



ĐỀ ÁN

TÀI CẦU TRÚC CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2019 – 2021.

(Tài liệu kèm theo Tờ trình số 07/2019/HĐQT ngày 12/4/2019 của HĐQT)

PHẦN A

BỐI CẢNH THỊ TRƯỜNG RAU QUẢ

I. Thị trường thế giới

1. Rau quả nhiệt đới

❖ Sản xuất

Sản xuất sản lượng rau quả nhiệt đới năm 2017 đạt sản lượng 92 triệu tấn, tăng 1,9% so cùng kỳ; mức tăng trưởng bình quân 2007 – 2016 là 3,6%.

Xoài, măng cụt và ổi thuộc nhóm trái cây nhiệt đới được sản xuất nhiều nhất trên thế giới, tập trung nhiều nhất ở Châu Á và Nam Mỹ chiếm tỷ trọng 79% tổng sản lượng toàn cầu. Trong đó, xoài và dứa chiếm tỷ trọng nhiều nhất.

▪ Bấp non

Các thị trường xuất khẩu bắp non lớn bao gồm: Thái Lan, Sri Lanka, Đài Loan, Trung Quốc, Zimbabwe, Zambia, Indonesia, Nam Phi, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala và Honduras.

Thị trường nhập khẩu bắp non lớn bao gồm: Vương quốc Anh, Hoa Kỳ, Malaysia, Đài Loan, Nhật Bản và Úc.

▪ Đậu nành rau

Các thị trường xuất khẩu đậu nành rau bao gồm: Thái Lan, Đài Loan, Trung Quốc, Việt Nam.

Thị trường nhập khẩu đậu nành rau bao gồm: lớn như là Mỹ, Hàn Quốc, Nhật, EU,...

❖ Thương mại

Năm 2017, sản lượng xuất khẩu các loại Rau quả nhiệt đới đạt 7 triệu tấn, tăng 5,2% so năm 2016. Nước nhập khẩu nhiều nhất là Mỹ, tiếp theo là Châu Âu

2. Trái cây hữu cơ

An toàn thực phẩm và các mối quan tâm về môi trường ở các nước phát triển đang thúc đẩy mạnh mẽ nhu cầu về trái cây hữu cơ. Trái cây nhiệt đới hữu cơ có tiềm năng và tốc độ tăng trưởng rất cao, không chỉ ở các thị trường phát triển như Mỹ và châu Âu, mà còn ở các nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc.

3. Rau quả Chế biến

▪ Doanh thu

Năm 2017, doanh thu Rau quả chế biến đạt 58,5 tỷ USD tăng 0,7% so năm 2016.

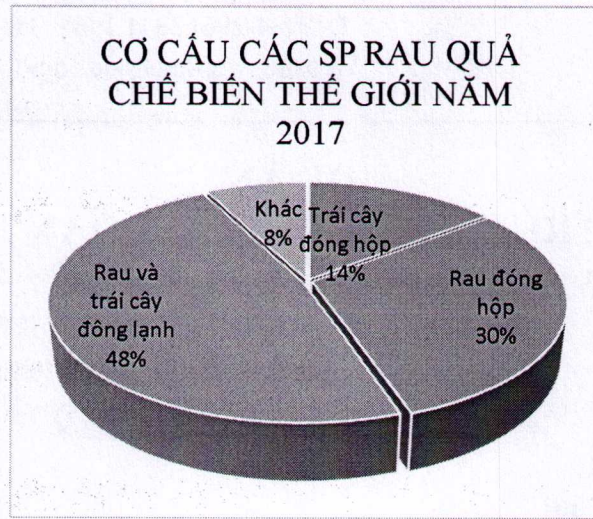
▪ Thị trường

Trung Quốc, Mỹ và EU là các quốc gia xuất khẩu Rau quả chế biến hàng đầu thế giới, chiếm hơn 71% thị phần Rau quả chế biến toàn cầu.

Đức, Pháp, Anh, Bỉ và Hà Lan là những nước nhập khẩu rau quả chế biến lớn nhất thế giới.

▪ Cơ cấu sản phẩm Rau quả chế biến

Sơ đồ 1: Cơ cấu sản phẩm Rau quả chế biến thế giới 2017



4. Dự báo tình hình xuất nhập khẩu các loại nông sản đến 2020

Xoài là loại trái cây có tiềm năng nhất đối với việc mở rộng thị trường xuất khẩu.

Ấn Độ và Trung Quốc là 02 thị trường rất tiềm năng do có tốc độ đô thị hóa cao, thu nhập của người dân thành thị ngày càng tăng.

Nhu cầu tiêu thụ sản phẩm rau quả nhiệt đới trái mùa và hữu cơ sẽ tăng tại các nước phát triển. Dân số thế giới gia tăng, mức thu nhập của người dân trên toàn cầu ngày càng được cải thiện nên nhu cầu rau quả tươi và giá rau quả ngày càng cao.

II. Thị trường Việt Nam

1. Tổng quan ngành rau quả Việt Nam

- ❖ *Tốc độ tăng trưởng ngành bình quân giai đoạn 2005 – 2017: 20%*
- ❖ *Số lượng doanh nghiệp xuất khẩu: 147 doanh nghiệp (theo ITC)*

Rau quả Việt Nam đa dạng về chủng loại, mặt hàng rau quả có thể chia ra các nhóm: rau quả tươi, khô và rau quả chế biến. Mặt hàng rau quả xuất khẩu Việt Nam có các đặc điểm sau:

- *Các mặt hàng rau quả chịu ảnh hưởng lớn của các điều kiện tự nhiên như các điều kiện về đất đai, thời tiết khí hậu, địa hình, nguồn nước, ...*
- *Mang tính thời vụ: nếu trái vụ hoặc thời tiết không thuận lợi thì hàng rau quả khan hiếm chất lượng không đồng đều, giá sẽ cao hơn.*
- *Mang tính phân tán và tính địa phương do đó chất lượng không đồng đều*

2. Sản xuất & thương mại các loại Rau 2013 -2017

2.1 Diện tích & sản lượng

Tổng diện tích Rau và cây ăn quả năm 2017 của Việt Nam đạt 1,86 triệu ha, trong đó diện tích Rau chiếm 50,4% và Cây ăn quả đạt 49,6%.

Tổng sản lượng Rau và cây ăn quả năm 2017 của Việt Nam đạt 25,98 triệu tấn, trong đó sản lượng Rau chiếm 63,5% và Cây ăn quả đạt 36,5%.

2.2 Thương mại

2.2.1 Tổng quan thương mại Rau quả Việt Nam

Bảng 1 - Kim ngạch xuất khẩu năm 2017

Thị trường	Kim ngạch xuất khẩu (tỷ USD)	Thị phần (%)	Tốc độ tăng so 2016 (%)
Trung Quốc	2,65	75,7	52,4
Nhật Bản	0,13	0,8	69,3
EU	0,12	0,4	14,2
Mỹ	0,10	3,0	20,9

Nguồn: Cục Xuất nhập khẩu (Bộ Công Thương)

Rau quả là mặt hàng nông sản có kim ngạch xuất khẩu tăng trưởng mạnh trong năm 2017 đạt 3,5 tỷ USD, tăng 42,5% so với năm 2016.

Trung Quốc là thị trường nhập khẩu Rau quả lớn nhất của Việt Nam chiếm gần 76% thị phần.

Bảng 2 - Kim ngạch xuất khẩu 06 tháng năm 2018

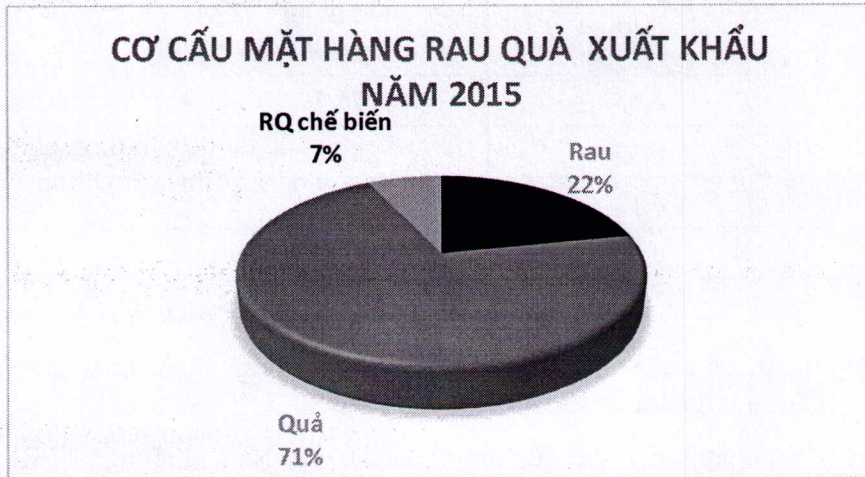
Thị trường	Tháng 6/2018 (Nghìn USD)	So với tháng 5/2018 (%)	So với tháng 6/2017 (%)	6 tháng 2018 (Nghìn USD)	So với 6 tháng 2017 (%)	Tỷ trọng 6 tháng (%)	
						Năm 2018	Năm 2017
Tổng	326,00	-6,0	20,1	1.988,64	19,4	100,0	100,0
Trung Quốc	230,65	-9,6	18,1	1.471,19	18,0	74,0	74,9
Hoa Kỳ	11,02	-9,6	22,6	61,92	15,9	3,1	3,2
Hàn Quốc	11,51	-2,4	22,3	58,03	16,7	2,9	3,0
Nhật Bản	10,24	0,8	-21,0	56,93	1,3	2,9	3,4
Khác	62,58			1.988,64			

Nguồn: Cục Xuất khẩu - Bộ Công thương

2.2.2 Cơ cấu mặt hàng rau quả xuất khẩu giai đoạn 2011 – 2015

Bảng 3: Cơ cấu mặt hàng rau quả xuất khẩu giai đoạn 2011 – 2015

Loại mặt hàng	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		TĐ PTBQ (%)
	Giá trị (triệu USD)	TT (%)	Giá trị (triệu USD)	TT (%)	Giá trị (triệu USD)	TT (%)	Giá trị (triệu USD)	TT (%)	Giá trị (triệu USD)	TT (%)	
Rau	558	23	694	24	532	19	993	26	1,007	22	115,87
Quả	1,672	69	1,980	69	2,042	71	2,569	67	3,271	71	118,26
RQ chế biến	199	8	184	6	287	10	297	8	325	7	113,05
Kim ngạch XK	2,429	100	2,858	100	2,861	100	3,859	100	4,603	100	117,32



Nhìn vào cơ cấu nhóm hàng rau quả xuất khẩu qua 5 năm (2011-2015) không có nhiều biến động. Cụ thể, nhóm hàng quả vẫn là nhóm hàng xuất khẩu chính, với tỷ trọng trên dưới 70%, kim ngạch xuất khẩu, tiếp đến là mặt hàng rau với tỷ trọng trên dưới 20%, còn lại là rau quả chế biến chiếm tỷ trọng khoảng trên dưới 10%.

Cả nước hiện có trên 100 cơ sở chế biến rau quả quy mô công nghiệp với tổng công suất 300 nghìn tấn sản phẩm/ năm. Tuy nhiên, hầu hết các Công ty chế biến rau quả, công suất thực tế trung bình chỉ đạt khoảng 30%.

Rau quả chế biến sâu chỉ chiếm khoảng 10% và chủ yếu gồm các loại như đóng hộp, đông lạnh, cô đặc, nước quả, chiên sấy, muối... Trong số đó, sản phẩm đóng hộp chiếm đến 50%, tiếp theo là sản phẩm cô đặc và đông lạnh.

Do trước đây, Việt Nam chủ yếu xuất khẩu rau quả thô, nên thị phần xuất khẩu các loại rau đã chế biến (đông lạnh hoặc bảo quản bằng cách ngâm dấm) và nước ép trái cây còn hạn chế. Riêng năm 2014, Việt Nam xuất khẩu 7,4 triệu USD rau đã chế biến và 18,3 triệu USD nước ép trái cây sang thị trường EU. Việt Nam chủ yếu xuất khẩu nước ép cô đặc từ chanh, chanh leo, thanh long (đỏ, trắng), xoài, dưa, ôi, măng cầu xiêm, gấc, ...

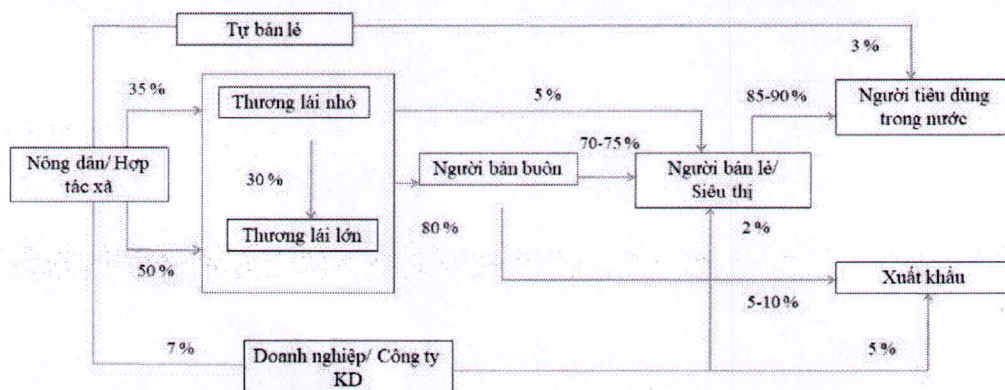
3. Thị trường

Việt Nam tuy đứng thứ 12 trong các nước xuất khẩu rau quả lớn nhưng đã tăng từ 1 đến 3 bậc so với vài năm trước

Trung Quốc, Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản là các thị trường xuất khẩu chủ lực của Việt Nam.

4. Kênh phân phối

Hình 1: Kênh phân phối tiêu thụ rau quả vùng ĐBSCL



Nguồn: Nghiên cứu về thị trường rau quả miền Nam, SCAP

5. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh về rau quả của Việt Nam chủ yếu hiện nay là Trung Quốc, Ấn Độ và một số quốc gia ASEAN như Thái Lan, Malaysia, Indonesia.

6. Dự báo tình hình xuất nhập khẩu các loại nông sản đến 2020

- Ngành Rau quả Việt Nam được đánh giá là rất có triển vọng do cầu ở cả thị trường trong nước và quốc tế đều rất lạc quan.
- Xuất khẩu rau quả đã vượt qua lúa gạo và với đà tăng trưởng như hiện nay cùng với lợi thế Việt Nam đang có, khả năng để ngành rau quả Việt Nam đạt kim ngạch xuất khẩu 10 tỷ USD trong thời gian tới là hoàn toàn khả thi (*Nguồn: 2017 – Năm của ngành rau quả, <https://nongnghiep.vn/2017-nam-cua-nganh-rau-qua-post209898.html>*)



PHẦN B

TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN RAU QUẢ THỰC PHẨM AN GIANG

I. Thông tin chung về Công ty

- Tên tiếng việt: Công ty cổ phần Rau quả Thực phẩm An Giang
- Tên giao dịch: An Giang Fruit – Vegetables & Foodstuff Joint Stock company
- Tên viết tắt: ANTESCO
- Mã cổ phiếu: ANT (giao dịch sàn UPCoM)
- Giấy Chứng nhận doanh nghiệp số: 1600230014
- Vốn điều lệ: 60 tỷ đồng, trong đó vốn SCIC: 29.424.000.000 đồng (49,04% vốn điều lệ)
- Ngành nghề kinh doanh chính: Chế biến và bảo quản rau quả
- Thông tin liên lạc:
 - ❖ Địa chỉ: 69-71-73 Nguyễn Huệ, Phường Mỹ Long, Thành Phố Long Xuyên, Tỉnh An Giang
 - ❖ Số điện thoại: 84-2963-841196/841460
 - ❖ Số fax: 84-2963-843009
 - ❖ Website: www.antesco.com

II. Lịch sử hình thành và phát triển

1. Lịch sử hình thành

Năm 1975, Công ty Vật tư Nông nghiệp An Giang được thành lập, hoạt động trong lĩnh vực cung ứng vật tư, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, thiết bị phụ tùng máy nông nghiệp.

Năm 1986, Công ty Dịch vụ Kỹ thuật nông nghiệp An giang được thành lập trên cơ sở hợp nhất từ 03 đơn vị Công ty Vật tư Nông nghiệp, Chi cục Cơ khí Nông nghiệp và Chi cục Bảo vệ thực vật gọi tắt là ANTESCO.

Ngày 02/11/1992, UBND tỉnh An Giang ban hành Quyết định số 530/QĐUB quyết định chuyển ANTESCO từ đơn vị quốc doanh thành Doanh nghiệp Nhà nước với số vốn ban đầu là 7.248.217.000 đồng.

Đến tháng 06/2011, Công ty Dịch vụ Kỹ thuật Nông nghiệp An Giang được cổ phần hóa và chính thức chuyển đổi sang Công ty cổ phần Rau quả Thực phẩm An Giang.

Ngày 22/12/2015, Công ty cổ phần Rau quả Thực phẩm An Giang được UBND tỉnh An Giang chuyển giao quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước về SCIC quản lý.

2. Lịch sử phát triển

Năm 1994, ANTESCO thành lập xí nghiệp chế biến nông sản, rau quả và thực phẩm đầu tiên phục vụ cho việc xuất khẩu.

Năm 1999, ANTESCO mở rộng đầu tư xây dựng nhà máy đông lạnh có thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại được nhập từ Mỹ và Đan Mạch với công suất 8.000 tấn/năm. ANTESCO cũng đã xây dựng được vùng nguyên liệu riêng bằng cách đầu tư và bao tiêu sản phẩm nhằm ổn định nguyên liệu đầu vào cho sản xuất và tạo thu nhập cho người nông dân. Sản phẩm chính của ANTESCO là bắp non, đậu nành rau và khóm.

Năm 2008, ANTESCO đầu tư phân xưởng chế biến phụ phẩm từ vỏ rau quả để ép viên dùng làm thức ăn gia súc với công suất ban đầu là 2.400 tấn thành phẩm/năm nhằm giải quyết lượng rác thải từ sản xuất rau quả cũng như những vấn đề về vệ sinh môi trường.

Tháng 4/2014, Công ty bắt đầu xây dựng Dự án chuỗi liên kết sản xuất và tiêu thụ rau màu ANTESCO, khởi công xây dựng nhà máy Bình Long rộng 28.000 m² với công suất thiết kế

10.000 tấn sản phẩm/năm. Tổng kinh phí dự án ước tính 135 tỷ đồng, trong đó 100 tỷ vốn vay ưu đãi từ ngân hàng nhà nước với lãi suất 10%/năm, còn lại là vốn đối ứng của Công ty.

III. Cơ cấu cổ đông

Bảng 3 - Cơ cấu cổ đông của công ty ngày 11/10/2017

STT	Cổ đông	Số lượng cổ phần	Tỷ lệ sở hữu
1	SCIC	2.942.400	49,04%
2	Huỳnh Quang Đầu (chưa làm thủ tục thừa kế) (*)	308.062	5,13%
3	Huỳnh Thiện Nhân (**)	322.000	5,37%
4	Các cổ đông khác (trên 300 cổ đông là cán bộ công nhân viên và cổ đông nhỏ lẻ khác)	2.427.538	40,46%
	TỔNG CỘNG	6.000.000	100%

Nguồn: Antesco

(*) (**) Tính đến thời điểm hiện nay, Ông Huỳnh Thiện Nhân đã bán 200.000 cổ phần còn lại 122.000 cổ phần và không còn là cổ đông lớn của Công ty. Ông Huỳnh Quang Đầu đã mất vào tháng 2/2018, đã làm thủ tục sang tên thừa kế.

Bảng 4 - Danh sách cổ đông có liên quan HĐQT, BKS thời điểm 11/10/2017

Cổ đông cá nhân	Mối quan hệ	Số lượng cổ phiếu	Tỷ lệ nắm giữ
Huỳnh Quang Vinh	Tổng Giám đốc	168.050	2,8%
Huỳnh Quang Đầu	Cha	308.062	5,1%
Nguyễn Thị Thu Nga	Mẹ	10.000	0,2%
Huỳnh Thụy Thảo Trang	Chị	24.800	0,4%
Trần Thị Thanh Trúc	Vợ	41.800	0,7%
Quách Thanh Bình (đã xin nghỉ)	Phó Tổng GD	47.100	0,8%
Quách Kim Loan	Chị	26.200	0,4%
Trần Công Thụy (đã xin nghỉ)	Phó Tổng GD	29.900	0,5%
Huỳnh Thiện Nhân (đến thời điểm hiện tại còn 122.000 CP)	TV HĐQT	322.000	5,37%
Ngô Thu Hà	Kế toán trưởng	11.000	0,2%
Đặng Thị Thúy Nhanh	Trưởng BKS	13.500	0,2%
Dương Thị Mộng Hoa	Mẹ	5.000	0,1%
Đặng Thị Huỳnh Thanh	Em	3.000	0,1%
Đặng Thị Thúy Hằng	Chị	5.000	0,1%
Nguyễn Thuý Nga (đã có đơn xin nghỉ)	Thành viên BKS	59.100	1,0%

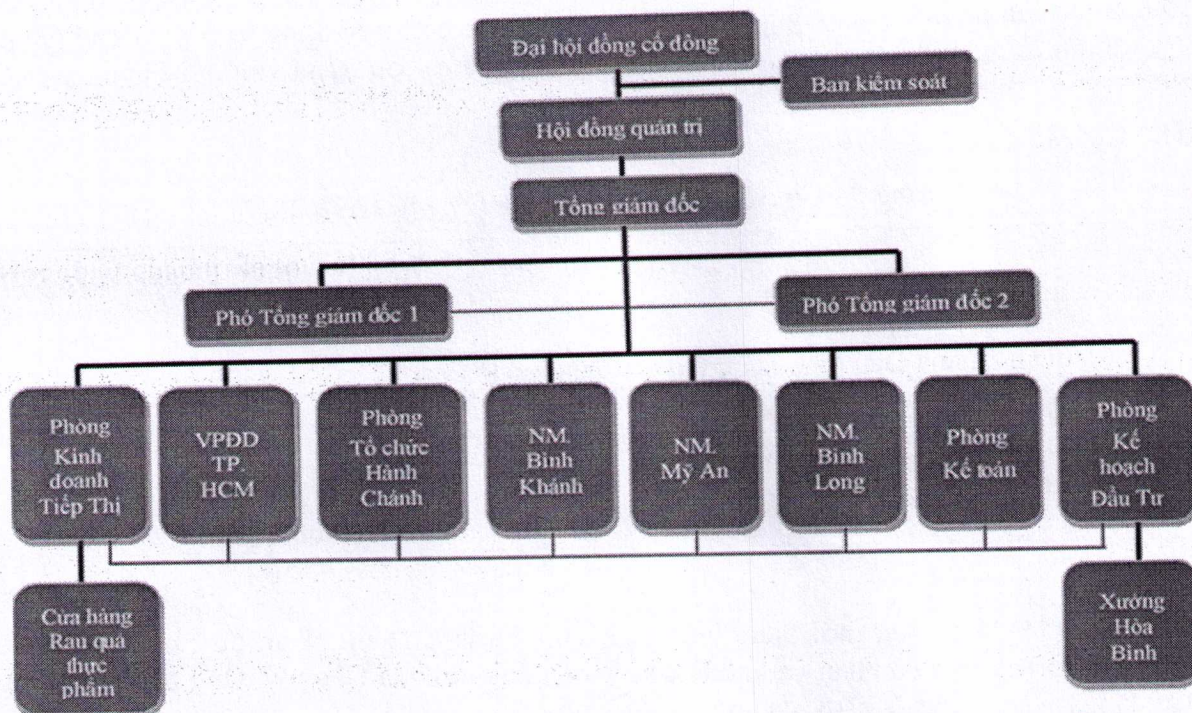
Nguồn: Antesco

Thành viên HĐQT, BKS và các cá nhân có liên quan đến các nhân sự này nắm giữ 17,87% VDL, Cá nhân và gia đình của Ông Huỳnh Quang Vinh nắm giữ 9,2% VDL.

IV. Cơ cấu tổ chức

1. Tổng quan sơ đồ tổ chức của Công ty

Hình 2 – Tổng quan sơ đồ tổ chức của Công ty



Nguồn: Antesco

2. Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là tổ chức quản lý cao nhất của Công ty, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 01 (một) Chủ tịch HĐQT và 06 (sáu) thành viên với nhiệm kỳ là 5 (năm) năm. Nhiệm kỳ hiện tại của HĐQT là 2016-2020.

Bảng 5 - Hội đồng quản trị và Ban điều hành của Công ty trước 30/06/2018

(nhiệm kỳ 2016 - 2020)

STT	Thành viên HĐQT	Chức vụ	Tỷ lệ sở hữu	Năm sinh	Đại diện
1	Trần Thanh Thủy	Chủ tịch HĐQT	0%	1972	SCIC
2	Huỳnh Quang Vinh	Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc	2,8%	1981	
3	Quách Thanh Bình (đã xin từ nhiệm và nghỉ việc)	Thành viên HĐQT kiêm Phó Tổng Giám đốc	0,8%	1968	SCIC
4	Trần Công Thủy (đã xin từ nhiệm và nghỉ việc)	Thành viên HĐQT kiêm Phó Tổng Giám đốc	0,5%	1969	SCIC
5	Đoàn Đặng Quý An	Thành viên HĐQT không điều hành	0%	1982	SCIC
6	Huỳnh Thiện Nhân	Thành viên HĐQT không điều hành	2,03%		
7	Huỳnh Quang Đẩu	Đã mất			

Nguồn: Antesco

HĐQT gồm 04 thành viên điều hành, 03 thành viên không điều hành. Tuy nhiên đến thời điểm hiện tại thì 02 TV HĐQT điều hành, người đại diện vốn của SCIC đã có đơn xin từ nhiệm và nghỉ việc, 01 TV HĐQT điều hành đã mất (ông Đẩu). Công ty đang gặp khủng hoảng về tài chính, nay nối tiếp thêm khủng hoảng về nhân sự. Nhân sự chủ chốt tại Công ty có nhiều dao động, thiếu niềm tin và không muốn tiếp tục cùng Công ty vượt qua khó khăn hiện nay. Đây là cú sốc lớn của Công ty khi tình hình Công ty có nhiều khó khăn.

Bảng 6 - Hội đồng quản trị và Ban điều hành của Công ty sau 30/06/2018

(nhiệm kỳ 2016 - 2020)

STT	Thành viên HĐQT	Chức vụ	Tỷ lệ sở hữu	Năm sinh	Đại diện
1	Trần Thanh Thủy	Chủ tịch HĐQT	20,00%	1972	SCIC
2	Nguyễn Văn Tiên	Thành viên HĐQT	14,52%	1961	SCIC
3	Huỳnh Quang Vinh	Thành viên HĐQT	2,8%	1981	
4	Đoàn Đăng Quý An	Thành viên HĐQT	0,00%		SCIC
5	Huỳnh Thiện Nhân	Thành viên HĐQT	2,03%		
5	Nguyễn Thành Tâm	Thành viên HĐQT			
7	Nguyễn Ngọc Vinh	Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc	14,52%	1977	SCIC
8	Nguyễn Công Luận	Phó Tổng Giám đốc		1977	
9	Nguyễn Văn Pháp	Phó Tổng Giám đốc		1987	

3. Ban kiểm soát

Ban kiểm soát của Antesco bao gồm 03 (ba) thành viên do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Nhiệm kỳ của Ban kiểm soát là 05 (năm) năm trùng với nhiệm kỳ của HĐQT.

Bảng 7 - Ban kiểm soát Công ty (nhiệm kỳ 2016 - 2020)

STT	Thành viên HĐQT	Chức vụ	Ghi chú
1	Đặng Thị Thúy Nhanh	Trưởng BKS	
2	Nguyễn Thanh Phong	TV BKS	
3	Lê Văn Huy	TV BKS	

Nguồn: Antesco

Sự phối hợp hoạt động giữa BKS với hoạt động của HĐQT và ban điều hành:

- Trong tất cả các cuộc họp của HĐQT đều có sự tham gia và ý kiến của BKS.
- Trước tình hình khó khăn của Công ty như hiện nay, CBCNV không còn muốn tiếp tục cùng Công ty vượt qua khó khăn. Nhiều nhân sự chủ chốt đã có đơn xin nghỉ việc trong đó có Bà Nguyễn Thị Thúy Nga – Thành viên Ban Kiểm soát.

4. Các phòng ban chức năng và nhà máy

Thực hiện các công việc chức năng Công ty có 5 phòng ban gồm Phòng Tổ chức hành chính, Phòng Kế toán, Phòng Kinh doanh tiếp thị, Văn phòng Đại diện TP.HCM và Phòng Kế hoạch đầu tư.

- *Phòng Tổ chức hành chính:* Quản lý nguồn nhân lực, quản lý công tác hành chính, bảo vệ tài sản toàn Công ty.
- *Phòng Kế toán:* Quản lý và chịu trách nhiệm về công tác kế toán và tài chính.
- *Phòng kinh doanh – Tiếp thị:* Quản lý và chịu trách nhiệm về công tác kinh doanh tiếp thị, tiêu thụ hàng hóa.
- *Phòng Kế hoạch – Đầu tư:* Quản lý và chịu trách nhiệm về công tác xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm; đầu tư xây dựng cơ bản, đầu tư phát triển vùng nguyên liệu.
- *Các nhà máy Bình Khánh, Mỹ An, Bình Long:*

Bảng 8 – Chức năng, nhiệm vụ các Nhà máy

Nhà máy	Bình Khánh	Mỹ An	Bình Long
Chức năng, nhiệm vụ	Đóng lon, sản xuất các mặt hàng khóm, bắp non, đậu nành rau...	Sản xuất chủ yếu bắp non.	Sản xuất chủ yếu đậu nành rau.

Hiện nay, một số nhân sự nhà máy Bình Khánh đã được chuyển lên nhà máy Bình Long để tăng cường sản xuất.

5. Nhận xét

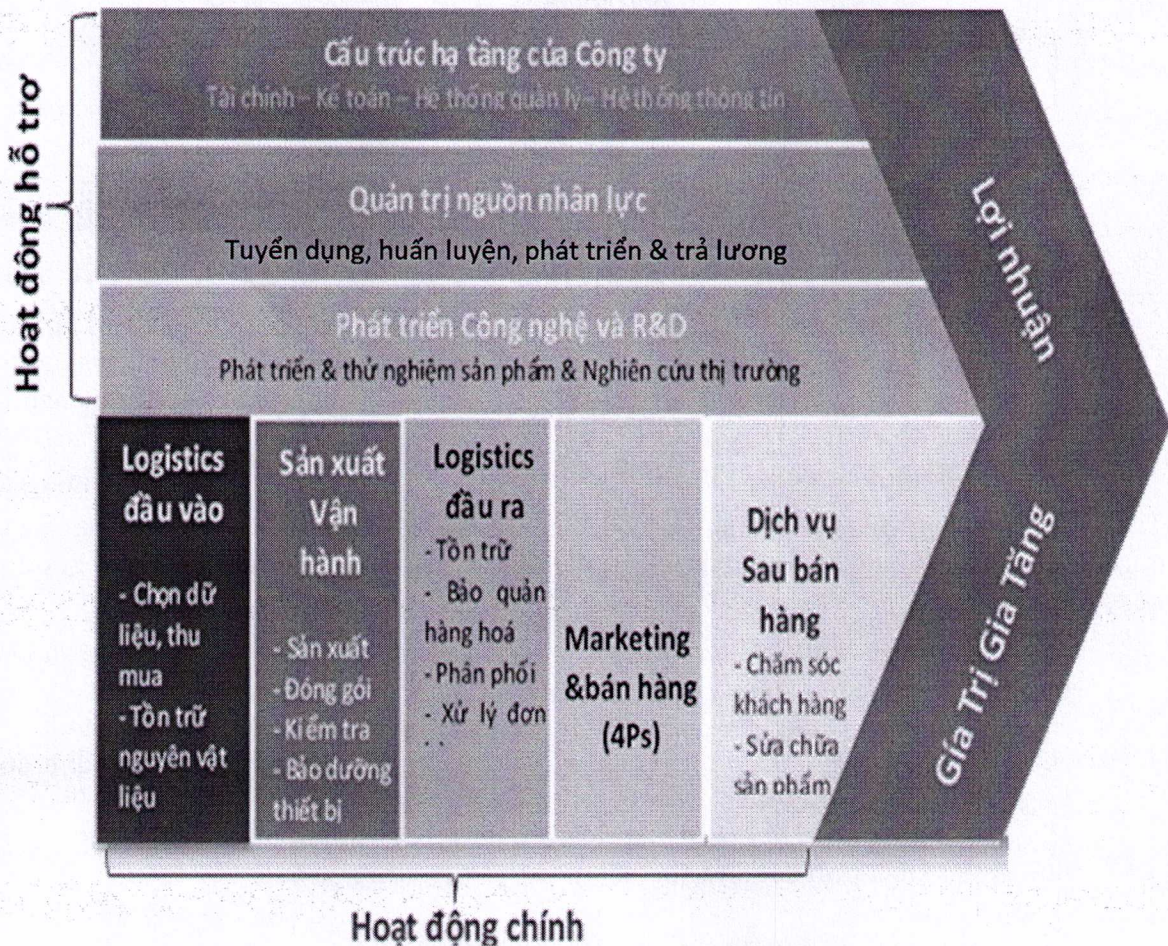
- Về sản xuất, hoạt động chưa phát huy hết năng lực sản xuất, hoạt động sản xuất chưa đồng bộ, bố trí sản xuất chưa hợp lý dẫn đến việc lãng phí công lao động, tiến độ sản xuất chậm, phát sinh thêm nhiều chi phí
- Chức năng nhiệm vụ các đơn vị còn chồng chéo dẫn đến sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận, phòng ban chưa hiệu quả.
- Tên gọi các bộ phận trong nhà máy chưa phù hợp, dễ nhầm lẫn với các phòng ban của Công ty.

V. Chuỗi giá trị Công ty

Chuỗi giá trị của Công ty được thực hiện dựa trên 02 hoạt động: hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ để tạo ra giá trị gia tăng và lợi nhuận cho Công ty. Từ 2015 – 2017:

- Hoạt động chính của Công ty gặp rất nhiều bất cập dẫn đến việc sản xuất và tiêu thụ không hiệu quả, chi phí tăng, sản lượng thấp,...
- Hoạt động hỗ trợ bộc lộ nhiều hạn chế, đặc biệt quản trị tài chính yếu kém, nguồn lực nhân sự hoạt động không hiệu quả.

Hình 3 – Chuỗi giá trị Công ty



PHẦN C

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CÔNG TY.

I. Cơ cấu nguồn vốn

1. Cơ cấu nguồn vốn

Bảng 9 – Cơ cấu Nguồn vốn

DVT: Tỷ đồng

Khoản mục	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
<i>I. Nợ phải trả</i>	62,49	74,73	182,88	193,60	207,48
- Nợ ngắn hạn	62,49	74,73	114,30	106,58	132,66
Trong đó: Vay ngắn hạn	12,99	34,54	54,48	80,31	105,46
- Nợ Dài hạn			68,57	87,02	74,81
<i>II. Vốn chủ sở hữu</i>	71,10	69,71	68,85	69,71	47,06
<i>III. Vốn điều lệ</i>	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Tổng nguồn vốn	133,59	144,44	251,72	263,31	254,54

Khoản mục	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
<i>I. Nợ phải trả</i>	46.78%	51.74%	72.65%	73.53%	81.51%
- Nợ ngắn hạn	46.78%	51.74%	45.41%	40.48%	52.12%
Trong đó: Vay ngắn hạn	9.72%	23.91%	21.64%	30.50%	41.43%
- Nợ Dài hạn	0.00%	0.00%	27.24%	33.05%	29.39%
<i>II. Vốn chủ sở hữu</i>	53.22%	48.26%	27.35%	26.47%	18.49%
<i>III. Vốn điều lệ</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tổng nguồn vốn	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Khoản mục	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Khả năng thanh toán lãi vay	23.34	17.40	11.05	1.53	-0.69
Hiệu quả sử dụng vốn vay	116.80%	28.68%	9.51%	2.70%	-10.33%
Hiệu quả sử dụng VCSH	21.34%	14.21%	17.01%	6.49%	-39.57%

Xét về cơ cấu nguồn vốn giai đoạn 2013 – 2017:

Nợ phải trả của Công ty tăng dần qua từng năm, cụ thể từ 62,49 tỷ năm 2013 (chiếm tỷ trọng 46,78% trong cơ cấu nguồn vốn) tăng lên 207,48 tỷ năm 2017 (chiếm tỷ trọng 81,51% trong cơ cấu nguồn vốn), sau 4 năm tỷ trọng nợ phải trả tăng gần gấp 4 lần. Trong đó:

- Nợ ngắn hạn Công ty liên tục tăng, cụ thể từ 62,49 tỷ năm 2013 (chiếm tỷ trọng 46,78% trong cơ cấu nguồn vốn) tăng lên 132,66 tỷ năm 2017 (chiếm tỷ trọng 52,12% trong cơ cấu nguồn vốn), sau 4 năm tỷ trọng nợ phải trả tăng gấp đôi.
- Nợ dài hạn cũng phát sinh từ năm 2015-2017 bình quân 77 tỷ/năm # chiếm tỷ trọng bình quân 30% trong cơ cấu vốn

Điều đó cho thấy Công ty phụ thuộc vào vốn vay ngày càng nhiều (cả vốn vay ngắn và dài hạn) dẫn đến áp lực trả lãi, trả nợ tăng và rủi ro về tài chính công ty ngày càng cao nếu sử dụng vốn vay không hiệu quả.

Nguồn vốn chủ sở hữu Công ty giảm dần theo thời gian, từ 71 tỷ năm 2013 (chiếm tỷ trọng 53,22% trong cơ cấu nguồn vốn) xuống còn 47 tỷ năm 2017 (chiếm tỷ trọng 18,49% trong cơ cấu nguồn vốn), sau 4 năm vốn chủ sở hữu giảm 1,5 lần. Điều này cho thấy tính tự chủ tài chính Công ty rất yếu.

Ở bảng tiếp theo cho thấy Công ty sử dụng vốn ngày càng kém hiệu quả. Tỷ trọng sử dụng nợ vay ngày một tăng cao nhưng khả năng trả lãi vay là tỷ suất sinh lời của vốn vay lại giảm dần, thậm chí Công ty mất khả năng trả nợ ở năm 2017. Đòn bẩy tài chính cao cộng hưởng với sử

dụng vốn vay không hiệu quả nên càng khuếch đại ROE theo hướng tiêu cực (ROE âm đến 39,57% năm 2017).

2. Các chỉ tiêu đánh giá

Bảng 10 – Các chỉ tiêu đánh giá

Chỉ tiêu đánh giá	2013	2014	2015	2016	2017
Hệ số Nợ (Nợ phải trả/Tổng tài sản)	0.47	0.52	0.73	0.74	0.82
Đòn bẩy tài chính (Tổng tài sản/Vốn CSH)	1.88	2.07	3.66	3.78	5.41
Tỷ lệ Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	0.53	0.48	0.27	0.26	0.18
Hệ số Nợ vốn cổ phần (Nợ phải trả/Vốn CSH)	0.88	1.07	2.66	2.78	4.41
Tỷ lệ Vay ngắn hạn/Tổng nguồn vốn	0.10	0.24	0.22	0.31	0.41
Tỷ lệ Nợ phải trả người bán/Tổng nguồn vốn	0.07	0.04	0.09	0.06	0.08
Tỷ lệ Nợ ngắn hạn/Tổng nợ phải trả	1.00	1.00	0.63	0.55	0.64
Hệ số khả năng thanh toán lãi vay ((Lợi nhuận trước thuế+Lãi vay)/Lãi vay)	23.34	17.40	11.05	1.53	-0.69
Hệ số cơ cấu Tài sản (TSCĐ/Tổng tài sản)	0.16	0.11	0.06	0.56	0.53

Nhóm tỷ số phản ánh cơ cấu nguồn vốn cho thấy mức độ sử dụng nợ (đòn bẩy tài chính) của Công ty tăng liên tục qua các năm. Cụ thể hệ số nợ, so với năm 2013, hệ số nợ tăng gần gấp đôi vào năm 2017, chiếm phần lớn trong nợ phải trả là nợ do vay. Từ đó cho thấy khả năng tự chủ tài chính của Công ty ngày càng thấp và rủi ro tài chính ngày càng tăng.

Năm 2017, DFL (đòn bẩy tài chính) 5,41 lần, mức độ khuếch đại của nợ lên ROE rất lớn nhưng lại theo hướng tiêu cực, vì năm 2017 công ty hoạt động không hiệu quả, không tạo ra lợi nhuận (lỗ) nên không có khả năng trả lãi vay, cộng hưởng thêm sự gia tăng của tỷ lệ sử dụng nợ khiến ROE giảm mạnh. Nhìn chung, cơ cấu vốn Công ty theo xu hướng giảm tính tự chủ, gia tăng sự phụ thuộc vào vốn vay và gia tăng rủi ro tài chính.

3. Cơ cấu dòng tiền

Bảng 11 – Các chỉ tiêu đánh giá

Chỉ tiêu	2011 (Tỷ.đ)	2012 (Tỷ.đ)	2013 (Tỷ.đ)	2014 (Tỷ.đ)	2015 (Tỷ.đ)	2016 (Tỷ.đ)	2017 (Tỷ.đ)
1. Tổng tiền thuần trong kỳ	(13,33)	(17,98)	(3,24)	9,55	(14,38)	(16,87)	(3,83)
2. Tiền thuần từ HĐKD	(17,34)	-6,92	12,87	(5,72)	12,12	1,889	(11,63)
3. Tiền thuần từ đầu tư	2,65	1,84	(3,934)	(0,62)	(104,88)	(34,80)	(2,87)
4. Tiền thuần từ HĐ tài chính	1,36	(12,89)	(12,17)	15,89	78,39	16,05	10,67
- Tiền thu từ đi vay	39,69	96,05	119,40	76,14	199,01	210,86	228,05
- Tiền chi trả nợ vay	(38,33)	(100,00)	(126,30)	(54,76)	(112,29)	(173,67)	(213,03)
- Cổ tức đã trả	-	(8,94)	(5,27)	(5,50)	(7,89)	(6,42)	(3,93)
- Tỷ lệ cổ tức (%)		15	18	18	15,7	6,7	

Nguồn: Antesco, Tổng hợp

Ngoại trừ năm 2014, dòng tiền thuần của Công ty liên tục âm từ 2011 đến 2017. Từ sau cổ phần hóa, Công ty cũng đẩy mạnh công tác đầu tư, mua sắm tài sản cố định, xây dựng nhà máy mới khiến tiền thuần từ đầu tư luôn âm. Như vậy, Công ty phụ thuộc vào nguồn vốn vay ngân hàng để tài trợ cho hoạt động kinh doanh và đầu tư. Điều này tạo gánh nặng tài chính khi số tiền trả lãi ngân hàng hàng năm rất cao.

Đặc biệt, dòng tiền hoạt động kinh doanh năm 2017 của Công ty âm 11,7 tỷ đồng trong khi đó Công ty vẫn tiếp tục đầu tư tài sản cố định và chi trả cổ tức, lãi vay. Do đó, Công ty phải bù đắp từ dòng tiền vay nợ ngân hàng. Chính điều này tạo thành vòng xoáy vay nợ để chi trả cho các hoạt động kinh doanh, đầu tư và Công ty tiếp tục gánh chịu rủi ro chi phí lãi vay lớn.

4. Chỉ tiêu khả năng thanh toán 2011 – 2017

Bảng 12 - Chi tiêu khả năng thanh toán 2011 – 2017

Chỉ tiêu	Đơn vị	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1,54	1,56	1,67	1,61	1,10	0,96	0,81
Khả năng thanh toán nhanh	Lần	1,14	0,93	0,7	0,84	0,63	0,20	0,20
Khả năng thanh toán bằng tiền	Lần	1,01	0,67	0,53	0,57	0,25	0,11	0,06
Vốn vay ngắn hạn / VCSH	%	31%	30%	18%	50%	179%	231%	374%
Vốn vay ngắn hạn / Tổng tài sản	%	17%	16%	10%	24%	49%	61%	69%
Vốn vay dài hạn / VCSH	%	4%	1%	0%	0%	100%	116%	150%
Vốn vay dài hạn / Tổng tài sản	%	2%	1%	0%	0%	27%	31%	28%
Nợ ngắn hạn / VCSH	%	80%	85%	88%	107%	166%	153%	282%
Nợ ngắn hạn / Tổng tài sản	%	43%	46%	47%	52%	45%	40%	52%
Tổng công nợ / VCSH	%	84%	87%	88%	107%	266%	278%	441%
Tổng công nợ / Tổng tài sản	%	46%	46%	47%	52%	73%	74%	82%

Nguồn: Antesco, Tổng hợp

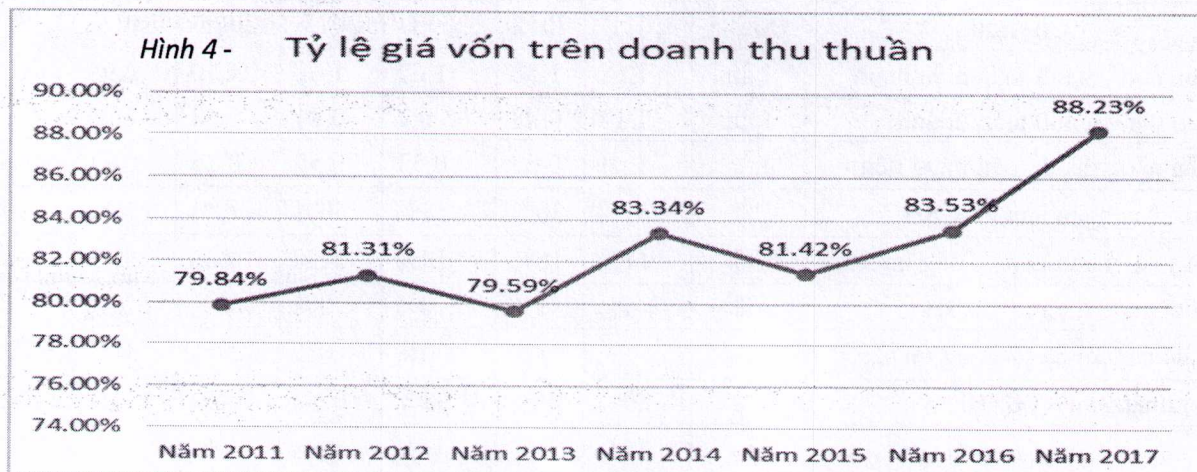
Như đã nêu ở trên, đi cùng với hiệu quả kinh doanh giảm sút thì tình hình thanh khoản của Công ty cũng ngày càng kém đi từ năm 2016 cho đến nay.

- Khả năng thanh toán hiện hành dưới 1. Công ty gặp khó khăn thanh toán các khoản nợ ngắn hạn đến hạn.
- Tỷ lệ sử dụng nợ ngắn hạn và dài hạn đều tăng cao, nguyên nhân chính là do Công ty vay vốn để đầu tư xây dựng nhà máy Bình Long. Và từ đó dẫn đến Công ty cũng phải chịu gánh nặng trả lãi ngân hàng (10 tỷ/năm) khiến dòng tiền thêm khó khăn.
- Vốn lưu động càng gặp khó do chính sách lưu trữ hàng tồn kho quá dài ngày:
 - *Giai đoạn 2013-2015*, mặc dù các chỉ tiêu thanh toán giảm dần nhưng Công ty vẫn giữ được khả năng thanh toán.
 - *Giai đoạn 2016-2017* khả năng thanh toán của Công ty giảm xuống mức báo động. Diễn hình Công ty không có đủ 1 đồng tài sản ngắn hạn để thanh toán cho 1 đồng nợ ngắn hạn. Khoảng cách biệt giữa thanh toán hiện hành và thanh toán nhanh cho thấy hàng tồn kho chiếm tỷ trọng lớn trong tài sản ngắn hạn và tốc độ luân chuyển còn chậm. Tài sản có tính thanh khoản nhanh giảm mạnh năm 2016-2017 khiến Công ty có nguy cơ mất khả năng thanh toán các khoản nợ tức thời và các cơ hội đầu tư.

II. Phân tích hoạt động kinh doanh 2011 – 2017

1. Doanh thu

Từ năm 2011 – 2017 doanh thu Công ty tăng từ 100 tỷ lên 309 tỷ, # tăng gấp 3 lần nhưng tốc độ tăng trưởng doanh thu thì giảm dần đặc biệt giai đoạn từ 2014-2017. Năm 2017, doanh thu từ bán hàng giảm 9% so cùng kỳ, tốc độ tăng trưởng (-8,03%) do sản lượng tiêu thụ chỉ đạt 7.818 tấn. Sụt giảm trong doanh thu bán hàng đã khiến áp lực tài chính tăng cao. Hiện nay, Công ty gần như không có nguồn thu tài chính khi nguồn tiền gửi ngân hàng cạn kiệt do áp lực trả nợ và lãi vay ngân hàng rất lớn.



Tỷ lệ giá vốn hàng bán trên doanh thu thuần có xu hướng tăng từ 79,84% trong năm 2011 lên 88,23% trong năm 2017 cho thấy lợi nhuận biên Công ty xu hướng giảm dần.

2. Sản lượng

Bảng 13: các sản phẩm tiêu thụ giai đoạn 2015 – 2017

Mặt hàng	2015 (tấn)	Tỷ trọng (%)	2016 (tấn)	Tỷ trọng (%)	2017 (tấn)	Tỷ trọng (%)
Hàng IQF	6,849.03	85.76%	8,211.41	92.03%	7,448.33	90.96%
Hàng Lon	1,055.52	13.22%	665.92	7.46%	636.10	7.77%
Sản phẩm từ cá	51.15	0.64%	38.76	0.43%	69.05	0.84%
Khác	30.40	0.38%	6.88	0.08%	35.32	0.43%
Tổng	7,986.10	100.00%	8,922.98	100.00%	8,188.80	100.00%

Sản lượng tiêu thụ hàng IQF chiếm cao nhất chiếm 91% trong tổng sản lượng năm 2017.

Đối với mặt hàng đông lạnh, hai mặt hàng chủ lực của Công ty là bắp non và đậu nành rau có sản lượng xuất khẩu lớn nhất chiếm trên 80% sản lượng mặt hàng IQF, tiếp đến là xoài trên 12%.

3. Chi phí

3.1 Cơ cấu chi phí

Bảng 14 – Cơ cấu Chi phí 2011 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Tổng giá vốn	76,59	128,72	209,00	214,02	232,67	280,65	272,64
- Tăng trưởng (%)	-	68%	62%	2%	9%	21%	-3%
2. Chi phí tài chính	2,67	1,41	1,04	1,25	5,58	13,57	12,89
- Chi phí lãi vay	2,48	1,39	0,88	0,75	1,51	9,89	11,00
- Lỗ chênh lệch tỷ giá	0,19	0,03	0,16	0,45	4,06	3,58	1,89
3. Chi phí bán hàng	5,96	9,59	23,31	23,25	25,49	23,70	26,99
4. Chi phí QLDN	5,84	8,67	14720	10,88	11,44	16,98	16,02
5. Chi phí khác	0,00	0,58	0,07	0,14	0,06	3,94	0,06

Giá vốn hàng bán Công ty có xu hướng tăng hàng năm. Năm 2017, giá vốn hàng bán giảm 3% so với năm 2016 là do sản lượng sản xuất và bán hàng của Công ty sụt giảm. Tuy nhiên, tốc độ giảm doanh thu năm 2017 là 8,03% cao hơn so với tốc độ giảm giá vốn hàng bán. Hơn nữa, tỷ

lệ giá vốn trên tổng doanh thu của Công ty ngày càng tăng, đặc biệt tăng mạnh trong năm 2017 thể hiện Công ty quản lý các khoản chi phí trong giá vốn chưa hiệu quả.

Chi phí tài chính tăng đặc biệt là giai đoạn 2015-2017, nguyên nhân do gánh nặng khoản vay và lãi vay (ngắn hạn và trung hạn) đầu tư xây dựng nhà máy Bình Long từ năm 2015, hoạt động kinh doanh không hiệu quả, dòng tiền thiếu hụt, lượng hàng tồn kho cao, Công ty phải vay ngắn hạn ngân hàng để bổ sung thiếu hụt vốn lưu động.

Chi phí bán hàng tăng do lượng tiêu thụ tăng, giá cước vận chuyển tăng, chi phí tham gia hội chợ tại Thái Lan, Đức, Mỹ 1.170 triệu đồng để quảng bá thương hiệu, sản phẩm.

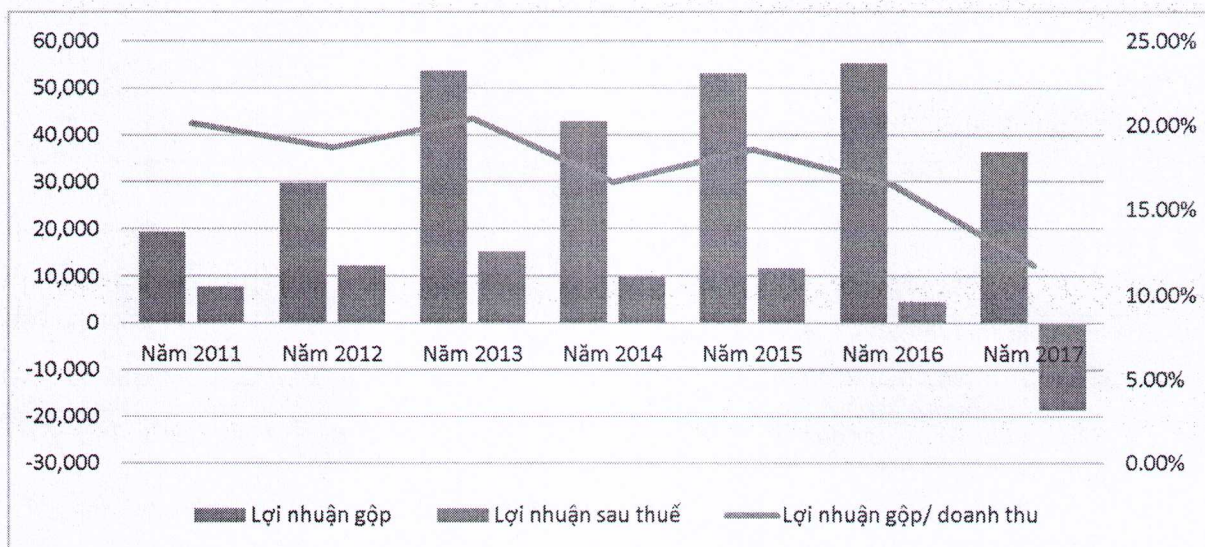
Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng từ 5,84 tỷ năm 2011 lên 16,02 tỷ năm 2017, tức tăng lên gần gấp 3 lần do chi phí khấu hao TSCĐ và chi phí nhân viên quản lý tăng nhanh.

4. Hiệu quả hoạt động kinh doanh

4.1 Lợi nhuận giai đoạn 2011 – 2017

Hình 5 – Lợi nhuận giai đoạn 2011 -- 2017

Đơn vị: Triệu VND



Nguồn: Antesco, Tổng hợp

Lợi nhuận Công ty xu hướng giảm dần qua các năm, đặc biệt 2017 lỗ sâu dưới mức (12,8 tỷ)

4.2 Một số chỉ tiêu đánh giá

Bảng 15 – Một số chỉ tiêu đánh giá

Chỉ tiêu đánh giá	2013	2014	2015	2016	2017
1. Tỷ suất LN ròng (LN sau thuế/DT thuần)	6%	4%	4%	1%	-6%
2. ROE (LN sau thuế/Vốn CSH b/q)	23%	14%	17%	7%	-32%
3. Tỷ suất sinh lời (LN sau thuế/Tổng tài sản b/q)	12%	7%	6%	2%	-7%
4. Hiệu suất SD tổng TS (DT thuần/Tổng TS b/q)	208%	185%	144%	130%	119%
5. Hiệu suất SD TSCĐ b/q (DT thuần/TSCĐ b/q)	1.153%	1.362%	1.832%	414%	220%
6. Hiệu suất SD VLĐ (DT thuần/TS ngắn hạn)	251%	214%	227%	328%	288%
7. Tỷ suất LN gộp (Lãi gộp/DT thuần)	20%	17%	19%	16%	12%

Sự sụt giảm của các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh qua các năm cho thấy Công ty kinh doanh ngày càng kém hiệu quả, thậm chí năm 2017 Công ty bị lỗ (khoản lỗ lớn tương đương 30% vốn điều lệ). Nguyên nhân do doanh thu giảm, chi phí tăng nên lợi nhuận sau thuế giảm qua các năm.

Riêng đối với ROE, do Công ty sử dụng vốn vay nhiều nhưng kinh doanh lại kém hiệu quả nên DFL (đòn bẩy tài chính) khuếch đại ROE tới -32%. Các tỷ số hệ số sử dụng tài sản cho thấy sự kém hiệu quả qua các năm, khả năng tạo doanh thu từ TS giảm dần, tốc độ luân chuyển TS ngày càng chậm.

Giai đoạn 2016-2017, Công ty gia tăng đột ngột tỷ trọng TSCĐ nhưng doanh thu tạo ra không tương xứng với mức độ đầu tư. Điều này chứng tỏ Công ty đã sử dụng tài sản không hiệu quả.

4.3 Chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh

Bảng 16 – Chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh

Chỉ tiêu đánh giá	2013	2014	2015	2016	2017
1. Hiệu quả SD VCD (DT thuần/Nguyên giá b/q TSCĐ)	2.75	2.63	2.85	1.92	1.25
2. Mức sinh lợi của VCD (LN sau thuế/Nguyên giá b/q TSCĐ)	0.16	0.10	0.12	0.03	(0.08)
3. Số vòng quay của VLĐ (Doanh thu thuần/Vốn lưu động b/q)	7.26	5.86	10.05	91.04	(21.10)
4. Vòng quay các khoản phải thu (DT thuần/Phải thu KH b/q)	30.44	29.99	24.76	35.38	28.04
5. Kỳ thu tiền b/q (365/Vòng quay các khoản phải thu)	11.99	12.17	14.74	10.32	13.02
6. Vòng quay hàng tồn kho (Giá vốn hàng bán/Hàng tồn kho b/q)	4.40	3.61	4.20	4.41	3.70
7. Số ngày tồn kho b/q (365/Vòng quay hàng tồn kho)	83.03	101.07	86.81	82.74	98.74
8. Vòng quay các khoản phải trả (Giá vốn hàng bán/Phải trả nhà cung cấp b/q)	27.23	27.21	15.44	13.78	14.53
9. Số ngày phải trả b/q (365/Vòng quay các khoản phải trả)	13.41	13.41	23.64	26.48	25.12

- Nhóm chỉ tiêu hiệu quả hoạt động phản ánh tình hình hoạt động của công ty không ổn định và có xu hướng xấu dần trong 2 năm trở lại đây.
- Công ty gia tăng đầu tư tài sản cố định nhưng doanh thu tạo ra không tương xứng cộng thêm sự gia tăng của chi phí hoạt động nên lợi nhuận ngày càng giảm.
- Kỳ thu tiền của công ty khá ngắn cho thấy Công ty ít bị khách hàng chiếm dụng vốn. Tuy nhiên, cũng cho thấy Công ty chưa tận dụng tốt tín dụng thương mại để gia tăng doanh thu trong khi hàng tồn kho lại khá cao.
- Nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng lớn trong nguồn vốn nhưng phần lớn là nợ vay trả lãi,
- Công ty chưa tận dụng tốt các khoản chiếm dụng không trả lãi để giúp giảm chi phí sử dụng vốn.
- Do công ty chưa quản lý tốt hàng tồn kho, chưa tận dụng tốt chính sách tín dụng thương mại nên đầu tư vào tài sản lưu động chưa thực sự giúp gia tăng doanh thu để tạo lợi nhuận. Lợi nhuận giảm cho thấy phần nào sự kém hiệu quả trong quản lý vốn lưu động.

III. Thực trạng hoạt động các nhà máy

1. Sản lượng sản xuất

Bảng 17 - Tình hình sản xuất năm 2015-2017

Đơn vị: tấn

STT	Sản phẩm	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	Tổng sản phẩm sản xuất	10.591	13.061	9.227
2	Tỷ lệ SX thực tế/CS thiết kế	112,7%	67,3%	47,6%

Tổng sản lượng sản xuất từ 2015 – 2017 luôn thấp hơn công suất thiết kế, đặc biệt năm 2017 sản xuất thực tế chỉ đạt 47,6% công suất thiết kế. Điều này cho thấy việc sử dụng tài sản không hiệu quả và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Công ty do không đủ bù chi phí, giá thành sản phẩm cao giảm tính cạnh tranh.

2. Các hoạt động đầu tư

Bảng 18 – Tổng hợp Chi phí đầu tư & Sửa chữa 2016-2017

DVT: Tỷ đồng

Nhà máy	Năm 2016			Năm 2017		
	Sửa chữa & Bảo trì	Mua thay mới thiết bị	Tổng	Sửa chữa & Bảo trì	Mua thay mới thiết bị	Tổng
Bình Khánh	0,70	0,93	1,64	0,62	0,34	0,96
Mỹ An	0,99	0,52	1,50	0,86	0,33	1,19
Bình Long	0,30	0,00	0,30	0,42	0,00	0,41
Tổng	1,99	1,45	3,44	1,89	0,67	2,56

Nhà máy Bình Khánh và Mỹ An đưa vào hoạt động năm 1994 và 1999 đến nay Nhà xưởng xuống cấp máy móc thiết bị lạc hậu hư hỏng nên chi phí duy tu, bảo trì, thay mới thiết bị tăng bình quân 2-3 tỷ/năm.

Nhà máy Bình Long đưa vào sử dụng năm 2016, cơ sở vật chất và máy móc thiết bị còn mới nên chi phí sửa chữa, bảo trì còn ở mức thấp.

3. Bố trí sản xuất & tác nghiệp

Bố trí sản xuất còn nhiều bất cập, nhân công biến động, tình trạng thiếu nguyên liệu thường xảy ra. Điều này dẫn đến thời gian chết trong quá trình sản xuất tại Bình Long và Bình Khánh xảy ra nhiều ảnh hưởng đến chi phí sản xuất và lãng phí chi phí nhân công, hiệu suất sản xuất kém.

Thời gian hoàn tất đơn hàng của khách hàng dài.

4. Quản lý chất lượng

Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 22000, HACCP, BRC Food để giữ vững sự ổn định của chất lượng sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng

5. Xử lý môi trường (phế thải, nước thải, ...)

Ý thức đối với cộng đồng trong việc bảo vệ môi trường, Công ty đã đầu tư và xây dựng hệ thống xử lý nước thải trị giá gần 3 tỷ đồng/1 nhà máy. Đây cũng là một trong những tiêu chuẩn các công ty nước ngoài đánh giá về nhà máy khi hợp tác kinh doanh. Tuy nhiên, chi phí cho việc xử lý các phế thải hiện nay khá lớn.

6. Quản lý hàng tồn kho, giá thành SX

Quản lý hàng tồn kho còn nhiều bất cập, chưa cân đối được sản lượng sản xuất và bán hàng nên có thời điểm tồn kho Công ty ở mức cao, tình trạng kéo dài dẫn đến hàng hóa bị hư hỏng, hết hạn sử dụng phải xử lý hủy bỏ dẫn đến lãng phí và tổn thất lớn.

Chưa tính toán được giá thành/giá vốn lý thuyết chi tiết phục vụ cho việc ra quyết định bán hàng tại thời điểm giao dịch.

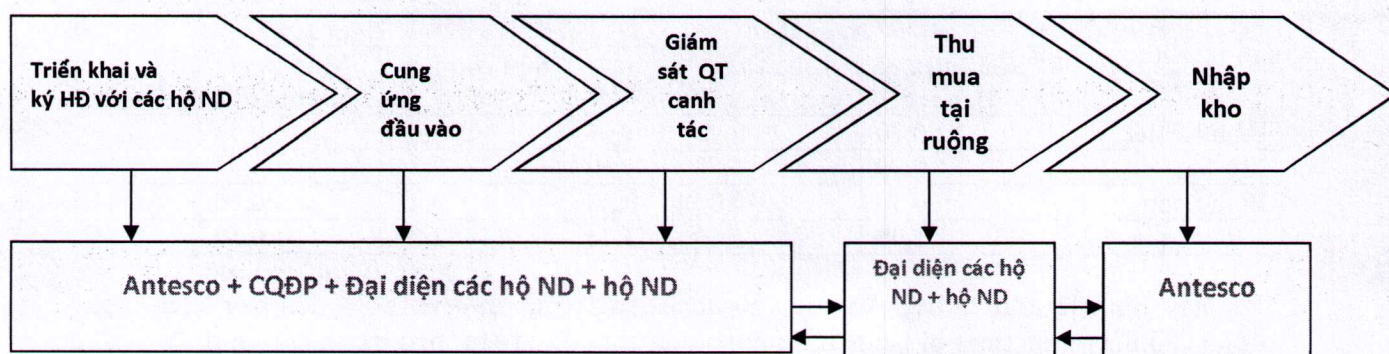
IV. Hoạt động Thu mua

1. Từ Vùng Nguyên liệu

Chủ yếu là 02 sản phẩm bắp non và đậu nành rau

- *Vùng nguyên liệu bắp*: ổn định đáp ứng được nguồn nguyên liệu cho sản xuất
- *Vùng nguyên liệu đậu nành rau*: hình thành chưa rõ ràng, sản lượng thu mua thấp, đạt chất lượng đủ điều kiện xuất khẩu sang thị trường Mỹ, Châu Âu thấp, giá thu mua cao.

Hình 6 – Chuỗi Cung ứng



Diện tích vùng nguyên liệu liên kết với nông dân không ổn định, chất lượng canh tác không đảm bảo, chi phí cao hơn (tự canh tác) do diện tích đồng ruộng manh mún, phân tán, đồng thời làm tăng chi phí giám sát, quản lý chất lượng nguyên liệu, tăng rủi ro nhiễm vi sinh, thuốc BVTV, ...

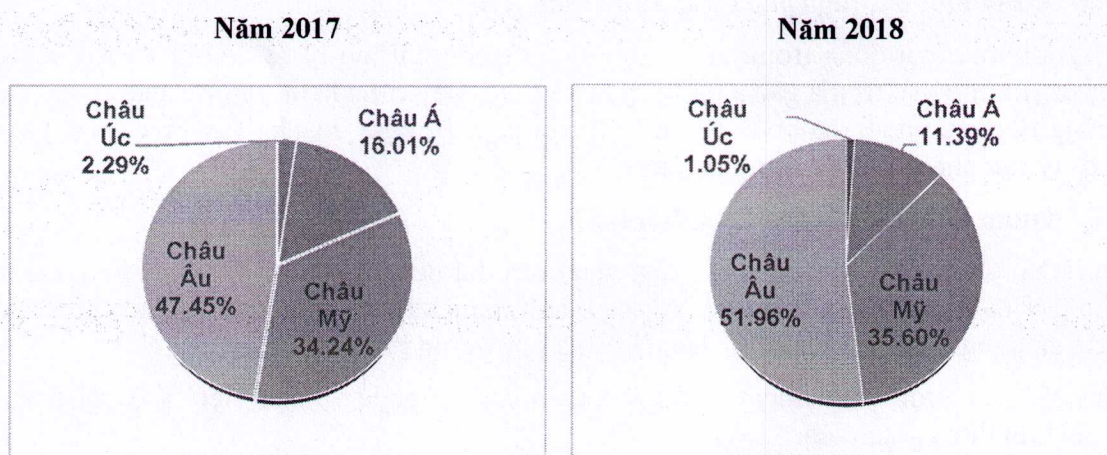
2. Thu mua ngoài

- Không chủ động được sản lượng, giá cả nguyên liệu, còn phụ thuộc vào nhu cầu thị trường nên khi gặp những đơn hàng cần sản xuất gấp cho khách hàng nhưng giá quá cao dẫn đến sản xuất chưa hiệu quả.
- Thu mua gặp nhiều khó khăn do dòng tiền của Công ty bị hạn chế, nên số tiền nợ quá hạn phải trả của nguyên liệu còn nhiều. Điều này đã phần nào làm giảm uy tín của Công ty,

V. Thị trường

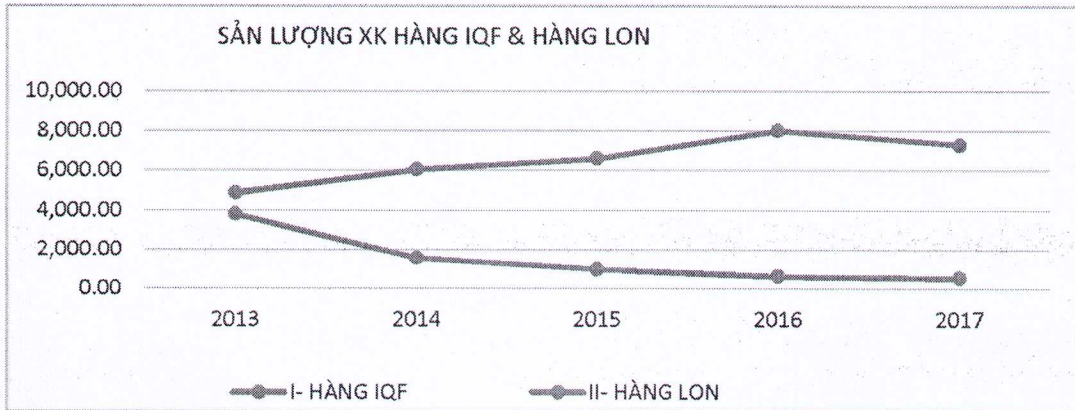
1. Thị trường xuất khẩu

Hình 7 - Cơ cấu thị trường



Thị trường lớn nhất hiện nay là Châu Âu, tiếp đến là Châu Mỹ.

Hình 8 - Xu hướng xuất khẩu các sản phẩm 2013 - 2017



2. Bán hàng

▪ Xuất khẩu

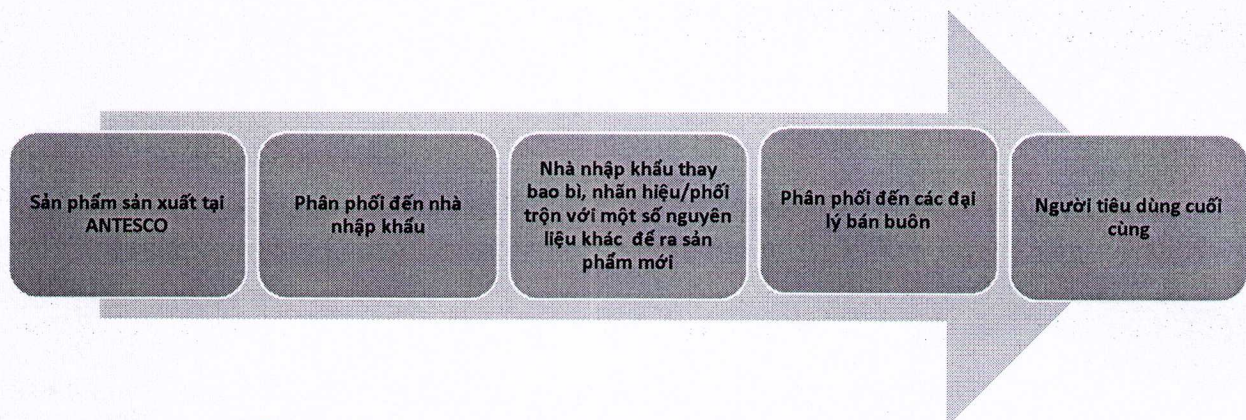
Sản lượng bán hàng thấp ảnh hưởng đến việc công xuất sản xuất nhà máy thấp hơn nhiều so với công suất thiết kế, không đạt được mức sản lượng hòa vốn ảnh hưởng đến lợi nhuận Công ty.

▪ Nội địa

Sản lượng bán hàng nhỏ lẻ do Công ty chưa quan tâm đến việc phát triển thị trường nội địa mặc dù thị trường này còn rất lớn

3. Kênh phân phối xuất khẩu

Hình 10 - Kênh phân phối xuất khẩu của Công ty



Công ty bán sản phẩm theo hình thức B2B tuy có ưu điểm là dễ thực hiện, làm theo đặt hàng của người mua, phụ thuộc vào người mua nước ngoài, chịu thiệt thòi trong các điều khoản mua bán.

Về khả năng bán hàng trực tiếp qua các kênh phân phối và siêu thị nước ngoài hiện nay Công ty chưa thực hiện được do:

- Chưa thống nhất với khách hàng về điều kiện thương mại trong các hợp đồng xuất khẩu.
- Chưa có khả năng đáp ứng các điều kiện về kho bãi, vận chuyển, biện pháp bảo đảm chất lượng SP ở nước ngoài để cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng.
- Chưa phù hợp với tình hình dòng tiền của Công ty do kênh phân phối trực tiếp cũng như hệ thống siêu thị nước ngoài áp dụng hình thức thanh toán chậm.

4. Thị trường nội địa

4.1 Sản lượng tiêu thụ giai đoạn 2015 – 2017

Bảng 19 – Sản lượng tiêu thụ 2015 - 2017

STT	TÊN HÀNG	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
		Số lượng (tấn)	Số lượng (tấn)	Số lượng (tấn)	Số lượng (tấn)	Số lượng (tấn)
I	Đông lạnh	200.34	256.29	251.12	200.91	161.96
II	Hàng đóng lon	55.22	85.87	81.55	45.65	104.37
Tổng cộng		255.56	342.16	332.67	246.56	266.33

Sản lượng hàng đông lạnh giảm dần từ năm 2013 – 2017 chỉ bằng 80% so với năm 2013. Đối với hàng đóng lon thì có dấu hiệu tăng mạnh nhưng không ổn định do phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu. Các sản phẩm từ cá có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất.

4.2 Cơ cấu thị trường

Cơ cấu thị trường nội địa chưa rõ nét, còn rất hạn chế. Chủ yếu được phân phối tại An giang TP.HCM và một ít tại miền Bắc, miền Trung chỉ mua lẻ sử dụng hoặc để biếu.

4.3 Kênh phân phối nội địa

Công ty chỉ phân phối một tỷ lệ nhỏ sản lượng sản xuất tại thị trường nội địa, chủ yếu là các mặt hàng như bắp non đông lạnh, đậu nành rau đông lạnh, mắm cá linh đóng lon, trà râu bắp... chỉ tập trung ở thị trường miền Nam được phân phối rất đơn giản và chưa được chú trọng.

4.4 Hoạt động tiếp thị

- Sử dụng sản phẩm của công ty dùng để giới thiệu, làm quà biếu trong các dịp lễ hội, hội nghị trong nội bộ Công ty.
- Tham gia các kỳ hội chợ chuyên ngành trong và ngoài nước, hội chợ hàng Việt Nam Chất lượng cao
- Trưng bày và bán sản phẩm trực tuyến trên website: <http://sanphamangiang.com>
- Chưa có nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn.

VI. Nhân sự

1. Cơ cấu lao động

Tổng số lao động toàn Công ty tại thời điểm 02/5/2018 là 675 người, bao gồm 82 người quản lý và 593 lao động.

Bảng 21 – Số lượng Lao động và hiệu quả sử dụng lao động

Danh mục	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1. Tổng Lao động	Người	656	626	672	907	742
- Trực tiếp:	Người	539	514	557	740	597
- Gián tiếp:	Người	117 (17,8%)	112 (17,8%)	115 (17,1%)	167 (18,4%)	145 (19,5%)
2. Sản lượng sản xuất	Tấn	11.958	8.967	8.319	10.699	9.059
3. Hiệu quả	Kg/ người/tháng	1.519	1.193	1.031	0.983	1.017

Nguồn: Antesco

Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp quá cao, không hợp lý. Điều này khiến Công ty phải gánh 01 chi phí lương khá lớn và hiệu quả sử dụng lao động thấp. Cần phải tinh giảm hoặc luân chuyển sang các công việc mới Công ty đang có nhu cầu lao động.

Tổng số lao động có xu hướng tăng từ năm 2012, tuy nhiên năng suất lao động có xu hướng giảm. Nguyên nhân là số lượng lao động dư thừa so với khả năng sản xuất thực tế của nhà máy.

2. Chính sách tuyển dụng, trả lương, khen thưởng

- *Chính sách tuyển dụng* được hiện theo kế hoạch sản xuất của các nhà máy và được duyệt bởi Ban Tổng Giám Đốc

- *Chính sách lương, khen thưởng*: Công ty đã ban hành quy chế trả lương thưởng. Ngoài lương, nhằm khuyến khích nâng cao năng suất, hiệu quả hoạt động, công ty còn có các Quỹ tiền thưởng để thưởng cuối năm hoặc đột xuất như sau: Quỹ tiền thưởng năng suất,

chất lượng cao; Quỹ khuyến khích lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi.

- *Tuy nhiên, chưa xây dựng chỉ số đánh giá thực hiện công việc- KPI để có quyết định thưởng phạt và xây dựng hệ số công việc cho từng cá nhân phù hợp.*

- *Các chế độ cho người lao động:* trong các năm qua Công ty thực hiện tốt các chính sách cho người lao động như : chi trả trợ cấp ốm đau, thai sản, thôi việc, hoàn cảnh khó khăn, hiếu hỉ, tặng quà vào các dịp lễ, tết, các ngày kỷ niệm,...

3. Về quy chế, quy định, chính sách

Công ty đã xây dựng được hệ thống các quy chế quản trị nội bộ tương đối đầy đủ.

Bên cạnh các quy định pháp luật hiện hành, Điều lệ Công ty là văn bản pháp lý cao nhất làm cơ sở hoạt động kinh doanh của Công ty. Hiện nay, Công ty đang xây dựng lại Điều lệ theo điều lệ mẫu quy định tại Thông tư số 95/2017/TT-BTC ngày 22/9/2017.

4. Kiểm soát nội bộ

Công ty chưa có hệ thống kiểm soát nội bộ nhưng đã xây dựng được hệ thống các quy chế quản trị nội bộ tương đối đầy đủ giúp Ban điều hành kiểm soát hoạt động toàn Công ty, các nhà máy, Phòng ban phối hợp, vận hành, tác nghiệp.

Do Công ty áp dụng quản lý ISO nên các quy trình hoạt động của Công ty được chuẩn hóa và thuận lợi cho việc kiểm tra giám sát, truy suất nguồn gốc. Tuy nhiên do phải tuân thủ theo quy trình nên phát sinh nhiều hồ sơ, giấy tờ, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất kinh doanh.

VII. Hệ thống công nghệ thông tin

Chưa có thực hiện hệ thống lưu trữ dữ liệu. Các dữ liệu chỉ được lưu trữ phân tán từng bộ phận.

Phần mềm kế toán lạc hậu nên toàn bộ giá thành sản phẩm, phân bổ chi phí cho sản phẩm phải tính thủ công, dễ sai sót, khiến việc lập báo cáo tài chính chậm, không kịp thời..

Hệ thống phần mềm hiện tại không thể truy xuất dữ liệu tồn kho cụ thể từng nhà máy đến cuối ngày hoặc tại một thời điểm theo đề nghị.

VIII. Nghiên cứu và phát triển

R&D yếu, chưa chủ động nghiên cứu tạo ra sản phẩm mới mà chủ yếu làm theo yêu cầu của khách hàng.

IX. SWOT

Bảng 22 – SWOT

<p>1. Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none">- Kinh nghiệm sản xuất kinh doanh lâu năm.- Năng lực sản xuất tốt đáp ứng được nhu cầu thị trường.- Năng lực kho chứa lớn. Máy móc thiết bị khá hiện đại- Quản lý chất lượng tốt.- Có uy tín trên thị trường xuất khẩu.- Chất lượng hàng hoá ổn định.	<p>2. Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none">- Hệ thống quản lý bộc lộ nhiều yếu kém- Sản lượng tiêu thụ thấp.- Khả năng phát triển thị trường thấp.- Không chú trọng thị trường nội địa.- Công tác Marketing yếu- Các sản phẩm chưa đa dạng- Hệ thống phân phối đơn giản- Không có thương hiệu xuất khẩu riêng- Nguồn nguyên liệu không ổn định.- Việc sử dụng, bố trí nhân sự chưa hợp lý.- Cơ cấu nhân sự không hợp lý.- Năng lực quản lý tài chính yếu- Chi phí sản xuất cao.- Xử lý nguồn phụ phẩm không hiệu quả.- Chưa ứng dụng triệt để CNTT- Chưa xây dựng được hệ thống kế toán quản trị.- Quản lý hàng tồn kho yếu- Dự báo dòng tiền yếu.
<p>3. Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none">- Tiềm năng phát triển về các sản phẩm- Dư địa thị trường trong và ngoài nước còn rất lớn.- Tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi, dồi dào.- Vị trí địa lý thuận lợi- Được chính quyền ủng hộ	<p>4. Thách thức</p> <ul style="list-style-type: none">- Mức độ cạnh tranh cao.- Chất lượng nguồn nguyên liệu không ổn định- KH yêu cầu về ATVSTP ngày càng cao.- Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mới có tiềm lực lớn về tài chính.- Tốc độ tăng trưởng rất thấp so với tốc độ tăng trưởng ngành

PHẦN D
CÁC LĨNH VỰC TÁI CẤU TRÚC 2019 – 2021

I. Mục tiêu tái cơ cấu

- Ổn định, tạo động lực phát triển, tăng quy mô và nâng cao vị thế của Công ty.
- Đến năm 2021, bù đắp được phần lỗ năm 2017.
- Phân đầu là Công ty hàng đầu ở Đồng Bằng Sông Cửu Long.
- Tăng dần tỷ trọng Nội địa/Xuất khẩu
- Tăng dần doanh thu và lợi nhuận.

II. Mục tiêu cụ thể

Bảng 23 – Các Mục tiêu đến 2021

Khoản mục	ĐVT	Tốc độ tăng trưởng BQ tối thiểu	Dự kiến 2018	2019	2020	2021
1. Doanh thu	Tỷ đồng	10%	300	360	400	440
2. Sản lượng	Tấn	10%	8.000	9.500	10.500	11.500
3. Lợi nhuận	Tỷ đồng	20%	0,98	5,55	6,64	8,10
4. Cơ cấu thị trường Nội địa/Xuất khẩu	%	5%	5/95	10/90	13/87	15/85

III. Tái cấu trúc các hoạt động.

1. Tài chính – Nguồn vốn

Để đảm bảo an toàn cho cơ cấu vốn Công ty cần gia tăng thêm tỷ trọng vốn điều lệ từ 4,72 – 16,27 tỷ đồng. Lý do:

- Hiện nay sử dụng vốn ngắn hạn đầu tư vào tài sản dài hạn.
- Bù đắp thiếu hụt vốn chủ sở hữu do lỗ từ hoạt động kinh doanh 2017
- Dự phòng vốn kinh doanh thời điểm chính vụ nhu cầu vốn lưu động cao

2. Huy động vốn

Đa dạng hóa hình thức huy động vốn để tạo nguồn bổ sung vốn lưu động, đầu tư nguyên liệu, tái cấu trúc vay nợ ngắn hạn và dài hạn. Các phương án huy động vốn:

- *Phương án 1:* phát hành cổ phiếu.
- *Phương án 2:* phát hành trái phiếu, trái phiếu chuyển đổi.
- *Phương án 3:* kêu gọi nhà đầu tư chiến lược.
- *Phương án 4:* cơ cấu lại vốn vay nâng hạn mức vay ngắn hạn.

3. Quản lý Thu – Chi

- Xây dựng kế hoạch thu chi hàng tháng, quý, 6 tháng và năm.
- Rà soát và quản lý tốt các chi phí kinh doanh (giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng, chi phí quản lý) để giảm chi phí, hạ giá thành và tăng hiệu quả hoạt động.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản cố định. Rà soát các tài sản không cần dùng, hoặc hiệu quả sử dụng thấp để bán thu hồi tiền cho Công ty.

4. Quản lý Dòng tiền

- Xem xét lại sự cân đối giữa 3 dòng tiền kinh doanh, đầu tư, tài chính. Đồng thời cần có chính sách chi trả cổ tức hợp lý.
- Làm việc với ngân hàng và các nhà cung cấp để thỏa thuận về phương án trả nợ thay thế, cân nhắc việc sử dụng hàng tồn kho làm tài sản đảm bảo cho các khoản nợ.
- Giảm thời gian lưu kho bình quân về mức 60 ngày hoặc thấp hơn để giảm thiểu các chi phí lưu kho, hư hỏng hàng hóa, hàng xuống chất lượng, ...
- Lập kế hoạch định kỳ hàng tháng về quản trị vốn lưu động tối ưu dựa trên các khoản phải thu, phải trả, tồn kho hiện tại và dự báo các khoản này trong tháng tiếp theo.

5. Sản phẩm

- Tập trung phát triển các sản phẩm chủ lực: bắp non, đậu nành rau, thanh long, xoài, chanh dây, Cá linh kho mía, Mắm Cá linh, ...



- Chú trọng công tác R & D nhằm phát triển các sản phẩm mới, đa dạng hóa sản phẩm Mở rộng dòng sản phẩm mới. Đặc biệt phát triển các sản phẩm giá trị gia tăng từ việc tận dụng các phụ phẩm.
- Phát triển các sản phẩm trái cây tươi.
- Tập trung phát triển sản phẩm theo nguyên tắc 80/20. 80% tổng doanh số từ các sản phẩm chủ lực trang trải các định phí và 20% tổng doanh số tìm kiếm lợi nhuận từ các sản phẩm giá trị gia tăng

6. Thị trường

- Duy trì và phát triển các thị trường Châu Âu, Châu Mỹ.
- Đẩy mạnh phát triển thị trường Châu Á, đặc biệt thị trường Trung Đông
- Tích cực tham gia các hội chợ trong và ngoài nước
- Tăng cường quảng bá đến đối tác Vùng nguyên liệu của Công ty.
- Có chính sách ưu đãi về giá bán/chiết khấu cho khách hàng mua số lượng lớn, dài hạn nhằm góp phần ổn định SX nhà máy, mở rộng quy mô và tăng doanh số.

7. Kênh phân phối

7.1 Kênh phân phối ngoài nước

Tiếp tục duy trì kênh phân phối B2B, tuy nhiên cần mở rộng đối tượng khách hàng và tìm hiểu, tham gia vào chuỗi giá trị, cung ứng mới trên thế giới.

7.2 Kênh phân phối nội địa

- Xúc tiến nhanh việc đưa sản phẩm vào hệ thống siêu thị, cửa hàng tiện lợi
- Đẩy mạnh phát triển hệ thống phân phối theo mô hình cộng tác do chi phí hợp lý, phát triển nhanh, độ bao phủ rộng, tránh rủi ro và phù hợp với tình hình hiện nay.
- Chọn những nhà phân phối có đủ năng lực về kho bãi, cách tổ chức và kinh nghiệm... đảm nhận việc phân phối với các chính sách hỗ trợ tốt và chương trình ưu đãi hấp dẫn.
- Phát triển kênh phân phối cùng với việc kết hợp các hình thức chiêu thị, quảng cáo, khuyến mãi, ... để xây dựng phát triển thương hiệu.
- Xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ phận bán hàng nội địa.
- Kết hợp phân phối thêm các sản phẩm đặc sản của vùng miền.
- Đẩy mạnh phát triển thị trường nội địa, đặc biệt thị trường An Giang và TP. HCM.
- Xây dựng chiến lược cụ thể để phát triển thị trường nội địa.

8. Hoạt động các nhà máy

8.1 Bố trí lại sản xuất.

▪ Nhà máy Bình Khánh

Sản xuất mặt hàng đóng lon: bắp, khóm đóng lon từ nguyên liệu sơ chế từ nhà máy Mỹ An; các sản phẩm cá, mắm đóng lon; các sản phẩm giá trị gia tăng từ các phụ phẩm; các sản phẩm sản xuất cho thị trường nội địa.

▪ Nhà máy Mỹ An

Sản xuất các sản phẩm: bắp, chanh dây, xoài, ... tận dụng lợi thế ngay tại vùng nguyên liệu bắp, vị trí địa lý thuận lợi trong việc vận chuyển hàng hoá.

▪ Nhà máy Bình Long

Sản xuất đậu nành rau, thanh long, khóm, sả, trái cây các loại phát huy lợi thế hệ thống máy móc hiện đại và công suất lớn.

8.2 Bố trí tác nghiệp

- Các nhà máy rà soát loại bỏ những công đoạn sản xuất thừa, không hiệu quả để tăng năng suất lao động.
- Chú trọng đào tạo, luân chuyển lao động giữa các nhóm công đoạn, tạo nguồn lao động dự phòng cho các trường hợp thiếu hụt tạm thời ở một khâu/công đoạn sản xuất nào đó.
- Sắp xếp lại sản xuất và sử dụng các tài sản, mặt bằng tại nhà máy Mỹ An, Bình Khánh.

8.3 Quản lý chất lượng

- Lập kế hoạch năm về dự trữ kinh phí kiểm mẫu, kiểm theo yêu cầu của khách hàng, kiểm duy trì hệ thống quản lý chất lượng, chi phí chứng nhận các tiêu chuẩn chất lượng.
- Xây dựng quy trình sản xuất chuẩn đối với từng loại sản phẩm để đảm bảo chất lượng, giảm tỷ lệ tiêu hao vật tư, nguyên liệu và quản lý tốt an toàn thực phẩm.
- Quy định chi tiết cách thức phân loại nguyên liệu và lưu kho đảm bảo việc nhập trước xuất trước.

9. Thiết bị máy móc & công cụ dụng cụ.

- Áp dụng cơ giới hóa, tự động hóa để giảm chi phí lao động, tiết kiệm và tận dụng được nguyên liệu
- Có kế hoạch bảo trì bảo dưỡng máy móc thiết bị cụ thể và luân phiên nhằm có kế hoạch luân chuyển nhân công qua lại 3 nhà máy.
- Có phương án xử lý hiệu quả hệ thống IQF tại nhà máy Bình Khánh.

10. Quản lý chi phí – giá thành

- Kiểm soát các chi phí thông qua việc sắp xếp lại sản xuất hợp lý.
- Chuyển, sắp xếp hàng tồn kho trong thời điểm tồn kho ít nhằm giảm chi phí sử dụng điện năng.
- Các nhà máy cần phối hợp với các phòng ban liên quan để xây dựng lại định mức sản xuất phù hợp với thực tế chi phí đã phát sinh.
- Xây dựng định mức, cơ sở tính giá thành từng loại sản phẩm (Phòng Kế toán chủ trì.)
- Xây dựng quy tắc xác định giá bán chuẩn áp dụng thống nhất trong toàn bộ hệ thống.

11. Xử lý môi trường (nguồn nước, phế thải, ...)

- Áp dụng khoa học công nghệ tận dụng triệt để các phế thải trong sản xuất để tạo ra các sản phẩm có giá trị và góp phần bảo vệ môi trường. Cùng với việc giảm hao hụt việc tận dụng hiệu quả phế thải sẽ góp phần đáng kể vào việc hạ giá thành sản phẩm.
- Tìm đối tác để hợp tác làm phân hữu cơ vi sinh.
- Khôi phục lại hệ thống chế biến thức ăn viên tại xưởng Hoà Bình.

12. Hoạt động Thu mua

▪ *Vùng Nguyên liệu*

- Mở rộng vùng nguyên liệu: đậu nành rau, bắp non đảm bảo nguyên liệu cho sản xuất và mở rộng vùng nguyên liệu các sản phẩm chủ lực khác như thanh long, xoài, ...
- Gắn kết các nông dân với vùng nguyên liệu để đầu tư xây dựng vùng sản xuất nguyên liệu tập trung với các biện pháp đồng bộ về giống, kỹ thuật thâm canh, đầu tư cơ sở hạ tầng, áp dụng cơ giới hoá, áp dụng quy trình thực hành sản xuất tốt (VietGap, GlobalGap), quản lý tốt vật tư, nguyên liệu đầu vào, hỗ trợ kỹ thuật, ... để tăng năng suất, chất lượng, đảm bảo ATTP, ... đạt tiêu chuẩn xuất khẩu vào các thị trường khó tính
- Chủ động tìm kiếm và đa dạng nguồn cung cấp giống ổn định.
- Tăng cường công tác tuyên truyền, đào tạo tập huấn, phổ biến quy trình sản xuất rau quả an toàn cho nông dân

▪ *Thu mua ngoài*

- Cân đối thu mua nguồn hàng bên ngoài cho các đơn hàng bị thiếu và khả năng thực hiện các đơn hàng theo kế hoạch, hạn chế tình trạng tồn kho các nguyên liệu này.
- Quy cách thu mua cần được thống nhất và áp dụng cho cả mùa vụ, tránh tình trạng thay đổi quy cách đột ngột sẽ ảnh hưởng chất lượng và số lượng nguyên liệu.

13. Về Hệ thống thông tin

- Tạo sự thông tin thông suốt và chặt chẽ giữa Phòng KD, Phòng Thu mua và các nhà máy về kế hoạch bán hàng, tiêu chuẩn từng thị trường.
- Nghiên cứu xây dựng hệ thống phần mềm hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) nhằm kết nối tất cả phòng ban của Công ty.
- Nâng cấp hoặc đầu tư mới hệ thống phần mềm KT, bao gồm cả KT quản trị và kế toán tài chính
- Đầu tư phần mềm quản lý sản xuất theo dõi hàng tồn kho, sản lượng sản xuất, xuất nhập nguyên vật liệu... tại các nhà máy.



- Đầu tư hệ thống cân điện tử kết nối với máy tính để giảm tải công việc nhập số liệu. Đồng thời nâng cao việc quản lý.

14. Về Nhân sự

- *Định biên nhân sự*
- Các Phòng, Ban, nhà máy cần rà soát lại tình hình nhân sự tại đơn vị mình và định biên theo chức năng nhiệm vụ. Các nhân sự dư thừa sẽ được luân chuyển đến các nơi khác nhằm tối đa hóa việc sử dụng lao động và bố trí nhân sự hợp lý hơn.
 - *Tuyển dụng*
 - Cần có chính sách tuyển dụng và phù hợp cho từng vị trí. Đặc biệt ưu tiên cho những ứng viên có trình độ chuyên môn giỏi vào những vị trí quản lý như: QA, R&D
 - Cần tuyển dụng tăng cường nhân sự phụ trách sale và phát triển thị trường nội địa.
 - *Tái cơ cấu tổ chức (Phụ lục Sơ đồ tổ chức)*

Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và sức cạnh tranh, phát huy tối đa năng lực sản xuất, giúp công ty vận hành hiệu quả hệ thống máy móc, công nghệ và năng lực cán bộ công nhân viên, giảm bớt chi phí giá thành sản phẩm, giúp tăng sức cạnh tranh trên thị trường và gia tăng lợi nhuận, công ty cần:

- Xây dựng và sắp xếp lại cơ cấu tổ chức phù hợp để hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược đặt ra;
- Cụ thể hóa phương thức phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban để tổ chức vận hành hiệu quả nhất;
- Phân định chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận, phòng ban để thấy rõ trách nhiệm, quyền hạn trong thực hiện công việc, nâng cao sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban hạn chế tối đa chồng chéo chức năng và nhiệm vụ.
- Xây dựng hệ thống công cụ và chính sách quản trị nguồn nhân lực giúp nâng cao sức mạnh nội tại; phát triển văn hoá công ty, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Sau khi Sơ đồ Tổ chức và nhân sự được thông qua sẽ thực hiện:

- Xây dựng phương án Tái cấu trúc nhân sự chi tiết.
- Xây dựng chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể cho từng đơn vị, từng cá nhân nhân phụ trách.

PHẦN E

GIẢI PHÁP THỰC HIỆN & KẾT LUẬN

I. Giải pháp thực hiện

- Thực hiện sát việc quản lý tài chính và nguồn vốn
- Đẩy mạnh công tác R&D
- Tích cực tham gia các hội chợ trong và ngoài nước
- Tăng cường quảng bá đến đối tác Vùng nguyên liệu của Công ty.
- Phân cấp, phân quyền/ủy quyền trong từng phòng ban Công ty, Nhà máy đảm bảo tính trách nhiệm trong thực thi nhiệm vụ.
- Thường xuyên theo dõi, mức tồn kho, hoạt động sản xuất của từng nhà máy
- Quản trị các rủi ro:
 - *Về tác nghiệp*: trích lập kịp thời quỹ dự phòng rủi ro; tổng hợp, phân tích các loại rủi ro trong vận hành, tác nghiệp để rút ra các bài học phòng ngừa.
 - *Về nguồn cung*: theo dõi thường xuyên các thông tin về lịch mùa vụ; nhu cầu thị trường, xây dựng kế hoạch mua bán & tồn kho hợp lý, đảm bảo nguyên liệu cho sản xuất.
 - *Về biến động giá*: luôn theo dõi sát sao tình hình cung cầu trên thị trường, dự báo sự biến động giá để có kế hoạch tồn kho tốt.
 - *Về lãi suất & tỷ giá*: theo dõi diễn biến lãi suất, tỷ giá hàng ngày, hàng quý phân tích, đo lường, đánh giá và thông tin để phát hiện & xử lý kịp thời.
- Thành lập Tổ thực hiện việc xây dựng, sửa đổi các quy chế, quy định cụ thể:
 - Sửa đổi quy chế quản lý tài chính.
 - Quy chế dân chủ cơ sở.
 - Quy chế hoạt động của HĐQT để phù hợp với điều lệ tổ chức, hoạt động của Công ty được ĐHCĐ thông qua tháng 6 năm 2018 & luật DN 2014.
 - Quy chế phối hợp giữa Đảng, Tổ chức đoàn thể với Ban Điều hành, HĐQT
 - Quy chế tiền lương, thưởng mới gắn với năng suất lao động, tạo được động lực cho người lao động, hài hòa lợi ích công ty và cổ đông.
 - Quy chế quản lý hàng tồn kho.

II. Kết luận

Để việc tái cấu trúc Công ty đạt hiệu quả tốt, tạo động lực phát triển những năm tiếp theo và nâng cao vị thế của Công ty, ưu tiên thực hiện:

- Tái cấu trúc lại Tài chính – Nguồn vốn bằng cách bổ sung nguồn vốn lưu động, quản trị tốt thu chi và dòng tiền.
- Tái cấu trúc lại thị trường thông qua việc đẩy nhanh phát triển các thị trường mục tiêu và tiềm năng; mở rộng kênh phân phối
- Tái cấu trúc lại sản phẩm bằng cách đẩy nhanh sản lượng tiêu thụ các sản phẩm chủ lực và các sản phẩm giá trị gia tăng theo nguyên tắc 80/20.
- Tái cấu trúc lại các hoạt động nhà máy theo hướng tăng công suất, phát huy công suất và thể mạnh, gia tăng sản xuất.
- Tái cấu trúc về thu mua bằng cách cân đối 02 nguồn thu mua từ Vùng nguyên liệu và mua ngoài hợp lý
- Tái cấu trúc về Hệ thống thông tin bằng cách ứng dụng công nghệ để giảm các chi phí trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tái cấu trúc về Nhân sự qua việc tái cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, cơ cấu lao động để đạt nguồn lực phát triển Công ty và hiệu suất công việc hiệu quả.



SƠ ĐỒ TỔ CHỨC

