

Số: 13/BC-HĐQT-DVĐN

Đà Nẵng, ngày 11 tháng 6 năm 2021



**BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
NĂM 2020 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2021**

**Kính thưa:** ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2021

Ngày 26/6/2020 Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2020 Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Đà Nẵng đã thông qua Nghị quyết của Đại hội về Kế hoạch sản xuất kinh doanh; kế hoạch đầu tư và các chương trình mục tiêu năm 2020.

Trên cơ sở Nghị quyết đại hội, HĐQT đã ban hành các nghị quyết để triển khai việc lãnh đạo, chỉ đạo, giám sát Ban Tổng Giám đốc điều hành và các đơn vị thuộc Công ty thực hiện các mục tiêu do Đại hội thường niên năm 2020 đề ra.

Hội đồng quản trị Công ty CP Dịch vụ Hàng không Sân bay Đà Nẵng xin Báo cáo trước ĐHĐCĐ thường niên năm 2021 các nội dung chính như sau:

**Phần thứ nhất  
BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT  
CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG NĂM 2020**

**1. Việc lãnh đạo thực hiện mục tiêu SXKD:**

**1.1 Tình hình chung:**

- Tình hình kinh tế xã hội năm 2020 diễn ra trong bối cảnh dịch viêm đường hô hấp cấp do chủng mới của vi rút Corona (Covid-19) bùng phát mạnh trên phạm vi toàn cầu đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến mọi mặt kinh tế – xã hội của các quốc gia trên thế giới. Các nền kinh tế lớn đối mặt với tình trạng suy thoái sâu, tồi tệ nhất trong nhiều thập kỷ qua. Dịch bệnh Covid-19 đã ảnh hưởng đặc biệt nghiêm trọng, chưa từng có đối với ngành vận tải hàng không Việt Nam nói chung và Công ty nói riêng trong năm 2020.

**1.2. Khó khăn:**

- Ảnh hưởng của dịch viêm phổi Covid-19, Vietnam Airlines (VNA) group và các hãng hàng không quốc tế đã dừng các chuyến bay từ ngày 1/2/2020 và VNA triển khai thay đổi tiêu chuẩn suất ăn trên các chuyến bay Nội địa và Quốc tế có thời gian bay dưới 2h30 từ ngày 05/02/2020, các chặng bay từ sân bay Đà Nẵng đến Hàn Quốc hủy chuyến từ 15/2 đến 28/3, các hãng hàng không khác như Starlux, VietJet, Cathay, Jetstar cũng cắt giảm chuyến bay quốc tế và lượng hành khách giảm trên 40% từ 1/3/2020, hãng hàng không Bamboo thông báo dừng cung ứng suất ăn tại Đà Nẵng từ 14/3/2020.

- Tình hình dịch bệnh tiếp tục diễn biến phức tạp, từ ngày 26/7 tại Đà Nẵng đã phát hiện ca nhiễm Covid-19 mới, UBND thành phố Đà Nẵng đã thực hiện giãn cách xã hội trên toàn thành phố Đà Nẵng theo chỉ thị 16/CT-TTg ngày 31/3/2020 của Chính Phủ từ ngày 28/7/2020 cho đến ngày 5/9/2020, các đơn vị kinh doanh tại Đà Nẵng



thuộc Công ty đã dừng hoạt động SXKD như Taxi, kinh doanh thương mại Đà Nẵng, đào tạo dạy nghề Đà Nẵng, suất ăn Đà Nẵng, các đơn vị ngoài khu vực Đà Nẵng như Chi nhánh Phú Bài, Cam Ranh hoạt động cầm chừng do các chuyến bay giảm mạnh tần suất trung bình ngày 1-2 chuyến/ngày.

- Tính đến cuối năm 2020 do ảnh hưởng của dịch Covid19, các đơn vị thuộc Công ty phải dừng mọi hoạt động SXKD trên 2,5 tháng, kể cả khi mở cửa hoạt động trở lại, Doanh thu cũng rất thấp và không đủ bù đắp chi phí vận hành của các đơn vị trực thuộc Công ty, ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả SXKD trong năm 2020.

## **2. Kết quả đạt được:**

### **a. Về công tác chỉ đạo và giám sát việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020:**

- Trước tình hình ảnh hưởng của dịch Covid19, HĐQT đã có nhiều phiên họp cùng Ban Tổng Giám đốc điều hành bàn các phương án tháo gỡ khó khăn trong SXKD và ban hành các giải pháp nhằm triệt để tiết kiệm chi phí SXKD, rà soát sắp xếp lại lao động tại các đơn vị, kết quả SXKD của Công ty trong năm 2020 đạt được như sau:

- + Tổng doanh thu và thu nhập : 102,344 tỷ đồng, đạt: 72,1 % KH năm
- + Tổng lợi nhuận sau thuế : -11,089 tỷ đồng, đạt: 95 % KH năm.
- + Vốn chủ sở hữu : 42.676.830.000 đồng
- + Thu nhập bình quân/người : 6,067 triệu đồng/ng/tháng, đạt: 82,67% KH năm.
- + Lợi nhuận sau thuế/vốn CSH : -25,98 %.
- + Lãi cơ bản /Cổ phiếu : -2.848 đ/CP

- Liên tục theo dõi tình hình diễn biến dịch Covid-19, và cập nhật liên tục những ảnh hưởng của dịch bệnh đến tình hình hoạt động SXKD của Công ty, kịp thời điều chỉnh kế hoạch SXKD, kế hoạch đầu tư năm 2020.

- Làm việc với các đối tác và các cơ quan quản lý nhà nước xem xét hỗ trợ giảm chi phí cho Công ty nhằm giảm thiệt hại cho đơn vị trong thời gian bị ảnh hưởng của dịch bệnh.

- Tổ chức ĐHĐCĐ thường niên năm 2020 vào ngày 26/6/2020 với kết quả Đại biểu Đại hội biểu quyết 100% đúng các nội dung của Nghị quyết số 609/NG-HĐQT/TCTHK của Tổng Công ty HKVN V/v thông qua nội dung chuẩn bị ĐHĐCĐ thường niên năm 2020 của MASCO.

- Lập phương án điều chỉnh mức lương cho NLĐ đang làm việc và hỗ trợ NLĐ có thâm niên, có tay nghề đang tạm nghỉ việc không hưởng lương tại Công ty trong các giai đoạn tháng 7-10 và tháng 11-12/2020.

- Thường xuyên tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá việc thực hiện, duy trì và không ngừng cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và hệ thống quản lý an toàn thực phẩm 22000:2005;

- Triển khai xây dựng và ban hành Quy chế an ninh hàng không của Công ty theo hướng dẫn tại văn bản số 3240/CHK-ANHK ngày 26/7/2019 của Cục HKVN;

- Thực hiện nghiêm chỉnh sách tiết kiệm, chấp hành quy định và kỷ luật lao động trong toàn Công ty.

- Thường xuyên quan tâm và chú trọng công tác đào tạo, tăng cường công tác kiểm tra giám sát chặt chẽ trong công tác quản lý, điều hành theo các quy trình quản lý đã ban hành.

#### **b. Về công tác chỉ đạo và giám sát việc thực hiện kế hoạch đầu tư phát triển:**

Trong năm 2020, Hội đồng Quản trị đã tích cực triển khai các Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên 2020 theo đúng qui định tại Điều lệ Công ty và Quy chế Hoạt động của Hội đồng quản trị:

- Rà soát kiểm tra đánh giá lại các hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu đầu vào tại các đơn vị trực thuộc công ty; Hoàn thành đàm phán và ký kết hợp đồng với một số đối tác mới về cung ứng nguyên liệu có giá cung cấp thấp hơn, tiết kiệm được chi phí giá vốn và tăng hiệu quả cho đơn vị;

- Lập phương án điều chỉnh mức lương cho NLD đang làm việc và hỗ trợ NLD có thâm niên, có tay nghề đang tạm nghỉ việc không hưởng lương tại Công ty trong các giai đoạn tháng 7-10 và tháng 11-12/2020- Triển khai thực hiện đầu tư năm 2020 như: Đầu tư Xe dạy nghề lái xe, nâng cấp máy chủ phần mềm Kế toán, cải tạo văn phòng TTDN Thừa Thiên Huế.

- Hoàn thành gia hạn Hợp đồng mua chung bảo hiểm với Tổng Công ty HKVN như BH tài sản, cơ sở vật chất và phương tiện vận chuyển;

- Triển khai kinh doanh các loại bánh mì, bánh ngọt, suất ăn đóng gói sẵn trong thời gian giãn cách xã hội trên địa bàn TP Đà Nẵng.

#### **c. Các công tác khác:**

- Tổ chức Ký hợp đồng với đơn vị kiểm toán; Thường xuyên thực hiện tốt việc cải tiến công tác tiền lương cho người lao động trong toàn Công ty; Tổ chức huấn luyện nghiệp vụ PCCC;

- Lãnh đạo BCH quân sự Công ty thực hiện tốt công tác quân sự địa phương đã được BCH quân sự TCT và Quận đội Hải Châu, thành phố Đà Nẵng trực tiếp triển khai.

### **3. Công tác Quản trị doanh nghiệp và hoạt động của HĐQT:**

- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty, HĐQT họp quý/1 lần, Chủ tịch HĐQT còn thường xuyên trao đổi với các thành viên HĐQT, Trưởng ban KS về các vấn đề về tổ chức nhân sự, các chủ trương, chiến lược phát triển, các vấn đề nảy sinh trong quá trình SXKD để tập hợp trí tuệ và để có sự đồng thuận cao trong công tác quản trị Công ty.

- HĐQT đã nắm bắt sâu sát hoạt động điều hành của Công ty, định hướng cho hoạt động của Công ty đi đúng mục tiêu chiến lược và nhiệm vụ được Đại hội cổ đông thông qua.

- HĐQT thực hiện tốt việc công bố thông tin định kỳ, thường niên cũng như các thông tin bất thường cho các cổ đông trên sàn giao dịch chứng khoán theo đúng quy định. Ngoài ra Chủ tịch HĐQT đã chủ động có các buổi tiếp xúc, làm việc với các cổ đông có vốn lớn tại Công ty nhằm tranh thủ sự ủng hộ giúp đỡ Công ty trong quá trình SXKD và quản trị doanh nghiệp.

- Các thành viên Hội đồng quản trị luôn có mặt đầy đủ ở các cuộc họp của HĐQT và chủ động tham gia nhiều ý kiến trong việc chỉ đạo Công ty thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo kế hoạch đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2019 thông qua.

- Năm 2020 HĐQT đã ban hành nhiều nghị quyết trong chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ SXKD đúng theo qui định của điều lệ tổ chức và hoạt động Công ty và đã thường xuyên đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các nghị quyết đó. HĐQT thường xuyên giám sát việc điều hành của Ban Tổng Giám đốc và đánh giá cao kết quả hoạt động điều hành của Ban Tổng Giám đốc đã hoàn thành tốt nhiệm vụ trong năm 2020.

- Thù lao của HĐQT được thực hiện đầy đủ theo kế hoạch năm 2020 đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2020 đã thông qua.

#### **4. Tồn tại:**

- Dự án xây dựng nhà chế biến suất ăn Đà Nẵng chưa được triển khai theo kế hoạch. Hồ sơ, thủ tục thuê đất tại sân bay Đà Nẵng của Công ty đã được gửi Cục Hàng không VN xem xét phê duyệt nhưng đến nay vẫn chưa có kết quả.

- Ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động SXKD Công ty trong năm 2020. Công ty đã đưa ra nhiều chính sách để giảm chi phí trong đó có phương án rà soát giảm lao động. Vì vậy, khi ngành hàng không phục hồi sẽ khó khăn trong công tác tuyển dụng lao động thường xuyên nằm trong dây chuyền SXKD của đơn vị, là những lao động có chứng chỉ nghề, có trình độ chuyên môn, có tay nghề.

- Do việc đầu tư mở rộng nhà xưởng chế biến suất ăn CXR, Phú Bài trong giai đoạn 2017-2019 và vướng mắc về thủ tục vay vốn đầu tư nên các nguồn vốn đầu tư giai đoạn 2017-2019 đều là vốn tự có của Công ty, dẫn đến Công ty thiếu hụt vốn kinh doanh khi không vay được từ ngân hàng để đầu tư. Năm 2020 do ảnh hưởng của đại dịch covid-19 nên kết quả hoạt động SXKD bị thua lỗ, dự báo năm 2021 tiếp tục bị ảnh hưởng của dịch bệnh lên kết quả SXKD tiếp tục bị lỗ càng gây áp lực lên nguồn vốn cho hoạt động SXKD của công ty.

- Tiền lương bình quân/người một số lao động có tay nghề cao còn thấp so với các đơn vị có cùng ngành nghề.

#### **5. Mục tiêu nhiệm vụ của HĐQT năm 2021:**

##### **5.1. Nhận định chung:**

- Tình hình thế giới: Theo số liệu từ IATA, từ đầu năm đến nay, dịch COVID-19 đã khiến doanh số ngành hàng không lỗ khoảng 510 tỷ USD. Năm 2020, ngành dịch vụ này lỗ khoảng 118,5 tỷ USD và con số này vào năm 2021 là lỗ khoảng 38,7 tỷ USD, phải tới giữa 2022 hàng không mới thực sự phục hồi về quy mô như năm 2019..Tuy nhiên, con số này sẽ tăng lên 88% vào năm 2022 và trở lại mức của năm 2019 vào năm 2023.

- Tình hình trong nước: Do dịch Covid-19 tái bùng phát tại Hải Dương vào ngày 28/01/2021, dẫn đến tình hình kinh tế xã hội 5 tháng đầu năm 2021 vẫn xuất hiện nhiều dấu hiệu có ảnh hưởng tiêu cực đến tốc độ tăng trưởng kinh tế, cũng như ổn định kinh tế vĩ mô. Riêng ngành Hàng không các chuyến bay vẫn duy trì cầm chừng do lo ngại về tình hình dịch bệnh. Dự báo tình hình kinh doanh của Công ty còn gặp rất nhiều khó khăn trong năm 2021 và khả năng hồi phục và phát triển mạnh mẽ từ giữ năm 2022 sau khi chính phủ triển khai rộng rãi Chương trình tiêm chủng Vacxin.

##### **5.2. Mục tiêu và phương hướng, nhiệm vụ cụ thể:**

### **5.2.1. Mục tiêu:**

- Duy trì và giữ vững các loại hình kinh doanh đã xác định là chiến lược của Công ty, ưu tiên hàng đầu cho các lĩnh vực kinh doanh liên quan đến dây chuyền vận tải hàng không và kinh doanh thương mại tại các cảng hàng không miền Trung.

- Bảo đảm tình hình tài chính an toàn, lành mạnh, quản lý chặt chẽ chi phí, chất lượng hàng hóa đầu vào, 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 trong giai đoạn khủng hoảng (năm 2021) và chuẩn bị cho giai đoạn phục hồi (từ năm 2022).

- 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 ổn định trong giai đoạn khủng hoảng và yêu cầu phát triển bền vững của Công ty.

- Chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực nhằm đảm bảo nguồn nhân lực để thực hiện tốt kế hoạch SXKD và đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

### **5.2.2. Phương hướng và nhiệm vụ:**

- Đảm bảo tuyệt đối an ninh hàng không, an toàn vệ sinh thực phẩm trong các khâu của quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ hàng không và qui định của các bên quan tâm.

- Đối với công tác thị trường, marketing: Xây dựng chiến lược kinh doanh, kế hoạch Marketing cụ thể và đề xuất các giải pháp phối hợp các đơn vị triển khai thực hiện trong giai đoạn 2021-2025. Trong đó chú trọng mảng kinh doanh trong dây chuyền hàng không.

- Tiếp tục 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 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.

- Tăng cường công tác quản lý chất lượng toàn diện: từ khâu hàng hóa đầu vào, kiểm soát quá trình sản xuất thông qua hệ thống quản lý chất lượng an toàn thực phẩm ISO 22000 nhằm đảm bảo tốt các yêu cầu ngày càng cao, theo tiêu chuẩn quốc tế của các Hãng bay và nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Đối với các đơn vị kinh doanh taxi, đào tạo lái xe và các đơn vị khác phân tích đánh giá tình hình thực hiện SXKD hàng năm, dự báo tăng trưởng của thị trường, các yếu tố khách quan của môi trường kinh doanh để xây dựng kế hoạch SXKD, tái cơ cấu tổ chức... cho phù hợp với tình hình của từng loại hình, đơn vị.

- Đối với chi phí tăng cường công tác kiểm tra, giám sát dựa trên các định mức kinh tế kỹ thuật đã ban hành và triệt để tiết kiệm chi phí trong tất cả các khâu trong quá trình sản xuất và quản lý. Xây dựng và áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý để đáp ứng yêu cầu quản lý kịp thời, hiệu quả.

- Kiểm soát tốt công nợ, xử lý dứt điểm các khoản nợ phải thu khó đòi, quá hạn theo đúng thủ tục quy định của Nhà nước.

### **6. Về kế hoạch sản xuất kinh doanh:**

- HĐQT Chỉ đạo Ban Tổng giám đốc điều hành có các biện pháp tích cực, hiệu quả. Bám sát yêu cầu của thị trường, chuẩn bị tốt các nguồn lực và các điều kiện sản xuất kinh doanh đảm bảo hoàn thành kế hoạch đã xây dựng và trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2021 thông qua.

- Triệt để thực hành tiết kiệm chi phí trong tất cả các khâu nghiệp vụ (nhất là chi phí gián tiếp), mở rộng các dịch vụ phụ trợ, khai thác mọi nguồn thu để tăng lợi nhuận.

- Tiếp tục rà soát kiểm tra đánh giá và triển khai áp dụng chiến lược cạnh tranh về dịch vụ cung ứng suất ăn. Tập trung xây dựng các thực đơn mới và chủ động chào hàng cho các hãng hàng không quốc tế với đơn giá thực đơn thấp và đặc biệt quan tâm tới chính sách hậu mãi sau bán hàng đối với khách hàng;

- Thường xuyên kiểm tra, thực hiện công tác bảo trì, bảo dưỡng cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị và phương tiện vận chuyển theo kế hoạch nhằm đảm bảo quá trình hoạt động SXKD và phục vụ tốt nhất cho các dịch vụ kinh doanh thuộc dây chuyền vận tải hàng không.

- Triển khai thực hiện phương án tái cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh không đạt hiệu quả và không đủ điều kiện hoạt động trong giai đoạn 2021-2022.

- Thường xuyên nghiên cứu thị trường, tìm kiếm đối tác cung cấp bổ sung nguồn hàng kinh doanh, đồng thời tổ chức chào hàng cạnh tranh cung cấp hàng hóa, dịch vụ cho toàn công ty nhằm giảm giá đầu vào, tăng hiệu quả kinh doanh;

- Mở rộng các dịch vụ kinh doanh phụ trợ, khai thác mọi nguồn thu, thực hiện triệt để tiết kiệm chi phí, đặc biệt là chi phí quản lý nhằm giảm chi phí để tăng lợi nhuận.

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá việc thực hiện, duy trì và không ngừng cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 22000:2018 để nâng cao chất lượng dịch vụ và yêu cầu của các Hãng hàng không.

- Nghiên cứu, sắp xếp lại lao động hiện có, rà soát lại 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 cho phù hợp, đảm bảo tính động viên, kích thích người lao động có trình độ chuyên môn tốt, tay nghề cao để xây dựng lực lượng nòng cốt cho toàn đơn vị.

## Phần thứ hai

### CÁC NỘI DUNG ĐỀ NGHỊ ĐẠI HỘI THẢO LUẬN VÀ BIỂU QUYẾT

1. Thông qua Báo cáo kết quả SXKD năm 2020.

2. Thông qua Báo cáo tài chính năm 2020 (Đã kiểm toán)

*Đơn vị tính: đồng*

STT	CHỈ TIÊU	THỰC HIỆN 2020
1	Tổng thu nhập	102,258,892,934
A	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	97,294,447,841
B	Doanh thu hoạt động tài chính	41,008,726
C	Thu nhập khác	4,923,436,367
2	Tổng chi phí	113,347,851,807
3	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	-11,088,958,873
4	Điều chỉnh tăng, giảm thu nhập chịu thuế	
5	Tổng lợi nhuận chịu thuế (3+4)	-11,088,958,873

	Trong đó: - Lợi nhuận chịu thuế của hai TT đào tạo	
	TTDN Đà Nẵng	-1,001,907,651
	TTDN Thừa Thiên Huế	2,418,682,584
	- Lợi nhuận chịu thuế của Công ty	-12,505,733,806
<b>6</b>	<b>Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp</b>	<b>-</b>
	Trong đó: - Thuế TNDN - Trung tâm dạy nghề Đà Nẵng	-
	Thuế TNDN - Trung tâm dạy nghề Thừa Thiên Huế	-
	- Thuế TNDN hoạt động SXKD Công ty	-
<b>7</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế TNDN (3-6)</b>	<b>-11,088,958,873</b>

### 3. Thông qua phương án phân phối kết quả SXKD năm 2020 của Công ty:

Đơn vị tính: đồng

1. Lợi nhuận sau thuế còn lại đầu năm 2020 ( <i>Lợi nhuận năm 2019 chuyển sang</i> )	<b>13.767.051.831</b>
2. Trích lập các quỹ, thưởng và thù lao từ LN năm 2019 theo Nghị quyết ĐHĐCĐ 2020, trong đó:	<b>3.060.000.000</b>
- <i>Quỹ khen thưởng, phúc lợi Công ty:</i>	<i>2.760.000.000</i>
- <i>Chi thưởng Ban điều hành Công ty:</i>	<i>300.000.000</i>
3. LNST 2019 còn lại sau khi trích các quỹ: (1-2)	<b>10.707.051.831</b>
4. Lỗ HỖSXKD năm 2020	<b>-11.088.958.873</b>
- <i>Chia lợi nhuận 2020 cho các thể nhân góp vốn tại TTDN Huế (do đơn vị này có lãi 2020), trích quỹ khen thưởng 2020 của Trung tâm.</i>	<i>1.064.119.721</i>
5. Lỗ HỖSXKD năm 2020 của Công ty sau khi chi trả LN cho các thể nhân góp vốn tại TT Huế:	<b>-12.153.078.594</b>
7. Lợi nhuận còn lại đến 31/12/2020:	<b>-1.446.026.763</b>

- Hoạt động SXKD năm 2020 của Công ty bị ảnh hưởng nặng nề của dịch Covid-19 nên bị lỗ, mức lỗ vượt hơn cả mức Lợi nhuận chưa phân phối còn lại năm 2019.

- Với mức lỗ nói trên, trong bối cảnh cân đối nguồn vốn hoạt động SXKD của Công ty bị thiếu hụt do việc đầu tư từ những năm trước đây Công ty không được tăng vốn, không vay được ngân hàng do những vướng mắc trong thủ tục... với diễn biến của tình hình dịch bệnh còn ảnh hưởng phức tạp hiện nay, HĐQT Công ty đề nghị cổ đông cho phép Công ty được sử dụng Lợi nhuận còn lại năm 2019 để bù đắp cho khoản lỗ từ hoạt động SXKD năm 2020.

### 4. Thông qua kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2021:

Trên cơ sở thực hiện năm 2020 và tình hình khó khăn, thuận lợi về tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của thị trường hiện nay, Hội đồng quản trị đã trình Đại hội những chỉ tiêu chủ yếu của Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2021 như sau:

15-C  
AN  
KH  
BA  
IAN  
TU-T

**4.1. Các chỉ tiêu doanh thu, chi phí:**

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch HQQT đề nghị	Kế hoạch ĐHCD thông qua
1	2	3
1. Tổng vốn chủ sở hữu bình quân	43.480	43.480
Trong đó:		
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu đến 31/12/2021	42.677	42.677
2. Sản lượng suất ăn (suất)	660.352	660.352
3. Doanh thu thực hiện	89.582	89.582
4. Tổng chi phí	102.084	102.084
4.1. Tổng quỹ lương	26.234	26.234
5. Lợi nhuận trước thuế	-12.502	-12.502
6. Lợi nhuận sau thuế	-12.502	-12.502
7. Tỷ lệ cổ tức/Vốn điều lệ		
8. Tổng phát sinh phải nộp NS	4.672	4.672
9. Lao động bình quân	340	340
10. Tổng vốn đầu tư trong năm	4.210	4.210
11. Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	56,02%	56,02%
12. Tài sản ngắn hạn/Nợ phải trả	41,7%	41,7%

**4.2. Kế hoạch đầu tư 2021:**

ĐVT: triệu đồng

STT	Danh mục	Thông tin về danh mục đầu tư			Giá trị giải ngân
		Tổng mức đầu tư	Nguồn vốn CSH	Tiến độ thực hiện	
1	2	3	4	5	6
<b>A</b>	<b>Dự án chuyển tiếp kỳ trước</b>				
<b>I</b>	<b>Đầu tư trang thiết bị</b>				
<b>II</b>	<b>Đầu tư xây dựng cơ bản</b>				
<b>B</b>	<b>Dự án đầu tư mới</b>	4.210	1.263		
<b>I</b>	<b>Đầu tư trang thiết bị lẻ</b>	3.110	933		
1	Các dự án chuẩn bị đầu tư				
2	Các dự án thực hiện đầu tư	2.610	783		
2.1	Thiết bị giám sát hành trình xe ô tô dạy lái (DN Đà Nẵng – 70 xe), Huế - 70 xe)	280	84	Quý 4	
2.2	Xe ô tô tự động dạy lái (Đà Nẵng 3 xe)	1800	540	Quý 2	
2.3	Thiết bị dò kim loại (An ninh suất ăn CXR)	350	105	Quý 4	
2.4	Công an ninh ra vào (DAD, CXR)	180	54	Quý 3	



	và HUI)				
3	Đầu tư trang thiết bị lẻ	500	150		
	Thiết bị lẻ	500	150	Cả năm	
<b>II</b>	<b>Đầu tư xây dựng cơ bản</b>	<b>1.100</b>	<b>330</b>		
1	Các dự án chuẩn bị đầu tư				
2	Các dự án thực hiện đầu tư	1100	330		
	Cải tạo cơ sở hạ tầng DAD (Chống thấm, sơn...)	400	120	Quý 2	
	Đầu tư xây dựng sân tập lái xe mô tô (A1) tại TT dạy nghề Thừa Thiên Huế	700	210	Quý 2	
	<b>Tổng cộng (A+B)</b>	<b>4,210</b>	<b>1,263</b>		

(\*Mục 2.1; 2.2 sẽ không thực hiện đầu tư 1,94 tỷ đồng nếu Phương án chuyển nhượng TTDN Đà Nẵng được thông qua.)

- Dự án đầu tư mới trong năm 2021 : 4,21 tỷ đồng

- Tổng cộng Kế hoạch 2021 : 4,21 tỷ đồng

#### 5. Thông qua định hướng hoạt động SXKD 5 năm giai đoạn 2021-2025.

- 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.

#### CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH GIAI ĐOẠN 2021-2025

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

#### 6. Thông qua Báo cáo của Ban kiểm soát

- Báo cáo của Ban kiểm soát đã trình bày được các hoạt động mà BKS đã thực hiện trong năm 2020, cơ bản đã đánh giá đầy đủ về hoạt động SXKD của Công ty năm 2020, hoạt động quản lý điều hành của HĐQT và Ban Tổng Giám đốc Công ty, công tác đầu tư và quyết toán dự án trong năm 2020 cũng như đánh giá việc tuân thủ pháp luật của Nhà nước và Điều lệ Công ty của Ban quản lý, điều hành trong niên độ 2020, Báo cáo cũng đánh giá được báo cáo tài chính năm 2020 của Công ty đã đảm bảo tuân

thủ các quy định của pháp luật, quy chế của HĐQT, Công ty và các chế độ chính sách Nhà nước quy định. Bên cạnh đó báo cáo cũng tổng kết tình hình thực hiện Nghị quyết ĐHĐCĐ năm 2020 của Công ty.

#### **7. Thông qua sửa đổi Điều lệ Công ty, Quy chế quản trị nội bộ, Quy chế hoạt động của HĐQT, Quy chế BKS.**

Sửa đổi Điều lệ Công ty, Quy chế quản trị nội bộ, Quy chế hoạt động của HĐQT, Ban kiểm soát theo Thông tư 116/2020/TT-BTC, Luật Doanh nghiệp 2020, Luật chứng khoán 54/2019/QH14, Nghị định 155/2020/NĐ-CP.

#### **8. Thông qua phương án trả thù lao và tiền lương cho HĐQT, BKS năm 2021: 172.380.000đ, trong đó:**

##### **8.1 Thù lao: 78.780.000đ**

- Chủ tịch HĐQT : 1.620.000 đ/người/tháng tương ứng 19.500.000đ/năm.
- UVHĐQT : 910.000 đ/người/tháng tương ứng 43.680.000đ/năm.
- UVBKS : 650.000đ/người/tháng tương ứng 15.600.000 đ/năm.

##### **8.2 Tiền lương: 93.600.000 đ**

- Trưởng ban BKS : 7.800.000 đ/người/tháng tương ứng 93.600.000đ/ năm

#### **9. Thông qua Quy chế đề cử, ứng cử, bầu cử HĐQT, BKS nhiệm kỳ 2021-2026.**

- Thông qua tờ trình về việc bầu cử TVHĐQT, BKS, nhiệm kỳ IV (2021 – 2026)
- Quy chế đề cử, ứng cử, bầu cử HĐQT, BKS nhiệm kỳ 2021 – 2026.
- Giới thiệu Danh sách Đề cử TVHĐQT/BKS
- Thư đề cử/ứng cử ứng viên hội đồng quản trị
- Thư đề cử/ứng cử ứng viên ban kiểm soát
- Sơ yếu lý lịch ứng viên thành viên hội đồng quản trị
- Sơ yếu lý lịch ứng viên thành viên ban kiểm soát

#### **10. Thông qua Phương án sắp xếp hoạt động SXKD tại Xí nghiệp vận chuyển hành khách (Taxi) (có phương án đính kèm)**

- Hoạt động kinh doanh taxi của Công ty nhiều năm qua luôn trong tình trạng thua lỗ do chịu sự cạnh tranh của các Hãng taxi công nghệ : Grab, Uber...bên cạnh đó, ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, bên cạnh sự sụt giảm lượng khách đi và đến Đà Nẵng, các chính sách giãn cách xã hội của Nhà nước cũng làm cho XNVC tạm ngưng hoạt động hơn 2,5 tháng. Từ khi đại dịch Covid-19 bùng phát lần thứ 4 vào ngày 27/04/2021, Xí nghiệp VCHK tiếp tục phải tạm dừng hoạt động kể từ ngày 11/05/2021 theo chủ trương giãn cách xã hội của TP Đà Nẵng.

- Do vậy, HĐQT Công ty kính đề nghị ĐHĐCĐ thông qua phương án tạm ngưng hoạt động kinh doanh Taxi, giao cho HĐQT căn cứ vào điều kiện thực tế để tổ chức việc bán thanh lý hoặc kinh doanh thương quyền hoặc tiếp tục kinh doanh nếu điều kiện thuận lợi.

#### **11. Thông qua lựa chọn Danh sách Công ty kiểm toán giai đoạn 2021-2022.**

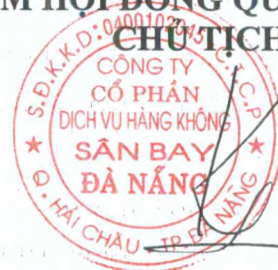
Thông qua phương án giao HĐQT lựa chọn một trong các Công ty kiểm toán sau để kiểm toán Báo cáo tài chính giai đoạn 2021-2022 của Công ty:

STT	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ
1	Công ty TNHH Hãng Kiểm toán AASC	Số 1, Phố Lê Phụng Hiểu, Phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
2	Công ty TNHH Kiểm toán & Tư vấn RSM Việt Nam	140 Nguyễn Văn Thủ, Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
3	Công ty TNHH Kiểm toán và Kế toán AAC	Lô 78-80 Đường 30 tháng 4, Phường Hòa Cường Bắc, Quận Hải Châu, TP Đà Nẵng
4	Công ty TNHH Kiểm toán và Thẩm định giá AFA	142 Xô Viết Nghệ Tĩnh, P. Hòa Cường Nam, Q. Hải Châu, TP. Đà Nẵng
5	Công ty TNHH Kiểm toán và Tư vấn UHY	Tầng 9, tòa nhà HL, ngõ 82, phố Duy Tân, phường Dịch Vọng Hậu, Hà Nội

Với sự đoàn kết thống nhất cao trong HĐQT và Ban Tổng Giám đốc, sự thông minh sáng tạo, linh hoạt và quyết đoán trong quản trị và điều hành, được các cổ đông đồng lòng ủng hộ nhất định HĐQT, Ban TGD điều hành sẽ vượt qua khó khăn thách thức của năm 2021, thực hiện tốt các mục tiêu đại hội đề ra.

Nơi nhận: - Như kính gửi;  
- Lưu: VT.

T/M HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH



ĐÀO MẠNH KIÊN





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
<b>1. Tổng sản lượng</b>	<b>660,352</b>	<b>1,973,710</b>	<b>2,498,387</b>	<b>2,972,410</b>	<b>3,560,720</b>
- 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
<b>2. Trong đó cung ứng cho VNA</b>	<b>559,826</b>	<b>1,289,661</b>	<b>1,640,784</b>	<b>1,888,172</b>	<b>2,176,960</b>
- 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
<b>3. Trong đó cung ứng cho khách hàng khác</b>	<b>100,526</b>	<b>684,049</b>	<b>857,603</b>	<b>1,084,239</b>	<b>1,383,760</b>
- 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 quy 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, tới đa 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**