



**ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU HÀ NỘI 5 NĂM 2016-2020**

- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần Cao su Hà Nội được Đại hội đồng cổ đông Công ty thông qua ngày 30/9/2008 và được sửa đổi, bổ sung trong phiên họp ĐHĐCĐ ngày 12/5/2016.
- Với phương châm giữ gìn truyền thống 57 năm xây dựng và phát triển Công ty; HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ về định hướng phát triển Công ty 5 năm 2016-2020:

**PHẦN I - THỰC TRẠNG CÔNG TY HIỆN NAY**

**I.- HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH:**

**1) Về Sản phẩm, thị trường và thương hiệu:**

- Sản phẩm chủ yếu của Công ty là giấy vải, dép và các sản phẩm phụ liệu có nguồn gốc từ nhựa và cao su;
- Thị trường:
  - + Thị trường xuất khẩu: xuất khẩu giấy dép, tấm trải sàn sang các nước EU, ASEAN, Nhật bản, Trung quốc, Hàn quốc và Châu mỹ (Cuba, Braxin...)
  - + Thị trường nội địa: Cung cấp các loại giày thể thao đại chúng, đồng phục, BHLĐ... Các loại tấm trải sàn gia đình, trường học, sàn thi đấu thể thao... Sản phẩm phụ liệu như: Các loại tấm, tấm cuộn, đế, lót giày dép, các sản phẩm định hình...
- Thương hiệu và nhãn hiệu hàng hóa:
  - + Thương hiệu chính thức của Công ty: HARCO đã được đăng ký bảo hộ trong nước và tại một số quốc gia như: các nước EU, Cuba, Trung quốc...
  - + Nhãn hiệu hàng hóa: có trên 35 nhãn hiệu hàng hóa được đăng ký bảo hộ trong nước;

**2) Công nghệ và thiết bị:**

- Công nghệ: công nghệ sản xuất giấy dép là công nghệ bán thủ công theo dây chuyền qua các công đoạn cắt, may, cán cao su, gò dán, lưu hóa; đối với các loại sản phẩm phụ liệu là công nghệ bán tự động qua các công đoạn cán, ép, đùn, định hình;
- Thiết bị: chủ yếu có xuất xứ từ Trung quốc, Đài loan, Hàn quốc... được sản xuất từ những năm cuối thế kỷ 20;

**3) Hạ tầng và lao động:**

- Hạ tầng nhà xưởng:
  - + Diện tích đất: 9.86m<sup>2</sup> (được sử dụng: 8.218m<sup>2</sup> diện tích trong quy hoạch: 968m<sup>2</sup>)
  - + Diện tích mặt bằng nhà xưởng: 6.356m<sup>2</sup> (trong đó văn phòng: 558m<sup>2</sup>)
- Tổ chức, lao động và thu nhập:

- + Bộ máy tổ chức gồm: 5 phòng ban và 5 phân xưởng sản xuất;
- + Tổng số lao động: 400 người
- + Thu nhập bình quân: 4.800.000 đồng/người/tháng.

**4) Năng lực tài chính:**

- Tổng vốn: 78.415.644.267 đồng
- Trong đó: + Vốn điều lệ: 26.500.000.000 đồng  
+ Vốn khác: 51.915.644.267 đồng
- Tổng tài sản tính đến 30/6/2016: 78.415.644.267 đồng

**5) Kết quả thực hiện các chỉ tiêu SXKD 5 năm 2011-2015:**

| TT | Chỉ tiêu           | ĐVT        | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 | Năm 2014 | Năm 2015 | So sánh 2015/2010 |
|----|--------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 1  | Sản lượng Giấy dép | Đôi        | 748.860  | 518.692  | 706.571  | 853.798  | 980.736  | 131%              |
| 2  | Sản lượng phụ liệu |            |          |          |          |          |          |                   |
|    | - Đế ép            | Đôi        |          |          |          |          | 796.892  |                   |
|    | - Tấm ép           | Tám        | 60.812   | 69.760   | 71.944   | 76.283   | 80.396   |                   |
|    | - Tấm TS           | M2         | 479.981  | 132.314  | 118.847  | 87.823   | 143.047  |                   |
|    | - Phôi ép          | Đôi        | 179.981  | 85.528   | 127.864  | 172.688  | 438.860  |                   |
|    | - Định hình        | -          | -        | 59.528   | 76.480   | 215.150  | 290.767  |                   |
| 3  | Doanh thu          | Triệu đồng | 66.037   | 61.769   | 77.074   | 93.565   | 78.279   | 118,5%            |
| 4  | Vốn điều lệ        | Nghìn đồng | 26.500   | 26.500   | 26.500   | 26.500   | 26.500   | 100%              |
| 5  | Lợi nhuận          | Triệu đồng | 102      | 329      | 279      | 280      | 236      | 231%              |
| 6  | Cổ tức 1CP         | Đồng       |          |          |          |          |          |                   |

**II.- NHỮNG KHÓ KHĂN VÀ THUẬN LỢI:**

**1) Khó khăn:**

a) Chủ quan:

- Nguồn lực vừa thiếu, vừa yếu lại không ổn định, dẫn đến năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm hạn chế làm gia tăng chi phí sản xuất;
- Công nghệ sản xuất và thiết bị máy móc đầu tư đã lâu, lạc hậu nên không cải thiện được năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và không đáp ứng được với yêu cầu của khách hàng;
- Mặt bằng trật trội, nhà xưởng cũ nát ảnh hưởng lớn đến điều kiện làm việc, an toàn đối với người lao động; không đáp ứng được yêu cầu tổ chức quản lý sản xuất và tiêu chuẩn TNXH của khách hàng lớn;
- Các chi phí có xu hướng tăng cao như: Tiền thuê đất, xử lý môi trường, vận chuyển, tiền lương, BHXH... làm giá thành sản phẩm tăng lên giảm sức cạnh tranh của sản phẩm, thậm trí có thể dẫn tới lỗ;

- Lao động biến động liên tục, khó khăn trong việc thu hút lao động ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng lao động, chất lượng sản phẩm làm giảm NSLĐ;
- b) Khách quan:
  - Do ảnh hưởng kinh tế thế giới suy thoái từ những năm 2011- 2013, giá vật liệu không ổn định, sức mua hàng hóa giảm mạnh;
  - Các hiệp định thương mại Việt nam ký kết đặt các Doanh nghiệp phải cạnh tranh khốc liệt ngay trên thị trường trong nước;

## 2) Thuận lợi:

- a) Doanh nghiệp: Cơ cấu sản phẩm đa dạng, phát triển đồng đều, có thể hỗ trợ tương tác lẫn nhau duy trì sản xuất thường xuyên;
- b) Chính sách Nhà nước: Thông thoáng, bình đẳng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thông qua việc cải cách hành chính, sửa đổi các bộ luật có liên quan...
- c) Hội nhập quốc tế:
  - Hiệp định thương mại giữa Việt nam và các tổ chức quốc tế, quốc gia khác như: APTA, FTA... có hiệu lực tạo điều kiện cho các sản phẩm xuất khẩu, trong đó có giấy dệp được miễn, giảm thuế nhập khẩu;
  - Các hiệp định thương mại đang trong quá trình đàm phán hoặc phê chuẩn như: TPP, giữa Việt nam và EU... hứa hẹn đem lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp xuất khẩu;

## 3) Lợi thế cạnh tranh và triển vọng phát triển:

- a) Lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành:
  - Về Quy mô vốn: Với số vốn điều lệ là 26,5 tỷ đồng, doanh thu hàng năm 100 tỷ đồng; Công ty CP Cao su Hà nội được đánh giá là doanh nghiệp loại trung bình trong ngành Da giày Việt nam.
  - Về sản phẩm và sản lượng:
    - + Sản phẩm đa dạng như giấy dệp và các sản phẩm phụ liệu (công nghiệp hỗ trợ), Công ty Cao su Hà nội được đánh giá là doanh nghiệp sản xuất khép kín, tự chủ mà ít doanh nghiệp trong ngành Da giày đạt được điều này.
    - + Sản lượng: 1.000.000 đôi giấy dệp/năm; Các loại tấm EVA quy trọng lượng: 500 tấn/năm; các sản phẩm định hình từ nhựa và cao su: 1.000.000 đôi/năm; Công ty Cao su Hà nội được đánh giá là doanh nghiệp trung bình trong ngành Da giày Việt nam.
  - Về công nghệ sản xuất: Công nghệ và thiết bị của công ty chủ yếu từ những năm cuối thế kỷ 20 nên được đánh giá là đã lạc hậu cần thay thế đổi mới.
  - Về thị phần trong nước: Với thương hiệu "HARCO", Sản lượng tiêu thụ giấy dệp trong nước đạt 500.000 đôi/năm chiếm khoảng 1% thị trường giấy dệp trong nước;
- b) Những nhược điểm cần khắc phục:
  - Việc đa dạng hóa sản phẩm vừa là điểm mạnh nhưng cũng là điểm yếu do phải phân bổ nguồn lực và quy mô sản xuất nhỏ;
  - Đa dạng hóa sản phẩm cũng phát sinh phức tạp trong quản lý, khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả và thể mạnh của các dòng sản phẩm;
  - Tư duy quản lý cũ còn ảnh hưởng nặng nề tới hoạt động sản xuất kinh doanh;
- c) Triển vọng phát triển:

- Với lợi thế là doanh nghiệp sản xuất khép kín, sản phẩm đa dạng... Harco chủ động trong sản xuất (không phải tính sản xuất theo mùa vụ), giá thành sản xuất phù hợp;
- Thương hiệu Harco được tổ chức WIPO công nhận thương hiệu Quốc tế, tại thị trường châu Âu, Cuba, Trung quốc...
- Thị trường xuất khẩu ngày càng mở rộng: Châu Âu, châu Mỹ, châu Phi, châu Á...
- Thị trường nội địa: Phát triển đại lý bán giày thời trang song song với bán giày Thể thao đại chúng thông qua các kênh phân phối tại các tỉnh, thành phố; Hiện tại SP Harco đã được phân phối trên toàn quốc;
- Công nghệ: Phát huy kinh nghiệm từ ngày thành lập nhà máy SX cao su năm 1957, kết hợp với học hỏi công nghệ hiện đại, đầu tư thiết bị, đầu tư con người, quan tâm đặc biệt đến chất lượng sản phẩm => sản phẩm của công ty có chất lượng tốt, đồng đều, đáp ứng được các yêu cầu của KH.

## **PHẦN II.- NHỮNG ĐỊNH HƯỚNG CƠ BẢN GIAI ĐOẠN 2016-2020:**

### **I.- NHỮNG MỤC TIÊU CƠ BẢN:**

#### **1) Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh cụ thể:**

| <b>TT</b> | <b>Chỉ tiêu</b>           | <b>ĐVT</b> | <b>Năm 2016</b> | <b>Năm 2017</b> | <b>Năm 2018</b> | <b>Năm 2019</b> | <b>Năm 2020</b> | <b>So sánh 2020/2015</b> |
|-----------|---------------------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 1         | <b>Sản lượng Giày dép</b> | Nghìn đôi  | 1.000           | 1.100           | 1.500           | 1.800           | 2.500           | 250%                     |
| 2         | <b>Phụ liệu</b>           |            |                 |                 |                 |                 |                 |                          |
|           | - Đế ép                   | -          | 900             | 1.000           | 1.200           | 1.500           | 2.000           | 222%                     |
|           | - Tấm ép                  | Tấm        | 90.000          | 90.000          | 120.000         | 150.000         | 200.000         | 222%                     |
|           | - Tấm TS                  | M2         | 150.000         | 150.000         | 180.000         | 200.000         | 250.000         | 167%                     |
|           | - Phôi ép                 | Đôi        | 500.000         | 600.000         | 800.000         | 1.200.000       | 1.500.000       | 300%                     |
| 3         | <b>Doanh thu</b>          | Triệu      | 120             | 135             | 180             | 240             | 330             | 275%                     |
|           | - Giày dép                | đồng       | 90              | 100             | 130             | 180             | 250             |                          |
|           | - Phụ liệu                |            | 30              | 35              | 50              | 60              | 80              |                          |
| 4         | <b>Vốn điều lệ</b>        | Nghìn đồng | 26.500          | 26.500          | 36.500          | 46.500          | 56.500          | 213%                     |
| 5         | <b>Lợi nhuận</b>          | Triệu đồng | 1.000           | 1.000           | 2.500           | 3.500           | 6.000           | 600%                     |
| 6         | <b>Cổ tức ICP</b>         | Đồng       | 264             | 264             | 480             | 528             | 745             | 282%                     |

#### **2) Phân tích cơ cấu các chỉ tiêu:**

- Sản lượng sản phẩm dựa trên cơ sở tiến độ Dự án đầu tư phát triển và di chuyển sản xuất Công ty từ nay đến năm 2020; doanh thu dựa vào cơ cấu sản phẩm sản xuất và dự báo thị trường tương lai;
- Cơ cấu vốn dựa trên cơ sở tăng vốn điều lệ phục vụ đầu tư phát triển và di chuyển sản xuất, chủ yếu huy động từ các Cổ đông hiện hữu;
- Lợi nhuận trước mắt sẽ khó khăn (2016-2018), thậm chí là hòa vốn do Công ty phải vừa sản xuất vừa đầu tư mở rộng, di chuyển nên gia tăng chi phí; Từ năm

2019 việc di chuyển cơ bản hoàn thành sẽ ổn định dần sản xuất; từ 2020 lợi nhuận Công ty sẽ tăng dần đạt 15-20% vốn điều lệ.

## **II.- CÁC BIỆN PHÁP CƠ BẢN:**

### **1) Sản phẩm và thị trường:**

#### **a) Về sản phẩm:**

- Xác định sản phẩm chủ lực giai đoạn 2016-2020: Giày dép các loại, các sản phẩm phụ liệu phục vụ ngành công nghiệp sản xuất Da giày, dệt may, xây dựng, nội thất, bao bì...
- Nghiên cứu ứng dụng công nghệ, vật liệu mới để cải tiến mẫu mã sản phẩm nhằm nâng cao giá trị sử dụng, giảm giá thành để gia tăng lợi nhuận;
- Khôi phục việc sản xuất các sản phẩm truyền thống của Công ty như: Ủng, tấm xốp, dép xốp, gioăng, phốt cao su... trên cơ sở ứng dụng công nghệ mới.

#### **b) Về thị trường:**

- Xác định thị trường xuất khẩu trọng điểm là các nước châu Mỹ (Cuba, Braxin), Trung đông (Ai cập)... Duy trì thị trường xuất khẩu châu Âu (EU), châu Á (Trung quốc, Hàn quốc);
- Nghiên cứu chiến lược phát triển thị trường châu Á bao gồm: Nhật bản, Trung quốc, Hàn quốc và các nước ASEAN; tiến tới chuyên thị trường xuất khẩu trọng điểm sang Nhật bản, Trung quốc và các nước ASEAN;
- Gia tăng tỷ trọng xuất khẩu chiếm 70% doanh thu sản xuất giày dép;
- Đối với thị trường nội địa: duy trì thị phần hiện có đối với các loại sản phẩm thể thao đại chúng và BHLĐ; từng bước thiết lập hệ thống cửa hàng bán thời trang theo chuỗi nhằm phát triển sản xuất các sản phẩm giày dép thời trang cao cấp;
- Phát triển kinh doanh thương mại đối với các sản phẩm: túi ví cặp, dây lưng, ba lô (đặt sản xuất tại cơ sở khác với thương hiệu của Công ty) để phân phối bán lẻ theo chuỗi cửa hàng của Công ty nhằm đa dạng hóa sản phẩm.
- Đối với thị trường các sản phẩm phụ liệu:

### **2) Đầu tư phát triển và công nghệ:**

#### **a) Đầu tư phát triển:**

- Thiết lập các dự án đầu tư mở rộng và di chuyển sản xuất hiện nay sang địa bàn giáp danh Hà nội thuộc tỉnh Hưng yên nhằm giảm chi phí sản xuất;
- Đa dạng hóa hình thức đầu tư như: Hợp tác liên doanh, liên kết nhằm huy động nguồn vốn, công nghệ, phương pháp quản lý... của các đối tác phục vụ mở rộng sản xuất;
- Đón đầu việc thực hiện các Hiệp định thương mại Việt nam ký kết với các nước như: Hiệp định thương mại xuyên Thái bình dương (TPP), Hiệp định thương mại Việt nam với EU...

#### **b) Công nghệ sản xuất:**

- Đối với sản xuất giày dép:
  - + Giai đoạn 2016-2018 chủ yếu là bổ xung các thiết bị công nghệ để hoàn thiện dây chuyền sản xuất giày dép hiện có;
  - + Giai đoạn 2019-2020 đầu tư công nghệ mới trong sản xuất giày dép như: Cắt, may bán tự động; Dây chuyền ép phun, đùn bằng các chất liệu mới có tính tự động hóa cao...

- Đối với sản xuất phụ liệu:
  - + Giai đoạn 2016-2018 là bỏ xung một số thiết bị ép tấm lớn, máy lạng tấm có độ chính xác cao;
  - + Giai đoạn 2019-2020 đầu tư công nghệ và thiết bị mới theo dây chuyền có tính năng tự động hóa cao.

### 3) Huy động nguồn tài chính:

#### a) Vốn điều lệ:

- Phát hành tăng vốn điều lệ thông qua sàn UPCOM để phục vụ đầu tư và sản xuất kinh doanh;
- Đề nghị Đại hội đồng cổ đông thông qua chủ trương trả cổ tức bằng cổ phần thay vì trả bằng tiền mặt;

#### b) Vốn vay Ngân hàng:

- Đề nghị Ngân hàng tăng hạn mức vay thường xuyên để phục vụ sản xuất kinh doanh.
- Tìm kiếm các nguồn vay ưu đãi của Chính phủ theo chương trình khuyến khích phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ;

#### c) Vốn từ các đối tác:

- Hợp tác sản xuất kinh doanh với đối tác nước ngoài nhằm thu hút vốn đầu tư vào công nghệ và thiết bị;
- Đa dạng hóa hình thức hợp tác sản xuất kinh doanh mua đứt bán đoạn với sản xuất gia công phù hợp với từng giai đoạn để giải áp lực huy động vốn.

### 4) Quản trị doanh nghiệp:

#### a) Xác định rõ mục tiêu quản trị Công ty trên nền tư duy đổi mới và chuyên nghiệp

#### b) Ứng dụng các công nghệ, công cụ tiến tiến vào quản lý như:

- Áp dụng Hệ thống QLCL ISO9001:2015 trong quá trình quản lý doanh nghiệp;
- Hoàn thiện việc thực hiện chính sách trách nhiệm xã hội theo hệ thống nhằm đáp ứng với các tiêu chuẩn quốc tế;
- Xây dựng, hoàn thiện và thực hiện tốt các phần mềm quản lý doanh nghiệp như: quản lý kế toán, quản lý tiền lương và BHXH, quản lý kho và bán hàng, quản lý mẫu và công nghệ, quản lý MMTB và công cụ, quản lý sản xuất...

#### c) Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực:

##### - Đội ngũ Cán bộ quản lý:

- + Tuyển đội ngũ Cán bộ dự bị để đào tạo chuẩn bị cho dự án mới;
- + Tiếp tục quy hoạch Cán bộ cho các vị trí quản lý trước mắt và lâu dài dựa trên cơ sở năng lực và sự tận tâm trong công việc;
- + Gửi đào tạo chuyên sâu cho các vị trí chủ chốt Công ty tương lai;
- + Sắp xếp công việc và trả lương phải căn cứ vào khả năng đáp ứng thực tiễn và gắn bó làm việc lâu dài, sau đến ngành đào tạo, kinh nghiệm đã trải qua;
- + Tổ chức đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ hàng tháng làm căn cứ trả lương, thưởng;

##### - Đội ngũ nhân viên kỹ thuật và nghiệp vụ:

- + Sắp xếp công việc theo đúng ngành học hoặc kinh nghiệm thực tiễn;
- + Trả lương theo năng lực thể hiện thông qua khối lượng, chất lượng công việc đảm nhận và được điều chỉnh tăng giảm 6 tháng/01 lần;

