

Hà Nội, ngày 27 tháng 5 năm 2022

**BÁO CÁO**  
**CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH**  
**NĂM 2021 VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022**

**I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2021**

**1. Đặc điểm tình hình:**

Năm 2021, trong bối cảnh dịch Covid-19 toàn cầu vẫn diễn biến phức tạp, bất ổn chính trị, thiên tai, biến động tỷ giá và khan hiếm ngoại tệ ở các thị trường Tổng Công ty CP Đầu tư Quốc tế Viettel (“Viettel Global”) đầu tư... Vượt qua những khó khăn, thách thức đó Viettel Global vẫn hoàn thành mục tiêu doanh thu, lợi nhuận đề ra; 7/9 Công ty đứng ở top 2 trên thị trường, trong đó có tới 5 Công ty ở vị trí số 1; đặc biệt, Công ty Mytel tại thị trường Myanmar đã vươn lên vị trí số 01 chỉ sau 3 năm chính thức kinh doanh.

Trong năm, Viettel Global đã cùng các thị trường điều chỉnh mục tiêu 5 năm và tìm kiếm bổ sung các giải pháp, cơ hội mới phù hợp với giai đoạn phát triển 2021-2025. Định hướng chuyển đổi số trung hạn giai đoạn 2021-2023 cho Viettel Global và các Công ty thị trường. Đẩy nhanh chuyển đổi số đơn vị, số hóa các qui trình sản xuất, nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy tăng trưởng lợi nhuận, mục tiêu chuyển đổi doanh nghiệp viễn thông truyền thống thành các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, giải pháp số toàn diện tại các thị trường kinh doanh.

**2. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:**

- Tổng doanh thu hợp nhất đạt **22.618** tỷ đồng, tăng trưởng **9,5%** so với thực hiện năm 2020, hoàn thành kế hoạch đề ra (*Kế hoạch tổng doanh thu hợp nhất trên 20.000 tỷ đồng tương đương năm 2020*).
- Lợi nhuận hợp nhất trước thuế đạt **880** tỷ đồng, giảm **320** tỷ đồng so với năm 2020 (1.200 tỷ đồng), duy trì mục tiêu lợi nhuận trước thuế hợp nhất dương 3 năm liên tiếp.

*Ghi chú: Năm 2021, lợi nhuận trước thuế hợp nhất giảm so với năm 2020, nguyên nhân do Viettel Global thay đổi chính sách kế toán ghi nhận doanh thu dịch vụ viễn thông theo hướng dẫn tại Công văn số 7370/BTC-QLKT ngày 18/6/2020 của Bộ Tài chính. Theo đó, doanh thu dịch vụ viễn thông được ghi nhận trên cơ sở dung lượng thực tế mà khách hàng đã sử dụng trong năm thay vì như các năm trước đây được ghi nhận khi thu tiền từ đại lý và khách*

*hàng* theo Công văn số 18494 ngày 11/12/2015 của Bộ Tài chính. Nếu ghi nhận doanh thu theo chính sách kế toán được áp dụng năm trước thì doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ sẽ tăng 1.600 tỷ và lợi nhuận từ Công ty liên kết sẽ tăng 227 tỷ. Khi đó, tổng doanh thu hợp nhất đạt **24.218** tỷ, tăng **3.561** tỷ so với năm 2020 và lợi nhuận trước thuế hợp nhất 2021 đạt dương **2.707** tỷ đồng, tăng **1.507** tỷ đồng so với năm 2020.

- Thuê bao: tăng thêm **1,89** triệu thuê bao; không hoàn thành kế hoạch (*Kế hoạch tăng thêm 3 triệu thuê bao*), chủ yếu do ảnh hưởng bởi bất ổn chính trị tại thị trường Myanmar đã tác động tới tăng trưởng thuê bao của Mytel suy giảm âm so với kế hoạch (Mytel -788 nghìn TB/KH 190 nghìn TB).

Năm 2021, hầu hết các thị trường Viettel Global đầu tư có mức tăng trưởng doanh thu cao: Movitel tại Mozambique tăng 31%, Halotel tại Tanzania tăng 24%, Lumitel tại Burundi tăng 20%, Natcom tại Haiti tăng 18%, Metfone tại Campuchia tăng 11%, Star Telecom tại Lào tăng 12%, các Công ty ví điện tử tại Tanzania, Burundi cũng tăng trưởng mạnh, lần lượt là 105% và 68%. Ngoài ra, các thị trường tại từng Châu lục cũng đạt được nhiều thành tựu nổi bật:

- ✓ Các thị trường **Châu Á đều là số 1 về thị phần trên nhiều lĩnh vực, Metfone:** Giữ vững vị trí số 1 về thuê bao di động với 41,9% thị phần và chính thức vượt qua đối thủ liền kề về quy mô doanh thu. Cùng với đó, các chỉ số hiệu quả tài chính đạt cao nhất trong 5 năm trở lại đây. **Mytel:** linh hoạt và tận dụng triệt để cơ hội kinh doanh đã vươn lên vị trí số 1 với 32,8% thị phần thuê bao di động. Mytel cũng là nhà cung cấp dịch vụ Internet có dây số 1 tại Myanmar, chiếm 51% thị phần. Siêu ứng dụng MyID là ứng dụng số 1 tại Myanmar với gần 14 triệu người dùng. **Unitel và Telemor** tiếp tục giữ vững vị trí số 1 về di động, đồng thời cũng chuyển đổi nhanh chóng để dẫn dắt và trở thành nhà cung cấp hàng đầu trong các dịch vụ mới tại thị trường (*Ví điện tử, Super App*).
- ✓ **Châu Phi:** Hoạt động SXKD có những tăng trưởng vượt bậc, đóng góp lớn vào tăng trưởng của Viettel Global: **Movitel:** Doanh thu dịch vụ liên tiếp 3 năm liền trên 20%, Thuê bao tăng thêm **~1,04** triệu thuê bao *lớn nhất kể từ năm 2014 đến nay*; **Halotel và Lumitel** cũng đạt mức tăng trưởng doanh thu dịch vụ cao trên 26%.
- ✓ Thị trường **Châu Mỹ:** **Natcom** vẫn duy trì được kết quả kinh doanh ấn tượng, doanh thu dịch vụ duy trì tăng trưởng liên tục 2 con số trong 5 năm từ 2017 đến nay; Thuê bao đạt mốc mới 3,2 triệu thuê bao. Tiếp tục duy trì tốc độ này Natcom sẽ trở thành nhà mạng đứng đầu về thuê bao trong năm 2022.

### 3. Công tác quản lý điều hành:

- ✓ **VTG thực hiện mạnh mẽ việc thay đổi phương pháp quản lý, tập trung vào quản trị các lĩnh vực tài chính, pháp chế, nhân sự và công nghệ. Tổ chức bộ máy tinh gọn, chuyên nghiệp hơn để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong công tác quản lý toàn diện các thị trường:** Điều chỉnh, kiện toàn lại bộ máy tổ chức tại các thị trường theo hướng tinh gọn; cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực từng bước có sự thay đổi nhanh chóng phù hợp và đồng bộ với chiến lược chuyển dịch kinh doanh sang lĩnh vực mới và nội dung số; Hiện tại, tất cả các thị trường đã thực hiện xong việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo hướng khách hàng, tinh gọn – linh hoạt – số hóa; cơ cấu nguồn nhân lực đang chuyển dịch nhanh sang các lĩnh vực mới tạo ra giá trị và việc outsourcing các công việc giản đơn đang được các thị trường nghiên cứu, triển khai mạnh mẽ; Đảm bảo sự đồng nhất, xuyên suốt về mô hình tổ chức từ Tập đoàn xuống VTG và các Công ty thị trường cũng như tăng tính tự chủ cho thị trường.
- ✓ **Thay đổi căn bản về tư duy quản lý, tập trung tăng cường hoạt động quản trị rủi ro, chuẩn hóa các quy trình, quy định, thực hiện số hóa hệ thống tài liệu:** Đầu tư nước ngoài luôn đối mặt với những thách thức, rủi ro trong môi trường nhiều biến động nên việc tuân thủ các chuẩn mực Quốc tế và nâng cao tính chuyên nghiệp là yêu cầu bắt buộc; Năm 2021, VTG đã xây dựng được quy chế quản lý rủi ro 3 tuyến phòng vệ; thiết lập bộ máy kiểm toán nội bộ tăng cường hoạt động kiểm soát, quản trị rủi ro trên tất cả các lĩnh vực; Lập kế hoạch triển khai số hóa toàn bộ các tài liệu của TCT và các Thị trường.
- ✓ **Phát huy tốt tinh thần đổi mới về tư duy, sáng tạo trong hành động,** TCT cũng đồng hành cùng thị trường thực hiện hiệu quả chiến lược chuyển dịch về kinh doanh theo hướng phát triển tập thuê bao Arpu cao và đẩy mạnh kinh doanh sang các lĩnh vực mới, nhất là về nội dung số, lĩnh vực B2B, Ví điện tử, Super Apps tại các thị trường nước ngoài, đảm bảo phù hợp với quy luật vận động và phát triển của ngành viễn thông & CNTT thế giới. Với việc xác định đúng và nhất quán quan điểm chuyển dịch số là điều kiện tiên quyết để duy trì sự phát triển về kinh doanh, tạo ra không gian tăng trưởng mới cho các Công ty thị trường. Năm 2021, TCT đã tập trung điều hành, chỉ đạo các thị trường đẩy nhanh, mạnh và thực hiện đồng bộ chiến lược chuyển dịch data với trọng tâm chính là tăng thuê bao data 3G+4G (Năm 2021 tăng mới 3,15tr TB Data, Lũy kế 27,5trTB) để tạo nền tảng cho phát triển hệ sinh thái số cũng như đưa vào đẩy mạnh kinh doanh các sản phẩm nội dung số chủ đạo là dịch vụ Ví điện tử, Super App...(Năm 2021 thêm 2 TT Natcom, Lumitel đưa vào kinh doanh superApp, TB Ví PSGD tăng thêm 2,15trTB – LK 5,71tr TB). Đến hiện tại, những trọng tâm chuyển dịch này đều được các thị trường thực hiện rất hiệu quả; đóng góp quan trọng vào tăng trưởng mới về doanh thu của toàn Tổng Công ty và từng đơn vị.

#### 4. Tồn tại:

**Chưa hoàn thành nhiệm vụ M&A tại 1 thị trường:** Năm 2021, VTG và thị trường đã tập trung nỗ lực rất nhiều cho việc chuẩn bị hồ sơ, cũng như làm việc với đối tác; Tuy nhiên, đến nay do vướng mắc về thủ tục thoái vốn tại phía Việt Nam nên chưa thể thực hiện được. VTG sẽ tiếp tục xúc tiến chuẩn bị các thủ tục cần thiết, cũng như có các định hướng hoạt động/quản trị để nâng giá trị của các Công ty thị trường trong thời gian tới.

## II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022

### 1. Dự báo về môi trường kinh doanh:

Nền kinh tế toàn cầu đang đứng trước những biến số khó lường, căng thẳng xung đột giữa Nga – Ukraine ảnh hưởng tới giá năng lượng, hàng hóa tăng vọt và gián đoạn các chuỗi cung ứng. Dự báo việc thiếu hụt nguyên liệu sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tổng chi phí hoạt động của các doanh nghiệp tăng từ 3%-5%.

Năm 2022, tiếp tục bùng nổ công nghệ 5G khi các quốc gia đẩy mạnh thương mại hóa 5G, các dịch vụ được khai thác trên nền tảng 5G cũng được ưu tiên phát triển mạnh đặc biệt các dịch vụ kết nối nhanh, sử dụng dữ liệu lớn như IoT, Cloud, AI, không gian ảo Metaverse...

Hoạt động đầu tư nước ngoài dự báo vẫn tiếp tục đối mặt với nhiều thách thức: biến động chính trị tại các nước đầu tư; biến động tỷ giá và khan hiếm ngoại tệ; nhiều chính sách mới về quản lý và kinh doanh viễn thông được ban hành để ràng buộc nhà cung cấp viễn thông.

### 2. Kế hoạch kinh doanh năm 2022:

Với những dự báo nêu trên, Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty xây dựng kế hoạch kinh doanh năm 2022 với các chỉ tiêu và nhiệm vụ trọng tâm như sau:

#### 2.1 Chỉ tiêu chính:

- **Tổng doanh thu hợp nhất** đạt **23.000** tỷ đồng, tương đương so với năm 2021 (đạt **23.743** tỷ, gồm 22.618 tỷ doanh thu năm 2021 và 1.125 tỷ đồng doanh thu dịch vụ viễn thông khách hàng chưa sử dụng dịch vụ trước ngày 01/01/2021 được ghi giảm vào doanh thu năm 2021 do Tổng Công ty áp dụng điều chỉnh phi hồi tố theo hướng dẫn tại Thông tư số 20/2006TTT-BTC ngày 20/3/2006 của Bộ Tài chính);
- **Lợi nhuận trước thuế hợp nhất:** Duy trì đạt dương đến tương đương năm 2021.
- **Thuê bao viễn thông:** tăng trưởng 2,5 triệu Thuê bao.
- **Thuê bao số:** tăng trưởng 6 triệu Thuê bao.

## 2.2 Nhiệm vụ trọng tâm:

- Duy trì tốt hoạt động kinh doanh đối với các dịch vụ viễn thông truyền thống (di động, cố định băng rộng); Đồng thời tập trung vào phát triển các dịch vụ mới (super app, ví điện tử...) để đảm bảo tăng trưởng doanh thu và gắn kết khách hàng.
- Nghiên cứu thúc đẩy và đa dạng hóa các hoạt động M&A (bán trạm; bán cổ phần tại các Công ty cung cấp dịch vụ ví điện tử) để tối ưu thu hồi vốn.
- Thực hiện chuyển đổi chuẩn kế toán quốc tế IFRS đối với toàn bộ các Công ty thị trường, mục tiêu xây dựng hệ thống kế toán quản trị minh bạch, tuân thủ theo chuẩn quốc tế.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Tối ưu nhân sự tại các thị trường tinh gọn, hiệu quả.
- Đảm bảo nguồn vốn cho các thị trường và kế hoạch chuyển tiền về Việt Nam.

## 2.3 Giải pháp thực hiện:

### Giải pháp về kinh doanh:

- Tiếp tục đầu tư mạnh 4G tại các thị trường Châu phi, Haiti; Châu Á đầu tư dịch vụ Cố định băng rộng, phát triển ví điện tử; Quy hoạch hệ sinh thái cho Super App thị trường.
- Phát triển, tăng trưởng thuê bao thông qua cạnh tranh về giá và chất lượng sản phẩm. Đặc biệt phát triển thuê bao thành thị. Tăng trưởng Apru thông qua đẩy mạnh dịch chuyển thuê bao thoại sang thuê bao Data, chuyển dịch thuê bao 2G, 3G sang 4G.
- Tập trung vào kinh doanh ví điện tử thành dịch vụ chiến lược bên cạnh viễn thông. Đa dạng hóa các dịch vụ có thể sử dụng trên ví và mở rộng quy mô thanh toán của ví (merchant & đối tác). Xây dựng các dịch vụ mới từ dữ liệu khách hàng của ví điện tử (đánh giá tín dụng).
- Phát triển các dịch vụ triển khai trên nền tảng 5G, các công nghệ mới, sẵn sàng cho thương mại hóa 5G và chuyển đổi công nghệ tại các thị trường.

### Giải pháp về quản trị thương hiệu, tăng cường các mối quan hệ:

- Nâng cao hình ảnh thương hiệu của Viettel Global và các Công ty thị trường: triển khai các chiến dịch để nâng cao nhận diện thương hiệu và các giá trị thương hiệu trong tâm trí khách hàng.
- Duy trì tốt quan hệ với cổ đông, chính phủ, chính quyền nước tiếp nhận đầu tư để phối hợp trong công tác quản trị và điều hành Công ty, đề xuất các cơ chế chính sách thuận lợi cho SXKD; Trực tiếp cử lãnh đạo cấp cao trong ban điều hành sang hỗ trợ các Công ty thị trường thúc đẩy mối quan hệ, đẩy mạnh hoạt động SXKD; Thuê tư vấn của các chuyên gia, học tập kinh nghiệm của các Tập

đoàn, tổ chức khác để áp dụng hiệu quả cho các thị trường Viettel Global đầu tư.

**Giải pháp về tài chính, đảm bảo nguồn vốn:**

- Giám sát tình hình thực hiện các dự án theo Mục tiêu tài chính các thị trường; Nghiên cứu thực hiện tái cơ cấu vốn tại một số thị trường để có thể đẩy nhanh hơn tiến độ thu hồi vốn.
- Thực hiện quản trị và làm chủ được nguồn vốn, dòng tiền về, tiền đầu tư, tiền trả nợ...
- Đánh giá hiệu quả đầu tư khi phát sinh nhu cầu đầu tư mới tại các thị trường.

**Giải pháp về lao động, tiền lương:**

- Xây dựng các Công ty thị trường là thương hiệu tuyển dụng hàng đầu tại nước sở tại, đa dạng hoá trong tuyển dụng.
- Nghiên cứu, triển khai cơ chế tiền lương mới cạnh tranh, thu hút được nhân sự có chất lượng tại các thị trường.
- Xây dựng và áp dụng các chỉ tiêu KPI hiện đại về đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.
- Tổ chức đưa người sở tại về Việt Nam đào tạo phục vụ cho hoạt động chuyển giao các vị trí quản lý cấp trung Công ty thị trường.

**Giải pháp về Pháp chế và quản trị rủi ro:**

- Pháp lý hoá các hoạt động quản trị, chuyên nghiệp hoá ngành pháp chế, đồng bộ hoá toàn bộ các quy trình, quy định đảm bảo bộ máy hoạt động chuyên nghiệp, bài bản trên tinh thần thượng tôn pháp luật.
- Thuê tư vấn để nghiên cứu các chính sách ngành Viễn thông, Tài chính điện tử, CNTT và các ngành dịch vụ số mới đã được xác định trong chiến lược phát triển của Công ty.
- Quản trị rủi ro của các Công ty đầu tư một cách toàn diện, chuyên nghiệp, có hệ thống giám sát, cảnh báo.

*Trên đây là báo cáo của Tổng Giám đốc Tổng Công ty, kính báo cáo Đại hội xem xét thông qua./.*

***Nơi nhận:***

- Các cổ đông TCT;
- Lưu: VP, Tầng 02.



**Nguyễn Đạt**