
Hà nội , ngày 20 tháng 04 năm 2020.

BÁO CÁO

CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY CỔ PHẦN GIẤY THƯỢNG ĐÌNH

I - ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ KẾ HOẠCH NĂM 2019

Năm 2019 là năm sản xuất kinh doanh tiếp tục gặp rất nhiều khó khăn. Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo công ty cùng ban Giám đốc cũng đã tìm mọi biện pháp ổn định sản xuất, tuy nhiên kết quả kinh doanh chung không đạt được yêu cầu kế hoạch đã đặt ra.

A- Đánh giá việc tổ chức điều hành chung các hoạt động chính của công ty

1.1 Công tác thị trường và khách hàng

- Đối với thị trường và khách hàng xuất khẩu : Đã bám sát các yêu cầu của thị trường và khách hàng để triển khai việc chào hàng xuất khẩu. Các bộ phận trong công ty đã thực hiện nhanh các yêu cầu như làm mẫu chào, mẫu đối, báo giá, các thông tin về xuất- nhập khẩu, thanh toán ...Duy trì được các khách hàng truyền thống của Công ty.
- Đối với thị trường và khách hàng nội địa : Tìm nhiều biện pháp thích ứng về giá cả ở từng thời điểm để duy trì khách hàng và giữ thị trường nội địa. Đã kết hợp với Đại lý để đưa sản phẩm của công ty vào các khu công nghiệp và bán cho Công ty thương mại trong nước để đa dạng hóa chủng loại sản phẩm.

***Hạn chế : Công tác chủ động làm mẫu chào hàng còn hạn chế do vậy chưa chủ động trong việc chào hàng với khách hàng trong và ngoài nước.

1.2. Công tác về tài chính

Tình hình tài chính công ty rất khó khăn do lỗi các năm liên tiếp từ khi cổ phần hóa, do vậy xử lý và giải quyết các vấn đề liên quan tài chính gặp nhiều vướng mắc. Tuy vậy cũng đã cố gắng:

- Kết hợp các phòng ban chức năng : Phòng XNK, phòng Kế toán tiêu thụ theo dõi vòng vốn từ hàng xuất khẩu, hàng nội địa thông qua việc áp dụng linh hoạt các phương thức thanh toán và thời gian thanh toán để đảm bảo dòng tiền vốn để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Theo dõi công nợ, cân đối các khoản phải thu, phải chi trả các nhà cung ứng, tiền vay là trả lãi ngân hàng, thuê đất, bảo hiểm...

1.3 Công tác sản xuất - chất lượng



- Hàng tuần, đã tổ chức họp giao ban sản xuất để thống nhất kế hoạch sản xuất trong tuần, giải quyết các vướng mắc phát sinh về kỹ thuật, công nghệ...
 - Đã bám sát các yêu cầu kế hoạch sản xuất và giao hàng của các đơn hàng xuất khẩu, các chủng loại giấy bán trong nước. Đảm bảo 100% các mã hàng xuất khẩu giao hàng đúng hạn.
 - Phó TGD phụ trách SX-CL họp với bộ phận QC, kỹ thuật phân xưởng sản xuất trực tiếp để giải quyết phát sinh và phòng ngừa các lỗi có thể xảy ra trong quá trình sản xuất.
- *** Hạn chế : Khách hàng còn phàn nàn nhiều về chất lượng, kiểm soát chất lượng ở các quá trình đôi khi chưa chặt chẽ, hàng vẫn còn bị tái chế nhiều., có khiếu nại về chất lượng.

1.4 Công tác kỹ thuật-công nghệ - Thiết bị- An ninh an toàn-PCCN

- PTGD phụ trách thiết bị họp các bộ phận liên quan, rà soát tình trạng hoạt động của các thiết bị, quản lý việc mua, giảm lượng mua, gia công vật tư cơ điện, dụng cụ, duy trì thiết bị dự phòng phù hợp giúp quá trình sản xuất liên tục không bị gián đoạn.
- Kết hợp chặt chẽ với Phòng XNK, Phòng mẫu-Kỹ thuật để làm các loại giấy test, vật tư test đảm bảo yêu cầu của sản xuất, khách hàng và hạn chế tối đa phải làm lại giấy test. Kết hợp cùng khách hàng, thử các loại vật tư mới trước và trong quá trình phát triển mẫu, trước khi sản xuất hàng loạt.
- Tập chung chỉ đạo thực hiện công tác thực hành tiết kiệm, rà soát lại định mức một số loại vật tư như : Mút, chỉ, xăng keo, hóa chất... cắt giảm phù hợp.
- Tập chung sửa chữa, bảo dưỡng, máy móc thiết bị cho nhà máy tại Thượng Đình và Hà Nam đáp ứng được yêu cầu sản xuất
- Làm tốt công tác PCCN, đảm bảo ANAT trong toàn công ty.

*** Hạn chế : Công tác kiểm tra vật tư trước sản xuất còn chưa tốt, cảnh báo công nghệ chưa sát, giải quyết các phát sinh công nghệ còn chậm. Chuẩn bị các điều kiện cho sản xuất như làm giấy mẫu, qui trình công nghệ... đôi khi còn bị kéo dài. Việc nghiên cứu và nắm bắt xu hướng công nghệ còn bị chậm, chưa chủ động .

1.5 Công tác tổ chức

- Đã sắp lại tổ chức tại một số bộ phận cho phù hợp với thực tế của Công ty. Bố trí linh động thời gian làm việc đối với các nhân viên tại các bộ phận phù hợp với yêu cầu của công việc.
- Ban giám đốc phân công các nhiệm vụ cụ thể rõ ràng đảm bảo quá trình sản xuất, kinh doanh được liên tục, không xáo trộn trong suốt quá trình điều hành và sản xuất kinh doanh

*** Hạn chế : Công tác sắp xếp lại lao động hưởng lương thời gian tại các bộ phận chưa thực hiện được theo yêu cầu.

1001
HỘI
ĐỒNG
GI
LỢI
XU

B- Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2019

STT	Chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2019	Thực hiện năm 2019
1	Doanh thu và thu nhập khác	Tỷ đồng	170	165,847
2	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	50	-13.217
3	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	50	-13.217
4	Tổng sản phẩm các loại	Đôi	2.300.000	2.078.896
	Trong đó : - Giấy xuất khẩu	Đôi	840.000	691.339
	-Giấy nội địa	Đôi	1.460.000	1.387.59
5	Tiêu thụ nội địa	Đôi	1.700.000	1.553.941

II./ NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2020

Năm 2020 là năm tình hình sản xuất kinh doanh sẽ khó khăn hơn năm 2019.

2.1 Một số thách thức chính 2020 :

- Khách hàng xuất khẩu, đơn hàng xuất khẩu gặp nhiều khó khăn, nguyên nhân chính : Thông tin phải di dời nhà máy ảnh hưởng rất nhiều đến khách hàng khi làm việc hợp tác kinh doanh với công ty. Thực tế hiện nay, các khách hàng xuất khẩu, kể cả khách hàng mới và truyền thống đều nắm được thông tin Công ty sẽ phải di dời bộ phận sản xuất tại số 277 Nguyễn Trãi, Quận Thanh Xuân, Hà nội do vậy không có kế hoạch hợp tác sản xuất kinh doanh dài hạn với công ty. Các đơn hàng thường rất nhỏ lẻ, ngắn hạn. Nhiều khách hàng đã dừng hẳn việc phát triển mẫu mã tại công ty. Hơn nữa, nhà máy Thượng đình đã rất cũ, không được xây mới và cải tạo, Máy móc thiết bị cũng đã cũ, công nghệ cũng cũ do vậy khó đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp (Covid-19) có diễn biến phức tạp nên đã ảnh hưởng trực tiếp và nghiêm trọng đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Một số đơn hàng xuất khẩu đã ký, đã sản xuất nhưng cũng chưa được xuất hàng. Các mẫu giấy cần sản xuất để chào hàng cho khách hàng cũng đã bị gián đoạn do vậy khả năng nhận đơn hàng xuất khẩu sẽ khó khăn trong thời gian tới.. Đối với tiêu thụ nội địa: Công ty giấy Thượng đình sản xuất tiêu thụ trong nước chủ yếu phục vụ lễ hội, thể thao, học sinh, sinh viên... nhưng từ đầu năm đến nay Chính phủ ban hành lệnh tạm dừng tất cả các chương trình lễ hội, thể thao văn hóa khai mạc đầu năm và các Tỉnh thành quyết định cho học sinh, sinh viên nghỉ học, giãn cách xã hội để phòng chống Covid-19 nên lượng tiêu thụ giảm đi đáng kể.

- Khách hàng xuất khẩu đánh giá nhà máy rất khắt khe trước khi đặt hàng, đánh giá trên nhiều tiêu chí là năng lực sản xuất, khả năng đáp ứng về các tiêu chuẩn nhà

máy, phân xưởng, kho nguyên liệu, kho thành phẩm, máy móc thiết bị, các yêu cầu kỹ thuật, Trách nhiệm xã hội...

Tuy nhiên nhà máy Thượng đình đã cũ, cải tạo khó. Máy móc thiết bị cũng đã rất cũ, lạc hậu về công nghệ do vậy khó đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- Tiêu thụ Giày nội địa khó khăn
 - + Khó tăng được giá do phải cạnh tranh trên thị trường
 - + Giày giả, nhái, các đơn vị tư nhân SX bán không cần VAT, giá thấp hơn.
 - + Ảnh hưởng dịch bệnh Covid-19: Công ty giày Thượng đình sản xuất tiêu thụ trong nước chủ yếu phục vụ lễ hội, thể thao, học sinh, sinh viên... nhưng từ đầu năm đến nay Chính phủ ban hành lệnh tạm dừng tất cả các chương trình lễ hội, thể thao văn hóa khai mạc đầu năm và thành phố quyết định cho học sinh, sinh viên nghỉ học để phòng chống Covid-19 nên lượng tiêu thụ giảm đi đáng kể.
- Các chi phí bình quân bị tăng do chi phí cố định hầu như không thay đổi trong khi số lượng bị giảm sút
- Thu hồi công nợ sẽ khó khăn, đặc biệt là khoản nợ khó đòi rất lớn
- Thoái vốn nhà nước, kế hoạch di dời không rõ ràng do vậy khó cho việc hoạch định sản xuất kinh doanh.
- Lao động sẽ biến động theo hướng giảm mạnh, đặc biệt là công nhân sản xuất trực tiếp do công việc không ổn định, do tâm lý không yên tâm lo việc làm không lâu dài có thể di dời nhà máy vì vậy khi tìm kiếm được việc làm mới là sẽ bỏ việc. Tỷ lệ lao động gián tiếp/ lao động trực tiếp tục tăng. Khó khăn trong việc giải quyết chế độ đối với người lao động do tài chính.
- Sản xuất kinh doanh tại Nhà máy ở 277 Nguyễn trãi, Hà nội không hiệu quả, kém lợi thế. Có những chi phí tăng mạnh như chi phí khấu hao, thuê đất từ đó dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh sẽ tiếp tục bị lỗ vốn trong năm 2020.

2.2 Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020

Ngay từ đầu năm 2020, Ban Tổng giám đốc xây dựng Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020. Dự kiến các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chính như sau :

STT	Chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2020
1	Doanh thu và thu nhập khác	Tỷ đồng	140
3	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	-13.000
4	Tổng sản phẩm các loại	Đôi	1.720.000
	Trong đó : - Giày xuất khẩu	Đôi	500.000
	-Giày nội địa	Đôi	1.220.000
5	Tiêu thụ nội địa	Đôi	1.440.000

(Trích dự kiến kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 sửa đổi, ngày 31/03/2020)

Chỉ tiêu lợi nhuận năm 2020, công ty dự kiến sẽ tiếp tục bị lỗ vốn ít nhất là 13 tỷ, tương đương mức lỗ năm 2019 do những nguyên nhân và dựa vào căn cứ sau :

- Dự kiến đơn hàng xuất khẩu năm 2020 giảm so năm 2019 do ảnh hưởng nghiêm trọng của dịch viêm đường hô hấp cấp Covid-19 và thông tin di dời nhà máy, Năm 2019 là 691.000 đôi, năm 2020 dự kiến 500.000 đôi.

- Dự kiến tiêu thụ nội địa cũng bị ảnh hưởng rất nhiều, sản phẩm công ty tiêu thụ trong nước chủ yếu phục vụ lễ hội, thể thao, học sinh, sinh viên... nhưng từ đầu năm, Chính phủ ban hành lệnh tạm dừng tất cả các chương trình lễ hội, thể thao văn hóa khai mạc đầu năm và thành phố quyết định cho học sinh, sinh viên nghỉ học để phòng chống Covid-19 nên lượng tiêu thụ giảm đi đáng kể. Số lượng tiêu thụ đến hết tháng 3/2020 là: 239.000 đôi chỉ bằng 67 % so với cùng kỳ năm 2019

- Các chi phí khấu hao, chi phí thuê đất ở mức cao. Tuy nhiên chi phí khấu hao có giảm hơn sơ năm 2019.

STT	Các chỉ tiêu chính	ĐVT	Năm 2019	Dự kiến 2020
1	Khấu hao	Tỷ đồng	7.20	5.40
2	Thuê đất	Tỷ đồng	8.12	9.0
	Tổng cộng	Tỷ đồng	15.32	14.40

- Lợi nhuận sau thuế năm 2019 : -13,217 tỷ đồng

- Tổng doanh thu năm 2020 : Dự kiến là 140 tỷ đồng , so với năm 2019 là 165,83 tỷ đồng , bằng 84,42% so năm 2019.

2.3 Một số biện pháp cơ bản thực khắc phục khó khăn và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh :

2.3.1 Di dời cơ sở sản xuất tại 277 Nguyễn trãi – Thanh xuân- Hà nội

Do việc sản xuất tại địa điểm này rất bất lợi do chi phí quá cao, sản xuất kinh doanh không thể bù đắp được chi phí thực tế, đặc biệt là chi phí thuê đất, chi phí khấu hao và công nhân trực tiếp sản xuất giảm liên tục do đó dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh sẽ bị lỗ. Do vậy cần sớm thu hẹp sản xuất và tiến tới dừng sản xuất tại 277 Nguyễn trãi – Thanh xuân- Hà nội để chuyển về khu công nghiệp tại Đồng văn - Tỉnh Hà nam.

Để thực hiện việc di dời đảm bảo yêu cầu, Đề nghị HĐQT tiếp tục báo cáo và đề nghị Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà nội, Sở Tài chính Hà nội chấp thuận cho chủ trương tăng vốn để giải quyết những khó khăn hiện tại trước mắt là ưu tiên đảm bảo ổn định sản xuất kinh doanh; Nâng cấp trang thiết bị, đầu tư thêm một số máy móc thiết bị phù hợp để đáp ứng yêu cầu của khách hàng trong tình hình hiện nay khi di dời bộ phận sản xuất xuống địa điểm mới tại Nhà máy khu công nghiệp Đồng văn -Hà nam ; Xây dựng phần nhà xưởng và kho tại Nhà máy khu công nghiệp Đồng văn -Hà nam ; Giải quyết chế độ chính sách cho người lao động và sắp xếp lại ở các bộ phận, khi di dời Nhà

máy tại địa điểm 277 Nguyễn Trãi xuống khu công nghiệp Đông Văn – Hà Nam. Trong trường hợp UBND Thành phố Hà Nội không góp thêm thì đề nghị UBND Thành phố Hà Nội chấp thuận cho bán quyền mua cổ phần Nhà nước đang nắm giữ

2.3.2 Đẩy nhanh công tác thoái vốn Nhà nước tại công ty

Đề nghị HĐQT tiếp tục có văn bản báo cáo và đề xuất Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội sớm đẩy nhanh phê duyệt Quyết định phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất sử dụng trên địa bàn thành phố Hà Nội theo Nghị định 167/2017/NĐ-CP ngày 31/12/2017 của Chính phủ. Chỉ đạo các Sở ban ngành có hướng dẫn và yêu cầu Công ty Cổ phần Giày Thượng Đình thực hiện việc thoái toàn bộ phần vốn Nhà nước đang nắm giữ theo qui định của pháp luật nhanh nhất, với hy vọng sau khi thoái vốn sẽ có những nhà đầu tư có đủ năng lực và giải pháp tài chính khôi phục sản xuất kinh doanh và cũng để tránh gây thiệt hại lớn hơn nữa cho tài sản của Nhà nước và đảm bảo lợi ích của các cổ đông.

2.3.3 Về giải pháp thị trường, khách hàng:

- Đối với thị trường xuất khẩu: Tập trung và quan tâm đặc biệt tới khách hàng truyền thống, tuyên truyền cho khách hàng để tiếp tục yên tâm hợp tác đặt đơn hàng và phát triển các mẫu tại công ty. Tích cực tìm kiếm khách hàng mới, thị trường mới.
- Đối với thị trường trong nước: Củng cố duy trì hệ thống các đại lý, phát triển thêm các kênh bán hàng mới qua các công ty thương mại. Có chính sách giá hợp lý cho từng thời điểm để đẩy mạnh tiêu thụ hàng nội địa

2.3.4. Về giải pháp tài chính:

- Kiểm tra, giám sát chặt chẽ các nguồn tiền, lên kế hoạch thu-chi hợp lý phù hợp với thực tế.
- Tích cực thu hồi công nợ
- Đa dạng hoá các phương thức bán hàng, phương thức thanh toán, mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

2.3.5 Về quản lý các chi phí sản xuất:

Tăng cường các biện pháp quản lý giám sát để giảm các chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh:

- Thực hiện đúng, đủ định mức vật tư tại các quá trình, tiết kiệm vật tư. Chủ động việc thay thế vật tư và khai thác các nguồn vật tư chất lượng ổn định với giá mua tốt.
- Sử dụng tối đa vật tư tồn kho để sản xuất vào các đơn hàng lặp lại, đơn hàng bán trong nước.
- Thực hiện việc thực hành tiết kiệm trong việc sửa chữa, thay thế phụ tùng các máy móc thiết bị. Tăng cường các biện pháp tiết kiệm năng lượng đặc biệt là điện và than đốt.

- Tổ chức các quá trình sản xuất hợp lý để tiết kiệm chi phí về lao động , giảm chi phí do kéo dài thời gian làm việc .
- Tăng cường hoạt động của phòng QC, các kỹ thuật phân xưởng để kiểm soát sản xuất, phát hiện và phòng ngừa nhằm giảm thiểu các sản phẩm không phù hợp. Giao hàng đúng hạn.

2.3.6 Về giải pháp về kỹ thuật công nghệ

- Chủ động nắm bắt các công nghệ mới trong lĩnh vực sản xuất giấy dếp, nghiên cứu chế thử, sản xuất thử các yêu cầu mới của khách hàng. Khi làm mẫu cần chú ý đến các điều kiện thực tế sản xuất, sử dụng vật tư làm mẫu phù hợp để khi sản xuất được thuận lợi và giảm giá thành.
- Tập chung chỉ đạo chuẩn bị các điều kiện (Các Qui trình công nghệ, hướng dẫn, kiểm soát vật tư ...) cho sản xuất chính xác đúng tiến độ thời gian. Thực hiện việc cảnh báo công nghệ chất lượng trước hạn chế tối đa các phát sinh có thể xảy ra trong quá trình sản xuất.
- Theo dõi triển khai sản xuất, đặc biệt là đầu mã khi làm thử, làm đối để có phát hiện và hiệu chỉnh công nghệ phù hợp thực tế sản xuất, cần thực hiện bàn giao công nghệ khi sản xuất ổn định.
- Nghiên cứu các biện pháp kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào đảm bảo các yêu cầu về tiêu chuẩn hóa chất và cơ lý của các khách hàng.

2.3.7 Giải pháp về sắp xếp bố trí lao động :

Căn cứ vào thực tế đơn hàng xuất khẩu, nội địa và mức độ tiêu thụ sản phẩm trong nước, sắp xếp bố trí ngày công làm việc tại các phân xưởng sản xuất hợp lý. Bố trí cho lao động hưởng lương thời gian phù hợp với sản xuất để đảm bảo cho sản xuất đồng thời giảm chi phí tiền lương.

TỔNG GIÁM ĐỐC

NGUYỄN VĂN KHIÊM