

CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

----- ***** -----



Quảng Nam, ngày 31 tháng 05 năm 2024

**BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2023
VÀ PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ NĂM 2024
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẨM HÀ
PHẦN I**

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2023

1/ Hoạt động SXKD năm 2023:

a. Bối cảnh năm 2023:

Công ty cổ phần Cẩm Hà là đơn vị sản xuất các mặt hàng bàn ghế xuất khẩu sang các thị trường Châu Âu và Châu Mỹ. Thực tế tại các quốc gia trong năm qua, sức mua của người tiêu dùng sụt giảm mạnh. Theo thông tin từ các đối tác nhập khẩu, thị hiện tại người dân các nước này đang đối mặt với nhiều khó khăn về kinh tế mà họ chưa từng trải qua suốt nhiều thập kỷ: đó là họ đang trở nên nghèo hơn, biểu hiện rõ nhất là sức mua của dân tại nhiều nước giảm sút.

Sức mua giảm đi và sự suy giảm sức mua này được cho là ảnh hưởng của lạm phát kéo dài, đẩy giá cả lên cao, kìm hãm mức độ sẵn sàng chi tiêu của người dân châu Âu và Mỹ. Chi phí năng lượng tăng cao, nguồn cung khan hiếm và lạm phát ở mức cao nhất 50 năm qua đã đẩy chi phí của các doanh nghiệp tăng cao.

Lương thực và nhu yếu phẩm hàng ngày thì vẫn phải chi tiêu nhưng các mặt hàng xa xỉ và không thiết yếu đã bị cắt giảm tiêu dùng (mặt hàng bàn ghế của công ty thuộc nhóm hàng không thiết yếu nên bị ảnh hưởng lớn). Lượng hàng tồn kho lớn tại kho thị trường Âu/Mỹ là khoảng trên 50%; hàng bàn ghế gỗ bán ra rất chậm.

Tiếp theo phải kể đến là cuộc xung đột vũ trang Nga-Ukraina vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại (đây cũng là một trong những nguyên nhân làm gia tăng lạm phát tại các thị trường lớn như Mỹ và Âu châu).

Tình hình nội địa trong nước thì trong những tháng đầu năm, mức lãi suất vay tài chính tăng cao (giải pháp kiềm chế lạm phát được kiểm soát); Các doanh nghiệp thì thiếu đơn hàng trầm trọng do sức cầu yếu.

Đây là nguyên nhân chính làm cho doanh thu của đơn vị sụt giảm mạnh trong năm qua.

Toàn thể NLĐ công ty đã nỗ lực vượt qua khó khăn và thường xuyên nhận được sự chỉ đạo, hỗ trợ kịp thời từ ban lãnh đạo Tổng công ty lâm nghiệp VN trong các tất cả các hoạt động SXKD của công ty. Đặc biệt là sự hỗ trợ tiền lương cho Người Lao Động không đủ ngày công, có tiền lương thấp hơn mức lương tối thiểu vùng và các khoản hỗ trợ vật chất nhân ngày lễ tết ...

b. Về kết quả SXKD 2023 như sau:

Trước diễn biến bất lợi của tình hình ngành gỗ, Công ty đã triển khai các biện pháp từ công tác thị trường đến quản lý chi phí và công tác tài chính... nhằm đảm bảo duy trì sản xuất và bảo toàn vốn. Số liệu kết quả SXKD năm 2023 như sau:

STT	Chỉ tiêu	Đvt	Kế hoạch năm 2023	Thực hiện năm 2023	% TH/KH
1	Doanh thu và thu nhập khác	Triệu đồng	250.000	156.092	62%
2	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	3.000	480	16%
3	Thu nhập bình quân	Triệu đồng	8,8	5,5	63%
4	Số lượng LĐBQ	người	550	545	99%

Ghi chú: Mức lợi nhuận trên là đã hạch toán dự phòng 70% nợ khó đòi của khách hàng Noble House (tương ứng gần 7 tỉ đồng; do họ đã nộp đơn xin bảo hộ phá sản tại tòa án Mỹ vào tháng 9/2023 vừa qua).

Nhận xét:

- Đến thời điểm T12/2023, tổng số CBCNV và NLD trong danh sách: **392** người (so với đầu kỳ năm 2023 là: 617 lao động; Giảm: 229 LĐ).

- Năm qua tình hình đơn hàng sụt giảm nhiều dẫn đến công ty rất khó khăn trong việc có việc làm và giữ chân người lao động.

- Ngay từ những ngày đầu năm 2023, công ty đã nhận thấy nhiều yếu tố bất lợi khó khăn nên đã chủ động triển khai các biện pháp tiết giảm tiết kiệm chi phí như:

+ Đăng ký cơ quan thuế về việc thay đổi phương pháp khấu hao trong năm theo phương pháp khấu hao đường thẳng (theo KH cũ là khấu hao nhanh).

+ Được hỗ trợ giảm tiền thuê đất gần 1,5 tỉ đồng.

+ Chưa thực hiện khấu hao nhà máy nội thất mới đầu tư (do hồ sơ phòng cháy chữa cháy đến gần cuối năm mới được cơ quan chức năng phê duyệt).

+ Bên cạnh đó công ty cũng đã mạnh tay trong việc cắt giảm hàng loạt các chi phí vận hành; cắt giảm 20% nhân sự bộ máy gián tiếp; giảm giờ làm việc, giảm chi phí lương;

+ Tái cơ cấu/xác nhập một số xưởng sản xuất nhằm tiết kiệm chi phí và tinh gọn cán bộ quản lý xưởng.

+ Yêu cầu nhà cung cấp giảm giá nguồn cung đầu vào từ 5-20%

c. Về đầu tư phát triển năm 2023:

Từ những tháng đầu năm, nhận định tình hình thực sự khó khăn nên công ty đã không có kế hoạch cũng như không thực hiện việc đầu tư nào trong năm. Chỉ tập trung tận dụng tất cả máy móc thiết bị và nguồn lực sẵn có để khai thác tối ưu.

d. Đánh giá về thị trường và kinh doanh:

Sức cầu hàng hóa yếu, dẫn đến đơn hàng ít; kéo theo tỉ lệ chi phí chung trên doanh thu bị cao, gây áp lực lên các chỉ số tài chính của công ty.

Hàng hóa bán chậm, tồn kho còn cao ảnh hưởng đến các khách Âu/Mỹ; tài chính của họ cũng xấu đi (đặc biệt là khách bị tồn kho lượng hàng nhập khẩu thời điểm covid với giá cước vận chuyển rất cao); dẫn đến nhiều khách hàng có nguy cơ phá sản và đặc biệt đã có 1 khách lớn của công ty phá sản gây ra khoản nợ khó đòi gần 10 tỉ đồng cho công ty.

Việc xảy ra nợ khó đòi với con số gần 10 tỉ đồng là một bài học rất lớn cho công ty trong việc giao thương với khách. Tuy rằng do khách hàng ở nước ngoài nên việc nắm bắt tình hình tài chính của họ rất khó khăn; công ty cần yêu cầu khách hàng đáp ứng các phương thức thanh toán an toàn, thời gian thanh toán ngắn và thu nhỏ các đơn hàng (đối với các khách hàng có mức rủi ro trên trung bình).

*** Tình hình doanh thu các quý năm 2023:**

STT	Mô tả	So sánh	Doanh thu (triệu usd)	
		2023-2022	2023	2022
1	Quý I (T1-T3)	-38,4%	3.064.517,94	4.973.534
2	Quý II(T4-T6)	-53,3%	1.250.987,03	2.680.214
3	Quý III(T7-T9)	-55,1%	1.040.683,57	2.319.080
4	Quý IV(T10-T12)	-53,9%	1.073.667,07	2.328.173
5	Doanh thu 6 tháng đầu năm	-43,6%	4.315.504,97	7.653.748
6	Doanh thu cả năm	-47,7%	6.429.855,61	12.301.001

Năm 2023 doanh thu các quý đều giảm so với cùng kì. Cụ thể quý I giảm 38,4%, Quý II giảm 53,3%, quý III giảm 55,1%, dự kiến quý IV sẽ giảm khoảng 53,9%. Tổng cả năm 2023 dự kiến sẽ giảm 47,7% so với năm 2022.

***Tình hình doanh thu và khách hàng năm 2023 như sau :**

+ 03 khách Mỹ-Nam Mỹ: 3.783.202 USD chiếm 58,84% (năm 2022 là 37%)

+ 11 khách Châu Âu +Úc, Doanh thu: 2.646.653 USD, chiếm 41,16 % (năm 2022 là 63%). Trong khối này thì:

- Doanh thu châu Âu: 37,6%
- Doanh thu Châu Á : 2,4% (khách UAE/QUATAR)
- Doanh thu Úc : 1,19%

Doanh thu của các thị trường đều sụt giảm so với cùng kì năm trước. Nguyên nhân chính là do tình hình hàng tồn kho tại các thị trường còn rất nhiều như: khách hàng Rusta, Coop, Costplus, Noble house... họ đều thông báo còn rất nhiều hàng tồn trong kho, lượng hàng trong kho đủ để bán cho mùa 2023-2024 mà ko cần đặt thêm hàng.

Bên cạnh việc giảm doanh thu, năm 2023 chúng ta bị giảm một số khách do họ đóng cửa ngừng kinh doanh như: khách Persoon, Medicis, Habitas...

***Về hàng thành phẩm tồn kho:**

Vào thời điểm tháng 11/2022 lượng tồn kho kém thanh khoản là 35 tỉ. BDH đã chỉ đạo Bộ phận marketing tích cực nghiên cứu tất cả các biện pháp chào hàng, gửi mẫu... thúc đẩy xử lý tồn kho và đặt ra mục tiêu mỗi tháng tối thiểu xuất 3-5 tỉ đồng nên lượng tồn kho đã có giảm mạnh thời gian qua.

Thực tế khó khăn nhưng Công ty là vẫn cố gắng giữ uy tín tốt đối với khách hàng trong việc giao hàng đúng hạn, ổn định chất lượng sản phẩm và cạnh tranh trên cơ sở mẫu mã mới đa dạng. Đồng thời đáp ứng yêu cầu về bảo vệ môi trường, an ninh, chính sách đối với người lao động.

Cần nhìn nhận trong thời gian tới sẽ khó khăn hơn nhiều, khi mà 6 tháng đầu năm 2024 đơn hàng rất ít; nguy cơ các khách hàng đổ vỡ tài chính vẫn còn hiện hữu. Cần có sự tập trung cao độ trong quản lý chi phí, nhân sự, kinh doanh và công nợ, tồn kho ... cần chú ý hết sức về hiệu quả KD.

e.Về công tác quản lý sản xuất:

Năm qua do số lượng đơn hàng giảm sút nên công tác quản lý KHSX cũng không quá khó khăn, các đơn hàng đều được hoàn thành đúng KH và triển khai tốt như:

- Đáp ứng đủ nguyên liệu gỗ để sản xuất.
- Giao hàng đúng thời gian cam kết, không bị trễ hàng.
- Các loại vật tư đều được nhập hàng về đảm bảo đúng tiến độ sản xuất, đảm bảo cung ứng đủ 100% vật tư phụ liệu đáp ứng cho SX.

Việc phối hợp giữa các bộ phận phòng ban phục vụ cho sản xuất đã rất tốt. Dưới đây là bảng so sánh lượng công lao động và doanh thu qua các năm:

Chỉ tiêu	2022	2023	Ghi chú
Công lao động	135.178 công LĐ	70.669 công LĐ	Công LĐ giảm 47,7%
Doanh thu/năm	12.000.000 usd	6.500.000 usd	Doanh thu giảm 46%

Năm 2023 số lượng ngày công lao động là giảm 47,7% so với 2022 và doanh thu cũng giảm mức 46% tương ứng. Từ đó cũng ảnh hưởng đến tiền lương và thu nhập của toàn công ty: tiền lương khối trực tiếp sản xuất giảm 6,71% và thu nhập toàn công ty giảm 40,93% so với năm 2022.

f.Công tác quản lý chất lượng sản phẩm:

- Công tác QLCL tại PX Cơ khí, sơn TĐ là tương đối ổn định, ít xảy ra sự cố. Còn lại các xưởng nhìn chung giống nhau.
- Các chuyên viên QLCL về PX thì việc phối hợp giữa PX và chuyên viên QLCL đã tốt hơn. Tuy nhiên cũng có hạn chế về việc QĐ sẽ có những vấn đề hướng chuyên viên QLCL theo hướng tiến độ và tiêu hao; nhiều xưởng đã chưa thực sự tự tổ chức cho NLĐ hiểu được yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng, còn phải dựa nhiều vào sự quyết định của chuyên viên QLCL.

- Công đoạn kiểm cuối final tại kho đã thực hiện thường xuyên, qua đó đã kịp thời phát hiện và hướng dẫn NLD những lỗi do sai sót như: dán sai chữ, sản phẩm ráp khó, lông gỗ trắng trên bề mặt sản phẩm, lỗi nguội bề mặt sản phẩm không được xử lý tốt....

Nhìn chung trong năm 2023 đã quán triệt, kiểm soát lỗi, sự cố đối với các chi tiết hỏng, sản phẩm không đạt chất lượng tại các khâu đầu vào nên chất lượng được cải thiện hơn khi kiểm final. Tuy nhiên vẫn còn những lỗi xảy ra do chủ quan trong việc kiểm công đoạn tại các PX.

*** Công tác kiểm cuối-final:**

- Năm 2022 kiểm cuối 210 lần trong đó 36 lần bị fail trong tổng số 203.131 SP.

- Năm 2023 kiểm cuối 72 lần trong đó 1 lần bị fail trong tổng số 11.216 SP.

→ Số liệu cho thấy số lần công ty tự kiểm final không đạt ít hơn so với năm trước. Số lần kiểm cuối ít hơn, số lần đạt tăng hơn so với năm trước. Nguyên nhân xảy ra chủ yếu do lỗi nguội, lỗi bạc lông, xù lông cạnh nan.

***Nhận xét chung:**

- Những lỗi fail hàng xảy ra chủ yếu là lỗi nguội: lỗi bạc lông, xù lông cạnh nan, trám trít

- Khi kiểm hàng gặp sự cố, các phân xưởng và chuyên viên QLCL có liên quan cùng có mặt ngay để phân tích đánh giá lỗi, khắc phục sửa chữa và rút kinh nghiệm cho những lần sau.

- Sự hợp tác giữa phân xưởng và chuyên viên QLCL cũng cải thiện, chịu lắng nghe những sai sót và cùng phối hợp giải quyết vấn đề.

g.Công tác thiết kế sản phẩm mới, công tác kỹ thuật sản xuất:

Do đơn hàng ít và khách hàng rất ít đặt mẫu mới, nên khâu thiết kế bảng vẽ năm qua đáp ứng kịp thời cho sản xuất, không quá khó khăn. 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.

Mẫu mã mới có sự 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 8 sản phẩm → giảm 47% so với năm trước (một phần nguyên nhân chính do khách hàng chỉ tập trung bán hàng tồn kho, không phát triển mẫu nhiều).

Tổng số lượng mẫu	Năm 2023	Năm 2022	So sánh mức %
Tổng số mẫu triển khai	8	15	-47%
Mẫu đạt trưng bày tại phòng mẫu	7	13	-47%
Số lượng mã khách yêu cầu báo giá	7	15	-54%
Số lượng mã khách chọn làm mẫu	1	9	-89%

Nhận xét :

Do tình hình khó khăn chung ngành gỗ nên lượng mẫu phát triển giảm mạnh (gần 47%). Việc này phần lớn là do yêu cầu của khách giảm; hàng tồn kho lớn nên họ chỉ ưu tiên tập trung giải phóng tồn kho. Tuy nhiên cũng cần thẳng thắn nhìn nhận rằng chúng ta cũng đã bị chậm lại trong khâu mẫu mới. Do vậy Công ty cần tiếp tục duy trì và đẩy mạnh việc gửi ý tưởng hàng tuần cũng như thăm dò phản hồi của khách thực sự rất quan trọng.

Các lưu ý cho năm 2024:

1.Tập trung hơn vào ý tưởng sản phẩm kết hợp gỗ và kim loại, hoặc hàng dây rope.

2. Bản vẽ thiết kế mẫu phải tập trung và chất lượng.

3.Các sản phẩm phát triển có các chi tiết cần gia công ngoài, cần phải lưu ý tiến độ sớm để hoàn thành mẫu sớm (nhất là các sản phẩm khách quan tâm và đã yêu cầu báo giá), không chủ quan là hàng mẫu công ty nên rề rà, chậm tiến độ.

4. Tập trung hơn nữa việc đánh giá chất lượng mẫu làm ra để giảm thiểu sự cố và rủi ro khi có đơn hàng chính thức.

5. Tiếp tục duy trì cách làm mẫu, không làm mẫu tràn lan. Mẫu mới chỉ phát triển sau khi gửi khách hàng tham khảo và nhận được ý kiến tích cực từ phía khách hàng. Tăng cường lấy ý tưởng của khách đang phát triển tại công ty, chào cho các khách hàng khác thị trường.

h. 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 công tác tiết giảm tiết kiệm:**

Năm nay số lượng đơn hàng giảm hơn so mọi năm nên lượng lao động cũng giảm theo, do đó việc thực hiện tiết giảm tiết kiệm cũng giảm tương ứng. Cụ thể năm 2023 chỉ có 02 Mục tiết giảm tiết kiệm với số tiền là 132.867.837 đồng, giảm nhiều hơn so với năm 2022 là 11 mục.

*** Về thực hiện sáng kiến cải tiến kỹ thuật:**

Năm 2023 có tổng cộng 03 ý tưởng cải tiến về hợp lý hóa sản xuất. Tổng giá trị làm lợi được là : **69.780.000 đ**

SKCT năm 2023 về số lượng thì tăng hơn năm trước là 01 đề tài nhưng tổng giá trị làm lợi giảm hơn. (Năm 2022 tổng giá trị làm lợi là 96.023.400 đ)

Số lượng SKCT, ý tưởng có giảm hơn so với các năm. Do vậy việc thực hiện chủ trương TGTK và phát huy SKCT cần được phát động mạnh mẽ hơn trong năm đến.

i. Công tác bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, nhà xưởng và PCCC:

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.

Tổ cơ điện đã định kỳ kiểm tra dầu mỡ xe nâng, lốp xe để thay thế bảo dưỡng kịp thời. Điều này đã góp phần giảm số lần hư hỏng máy móc phương tiện vận tải trong năm qua. Đặc biệt đã quán triệt từng tài xế xe nâng tự sơn tuốt các chỗ trầy xước nhằm phát huy việc tự bảo quản xe, cũng như có đánh giá định kỳ về việc sử dụng xe nâng.

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 ...

*** Công tác phòng chống cháy nổ:**

- Tiếp tục duy trì công tác kiểm tra an toàn về PCCC hàng tuần; có sự phân chia nhiệm vụ rõ ràng cho Bộ phận Hành chính mỗi cơ sở. Báo cáo cụ thể tình trạng hoạt động các thiết bị PCCC, máy bơm chữa cháy để kịp thời tham mưu, đề xuất cho Ban lãnh đạo công ty có hướng khắc phục hoặc thay thế. Thực hiện các kiến nghị của Cảnh sát PCCC hàng năm.

- Tiếp tục duy trì Đội PCCC tại các cơ sở và tổ chức huấn luyện nghiệp vụ phòng cháy và chữa cháy theo quy định.

*** Công tác môi trường:**

- Định kỳ tổ chức đo đạt môi trường theo Bản đăng ký Bảo vệ môi trường (2 đợt) tại 4 cơ sở (1,2,4 & 5). Từ đó có kế hoạch xây dựng phương án cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động được tốt hơn.

- Công tác thu gom, xử lý chất thải rắn, chất thải nguy hại được Công ty thực hiện đúng theo Luật định.

*** Công tác an toàn lao động, bảo hộ lao động:**

- Công ty đã tổ chức các lớp huấn luyện với nhóm 2- Cán bộ công tác ATVSLĐ, nhóm 4- lao động khối gián tiếp. Và sẽ mở lớp huấn luyện đối với nhóm 5- cán bộ làm y tế.

- Kiểm tra, nhắc nhở người lao động tuân thủ mang BHLĐ phù hợp tại vị trí làm việc nhằm ngăn ngừa, giảm thiểu các tai nạn lao động có thể xảy ra, nếu không tuân thủ sẽ có cơ chế xử lý theo Quy định công ty.

- Thực hiện tốt công tác kiểm định định kỳ các thiết bị có yêu cầu về nghiêm ngặt về an toàn để hạn chế TNLĐ có thể xảy ra.

2/ Khó khăn, vướng mắc:

- Sức cầu hàng hóa yếu, dẫn đến đơn hàng ít, kéo theo tỉ lệ chi phí chung trên doanh thu sẽ bị cao, gây áp lực nên các chỉ số tài chính của công ty.

- Hàng hóa bán chậm, tồn kho còn cao ảnh hưởng đến tính hình tài chính của các khách hàng Âu/Mỹ cũng xấu đi; dẫn đến nhiều khách hàng có nguy cơ tài chính xấu và phá sản.

- Việc ít đơn hàng dẫn đến tình trạng thiếu việc làm cho người lao động.

- Qua một năm đầy các yếu tố biến động bất thường, công ty nhận thấy việc quan trọng nhất trong giai đoạn này là giữ ổn định tài chính, bảo toàn vốn, dồn đốc thu hồi công nợ; tăng cường giải pháp giảm tồn kho và cân đối các khoản tài chính vào ra hợp lý.

3/ Tồn tại hạn chế cần khắc phục:

- Công tác thị trường, giải pháp thúc đẩy doanh số, thêm đơn hàng đã triển khai nhưng vẫn chưa thực sự mạnh và chưa đáp ứng được yêu cầu của KH kinh doanh công ty trong năm qua, cũng như trong môi trường khó khăn hiện nay.

- Khâu thiết kế năm qua đã bị chậm lại một phần do khách quan từ phía khách hàng chỉ tập trung thúc đẩy tồn kho nhưng cũng có yếu tố chủ quan từ phía bộ phận phòng ban công ty.

- Công tác nhận định-đánh giá tài chính khách hàng đã triển khai nhưng vẫn chưa thực sự phát huy hết khả năng phán đoán, khả năng nhận định rủi ro từ khách hàng.

- Bổ sung hoàn chỉnh các tiêu chí trong quy định quản lý doanh thu đơn hàng và giới hạn mức trần về tồn kho, công nợ

- Chú trọng việc tìm hiểu và mua bảo hiểm rủi ro tài chính. Đây là lĩnh vực mới cần tìm hiểu sâu và triển khai ngay trong năm 2024.

- Công tác tuyên truyền thông tin đến người lao động cần được phát huy triệt để, góp phần cho NLĐ hiểu và tin tưởng công ty nhằm vượt qua giai đoạn khó khăn hiện nay.

- Công tác QLCL cần tiếp tục cải tiến và đổi mới để phù hợp hơn với tình hình hiện nay.

PHẦN II

PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ SXKD NĂM 2024

1/ Bối cảnh dự kiến 2024, phương hướng, nhiệm vụ và giải pháp:

a. Bối cảnh dự kiến năm 2024:

Lạm phát ở các quốc gia lớn hiện vẫn ở mức trên 5% và vẫn cao hơn nhiều so với mục tiêu 2% dự kiến. Điều này thúc đẩy chính phủ họ tiếp tục giữ lãi suất ở mức cao để kiềm chế lạm phát. Việc này sẽ kéo theo người tiêu dùng vẫn chưa có cơ hội tăng mạnh trong chi tiêu.

Thị trường sẽ phải thích nghi với việc xung đột vũ trang Nga-Ukraina sẽ vẫn còn dai dẳng trong năm 2024 (đây cũng là một trong những nguyên nhân làm lạm phát chưa hạ nhiệt tại các thị trường lớn).

Lượng hàng bán ghế gổ từ những năm trước hiện nay vẫn còn tồn kho tại các quốc gia.

Tình hình trong nước thì dự kiến mức lãi suất vay tài chính sẽ hạ, các doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận vốn vay hơn tuy nhiên sức cầu thì quá yếu, nhà máy thì thiếu đơn hàng trầm trọng nên cần có các chính sách hỗ trợ lớn từ chính phủ trong việc đẩy mạnh cầu hàng hóa.

Nhận định việc sụt giảm và khó khăn nói trên sẽ còn diễn biến trong năm 2024. Đơn hàng dự kiến trong 6 tháng đầu năm 2024 có nhưng rất ít. Nhận định khả năng đơn hàng bắt đầu có lại từ tháng 6/2024 nhưng số lượng khó có thể tăng cao hơn so với năm qua.

Cả ngành hàng đồ gỗ ngoài trời và trong nhà đều có sức cầu yếu, lượng đơn hàng khó có thể có cơ hội tăng mạnh trong năm 2024.

b. Phương hướng nhiệm vụ:

Với nhận định về tình hình thị trường ở trên cho thấy, ảnh hưởng lạm phát cao tại các quốc gia nhập khẩu sẽ còn diễn biến phức tạp; không thể lường hết được tất cả khó khăn trong thời gian tới mà ngành gỗ phải gánh chịu; Công ty đặt các chỉ tiêu kế hoạch năm tới như sau:

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH năm 2024
1	Doanh thu	tỷ đồng	140
2	Lợi nhuận	tỷ đồng	2
3	Kim ngạch XNK	triệu usd	5,8
4	Kế hoạch lao động	người	450
5	Thu nhập BQ	đồng/người/tháng	7,3 triệu
6	Tiết giảm tiết kiệm	triệu đồng	200

Một số nhiệm vụ mà Công ty quyết tâm phải đảm bảo trong SXKD như sau:

1. Bảo toàn vốn của Tổng công ty và cổ đông.
2. Bằng mọi cách phải giữ được hiệu quả kinh doanh; Hiệu quả kinh doanh dương, nhằm tạo điều kiện thuận lợi trong việc giao dịch với các ngân hàng thương mại trong vay vốn kinh doanh để đảm bảo vận hành sản xuất và ổn định kinh doanh.
3. Quyết tâm bằng mọi biện pháp quản lý nhằm không để phát sinh thêm hàng tồn kho và nợ khó đòi mới (sau sự việc phá sản của khách hàng Mỹ vừa qua).

c. Giải pháp thực hiện KH năm 2024:

c.1 Nhóm giải pháp ưu tiên 1: Công tác thị trường:

- Khai thác tối đa tiềm năng đối với các khách hàng cũ, khách hàng truyền thống hiện có → giao bộ phận marketing triển khai theo định hướng: thường xuyên thăm hỏi, nắm thông tin khách hàng hiện có (theo định kì và có kế hoạch báo cáo lãnh đạo hàng tuần).
- Tiếp tục công tác mở rộng thêm khách hàng mới/thị trường mới như: Trung Đông, Úc, Bắc Âu và Nam Mỹ Khi có khách hàng tiềm năng, sẽ chấp nhận phương án nói biên độ thanh toán để hợp tác với khách hàng (đi kèm với việc mua bảo hiểm thanh toán để hạn chế rủi ro) → giao bộ phận marketing triển khai với mục tiêu thêm 1-2 khách mới trong năm 2024.
- Tham gia, trưng bày tại các hội chợ, triển lãm chuyên ngành chế biến gỗ nội-ngoại thất → giao bộ phận marketing đề xuất các kế hoạch tham dự.
- Tìm kiếm kể cả các khách hàng nhỏ lẻ để gia tăng tỉ trọng đơn hàng (đặc biệt là hàng nội thất nội địa/xuất khẩu) → ban điều hành chịu trách nhiệm tổ chức bộ phận chuyên trách cho hàng nội thất từ khâu thiết kế, khâu thị trường và khâu tổ chức sản xuất.
- Tiếp tục công tác phát triển mẫu mã và ý tưởng mẫu mới → giao bộ phận Thiết kế đề xuất ý tưởng sản phẩm với mục tiêu: 08 ý tưởng/tháng (tương đương mỗi tuần 2 ý tưởng); trong đó có 02-03 ý tưởng khách chấp nhận.
- Về khởi động dây chuyền nội thất:

BDH đã xin ý kiến HĐQT về việc thành lập dự án dây chuyền sản xuất hàng nội thất tại cơ sở 2 – KCN Điện Nam – Điện Ngọc thành một chi nhánh với tên gọi chi nhánh là Xí

nghiệp nội thất Cẩm Hà – Chi nhánh công ty cổ phần Cẩm Hà, nhằm đảm bảo điều kiện pháp lý và tạo thêm niềm tin về sự chuyên môn, tính chuyên nghiệp của công ty trong sản xuất hàng nội thất xuất khẩu khi hợp tác với khách hàng mới là Giga Cloud.

BDH luôn quyết tâm sớm đưa Xí nghiệp nội thất Cẩm Hà đi vào hoạt động, cần thiết chưa đặt nặng vấn đề hiệu quả vào thời điểm này.

- Về mặt hàng kết hợp kim loại: tăng cường các giải pháp để tìm kiếm đơn hàng có yếu tố kết hợp kim loại để tăng cường hoạt động của phân xưởng cơ khí, duy trì truyền thống và tính đa dạng chủng loại sản phẩm.

c.2 Nhóm giải pháp ưu tiên 2: Phòng ngừa rủi ro:

- Tìm hiểu kỹ và chính thức mua bảo hiểm thanh toán (cho nhóm các khách hàng rủi ro cao) → giao cho bộ phận kế toán và bán hàng đề xuất HĐQT triển khai trong quý 1/2024.

- Rà soát, đánh giá năng lực tài chính các khách hàng để giảm thiểu rủi ro → giao bộ phận marketing thuê đánh giá 2 lần/năm.

- Theo dõi sát công nợ, đảm bảo khách hàng thanh toán tiền đúng thời hạn → giao bộ phận kế toán và bán hàng chịu trách nhiệm theo nội quy-quy định công ty ban hành. Không để phát nợ khó đòi mới.

- Kiểm soát hạn mức đơn hàng và mức tồn kho của các khách có độ rủi ro → giao bộ phận bán hàng, marketing và kế toán theo dõi tham mưu theo hạn mức quy định của HĐQT. Tích cực giải quyết tồn kho và không để phát sinh hàng tồn kho mới.

- Trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn và nợ khó đòi cũ với phương châm đảm bảo tài chính công ty lành mạnh → giao bộ phận kế toán chủ động tham mưu lãnh đạo triển khai ngay.

- Về chất lượng sản phẩm: củng cố chất lượng là giải pháp trọng tâm trong việc đảm bảo khả năng cạnh tranh của Công ty. Ổn định công tác chất lượng để phòng rủi ro và giữ uy tín với khách hàng → giao cho bộ phận QLCL điều chỉnh và hoàn thiện mô hình chất lượng phù hợp từng thời điểm.

c.3 Nhóm giải pháp ưu tiên 3: tiết giảm chi phí:

- Thỏa thuận với nhà cung cấp giãn thời gian thanh toán tiền mua nguyên vật tư, nhằm kéo dài thời gian trả nợ, giảm chi phí lãi vay → giao bộ phận thu mua triển khai các giải pháp nhằm thỏa thuận thanh toán từ 60-90 ngày với mức giá tốt trên thị trường.

- Kiểm soát chi phí và giảm thiểu tối đa mọi chi phí phát sinh chưa thiết yếu → giao BDH và các bộ phận phòng ban/phân xưởng sử dụng chi phí hợp lý tiết kiệm nhất có thể.

- Dự trữ nguyên vật liệu ở mức hợp lý đảm bảo phục vụ sản xuất và tồn kho tối thiểu → giao bộ phận quản lý kho vật tư, kho nguyên liệu đề xuất tham mưu lượng dự trữ hợp lý.

- Tính toán, chủ động cắt giảm thời gian làm việc trong tuần, nhằm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh theo từng giai đoạn, để giảm bớt chi phí cho công ty → giao BDH và các bộ phận phòng ban/phân xưởng bố trí thời gian làm việc phù hợp với từng giai đoạn mùa vụ.

- Tiếp tục rà soát tái cơ cấu tổ chức hoạt động các xưởng nhằm tiết kiệm chi phí quản lý → giao BDH và các bộ phận phòng ban/phân xưởng thường xuyên rà soát.

- Phát huy năng suất sản xuất tại các xưởng để tối ưu chi phí tiền lương → giao các bộ phận phòng ban/phân xưởng tích cực thường xuyên không ngừng cải tiến với mục tiêu tăng năng suất tối thiểu 5%.

- Tận dụng tối đa các loại vật tư nguyên liệu tồn kho (hạn chế mua mới) → giao cho Phòng vật tư và bộ phận kế hoạch giám sát triển khai.

c.4 Nhóm giải pháp nâng cao năng lực nội bộ

- Bám sát tình hình tài chính công ty nhất là vấn đề nợ vay ngân hàng, đảm bảo không có khoản vay nợ quá hạn → giao bộ phận kế toán chủ động theo dõi và tham mưu lãnh đạo thường xuyên.

11014
NG
PH
MI
T.O

- Thường xuyên cân đối nguồn tài chính để đảm bảo dòng tiền thông suốt cho SXKD → giao BDH và bộ phận kế toán thường xuyên giám sát và cân đối.
- Phân công, chia sẻ công việc trong ban lãnh đạo, ban điều hành nhằm nâng cao việc quản lý được nhanh chóng và chặt chẽ hơn → BDH chủ động triển khai phù hợp với thực tiễn SX.
- Các cán bộ quản lý, trưởng các bộ phận thường xuyên tích cực trong việc rà soát tối ưu các định mức kinh tế kỹ thuật, thiết kế sản phẩm, tối ưu hóa sản phẩm ... → giao cho bộ phận thiết kế, kế hoạch, định mức thường xuyên rà soát triển khai kịp thời, không chần chừ.
- Phát huy cao tinh thần đoàn kết của CBCNV trong công ty, nhất là trong giai đoạn khó khăn này → các trưởng bộ phận, lãnh đạo công ty là đầu mối trong việc cân đối hài hòa các mối quan hệ công việc tương tác trong nội bộ các bộ phận và trong công ty.
- Về nhân sự: có giải pháp để chuẩn bị sẵn nguồn lực cả trực tiếp và gián tiếp, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sản xuất khi đơn hàng dần quay trở lại. Cụ thể với các kênh như sau:
 - 1/ Giữ liên lạc với NLD tạm hoãn, NLD nghỉ việc số điện thoại, để khi có việc làm Cty sẽ dễ dàng gọi thông báo; ưu tiên LD có tay nghề, kinh nghiệm, qua đánh giá làm việc tích cực.
 - 2/ Dựa vào nhu cầu sản xuất, kế hoạch đơn hàng để có kế hoạch tuyển dụng lao động kịp thời. Kế hoạch này cần được xây dựng sớm trước ít nhất 1 tháng để đảm bảo có đủ lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất. Công ty có thể áp dụng các kênh tuyển dụng như: Đăng tin trên các phương tiện truyền thông, internet, mạng xã hội, liên hệ trung tâm giới thiệu việc làm... Liên kết, làm việc với các trường dạy nghề như: trường nghề Bắc Quảng Nam để nếu sinh viên ra trường thì sẽ giới thiệu vào Cty làm việc.
 - Bên cạnh đó, để thu hút lao động, Công ty cần có chính sách lương thưởng, phúc lợi hấp dẫn, môi trường làm việc.
 - 3/ Nếu đơn hàng quá gấp trong thời gian ngắn thì áp dụng các biện pháp như thuê khoán lao động, làm việc với đơn vị cung ứng LD bên ngoài hoặc sử dụng lao động thời vụ ... Tuy giải pháp này có thể làm tăng chi phí sản xuất, kinh doanh của công ty.
 - 4/ Tăng cường việc đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động hiện có để có thể đáp ứng yêu cầu của đơn hàng, như đào tạo tại chỗ hoặc liên hệ cơ sở đào tạo. Giải pháp này cần chi phí và thời gian, ngoài ra do đặc thù ngành gỗ, ít có cơ sở đào tạo về ngành này ở địa phương hoặc gần khu vực công ty. Tuy nhiên, đó cũng là 1 giải pháp để bổ sung.
 - 5/ Tăng cường ứng dụng công nghệ để cải tiến công đoạn trong sản xuất để giảm thiểu nhu cầu lao động.
 - 6/ Gia công ngoài những mặt hàng khi vượt quá công suất của công ty.

c.5 Nhóm giải pháp khác:

- Toàn thể NLD Công ty sẽ cố gắng mọi giải pháp tháo gỡ khó khăn hiện nay.
- Bảo toàn vốn của cổ đông và vốn góp của Tổng công ty.
- Thường xuyên liên hệ với tòa án, luật sư về việc phá sản và công nợ của KH Noble House.
- Liên hệ, liên kết các thành viên trong Hiệp hội gỗ mà công ty là thành viên; hiện tại Hiệp hội gỗ Bình Định đã chủ động đứng ra làm cầu nối giữa các hội viên là chủ nợ của NBH để trao đổi thông tin, đề xuất giải pháp chung nhằm bảo vệ quyền lợi của các thành viên.
- Kien toan tổ chức bộ máy nhân sự theo hướng tinh gọn, hiệu quả.
- Rà soát 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 kỳ để phân loại rà soát những LD có nguy cơ bệnh tật cao như: huyết áp, hen suyễn ... nhằm bố trí công việc phù hợp.
- Chú trọng công tác Phòng chống cháy nổ như: định kỳ kiểm tra hệ thống báo cháy và chữa cháy tự động tại các nhà xưởng, bể chứa nước cứu hoả Như đang làm trong thời gian qua.

- Thường xuyên kiểm tra, khắc phục các mái tôn, mái nhà xưởng và các công trình nhằm đảm bảo an toàn trong mùa mưa bão.

Kết luận: Qua một năm đầy biến động về sự bất lợi lớn cho ngành sản xuất đồ gỗ xuất khẩu và các yếu tố rủi ro bất ngờ; Công ty cũng đã cố gắng thực hiện tất cả các biện pháp có thể để duy trì phần nào việc làm cho NLD, tài chính. Tuy nhiên vẫn không thể đầy đủ và dồi dào như những năm trước. Cần hết sức chú ý và tập trung vào hiệu quả kinh doanh trong môi trường đầy biến động của năm 2024, khi mà tình hình xung đột vũ trang vẫn chưa có dấu hiệu chấm dứt; lạm phát, sức cầu thị trường còn rất yếu. Đặc biệt là tình hình suy thoái, tồn kho kéo dài sẽ ảnh hưởng lớn đến sức khỏe tài chính của các khách hàng dẫn đến những rủi ro.

Trên đây là bản báo cáo tổng kết đánh giá tình hình SXKD năm 2023 và phương hướng thực hiện cho năm 2024. 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 mới.

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
GIÁM ĐỐC**

