

Hà Nội, ngày 27 tháng 03 năm 2024

**BÁO CÁO**  
**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023**  
**VÀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2024**

**PHẦN I - ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023**

Năm 2023 là năm đặc biệt khó khăn, có thể nói là khó khăn nhất trong suốt nhiều năm qua đặc biệt đối với lĩnh vực bất động sản. Hàng loạt các dự án công trình trên khắp cả nước đều bị đình trệ, dẫn tới việc tiêu thụ vật liệu xây dựng sụt giảm chưa từng thấy. Trong tình hình đó, với sự chỉ đạo sát sao của Tổng công ty Viglacera – CTCP, sự điều hành quyết liệt của Hội đồng quản trị, Ban điều hành Công ty và sự đoàn kết, quyết tâm, nỗ lực của tập thể cán bộ công nhân viên, Công ty CP Sữa Viglacera Thanh Trì đã vượt qua khó khăn, đạt được những mục tiêu nhất định.

**I. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chính năm 2023:**

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Thực hiện năm 2022	Kế hoạch năm 2023	Thực hiện năm 2023	% TH 2023 /KH 2023	% TH 2023 /TH 2022
<b>I</b>	<b>CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH</b>						
1	Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ	8.124	7.600	145	1,9%	1,7%
2	Khấu hao TSCĐ	Tr.đ	6.543	6.057	5.462	90%	83%
	-Trong đó: khấu hao cơ bản	Tr.đ	4.682	5.090	4.973	98%	106%
3	Lao động và thu nhập						
	Lao động bình quân	Ng	302	309	272	88%	90%
	Thu nhập bình quân	1000 đ	15.745	16.248	12.879	79%	82%
4	Dư nợ và TP tồn kho						
	Phải thu KH ( TK 131)	Tr.đ	37.406	30.000	36.857	123%	99%
	Giá trị TP tồn kho VLXD	Tr.đ	37.602	30.661	39.537	129%	105%
<b>II</b>	<b>CÁC CHỈ TIÊU KHÁC</b>						
1	Giá trị SXKD (giá HH)	Tr.đ	224.303	224.809	166.953	74%	74%
2	Doanh thu	Tr.đ	215.211	235.608	162.555	69%	76%
3	Đầu tư XDCB	Tr.đ	7.970	4.109	2.304	56%	29%
4	Nộp NSNN	Tr.đ	10.283	12.680	8.002	63%	78%
5	Sản lượng sản xuất	sp	352.623	300.000	246.631	82%	70%
6	Sản lượng tiêu thụ	sp	325.948	330.000	277.575	84%	85%
7	Sản lượng tồn kho	sp	105.308	74.263	73.844	99%	70%
8	Tỷ lệ thu hồi đầu cuối	%	75,1	78,0	75,1	96%	100%
9	Tỷ lệ thu hồi nung	%	86,2	87,3	83,7	96%	97%

Như vậy, cùng với việc sản lượng tiêu thụ, doanh thu bán hàng năm 2023 sụt giảm không đạt kế hoạch đã cam kết, các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty cũng không đạt kế hoạch đề ra.

Tuy nhiên, Công ty cũng đã thực hiện được 3 mục tiêu chính:

- Duy trì hoạt động sản xuất, đảm bảo việc làm cho người lao động
- Sản lượng tồn kho cuối năm đạt kế hoạch được giao (< 74.263 sp)
- Kết quả sản xuất kinh doanh không đạt kế hoạch nhưng vẫn có lãi.

## II. Đánh giá tình hình thực hiện năm 2023

### 1. Công tác sản xuất:

- Thời gian sản xuất là 9,5 tháng từ ngày 02/03/2023 đến ngày 15/12/2023 (ngắn hơn kế hoạch 17 ngày). Thời gian dừng lò là 77 ngày từ ngày 01/01/2023 đến hết ngày 01/03/2022 và từ ngày 15/12/2023 (dừng sớm hơn kế hoạch 17 ngày). Đã tổ chức thực hiện dừng lò, bảo dưỡng máy móc thiết bị, đào tạo, chuẩn bị nhân lực, nguyên nhiên vật liệu để sản xuất theo đúng phương án, tiến độ đã duyệt.

- Thực hiện chỉ đạo của Ban Sứ vệ sinh Tổng công ty, để không tăng sản lượng tồn kho, Công ty đã chủ động phối hợp cùng Công ty CP Thương mại Viglacera rà soát và điều chỉnh giảm kế hoạch sản xuất theo Biên bản làm việc ngày 23/06/2023 rà soát kế hoạch 6 tháng cuối năm 2023 và theo Biên bản ngày 16/10/2023 Ban Sứ vệ sinh Tổng công ty giao kế hoạch sản lượng sản xuất, tiêu thụ, tồn kho, doanh thu, công nợ quý IV năm 2023. Theo đó kế hoạch sản lượng sản xuất từ tháng 7/2023 giảm từ kế hoạch bình quân 30.000 sp/ tháng xuống còn 25.000 sp/ tháng (83% công suất KH)

- Về nhân lực: từ tháng 7/2023 đã tái cơ cấu, định mức lại toàn bộ lao động trong Công ty, (giảm 43 lao động từ 293 người còn 250 người và duy trì số lượng này đến tháng 12).

- Chất lượng sản phẩm: chủ động kiến nghị và thường xuyên phối hợp với Trung tâm R&D và Viện nghiên cứu phát triển Viglacera kiểm soát tất cả sản phẩm sản xuất đạt theo TCCS SVS 03(1-5)/2021; các sản phẩm Platinum, sản phẩm mới đạt tiêu chuẩn riêng tương đương tiêu chuẩn Inax. Thực tế sản xuất năm 2023 theo đánh giá của Viện Nghiên cứu và phát triển Viglacera thì chất lượng sản phẩm của công ty đã đạt trên tất cả các tiêu chuẩn được kiểm soát.

- Duy trì thực hiện tốt hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015, 14001:2015, các quy trình quy định kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm tất cả các công đoạn đặc biệt là khâu KCS, trong năm số sản phẩm phải bảo hành phần sứ chỉ là 170 sp, chiếm 0,09% sản lượng, thấp nhất trong các đơn vị sản xuất thuộc Ban SVS (tương đương 11% trên tổng số sản phẩm bảo hành của Ban SVS).

- Tỷ lệ thu hồi năm 2023 chưa đạt được kế hoạch do:

+ Tình hình chung nguồn nguyên liệu đất sét, cao lanh trong nước khan hiếm, chất lượng nguyên liệu giảm so với các năm trước. Tình hình bán hàng chậm, tồn kho sản phẩm nhiều ảnh hưởng đến dòng tiền thanh toán cho nhà cung cấp dẫn đến khó khăn trong tích trữ nguyên liệu để sản xuất.

+ Tỷ trọng sản phẩm bột liên mới HL2, V808, V817, V812, bột Hàn Quốc là 133/340 khuôn chiếm 39% so với tổng số khuôn bột liên, Công ty phải điều động công nhân đổ rót tay nghề cao sang đổ rót sản phẩm bột liên mới có kết cấu phức tạp, sản phẩm theo tiêu chuẩn chất lượng riêng, dẫn đến tỷ lệ thu hồi các tháng đầu năm bột liên giảm 3-8% so với kế hoạch năm 2023.

- Tỷ lệ thu hồi đã tăng dần kể từ tháng 07/2023 trong đó bột liên từ tháng 10/2023 đã đạt được kế hoạch năm 2023 do thay đổi bài hồ xương, men phù hợp với tình hình, sử dụng các nguyên liệu mới. Đưa vào sử dụng đất sét, cao lanh của nhà cung cấp mới ( đất sét Thúy Sơn, đất sét Đại Thành, cao lanh Yên Bái, đất sét Thái Lan mới, feldspar xương Kali Ấn Độ) trong bài hồ xương thay thế cho các nguyên liệu khác hết nguồn là đất sét TTT, TTX, cao lanh A2, cao lanh Lào Cai. Đối với hồ men: đa dạng hóa nguồn cung cấp Feldpat Na, zircon, sử dụng nhôm ôxít SRM30 cùng với đó là điều chỉnh thay đổi bài men phù hợp giúp tăng chất lượng sản phẩm, giảm các khuyết tật như: co men, bọt khí, kém trắng...

- Về chi phí: đã rà soát, đàm phán giá nguyên vật liệu đầu vào, kiểm soát chặt chẽ quy trình sản xuất, tiết giảm các chi phí chưa cấp thiết, tiết kiệm tất cả các chi phí trong sản xuất và vận hành Công ty (điện, nước, thạch cao, bi nghiền, vật tư công cụ dụng cụ...). Từ đó giá thành sản xuất 2023 là 22.371 đồng/kg sứ giảm 7,5% so KH năm (24.167 đ/kg sứ) và tương đương với thực hiện năm 2022 (22.343 đ/kg sứ) mặc dù sản xuất chỉ với sản lượng 83% công suất kế hoạch.

## **2. Phát triển sản phẩm mới:**

Năm 2023, kế hoạch phát triển 9 mẫu mới gồm 6 mẫu bột liên và 3 mẫu chậu.

- Đã hoàn thành 7 mẫu đưa vào sản xuất gồm:

+ 2 mẫu theo kế hoạch là bột liên V817, BL6

+ 5 mẫu bổ sung là bột liên V812, bột treo M13.557, bột T3501V (xuất khẩu Hàn Quốc) và 2 mẫu chậu V22.600, V25.R9.

Tuy nhiên Công ty Thương mại mới đặt hàng tiêu thụ 3 mẫu bột V812, V817 và T3501V và mới chỉ triển khai bán bột V817 và bột T3501V xuất khẩu Hàn Quốc.

- Còn lại 6 mẫu chưa thực hiện do đang chờ Trung tâm R&D Công ty CP Thương mại Viglacera thiết kế cung cấp khuôn mẫu là bột M11.580, bột M11.540, bột P11.360, chậu M25.540, chậu P26.360, chậu V26.370.

## **3. Công tác đầu tư:**

- Đã triển khai hoàn thành đúng tiến độ và đảm bảo đạt hiệu quả đầu tư 11 hạng mục/ kế hoạch 12 hạng mục.

- Đối với hạng mục Hệ thống tách nước mưa nước thải thay đổi phương án chỉ triển khai cơ bản để giảm chi phí.

- Giá trị đầu tư thực hiện 2,304 tỷ đồng giảm được 1,662 tỷ đồng so với KH điều chỉnh (3,966 tỷ đồng).

- Còn 1 hạng mục là mua sắm Cánh quạt Q2 cho lò nung Tunnel chủ động lùi sang tháng 3/2024 để phù hợp với tiến độ bảo dưỡng lò nung.

(ĐVT: triệu đồng, bao gồm VAT)

TT	Danh mục (*)	Đơn vị tính	Số lượng	Đơn giá	Tổng mức đầu tư TCT duyệt	KH điều chỉnh (ĐHCĐ)	Thực hiện	Tăng giảm TH/KH điều chỉnh
	<b>Tổng cộng</b>				<b>4.109</b>	<b>3.966</b>	<b>2.304</b>	<b>-1.662</b>
1	Hệ thống PCCN toàn công ty- Nâng cấp hệ thống. (Thực hiện tháng 12/2022)	1 hệ	1	400	440	440	145	-295
2	Hệ thống tách nước mưa nước thải	1 hệ	1	500	550	550	0	-550
3	Tủ điện tổng lò Tunnen	1 tủ	1	650	715	715	715	0
4	Bộ đảo quạt gió quạt Q3	1 bộ	1	124	137	137	136	-1
5	Cánh quạt Q2	1 bộ	1	448	493	493	0	-493
6	Lọc bụi quạt Q2	1 bộ	1	63	69	69	59	-10
7	Lọc bụi quạt Q3	1 bộ	1	55	60	60	68	8
8	Màng bơm kích đẩy lò nung Tunnen	2 bộ	2	18	39	39	38	-1
9	Lắp đặt HT tủ bù tự động trạm biến áp	1 hệ	1	190	209	209	209	0
10	Cải tạo hệ thống bể xử lý, lắp đặt hệ thống bể và đường ống thu hồi nước sau trạm xử lý nước thải cho PX sản xuất	1 hệ	1	300	330	330	330	0
11	Lắp đặt băng bê tông ( bao gồm băng bê tông + máy lật khuôn)	2 hệ	1	485	1.066	533	249	-284
12	Hệ thống băng chuyền, cabin hút bụi, khung cầu trục gấp sản phẩm PX Men mốp					391	354	-37

#### 4. Công tác bán hàng:

- Đáp ứng đủ tất cả các đơn hàng của Công ty Thương mại và cung cấp hàng theo đúng tiến độ đã thống nhất theo Kế hoạch đặt hàng từng tháng và các đơn đặt hàng bổ sung của Công ty Thương mại.

- Tuy nhiên cơ cấu sản phẩm tiêu thụ của Công ty Thương mại từng tháng còn chưa sát theo Kế hoạch đặt hàng:

TT	Sản phẩm	KH đầu năm (sp)	KH điều chỉnh từng tháng (sp)	Tiêu thụ thực tế (sp)	Vượt Hụt (sp)	% TTTT/ KH điều chỉnh
1	Bê tông	73.000	55.564	43.460	(12.104)	78%
2	Thân bê tông	97.220	66.416	76.228	9.812	115%
3	Kết nước	38.300	33.840	37.077	3.237	110%
4	Chậu rửa	74.880	72.964	77.313	4.349	106%
5	Chân chậu	37.600	31.682	31.567	(115)	100%
6	Sản phẩm khác	9.000	9.550	11.930	2.380	125%
	<b>Cộng</b>	<b>330.000</b>	<b>270.016</b>	<b>277.575</b>	<b>7.559</b>	<b>103%</b>

- Công tác tiêu thụ sản phẩm Platinum, sản phẩm mới chỉ đạt 31% kế hoạch cam kết (5.148 sp/ KH 16.500), 5/7 mẫu sản phẩm mới 2023 đã sản xuất ra sản phẩm nhưng chưa bán hàng.

- Trong tình hình thị trường rất khó khăn, doanh thu, sản lượng tiêu thụ sụt giảm. Doanh thu 162,533 tỷ đồng bằng 69% KH năm, sản lượng tiêu thụ 277.575 sp bằng 84% KH năm (trong đó bột liền 43.460 sp chỉ bằng 60% KH năm). Công ty đã tích cực phối hợp với Công ty Thương mại rà soát kế hoạch bán hàng từng quý, từng tháng.

- Chia sẻ khó khăn của Công ty Thương mại, phối hợp để có dòng tiền đáp ứng chi phí tối thiểu phục vụ sản xuất, dư nợ phải thu Công ty Thương mại 31/12/2023 là 20 tỷ đồng (theo hợp đồng bao tiêu là 15 tỷ đồng).

Như vậy, năm 2023 vừa qua dù gặp rất nhiều khó khăn, thách thức về thị trường và công tác tiêu thụ sản phẩm. Dưới sự chỉ đạo của Tổng công ty Viglacera, sự phối hợp của Công ty CP Thương mại Viglacera và các đơn vị trong Ban Sứ vệ sinh, Công ty đã chủ động linh hoạt và quyết liệt triển khai các giải pháp đồng bộ vượt qua khó khăn, duy trì được hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả, giảm sản phẩm tồn kho đạt kế hoạch, phát triển thêm các mẫu sản phẩm mới để chuẩn bị cho các năm tiếp theo.

1076  
GT  
PHẢI  
LAC  
HT  
AI -

## PHẦN II - KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2024

Năm 2024 được dự báo thị trường tiêu thụ tiếp tục gặp rất nhiều khó khăn. Căn cứ Kế hoạch đặt hàng bao tiêu sản phẩm của Công ty CP Thương mại Viglacera và mục tiêu tiếp tục giảm sản lượng tồn kho, Công ty xây dựng Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2024 với dự kiến hoạt động sản xuất 7 tháng và dừng lò 5 tháng.

### I. Các chỉ tiêu chính Kế hoạch SXKD và đầu tư phát triển năm 2024:

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Thực hiện năm 2023	Kế hoạch năm 2024	Chia theo từng quý				% KH 2024 /TH 2023
					Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	
<b>I</b>	<b><u>CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH</u></b>								
1	Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ	145	-3.683	-9.076	1.665	3.149	579	
2	Khấu hao TSCĐ	Tr.đ	5.462	5.646	1.402	1.407	1.415	1.422	103%
	- Trong đó: khấu hao cơ bản	Tr.đ	4.973	4.821	1.196	1.200	1.209	1.216	97%
3	Lao động và thu nhập								
+	Lao động bình quân	Ng	272	250	250	250	250	250	92%
+	Thu nhập bình quân	1000đ	12.879	13.949	6.153	17.196	19.890	12.558	108%
4	Dư nợ và TP tồn kho								
+	Phải thu KH ( TK 131)	Tr.đ	36.857	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	81%
+	Giá trị TP tồn kho VLXD	Tr.đ	39.537	21.255	29.553	31.225	36.641	21.255	54%
<b>II</b>	<b><u>CÁC CHỈ TIÊU KHÁC</u></b>								
1	Giá trị SXKD (giá HH)	Tr.đ	166.953	148.520	4.120	49.622	57.167	37.611	89%
2	Doanh thu	Tr.đ	162.555	173.728	15.820	47.700	52.240	57.968	107%
3	Đầu tư XDCB	Tr.đ	2.304	1.470	1.470				64%
4	Nộp NSNN	Tr.đ	8.002	7.087	1.072	1.880	1.995	2.141	89%
5	Sản lượng sản xuất	sp	246.631	210.000	0	75.640	88.578	45.782	85%
6	Sản lượng tiêu thụ	sp	277.575	240.000	24.390	67.630	70.210	77.770	86%
7	Sản lượng tồn kho	sp	73.844	43.883	49.493	57.503	75.871	43.883	59%
8	Tỷ lệ thu hồi đầu cuối	%	75,1	76,0		76,0	76,0	76,0	101%
9	Tỷ lệ thu hồi nung	%	83,7	84,0		84,0	84,0	84,0	100%

Chi phí dừng sản xuất trong 5 tháng dự kiến là 13,175 tỷ đồng ( năm 2023 chi phí dừng sản xuất trong 2,5 tháng là 6,546 tỷ đồng) dẫn đến giai đoạn dừng sản xuất Công ty lỗ 10,431 tỷ đồng, các tháng hoạt động sản xuất đạt kết quả lãi 6,748 tỷ đồng.

### II. Nhiệm vụ trọng tâm

- Nhiệm vụ chính trong thời gian dừng sản xuất (5 tháng): Tiếp tục rà soát, sắp xếp lại lao động cho phù hợp tình hình thực tế với mục tiêu giảm từ 3-5% số lao động. Đào tạo lại người lao động, bảo dưỡng máy móc thiết bị, củng cố công nghệ sản xuất nhằm nâng cao tỷ lệ thu hồi, hạ giá thành sản phẩm ngay sau khi sản xuất trở lại. Phối hợp với Công ty CP Thương mại Viglacera tiêu thụ sản phẩm tồn kho, cơ cấu mẫu sản phẩm, phát triển sản phẩm mới.

- Sản xuất: theo cơ cấu Kế hoạch đặt hàng năm 2024 của Công ty CP Thương mại Viglacera, sản xuất liên tục trong thời gian 7 tháng (dự kiến từ đầu tháng 5/2024) với sản lượng 210.000 sp (bình quân 30.000 sp/ tháng).

- Tiêu thụ: bám sát diễn biến thị trường, theo Kế hoạch đặt hàng năm 2024 của Công ty CP Thương mại Viglacera sản lượng tiêu thụ là 240.000 sản phẩm, doanh thu 173,728 tỷ đồng (trong đó doanh thu phần sứ 128,488 tỷ đồng)

- Tồn kho: tiêu thụ giảm tồn kho đầu năm 30.000 sản phẩm, tồn kho cuối năm 43.883 sản phẩm, dưới 2 tháng bán hàng bình quân.

- Tỷ lệ thu hồi đầu cuối đạt  $\geq 76\%$ , thu hồi nung đạt  $\geq 84\%$ .

- Giá thành sản xuất 21.937 đồng/kg sứ giảm 2% so với thực hiện 2023.

- Chất lượng sản phẩm: chất lượng đạt tiêu chuẩn TCCS; các sản phẩm mới, sản phẩm Platinum đạt tiêu chuẩn tương đương Inax

- Đánh giá công việc từng phân xưởng sản xuất, phòng ban, cá nhân, các việc đã làm được cũng như những việc chưa làm được. Từ đó rà soát, lập và triển khai kế hoạch công việc trong giai đoạn chuẩn bị sản xuất và khi sản xuất trở lại.

- Công tác nguyên nhiên liệu: Ổn định bài hồ, bài men trên cơ sở hệ thống nhà cung cấp hiện tại. Tiếp tục thực hiện dự trữ nguyên liệu đất sét và cao lanh 3 tháng đến 1 năm tại Công ty và tại nhà cung cấp. Lựa chọn thêm các nhà cung cấp, tiếp tục thử nghiệm các loại nguyên liệu mới đảm bảo luôn có nguồn dự phòng bổ sung, thay thế, giá cả cạnh tranh.

- Sản phẩm mới: phối hợp với Trung tâm R&D - Công ty CP Thương mại Viglacera phát triển dự kiến 6 mẫu sản phẩm mới (2 bệt liền thông minh, 2 bệt treo, 2 chậu)

- Công tác kinh doanh: tích cực hợp tác phối hợp với Công ty CP Thương mại Viglacera trong công tác đặt hàng và cung cấp hàng, hỗ trợ thị trường, đưa sản phẩm mới ra tiêu thụ.

- Công tác đầu tư: tập trung đầu tư 3 băng bệt liền, bệt rời để nâng cao năng lực đồ rót khi sản xuất trở lại với giá trị là 1.470.000.000 đồng. Đồng thời thực hiện hạng mục mua sắm Cánh quạt Q2 cho lò nung Tunnel (chuyển tiếp của năm 2023 sang) với giá trị là 493.000.000 đồng.

- Chấp hành đúng các quy định về thuế, các chế độ đối với người lao động: nghiêm túc triển khai theo các quy định, quy chế và thỏa ước lao động, đặc biệt là các chế độ với người lao động trong thời gian dừng sản xuất.

Trân trọng cảm ơn.

CÔNG TY CỔ PHẦN SỨ VIGLACERA THANH TRÍ



TỔNG GIÁM ĐỐC  
Khuất Quang Chức