

BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NIÊN ĐỘ 2019-2020

VÀ KẾ HOẠCH NIÊN ĐỘ 2020-2021 CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

PHẦN 1 – TÌNH HÌNH THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NIÊN ĐỘ 2019-2020

1. Công tác quản trị

Thực hiện trách nhiệm trước Đại hội đồng Cổ đông và tập thể Người Lao động của Công ty, trong niên độ tài chính 2019 - 2020, Hội đồng Quản trị đã tổ chức 88 phiên họp, ban hành các Nghị quyết và Quyết định liên quan nhằm phục vụ cho công tác quản trị Công ty, triển khai kịp thời Nghị quyết của Đại hội đồng Cổ đông Niên độ 2018-2019.

2. Định hướng trọng tâm Công ty Niên độ 2019-2020

Căn cứ định hướng trọng tâm, Hội đồng Quản trị đã chỉ đạo triển khai các vấn đề phát triển nguồn lực, hoạt động đầu tư, điều chỉnh cơ cấu tổ chức quản trị, giám sát chặt chẽ hoạt động của Ban Điều hành trong việc thực thi Nghị quyết của Đại hội đồng Cổ đông thông qua các quyết định quan trọng:

- Tiếp tục phát triển vùng nguyên liệu hướng đến quy hoạch các khách hàng có diện tích lớn, đảm bảo áp dụng cơ giới hóa trên các vùng nguyên liệu trọng điểm, đồng thời sàng lọc các khách hàng nhỏ lẻ có năng suất cao, khuyến khích phát triển đối với những nông hộ có điều kiện về nước tưới nhằm tăng năng suất, sản lượng.
- Tập trung nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới nhằm đa dạng hoá cơ cấu và danh mục sản phẩm, phục vụ cho nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, có thể kể đến như đường kim cương, mật organic, siro có màu, mùi, đường phèn, đường bột, đường làm bánh, đường ăn kiêng v.v
- Quản lý tốt định mức và chi phí chế luyện, thực hiện tốt công tác bảo trì dự báo.
- Tập trung phát triển và mở rộng thị phần Kênh B2C, trong đó tập trung nhóm khách hàng kênh Horeca và phát triển sản phẩm bao 12kg, 50kg làm kênh dẫn cho các sản phẩm đường túi có biên lợi nhuận cao (Ví dụ: đường phèn, đường vàng, đường que, đường đen, đường làm bánh v.v)
- Kiểm soát giá bán theo diễn biến thị trường, thực hiện vai trò dẫn dắt thị trường (Market-Leader)
- Tập trung gây dựng và đào tạo đội ngũ kế thừa, tạo điều kiện phát triển và trọng dụng nhân tài.
- Tài cấu trúc lại nguồn vốn, giảm nợ vay ngắn hạn, đảm bảo tính thanh khoản, tuân thủ các tiêu chuẩn của IFRS về chỉ tiêu tài chính, chuẩn hóa hệ thống báo cáo theo cấu trúc chi phí mới.



Trên cơ sở đó, Công ty thực hiện các mục tiêu chủ chốt trong năm 2019-2020 như sau:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT (đồng)	KH 2019 - 2020	TH niên độ 2019 - 2020	% TH/KH	Niên độ 2018 - 2019	% 1920 so 1819
1	Doanh thu thuần hợp nhất	Tỷ	10,903	12,850	118	10,857	118
2	LNTT hợp nhất	Tỷ	430	504	117	422	119

Trước tình hình khó khăn chung của ngành đường thế giới và trong nước, 2020 cũng là năm đầu tiên ngành đường Việt Nam chính thức mở cửa theo nội dung hiệp định ATIGA, Ban Điều hành đã có những điều chỉnh thích nghi, nỗ lực không ngừng biến khó khăn thành lợi thế khi tập trung giữ vững thị phần, đồng thời hoàn thành và vượt xuất sắc các chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận trước thuế đã đặt ra lần lượt 118% và 117%.

3. Thù lao của HĐQT niên độ 2019-2020

Thù lao của HĐQT niên độ 2019-2020 được ĐHCĐ phê duyệt là 6 tỷ đồng. Trong đó đã chi:

STT	Họ và tên	Vị Trí	Thời gian làm việc trong niên độ		Chi phí (triệu đồng)
			Từ	Đến	
1	Bà Huỳnh Bích Ngọc	Chủ tịch HĐQT	14/10/2019	30/06/2020	300,000,000
2	Ông Phạm Hồng Dương	Phó Chủ tịch Thường trực HĐQT	01/07/2019	30/06/2020	400,000,000
3	Bà Đặng Huỳnh Úc My	Phó Chủ tịch HĐQT	01/07/2019	30/06/2020	1,333,333,333
4	Ông Võ Tông Xuân	Thành viên HĐQT	14/10/2019	30/06/2020	533,333,340
5	Ông Hoàng Mạnh Tiến	Thành viên độc lập HĐQT	12/07/2019	30/06/2020	333,333,333
6	Ông Henry Chung	Thành viên độc lập HĐQT	01/07/2019	30/06/2020	400,000,000
7	Bà Đinh Thị Ngọc Thảo	Thư ký	01/07/2019	30/06/2020	133,333,333

4. Đánh giá của Thành viên độc lập Hội đồng Quản trị về hoạt động của Hội đồng Quản trị và Ban Tổng Giám đốc Công ty

Trong Niên độ 2019-2020, Hội đồng Quản trị đã tổ chức một cách có trách nhiệm các cuộc họp định kỳ để đưa ra các quyết định mang tính chất định hướng, chỉ đạo Ban Điều hành triển khai hoạt động kinh doanh theo đúng chiến lược phát triển của Công ty. Hội đồng Quản trị đã ban hành các Nghị quyết và Quyết định trong phạm vi trách nhiệm và thẩm quyền của mình; theo đúng trình tự và thủ tục của Luật Doanh nghiệp, Điều lệ và Quy chế Quản trị Công ty, phù hợp với thực tiễn kinh doanh, đáp ứng được yêu cầu quản trị và nhu cầu phát triển.

Đây là một năm đầy thách thức của Ngành Đường khi đứng trước ngưỡng cửa hội nhập, cũng là năm thứ 3 rơi vào chu kỳ đáy, các cuộc họp kịp thời đã đưa ra những quyết sách nhằm:

- Phê duyệt đề án tái cấu trúc Thành Thành Công – Biên Hoà (SBT);

- Thông qua báo cáo tài chính và phương án sắp xếp nhân sự vận hành theo Sơ đồ tổ chức Đề án tái cấu trúc;
- Thông qua việc triển khai phương án phát hành trái phiếu chuyển đổi;
- Ban hành hệ thống phân định quyền hạn từ Hội đồng Quản trị cho Tổng Giám đốc, Ban Điều hành và Đơn vị thành viên;
- Phê duyệt ủy quyền việc đánh giá, lựa chọn và triển khai Hệ thống ERP.

Bên cạnh đó, Ban Tổng Giám đốc Công ty cũng đã linh động trong công tác điều hành trước những biến động không ngừng của thị trường và tuân thủ các định hướng, chỉ đạo chiến lược của Hội đồng Quản trị, điển hình:

- Điều chỉnh mẫu hợp đồng trong Nông nghiệp;
- Điều chỉnh hợp đồng mua bán đường;
- Quản lý & khai thác đất Nông trường vùng Đông Nam Bộ;
- Phân công nhân sự đảm trách nhiệm vụ gắn kết cộng đồng tại địa phương;
- Ban hành Chính sách hệ thống quản lý QHSE của Công ty;
- Mua bảo hiểm nhân thọ cho Người lao động của Công ty...

Theo đánh giá của Thành viên độc lập Hội đồng Quản trị thì nhìn chung trong Niên độ 2019-2020, Ban Điều hành Công ty đã nỗ lực thực hiện các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận được ĐHCĐ giao phó trong bối cảnh thị trường đầy phức tạp.

Đánh giá của Hội đồng Quản trị về hoạt động của Ban Tổng giám đốc

Trong niên độ 2019 - 2020: Hội đồng Quản trị luôn đồng hành và xuyên suốt cùng hoạt động của Ban Điều hành. Bên cạnh đó, Ban Tổng Giám đốc thường xuyên và định kỳ cung cấp thông tin, báo cáo cho Hội đồng Quản trị, phục vụ kịp thời cho công tác chỉ đạo, giám sát của Hội đồng Quản trị; đồng thời thường xuyên trao đổi để xử lý kịp thời và hiệu quả các vấn đề phát sinh.

Ban Điều hành đã quan tâm hoàn thiện hệ thống văn bản lập quy, tạo hành lang pháp lý cho công tác điều hành hoạt động được thông suốt, minh bạch, rõ ràng và tuân thủ các quy chế, quy định công ty.

Ban Điều hành đã triển khai xây dựng và ban hành kế hoạch nhân sự kế thừa cho cấp quản lý, khuyến khích và phát triển các hình thức đào tạo nhằm nâng cao trình độ, năng lực của CBNV, xây dựng chính sách khen thưởng kịp thời nhằm động viên tinh thần CBNV.

Kết luận: Theo đánh giá của Hội đồng Quản trị, trong điều kiện khó khăn, Ban Điều hành đã nỗ lực hết sức, hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu, kế hoạch đề ra. Các nhiệm vụ được giao trong Niên độ 2019 – 2020 cũng được hoàn thành trên tinh thần tuân thủ các quy trình và quy định trong hoạt động điều hành doanh nghiệp.

5. Đánh giá của Hội đồng Quản trị về hoạt động của các Tiểu ban khác

Trong niên độ 2019 - 2020, Tiểu ban Kiểm toán đã thực hiện tốt các công việc như: giám sát lưu động của Hội đồng Quản trị và Ban Tổng Giám đốc; giám sát Báo cáo Tài chính; giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ; giám sát hoạt động kiểm toán nội bộ; giám sát hoạt động quản lý rủi ro; giám sát dịch vụ kiểm toán độc lập.

Trong niên độ 2019 – 2020, Tiểu ban Chiến lược đã hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong việc cùng với đơn vị tư vấn Công ty TNHH KPMG Việt Nam triển khai chương trình chuyển đổi số giai đoạn 2020 - 2025.

Bên cạnh đó, Tiểu ban Nhân sự trong niên độ 2019 - 2020 đã hoàn thiện tốt các công tác tinh gọn bộ máy sau M&A, tăng năng suất lao động qua Quy chế tiền lương, Quy chế thi đua khen thưởng. Đồng thời, Tiểu ban Nhân sự đã thực hiện tốt nhiệm vụ tham mưu cho Hội đồng Quản trị liên quan tới hơn quyết định bố trí những vị trí cán bộ quản lý cấp cao phục vụ cho định hướng phát triển trong tình hình mới.

PHẦN 2 – KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NIÊN ĐỘ 2020 – 2021

1. Hoạt động nông nghiệp: Hoàn thiện chuỗi giá trị cây mía, cung cấp giải pháp về năng lượng xanh từ sản xuất sạch

- Đối với hoạt động nông nghiệp, chuyển đổi mô hình canh tác nông nghiệp truyền thống sang canh tác hướng hữu cơ. Trong đó, Khối Nông nghiệp Tổng Công ty là nòng cốt trong việc hợp nhất hoạt động Công ty Cổ phần Nghiên cứu Ứng dụng mía đường Thành Thành Công (SRDC), Trung tâm kinh doanh cơ giới và Công ty Cổ phần Phát triển Nông nghiệp TTC (TTCAD) thành một đơn vị có chức năng sản xuất – kinh doanh, cung cấp các giải pháp nông nghiệp chuyên sâu.
- Tập trung sâu về nghiên cứu kỹ thuật và áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới trong nông nghiệp; đẩy mạnh hoạt động khuyến nông với mục tiêu năng suất được cải thiện từ bình quân 55 tấn/hecta niên độ 2019 – 2020 lên 65 tấn/hecta cho niên độ 2020 – 2021.
- Tập trung phát triển vùng nguyên liệu hữu cơ tại Lào và Campuchia, đồng thời nghiên cứu trồng xen canh các loại cây ăn trái năng suất – lợi nhuận cao để đa dạng hoá danh mục cây trồng.
- Tập trung phát triển quỹ đất, chuyển đổi mục đích canh tác, tối ưu hoá hiệu quả của từng hecta đất hiện hữu và mới phát triển thêm.
- Lấy nông dân làm trọng tâm để xây dựng mọi giải pháp, kế hoạch hành động với mục tiêu trở thành doanh nghiệp đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất Việt Nam cho nông dân trồng mía. Đưa mía chính thức trở thành cây trồng công nghiệp giá trị cao, thay đổi mọi quan niệm xưa cũ về một loại cây trồng “xoá đói giảm nghèo”.

2. Hoạt động R&D: Chuyển dịch cơ cấu sản phẩm từ “khô” sang “tươi”, cung cấp giải pháp tạo ngọt từ cây mía cho khách hàng với nền tảng là hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm bài bản chuyên sâu

- *Hoạt động R&D tập trung vào các giải pháp tạo ngọt từ cây mía* thay vì tập trung nghiên cứu vào quy trình sản xuất và công nghệ như trước đây. Các giải pháp tạo ngọt từ cây mía cần bao trùm toàn bộ chuỗi cung ứng nhằm đem đến cho khách hàng sự tiện lợi và tính kinh tế cao nhất. Đó sẽ là các dòng **sản phẩm “tươi”** giải phóng bớt công

đoạn sơ chế trung gian cho khách hàng, như đường lỏng cho ngành nước giải khát, đường premix, đường bột, đường phèn cho ngành công nghiệp bánh kẹo, kem sữa.

- **Mục tiêu nội địa hoá cho dòng sản phẩm lỏng** với mục tiêu ít nhất 60,000 tấn lỏng được sản xuất và phục vụ cho khách hàng ngay trong Niên độ 2020 – 2021. Tương tự với nhóm sản phẩm đường bột, cần tập trung đẩy mạnh R&D để có những sản phẩm mẫu phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng.
- **Các sản phẩm sau đường, cạnh đường cần được triển khai nghiên cứu và phát triển** đặc biệt là dòng nước mía đóng hộp, nước trái cây, nước uống dinh dưỡng và tiến tới dự án thương mại dài hơi, tấn công vào ngành hàng F&B trong Quý IV của Niên độ 2020 – 2021.

3. Hoạt động Xuất nhập khẩu: Chuyển mình trở thành nhà thương mại, xuất nhập khẩu quốc tế

Lấy Công ty TNHH GMC là đơn vị thực hiện chức năng xuất nhập khẩu với mục tiêu biến Thành Thành Công – Biên Hoà trở thành một nhà thương mại - hàng hoá quốc tế:

- Thị trường xuất khẩu trọng tâm là Trung Quốc. Trong đó mở rộng cơ cấu sản phẩm tại phân khúc hàng tiêu dùng, bán lẻ bên cạnh dòng đường lỏng đã thực hiện Niên độ vừa qua.
- Khai thác thị trường nội địa với nhóm khách hàng có nhu cầu nhập khẩu với thể mạnh sẵn nhà về kho bãi, hậu mãi - chăm sóc tư vấn kỹ thuật sản xuất.
- Tìm kiếm các thị trường mới cho dòng sản phẩm organic, lấy TTC Attapeu (Lào) là một lợi thế cho các ưu đãi về thuế quan và sản lượng lớn.

4. Hoạt động kinh doanh: Tái cấu trúc hệ thống phân phối tiêu dùng theo hướng hợp tác khai thác sức mạnh hợp lực

- Tìm kiếm và đánh giá các đối tác chiến lược phù hợp với triết lý và đặc thù sản phẩm của TTC Sugar để cộng hưởng sức mạnh phân phối cũng như tối ưu hoá chi phí bán hàng cho đôi bên, đặc biệt ở kênh bán hàng truyền thống (GT) còn nhiều dư địa để khai thác về lượng.
- Kết hợp các dòng sản phẩm cạnh đường tạo thành các gói sản phẩm gian bếp hoặc sử dụng cho gia đình như nước cốt dừa, nước uống tinh khiết từ nước cốt mía.
- Đẩy mạnh truyền thông về tính đúng đắn của việc sử dụng đường mía – là chất tạo ngọt từ tự nhiên, từ đó định hướng sử dụng sản phẩm có nhãn mác để đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm cũng như giữ gìn sức khoẻ.

5. Hoạt động cung ứng: Quyết định sự thành công của mô hình kinh doanh mới, đóng vai trò trọng yếu trong việc đảm bảo lợi nhuận lõi của Thành Thành Công – Biên Hoà

- Lựa chọn Công ty TNHH MTV Đường TTC Biên Hoà - Đồng Nai là đơn vị triển khai các giải pháp thí điểm về kho bãi cũng như áp dụng chương trình 3PL với một đơn vị cung cấp dịch vụ logistic có kinh nghiệm đồng bộ từ xuất nhập khẩu đến phân phối tiêu dùng, với kỳ vọng tiết giảm chi phí mất mát trong công tác kho vận ít nhất 5%.
- Tìm kiếm và đánh giá chuẩn bị cho việc áp dụng mô hình 4PL khi thị phần của Thành Thành Công – Biên Hoà, bắt đầu mở rộng ra các tỉnh phía Bắc và Bắc Trung Bộ, bám sát chiến lược 5 năm 2021 – 2025.
- Hoàn thiện chuỗi Cung ứng - xương sống trong Dự án “Chuyển đổi số”, hệ thống hoá mọi dữ liệu và tạo lập những nguyên tắc quản lý dữ liệu nguồn - Master data management.

6. Hoạt động Tài chính kế toán: Tiếp tục duy trì những chỉ số tài chính theo chuẩn IFRS

- Tiếp tục tái cấu trúc cơ cấu nợ phải trả và nguồn vốn với mục tiêu giảm các khoản vay ngắn hạn và tăng các khoản vay dài hạn.
- Phân đầu tăng tỷ lệ Vốn chủ sở hữu lên 45% tại 30/6/2021, và ROE đạt 8% và EBITDA trên doanh thu đạt 15%.

7. Hoạt động Nhân sự: Đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chuẩn bị các điều kiện cho sự chuyển đổi số, công tác nhân sự Niên độ 2020-2021 tập trung vào hoạt động đào tạo và phát triển:

- Xác định và truyền thông một cách nhất quán về văn hoá mới TTC Sugar: **HIỆU QUẢ - SÁNG TẠO – CHÍNH TRỰC – TINH THẦN LÀM CHỦ - TIÊN PHONG**
- Đánh giá lại và xây dựng mới bộ thiết kế công việc là tiêu chuẩn và thước đo cho mức độ phù hợp giữa nhân sự hiện hữu và từng vị trí công việc theo định hướng niên độ mới.
- Xây dựng và triển khai bộ OKR khi mục tiêu của Công ty luôn gắn liền với mục tiêu của từng cá nhân, đơn vị.
- Ưu tiên xây dựng lộ trình hoàn thiện các kỹ năng và tri thức ngành nghề tập trung cho nhóm kinh doanh, marketing, cung ứng nhằm chuẩn bị cho chiến lược phát triển giai đoạn mới 2021 – 2025 của Công ty cũng như sự chuyển dịch về sản phẩm dịch vụ kinh doanh mới.

8. Hoạt động CNTT: Chuyển đổi số là trọng tâm và cơ hội cho phát triển bứt tốc và bền vững

Hội đồng Quản trị nhận thức sâu sắc về sức mạnh của số hoá và công nghệ và đánh giá công cuộc cách mạng số 4.0 cho nông nghiệp Việt Nam là tất yếu.

Dự án Chuyển đổi số - Chuyển đổi SBT sẽ được thực hiện đồng bộ xuyên suốt trên chuỗi giá trị cung ứng của Ngành Đường TTC. Từ hoạt động thương mại quốc tế đến nông nghiệp, sản xuất, vận chuyển, lưu trữ cho đến khi những sản phẩm đến từng đối tượng khách hàng cụ thể. Đây là công cụ để hiện thực hoá các mục tiêu của Niên độ 2020 – 2021 với tổng doanh thu hợp nhất đạt 14,358 tỷ và lợi nhuận trước thuế đạt 662 tỷ và là tiền đề cho Chiến lược 5 năm tiếp theo của Thành Thành Công – Biên Hoà Nhiệm kỳ 2021 – 2025.

Trên đây là các định hướng, mục tiêu và các giải pháp quản trị của Hội đồng Quản trị cho xu hướng phát triển Công ty trong niên độ 2020 – 2021. Chúng tôi tin rằng với sự tin tưởng, sẻ chia và ủng hộ của Quý Cổ đông cùng sự đồng tâm đoàn kết thống nhất cao trong Hội đồng Quản trị, Ban kiểm soát, Ban Điều hành và tập thể Cán bộ nhân viên Công ty, nhất định Công ty sẽ phát triển vùng vàng trong thời kỳ hội nhập.

Kính chúc Đại hội thành công tốt đẹp.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



HUYNH BÍCH NGỌC

