

DỰ THẢO



Hà Nội, ngày 31 tháng 03 năm 2020

**BÁO CÁO**

**ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2019  
CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2020**

**Phần thứ nhất**

**TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2019**

**I. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chủ yếu:**

Chỉ tiêu	ĐVT	KH năm 2019	Thực hiện năm 2019	% so với KH năm 2019	% so với thực hiện năm 2018
I- Giá trị sản xuất CN (giá CĐ 1994)	Tỷ đồng	363	349,442	96,27	91,52
II- Giá trị sản xuất CN (theo giá thực tế)	Tỷ đồng	921,552	897,392	97,38	94,51
III- Doanh thu tiêu thụ	Tỷ đồng	922	929,15	100,77	100,06
IV- Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	21	51,711	246,24	339,1
V- Sản phẩm sản xuất chủ yếu					
1- Lốp xe đạp	Chiếc	3.106.000	3154.266	101,6	98
2- Săm xe đạp	Chiếc	4.013.000	4.253.481	106	107,6
3- Lốp xe máy	Chiếc	1190.000	1.049.655	88,2	86,9
4- Săm xe máy	Chiếc	6.959.000	6.407.936	92,1	92,4
5- Lốp ô tô	Chiếc	310.320	277.129	89,3	87,4
6- Săm ô tô	Chiếc	232.045	186.964	80,6	84,1
7- Yêm ô tô	Chiếc	97.278	83.332	85,7	86
VI- Sản phẩm tiêu thụ chủ yếu					
1- Lốp xe đạp	Chiếc	3.106.000	3.242.832	104,4	100,9
2- Săm xe đạp	Chiếc	4.013.000	4.271.888	106,5	101,7
3- Lốp xe máy	Chiếc	1190.000	1.086.680	91,3	95,9
4- Săm xe máy	Chiếc	6.959.000	6.768.151	97,3	103,4
5- Lốp ô tô	Chiếc	310.320	286.364	92,3	93,1
6- Săm ô tô	Chiếc	232.045	201.089	86,7	91,1
7- Yêm ô tô	Chiếc	97.278	87.250	89,7	92,8

**II. Đánh giá thực hiện nhiệm vụ năm 2019**

Năm 2019, tăng trưởng kinh tế đạt khá cao, năng suất lao động và chất lượng tiếp tục được cải thiện, kinh tế vĩ mô ổn định vững chắc hơn, cụ thể là tăng trưởng GDP mức ước

đạt 6,8%, trong khi tốc độ tăng chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân cả năm được kiểm soát ở mức thấp (2,7-3%).

Với những đặc thù riêng, ngành công nghiệp sản xuất sản phẩm cao su nói chung và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CP Cao su Sao vàng, ngoài thuận lợi là giá nguyên vật liệu tương đối ổn định và ở mức thấp hơn so với 2018 thì còn gặp rất nhiều khó khăn như

- Sự cạnh tranh khốc liệt các sản phẩm sẫm lớp nói chung của không chỉ các doanh nghiệp trong nước mà cả các doanh nghiệp nước ngoài tràn ngập thị trường Việt Nam.
- Thị trường sẫm, lớp ô tô quá khó khăn do lớp nội tăng giá trong khi đó hàng Trung Quốc và đặc biệt là Chengsinh, Maxxis không tăng giá dẫn đến tiêu thụ quá khó khăn.
- Thị trường sẫm, lớp xe máy khó khăn hơn do xuất hiện nhiều thương hiệu mới chất lượng tốt, giá rẻ là Vanlock và Sobec cộng thêm hệ thống lắp ráp suy giảm do bản quyền nên tình hình rất khó khăn, đặc biệt là những tháng cuối năm 2019.
- Xu hướng chuyển đổi lớp ô tô từ bias sang radian trong khi Công ty chưa sản xuất được dòng sản phẩm này
- Lớp xe máy không sẫm dần thay thế lớp có sẫm. Công ty đã sản xuất lớp không sẫm tuy nhiên chủng loại còn chưa đa dạng, chất lượng có độ ổn định chưa cao
- Lực lượng lao động thiếu hụt ảnh hưởng trực tiếp đến sản lượng, năng suất lao động, doanh thu bán hàng và thu nhập của người lao động.
- Rào cản kỹ thuật làm giảm sản lượng xuất khẩu do Công ty chưa được cấp chứng nhận chất lượng GSO để xuất khẩu sản phẩm sang các nước Trung đông.
- Việc tuyển dụng lao động gặp nhiều khó khăn, có sự chênh lệch lớn giữa lao động tuyển vào và lao động nghỉ việc dẫn đến thiếu hụt lao động tại tất cả các đơn vị trong toàn Công ty.

Những khó khăn trên đã ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường, ảnh hưởng đến việc tăng doanh thu và sản lượng tiêu thụ, tuy nhiên với sự chỉ đạo sát sao của Hội đồng quản trị, với sự nỗ lực cố gắng của Ban điều hành và toàn thể CBCNV trong Công ty trong năm qua đã đạt được một số kết quả rất tích cực thể hiện qua các mặt sau:

## **1. Công tác quản lý điều hành sản xuất**

### **a. Các mặt đã làm được:**

- Tập thể lãnh đạo Công ty, Ban điều hành, cán bộ quản lý trong công ty nhận thức rõ và đề ra các biện pháp từng bước giải quyết khắc phục các yếu kém tồn tại trong công tác quản trị Công ty như: khả năng cạnh tranh, vấn đề chất lượng sản phẩm, giá thành, đa dạng hóa sản phẩm, công tác thị trường trong nước và xuất khẩu.

- Công tác tiêu thụ sản phẩm tiếp tục gặp phải những khó khăn rất lớn, Ban điều hành đã tập trung chỉ đạo xây dựng kế hoạch, mục tiêu cho từng tháng, từng quý và phân đầu thực hiện. Tiếp tục rà soát, tổ chức lại hệ thống đại lý tiêu thụ sản phẩm trong và ngoài nước. Từng bước khắc phục các tồn tại, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm SRC. Tổ chức triển khai thực

hiện các phương án tiếp cận khách hàng mới nhằm đạt các mục tiêu kế hoạch đề ra ở mức cao nhất có thể.

- Tiếp tục tăng cường các biện pháp quản lý nhằm tiết giảm chi phí, tiết kiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm hạ giá thành sản phẩm, hợp lý hóa sản xuất. Tổ chức rà soát bổ sung các quy định, quy chế hiện có nhằm kiểm soát chặt chẽ việc mua bán, xuất nhập phụ tùng, vật tư, nguyên vật liệu. Đảm bảo quá trình xét duyệt đúng quy định, quy chế mua sắm vật tư đã ban hành. Chỉ đạo các bộ phận chuyên môn tích cực tìm thêm các nhà cung cấp mới, nhà cung cấp trong nước các vật tư phục vụ sản xuất đảm bảo chất lượng và giá cả cạnh tranh, giảm áp lực nhu cầu ngoại tệ để nhập khẩu.

- Coi trọng công tác thực hiện định mức vật tư, luôn cập nhật hoàn thiện bộ định mức, kiểm điểm định mức hàng tháng, đề ra biện pháp khắc phục kịp thời các sai lệch, yếu kém trong xây dựng và quản lý thực hiện định mức vật tư tại các đơn vị.

#### **b. Các mặt tồn tại trong công tác điều hành:**

- Công tác điều hành quản lý trực tiếp tại các xí nghiệp sản xuất chưa thực sự hiệu quả. Việc quản lý lao động, quản lý công nghệ ở một vài đơn vị có lúc chưa đáp ứng được yêu cầu, phục vụ đạt hiệu quả chưa cao.

- Việc sắp xếp, bố trí lao động tại một số bộ phận, dây chuyền sản xuất tiếp tục bị mất cân đối do sự thiếu hụt lao động, biến động giảm về quy mô sản xuất, cơ cấu sản phẩm bị thay đổi nhiều dẫn đến năng suất lao động đạt thấp (đặc biệt là ở Xí nghiệp sản xuất lớp ô tô). Bộ máy quản lý, gián tiếp, phục vụ đạt hiệu quả chưa cao.

- Chưa khắc phục triệt để các nguyên nhân làm giảm chất lượng lớp (Độ mài mòn nhanh, nứt rãnh hoa đối với lớp hoa dọc).

- Công tác nghiên cứu phát triển sản xuất sản phẩm mới chưa đáp ứng được yêu cầu thị trường.

#### **2. Công tác tổ chức nhân sự và lao động tiền lương**

- Công ty luôn chú trọng đến công tác xây dựng chính sách phân phối tiền lương, đơn giá tiền lương, đảm bảo ổn định thu nhập và ngày càng được cải thiện tạo tiền đề cho người lao động yên tâm công tác, nâng cao năng suất lao động và đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- Công ty đảm bảo thực hiện đầy đủ các chính sách theo qui định đối với người lao động.

- Đã xây dựng và ban hành hệ thống thang bảng lương mới theo tiêu chuẩn hiện hành áp dụng từ ngày 01/01/2019.

- Trong năm 2019 tình hình lao động của Công ty tiếp tục gặp nhiều khó khăn. Người lao động nghỉ việc nhiều trong khi số lao động tuyển dụng mới không bù đắp được số lao động nghỉ việc. Tình trạng này xảy ra ở các đơn vị của Công ty ở cả Hà Nội và Chi nhánh Thái Bình dẫn đến việc thiếu lao động trong dây chuyền sản xuất, ảnh hưởng đến việc tổ chức sản xuất và sản lượng sản phẩm. Để khắc phục tình trạng này, Công ty đã có nhiều biện pháp như: Thực hiện chi hỗ trợ tiền thuê nhà 300.000 đồng/người/tháng áp dụng cho công nhân trực tiếp sản xuất ở Hà Nội phải đi thuê nhà ở, bố trí chỗ ở cho công nhân mới tại Hà Nội, chi tiền chuyên cần 500.000 đồng/người/tháng cho công nhân các đơn vị trực tiếp sản xuất nhằm động viên người lao động yên tâm làm việc và gắn bó với Công ty.

- Trong năm 2019, lao động toàn Công ty từ 939 người (31/12/2018) còn 845 người (31/12/2019). Tổng giảm 94 người, trong đó tăng mới 39 người và thực giảm 133 người.

- Thu nhập bình quân thực tế 1 tháng năm 2019 của người lao động là: 8.305.000 đồng/tháng (tăng 5,7% so với năm 2018). Thu nhập của người lao động tăng tuy nhiên với tỷ lệ nhỏ và vẫn ở mức thấp so với mặt bằng chung khu vực.

### 3. Công tác thị trường

- Thị trường sấm, lốp xe đạp xe đạp năm 2019 có nhiều thuận lợi do tình hình tăng giá bán và diễn biến trái chiều so với các năm trước, thị trường nhích lên, các đơn vị lắp ráp xe đạp thay đổi tiến hành lắp ráp đều các tháng chứ không tập trung vào tháng mùa vụ nữa để tránh tình trạng thiếu hàng nên việc cung cấp cho các khách hàng thuận lợi hơn tuy nhiên tình trạng thiếu hàng diễn ra đến hết tháng 11/2019 nên Công ty không tận dụng được thời cơ để nâng doanh thu bán hàng đồng thời do thiếu hàng nên Công ty đã mất rất nhiều thị phần vào đối thủ, phải tạm dừng cấp hàng vào Miền Trung, Miền Nam để giữ Miền Bắc nên mất rất nhiều cơ hội.

- Thị trường sấm, lốp xe máy khó khăn hơn do xuất hiện nhiều thương hiệu mới chất lượng tốt, giá rẻ là Wanlock và Sobec cộng thêm hệ thống lắp ráp suy giảm do bản quyền nên tình hình rất khó khăn, đặc biệt là những tháng cuối năm 2019.

- Thị trường sấm, lốp ô tô quá khó khăn do lốp nội tăng giá trong khi đó hàng Trung Quốc và đặc biệt là Chengsinh, Maxxis không tăng giá dẫn đến tiêu thụ quá khó khăn. Chất lượng lốp ô tô các loại khách hàng toàn quốc phản ánh mòn nhanh, không thể cạnh tranh được với Maxxis và DRC trong khi đó lại chịu áp lực vì Casumina giá rẻ hơn nhiều nên việc ra hàng của các đại lý bị hạn chế, đặc biệt là tại thị trường Miền Nam. Sấm, yếm ô tô có quá nhiều lỗi và bị khách hàng phản ứng dữ dội, việc này chưa giải quyết được nên không thể đẩy mạnh tiêu thụ.

- Trong điều kiện thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt tuy nhiên Công ty đã xây dựng chính sách bán hàng linh hoạt, phù hợp với thực tế trên thị trường. Tiếp tục tăng cường đầu tư cho công tác thị trường, rà soát, tổ chức lại mạng lưới đại lý phân phối của Công ty. Tùy theo đặc điểm của từng vùng, từng khu vực để xây dựng hệ thống phân phối phù hợp. Công ty luôn coi trọng công tác quảng cáo, xúc tiến thương mại, các chính sách hỗ trợ khách hàng. Công ty đã cung cấp biển hiệu cho hệ thống phân phối lại của các đại lý cấp 1, giới thiệu sản phẩm thông qua việc tham gia các hội chợ trong nước và quốc tế, tặng các sản phẩm, vật phẩm khuyến mại, quảng bá hình ảnh của Công ty trên các phương tiện thông tin đại chúng... Kết quả kinh doanh có những dấu hiệu tích cực khi hoàn thành kế hoạch tiêu thụ năm 2019 của Công ty, doanh thu năm 2019 đạt 926.217 tỷ, tăng 0.5% so với năm 2018.

Mặc dù hoàn thành kế hoạch tiêu thụ năm 2019 của Công ty nhưng thực tế tình hình tiêu thụ gặp rất nhiều khó khăn do lợi thế cạnh tranh sản phẩm của Công ty ngày càng kém so với các đối thủ, chất lượng sản phẩm không khác biệt so với các đối thủ trong khi đó giá lại cao hơn nên quá khó khăn trong bán hàng.

Theo bảng so sánh thì lốp xe đạp giảm 1,97%, sấm xe đạp tăng 1,84% mặc dù tình hình thiếu hàng diễn ra quá dài nên với kết quả như vậy là tốt, nếu không thiếu hàng thì khả năng tăng doanh số sẽ cao.

Mặt hàng sấm, lốp xe máy thì lốp xe máy giảm 6%, còn sấm xe máy giảm 1,7% điều này thể hiện đúng sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường, doanh số giảm tập trung ở

Miền Bắc và Miền Nam do lắp ráp giảm và cạnh tranh khốc liệt của Sobec, Wanlock và chính sách giá của Casumina ngày càng giảm (hiện tại Giá Casumina đã tương đương với SRC chứ không có sự chênh lệch) với giá trị thương hiệu hơn, chất lượng lớp xe máy hơn mà giá tương đương thì sẫm, lớp xe máy SRC rất khó cạnh tranh với Casumina chứ chưa nói đến cạnh tranh với Wanlock chất lượng không thua kém và giá rẻ hơn nhiều so với SRC (Lớp xe máy Wanlock rẻ hơn SRC 7.000 đ- 10.000 đ/chiếc, sẫm xe máy rẻ hơn 2000 đ/chiếc).

Lắp ráp xe máy thì Casumina, DRC bán rẻ hơn SRC nên nhiều đơn vị như Lifan, Viet Motor, Sumotor Công ty không cung cấp được và chỉ cấp được phần nhỏ vào Honney.

Lớp ô tô tải nhẹ tiếp tục xu hướng suy giảm vì sự cạnh tranh của DRC và đặc biệt là lớp Maxxis chất lượng tốt mà giá tương đương cộng thêm hàng Trung Quốc nhập về Việt Nam từ 500-12 đến 825-16 đều có Radial với giá rất hợp lý và nhiều nhà nhập khẩu đã chuyển dịch nhập thêm tải nhẹ vì tải nặng Trung Quốc lợi nhuận đã suy giảm nhiều so với các năm trước.

Lớp ô tô tải nặng chỉ suy giảm 1,75% được coi là thành công do đưa vào được một số đơn vị sử dụng trực tiếp.

Sẫm, yếm ô tô suy giảm nhiều thể hiện đúng vì chất lượng sản phẩm còn nhiều vấn đề, quá nhiều lỗi mà đến giờ chưa khắc phục triệt để được.

- Năm 2019, doanh thu xuất khẩu đạt 7,48 triệu USD, tăng 1,9 % so với kế hoạch và 3,1% so với năm 2018. Bằng những giải pháp tích cực, công tác xuất khẩu tiếp tục đạt được mức tăng trưởng tốt so với năm trước. Một số thị trường bị suy giảm doanh số như Campuchia và Malaysia nguyên nhân chủ yếu đến từ giá sản phẩm lớp công trình không thể cạnh tranh được với các nhãn hàng khác như DRC, CSM. Bên cạnh đó chính sách thuế NK nước sở tại tăng cao hơn so với sản phẩm cùng loại nhập từ Trung Quốc nên ảnh hưởng đến tính cạnh tranh sản phẩm.

- Tuy nhiên, công tác xuất khẩu cũng gặp những khó khăn do Chất lượng sản phẩm của công ty vẫn chưa ổn định, một số lỗi phổ biến như lò tanh đối với lớp công trình vẫn chưa khắc phục triệt để, hiện tượng lớp bị tách lớp, rạn chân hoa. cao su nhanh mòn... vẫn còn xảy ra ảnh hưởng đến việc phát triển thương hiệu, uy tín của Công ty. Giá thành sản phẩm so với Trung Quốc và các đơn vị sản xuất cùng ngành thường cao hơn 7-8% nên đã ảnh hưởng đến tính cạnh tranh của sản phẩm. Trong khi đó chất lượng sản phẩm chưa có sự vượt trội nên bị các đối thủ lấn dần. Năng lực đóng gói, bốc xếp đóng hàng vào container so với đội ngũ các nhà máy khác chưa tốt, chưa chuyên nghiệp. Hàng hóa xếp vào cont chưa đóng gói chặt nên trong quá trình vận chuyển dẫn đến xô lệch rỗng công. Số lượng hàng hóa không được tận dụng bốc xếp tối đa nên cũng là một yếu tố đánh vào chi phí giá thành sản phẩm cao.

#### **4. Công tác tài chính**

- Công ty đảm bảo thực hiện nghiêm chỉnh các chính sách, chế độ thể lệ kế toán, tài chính của Nhà nước ban hành.

- Cơ quan kiểm toán độc lập đã tiến hành kiểm toán Báo cáo tài chính của Công ty theo quy định đối với Công ty niêm yết cổ phiếu tại Sở giao dịch chứng khoán TP Hồ Chí Minh và đánh giá báo cáo tài chính của Công ty đã phản ánh trung thực, hợp lý tình hình tài chính của Công ty tại ngày 31/12/2019.

- Làm tốt công tác huy động vốn, sử dụng hợp lý các nguồn vốn như vốn đầu tư của các cổ đông, lựa chọn phương án đầu tư, lựa chọn Ngân hàng có cơ chế và lãi suất hợp lý ...bảo toàn và phát triển nguồn vốn của Công ty.

- Kiểm soát chặt chẽ các khoản thu-chi, đảm bảo thu đúng chi đủ, quản lý chặt chẽ dòng tiền, sử dụng vốn đúng mục đích, có hiệu quả, quay vòng vốn nhanh, trả nợ ngân hàng đúng hạn theo các hợp đồng tín dụng và kế ước vay nợ với ngân hàng và các đối tượng khác.

- Đảm bảo việc trích lập các Quỹ của Công ty từ lợi nhuận còn lại và các khoản trích lập và hoàn nhập dự phòng thực hiện đúng theo quy định của Nhà nước, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông.

- Thường xuyên thu thập thông tin, đánh giá năng lực tài chính của khách hàng. Kiểm soát lượng tồn kho nguyên vật liệu, phụ tùng vật tư, bán thành phẩm và thành phẩm ở mức hợp lý.

- Năm 2019, lợi nhuận trước thuế của công ty đạt 51.711 tỷ đồng, bằng 246% so với kế hoạch và tăng 239,1 % so với năm 2018.

- 100% công nhân viên trong Công ty đã được thanh toán lương qua thẻ.

### **5. Công tác khoa học kỹ thuật, chất lượng**

Năm 2019, Công ty tiếp tục đẩy mạnh công tác nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, tích cực tìm kiếm, khai thác, nghiên cứu, thử nghiệm và áp dụng đưa vào sản xuất các loại vật liệu mới, thay đổi đơn pha chế, hợp lý hóa nguyên vật liệu và kết cấu sản phẩm nhằm nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, tăng tính cạnh tranh của sản phẩm mang lại hiệu quả kinh tế cho Công ty. Cụ thể:

- Nghiên cứu áp dụng sản xuất đại trà chất chống đảo chiều lưu hóa, cải thiện khả năng chịu lão hóa nhiệt cho hỗn hợp cao su mũ lốp ô tô tải nặng đường trường 70S và công trường 96S.

- Hợp lý hóa chi phí lốp xe nâng: 3 quy cách nhằm tiết giảm chi phí nguyên vật liệu

- Sửa đổi thi công lốp tải nhẹ cỡ vành 13-15 inch giảm tỷ lệ sửa chữa và khuyết tật ở hông lốp.

- Tiếp tục nghiên cứu nâng cao chất lượng lốp xe máy không sấm và thiết kế các mẫu mã hoa văn mới: tập trung vào mục tiêu tăng khả năng bám đường. Giảm độ dày lớp cao su kín khí từ 1.5mm xuống 1.0 mm, tiết giảm chi phí khoảng 5.000 đồng/lốp.

- Thay đổi đơn pha chế sấm ô tô nâng cao chất lượng, áp dụng dán băng dính hết phần kẹp cho sấm cỡ vành 16 trở lên nhằm khắc phục hiện tượng mỏng sấm tại vị trí kẹp

- Hiệu chỉnh tăng độ rộng mặt cắt sấm xe máy mà vẫn giữ nguyên trọng lượng sản phẩm hạn chế dày mỏng cục bộ và nứt đầu nổi sấm.

- Cải tiến công đoạn hút chân không sấm xe đạp liền tăng năng suất lao động, giảm 24% tỷ lệ sấm phải kiểm tra lại (hút chân không lần 2).

- Nghiên cứu và chỉ đạo sản xuất thành công băng tải gân phục vụ nhu cầu sản xuất tôn lạnh trong toàn quốc. Đây là sản phẩm duy nhất chỉ Công ty cổ phần Cao su Sao Vàng sản xuất được, đáp ứng theo yêu cầu thị trường so với sản phẩm nhập khẩu trước đây từ Đài loan và Trung quốc

- Phát triển sản phẩm mới: nghiên cứu thiết kế mới/cải tiến đưa vào sản xuất 9 quy cách lốp ô tô, 5 quy cách lốp nông nghiệp, 3 quy cách lốp xe máy và 4 quy cách lốp xe đạp.

#### 6. Công tác đầu tư xây dựng cơ bản và công tác cơ điện

Trong năm 2019, công tác đầu tư xây dựng thực hiện việc giao nhận thiết bị máy móc, lắp đặt, nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng thiết bị máy móc thuộc các gói thầu đã ký hợp đồng năm 2019, tổng số 04 gói thầu. Kết quả thực hiện:

+ Giá trị thực hiện	: 1.933.000.000 đồng
+ Giá trị giải ngân	: 1.933.000.000 đồng

Công tác cơ điện, sửa chữa lớn máy móc thiết bị được thực hiện tương đối tốt đảm bảo duy trì hệ thống máy móc thiết bị hoạt động ổn định đáp ứng cho sản xuất không để sản xuất bị gián đoạn. Cải tạo trên 50 bộ khuôn sấm lốp xe đạp, xe máy, ô tô..., thực hiện trên 60 phương án sửa chữa của phòng KTCN, chế tạo trên 2 tấn phụ tùng các loại.

- Công tác quản lý sử dụng vật tư, linh kiện, phụ tùng cơ điện được giám sát chặt chẽ từ việc nhập, xuất cấp phát, đáp ứng cho việc bảo dưỡng sửa chữa thiết bị, chủ động trong việc chuẩn bị các vật tư, phụ tùng dự phòng hợp lý nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng.

#### 7. Công tác ATLĐ - VSCN - PCCN và công tác môi trường

- Trong năm 2019, công tác ATLĐ – VSCN - PCCN đã được Công ty thực hiện đầy đủ chế độ theo đúng quy định của pháp luật.

+ Huấn luyện định kỳ cho 100% công nhân về ATVSLĐ – VSCN – PCCN, sơ cấp cứu cho 100% công nhân với 675 người được huấn luyện.

+ Công tác PCCN thường xuyên được kiểm tra đảm bảo quy trình, quy định. Tổ chức huấn luyện nghiệp vụ cho CBCNV công ty nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm cũng như nghiệp vụ thực tập phương án PCCN theo kế hoạch của Cảnh sát PCCC.

+ Triển khai thực hiện đầy đủ các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường

### PHẦN THỨ HAI

### KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2020

#### I. Các chỉ tiêu chủ yếu

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch năm 2020 Tập đoàn giao	% so với thực hiện năm 2019	
			SX	TT
I-Giá trị sản xuất CN (theo giá CĐ 1994)	Tỷ đồng	358	102,4	
II-Giá trị sản xuất CN (theo giá thực tế)	„	914,523	101,9	
III-Doanh thu tiêu thụ	„	916	98,92	
III-Lợi nhuận trước thuế	„	21	41,17	
Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch năm 2020 Tập đoàn giao	% so với thực hiện năm 2019	
			SX	TT
IV- Sản phẩm sản xuất/tiêu thụ chủ yếu				
1- Lốp xe đạp	Chiếc	3456.865	109,6	106,6
2- Sấm xe đạp	„	4.341.571	102,1	101,6

3- Lớp xe máy	„	1.098.395	104,6	101,1
4- Săm xe máy	„	7.090.212	110,6	104,7
5- Lớp ô tô	„	281.897	101,7	98,4
6- Săm ô tô	„	211.452	113,1	105,2
7- Yếm ô tô	„	88.428	106,1	101,4

## II. Tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại và những khó khăn trong thời gian tới.

Dự báo năm 2020 nền kinh tế tiếp tục có chiều hướng tích cực, tuy nhiên vẫn tiềm ẩn nhiều bất ổn. Kinh tế trong nước vẫn chịu nhiều tác động đến tốc độ tăng trưởng. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty tiếp tục gặp những khó khăn, thách thức như sau:

- Giá nguyên vật liệu đầu vào bao gồm cao su thiên nhiên và các loại nguyên vật liệu khác tiếp tục xu hướng tăng và duy trì ở mức giá cao so với năm 2019. Chi phí sản xuất tăng trong khi giá bán chưa thể tăng lên tương ứng.

- Dịch bệnh Covid-19 đang bùng phát trên thế giới đặc biệt là Trung Quốc ảnh hưởng trực tiếp đến việc nhập nguyên liệu phục vụ sản xuất, đây thực sự là một thách thức lớn nếu không có các phương án dự phòng sẵn sàng đối phó.

- Tiêu thụ sản phẩm chịu sự cạnh tranh rất quyết liệt, đặc biệt là sự cạnh tranh về giá của các nhà sản xuất trong nước Casumina, DRC và nước ngoài, lớp ô tô radial cỡ lớn và cả cỡ nhỏ nhập khẩu từ Trung Quốc, Thái Lan có giá rất rẻ, các hãng sản xuất trong nước liên tục giảm giá để cạnh tranh. Trên thị trường, sức cạnh tranh sản phẩm của Công ty còn yếu. Công ty chưa có sản phẩm lớp Radial và sản phẩm mới để thay thế được sự suy giảm sản lượng lớp xe tải nhẹ.

- Việc thay đổi cơ cấu tổ chức từ 51% vốn nhà nước xuống còn 36% vốn nhà nước gây ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động. Mức thu nhập chưa cao, điều kiện làm việc nặng nhọc, sản xuất 3 ca liên tục là những nguyên nhân làm cho việc tuyển dụng lao động gặp nhiều khó khăn, từ đó ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

## III. Một số giải pháp chủ yếu.

### 1. Công tác quản trị doanh nghiệp

- Thực hiện nghiêm Nghị quyết của HĐQT trong việc điều hành, chỉ đạo sản xuất kinh doanh của Công ty nhằm đạt hiệu quả kinh tế - xã hội cao nhất.

- Chỉ đạo phối hợp tốt giữa các đơn vị trong Công ty đẩy nhanh việc nghiên cứu và triển khai sản xuất thêm các sản phẩm mới, sản phẩm cải tiến nhằm đa dạng hóa sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu của thị trường trong nước và xuất khẩu, tăng doanh thu bán hàng.

- Phát huy tối đa việc bố trí hợp lý các dây chuyền sản xuất, năng lực trang thiết bị, giữ ổn định đội ngũ lao động, đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động trên cơ sở hợp lý hóa sản xuất, tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm. Thực hiện tốt công tác tiết kiệm, chống lãng phí trong sản xuất kinh doanh. Tiếp tục nghiên cứu đầu tư máy móc thiết bị, tích cực tìm các giải pháp nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, xây dựng môi trường sản xuất xanh-sạch-đẹp, xây dựng văn hóa Doanh nghiệp.

- Tập trung đảm bảo ổn định và nâng cao chất lượng sản phẩm trong quản lý điều hành tại các đơn vị trong Công ty, khắc phục những tồn tại về mặt chất lượng sản phẩm đã



được khách hàng phản ánh nhằm nâng cao uy tín thương hiệu Công ty và nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm.

- Tăng cường quản lý, giám sát đối với các đơn vị trong việc thực hiện các quy định về quản lý lao động, quản lý định mức vật tư, nguyên liệu, năng lượng, tích cực tìm kiếm và triển khai thực hiện các giải pháp nhằm giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm. Phấn đấu đạt chỉ tiêu kế hoạch lợi nhuận ở mức cao nhất.

- Khai thác hiệu quả các máy móc thiết bị đã được đầu tư, tiếp tục nghiên cứu đầu tư một số thiết bị lẻ để thay thế một số máy móc, thiết bị cũ có độ tin cậy thấp nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, giảm chi phí vận hành, cũng như phục vụ sản xuất một số sản phẩm mới nhằm đa dạng hóa sản phẩm.

- Quan tâm phát triển nguồn nhân lực, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ đảm bảo nguồn lực thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty.

## 2. Công tác bán hàng

- Tăng cường công tác quảng bá thương hiệu, xây dựng chính sách bán hàng phù hợp đối với từng ngành hàng, từng khu vực thị trường nhằm duy trì và phát triển tiêu thụ những sản phẩm đang có thế mạnh tại thị trường nội địa, phấn đấu đạt và vượt kế hoạch doanh thu đã đề ra theo từng tháng, quý và cả năm.

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống phân phối sản phẩm trên toàn quốc. Tái cơ cấu hệ thống phân phối tại một số tỉnh miền Bắc và miền Nam.

- Kiện toàn, nâng cao trình độ nghiệp vụ cho đội ngũ bán hàng nhằm nâng cao khả năng hoạt động và hiệu quả công việc.

- Khai thác lại hệ thống lắp ráp xe đạp trên toàn quốc do năm 2019 thiếu hàng nên đã mất vào tay đối thủ.

- Có phương án tiếp cận các đơn vị sử dụng trực tiếp tại Miền Bắc thông qua Tập đoàn Hoàn Sơn để nâng dần thị phần: trong các năm trước vì giá và không bán do khó thu nợ tuy nhiên năm 2020 nếu thông qua được Hoàn Sơn thì sẽ khắc phục được hạn chế trên.

- Tập trung phát triển tiêu thụ lớp xe điện các loại vì đây là thị trường có thể tiêu thụ nếu có giá tốt và yêu cầu chất lượng không quá cao.

- Tiếp tục mở đại lý tại các khu vực sau: Hải Phòng, Thái Nguyên, Lạng Sơn, Hồ Chí Minh, Long An, Đồng Tháp, Bạc Liêu.

- Tập trung khai thác lớp ô tô 1400-25 để tăng doanh số.

- Tiếp tục đầu tư đẩy mạnh công tác xuất khẩu, đồng thời phải tăng cường công tác dịch vụ sau bán hàng, giữ vững thị phần ở các thị trường cũ và khai thác thêm thị trường mới.

- Tích cực liên lạc với khách hàng, tìm hiểu nhu cầu sản phẩm, ề xuất phát triển mẫu mã mới nhằm đa dạng hóa sản phẩm tăng thêm thị phần, tăng thêm doanh thu. Đối với những thị trường doanh số bị suy giảm cần phải xem xét lại năng lực đại lý để tìm kiếm thêm duy trì 02 đối tác hoặc thay thế để giữ thị trường và phát triển thương hiệu.

- Tích cực tham gia các chương trình xúc tiến thương mại, các hội chợ chuyên ngành quốc tế mới nhằm quảng bá sản phẩm mở rộng thị trường cho hàng hóa xuất khẩu. Mục tiêu cụ thể là hội chợ chuyên ngành lớp khu vực châu Á và Châu Mỹ.

- Lập kế hoạch đi khảo sát thị trường, gặp gỡ trực tiếp hệ thống đại lý của từng khách hàng, từng thị trường. Trước mắt là thị trường Ai Cập, Campuchia và Indonesia.

- Kết hợp với phòng tài chính xây dựng giá bán cạnh tranh cho từng thị trường.

### **3. Công tác lao động tiền lương**

- Tiếp tục nghiên cứu, cải tiến chế độ trả lương cho người lao động nhằm khuyến khích người lao động hăng say công việc, có hiệu quả cao, thu hút lao động có chất lượng làm việc cho Công ty, tạo điều kiện để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty.

- Tích cực tìm các giải pháp, các kênh tuyển dụng để tuyển dụng lao động bổ sung cho XNCS1, XNCS3, XNCSKT, CNCSTB. Kết hợp với các đơn vị tìm giải pháp ngăn chặn việc sụt giảm lao động.

### **4. Công tác tài chính**

- Phát huy chức năng, nhiệm vụ của công tác Tài chính và Luật kế toán trong kiểm soát nội bộ, kiểm soát các chi phí hoạt động của Công ty nhằm nhận diện và đề xuất những biện pháp phòng ngừa rủi ro, chống lãng phí, đảm bảo chi phí hợp lý, hợp lệ nhằm hạ giá thành sản phẩm, tăng tính cạnh tranh của sản phẩm SRC.

- Kiểm soát chặt chẽ thu chi, công nợ, thanh toán phối hợp với phòng TTBH hạn chế tối đa phát sinh nợ khó đòi trong công nợ của khách hàng. Thực hiện cân đối thu chi, thanh toán định kỳ để quản lý chặt chẽ dòng tiền và cân đối tài chính.

- Phối hợp với phòng Vật tư và các đơn vị được giao mua vật tư trong Công ty theo dõi nắm bắt kịp thời xu hướng giá vật tư, tận dụng khả năng vốn để xem xét dự trữ các loại nguyên liệu chủ yếu một cách hợp lý nhằm tăng hiệu quả sử dụng vốn của Công ty.

### **5. Công tác cơ điện, năng lượng**

- Rà soát, hoàn thiện Quy chế hoạt động Cơ điện, thực hiện tốt công tác quản lý sử dụng thiết bị, định mức chế tạo sửa chữa máy móc thiết bị, phụ tùng.

- Thực hiện tốt công tác quản lý thiết bị, bảo trì, bảo dưỡng thường xuyên, đảm bảo phục vụ sản xuất tốt. Theo dõi tình trạng thiết bị, kịp thời sửa chữa thiết bị đáp ứng nhu cầu sản xuất.

- Tiếp tục áp dụng các biện pháp phân đầu giảm tỷ lệ chi phí tiêu hao năng lượng (điện, hơi nóng) từ 1% đến 3%.

### **6. Công tác khoa học kỹ thuật và bảo đảm chất lượng**

- Tăng cường công tác quản lý, giám sát việc thực hiện quy trình công nghệ nhằm đảm bảo ổn định chất lượng sản phẩm tại các đơn vị trong Công ty.

- Tiếp tục nghiên cứu, khai thác các nguồn nguyên vật liệu có chất lượng tốt và giá cả cạnh tranh áp dụng cho sản xuất

- Sản xuất săm xe máy từ cao su butyl, hoàn thiện công nghệ để ổn định chất lượng giảm tỷ lệ phế.

- Nghiên cứu sử dụng máng cứng nổi đầu săm xe đạp thay thế máng cao su để ổn định đầu nổi.

- Nghiên cứu sản xuất săm 4.00-8 TR13 từ cao su thiên nhiên thay thế cao su butyl hiện nay nhằm tiết giảm chi phí sản xuất.

- Nghiên cứu cải thiện chất lượng lớp ô tô với các nội dung chính: Cải thiện khả năng chịu mòn của lốp, cải thiện hiện tượng nứt rãnh hoa đối với lốp hoa dọc, nâng cao chất lượng ngoại quan, giảm tỷ lệ sửa chữa lốp (đặc biệt đối với các quy cách lốp cỡ vành 13-15 inch).

- Rà soát điều kiện lưu hóa sản phẩm hợp lý hóa chi phí năng lượng.

- Nghiên cứu hợp lý và tối ưu hoá các đơn pha chế, thiết kế thi công sản lốp xe đạp, xe máy, ô tô và lốp nông nghiệp nhằm hợp lý hoá chi phí nguyên vật liệu, tiết giảm chi phí.

- Thiết kế các sản phẩm sản lốp xe đạp, xe máy, ô tô các loại đáp ứng yêu cầu đa dạng hoá sản phẩm của thị trường.

- Nghiên cứu các đơn pha chế sử dụng cho các sản phẩm cao su kỹ thuật đặc biệt.

- Thường xuyên cập nhật, hoàn thiện định mức tiêu hao vật tư, lao động... phù hợp với những thay đổi về thiết bị, công nghệ và nguyên vật liệu. Kiểm tra, giám sát việc thực hiện đúng định mức, đảm bảo tiết kiệm vật tư và ổn định chất lượng sản phẩm.

- Xây dựng, đào tạo đội ngũ quản lý, bồi dưỡng, tạo điều kiện cho cán bộ kỹ thuật viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn.

#### **7. Công tác đầu tư xây dựng cơ bản**

- Đẩy nhanh tiến độ thực hiện đầu tư XDCB theo kế hoạch năm của Công ty, đảm bảo công tác đầu tư hiệu quả kinh tế, kịp thời phục vụ sản xuất.

- Nghiên cứu và triển khai các bước chuẩn bị Dự án xây dựng nhà máy mới và di dời sản xuất từ nhà máy cũ về địa điểm mới.

Trên đây là báo cáo đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh năm 2019, phương hướng và một số giải pháp thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 của Công ty CP Cao Su Sao Vàng, Ban điều hành xin kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét.

**TM.BAN ĐIỀU HÀNH  
TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Nguyễn Việt Hùng**