

BÁO CÁO CỦA TỔNG GIÁM ĐỐC VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2021 KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2022 TẠI ĐHĐCĐ 2022

Tổng Giám Công ty xin báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2021 và phương hướng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm 2022 và thời gian tới tại Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên 2022 như sau.

Phần I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2021

1. Một số khó khăn của CKDA khi bước vào năm 2021:

a) Những vấn đề nội tại tích tụ từ nhiều năm trước để lại:

❖ Máy móc và thiết bị của Công ty đã đầu tư từ lâu, công nghệ sản xuất ít được cập nhật và đổi mới. Trong khi đó, sự phát triển rất nhanh của công nghệ sản xuất, cũng như đối thủ cạnh tranh liên tục đầu tư mới như các dây chuyền đúc ép nhôm công nghệ mới, dây chuyền nhiệt luyện và anode mới... trong sản xuất Nhôm thanh định hình hay dây chuyền đúc, sản xuất kết cấu thép mới... Vì vậy, CKDA đang mất dần vị thế dẫn đầu & lợi thế công nghệ, giảm năng lực cạnh tranh, đang dần bị tụt hậu dẫn đến giảm thị phần và mất thị trường.

❖ Công ty đang trong thời kỳ chuyển đổi, thay đổi cơ cấu tổ chức, nhân sự từ lãnh đạo đến một số cán bộ cấp trung..., làm nảy sinh vấn đề diễn hình của thời kỳ quá độ, ảnh hưởng đến tâm tư, tình cảm, cách nghĩ, cách làm, đặc biệt là động lực làm việc của người lao động.

b) Về mặt khách quan

❖ Do Đại dịch Covid – 19 tại Việt Nam và toàn cầu, giãn cách xã hội kéo dài, nhu cầu mua sắm các sản phẩm của Công ty trong và ngoài nước giảm mạnh, ảnh hưởng rất nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty:

- Doanh thu giảm do nhiều ngành công nghiệp, bất động sản hoạt động cầm chừng,
- Giá đoạn nguồn cung do thông thương quốc tế bị ảnh hưởng nghiêm trọng dẫn đến khan hiếm nguồn nguyên vật liệu, giá nguyên vật liệu tăng đột biến, đặc biệt vào cuối năm 2021 và đầu năm 2022.

Kết quả cụ thể như sau:

Đơn vị tính: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Đvt	Kế hoạch 2021	Thực hiện 2021	TH2021/ KH2021
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1,118.04	861.73	77%
	<i>Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ</i>	<i>Tỷ đồng</i>	<i>1,021.29</i>	<i>758.01</i>	<i>74%</i>
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	113.51	109.81	97%
3	Tỷ lệ cổ tức	%	25	27	108%
4	Đầu tư XDCB, TSCĐ	Tỷ đồng	98.10	0.78	0.8%
5	Tổng quỹ lương	Tỷ đồng	131.35	85.81	65%
6	Tỷ trọng tiền lương/doanh thu	%	12.9%	11.3	88%

Ghi chú: Tỷ lệ cổ tức thực hiện năm 2021 sẽ được trình và lấy ý kiến tại Đại hội đồng cổ đông năm 2022.

NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ**1. Công tác bán hàng:****1.1. Công tác bán hàng đúc và GKG:**Những việc chưa làm tốt:

- ❖ Chưa đánh giá được hết tác động của việc tiến độ triển khai một số dự án GKG bị chậm lại, chưa chủ động và có giải pháp khai thác một số sản phẩm kết cấu khác để thay thế dẫn đến ảnh hưởng doanh thu lĩnh vực GKG giảm mạnh, chỉ đạt 49%.
- ❖ Năm thông tin khách hàng và thị trường chưa sát dẫn đến một số quyết định bán chưa hiệu quả.
 - Chưa tăng được doanh thu XK và tại các thị trường nội địa truyền thống như: Một số đơn vị thành viên VICEM, Tập đoàn VISSAI, khai khoáng v.v...

1.2. Kinh doanh sản phẩm nhôm thanh và nhôm kính.**1.2.1. Nhôm thanh:**Những việc thực hiện tốt:

- ❖ Thành công bước đầu trong việc chuyển hướng trọng tâm phát triển hàng công nghiệp. Kết quả sản lượng hàng công nghiệp tăng so với kế hoạch và cùng kỳ các năm trước theo đúng chiến lược của Công ty.
- ❖ Phối hợp giữa bán hàng và bộ phận sản xuất được cải thiện rất nhiều so với những năm trước đây. Góp phần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Những việc chưa làm tốt:

- ❖ Việc phát triển Đại lý để tăng độ phủ các miền thực hiện chưa tốt:
 - Chưa phát triển thêm các Nhà phân phối hoặc Đại lý ở miền Bắc.
 - Chưa tìm được biện pháp hữu hiệu nào trong việc phát triển sản phẩm ở miền Nam và miền Trung mà chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn như TP HCM và Đà Nẵng.
 - Công nợ xấu phải trích lập dự phòng có xu hướng tăng.
 - * Tham mưu, đề xuất về chính sách giá, chính sách bán hàng chưa tốt..

1.2.2. Thi công nhôm kính (CKDA Windows):Những việc thực hiện tốt:

- ❖ Lợi nhuận năm 2021: 11,472 triệu đồng, vượt mục tiêu kế hoạch.
- ❖ Kiểm soát chi phí tốt, lợi nhuận quyết toán luôn vượt dự toán.

Những việc chưa làm tốt:

- ❖ Chưa phát triển và ký được hợp đồng với khách hàng ngoài VIN như kỳ vọng mặc dù đã tiếp thị và tham gia chào giá nhiều dự án ngoài VIN với các chủ đầu tư đã chào giá như: FLC; BIM; DANKO; Đạt Phương; CDC.
- ❖ Doanh thu không đạt kế hoạch.

1.3. Kinh doanh thương mại và xuất nhập khẩuNhững việc thực hiện tốt:

- ❖ Bán hàng XK+TM: Phát triển được 1 số khách hàng mới ở cả 3 lĩnh vực: Thép đúc (Mỹ), gang cầu (Mỹ), nhôm thanh (Canada)
- ❖ Dự báo tương đối sát xu hướng biến động của giá cả NVL, từ đó tư vấn lãnh đạo công ty lựa chọn thời điểm mua tốt. VD: mua Billet và các loại Ferro

Những việc chưa làm tốt:

- ❖ Kim ngạch XK không đạt kế hoạch (tương ứng 43%).
- ❖ Không có doanh thu XK tại một số thị trường như UAE, Úc...

2. Công tác sản xuất:

2.1. Sản xuất sản phẩm Đúc:

Những việc làm tốt:

- ❖ Về cơ bản các sản phẩm đúc đều đảm bảo chất lượng, góp phần giữ vững được thương hiệu của CKDA.
- ❖ Tiến độ sản xuất cơ bản đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Tư duy quản trị sản xuất còn chậm đổi mới, nhất là tư duy sản xuất gắn với quản trị chi phí.
- ❖ Vẫn còn một số khiếu nại của khách hàng về chất lượng một số sản phẩm truyền thống như tấm lót, bi..

2.2. Sản xuất sản phẩm Giàn không gian:

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Xem xét, bóc tách kỹ thuật cho một số công trình còn thiếu căn trọng, thiếu bài bản chưa đánh giá hết độ khó khăn, chưa sát thực tế... dẫn đến tư vấn bán, chốt hợp đồng chưa tốt.
- ❖ Phối hợp/ tương tác nội bộ giữa các bộ phận chưa tốt.
- ❖ Vẫn còn một số sai sót trong lập quy trình công nghệ chế tạo, bóc tách, dự trù vật tư, lập bản vẽ kỹ thuật. Một số không theo sát với thực tế sản xuất, nguồn lực của Công ty; một số chưa tối ưu hóa chi phí. Tư duy bộ phận kỹ thuật chậm đổi mới, làm việc thụ động.
- ❖ Công tác điều hành SX một số dự án chưa tốt, còn để xảy ra tình trạng chậm tiến độ và vượt chi phí dự toán.

2.3. Sản xuất Nhôm thanh và thi công nhôm kính:

Những việc làm tốt:

- ❖ Công tác quản trị chi phí sản xuất: Năm 2021, tiêu hao vật tư thực tế của nhà máy cơ bản đạt chỉ tiêu định mức. Các trưởng đơn vị đã nhận thức rõ trách nhiệm và chủ động đưa ra những hành động khắc phục kịp thời ngay khi có tình huống bất thường về tiêu hao vật tư.
- ❖ Công tác lập kế hoạch sản xuất đã cụ thể và chi tiết hàng tuần, bám sát mục tiêu tiến độ giao hàng. Phòng điều độ đã chuẩn hóa và áp dụng quy chế xuất hàng. Hoạt động điều hành của bộ phận điều độ đã được cải tiến, trở thành cầu nối, điều hành phối hợp các bộ phận, kịp thời xử lý giải quyết các vướng mắc trong sản xuất, giảm thiểu việc chậm tiến độ giao hàng so với năm trước, các thông tin khiếu nại của khách hàng đã được giải quyết kịp thời.
- ❖ Công tác quản lý nhân lực, sắp xếp ca sản xuất: tổ chức tốt công tác sản xuất trong điều kiện thiếu nhân lực, thực hiện ở tất cả các phân xưởng;. Điều chuyển nhân sự, bố trí ca sản xuất hợp lý, khai thác tối đa năng lực sản xuất; khai thác tốt nguồn nhân lực. Thực tế sử dụng nhân lực đã giảm và khối lượng sản xuất đã tăng so với trước đây.

Điều này đã thể hiện năng suất lao động tăng, và đặc biệt vẫn còn khả năng đáp ứng khi có yêu cầu vượt tải.

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Công tác chuẩn bị sản xuất: Chưa chủ động trong công tác quản lý tồn kho sản phẩm, quản lý hàng trả về, hàng chậm giao hoặc hàng đặt chưa giao, vẫn còn trường hợp bị động trong chuẩn bị vật tư, phối và các điều kiện cho sản xuất.
- ❖ Công tác sắp xếp mặt bằng sản xuất và sửa chữa thiết bị: Phối hợp chưa tốt trong công tác sửa chữa thiết bị cơ điện, có tình huống chưa chủ động phối hợp giữa phân xưởng sản xuất và bộ phận cơ điện. Chưa duy trì tốt công tác sắp xếp mặt bằng, vệ sinh công nghiệp
- ❖ Công tác thiết kế sản phẩm mới: Chưa có kế hoạch cụ thể hoặc hành động quyết liệt để đáp ứng chủ trương lãnh đạo công ty.
- ❖ Công tác tư vấn đầu tư cho lãnh đạo Công ty còn yếu.

2.4. Công tác đầu tư và sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị:

Những việc làm tốt

- ❖ Hầu hết các thiết bị sản xuất đều được phát huy hết công suất, luôn trong tình trạng quá tải. Mặt khác, rất nhiều thiết bị cũ, xảy ra nhiều sự cố nhưng công tác bảo dưỡng sửa chữa thiết bị, cải tạo, nâng cấp đã được triển khai tốt đáp ứng cơ bản yêu cầu sản xuất.

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Chưa bổ sung đầy đủ các quy trình bảo dưỡng định kỳ, sửa chữa thiết bị toàn công ty.
- ❖ Không hoàn thành kế hoạch đầu tư tạo TSCĐ đã được ĐHCĐ thông qua.

3. Công tác mua sắm vật tư

Những việc làm tốt

- ❖ Quy hoạch thêm được nhiều NCC/NTP mới cho nhiều chủng loại vật tư hàng hóa.
- ❖ Bám sát nhu cầu về vật tư cho tất cả các lĩnh vực để có kế hoạch đáp ứng kịp thời.
- ❖ Đối với nhiều loại vật tư đã đàm phán với các nhà cung cấp để có được giá cả cạnh tranh cũng như những điều kiện thương mại có lợi cho Công ty.
- ❖ Kiểm soát vật tư tồn kho theo đó tiến đến giảm dần lượng hàng hóa tồn kho lâu ngày.

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Chưa chủ động trong việc cập nhật thông tin về xu hướng biến động của giá cả vật tư quan trọng trên cơ sở đó đề xuất mua hiệu quả vật tư cho sản xuất và dự phòng.

4. Công tác tài chính, kế toán và giá thành:

Những việc làm tốt

- ❖ Lập và thực hiện các phương án huy động vốn đảm bảo cơ cấu tối ưu với chi phí sử dụng vốn thấp nhất có thể.
- ❖ Quản lý được các rủi ro về tài chính, không gây thâm hụt dòng tiền;
- ❖ Thực hiện tốt công tác lập báo cáo quản trị theo các mảng hoạt động, báo cáo định kỳ hàng tháng;
- ❖ Hỗ trợ Ban lãnh đạo trong việc quản trị chi phí, tối đa hóa lợi nhuận của Công ty.

Những việc làm chưa tốt:

- ❖ Việc xử lý hồ sơ chứng từ còn chậm chưa được như mong muốn của ban lãnh đạo;

- ❖ Công tác báo cáo, các quyết toán nội bộ còn chậm chưa đúng thời hạn mà lãnh đạo yêu cầu;
- ❖ Chưa có sự hỗ trợ phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận kinh doanh, mua hàng và tài chính.

PHẦN II. KẾ HOẠCH 2022 VÀ NHỮNG NĂM TỚI.

A. ĐÁNH GIÁ CƠ HỘI/ĐIỂM MẠNH VÀ THÁCH THỨC/ĐIỂM YẾU CỦA CKDA:

1. Cơ hội và điểm mạnh:

- ❖ Thế giới muốn tìm NCC sản phẩm đúc, gia công cơ khí, rèn dập, nhôm sau giai công và xử lý bề mặt khác ngoài Trung Quốc để đảm bảo chuỗi cung ứng các sản phẩm CN phụ trợ.
- ❖ Nhiều doanh nghiệp FDI tại Việt Nam muốn tìm kiếm, mở rộng các NCC địa phương cung cấp các SP giống như CKDA đang SXKD.
- ❖ Việt Nam đang đẩy mạnh đầu tư nhiều dự án giao thông (cầu, đường cao tốc; đường sắt..), sân bay và các dự án năng lượng => Nhu cầu các SP của CKDA tăng.
- ❖ Hạ tầng cứng, mềm của CKDA cơ bản đáp ứng yêu cầu làm hàng XK và FDI; Nguồn lực tài chính mạnh.

2. Thách thức và điểm yếu:

- ❖ Tính mới, độc đáo của sản phẩm không còn, dễ có sản phẩm thay thế; dư địa tối ưu hoá để cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm; tiết kiệm chi phí hạ giá thành, tăng doanh thu không còn nhiều nhất là ở thị trường nội địa.
- ❖ Đại dịch Covid 19 vẫn còn diễn biến phức tạp khó lường gây ảnh hưởng nặng nề đến nền Kinh tế và các doanh nghiệp đến cả bên Cung và bên Cầu.
- ❖ Dung lượng Thị trường trong nước nhỏ, mức độ cạnh tranh rất cao; đối thủ cạnh tranh ngày càng phát triển về mọi mặt, xuất hiện những đối thủ cạnh tranh rất mạnh cả ở 3 mảng đúc, GKG, Nhôm thanh.
- ❖ Động lực làm việc giảm; sức ỳ, chủ nghĩa kinh nghiệm, năng lực của cán bộ quản lý còn hạn chế, nghề vất vả khó thu hút, khó tuyển được nguồn nhân lực mới nhất là công nhân kỹ thuật. Chất lượng nguồn nhân lực nhất là nhân lực sales chưa đáp ứng được tình hình mới, nhân sự mới còn yếu và thiếu thực tiễn.
- ❖ Những vấn đề phát sinh trong quá trình chuyển đổi.
- ❖ Máy móc thiết bị đầu tư đã lâu; giờ cũ hỏng nhiều, phải thường xuyên sửa chữa, bảo dưỡng ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng sản phẩm và tiến độ giao hàng.
- ❖ Tìm hướng đầu tư phát triển mới, tạo đột phá.
- ❖ Giá nguyên vật liệu nhất là NVL nhập khẩu cho SX Nhôm và đúc thép diễn biến khó lường, tình trạng đứt gãy nguồn cung.

B. KẾ HOẠCH NĂM 2022 VÀ MỘT SỐ ĐỊNH HƯỚNG CHÍNH.

Trước tình hình trên Ban Điều Hành xây dựng KHSXKD năm 2022 và đưa ra một số định hướng chính như sau:

1. Các chỉ tiêu chính

Đơn vị tính: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Đvt	Thực hiện 2021	Kế hoạch 2022	KH2022/TH2021
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	861.73	1,198.32	139%
	<i>Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ</i>	<i>Tỷ đồng</i>	<i>758.01</i>	<i>1,103.36</i>	<i>146%</i>
2	Lợi nhuận sau thuế được phân phối	Tỷ đồng	109.81	111.89	102%
3	Tỷ lệ cổ tức tối thiểu	%	27	27	100%
4	Đầu tư XDCB, TSCĐ (*)	Tỷ đồng	0.78	240.49	30,929%
5	Tổng quỹ lương	Tỷ đồng	85.81	115.63	135%
6	Tỷ trọng tiền lương/ doanh thu	%	11.3	10.5	93%

2. Giải pháp thực hiện

2.1. Đổi mới công tác kinh doanh, bán hàng:

- ❖ Thay đổi mạnh mẽ công tác bán hàng: Đào tạo, sắp xếp và tổ chức lại các phòng bán hàng, sắp xếp nhân sự và tổ chức phù hợp, hiệu quả, đúng người đúng việc để thực hiện các định hướng cụ thể cho từng mảng như sau:

TT	Định hướng chính
A	Phòng Kinh doanh Đúc & KCT
1	Ưu tiên nguồn lực, tạo thay đổi rõ rệt trong công tác XK sản phẩm đúc; sản phẩm rèn dập
2	Thử nghiệm tẩm lót cho các nhà máy nghiền bi tại các Nhà máy Nhiệt điện.
3	Cung cấp sản phẩm KCT, SP đúc cho các công trình hạ tầng giao thông như sân bay, cầu, đường cao tốc và hạ tầng cho KCN, KCX.
4	Tăng năng lực SX, gia công khuôn nhất là khuôn đùn ép cho các Nhà máy sản xuất Nhôm thanh
5	Phát triển kết cấu thép khác ngoài GKG nút cầu.
B	Phòng Kinh doanh Nhôm thanh
1	Tăng tỷ trọng hàng công nghiệp, nội thất, xuất khẩu. Giảm dần sự phụ thuộc vào nhôm thanh XD.
2	Bán sản phẩm nhôm thanh (ngoài cửa) vào các công trình giao thông.
3	Mở rộng kênh phân phối nhôm thanh xây dựng.
C	Phòng CKDA Windows
1	Tăng doanh thu và sản lượng với các dự án của CĐT ngoài VIN Group. Nhất là các dự án giao thông, sân bay.
2	Thâm nhập thị trường nhà tư nhân có thu nhập cao.

3	Làm chủ việc thiết kế và thi công sản phẩm vách kính lớn.
TT	Định hướng chính
D	Phòng Thương mại quốc tế
1	Sản phẩm bi nghiền: Tăng sản lượng và khách hàng tại thị trường hiện tại và tìm thêm khách hàng mới tại thị trường Úc (khai khoáng), UAE, Indonesia (xi măng).
2	Bán hàng thép đúc gia công bán tinh (do công ty sản xuất), hàng gang (cầu, xám) trọng lượng < 50kgs (thương mại) xuất khẩu lớn tới thị trường Mỹ, EU.
3	Bán hàng bi nghiền nhập khẩu cho thị trường khai khoáng.
4	Bán hàng nhôm thanh xây dựng và công nghiệp vào thị trường Bắc Mỹ và EU.

❖ Các định hướng trên đều đã có mục tiêu, giải pháp thực hiện và đề xuất hỗ trợ triển khai chi tiết.

2.2. Về công tác sản xuất và đầu tư

- ❖ Tăng cường công tác giám sát công nghệ, giám sát quá trình, định mức và kiểm soát định mức. Nghiên cứu tìm hiểu kỹ về công nghệ cũng như tính năng thiết bị đề xuất các loại vật liệu phù hợp với nhu cầu sử dụng của khách hàng nhằm tạo ra dấu ấn đặc thù của CKDA nhất là ở mảng đúc.
- ❖ Tạo đột phá trong công tác điều hành, quản lý dự án, quản lý chi phí các công trình GKG và KCT.
- ❖ Rà soát, kiểm soát, quản lý chặt chi phí các công đoạn để giảm giá thành.
- ❖ Ưu tiên thực hiện các chương trình đầu tư đã được phê duyệt, nhất là tại khu vực Nhôm.

Trên đây là báo cáo của Tổng Giám đốc tại ĐHCĐ thường niên của Công ty năm 2022; kính mong được sự đóng góp ý kiến của các Quý Cổ đông và Quý vị đại biểu.

Kính chúc Quý vị và gia đình mạnh khỏe, hạnh phúc và ngày càng thịnh vượng.

Xin trân trọng cảm ơn!



TỔNG GIÁM ĐỐC

LÀ QUÝ DUẤN