

Số: 12/BC-DVĐN

Đà Nẵng, ngày 11 tháng 6 năm 2021

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2021

ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG SXKD 5 NĂM GIAI ĐOẠN 2021-2025

1. Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi:

* **Sứ mệnh, tầm nhìn:** Chiến lược 05 năm từ 2021 – 2025 và tầm nhìn đến 2035 của MASCO khẳng định việc sẽ tiếp tục giữ vị thế hàng đầu và xây dựng Công ty thành một đơn vị chuyên phục vụ các lĩnh vực kinh doanh liên quan đến dây chuyền vận tải hàng không tại Khu vực Miền Trung, đặc biệt ưu tiên hàng đầu về lĩnh vực dịch vụ cung ứng chế biến suất ăn hàng không.

*** Giá trị cốt lõi:**

- An toàn chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, hạ tầng sản xuất với trang thiết bị, kỹ thuật hiện đại và vị trí thuận lợi là tiền đề và nền tảng cho mọi hoạt động.
- Luôn đáp ứng, quan tâm và cung cấp dịch vụ đáp ứng mọi nhu cầu của Khách hàng.
- Đội ngũ lao động lành nghề, tâm huyết với nghề nghiệp và chính sách đãi ngộ của Công ty luôn được xây dựng hài hòa, phù hợp theo từng giai đoạn trên cơ sở công bằng và lợi ích xứng đáng trong từng đơn vị kinh doanh, người lao động.
- Luôn không ngừng cập nhật và đổi mới sản phẩm, năng lực sản xuất đáp ứng kịp thời nhu cầu và lợi ích của khách hàng.

2. Mục tiêu, định hướng phát triển giai đoạn 2021-2025

- Thực hiện tái cơ cấu danh mục đầu tư theo hướng: Giữ vững ổn định các loại hình kinh doanh đã xác định là chiến lược cốt lõi của Công ty, ưu tiên hàng đầu cho các lĩnh vực kinh doanh liên quan đến dây chuyền vận tải hàng không tại các Cảng hàng không Miền Trung.
- Triển khai thực hiện phương án tái cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh không đạt hiệu quả trong giai đoạn 2021-2025, trong đó có lĩnh vực kinh doanh taxi, đào tạo lái xe ô tô mô tô Đà Nẵng.
- Đẩy mạnh công tác Marketing và quản lý chất lượng trong lĩnh vực dịch vụ cung ứng suất ăn theo các tiêu chuẩn yêu cầu của các hãng hàng không. Tập trung xây dựng và áp dụng chiến lược chi phí thấp, đặc biệt quan tâm 3 yếu tố chính là giá cả, cơ cấu thực đơn và chất lượng sản phẩm.
- Bảo đảm tình hình tài chính an toàn, lành mạnh, quản lý chặt chẽ công nợ. Tăng cường mối quan hệ hỗ trợ, hợp tác và cung ứng sản phẩm nội bộ để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Số hóa công tác quản lý, các quy trình và thông tin tác nghiệp và ưu tiên nguồn vốn đầu tư máy móc thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng của các dự án phục vụ các dịch vụ thuộc dây chuyền vận tải hàng không nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, đáp ứng nhu cầu sản xuất và đảm bảo phát triển bền vững của Công ty.

- Sắp xếp lại lực lượng lao động phù hợp với tình hình mới trong đó chú trọng công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu mới.

3. Kế hoạch Sản xuất kinh doanh.

3.1 Kế hoạch sản lượng dịch vụ suất ăn:

- Căn cứ kế hoạch sản lượng khách của các hãng hàng không quốc tế và dự báo của IATA về triển vọng ngành hàng không thế giới.

- Căn cứ kế hoạch sản lượng hành khách trong giai đoạn 2021-2025 của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Kế hoạch sản lượng suất ăn trong giai đoạn năm 2021-2025 được lựa chọn theo kịch bản ngành hàng không phục hồi tại thời điểm kết thúc dịch tế học: Quý 3 năm 2021

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	2024	2025
1. Tổng sản lượng	660,352	1,973,710	2,498,387	2,972,410	3,560,720
- Nội địa	567,786	1,295,836	1,481,577	1,697,123	1,947,701
- Quốc tế + Hãng khác	92,566	677,873	1,016,810	1,275,288	1,613,019
2. Trong đó cung ứng cho VNA	559,826	1,289,661	1,640,784	1,888,172	2,176,960
- Nội địa	467,261	734,267	807,693	888,462	977,309
- Quốc tế	92,566	555,394	833,091	999,709	1,199,651
3. Trong đó cung ứng cho khách hàng khác	100,526	684,049	857,603	1,084,239	1,383,760
- VJ, Bamboo, PJA, Vasco	100,526	561,570	673,884	808,660	970,393
- Quốc tế		122,479	183,719	275,578	413,367

-Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm khách nội địa tăng 42,9%

-Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm khách Quốc tế tăng 183,0%

3.2 Kế hoạch đầu tư

- Tập trung đầu tư máy móc thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng của các dự án phục vụ các dịch vụ thuộc dây chuyền vận tải hàng không nhằm hiện đại hóa cơ sở hạ tầng về nhà xưởng, máy móc thiết bị, nâng cao năng lực quy mô sản xuất, chất lượng dịch vụ sản phẩm và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

- Chú trọng công tác đầu tư phương tiện vận tải nâng cao năng lực phục vụ, hiện đại hóa đội xe vận chuyển suất ăn và thường xuyên đánh giá tình trạng kỹ thuật xe nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ.

- Giai đoạn 2022-2025: Thực hiện đầu tư mới nhà xưởng chế biến suất ăn tại Đà Nẵng khi phương án địa điểm (thuê đất) được phê duyệt. Nâng cấp, mở rộng nhà chế biến suất ăn tại sân bay Phú Bài khi thị trường mở rộng.

3.3 Kế hoạch tài chính.

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư giai đoạn năm 2021-2025 để đảm bảo cân đối nguồn vốn, Công ty sẽ phát hành tăng vốn chủ sở hữu thêm 50 tỷ đồng từ 42,7 tỷ đồng lên thành 92,677 tỷ đồng. Trong đó, năm 2022 tăng 20 tỷ đồng và năm 2023 tăng 30 tỷ đồng. Nguồn vốn tăng chủ yếu tập trung để triển khai công tác chuẩn bị đầu tư xây dựng nhà chế biến suất ăn Đà Nẵng mới.

Kế hoạch phát hành tăng vốn chủ sở hữu được chia làm 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Năm 2022 tăng thêm 20 tỷ đồng

- Giai đoạn 2: Năm 2023 tăng thêm 30 tỷ đồng

(Kèm theo BM 10 kế hoạch tài chính chi tiết năm 2021-2025)

- Giai đoạn 2024-2025: Thực hiện phương án tài chính theo kế hoạch đầu tư (phát hành, liên kết, vay) 300 tỷ đồng.

3.4 Kế hoạch phát triển nguồn lực.

- Xây dựng được đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên nghiệp, có đầy đủ kiến thức và trình độ, nhiệt huyết và hiệu quả lao động cao; Có kỹ năng làm việc độc lập và theo nhóm, sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của môi trường hoạt động kinh doanh.

- Đẩy mạnh tốc độ tăng năng suất lao động. Đảm bảo thu nhập bình quân 10 triệu đồng/người/tháng, đảm bảo phúc lợi cho cán bộ, nhân viên.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, có văn hóa riêng biệt để phát huy tốt nhất năng lực của người lao động để người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

4. Định hướng một số chỉ tiêu SXKD 2021-2025.

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2021	2022	2023	2024	2025
1	Sản lượng	Suất	660,352	1,973,710	2,498,387	2,972,410	3,560,720
2	Doanh thu	triệu đồng	89,582	166,719	198,135	231,594	272,730
3	Chi phí	-	102,084	149,665	194,637	222,736	257,689
4	LNTT	-	(12,502)	17,055	3,498	8,858	15,042
5	Vốn điều lệ	-	42,677	62,677	92,677	92,677	92,677
6	KH đầu tư (GTGN)	-	4,210	28,300	93,835	10,300	16,000

5. Các giải pháp thực hiện.

5.1 Triển khai thực hiện tái cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh đa ngành không đạt hiệu quả hoặc không đủ khả năng hoạt động liên tục:

a/ Đối với XN Vận chuyển hành khách:

Với định hướng chung của Tổng Cty HKVN và Công ty trong thời gian đến giai đoạn 2021-2025 tập trung củng cố các dịch vụ hàng không sau đại dịch Covid-19. Đồng thời với xu hướng áp dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực taxi và nền kinh tế chia sẻ (Grab, Bee, Gojek, inDriver..) đã cạnh tranh khốc liệt và tác động rất lớn đến hiệu quả của lĩnh vực kinh doanh taxi truyền thống.

Đối với qui mô của XN vận chuyển hiện nay quá nhỏ so với các đối thủ trên thị trường và khả năng sinh lợi thấp nên về định hướng cần thu hẹp loại hình kinh doanh này. Tuy nhiên việc giải quyết lao động dôi dư là vấn đề cần được tháo gỡ từng bước phù hợp với khả năng tài chính và thực trạng lao động.

Do vậy, đối với XNVC hành khách cần thực hiện các bước sắp xếp và tái cơ cấu theo đề án đã được xây dựng từ tháng 9 năm 2020 và được điều chỉnh đến tháng 3/2021, tóm tắt như sau:

Giai đoạn 1: Cuối năm 2020 thực hiện thanh lý dòng xe đầu tư từ năm 2012-2014 là 20 xe gồm : 2 xe kiamorning, 18 xe innova (đã triển khai thực hiện trong tháng 12/2020).

Giai đoạn 2: Từ tháng 1-6/2021 thực hiện theo phương án thanh lý toàn bộ xe taxi và giữ lại thương hiệu để phục hồi khi có điều kiện thuận lợi trong hoạt động KD taxi tại Đà Nẵng. (Có phương án chi tiết đã được phê duyệt kèm theo). Thời gian thực hiện: Ngay sau khi Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2021 thông qua.

b/ Đối với loại hình Dạy nghề lái xe ô tô mô tô.

Trên cơ sở thực tế của Công ty, yêu cầu của các qui định nhà nước và nhu cầu của thị trường tại Đà Nẵng, Huế, các cơ sở đào tạo của Công ty định hướng như sau:

- Trung tâm Dạy nghề lái xe ô tô mô tô tại Đà Nẵng:

Qua đánh giá tình hình thực trạng hoạt động dạy nghề của Trung tâm dạy nghề lái xe ô tô mô tô Đà Nẵng, có thể thấy Trung tâm hiện tại không đủ điều kiện để hoạt động dạy nghề. Công ty đã lập Phương án chuyển nhượng Trung tâm dạy nghề lái xe ô tô mô tô Đà Nẵng nhằm thực hiện mục tiêu tái cơ cấu và nhu cầu tài chính trong giai đoạn 2021-2025.

Tuy nhiên, trong thời kỳ covid-19 hiện tại, trong năm 2021 Trung tâm vẫn là một đơn vị đem lại lợi nhuận cho Công ty. Do vậy Công ty tiếp tục duy trì hoạt động KD trong giai đoạn 2021-2025 và theo dõi tình hình hoạt động của Trung tâm để có các biện pháp điều chỉnh cho phù hợp với thực tế trong giai đoạn này.

- Trung tâm Dạy nghề lái xe ô tô mô tô tại Huế:

Nhu cầu thị trường ổn định, có sự hợp tác giữa các trường nên khả năng cạnh tranh thấp. đồng thời cơ sở vật chất của Trung tâm được đầu tư thích hợp (sân bãi, phương tiện chuyên nhượng trong nội bộ...) và đến nay đã hầu như hết khấu hao (sân bãi) nên có lợi thế chi phí thấp. Do vậy Trung tâm dạy nghề tại Huế hoạt động có hiệu quả cao và tính cạnh tranh thấp, định hướng trong thời gian đến cần tập trung quản lý chặt chẽ và đầu tư phù hợp để tăng trưởng thị phần và khả năng cạnh tranh, thu hút học viên, nâng cao hiệu quả.

c/ Đối với lĩnh vực Thương mại dịch vụ:

- Giám sát, đánh giá lại hiệu quả kinh doanh của từng đơn vị, đặc biệt là tại chi nhánh Phú Bài về giá đầu vào và giá bán thông qua việc thực hiện chế độ báo cáo online hằng ngày trên hệ thống thông tin kế toán và bán hàng. Phân tích đánh giá hiệu quả và xây dựng phương án khoán (giáo chỉ tiêu) không để lỗ ở mảng kinh doanh này.

5.2/ Mở rộng thị trường cung ứng của lĩnh vực cung ứng suất ăn, tăng cường liên kết

Theo dự báo tình hình ngành hàng không hồi phục là tương đối lâu, dự kiến đến cuối 2021 hoặc cuối năm 2022 nếu vắc xin có hiệu quả và miễn dịch cộng đồng được hình thành. Đồng thời

với sự cạnh tranh khốc liệt của các đối thủ cạnh tranh và sự tiết giảm chi phí của các Hãng hàng không, hoạt động kinh doanh suất ăn trên tàu bay vẫn còn tiếp tục gặp khó khăn và hiệu quả thấp. Do vậy trong tương lai cần thực hiện một số giải pháp sau:

- *Mở rộng thị trường dịch vụ phi hàng trong lĩnh vực cung ứng suất ăn hàng không, trên cơ sở tận dụng năng lực sản xuất dư thừa và tạo thêm nguồn thu.*

+ Cung cấp các sản phẩm suất ăn nhanh, các loại bánh đóng gói sẵn cho khách hàng thông qua các phương thức trực tiếp tại các kênh bán hàng của Công ty và các Công ty giao đồ ăn.

+ Nghiên cứu mở bán tại các điểm có nhu cầu về suất ăn nhanh: các điểm du lịch, trường đại học... trên hình thức các xe bán hàng lưu động hiện đại và đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm.

- *Tăng cường liên kết trong nội bộ ngành: Lợi ích của hợp tác liên kết kinh doanh, tăng cường khả năng cạnh tranh.*

5.3/ Tăng cường áp dụng Công nghệ thông tin trong công tác quản lý:

- *Về công tác quản lý:*

+ Triển khai áp dụng các chuyển đổi số hoàn toàn hoạt động quản trị của Công ty từ nhân sự, khách hàng, công việc, kinh doanh, truyền thông thành một khối thống nhất, trên một nền tảng duy nhất, tạo lập môi trường làm việc trực tuyến, giám sát kịp thời, mang đến hiệu quả làm việc cao cho toàn Công ty, tiết kiệm thời gian cho lãnh đạo trong việc điều hành công việc, ứng phó kịp thời điều kiện mới khi xảy ra dịch bệnh (làm việc từ xa).

+ Hiện nay, một số giải pháp đưa đến cho người dùng trải nghiệm tốt ưu nhất, dựa trên công nghệ, đảm bảo tính thống nhất và được cung cấp theo thuê bao trên nền tảng đám mây nên giá thành giảm (Office, Base, Fastwork...): từ 20.000đ/người/tháng.

+ Khi áp dụng hệ thống trên, việc phân công bố trí lao động làm việc bán thời gian từ xa (online) để giảm điện tích thuế văn phòng tại Tòa nhà trực thăng. Từ thời điểm đầu năm 2021 đến 2022, bố trí luân phiên 50 % lao động tại khối Văn phòng làm việc từ xa.

- *Các ứng dụng trong lĩnh vực bán hàng ăn uống, suất ăn.*

Trong khi một số hãng hàng không đã ngừng dịch vụ đồ ăn và thức uống trên máy bay, những hãng hàng không khác đã chuyển sang quan hệ đối tác độc đáo với các công ty dịch vụ giao và đặt đồ ăn trực tuyến để cho phép hành khách thưởng thức bữa ăn trên máy bay. Hành khách có thể đặt một bữa ăn thông qua nền tảng ứng dụng số, tôi đã một giờ trước chuyến bay của họ. Bữa ăn được chuẩn bị bởi công ty cung cấp thực phẩm và Các bữa ăn được Công ty suất ăn chuyên trực tiếp lên máy bay, sau đó tiếp viên phục vụ bữa ăn cho hành khách. Với việc giao hàng trên máy bay, việc thanh toán được thực hiện trước, và các Hãng sẽ biết hành khách nào đã đặt trước bữa ăn. Điều này cũng làm giảm thời gian giao tiếp, phục vụ giữa hành khách và phi hành đoàn.

Dịch vụ sáng tạo cũng được kỳ vọng sẽ giảm thiểu lãng phí thực phẩm bằng cách giảm số lượng bữa ăn được chuẩn bị và mang lên máy bay nhưng không được tiêu thụ. Đây là xu hướng tương lai của các hãng Hàng không nhằm tiết giảm chi phí và ảnh hưởng lớn đến các Công ty cung cấp suất ăn.

Do vậy trong giai đoạn đến, Công ty cần chuẩn bị các nguồn lực thích ứng để mở rộng, đăng ký các kênh bán hàng, giao hàng thông qua các ứng dụng số (App, Chatbot, website...).

5.4 Phương án và giải pháp về nhân lực:

- *Sắp xếp lại lao động phù hợp theo tình hình mới.*

Trên cơ sở tái cấu trúc lại Công ty theo từng thời điểm và thực trạng lao động của Công ty trong thời điểm hiện nay. Phương án lao động cần đánh giá nhu cầu sử dụng, chất lượng lao động trong tương lai theo kết quả đánh giá từng thời kỳ để bố trí lao động hợp lý đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh từng năm.

- Công tác tuyển dụng và đào tạo.

Về tuyển dụng lao động: Chú trọng công tác tuyển dụng lao động có tay nghề và trình độ phù hợp đáp ứng được yêu cầu công việc. Tăng cường sử dụng dụng lao động, nguồn lực thuê ngoài (outsourse) trong các khâu sản xuất không quan trọng để nâng cao hiệu quả SXKD.

Về công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng:

- Với điều kiện hạn hẹp về ngân sách, điều kiện địa lý phân tán của các đơn vị trong Công ty, việc tổ chức các lớp học tập trung rất tốn kém và không hiệu quả. Do vậy trong thời gian đến, Công ty tập trung ứng dụng công nghệ và các mô hình đào tạo đang được áp dụng phổ biến và hiệu quả hiện nay như. Zoom, Microsoft teams, Google meet

- Phương pháp đào tạo: Áp dụng triển khai những khóa học nhỏ (micro) được cung cấp cùng với các khóa học mang tính toàn diện và lâu dài (macro) như: các bài học điển hình (case study), các bài thuyết trình chuyên đề ngắn, các bảng câu hỏi, minh họa... và các khâu nhỏ trong các dự án.

5.6 Các chính sách và giải pháp khác:

- Tiếp tục rà soát kiểm tra đánh giá và triển khai áp dụng chiến lược cạnh tranh về dịch vụ cung ứng suất ăn theo các tiêu chuẩn yêu cầu của các hãng hàng không. Tập trung xây dựng các thực đơn mới và đẩy mạnh công tác Marketing: chủ động chào hàng cho các hãng là đối tác của Công ty và các hãng hàng không mới và đặc biệt quan tâm tới chính sách hậu mãi sau bán hàng đối với khách hàng nhằm giữ vững ổn định các loại hình kinh doanh Dịch vụ cung ứng suất ăn hàng không đã xác định là chiến lược của Công ty

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá việc duy trì, thực hiện nghiêm và không ngừng cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 và HTQL ATTP ISO 22000 để nâng cao chất lượng dịch vụ và yêu cầu của các Hãng hàng không và hiệu quả trong quản lý.

- Tiếp tục rà soát sắp xếp lại lao động hiện có, cơ cấu tổ chức, cải cách chế độ tiền lương dựa trên kết quả kinh doanh của từng bộ phận đơn vị, năng lực cá nhân hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện chi trả tiền lương phù hợp trong giai đoạn khó khăn hiện nay.

Nơi gửi:

- Như trên

- Lưu

T/M HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



ĐÀO MẠNH KIÊN