

28/2018/BC-TGD.

Cần Thơ, ngày 29 tháng 06 năm 2018

BÁO CÁO

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2017 VÀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2018

- Căn cứ Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13 được Quốc hội Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 26/11/2014;
- Căn cứ điều lệ Công ty cổ phần Thủy sản Hà Nội - Cần Thơ (Hacaseafood) sửa đổi bổ sung đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 30/05/2015
- Căn cứ Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 của Công ty cổ phần Thủy sản Hà Nội - Cần Thơ.
- Căn cứ Báo cáo kiểm toán năm tài chính 2017 của Công ty TNHH DV tư vấn Tài chính và kiểm toán Nam Việt (AASCN)

Tổng Giám Đốc Công ty Cổ phần Thủy sản Hà Nội - Cần Thơ xin báo cáo Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 về kết quả hoạt động kinh doanh năm 2017 và kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 như sau:

PHẦN A

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2017

I. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH KINH TẾ TRONG NƯỚC VÀ THẾ GIỚI

1. Tình hình kinh tế thế giới năm 2017

Theo báo cáo của Liên hợp quốc, mặc dù được dự báo ẩn chứa nhiều yếu tố bất định sau những diễn biến về chính trị trong năm 2016, kinh tế thế giới năm 2017 có sự phục hồi mạnh mẽ bất chấp những rủi ro từ chính sách thắt chặt tiền tệ của nhiều ngân hàng trung ương. Tăng trưởng toàn cầu đạt mức 3,6%, cao hơn rất nhiều so với mức bình quân 2,4% trong 03 năm vừa qua. Xu thế tăng trưởng ổn định diễn ra ở hầu hết các nền kinh tế. Cụ thể, tại Mỹ, tăng trưởng kinh tế liên tục được cải thiện với mức tăng quý III và Quý IV đều vượt 3%, mức tăng trưởng cao nhất trong 3 năm qua, cả năm đạt trên 2,2%. Liên minh châu Âu EU chứng kiến chuỗi tăng trưởng dương trong 4 năm liên tiếp kể từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008. Tăng trưởng GDP của cả EU đạt 2,3% và của khu vực đồng tiền chung (Eurozone) là 2,2%. Tại châu Á, xu hướng tăng trưởng ổn định được duy trì ở Nhật Bản, với mức tăng trưởng dương sau 02 năm liên tiếp tăng trưởng âm, đạt 1,5%. Kinh tế Trung Quốc tiếp tục duy trì mức tăng trưởng mạnh mẽ trong nhiều quý liên tiếp khi đạt mức 6,8%, cao hơn nhiều so với mức dự báo 6,5% của chính phủ nước này. Sau 02 năm vận hành, cộng đồng kinh tế ASEAN cũng có sự phục hồi mạnh mẽ và đạt mức tăng trưởng toàn khối là 5,7%.

Nguyên nhân chính của sự tăng trưởng này được xem là bắt nguồn từ tiêu dùng cá nhân tăng, sự phát triển bền vững của đầu tư toàn cầu, sự cải thiện của thị trường lao động và giá dầu thế giới hồi phục mạnh trong 06 tháng cuối năm. Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 giúp giảm đáng kể chi phí giao thông, vận chuyển và thông tin; dịch vụ hậu cần và chuỗi cung ứng sẽ hoạt động hiệu quả hơn; các chi phí thương mại sẽ giảm bớt, qua đó giúp mở rộng thị trường. Cầu trên thị trường thế giới và thương mại toàn cầu vì thế cũng được phục hồi, tạo điều kiện thuận lợi cho các nước xuất khẩu, trong đó có Việt Nam.

2. Tình hình kinh tế trong nước năm 2017

Năm 2017, kinh tế Việt Nam cho thấy dấu hiệu khởi sắc hơn với mức tăng trưởng cả năm đạt 6,81%, vượt chỉ tiêu do Quốc hội đề ra. Trong đó, tăng trưởng quý III và quý IV/2017 đạt mức cao “ấn tượng” lần lượt là 7,46% và 7,65%, cao nhất trong vòng 7 năm và cao hơn nhiều so với cùng kỳ các năm trước đó. Khu vực nông, lâm, ngư nghiệp cho thấy, sự phục hồi rõ rệt nhất khi tăng trưởng cả năm đạt 2,90%. Trong khu vực này, ngành thủy sản và lâm nghiệp đạt mức tăng lần lượt là 5,54% và 5,14%.

Lạm phát được kiểm soát tốt trong cả năm 2017. Tại thời điểm tháng 12/2017, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) chỉ tăng 2,60% so với cùng kỳ năm trước.

Chính sách tiền tệ tiếp tục được thực hiện một cách chặt chẽ và linh hoạt. Dự trữ ngoại hối liên tục tăng cao, đạt 51,5 tỷ USD (trên 2,7 tháng nhập khẩu) cùng với lượng kiều hối tăng trưởng ổn định đã hỗ trợ cho việc ổn định tỷ giá, tạo điều kiện cho Ngân hàng Nhà nước tiếp tục duy trì nới lỏng tiền tệ, giảm lãi suất nhằm thúc đẩy kinh tế. Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh vì thế cũng dễ dàng tiếp cận nguồn vốn hơn.

Hoạt động thương mại trong năm 2017 cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về xuất khẩu và nhập khẩu. Kim ngạch hàng hóa xuất khẩu cả nước đạt 213,77 tỷ USD, tăng 21,1% so với năm 2016. Kim ngạch nhập khẩu đạt 211,1 tỷ USD, tăng 20,8% so với năm 2016.

3. Về tình hình sản xuất và xuất khẩu cá tra của Việt Nam

Theo báo cáo của Bộ NN&PTNT, tính đến 30/12/2017, diện tích nuôi cá tra thương phẩm đạt 5.230 ha (tăng 3,5% so cùng kỳ năm trước), trong đó, nhiều nhất là Đồng Tháp với 2.532 ha, kế đến là An Giang và Bến Tre với diện tích thả nuôi lần lượt là 770 ha và 777 ha. Sản lượng cá tra đạt hơn 1,2 triệu tấn, tăng 5,1% so với năm 2016.

Năm 2017 đánh dấu sự trở lại của con cá tra. Giá cá thương phẩm tăng từ đầu năm và luôn giữ ở mức cao, dao động từ 22.000 – 29.000 (dưới 0,8 kg/con). Với mức giá này người nuôi lãi 4.000-6.000 VNĐ/kg sau khi liên tục trải qua các giai đoạn bấp bênh của thị trường tiêu thụ.

Mặc dù vậy, cá tra xuất khẩu gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là xuất sang thị trường Mỹ khi từ ngày 2/8, Bộ Nông nghiệp Mỹ (USDA) thực hiện kiểm tra 100% lô hàng cá tra Việt Nam căn cứ vào chương trình thanh tra cá da trơn theo đạo luật Farm Bill làm tăng chi phí kiểm tra, chi phí lưu kho cho các doanh nghiệp. Đầu năm 2017, cá tra Việt Nam bị đài truyền hình Cuatro TV, Tây Ban Nha bôi nhọ, ảnh hưởng xấu đến hình ảnh sản phẩm, gây khó khăn cho các doanh nghiệp xuất khẩu vào thị trường này nói riêng và thị trường EU nói chung. Giá trị xuất khẩu sang hai thị trường Mỹ và EU vì thế vẫn tiếp tục giảm so với năm trước, cả năm giảm lần lượt là 11% và 22,3% so với năm 2016. Tuy nhiên, xuất khẩu cá tra sang thị trường Trung Quốc – Hồng Kong vẫn giữ được đà tăng trưởng mạnh, tổng giá trị xuất khẩu cả năm sang 2 thị trường này đạt: 410 triệu USD, tăng 34% so với năm 2016 và chiếm 23% tổng giá

trị xuất khẩu cá tra năm 2017. Bên cạnh đó, thị trường ASEAN, Brazil, Mexico, Arap Xêus tăng trưởng khá tốt về giá và lượng và được dự báo còn giữ tốc độ tăng trưởng trong năm 2018. Tổng kim ngạch xuất khẩu cá tra năm 2017 đạt 1,78 tỷ USD, tăng 4,3% so với năm 2016.

II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2017

1. Kết quả thực hiện

1.1. Công tác tổ chức bộ máy, quản trị điều hành

Trong năm 2017, công ty đã thực hiện các giải pháp liên quan đến công tác tổ chức bộ máy, quản trị điều hành và đạt được một số kết quả sau:

- Hoàn thiện bộ máy cơ cấu tổ chức toàn công ty theo hướng gọn nhẹ, bao gồm các khối nghiệp vụ để đảm bảo chủ động trong chuyên môn nhưng vẫn có sự kiểm soát chéo lẫn nhau. Bên cạnh đó công ty cũng xây dựng Quy chế tổ chức hoạt động, rà soát và chỉnh sửa lại quy định về chức năng nhiệm vụ làm cơ sở cho hoạt động nghiệp vụ. Trong năm 2017, Công ty cũng bổ nhiệm và tuyển dụng bổ sung các vị trí nhân sự chủ chốt như: kế toán trưởng, trưởng phòng điều hành sản xuất, trưởng phòng công nghệ, trưởng phòng Cung ứng, trưởng phòng KHDD.
- Xây dựng và ban hành các quy định, quy trình nghiệp vụ như: quy chế tài chính và định mức chi tiêu, quy trình XNK hàng hóa, quy trình về kiểm soát vi sinh, kháng sinh, quy định ra vào và nhập xuất hàng hóa tại kho, quy định tiêu chuẩn tẩy rửa vệ sinh nhà xưởng,... nhằm chuẩn hóa các thao tác nghiệp vụ và làm cơ sở trong quản trị điều hành. Bên cạnh đó, công ty cũng xây dựng chính sách bán hàng, khung giá bán... tạo điều kiện cho cán bộ kinh doanh chủ động trong đàm phán, khuyến khích tăng năng suất bán hàng.
- Tăng cường kiểm soát và kiểm soát tốt chất lượng hàng hóa từ khâu nguyên liệu đến khâu thành phẩm thông qua việc quy định lấy mẫu kiểm vi sinh kháng sinh định kỳ, xây dựng danh mục, tiêu chuẩn chất lượng các loại hóa chất phụ gia sử dụng trong chế biến, quy định cụ thể nồng độ xử lý từng loại hóa chất xử lý vi sinh, lắp đặt nhiệt kế tự động theo dõi liên tục nhiệt độ bồn mạ băng nhằm kiểm soát nhiệt độ ổn định của nước mạ băng, đảm bảo tỷ lệ mạ băng đúng quy định; bố trí QC kiểm soát chặt chẽ tại từng công đoạn... Đồng thời công ty cũng tập trung rà soát chất lượng hàng hóa đã nhập kho, phân loại chất lượng hàng hóa theo 04 nhóm chất lượng để lên kế hoạch bán hàng, có chính sách bán hàng và giá bán theo từng loại chất lượng nhằm hạn chế hàng tồn kho lâu ngày giảm chất lượng
- Kiểm soát điều kiện vệ sinh nhà xưởng thông qua ban hành quy định cụ thể hàm lượng hóa chất Chlorine đúng quy chuẩn đảm bảo hiệu quả khử trùng và diệt vi sinh trong nhà xưởng và dụng cụ sản xuất; triển khai áp dụng biên bản đánh giá vệ sinh nhà xưởng và có giải pháp khắc phục hàng ngày; tổ chức các khóa đào tạo, nâng cao hiểu biết của cán bộ công nhân về VSATTP do đó đảm bảo điều kiện vệ sinh nhà xưởng nói riêng và VSATTP nói chung theo đúng quy định của HACCP.

- Rà soát lại toàn bộ quy trình sản xuất để điều chỉnh cho phù hợp và hiệu quả hơn như thay đổi phân size trước cối quay và sau quay tăng trọng, rút ngắn thời gian sau khi quay, cá được đưa thẳng băng chuyền cấp đông ngay giảm mất nước do chờ đông; kiểm soát công tác nhập kho, hạn chế nhập xuất tái chế nhiều lần làm tăng chi phí hao hụt. Tỷ lệ hao hụt tuy vẫn còn ở mức cao nhưng đã giảm, xuống còn 2,4% so với mức 3,8% cuối năm 2016.
- Công tác quản lý kho thành phẩm cũng được tập trung khắc phục các vấn đề tồn tại như ban hành quy định đóng mở cửa kho, giảm tối đa việc mở cửa kho liên tục, vệ sinh kho thường xuyên, giảm bám tuyết trên bề mặt kiện hàng; sắp xếp lại hàng hóa trong kho theo vị trí: Kho – dãy – hộc – tầng – vị trí, áp dụng phần mềm quản lý theo dõi từng vị trí trong kho và kiểm soát mã lô nguyên liệu sản xuất, ngày sản xuất nhằm đảm bảo việc truy xuất nguồn gốc nguyên liệu cho từng lô thành phẩm.
- Thực hiện bảo trì và bảo dưỡng nhà xưởng, hạ tầng, máy móc thiết bị định kỳ, đặc biệt là các xe nâng đã ngày một xuống cấp; khắc phục được hiện trạng hơi nước ngưng tụ trên trần khu đóng gói và cấp đông, không còn tình trạng hơi nước rơi xuống sản phẩm như trước đây. Bên cạnh đó, công ty cũng triển khai lắp đặt công tơ để đo lường chi phí điện nước cho từng công đoạn sản xuất nhằm kiểm soát chi phí; thanh lý các xe lạnh không sử dụng hoặc các tài sản không sinh lời khác.
- Tăng cường kiểm soát các chi phí trong sản xuất và kinh doanh theo hướng tiết kiệm và hiệu quả hơn. Theo đó, công ty đã rà soát và tái lập các định mức chi phí như: chi phí bán hàng, chi phí quản lý, chi phí sản xuất để tiến tới thực hiện khoán chi phí cho các bộ phận trong năm 2018.
- Triển khai tái đánh giá lại các chứng nhận chất lượng theo định kỳ thường niên, bao gồm các tiêu chuẩn quản lý chất lượng cho nhà máy như: HACCP, HALAL, ISO 22000, FDA, BRC, IFS và MSC (CoC), tiêu chuẩn ISO 17025 áp dụng cho phòng thí nghiệm, tiêu chuẩn ASC đối với 2 vùng nuôi.
- Tổ chức 55 khóa đào tạo về kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn cũng như tay nghề cho cán bộ, công nhân; phổ biến, tuyên truyền về nội quy, quy định về VSATTP cho công nhân nhằm nâng cao ý thức chấp hành nội quy kỷ luật của Công ty.
- Tiếp tục đàm phán với các tổ chức tín dụng để giảm nợ, miễn lãi và giãn thời gian trả nợ (đối với công nợ cũ, tồn đọng cũ). Cụ thể, công ty đã hoàn thiện hồ sơ gia hạn nợ tại NH TMCP Sài Gòn Hà Nội; đàm phán và tham gia các vụ kiện với ngân hàng BIDV, VDB, Eximbank.

1.2. Về kết quả hoạt động sản xuất năm 2017

❖ Nhà máy sản xuất cá tra Fillet đông lạnh

Trong năm 2017, nhà máy sản xuất cá tra fillet hoạt động ổn định với sản lượng bình quân 52 tấn nguyên liệu/ ngày. Tổng sản lượng nhà máy thực hiện sản xuất trong năm 2017 là

quả nuôi trồng vì thế cũng được đảm bảo: giá thành 21,500 đồng/kg so với giá bán bình quân trong năm luôn ở mức cao từ 26.000 – 29,000 đồng/kg.

Hơn nữa để cải tiến chất lượng nuôi, Công ty đã triển khai đầu tư cải tạo cơ sở hạ tầng như: gia cố đê bao, đắp bờ đê bao ao lắng, đào kênh dẫn nước thải về ao lắng, lắp dựng hàng rào tại vùng nuôi, xây dựng lại hệ thống cấp nước và xả thải đạt tiêu chuẩn ASC và vệ sinh môi trường.

❖ Viện Nghiên cứu Thủy Sản Hà Nội – Cần Thơ

Trong năm 2017, Viện nghiên cứu thủy sản Hà Nội – Cần Thơ đã triển khai kiểm nghiệm các chỉ tiêu kháng sinh – vi sinh, tham gia phân tích thí nghiệm phục vụ cho công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm mới của các đơn vị trong công ty, đáp ứng yêu cầu hoạt động kiểm soát chất lượng sản phẩm cá tra tại nhà máy Fillet, nhà máy giá trị gia tăng và nguyên liệu cá thương phẩm của các vùng nuôi thuộc Công ty với tổng lượng mẫu kiểm trong năm 2017 là 1.420 mẫu kiểm nghiệm, trong đó bao gồm 512 mẫu kiểm vi sinh và 588 mẫu kiểm kháng sinh, góp phần tiết kiệm chi phí thuê ngoài và kiểm soát tốt chất lượng hàng hóa.

❖ Văn phòng đại diện tại Hà Nội

Trong năm 2017, Văn phòng đại diện công ty tại Hà Nội đã được chuyển tới địa điểm mới tại Số 03 lô B4B KDC Đàm Trầu, Q.Hai Bà Trưng, Hà Nội cho phù hợp hơn với địa bàn hoạt động và tiết giảm chi phí.

Bên cạnh việc tiếp tục triển khai các hoạt động bán hàng với các sản phẩm giá trị gia tăng, văn phòng đại diện còn xúc tiến và thiết lập kênh phân phối cho sản phẩm nước uống collagen và thực phẩm chức năng collagen. Văn phòng cũng tham gia trưng bày và giới thiệu sản phẩm tại các hội chợ tại Hà Nội như: hội chợ xuân, hội chợ hàng tiêu dùng... tại Cung Văn hóa hữu nghị Việt Xô nhằm quảng bá hình ảnh sản phẩm tới người tiêu dùng các tỉnh miền bắc.

Để tiết giảm chi phí, văn phòng đại diện cũng thực hiện rà soát, đánh giá và tinh giảm nhân sự theo hướng gọn nhẹ, phù hợp với tình hình bán hàng hiện tại, tích cực sử dụng các cộng tác viên và nhân sự mùa vụ.

1.1. Về Kết quả kinh doanh năm 2017

❖ Về kết quả doanh thu và sản lượng xuất khẩu các sản phẩm cá tra đông lạnh

Năm 2017, thị trường xuất khẩu cá tra gặp nhiều khó khăn do nhu cầu tiêu thụ và nhập khẩu chậm, cầu cá tra tại các thị trường lớn như Mỹ, EU giảm mạnh; giá nguyên liệu tăng cao trong khi giá bán không tăng tương ứng; các yêu cầu về chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm khắt khe hơn, nên sản lượng xuất khẩu cá tra của Hacaseafood năm 2017 thực hiện được là 5.440 tấn, giảm 25% so với năm 2016, giá trị xuất khẩu đạt 12,6 triệu USD giảm 15% so với năm 2016. Cụ thể trong năm 2017, công ty đã xuất khẩu cá tra sang các thị trường với kim ngạch và tỉ trọng như sau:

10.863 tấn nguyên liệu, thành phẩm nhập kho đạt 6.221 tấn. Tỷ lệ thu hồi sản phẩm được cải thiện hơn so với năm 2016, tăng 3,9% so với năm 2016, lên mức 54%. Tỷ lệ sản phẩm không đạt loại 1 giảm trên 50%, từ mức 4,9% năm 2016 xuống còn 2,3 %. Ngoài sản phẩm cá tra fillet truyền thống, nhà máy cũng đã phát triển, sản xuất các sản phẩm mới như: cá xẻ bướm, cá cắt miếng, cắt khúc... đáp ứng yêu cầu mới của thị trường.

Hoạt động sản xuất đã được cải thiện rõ nét thông qua việc: nhà máy duy trì bình quân trên 500 công nhân trong cả năm 2017; công nhân tuân thủ chặt chẽ quy trình và kỹ thuật sản xuất; các bộ phận, các khâu trong quy trình sản xuất đã phối hợp chặt chẽ và nhuần nhuyễn. Trong 03 tháng cuối năm 2017, do giá nguyên liệu tăng cao, nhà máy chỉ duy trì được sản xuất 15 ngày/tháng, nhưng công nhân vẫn ổn định tâm lý và gắn bó làm việc với công ty một cách lâu dài.

❖ Nhà Máy chế biến sản phẩm giá trị gia tăng đông lạnh

Trong năm 2017, nhà máy GTGT đã thực hiện gia công chế biến trên 60 mặt hàng bao gồm thủy hải sản đông lạnh cho đối tác Nhật Bản như: cá sông, cá Hổ, cá Sandfish, mực nang với tổng sản lượng gia công cả năm 2017 đạt 407 tấn và chế biến gia công trái cây đông lạnh xuất khẩu cho đối tác Hàn Quốc, với tổng sản lượng gia công cả năm 2017 đạt 1.206 tấn, lợi nhuận đạt 2,94 tỷ. Nhờ đó hoạt động sản xuất của nhà máy đã ổn định trong cả năm, duy trì việc làm thường xuyên cho 144 lao động tại nhà máy, tạo điều kiện cho công nhân nâng cao trình độ tay nghề.

❖ Nhà Máy Sản xuất nước uống Collagen Việt Nam

Do khó khăn về nguồn vốn nên trong năm 2017, Công ty chỉ thực hiện sản xuất từ tháng 01/2017 đến tháng 04/2017 đối với dòng lon, sản lượng đạt: 279.000 lon và sản xuất 04 đợt (tháng 2, tháng 6, tháng 8 và tháng 9/2017) đối với dòng lọ, sản lượng đạt 7.892 lọ. Trong năm, công ty cũng đẩy mạnh hoạt động bán hàng qua các kênh phân phối là siêu thị, nhà xe đối với dòng lon và các hiệu thuốc, spa đối với dòng lọ. Tuy nhiên do không có vốn để thực hiện các chương trình quảng cáo thúc đẩy bán sản phẩm nên trong năm, Công ty chỉ tiêu thụ được 77,8% lượng lon sản xuất trong năm (217.228 lon), doanh thu đạt: 1,33 tỷ VND và 80% lượng lọ (6.335 lọ) thực phẩm chức năng collagen đã sản xuất trong năm, doanh thu đạt trên 342 triệu đồng.

Trong năm 2017, công ty cũng đã tập trung đánh giá thị hiếu tiêu dùng sản phẩm nước uống collagen và thực phẩm chức năng collagen để có thể đưa ra những cải tiến về quy cách sản phẩm cho phù hợp hơn với thị hiếu và khẩu vị người tiêu dùng, đồng đánh giá lại hệ thống máy móc nhà xưởng, nghiên cứu chiến lược kênh phân phối để lập đề án tái khởi động sản xuất collagen. Dự kiến đề án tái khởi động sản xuất collagen sẽ được triển khai vào quý III năm 2018.

❖ Vùng nuôi Vĩnh Long và vùng nuôi An Giang

Trong năm 2017, Công ty đã thu hoạch 6.491 tấn cá thương phẩm vụ nuôi 3 (thả nuôi cuối năm 2016 và thu hoạch trong năm 2017) và tiếp tục triển khai nuôi thả vụ 4 trên 100% diện tích 2 vùng nuôi, góp phần đảm bảo trên 40% lượng nguyên liệu sản xuất cho nhà máy Fillet với chất lượng đảm bảo sản xuất các mặt hàng theo tiêu chuẩn tại các thị trường khó tính như EU, Mỹ.

Các chỉ số hiệu quả nuôi như FCR, tỷ lệ sống, định mức chi phí thuốc, hóa chất xử lý... cũng được kiểm soát tốt, trong đó tỷ lệ FCR giảm 5% so với năm 2016, xuống còn 1,52. Hiệu

Thị trường	KẾT QUẢ BÁN HÀNG XK THEO TT 2017				
	Cont	Sản lượng (kg)	Đơn giá (USD)	Giá trị (USD)	Tỷ trọng (%)
Châu Mỹ (trừ Mỹ)	102	2,109,622	2.34	4,943,404.23	39
Châu Âu	69	1,203,716	2.39	2,875,772.33	23
Trung Đông	43	869,691	2.41	2,091,780.00	17
Châu Á + Trung Quốc	64	1,240,771	2.16	2,684,991.16	21
TT khác	1	16,800	2.59	43,440.00	0
Tổng	279	5,440,599		12,639,388	100

2. Những mặt hạn chế

Bên cạnh một số kết quả đạt được, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

- Công ty chưa phát triển được thị trường xuất khẩu mới, số lượng khách hàng nhập khẩu thường xuyên giảm so với năm 2016. Đặc biệt, trong những tháng cuối năm 2017, giá nguyên liệu tăng cao trong khi giá xuất khẩu không tăng tương ứng, để đảm bảo hiệu quả đơn hàng công ty đã chủ động giảm tối đa số lượng sản xuất mới, không ký thêm đơn hàng nên kết quả bán hàng cả năm giảm về lượng và giá trị so với năm 2016 và không hoàn thành kế hoạch doanh thu đã đề ra.
- Trong năm do có sự thay đổi ban điều hành nên nhiều kế hoạch, chỉ đạo của HĐQT chưa được triển khai thực hiện một cách đồng bộ, nhất quán; các phòng ban còn chậm chạp, thiếu chủ động trong phối hợp triển khai công việc; nhiều bộ phận trong đó có nhà máy collagen và Văn phòng đại diện tại Hà Nội và HCM không đảm bảo được hiệu quả hoạt động.
- Công tác tổ chức và triển khai bán hàng còn nhiều bất cập như chưa có chiến lược thị trường, khách hàng mục tiêu; thụ động trong việc tìm kiếm khách hàng, thiếu thông tin về thị trường, giá cả, đối thủ cạnh tranh, khả năng đàm phán kém... Trong khi đó, công ty chưa tuyển dụng được nhân sự kinh doanh có chuyên môn giỏi; chậm xây dựng và triển khai chính sách lương khoán doanh số cho nhân sự kinh doanh do đó chưa khuyến khích và phát huy được tối đa năng lực bán hàng của nhân viên sale.
- Chưa xây dựng được chiến lược về nguyên liệu một cách bài bản và dài hạn. Trong năm, Công ty cũng đã triển khai tìm đối tác và đàm phán phương án nuôi gia công nhưng do công ty chưa xây dựng được quy trình kiểm soát số lượng, chất lượng cá nuôi gia công

nên vẫn chưa triển khai được phương án nuôi gia công; việc tìm kiếm các vùng nuôi mới để đầu tư phát triển cũng đã được chú trọng nhưng chưa có kết quả, do đó công ty chưa chủ động được nguồn nguyên liệu. Hiện về nguyên liệu công ty mới tự đáp ứng được 40% nhu cầu cho sản xuất.

- Công tác xây dựng cơ bản còn nhiều hạng mục dang dở, chưa được hoàn tất hoặc chưa triển khai được theo kế hoạch như: công tác sửa chữa nền kho đã được HĐQT phê duyệt và thống nhất giải pháp thi công nhưng đến nay vẫn chưa chọn được nhà thầu và triển khai thi công; hệ thống xử lý nước thải đã triển khai thi công trong 02 năm nhưng đến nay vẫn chưa hoàn tất, công tác sửa chữa kho lạnh mới chỉ khắc phục được những vấn đề nhỏ, mà chưa triển khai sắp xếp, quy hoạch lại diện tích sử dụng kho, chưa đảm bảo được nhiệt độ kho theo tiêu chuẩn bảo quản hàng hóa đông lạnh.
- Chưa triển khai được cơ chế trả lương khoán hiệu quả và các định mức nuôi trồng cho 02 vùng nuôi, do đó hiệu quả nuôi trồng chưa cao. Tuy giá thành nuôi là có lãi khi hạch toán theo giá thị trường nhưng sản lượng thu hoạch còn thấp, giá thành nuôi còn cao hơn so với các hộ nuôi khác, thời gian nuôi thả kéo dài; cá thu hoạch còn dễ xảy ra dịch bệnh...
- Trong hoạt động quản lý, điều hành, công ty chưa xây dựng được chính sách tiền lương đối với khối trực tiếp sản xuất và khối gián tiếp, phương pháp trả lương chưa tạo được đòn bẩy kích thích người lao động tăng năng suất, mang lại hiệu quả cho công ty. Nhiều phòng ban còn chưa xây dựng được quy trình nghiệp vụ, quy trình phối hợp làm căn cứ phân định trách nhiệm khi cần.
- Các chi phí sản xuất, chi phí bán hàng và các định mức chi phí khác đã được tiết giảm nhưng vẫn cao hơn định mức của các đơn vị cùng ngành, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty.

3. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu tài chính năm 2017

Tổng hợp số liệu phân tích theo Báo cáo tài chính toàn công ty đã được Công ty TNHH DV tư vấn Tài chính và kiểm toán Nam Việt (AASCN) tại thời điểm 31/12/2017. Chi tiết kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 của Công ty được thuyết minh theo nội dung: kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế phát sinh mới trong năm 2017 và những tồn tại ảnh hưởng từ những vấn đề tồn đọng của các năm trước ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh năm 2017, cụ thể như sau:

	CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Kết quả kinh doanh năm 2017	Ảnh hưởng do tồn tại từ các năm trước đến kết quả SXKD năm 2017	TỔNG
1.	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	404.269.334.333		404.269.334.333
2.	Các khoản giảm trừ doanh thu	02	VI.1	3.078.746.105		3.078.746.105
3.	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	VI.1	401.190.588.228	-	401.190.588.228

4.	Giá vốn hàng bán	11	VI.2	346.007.189.476	15.661.571.975	361.668.761.451
5.	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20		55.183.398.752	(15.661.571.975)	39.521.826.777
6.	Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.3	2.045.299.256		2.045.299.256
7.	Chi phí tài chính	22	VI.4	6.049.752.028	161.974.485.552	168.024.237.580
	Trong đó: chi phí lãi vay	23		4.927.240.921	155.969.970.046	160.897.210.967
8.	Chi phí bán hàng	24	VI.5	33.703.563.913	-	33.703.563.913
9.	Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	VI.6	16.072.673.443	2.208.890.718	18.281.564.161
10.	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30		1.402.708.624	(179.844.948.245)	(178.442.239.621)
11.	Thu nhập khác	31	VI.7	445.644.024		445.644.024
12.	Chi phí khác	32	VI.8	308.564.685	10.060.321.616	10.368.886.301
13.	Lợi nhuận khác	40		137.079.339	(10.060.321.616)	(9.923.242.277)
14.	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50		1.539.787.963	(189.905.269.861)	(188.365.481.898)
15.	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	V.20	-		
16.	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	52		-		
17.	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60		1.539.787.963	(189.905.269.861)	(188.365.481.898)

4. Nguyên nhân ảnh hưởng tới kết quả hoạt động kinh doanh năm 2017

Năm 2017, nhờ có sự hỗ trợ cho vay vốn ưu đãi của Ngân hàng SHB, sự quan tâm giúp đỡ của chính quyền địa phương và sự chia sẻ khó khăn của các doanh nghiệp đối tác, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã đi vào ổn định, từng bước xây dựng lại uy tín - thương hiệu, phát triển thị trường, đối tác khách hàng. Nhưng xét về hiệu quả kinh doanh, công ty chưa hoàn thành được các chỉ tiêu kế hoạch về doanh thu - lợi nhuận đã đề ra. Việc này xuất phát từ các nguyên nhân chủ quan và khách quan, cụ thể như sau:

4.1. Nguyên nhân khách quan

a. Nguyên nhân ảnh hưởng đến kế hoạch bán hàng

Năm 2017 là năm khó khăn đối với ngành cá tra khi giá nguyên liệu liên tục tăng cao và giữ mức giá bình quân từ 26,000 – 29.000 đồng/kg trong cả năm. Trong khi đó, giá xuất khẩu lại không tăng tương ứng ảnh hưởng đến biên lợi nhuận của các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu cá tra. Cầu tiêu thụ cá tra ở 02 thị trường lớn là Mỹ và EU tiếp tục giảm cả về giá và lượng. Không những thế, thị trường EU có xu hướng chuyển sang sử dụng các sản phẩm phân khúc chất lượng cao thay vì nhập khẩu đại trà như trước đây. Rào cản kỹ thuật tại thị trường này vì thế ngày càng khắt khe làm tăng chi phí, ảnh hưởng tới giá thành và lợi nhuận xuất khẩu. Đầu năm 2017, đài truyền hình Cuatro TV của Tây Ban Nha truyền thông bôi nhọ sản phẩm cá tra, gây ảnh hưởng xấu đến thương hiệu cá tra của Việt Nam và gây khó khăn cho các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra vào thị trường châu Âu. Trong khi đó, công ty chưa mở rộng được việc xuất khẩu sang các thị trường lớn như khác như Nhật, Nga, Canada. Thị trường Trung Quốc mặc dù vẫn tăng trưởng ở mức cao

(34%) nhưng đã qua giai đoạn tăng đột biến như năm 2016 và lại tập trung vào phân khúc giá rẻ, chất lượng thấp. Đón xu hướng này, ngày càng có nhiều công ty thương mại với qui mô hoạt động nhỏ lẻ ra đời, chuyên tìm nguồn nguyên liệu chất lượng thấp, thuê gia công sản xuất các mặt hàng giá rẻ để xuất khẩu theo đường tiểu ngạch làm cho việc cạnh tranh về giá ngày càng gay gắt hơn. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng chưa đẩy mạnh quy hoạch, quản lý chặt chẽ nhà máy chế biến xuất khẩu cá tra, khiến tình trạng các DN cạnh tranh không lành mạnh, trung gian ép giá gây bất lợi cho hoạt động xuất khẩu của Công ty.

- Giá nguyên liệu trong năm diễn biến bất thường, không theo quy luật hàng năm, cả năm luôn duy trì ở mức cao. Tình trạng thiếu hụt nguồn nguyên liệu dẫn đến hiện tượng tranh mua xảy ra thường xuyên càng đẩy giá nguyên liệu lên cao làm tăng chi phí đầu vào. Trong 03 tháng cuối năm 2017 công ty đã phải chủ động cắt giảm sản xuất, chỉ thực hiện sản xuất bình quân 15 ngày trong tháng, đàm phán hủy hợp đồng cũ và không ký thêm hợp đồng mới do đó ảnh hưởng đến kế hoạch bán hàng của công ty.

b. Hoạt động sản xuất

- Nhà máy được thiết kế với công suất 300 tấn nguyên liệu/ngày với sản phẩm mại băng bảo quản ở mức 5-7% - chủ yếu xuất khẩu thị trường Mỹ, nhưng đến nay, với những thay đổi về sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng tại các thị trường (tỷ lệ mại băng thường từ 20-30%) thì hệ thống thiết bị không còn phù hợp dẫn tới công suất giảm, tăng chi phí năng lượng. Bên cạnh đó, tình trạng kho lạnh xuống cấp nghiêm trọng, tuyết bám nhiều, nhiệt độ kho lạnh thường xuyên không đảm bảo tiêu chuẩn bảo quản hàng đông lạnh ảnh hưởng đến chất lượng hàng hóa trong kho, đồng thời tiêu hao năng lượng lớn. Chi phí sửa chữa phục hồi máy móc thiết bị phát sinh lớn, chi phí khấu hao cao nhưng không đáp ứng được công suất theo yêu cầu.
- Đặc thù của ngành thủy sản nói chung và cá tra nói riêng là biến động lao động liên tục và ở tần suất cao, hơn 50%/ năm. Trong khi đó, Công ty chưa ban hành được cơ chế lương theo sản phẩm, mặt bằng thu nhập của người lao động còn thấp, trong những tháng cuối năm công ty phải thực hiện bù lương nên công nhân không có tâm lý gắn bó lâu dài, thường xuyên thiếu hụt lao động có tay nghề gây ảnh hưởng đến chất lượng đơn hàng và kế hoạch giảm định mức sản xuất.
- Giá trị tài sản theo sổ sách lớn, nhiều tài sản Bình An cũ trước đây đầu tư với giá trị lớn nhưng không phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh (như cây cảnh, nhà cá, thượng đá, non bộ ...) dẫn đến chi phí khấu hao lớn, làm tăng giá thành sản xuất, giảm năng lực cạnh tranh của công ty so với các doanh nghiệp cùng ngành.

c. Giải quyết tồn tại cũ

- Các vụ khởi kiện, khiếu kiện, đề nghị thi hành các bản án với công ty từ trước tái cấu trúc đến nay vẫn chưa được giải quyết dứt điểm do thiếu thông tin và chứng từ đối chiếu. Ban lãnh đạo công ty phải mất nhiều thời gian, chi phí và tổn thất cho các văn bản đòi nợ, khởi kiện của các chủ nợ tồn đọng từ trước tái cấu trúc đến nay.

4.2. Nguyên nhân chủ quan

- Bộ máy quản lý điều hành của công ty tại nhiều vị trí còn yếu về năng lực chuyên môn và thiếu kỹ năng quản lý, trong giải quyết các công việc hàng ngày còn chưa chủ động, thiếu tinh thần trách nhiệm. Trong khi đó, đội ngũ nhân viên trong công ty năng lực chưa đồng đều, ảnh hưởng đến hiệu quả và năng suất lao động chung. Trong năm 2017, Công ty có sự thay đổi về nhân sự Ban Tổng giám đốc nên hoạt động điều hành bị gián đoạn, không nhất quán, gây ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Cơ chế trả lương của Công ty còn cào bằng, chưa xây dựng được chính sách lương theo sản phẩm cho bộ phận sản xuất trực tiếp cũng như lương hiệu quả cho bộ phận gián tiếp và không phù hợp với một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh do đó chưa tạo được động lực thúc đẩy CB-NV làm việc tích cực, phát huy hết khả năng chuyên môn.
- Do những hệ quả từ khủng hoảng nợ trước 2012 nên Công ty gặp rất nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm các nguồn vốn giá rẻ, việc vay vốn ngân hàng còn gặp khó khăn, chậm trễ làm tăng chi phí vốn và ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của công ty.
- Hiện tại, 02 vùng nuôi của Công ty mới chỉ đáp ứng được 40% nhu cầu nguyên liệu cho sản xuất. Tuy nhiên, công tác đầu tư phát triển vùng nuôi mới gặp khó khăn về nguồn vốn do đó chưa được triển khai. Đặc biệt trong bối cảnh giá nguyên liệu thường xuyên duy trì ở mức giá cao trong năm 2017, nguồn nguyên liệu thường xuyên khan hiếm, Công ty không chủ động được nguyên liệu phục vụ đơn hàng, chi phí nguyên liệu cũng bị đội lên cao.

PHẦN B

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2018

I. ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN

1. Tình hình kinh tế thế giới năm 2018

Theo tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế OECD và Quỹ tiền tệ quốc tế IMF, tăng trưởng toàn cầu sẽ đạt đỉnh trong 8 năm trở lại đây, đạt 3,7% vào năm 2018. Hầu hết các nền kinh tế châu Âu, trừ Anh (quốc gia đang phải đối mặt với hàng loạt vấn đề cùng tiến trình rời khỏi EU- Brexit), đều được dự báo tiếp tục đà tăng trưởng GDP tốt trong năm 2018. Mỹ được dự báo tăng trưởng GDP là 2,5% năm 2018 so với 2,3% năm 2017. Với chính sách kinh tế mới của tổng thống Trump, sự tăng trưởng của Mỹ có thể còn mạnh hơn. Châu Á tiếp tục dẫn đầu thế giới về tốc độ tăng trưởng, bình quân đạt 5,9%-5,8%; Trung Quốc là 6,5% năm 2018 so với 6,7% năm 2017 do xuất khẩu giảm sút; Ấn Độ lấy lại được đà tăng trưởng trong năm nay và cùng với các nền kinh tế mới nổi dự báo tăng trưởng 5% năm 2018 so với 4,7% năm 2017. Năng lượng rẻ và hiệu ứng của cách mạng Công nghiệp 4.0 (FIR) sẽ là nhân tố chủ đạo dẫn dắt tăng trưởng kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, tổ chức này cũng đưa ra những rủi ro mà nền kinh tế toàn cầu có thể sẽ phải đối mặt, bao gồm chủ nghĩa bảo hộ gia tăng, căng thẳng chính trị, thương mại leo thang và sự ủng hộ với hội nhập kinh tế toàn cầu ngày càng suy giảm.

Trong năm 2017, kinh tế vĩ mô của Việt Nam được dự báo sẽ tiếp tục ổn định, tăng trưởng kinh tế sẽ bứt phá, với tốc độ tăng trưởng GDP được dự báo tăng lên 7,1% và sẽ trở thành một trong những quốc gia tăng trưởng nhanh nhất của khu vực nhờ sự cải thiện năng lực quản lý kinh tế vĩ mô. Bên cạnh đó, sự mở rộng mạnh mẽ lĩnh vực chế tạo và xuất khẩu, gia tăng tiêu dùng nội địa, dòng vốn đầu tư dồi dào của các doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp trong nước, cũng như cải thiện trong lĩnh vực nông nghiệp sẽ là nhân tố chính dẫn dắt tăng trưởng. Lạm phát được dự báo ở mức trung bình 3,7%, tăng lên so với mức 3,5% của năm ngoái do sự gia tăng cầu nội địa và giá cả hàng hóa toàn cầu.

Tuy nhiên, những rủi ro và thách thức mà nền kinh tế Việt Nam có thể sẽ phải đối mặt trong năm 2018 bao gồm: lượng nợ xấu chưa được xử lý và các ngân hàng thiếu vốn, khả năng tăng trưởng tín dụng nhanh, bất ngờ sẽ đẩy lạm phát tăng lên. Bên cạnh đó, vấn đề thiếu lao động có kỹ năng, trình độ cao để đáp ứng yêu cầu của thời kỳ phát triển mới cũng là thách thức mà chính phủ phải giải quyết. Xu hướng tăng giá của đồng đô la Mỹ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến xuất khẩu của Việt Nam theo hướng có lợi. Tuy nhiên, cơ sở hạ tầng yếu kém, nhất là cơ sở hạ tầng logistics vốn đã thiếu kết nối, cộng với nhiều trạm BOT thu phí mọc lên khắp nơi, làm cho chi phí logistics tăng cao, sức cạnh tranh của hàng hóa xuất khẩu của Việt Nam sẽ bị giảm sút. Kim ngạch XNK được dự báo đạt 475,5 tỷ USD, tăng 11,8% so với năm 2017, trong đó: tổng kim ngạch xuất khẩu đạt khoảng 235,5 tỷ USD, tăng 10% so với năm 2017.

2. Triển vọng tăng trưởng của ngành cá tra trong năm 2018

Năm 2018 sẽ tiếp tục là một năm khó khăn cho hoạt động sản xuất, chế biến xuất khẩu cá tra do thiếu hụt nguồn nguyên liệu. Dù nguồn cung tăng so với năm 2017 nhưng sản lượng vẫn không đủ phục vụ cho các đơn hàng xuất khẩu. Cầu tiêu thụ cá tra trên thế giới ước đạt 2,977 triệu tấn, tăng 7,4% so với năm 2017. Thị trường xuất khẩu cá tra sẽ có sự thay đổi về cơ cấu tỷ trọng. Trong đó, Trung Quốc và Hongkong sẽ vươn lên đứng đầu, kế đến là thị trường Mỹ và EU. Thị trường Brazil, Mexico, Asean, Ảrập Xêút có xu hướng tăng so với năm 2017. Tổng kim ngạch xuất khẩu cá tra được dự báo đạt từ 2 đến 2,2 tỷ USD (chiếm 31,5% kim ngạch toàn ngành thủy sản và tăng 12% so với năm 2017).

Ngành cá tra được dự báo sẽ phải đối mặt với không ít khó khăn, thách thức liên quan đến thời tiết bất thường, khó dự báo; nhiều thách thức vì việc bảo hộ mậu dịch của các nước, đặc biệt ở một số thị trường quan trọng như Hoa Kỳ, EU... Bên cạnh đó, chất lượng cá giống ngày càng suy giảm, khiến tỷ lệ hao hụt cao ở giai đoạn nuôi thương phẩm, hiệu quả sản xuất thấp, tình hình dịch bệnh xảy ra ở giai đoạn cá giống ảnh hưởng đến hiệu quả nuôi trồng.

Năm 2018, chính phủ sẽ tiếp tục triển khai Nghị định 55 về cá tra. Theo đó, Tổng cục thủy sản sẽ triển khai các giải pháp:

- *Nâng cao chất lượng con giống:* Tập trung các giải pháp cải thiện chất lượng giống cá tra như: Đề án cá tra 3 cấp; khuyến khích doanh nghiệp có nguồn lực đầu tư cho nghiên cứu cải thiện chất lượng giống cá tra; tổ chức lại sản xuất và thực hiện nghiêm túc truy xuất nguồn gốc; tăng cường đào tạo, tập huấn kỹ thuật; Tăng cường áp dụng công nghệ mới vào công đoạn ương dưỡng cá giống như sử dụng chế phẩm sinh học, vắc xin, ương trong nhà mát để tăng sức đề kháng cho cá giống, nâng cao tỉ lệ sống và hiệu quả sản xuất; Gắn kết các cơ quan nghiên cứu giữ vai trò đối tác nghiên cứu khoa học để xây dựng chất lượng sản phẩm mới

- *Phát triển thị trường và xúc tiến thương mại cho các sản phẩm cá tra, xử lý các rào cản kỹ thuật:* Hỗ trợ doanh nghiệp phát triển thị trường gắn với xây dựng thương hiệu cho sản phẩm cá tra chất lượng cao, gắn với thực hiện đề án sản phẩm quốc gia làm lực đẩy cho Nghị định cá tra phát huy tác dụng; Xây dựng dòng sản phẩm cá tra phi lê chất lượng cao; Đa dạng hóa sản phẩm, phát triển dòng sản phẩm giá trị gia tăng; Tăng cường xây dựng chương trình hợp tác với cơ quan kiểm tra chất lượng tại nước nhập khẩu để kiểm soát chất lượng sản phẩm.
- *Kiểm soát chất lượng và tăng cường kiểm tra điều kiện sản xuất theo Nghị định 55/2017/NĐ-CP:* Kiểm soát chặt điều kiện cơ sở nuôi, chế biến, xuất khẩu và chất lượng sản phẩm theo Nghị định 55/NĐ-CP về quản lý sản xuất, tiêu thụ cá tra và Thông tư 07/2017/TT-BNNPTNT về chất lượng philê cá tra xuất khẩu để giữ uy tín sản phẩm; Tăng cường nguồn lực cho công tác kiểm tra, đánh giá, phân loại cơ sở sản xuất kinh doanh, cơ sở nuôi đặc biệt là các cơ sở sản xuất chưa đáp ứng điều kiện và chất lượng và ATTP; Tiếp tục triển khai "Chương trình kiểm soát an toàn thực phẩm cá, các sản phẩm cá bộ Siluriformes xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ" tại Quyết định số 3379/BNN-QLCL ngày 15/8/2017 và chuẩn bị cơ sở vật chất, hồ sơ phục vụ cho đoàn đánh giá tại hiện trường của FSIS
- *Tổ chức sản xuất theo chuỗi:* Khuyến khích, hỗ trợ người nuôi cá tra thương phẩm có liên kết đầu ra với các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cá tra để cân đối cung cấp.

3. Thuận lợi và khó khăn

a. Thuận lợi

- Công ty nhận được sự hỗ trợ tích cực từ ngân hàng SHB trong việc cho vay vốn phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh với lãi suất ưu đãi. Bên cạnh đó, công ty cũng nhận được nhiều sự hỗ trợ từ Ban lãnh đạo SHB trong việc giới thiệu đối tác, tổ chức hội thảo liên kết để công ty giới thiệu, quảng bá sản phẩm, tư vấn về chuyên môn nghiệp vụ...
- Hệ thống nhà xưởng, máy móc thiết bị được đầu tư để phục vụ nhu cầu sản xuất với quy mô lớn, đáp ứng được các đơn hàng lớn.
- 02 vùng nuôi của công ty với diện tích 21ha đã đạt các tiêu chuẩn chứng nhận chất lượng của ASC và GlobalGap, đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của các thị trường xuất khẩu.
- Vị trí nhà máy được đặt ngay trên trục sông lớn rất thuận lợi cho việc vận chuyển nguyên liệu đường sông và đường bộ; có cầu cảng cập sông Hậu nên thuận lợi cho việc vận chuyển nguyên liệu và tiết kiệm chi phí.
- Công ty có trụ sở tại khu vực đồng bằng Sông Cửu Long nên nguồn nguyên liệu rất dồi dào, đảm bảo về số lượng đáp ứng yêu cầu đơn hàng với số lượng lớn.

b. Khó khăn

- Mặc dù được SHB hỗ trợ cho vay vốn ưu đãi nhưng nguồn vốn chưa đủ phục vụ cho nhu cầu sản xuất và phát triển kinh doanh. Công ty gặp nhiều khó khăn khi tìm kiếm các

nguồn vốn khác do không có tài sản và trước đây uy tín bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Thủ tục vay vốn kéo dài làm tăng chi phí vốn.

- Hiện tại 02 vùng nuôi của công ty chưa đáp ứng được 100% nguồn nguyên liệu cho nhà máy sản xuất (mới đáp ứng khoảng 40%), nên công ty chưa chủ động được nguyên liệu ổn định cho hoạt động sản xuất.
- Nhà máy đang hoạt động trong tình trạng xuống cấp, vừa sản xuất vừa phải duy trì nâng cấp, sửa chữa, gây tổn kém chi phí sửa chữa, bảo trì và ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất. Nhiều tài sản như cây cảnh, bàn ghế, vườn sinh thái, bể cá cảnh, tượng đá, nhà nghỉ ... có giá trị đầu tư rất lớn nhưng không phục vụ trực tiếp cho SXKD làm tăng chi phí khấu hao; diện tích nhà xưởng rộng, chưa sử dụng hết gây lãng phí chi phí đầu tư và chi phí thuê đất.
- Công ty chưa tuyển được nhân sự ở một số vị trí chủ chốt, đòi hỏi phải am hiểu về đặc thù ngành thủy sản như: Trưởng phòng Kinh doanh, trưởng phòng KHDD.
- Việc giải quyết các vụ kiện do ảnh hưởng từ những tồn tại cũ trước năm 2012 kéo dài gây tổn kém chi phí và nhân lực, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.
- Hiện tại, Công ty chưa xuất khẩu được vào thị trường Mỹ do mức thuế chống phá giá theo POR 13 tương đối cao, công ty đang phải chịu mức thuế toàn quốc là 3.87\$/kg, trong khi đó, uy tín của Hacaseafood tại thị trường này bị ảnh hưởng nghiêm trọng do các tồn tại trước đây gây nhiều trở ngại cho việc tìm kiếm khách hàng và thâm nhập lại vào thị trường này.
- Việc đưa vào vận hành cả hệ thống nhà xưởng từ sau tái cấu trúc gặp nhiều khó khăn dù công ty đã kiểm soát và tiết kiệm các chi phí. Hiện nay, định phí liên quan đến cơ sở vật chất quá cao, làm ảnh hưởng đến giá thành sản xuất.

II. KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2018

1. Định hướng hoạt động

Trên cơ sở các kết quả đã đạt được trong năm 2017, Công ty rút ra những kinh nghiệm và bài học về những tồn tại yếu kém để quyết tâm phấn đấu đưa ra các mục tiêu và định hướng triển khai kế hoạch hành động cho năm 2018 như sau:

a. Xác định thị trường bán hàng

- Bên cạnh việc thâm nhập sâu rộng hơn nữa tại các thị trường sẵn có như: Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore, Bỉ, Ý, Ả rập Xê us, Brazil, Colombia..., công ty cũng tìm kiếm cơ hội đa dạng hóa thị trường tại các nước: Nga, Nhật, Canada vốn là những thị trường rất tiềm năng; đồng thời kiên trì thực hiện đệ trình hồ sơ xin làm New shipper cho DOC để khơi thông lại thị trường Mỹ.
- Chú trọng phát triển thị trường nội địa với sản phẩm thủy sản đông lạnh, đặc biệt là đối với 05 dòng sản phẩm GTGT sẵn có.

b. Xác định sản phẩm chiến lược

- Trong năm 2017, sản phẩm cá tra fillet đông lạnh vẫn là mặt hàng chiến lược của Công ty. Bên cạnh đó, Công ty tập trung nguồn lực nghiên cứu thị hiếu tiêu dùng tại các nước để phát triển các sản phẩm như cá xẻ bướm, cá cắt khúc, cắt miếng.
- Tiếp tục triển khai các sản phẩm giá trị gia tăng từ cá tra và các nguyên liệu thủy sản khác mà Việt Nam có thể mạnh; chú trọng xây dựng hệ thống tiêu thụ các sản phẩm GTGT trong nước và xuất khẩu. Bên cạnh đó, Công ty cũng nghiên cứu phát triển các sản phẩm từ phụ phẩm cá như: bao tử cá, bong bóng cá, da cá...
- Nghiên cứu thị hiếu và điều chỉnh lại quy cách, mẫu mã sản phẩm nước uống collagen và thực phẩm chức năng collagen; xây dựng lại hệ thống kênh phân phối, nghiên cứu đầu tư máy móc, công nghệ mới để đáp ứng được quy mô sản xuất lớn.

c. Về nguyên liệu

- Đảm bảo thả nuôi 100% các ao hiện có tại 2 vùng nuôi, tăng giá trị lợi nhuận và doanh thu từ hiệu quả nuôi trồng, góp phần ổn định nguyên liệu cho nhà máy Fillet.
- Xây dựng mô hình nuôi đáp ứng tiêu chuẩn an toàn thực phẩm trong quá trình nuôi của USDA- FSIS.
- Khảo sát, đàm phán và tìm các hộ nuôi gia công, nuôi liên kết với công ty để chủ động nguồn nguyên liệu, đáp ứng kế hoạch sản xuất, nâng cao chất lượng và giảm chi phí nguyên liệu đầu vào.
- Tìm kiếm và đầu tư phát triển vùng nuôi mới, đảm bảo tỷ lệ tự đáp ứng nguyên liệu trên 60%.

2. Chỉ tiêu kế hoạch năm 2018

(ĐVT: Tỷ đồng)

STT	CHỈ TIÊU CÁC MẢNG HOẠT ĐỘNG	DOANH THU	CHI PHÍ	LỢI NHUẬN
2	FILLET	578.725	574.823	3.902
3	GIA CÔNG	28.244	25.634	2.611
	TỔNG CỘNG	606.969	600.457	6.512

3. Các giải pháp thực hiện kế hoạch

a. Giải pháp về kinh doanh bán hàng

- Tổ chức hoạt động bán hàng theo hướng chuyên nghiệp hơn thông qua các công tác: xây dựng bộ catalogue, mẫu hợp đồng, mẫu email; xây dựng chính sách khách hàng thân thiết và tiêu chí khách hàng thân thiết để áp dụng với các khách hàng truyền thống lâu năm; đồng thời xây dựng chính sách bán hàng nhằm khuyến khích các đơn hàng lớn, nhiều chủng loại hàng hóa, kỳ hạn dài, giá cả ổn định

- Bên cạnh việc khai thác hơn nữa các khách hàng hiện có bằng chính sách khách hàng, các chương trình chăm sóc khách hàng, công ty sẽ chú trọng phát triển khách hàng mới tại các thị trường mới thông qua các kênh: tham gia hội trợ, hội nghị xúc tiến thương mại, diễn đàn hợp tác, các website bán hàng trực tuyến... Năm 2018, công ty đặt mục tiêu phát triển thêm 02 thị trường xuất khẩu mới là Canada và Brazil.
- Tuyển dụng Trưởng phòng Kinh doanh có kinh nghiệm và năng lực, triển khai giao chỉ tiêu kinh doanh tới từng nhân viên sale; hàng tháng, hàng quý đánh giá kết quả để kịp thời điều chỉnh kế hoạch kinh doanh.
- Thực hiện giao chỉ tiêu định mức hàng tồn kho cho Phòng Kinh doanh, đồng thời ban hành chính sách thưởng phạt để khuyến khích nhân viên sale chủ động tìm kiếm các khách hàng thuộc nhiều phân khúc sản phẩm khác nhau nhằm cân đối đơn hàng, hạn chế hàng tồn kho ở các sản phẩm có size và chất lượng đặc thù.
- Triển khai áp dụng chính sách lương khoán doanh số và chi phí bán hàng cho nhân sự kinh doanh trên cơ sở đảm bảo hiệu quả và hoàn thành kế hoạch, khuyến khích nhân viên kinh doanh phát huy tối đa năng lực bán hàng. Bên cạnh đó, Công ty sẽ ban hành khung giá bán, thẩm quyền quyết định giá bán, định mức chi phí để các nhân viên sale có thể chủ động trong đàm phán.
- Tìm kiếm đối tác là các nhà bán lẻ có uy tín và kênh phân phối để cùng phát triển thương hiệu sản phẩm riêng nhằm tận dụng các thế mạnh của đối tác tại thị trường nhập khẩu, tạo điều kiện xâm nhập bền vững vào những thị trường này.
- Phòng Kinh doanh phối hợp chặt chẽ với Phòng cung ứng nguyên liệu, chủ động theo sát diễn biến thị trường nguyên liệu; cập nhật thông tin giá cả, trường xuất khẩu, đối thủ cạnh tranh hàng tuần để có những điều chỉnh kịp thời.

b. Đối với hoạt động sản xuất

Năm 2018, mục tiêu trọng tâm đối với hoạt động sản xuất là phải thực hiện quyết liệt và đồng bộ các giải pháp để tiết giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm về mức hợp lý so với các doanh nghiệp chế biến cùng ngành, cụ thể gồm các giải pháp sau:

❖ Giải pháp ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào

- Tiếp tục cải tạo hạ tầng cơ sở, thực hiện nuôi thả 100% diện tích mặt nước 2 vùng nuôi của công ty; cải tạo ao nuôi nhanh sau thu hoạch để thả mới tăng vụ; tổ chức tốt công tác quản lý, nâng cao kỹ thuật nuôi trồng, nghiên cứu ứng dụng các quy trình nuôi cải tiến. Song song với việc sử dụng thức ăn có tiêu chuẩn chất lượng tốt, Công ty vận dụng một số loại thức ăn có giá thành rẻ hơn để phục vụ nuôi cá với nhiều mức chất lượng khác nhau hoặc kết hợp các loại thức ăn có giá thành khác nhau cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của con cá.
- Cập nhật cải tiến quy trình nuôi, vận dụng quy trình nuôi của Proconco và quy trình quản lý, chăm sóc dịch bệnh của Công ty UV để đúc kết thành quy trình nuôi phù hợp cho từng vùng nuôi.

- Thay đổi phương pháp cho cá ăn trên diện rộng để tăng độ đồng đều cho đàn cá nuôi; quản lý chặt chẽ việc sử dụng thức ăn, không để thất thoát hoặc dư thừa thức ăn trong quá trình cho cá ăn, chú trọng sử dụng nước thường xuyên trong mùa dịch bệnh, xử lý nội và ngoại ký sinh đúng thời điểm để phòng bệnh cho đàn cá nuôi;
- Kết hợp với Công ty Proconco và Công ty UV tổ chức đào tạo kỹ thuật nuôi cho công nhân định kỳ. Sau mỗi vụ nuôi, các ao nuôi, vùng nuôi tổ chức hội thảo rút kinh nghiệm về kỹ thuật nuôi cũng như cách quản lý ao nuôi.
- Hợp tác với các trung tâm giống và cơ sở sản xuất giống có uy tín để đảm bảo có nguồn giống ổn định, chất lượng, cải thiện tỷ lệ sống cho đàn cá.
- Thực hiện áp dụng giá mua trần và khoán chi phí đối với phòng Cung Ứng để đảm bảo tìm kiếm được nguồn cung cấp cá chất lượng tốt với giá cả và điều kiện thanh toán hợp lý; xây dựng chính sách để khuyến khích hợp tác với những hộ nuôi, nhà cung cấp nguyên liệu có uy tín; chủ động theo sát diễn biến thị trường nguyên liệu để cập nhật thông tin, điều chỉnh giá bán kịp thời.
- Thực hiện triển khai phương án hợp tác nuôi gia công hoặc nuôi liên kết để chủ động nguồn nguyên liệu và kiểm soát những biến động về giá nguyên liệu trong năm; đồng thời tìm kiếm để đầu tư phát triển vùng nuôi mới, nâng tỷ lệ tự nuôi trên 60%.

❖ **Giải pháp ổn định, hạ giá thành vật tư hóa chất, CCDC phục vụ sản xuất**

- Xây dựng danh mục nhà cung cấp vật tư, bao bì, hóa chất, CCDC phục vụ sản xuất trên cơ sở lựa chọn các đối tác lớn, có sản phẩm chất lượng tốt, tiến hành đàm phán tổng sản lượng theo nhu cầu kế hoạch năm để xét thầu ký kết hợp đồng cung cấp cả năm nhằm có được giá bán ưu đãi, thời hạn thanh toán tối ưu.

❖ **Giải pháp tiết giảm chi phí trong sản xuất**

- Triển khai chính sách lương bậc thang theo định mức nhằm khuyến khích công nhân nâng cao tay nghề, giảm định mức trong sản xuất. Đồng thời, Công ty thực hiện định biên lại nhân sự phù hợp với từng công đoạn sản xuất, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho công nhân để người lao động gắn bó lâu dài với công ty.
- Xem xét điều chỉnh lại các công đoạn trong sản xuất cho hiệu quả hơn như: thay đổi fillet chuyên sang fillet bàn, tổ chức phân màu trước xử lý phụ gia, bán thành phẩm sau quay sẽ cấp đông nhanh, giảm tỷ lệ bề cơ; điều tiết sử dụng băng chuyền, điện, nước, hạn chế sử dụng vào giờ cao điểm...
- Ban hành các nội quy, quy định trong sản xuất, nâng cao ý thức cho công nhân và tiết giảm chi phí như: quy định về việc sử dụng băng chuyền cấp đông IQF, quy định về tỷ lệ tăng trọng đối với từng mặt hàng, đồng thời tăng cường quản lý kiểm soát việc thực hiện các quy định về sử dụng điện, nước trong sản xuất, xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm để đảm bảo việc sử dụng năng lượng tiết kiệm, hiệu quả.

- Thường xuyên tổ chức các khóa tự đào tạo và đào tạo ngoài để nâng cao tay nghề cho công nhân, đồng thời nghiên cứu phát động phong trào thi đua nhằm nâng cao tay nghề cho công nhân, giảm định mức trong sản xuất.
- Nghiên cứu triển khai đề án khôi phục lại nhà máy phụ phẩm nhằm tận dụng hàng hóa đầu vào từ nhà máy fillet nhờ đó góp phần hạ giá thành sản xuất.
- Rà soát lại định mức sản xuất từng công đoạn, định mức tiêu hao vật tư, hóa chất, bao bì, công cụ dụng cụ để chuẩn hóa và tái lập hệ thống định mức phù hợp theo yêu cầu mới đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả; tổ chức quản lý, kiểm soát tình hình thực hiện định mức; định kỳ hàng tháng/quý đánh giá kết quả thực hiện và điều chỉnh kịp thời.
- Đầu tư nâng cấp hệ thống thiết bị như: hệ thống cân và đóng gói tự động, thay thế nước nóng sử dụng điện bằng năng lượng mặt trời, hệ thống tái đông chuyên dụng, đầu tư cải tạo hệ thống xử lý nước thải ...

c. Công tác kiểm soát chất lượng sản phẩm

- Đối với nguyên liệu đầu vào: Tăng tần suất kiểm tra các chỉ tiêu vi sinh - kháng sinh các lô nguyên liệu, kiểm chính xác định mức fille để tăng định mức thu hồi sản phẩm.
- Thực hiện kiểm vi sinh, kháng sinh bán thành phẩm, thành phẩm trên dây chuyền sản xuất; giám sát dây chuyền sản xuất hàng ngày để kịp thời phát hiện và xử lý các nguy cơ gây mất ATVSTP, kiểm soát quá trình chế biến và truy xuất nguồn gốc, xác định nguyên nhân khi phát sinh các vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.
- Bố trí QC có đủ năng lực kiểm soát chặt các yêu cầu chỉ tiêu chất lượng và định mức theo quy định tại các công đoạn chế biến; phân công rõ nhiệm vụ từng vị trí và gắn trách nhiệm của từng QC với chất lượng sản phẩm của vị trí tham gia kiểm soát; tăng cường đào tạo QC để đảm bảo đáp ứng được các quy định, tiêu chuẩn chất lượng mới.
- Kiểm tra sản phẩm lưu kho và nhiệt độ hệ thống kho lạnh hàng ngày để đảm bảo điều kiện bảo quản hàng hóa theo yêu cầu.
- Xây dựng danh mục, tiêu chuẩn chất lượng các loại hóa chất phụ gia sử dụng trong quá trình chế biến, định kỳ phân tích và kiểm mẫu để đảm bảo an toàn tuyệt đối theo các quy định về chất lượng sản phẩm.

d. Công tác Hành chính nhân sự

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá, mô tả công việc và thực hiện đánh giá kết quả công việc, năng lực nhân sự hàng tháng để làm căn cứ trả lương theo hiệu quả nhằm tạo ra sự công bằng, khuyến khích người lao động hăng say làm việc, mang lại hiệu quả cho công ty.
- Tiến hành rà soát, định biên lại nhân sự, điều chuyển sắp xếp lại nhân sự tại các đơn vị nhằm đảm bảo gọn nhẹ phù hợp theo yêu cầu sản xuất kinh doanh trong giai đoạn hiện nay.

- Tập trung công tác đào tạo, tuyển dụng nhân sự đáp ứng năng lực, trình độ cho các vị trí quản lý, điều hành, vị trí nghiệp vụ mang tính chất chuyên ngành để nâng cao hiệu quả hiệu quả hoạt động nghiệp vụ.

e. Công tác Tài chính kế toán

- Rà soát, chỉnh sửa, bổ sung các định mức chi phí, các định mức trong sản xuất, nuôi trồng; tổ chức khoán chi phí tới từng bộ phận và kiểm soát chặt chẽ các hạng mục chi phí.
- Làm việc với các tổ chức tín dụng và chủ nợ cũ để được khoan nợ, giãn nợ, giảm nợ đối với các khoản nợ cũ (trước khi tái cấu trúc) nhằm giảm áp lực vốn vay và chi phí lãi vay, đồng thời tìm kiếm thêm các nguồn vốn ưu đãi, lãi suất thấp để giảm chi phí tài chính.
- Rà soát hệ thống quy trình, quy định luân chuyển chứng từ, kiểm soát đầu vào, đầu ra của nguyên liệu, vật tư, công cụ, MMTB.

f. Giải pháp trong quản trị điều hành

- Căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh 2018, Ban TGD đưa ra các định hướng hoạt động rõ ràng cho từng bộ phận, triển khai các giải pháp để thực hiện kế hoạch đã đề ra; tổ chức phân công giao việc theo kế hoạch, thực hiện định kỳ tháng/ quý/ năm họp đánh giá kết quả công việc đến từng phòng ban, đơn vị, cá nhân; kịp thời nắm bắt các khó khăn vướng mắc phát sinh trong hoạt động sản xuất, kinh doanh để chỉ đạo giải quyết.
- Tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức, đồng bộ hóa các quy chế quản lý điều hành, quy trình nghiệp vụ, quy định trong công ty tạo sự thống nhất trong quản lý, điều hành.
- Triển khai áp dụng hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp ERP, xây dựng hệ thống báo cáo tự động định kỳ và đột xuất nhằm đánh giá thường xuyên mọi hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty để giải quyết các vướng mắc và điều chỉnh kịp thời các chỉ tiêu hoạt động.

Trên đây là báo cáo tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh năm 2017 và kế hoạch hoạt động năm 2018 của Công ty CP thủy sản Hà Nội - Cần Thơ.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua!

CÔNG TY CP THỦY SẢN HÀ NỘI- CẦN THƠ

TỔNG GIÁM ĐỐC



Nguyễn Thị Thùy Phương