưu nên dẫn đến nhiều sản phẩm đưa ra mức giá cao. Cần khắc phục yếu điểm này để chuyển biến tốt hơn trong năm tới.*



## **6. Công tác tiết giảm tiết kiệm và sáng kiến cải tiến kỹ thuật:**

Thực hiện chủ trương tiết giảm tiết kiệm, toàn công ty đã tổ chức việc thực hành tiết giảm tiết kiệm ở tất cả các công đoạn sản xuất và ở cả các phòng ban chuyên môn. Đặc biệt công ty đã phát động phong trào phát huy ý tưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá trong sản xuất, sắp xếp máy móc tinh gọn nhằm nâng cao năng suất chất lượng.

Về **Tiết giảm tiết kiệm**: các phân xưởng, bộ phận toàn công ty luôn suy nghĩ đưa ra các hạn mục tiết giảm, các phương pháp khác nhau thực hiện tiết giảm tiết kiệm báo cáo hàng tháng với số lượng năm 2020 là 33 đề tài tiết giảm tiết kiệm (năm 2019 là 48, số lượng có giảm hơn so với năm 2019), với tổng số tiền tiết giảm tiết kiệm được là hơn 900 triệu đồng.

Về **thực hiện chương trình Kaizen - cải tiến liên tục**, năm 2020 có tổng cộng 13 sáng kiến cải tiến và ý tưởng cải tiến (07 sáng kiến cải tiến KT và 01 ý tưởng cải tiến SX, 05 ý tưởng mẫu phát triển). Các sáng kiến cải tiến mang đến số tiền làm lợi được là: 111.55.500 VNĐ. Các ý tưởng mẫu phát triển mang đến đơn hàng có giá trị: 258.350\$.

Số lượng SKCT, ý tưởng có giảm hơn so với năm 2019 một phần vì công tác hợp lý hóa sản xuất và tinh gọn máy móc đã được phát huy thực hiện trong các năm vừa qua. Tuy nhiên việc thực hiện chủ trương TGTK và phát huy SKCT cần được phát động mạnh mẽ hơn trong năm đến. Các ý tưởng về mẫu phát triển đem đến đơn hàng có giá trị và được Công ty xét khen thưởng động viên, khuyến khích, cần được tiếp tục phát huy hơn nữa.

## **7. Công tác quản lý nhân sự, kỷ luật lao động, chế độ chính sách:**

Trong năm qua, việc duy trì nề nếp kỷ cương - kỷ luật lao động đã được thực hiện tốt hơn các năm trước rất nhiều. Việc giám sát giờ giấc làm việc của người lao động đã được thực hiện bằng lắp đặt chuông tín hiệu giờ làm việc nhằm mục tiêu đảm bảo làm việc đúng giờ, tăng năng suất lao động. Lực lượng Bảo vệ Công ty, Ban cải tiến, Ban An toàn VSLĐ, phòng HC-QT-NS công ty luôn giám sát công tác đảm bảo an ninh nhà xưởng, kiểm tra tường rào, cổng ngõ, bổ sung lắp đặt và duy trì hệ thống camera hoạt động trên tất cả các cơ sở nhằm để tăng cường giám sát, đảm bảo an ninh trật tự trong Công ty.

Công ty đã ban hành và thực hiện Bộ quy tắc ứng xử văn hóa nhằm tạo nên môi trường làm việc, giao tiếp hòa nhã, hỗ trợ, hợp tác cùng nhau để hoàn thành nhiệm vụ công việc. Bước đầu đi vào thực hiện vẫn còn một số trường hợp chưa thay đổi thích nghi. Bên cạnh đó cũng ghi nhận được sự thay đổi tích cực từ các cá nhân, bộ phận. Việc thực hiện Nội quy lao động và qui chế của Công ty được kiểm soát chặt chẽ. Trong năm 2020, vẫn xảy ra trường hợp vi phạm (*mức độ nhẹ*), không có vụ nào bị xử lý kỷ luật lao động.

Công ty luôn chủ trương thực hiện đúng chế độ chính sách, ký kết HĐLĐ 100% đối với toàn thể người lao động. Ngoài ra thường xuyên đầu tư kinh phí trong việc cải thiện điều kiện làm việc, tạo môi trường làm việc sạch sẽ và nâng cao sức khỏe cho người lao động.

Về số lượng lao động thì đầu kỳ năm 2020 là: 660 lao động.

- Tăng trong kỳ : 112 LĐ
- Giảm trong kỳ : 74 LĐ
- Cuối kỳ : 698 LĐ, trong đó nữ chiếm tỷ lệ 53 %.

Qua đó ta thấy rằng số lượng LĐ tăng lên, đây là năm đầu tiên số lượng tuyển được cao hơn so với số LĐ nghỉ việc. Nguyên nhân do đã kịp thời điều chỉnh mức thu nhập hàng tháng, và tổng thu nhập phù hợp với thị trường, đồng thời cái chính cũng do dịch Covid diễn ra nên LĐ ngoài thị trường có nhiều, việc tuyển dụng cũng dễ dàng hơn.

Ngoài ra trong công ty còn tồn tại trường hợp người lao động bị các đơn vị tư nhân cùng ngành bên ngoài lôi kéo dụ dỗ.



### **8. Đánh giá công tác đầu tư trong năm:**

Nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động, giảm lao động chân tay và hướng tới từng bước tự động hoá trong sản xuất. Năm qua, Công ty đã đầu tư thêm một số loại máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, xe nâng mới nhằm thay thế các máy móc cũ, năng suất thấp, thường xuyên hư hỏng. Tổng số tiền đầu tư TSCĐ năm 2020 là: 7,2 tỉ đồng. Tất cả các máy đều đã được đưa vào sử dụng ngay và phát huy tối đa công suất, góp phần vào tăng năng suất lao động chung và hiệu quả kinh doanh của công ty trong năm vừa qua. Đặc biệt việc đầu tư máy móc mới nhằm thay thế các máy móc cũ có nguy cơ xảy ra tai nạn LĐ cao đối với NLĐ trong quá trình vận hành, *từng bước hiện thực hoá cam kết nâng cao điều kiện làm việc của NLĐ.*

Trong đó có các loại máy CNC tự động như máy mòng âm nhiều đầu tự động, tiện CNC, máy hàn cơ khí tự động, xe tải vận chuyển hàng... đã tạo nên năng suất rất cao, giảm lao động chân tay, giải quyết được các đơn hàng lớn, thân thiện với môi trường, giảm bụi và tiếng ồn.

Đặc biệt là sau khi đầu tư máy móc mới, trong thời gian qua gần như việc ngưng trệ trong sản xuất do máy hỏng đã giảm đi rất nhiều, lượng xe nâng không còn hư như trước, tạo điều kiện thông thoáng cho sản xuất và góp phần vào việc tăng năng suất sản xuất.

### **9. Công tác bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, nhà xưởng:**

Duy trì việc bảo dưỡng và kịp thời sửa chữa các máy móc thiết bị luôn là ưu tiên hàng đầu của bộ phận kỹ thuật cơ điện trong công ty nhằm đảm bảo thiết bị hoạt động ổn định. Định kỳ hàng tuần cử nhân viên kiểm tra bơm dầu mỡ cho các máy móc và ghi chép vào sổ theo dõi. Đặc biệt năm qua, các tổ cơ điện đã định kỳ kiểm tra dầu mỡ xe nâng, lốp xe để thay thế bảo dưỡng kịp thời. Việc đầu tư máy móc thiết bị mới đã góp phần giảm số lần hư hỏng máy móc phương tiện vận tải trong năm qua, giảm nhân sự khâu sửa chữa từ chỗ công ty có 10 thợ cơ điện nay chỉ còn lại 5 người.

Ngoài ra công ty Cẩm Hà nằm trong khu vực thường xuyên bị tác động của thiên tai bão lũ, do vậy công tác sửa chữa và tu bổ chống bão lũ các đường xá-nhà xưởng thường xuyên được triển khai nhằm phục vụ tốt cho việc sản xuất như: chèn dây sắt chống bão, sửa chữa các đoạn nền nhà xưởng bị ngập nước khi mưa to, các đoạn nền bị sụt lún hư hỏng; sửa chữa các đoạn đường đi; sửa chữa thay thế máng xối mục nát, thay tôn cũ, bổ sung tôn nhựa lấy sáng, hệ thống xử lý nước ...

Đối với công tác Phòng cháy chữa cháy, thường xuyên tổ chức kiểm tra vào ngày thứ 6 hàng tuần các thiết bị báo cháy, các máy phun nước chữa cháy nhằm đảm bảo khi có trường hợp cháy nổ xảy ra thì hoàn toàn chủ động xử lý tại chỗ.

## **PHẦN II PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ SXKD NĂM 2021**

### **I. DỰ BÁO TÌNH HÌNH NĂM 2021:**

Dự kiến trong năm 2021 ngành hàng xuất khẩu lo ngại sẽ gặp nhiều khó khăn. Tuy phía cơ quan Mỹ đã dừng điều tra và áp thuế đối với mặt hàng gỗ xuất khẩu, nhưng tỉ giá ngoại tệ liên tục giảm làm cho doanh nghiệp Xuất khẩu giảm hiệu quả về tài chính.

Đặc biệt ngay từ đầu năm 2021, giá cả các loại vật tư nguyên liệu tăng giá từ 5-30%; đồng thời tình trạng khan hiếm Container đóng hàng đã diễn ra ngay từ tháng 11/2020 và đỉnh điểm sẽ là hết quý 1/2021 (theo nguồn tin từ Hiệp hội vận tải VN), dẫn đến Doanh nghiệp sản xuất được hàng nhưng không có Container đóng, hàng hoá ứ đọng tại kho, không thể xuất để thu hồi quay vòng vốn kinh doanh → các áp lực này đang ảnh hưởng trực tiếp công ty.

Khách hàng chịu phí vận chuyển Container tăng 5-8 lần, nên đã yêu cầu nhà máy hỗ trợ phí vận chuyển hoặc giảm giá bán. Trong khi chi phí đầu vào của công ty thì tăng cao.

Ngoài ra, dịch Covid vẫn còn nguy cơ bùng phát lặp lại nhiều lần trong năm 2021 tới đây, làm sản xuất ngưng trệ như thời gian qua.



Nhận thấy được tình hình như trên, công ty đã chuẩn bị giải pháp hợp và chào hàng qua công thông tin điện tử. Gửi mẫu ra nước ngoài cho khách xem (việc này sẽ phát sinh thêm chi phí cho công ty nhưng phải chấp nhận). Đồng thời tiếp tục tập trung hơn cho công tác mở rộng thị trường (cả thị trường châu Âu và thị trường châu Mỹ). Đặc biệt chỉ đạo bộ phận kinh doanh chủ động hướng mạnh hơn với thị trường tiềm năng, mở ra ngành hàng mới, mặt hàng mới. Công ty đang tích cực tính toán khả thi dự án đầu tư sản xuất mặt hàng nội thất xuất khẩu (chủng loại hàng tháo rời-phù hợp với thể mạnh máy móc của công ty).

## II. CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2021:

Bên cạnh những thuận lợi và kết quả đã đạt được, tuy khó khăn sẽ vẫn còn nhiều trong năm mới và trên cơ sở những nhận định như trên, công ty đặt ra các chỉ tiêu SXKD cho năm 2021 như sau:

- Bảo toàn và phát triển vốn sản xuất kinh doanh
- Đầu tư sản xuất ngành hàng Nội thất xuất khẩu (mặt hàng tháo rời)
- Chỉ tiêu doanh thu: 310 tỉ đồng.
- Lợi nhuận trước thuế: 07 tỉ đồng.
- Cổ tức: dự kiến không chia ( giữ lại tái đầu tư)
- Kim ngạch xuất khẩu: 13 triệu usd.
- Kế hoạch lao động: 750 người.
- Thu nhập bình quân: 9,5 triệu đồng/người/tháng.
- Tiết giảm tiết kiệm: 900 triệu đồng.
- Nộp ngân sách: đúng đủ theo quy định hiện hành.
- Đầu tư máy móc thiết bị cho SX hàng ngoài trời: 5,3 tỉ đồng  
(nguồn tài trợ: vốn vay trung hạn 5,3 tỉ đồng).
- Đầu tư máy móc thiết bị nhà xưởng cho SX hàng trong nhà: 50,14 tỉ đồng.

## III. CÁC BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THÀNH KẾ HOẠCH 2021:

Nhằm mục tiêu ổn định và phát triển trong tương lai, năm 2021 được coi là năm bản lề của công ty trong việc triển khai và thực hiện các nhóm giải pháp trong thời gian tới như:

- Một là Định vị lại khách hàng, phân nhóm khách hàng và có giải pháp cụ thể với từng nhóm khách để khai thác tối ưu nguồn lực, hiệu quả. Không phát triển khách một cách ồ ạt, hiệu quả thấp gây lãng phí nguồn lực.

- Hai là Đầu tư vào chiều sâu về máy móc thiết bị, công nghệ quản lý khoa học hơn, nhà xưởng, máy móc thiết bị cho sản xuất theo định hướng đa dạng hóa sản phẩm tạo cơ sở tăng trưởng và phát triển trong tương lai.

- Ba là Sản phẩm mới: Chuyển dịch cơ cấu sản phẩm, hợp lý giữa sản phẩm ngoài trời và trong nhà nhằm cân đối sản xuất kinh doanh, hạn chế tác động từ các biến cố của thị trường, qua đó tạo đà tăng trưởng và phát triển ổn định lâu dài. Tăng cường phát triển mẫu mã mới hợp thị hiếu khách hàng, đi đôi với giá thành hợp lý theo mặt bằng được thị trường chấp nhận.

Với giải pháp thứ 3 này, Công ty đã tính toán mở ra ngành hàng mới, mặt hàng mới với dự án đầu tư máy móc thiết bị nhà xưởng cho sản xuất mặt hàng nội thất xuất khẩu (chủng loại hàng tháo rời-phù hợp với thể mạnh máy móc của công ty). Dự án này dự kiến sẽ triển khai vào quý 2, quý 3/2021 (sau khi được Đại Hội Cổ Đông phê duyệt); Hoàn thành đi vào hoạt động trong quý 4/2021. Và xác định những năm đầu sản xuất mặt hàng này sẽ gặp nhiều khó khăn, doanh thu chưa có nhưng chi phí lớn nhưng công ty tin tưởng sẽ tạo nên sự cân bằng, ổn định và hiệu quả lâu dài cho công ty trong tương lai. **Tổng mức đầu tư là: 50,14 tỉ đồng. Với nguồn tài trợ dự kiến là:**

- |                                               |                |
|-----------------------------------------------|----------------|
| + Phát hành cổ phiếu mới:                     | 21,76 tỉ đồng. |
| + Phát hành cổ phiếu từ nguồn vốn chủ sở hữu: | 17,68 tỉ đồng. |
| + Từ vốn tự có:                               | 9,70 tỉ đồng.  |



+ *Từ quỹ đầu tư phát triển:*

1,0 tỉ đồng.

Đây là mặt hàng mới có triển vọng rất cao và có sự tăng trưởng trong nhiều năm qua. Nguyên nhân chính là do sự đổi đầu thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc dẫn đến sự dịch chuyển nguồn hàng sang Việt Nam rất lớn những năm gần đây. Theo thông tin được Bộ NN-PTNT công bố trong báo cáo Thông tin thị trường nông sản tháng 1-2021 thì xuất khẩu các sản phẩm từ gỗ trong tháng 1 năm nay 2021 đã đạt 1,25 tỷ USD, tăng 48,4% so với cùng kỳ năm ngoái. Trong đó, xuất khẩu gỗ và sản phẩm gia dụng gỗ vẫn là một trong số lĩnh vực thành công nhất. Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc là ba thị trường nhập khẩu gỗ và sản phẩm gỗ lớn nhất của Việt Nam trong năm, chiếm 78,1% tổng giá trị xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ.

Theo Bộ NN-PTNT, thị trường đồ gỗ, nội thất của thế giới rất lớn, với giá trị thương mại khoảng 450 tỉ USD/năm; nội thất bằng gỗ khoảng 150 tỉ USD/năm. Trong đó, kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ của Việt Nam mới chiếm khoảng 6% thị phần toàn cầu, nên dư địa xuất khẩu của ngành còn rất lớn. Trong năm 2021, ngành lâm sản đặt mục tiêu xuất khẩu 14,5 tỉ USD, tăng 12% so với năm 2020, trong đó, gỗ và sản phẩm gỗ đạt 13 tỉ USD.

Tuy hiện nay dịch Covid còn diễn ra nhưng các giải pháp về Vắc-xin phòng ngừa đã được các chính phủ đồng loạt triển khai. Do vậy nền Kinh tế thế giới trong những năm tới sẽ tăng trưởng rất khả quan. Nhìn thấy và nắm bắt cơ hội như đã phân tích ở trên, Công ty đề xuất nhanh chóng triển khai đầu tư để năm sau, khi dịch đã hoàn toàn được kiểm soát thì chúng ta đã đi trước đón đầu trong việc phát triển ngành hàng mới (*về chi tiết dự án sẽ được trình bày cụ thể riêng*).

**Bên cạnh 3 nhóm giải pháp nêu trên, công ty tiếp tục thực hiện nhiệm vụ cụ thể sau:**

+ Giao bộ phận Thị trường-marketing nghiên cứu, tiến đến đàm phán với các khách hàng có nhu cầu mua mặt hàng nội thất và trọng tâm là mặt hàng có thể áp dụng trên dây chuyền sản xuất tự động hoá, hạn chế sử dụng lao động thủ công.

- Phối hợp và bám sát khách hàng trong thời gian dịch diễn biến mạnh ở quốc gia nhập khẩu. Nhằm kịp thời nắm bắt tình hình tài chính, công nợ.
- Thuê đơn vị thứ 3 đánh giá tài chính khách hàng để đề phòng rủi ro thanh toán.
- Chủ động phát triển sản phẩm mới, chào hàng qua internet và gửi mẫu bằng đường hàng không cho khách (do khách hàng không đến công ty được).
- Chủ động tinh giảm chi phí hoạt động, hạn chế tồn kho nguyên vật liệu.
- Chú trọng công tác quản trị nội bộ nhằm đạt hiệu quả cao nhất có thể.....

+ Công tác Kinh doanh tiếp tục tập trung đi vào chiều sâu: cụ thể đẩy mạnh công tác Marketing-tập trung vào chất lượng khách hàng (đặc biệt là với các khách hàng có tiềm năng cao, đơn hàng trái vụ, các khách hàng sản xuất hàng nội thất có thể áp dụng sản xuất tự động hoá). Và triển khai, giám sát kiểm tra các đơn hàng, thu hồi nhanh công nợ và công tác hậu mãi chăm sóc khách hàng.

+Rà soát sàng lọc khách hàng nhằm tập trung nguồn lực phục vụ khách hàng trọng tâm, hiệu quả cao, định hướng vào chất lượng khách hàng, không dàn trải. Tập trung tổ chức tốt hơn khâu thiết kế kỹ thuật mẫu, có sự bám sát ngay từ khâu báo giá, phát triển mẫu (đặc biệt mẫu kết hợp kim loại, đa dạng chủng loại nguyên liệu). Các sản phẩm trước khi làm mẫu sẽ nghiên cứu giá phù hợp với thị trường mới cho triển khai.

+ Công tác kỹ thuật bảng vẽ quy cách sản xuất phải được tối ưu hóa 100%. Đảm bảo đối chiếu phù hợp với báo giá và yêu cầu của khách hàng. Bộ phận kỹ thuật kiểm tra bản vẽ kỹ càng trước khi đưa vào SX, tránh tình trạng gây trở ngại, phải sửa đi sửa lại nhiều lần.

+ Phòng HCQTNS tiếp tục cải tiến phương pháp đánh giá nhân sự theo phương pháp KPI đã đạt được trong năm qua nhằm rõ ràng hơn trong các đợt điều chỉnh lương, cũng như có cơ sở xác định thời hạn ký kết hợp đồng lao động. Áp dụng mới phương án trả lương 2 phần trên cơ sở đánh giá năng lực làm việc hàng tháng cho khối gián tiếp.



+ Duy trì, phát huy việc thực hiện 5S-Kaizen và tuân thủ nội quy kỷ luật lao động trong công ty. Đặc biệt trọng tâm hoàn thiện chương trình 5S-triệt để dọn dẹp để sẽ tồn đọng, không phát sinh thêm chi tiết dư thừa. Thực sự đẩy mạnh tư duy đổi mới (đặc biệt từ các phân xưởng phòng ban).

+ Tiếp tục đẩy mạnh tiết kiệm tiết giảm trên toàn công ty.

+ Rà soát, tinh gọn bộ máy gián tiếp.

+ Có giải pháp mới để tăng cường và tạo sự công bằng giữa LĐ mới và LĐ cũ.

+ Cải tổ đổi mới công tác quản lý chất lượng, kể cả nhân sự QLCL. Chất lượng đi vào chiều sâu, hoàn thiện tổ chức-quy trình, có tiêu chí rõ ràng, không cảm tính.

+ Tích cực đẩy mạnh gia công trên cơ sở phối hợp chặt chẽ với đơn vị gia công trong việc kiểm định chất lượng, tiến độ để đảm bảo yêu cầu của công ty.

+ Từng bước nghiên cứu triển khai các ứng dụng KHCN 4.0 vào quản trị công ty. Đẩy mạnh việc áp dụng phần mềm vào vào tất cả các bộ phận, đặc biệt là các bộ phận kho gỗ, kho thành phẩm...

+ Tiếp tục đầu tư bổ sung các máy móc thiết bị nhằm từng bước thay thế lao động thủ công, nâng cao năng suất SX và năng lực cạnh tranh của công ty. Đồng thời chủ động thay thế các máy móc đã cũ, thường xuyên hư hỏng và dễ gây tai nạn lao động ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động, cải thiện điều kiện-môi trường làm việc cho người LĐ.

+ Công tác tu bổ sửa chữa nhà xưởng, đường xá phải được thực hiện thường xuyên. Mục tiêu trong năm nay phải tiếp tục sửa chữa các đoạn đường, nền nhà bê tông hư hỏng. Tiếp tục sửa chữa bảo dưỡng lò sấy gỗ, nhà vệ sinh, thay tôn, bổ sung tôn lấy sáng, chèn chống bão ...

+ Phối hợp với Công đoàn tăng cường tuyên truyền, dùng mọi biện pháp phù hợp ngăn chặn không để tình trạng lôi kéo nhân sự đi nơi khác.

+ Quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ CNV, đặc biệt là công nhân kỹ thuật vận hành máy móc hiện đại, tự động nhằm phát huy tối đa hiệu quả, nâng cao năng suất.

+ Căn cứ vào kết quả khám sức khỏe định kì để phân loại rà soát những LĐ có nguy cơ bệnh tật cao như: huyết áp, hen suyễn ... nhằm bố trí công việc phù hợp.

+ Tiếp tục rà soát hoàn thiện quy tắt ứng xử văn hoá trong Công ty đi đôi với áp dụng hiệu quả

+ Chú trọng đầu tư vào công tác Phòng chống cháy nổ như: hệ thống báo cháy và chữa cháy tự động tại các nhà xưởng, bể chứa nước cứu hoả ....

**Kết luận:** Nhìn chung công ty đã đạt và vượt các chỉ tiêu KH SXKD 2020, đã có những bước đi đúng phù hợp với tình hình thực tiễn của năm qua. Tuy nhiên cần phải thẳng thắn nhìn nhận Ban điều hành vẫn chưa tận dụng được hết tiềm năng KD của công ty. Bên cạnh đó cần hết sức chú ý và tập trung vào hiệu quả kinh doanh trong môi trường đầy biến động của năm 2021. Đây là điểm mà Ban giám đốc công ty và bộ phận xúc tiến Kinh doanh cần thẳng thắn nhìn nhận và có giải pháp kịp thời nhằm đảm bảo hiệu quả tối ưu.

Trên đây là bản báo cáo tổng kết đánh giá tình hình SXKD năm 2020 và phương hướng thực hiện cho năm 2021. Rất mong nhận được đóng góp ý kiến bổ sung của toàn thể hội nghị nhằm giúp cho ban lãnh đạo công ty thực hiện tốt hơn trong năm nay.

Trân trọng cảm ơn quý vị đại biểu đã chú ý lắng nghe và xin kính chúc toàn thể Hội nghị sức khỏe, hạnh phúc, gặp nhiều may mắn!

**CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ**