

Số: 149/VNS/BC-TGD

Hải Phòng, ngày 28 tháng 04 năm 2022

**BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2021,  
VÀ KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2022 TRÌNH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
THƯỜNG NIÊN NĂM 2022 CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI BIỂN VINASHIP**

Kính thưa Đại hội

Căn cứ quyền hạn và trách nhiệm được quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần Vận tải biển Vinaship; căn cứ các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh đã được ĐHCĐ thường niên năm 2021 thông qua, Ban Giám đốc Công ty cổ phần vận tải biển Vinaship xin được trân trọng báo cáo kết quả SXKD năm 2021, và kế hoạch SXKD năm 2022 để Đại hội xem xét thông qua.



**PHẦN I  
KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2021**

**1. Đặc điểm, tình hình thị trường vận tải.**

Nhìn lại những diễn biến của thị trường tàu hàng khô trong năm 2021, chỉ số BDI khởi đầu năm ở mức 1475 điểm sau đó dao động quanh mức này đến trước Tết Nguyên đán. Kể từ sau Tết Nguyên đán, chỉ số BDI bất ngờ bật tăng mạnh và chạm đỉnh ngày 7/10 với 5650 điểm. Tuy nhiên, thị trường bất ngờ đã quay đầu giảm mạnh, chỉ số BDI tính đến ngày cuối năm 2021 đang tạm thời giữ ở mức 2217 (chỉ bằng 39,23% thời điểm cao nhất tại tháng 10). Nguyên nhân lý giải cho việc này, giới phân tích cho biết là do Trung quốc trong thời gian vừa qua đã tiến hành các biện pháp chính sách đối với mặt hàng than nhằm tăng nguồn cung trong nước và giảm bớt tình trạng thiếu năng lượng đã dẫn tới nhu cầu vận chuyển hàng hóa giảm xuống. Ngoài ra giá quặng sắt giảm mạnh và dự trữ quặng sắt ở Trung Quốc gia tăng cũng làm giảm nhu cầu đối với phân khúc tàu Capesize.

Đối với thị trường tàu cỡ Handysize trở xuống trong khu vực Đông Nam Á, từ đầu năm 2021 đến nay hầu hết các quốc gia trong khu vực vẫn tiếp tục phải chống chọi với sự tái bùng phát của bệnh dịch do xuất hiện một loạt các biến chủng nguy hiểm mới. Tuy nhiên, do nguồn cung vaccine đã dần dần ổn định hơn, các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á nói riêng và trên thế giới nói chung đã tiếp cận được nguồn vaccine và đang đẩy mạnh tiến độ tiêm chủng. Vì vậy một số quốc gia đã từng bước mở cửa trở lại, các hoạt động giao thương dần dần được nối lại, nhờ đó chân hàng vận chuyển đã bắt đầu khôi phục lại. Tuy nhiên, do tình trạng tắc nghẽn cầu bến tại Trung Quốc vẫn chưa được cải thiện, số lượng tàu chờ cầu dài ngày tăng gấp đôi so với năm 2020 gây ra thiếu hụt trọng số tấn trọng tải, điều này đã góp phần đẩy giá cước vận tải tàu hàng khô tiếp tục duy trì ở mức cao.

Tại thị trường truyền thống Đông Nam Á của Công ty, trong năm 2021, các đơn hàng vận chuyển vẫn chủ yếu là xi măng xuất đi thị trường Philippines, Clinker xuất đi Nam Trung Quốc, phân bón vận chuyển từ Trung Quốc sang Philippines, Rock Phosphate từ Christmas Island đi các cảng Malaysia và Indonesia... Do thiếu nguồn cung tàu vì vậy giá cước vận chuyển các mặt hàng nhìn chung tăng gấp đôi so với thời điểm cuối năm 2020.

Cùng với đà hồi phục của các nền kinh tế thế giới đã đẩy giá nhiên liệu tăng chóng. Thời điểm tháng 9/2021 giá dầu thô đã vượt ngưỡng 80 USD/ thùng, cao nhất trong vòng 7 năm qua. Mặc dù OPEC+ đã đồng ý tăng sản lượng thêm 400.000 thùng/ ngày từ tháng 12 tuy nhiên mức tăng sản lượng này chưa đủ đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Trên tuyến nội địa cũng có một số diễn biến làm thay đổi cung cầu của các nhóm hàng chính có sản lượng lớn. Do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19 bùng phát tại Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam dẫn đến nhu cầu vận chuyển giảm mạnh, đặc biệt trong quý 3/21. Tuy nhiên, với tình hình hiện tại dịch bệnh COVID -19 đang dần được khống chế dần tại TP Hồ Chí Minh, TP Hà Nội và các Tỉnh Thành phía Nam, kể từ Quý 4, Chính phủ vắccs địa phương đã dần nới lỏng dần cách xã hội, các doanh nghiệp khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh trở lại, nhu cầu vận chuyển dần dần được phục hồi.

## **2. Nguyên nhân chủ quan, khách quan ảnh hưởng đến kết quả hoạt động SXKD**

Đội tàu hàng khô Vinaship trong năm 2021 gồm 7 chiếc chủ yếu khai thác trên tuyến Đông Bắc và Đông Nam Á với phương thức cho thuê chuyên. Trong năm Công ty có 5 tàu lên đà sửa chữa định kỳ (tàu Mỹ Hưng, Vinaship Gold, Vinaship Diamond, Vinaship Star, Vinaship Pearl), điều này cũng là một trong những nguyên nhân giảm hiệu quả khai thác của đội tàu.

Do khai thác chủ yếu là tàu chuyên và chạy tuyến gần, thời gian chuyên ngắn nên Công ty có điều kiện tận dụng các lợi thế thị trường tăng nóng để đàm phán điều chỉnh giá cước với khách hàng theo xu thế thị trường. Những bất lợi của đội tàu tuổi cao trong giai đoạn này hầu như không còn do người thuê ít có lựa chọn và giá cước hầu như không phân biệt giữa tàu trẻ và cao tuổi.

Với đội tàu công ty, doanh thu hoạt động khai thác tàu biển trong quý 4 có suy giảm nhẹ so với quý liền trước do một số chân hàng lớn giảm nhu cầu và mức cước có điều chỉnh giảm nhẹ. Khó khăn lớn nhất là những yếu tố bất lợi như thời tiết, tình trạng tắc nghẽn cầu bến dỡ hàng đã khiến đội tàu thiệt hại đáng kể về ngày tàu tốt, phát sinh tiền cảng phí, nhiên liệu làm giảm hiệu quả khai thác tàu.

Hoạt động dịch vụ đại lý hàng rời và container nội địa cũng chịu ảnh hưởng mạnh do nhu cầu thấp trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19. Công ty gặp khó khăn trong việc duy trì sản lượng do khách hàng giảm nhu cầu vận chuyển và sự cạnh tranh từ các đối thủ khác trên mảng nội địa.

- Thị trường tàu hàng khô quốc tế có những tăng trưởng vô cùng mạnh mẽ trong năm 2021 vượt qua mọi dự báo và kỳ vọng của ngành, và việc đội tàu Công ty không bị ràng buộc bởi các hợp đồng thuê định hạn dài, nên có điều kiện tận dụng tốt xu hướng tăng nóng của thị trường từ rất sớm là nguyên nhân cơ bản động đến kết quả hoạt động kinh doanh vận tải biển của Vinaship trong năm 2021. Sự tăng trưởng của thị trường đã giúp Công ty sớm hoàn thành được các chỉ tiêu SXKD năm 2021 chỉ trong vòng 9 tháng, trong đó chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế vượt khá xa chỉ tiêu kế hoạch.

- Bên cạnh đó, nguồn thu từ hoạt động tái cơ cấu tài chính từ các năm trước, doanh thu từ hoạt động đầu tư cổ phiếu cũng đóng góp thêm đáng kể vào kết quả kinh doanh chung toàn Công ty.

### 3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH 2021	TH 2021	SO SÁNH (%)
1	<b>Sản lượng vận chuyển</b>	tấn	<b>1,750,000</b>	<b>2,083,880</b>	<b>119.08</b>
1.1	Sản lượng vận chuyển đội tàu	tấn	1,550,000	1,996,730	128.82
1.2	Sản lượng vận chuyển dịch vụ	tấn	200,000	87,150	43.58
1.4	Sản lượng luân chuyển	1000	3,020,824	4,180,790	138.40
2	<b>Tổng doanh thu &amp; thu khác</b>	Tr.đồng	<b>550,460</b>	<b>893,756</b>	<b>162.37</b>
2.1	Doanh thu vận tải	Tr.đồng	424,291	791,131	186.46
2.2	Doanh thu dịch vụ	Tr.đồng	86,800	62,212	71.67
2.3	Doanh thu tài chính	Tr.đồng	-	15,643	
2.4	Thu khác	Tr.đồng	39,369	24,769	62.92
	Bán tàu	Tr.đồng	14,369	-	-
	Tái cơ cấu	Tr.đồng	25,000	24,769	99.08
3	<b>Chi phí</b>	Tr.đồng	<b>549,252</b>	<b>712,835</b>	<b>129.78</b>
3.1	Chi phí vận tải	Tr.đồng	441,505	629,863	142.66
3.2	Chi phí dịch vụ	Tr.đồng	83,650	59,135	70.69
3.3	Chi phí tài chính	Tr.đồng	24,097	22,830	94.74
3.4	Chi khác	Tr.đồng	-	1,007	
	Bán tàu	Tr.đồng	-	-	
	Tái cơ cấu	Tr.đồng			
4	<b>Tổng lợi nhuận</b>	Tr.đồng	<b>15,000</b>	<b>180,921</b>	<b>1,206.14</b>
4.1	Lợi nhuận vận tải	Tr.đồng	(17,214)	161,268	(936.85)
4.2	Lợi nhuận dịch vụ	Tr.đồng	3,150	3,078	97.70
4.3	Lợi nhuận tài chính	Tr.đồng	(24,097)	(7,187)	29.82
4.4	Lợi nhuận khác	Tr.đồng	39,369	23,762	60.36
	Bán tàu	Tr.đồng	14,369	-	
	Tái cơ cấu	Tr.đồng	25,000	24,769	99.08
5	<b>Ebitda</b>	Tr.đồng	<b>95,878</b>	<b>289,537</b>	<b>301.98</b>
	<b>Ebitda khai thác</b>	Tr.đồng	<b>56,359</b>	<b>250,133</b>	<b>443.82</b>
6	<b>Đầu tư/ thanh lý</b>		<b>Bán 2 tàu</b>	-	

Tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2021 đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu trình đại hội cổ đông thường niên năm 2021, trong đó chỉ tiêu lợi nhuận đã hoàn thành ngay trong 4 tháng đầu năm và cả năm vượt xa so với chỉ tiêu kế hoạch. Với những kết quả trên, có thể nói năm 2021 là năm Công ty đạt kết quả lợi nhuận trước thuế cao nhất từ trước đến nay. Riêng đối với chỉ tiêu đầu tư thanh lý đội tàu, do hiệu quả kinh doanh 6 tháng đầu năm 2021 vượt xa kỳ vọng từ đầu năm nên Công ty đã quyết định dừng phương án bán thanh lý tàu Mỹ Hưng và Vinaship Star trong năm 2021 và tiếp tục giữ tàu khai thác để đóng góp vào hiệu quả hoạt động chung của toàn đội tàu Công ty.

## PHẦN II KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2022

### 1. Tình hình thị trường vận tải biển

#### 1.1. Hoạt động vận tải biển

Đội tàu công ty có độ tuổi tương đối cao (trên 24 tuổi), tình trạng máy móc trang thiết bị kỹ thuật không còn phù hợp để khai thác các tuyến xa đồng thời việc tái trang bị để đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe ở EU, châu Mỹ cũng vượt quá khả năng tài chính của công ty. Do đó, công ty buộc phải lựa chọn thị trường khai thác hẹp hơn trong khu vực Đông Bắc và Đông Nam Á trong đó tập trung vào các thị trường ngách với sự cạnh tranh ít khốc liệt hơn.

Về nguồn hàng vận chuyển, tập trung vào các chân hàng vận chuyển nguyên liệu (than nội địa, than nhập khẩu), xi măng xuất khẩu, clinker nội địa và xuất khẩu, chở thuê cho cỡ tàu handisze và các mặt hàng rock phosphate, nông sản, phân bón sắt thép cho cỡ tàu nhỏ từ 6000 đến dưới 15000 tấn.

Khách hàng mục tiêu trong giai đoạn này vẫn tiếp tục là các đơn vị kinh doanh mua bán than, xi măng, clinker trong nước và khu vực, do quy mô đơn hàng lớn, thời gian vận chuyển trải dài trong năm, nhu cầu vận chuyển ổn định. Ngoài ra, công ty tiếp tục mục tiêu linh hoạt trong phân bổ thị trường hoạt động, phương thức khai thác nhằm đa dạng hóa thị trường, phân tán rủi ro và tận dụng được cơ hội thị trường từng khu vực.

Định hướng tuyến, hình thức khai thác xuyên suốt trong năm là vừa duy trì phục vụ khách hàng cũ, vừa phát triển khách hàng mới thông qua việc đa dạng tuyến, phương thức khai thác. Cụ thể:

- Cỡ tàu 23.000-27.000 Dwt: hoạt động trên thị trường Đông Bắc Á - Đông Nam Á với các mặt hàng xi măng, than, gạo, nông sản, sắt thép, phân bón phục vụ các khách hàng truyền thống của Công ty. Ngoài việc duy trì thị trường giữ chân khách hàng, tuyến hàng này còn nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh trong tương lai khi được đầu tư mới thêm phương tiện. Phương thức khai thác linh hoạt tàu chuyển kết hợp cho thuê định hạn ngắn tùy từng thời điểm và tập quán của đơn hàng.

- Cỡ tàu 11.000-14.000 Dwt: hoạt động tại thị trường nội địa và khu vực Đông Nam Á với phương thức tàu chuyển và kết hợp định hạn chuyển TCT. Chân hàng vận chuyển gồm clinker nội địa và thạch cao nhập khẩu, rock phosphate, xi măng và kết hợp vận chuyển các mặt hàng giá trị cao như nông sản, phân bón, sắt thép khi có đơn hàng phù hợp.

- Cỡ tàu 6500 Dwt: gồm 1 tàu nhỏ tiếp tục khai thác trên thị trường Nam Trung Quốc, Đông Nam Á. Phương thức khai thác chủ yếu là tàu chuyển kết hợp định hạn ngắn. Chân hàng vận chuyển đa dạng theo nhu cầu của khách hàng.

#### 1.2. Hoạt động dịch vụ hàng hải:

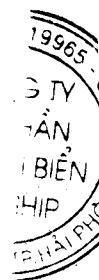
Tiếp tục triển khai hoạt động thuê tàu ngoài, dịch vụ vận tải, đại lý môi giới tàu biển theo phương thức tìm kiếm và ký kết các đơn hàng phù hợp dựa trên nền tảng hỗ trợ từ đội tàu Công ty, sau đó tìm kiếm các tàu tự do ở vị trí phù hợp trên thị trường để thực hiện.

#### 1.3. Hoạt động bốc xếp, kho bãi, giao nhận

Công ty hiện đang thực hiện dịch vụ giao nhận và bốc xếp cho 07 cảng container tại khu vực Hải Phòng, với sản lượng hàng tháng trên 70.000 containers (khoảng 150.000 TEUs) và bình quân hơn 120 lượt tàu.

## 2. Chỉ tiêu kế hoạch SXKD

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH 2022
1	<b>Sản lượng vận chuyển</b>	tấn	<b>2,064,700</b>
1.1	Sản lượng vận chuyển đội tàu	tấn	2,064,700
1.2	Sản lượng luân chuyển	1000 Tkm	4,138,500
2	<b>Tổng doanh thu &amp; thu khác</b>	Tr.đồng	<b>905,095</b>
2.1	<b>Doanh thu sản xuất kinh doanh</b>	Tr.đồng	<b>805,095</b>
2.2	<b>Doanh thu tài chính</b>	Tr.đồng	-
2.3	<b>Thu khác</b>	Tr.đồng	<b>100,000</b>
	- Bán tàu	Tr.đồng	40,000
	- Tái cơ cấu	Tr.đồng	60,000
3	<b>Tổng lợi nhuận (trước thuế)</b>	Tr.đồng	<b>208,009</b>
3.1	<b>Lợi nhuận sản xuất kinh doanh</b>	Tr.đồng	<b>123,148</b>
3.2	<b>Lợi nhuận tài chính</b>	Tr.đồng	<b>(15,139)</b>
3.3	<b>Lợi nhuận khác</b>	Tr.đồng	<b>100,000</b>
	- Bán tàu	Tr.đồng	40,000
	- Tái cơ cấu	Tr.đồng	60,000
4	<b>Đầu tư/ thanh lý</b>		
4.1	Đầu tư thanh lý tàu biển		Bán 2 tàu (Mỹ Thịnh và VNS Star)
4.2	Xây dựng trụ sở kết hợp văn phòng cho thuê		Dự kiến hoàn thành 30% hạng mục



Việc xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch SXKD năm 2022 của Công ty Vinaship được căn cứ vào các yếu tố sau:

**\* Hoạt động sản xuất kinh doanh**

- Đội tàu hàng khô trong năm 2022 gồm 07 chiếc với tổng tấn trọng tải là 139 nghìn DWT, độ tuổi bình quân là trên 24 tuổi, trong đó nhóm 22.000 – 27.000 DWT là 25.5 tuổi, nhóm 12.000 – 14.000 DWT là 23 tuổi, nhóm 6.500 – 10.000 DWT là 19 tuổi. Trong đó, có 6 chiếc có thời gian khai thác đủ 12 tháng, riêng tàu Mỹ Thịnh chỉ tính toán chỉ tiêu khai thác 6 tháng đầu năm rồi tùy theo tình hình cụ thể sẽ cân nhắc phương án thanh lý trước kỳ sửa chữa lớn hoặc tái đầu tư sửa chữa lớn cho chu kỳ khai thác tiếp theo.

- Trong năm 2022, tàu Vinaship Sea (27841 DWT) sẽ lên đà sửa chữa định kỳ vào tháng 10/2022, thời gian lên đà sửa chữa định kỳ của tàu dự kiến là 35 ngày.

- Phương thức khai thác đội tàu nhỏ dưới 15.000 DWT chủ yếu là tàu chuyên, với các tàu handysize kết hợp 2 phương thức tàu chuyên + định hạn chuyên ngắn ngày do đặc điểm đội tàu phần lớn trên 20 tuổi, đăng kiểm Việt Nam nên tính cạnh tranh so với các tàu trẻ có phân cấp thuộc nhóm IACS là kém hơn. Tuyến khai thác chủ yếu khu vực Đông Nam và Bắc Á, kết hợp tuyến Nam Á khi có điều kiện phù hợp. Trong đó, cỡ tàu handysize thời gian thuê định hạn từ 60-90 ngày/năm, tàu 12000-15000 DWT là 90 ngày/năm.

- Trong phương án kinh doanh năm 2022, Công ty lựa chọn kịch bản thị trường vận tải biển nhóm tàu hàng khô với các tiêu chí cụ thể: chỉ số tàu hàng khô BDI: 3.200 điểm, chỉ số giá cước cỡ tàu handysize (BHSI): 1.400-1.500 điểm. Căn cứ đặc điểm về độ tuổi, chủng loại, đặc điểm kỹ thuật và tuyến khai thác của đội tàu Vinaship, Công ty xây dựng mức thuê định hạn quy đổi (TCE) từng nhóm tàu trên 20 tuổi: cỡ 27.000 ÷ 28.000 DWT = 11.000 ÷ 13.000 USD/ngày; cỡ 22.000 ÷ 24.000 DWT = 10.000 ÷ 12.000 USD/ngày; cỡ 12.000 ÷ 14.000 DWT = 8.000 ÷ 9.000 USD/ngày (riêng tàu Mỹ Thịnh trên 32 tuổi nên TCE công ty chỉ lấy mức 5000USD/ ngày); cỡ 6.500 ÷ 8.500 DWT = 3.500 ÷ 5.000 USD/ngày.

- Giá nhiên liệu hàng hải dùng cho hoạt động của đội tàu được xây dựng theo kịch bản giá dầu bình quân FO hàm lượng lưu huỳnh thấp VLSFO = 600 USD/tấn, dầu MGO = 700 USD/tấn.

- Công ty có 01 tàu handysize phải tiến hành lắp đặt thiết bị xử lý nước dằn khi lên đà sửa chữa định kỳ trong năm nay, dự kiến chi phí mua sắm, lắp đặt thiết bị này trên mỗi tàu vào khoảng 3,5 – 4,0 tỷ đồng/tàu.

- Chênh lệch tỷ giá năm 2022 sử dụng số liệu kế hoạch 1,5%/năm.

**\* Đầu tư, mua sắm, thanh lý tài sản**

- Bán thanh lý tàu Vinaship Star, loại tàu hàng khô, trọng tải 23.949 tấn, năm đóng 1996. Dự án này được chuyển tiếp từ năm 2021 sang với dự kiến thực hiện từ cuối năm 2022 sau khi tiến trình tái cấu trúc nợ với Ngân hàng Bảo Việt và IndoVina hoàn thành.

- Cần nhắc việc bán thanh lý tàu Mỹ Thịnh (14.348 DWT, đóng năm 1990), hoàn thành vào cuối quý 2/2022 trước khi tàu này đến kỳ lên đà sửa chữa lớn. Giá trị thanh lý dự kiến của tàu này là 40 tỷ đồng. Cố gắng gia hạn thời hạn lên đà của tàu thêm 03 tháng nếu điều kiện cho phép.

- Tiếp tục triển khai dự án xây dựng trụ sở Công ty kết hợp văn phòng cho thuê tại khu đất TM8 đường Võ Nguyên Giáp, Lê Chân, Hải Phòng với tổng mức đầu tư dự kiến là 80 tỷ đồng từ nguồn vốn tự duy động, phần đầu hoàn thành cuối năm 2022.

### **3. Các giải pháp thực hiện**

#### **3.1. Giải pháp về thị trường và sản xuất kinh doanh**

- Nhóm biện pháp thị trường: tiếp tục tham gia phân khúc vận chuyển một số nhóm hàng như xi măng, clinker, than, nông sản, phân bón. Ưu tiên các tuyến hàng CoA liên tục thời gian từ 3 tháng trở lên để tránh biến động ngắn hạn của thị trường. Kết hợp cho thuê định hạn ngắn hạn nếu phù hợp. Kết hợp tàu Công ty và tàu thuê ngoài khi thực hiện các hợp đồng vận chuyển. Tiếp tục duy trì các hợp đồng bốc xếp và dịch vụ với các cảng đối tác khu vực Hải Phòng, nâng dần tỷ trọng các tác nghiệp hàng hóa có biên lợi nhuận cao.

- Nhóm biện pháp điều hành khai thác: Hằng ngày theo dõi và đôn đốc các tàu vận hành đúng vòng tua máy và tốc độ khai thác định mức từng chuyến đã lập. Kịp thời can thiệp và có giải pháp về quản lý và kỹ thuật khi phát hiện tốc độ giảm bất thường. Khảo sát kỹ tình trạng cầu bến, mật độ tàu ghé cảng và liên tục cập nhật diễn biến trước khi tàu đến để chủ động việc thu xếp cầu bến, tránh chờ đợi. Linh hoạt kết hợp đảo tuyến khai thác vận tải quốc tế với vận tải nội địa nhằm giảm thiểu thời gian tàu chạy không hàng và tận dụng nguồn nhiên liệu giá thấp ở nước ngoài.

- Nhóm giải pháp quản lý: Tiến hành rà soát lại định mức tiêu thụ nhiên liệu - dầu nhớt, vòng tua máy chính, tốc độ khai thác của từng tàu từng chuyến, phân tích nguyên nhân và đề ra biện pháp khắc phục đối với những trường hợp vận hành tàu không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch chuyến đi.

#### **3.2. Giải pháp về hợp tác, liên kết để phát triển sản xuất kinh doanh/dịch vụ chuỗi với các DN trong cùng Tổng công ty**

Cùng phối kết hợp với các Doanh nghiệp thành viên trong Vinalines thực hiện các dự án lớn do Tổng Công ty làm đầu mối thu xếp.

#### **3.3. Giải pháp về chính sách khách hàng**

- Cập nhật lại chính sách khách hàng phù hợp với đặc điểm trong tình hình mới.

- Có cơ chế ưu đãi riêng về giá, điều kiện vận chuyển, mức độ ưu tiên bố trí phương tiện với khách hàng thân thiết, bạn hàng truyền thống sử dụng dịch vụ của Công ty với sản lượng vận chuyển hàng năm lớn.

- Nghiên cứu cơ chế hợp tác với khách hàng lớn ở mức độ cao hơn như liên doanh liên kết, hợp tác đầu tư v.v.

- Triển khai chi tiết kế hoạch hành động lấy khách hàng làm trung tâm, ứng dụng phân hệ quản lý quan hệ khách hàng (CRM) vào công tác quản lý và chăm sóc khách hàng của Công ty và các đơn vị thành viên.

### 3.4. Giải pháp về quản trị và đổi mới doanh nghiệp

Tiếp tục việc đàm phán phương án tái cấu trúc khoản nợ vay mua tàu Vinaship Star với ngân hàng Bảo Việt với một số điều chỉnh về tỷ lệ mua bán nợ gốc và lãi nhằm sớm kết thúc trong năm 2022.

- Triển khai xây dựng hệ thống quy trình, biểu mẫu, đánh giá trả lương theo 3P, hoàn thành vào trước ngày 30/09/2022.

### 3.5. Giải pháp về tài chính và đầu tư

Tiếp tục đàm phán tháo gỡ những vướng mắc trong việc tái cơ cấu tài chính đối với Ngân hàng Bảo Việt về khoản vay thương mại đầu tư tàu Vinaship Star, phấn đấu hoàn thành trong năm 2022.

### 3.6. Giải pháp về nguồn nhân lực

- Tiếp tục công tác đào tạo, huấn luyện thường xuyên để nâng cao chất lượng, kỹ năng, thuyền viên làm việc trên đội tàu Công ty, Quan tâm, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên, sỹ quan thuyền viên, thực hiện tốt các chính sách, chế độ với người lao động, tạo điều kiện để mọi người hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Điều chỉnh chính sách tiền lương và thu nhập, trong đó tiếp tục tăng lương cho khối thuyền viên từ tháng 6/2022 nhằm thu hẹp chênh lệch về thu nhập từ lương thuyền viên của Công ty với thị trường thuê thuyền viên trong nước.

- Tiếp tục chương trình hỗ trợ học phí để thu hút thêm nguồn nhân lực, khuyến khích, động viên CBCNV tích cực nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tham gia các chương trình đào tạo.

- Quảng bá hình ảnh của Công ty cũng như những ưu thế về chính sách, chế độ đãi ngộ bên ngoài tiền lương mà Công ty đã và đang đề tạo mức hấp dẫn giữ chân và thu hút nguồn lực bên ngoài.

### 3.7. Giải pháp về công nghệ - kỹ thuật

Triển khai ứng dụng hệ thống quản trị doanh nghiệp tổng thể, ngoài phân hệ kế toán đã thực hiện trong nhiều năm qua thì bổ sung, tích hợp các phân hệ mới về quản trị nhân sự, tiền lương, quản lý vật tư, quản lý chăm sóc khách hàng. Xây dựng lộ trình triển khai chuyển đổi số toàn Công ty trong đó năm 2022 phân bổ nguồn lực đầu tư, triển khai các giải pháp cho một số lĩnh vực ưu tiên như thanh toán, nhân sự, kinh doanh.

### 3.8. Giải pháp ứng phó rủi ro

Hoàn thiện hệ thống quản lý rủi ro của Công ty và các bộ phận nghiệp vụ liên quan, trong đó nhận diện chi tiết các rủi ro và kịch bản ứng phó đối với từng rủi ro.

Cấu trúc lại một số mảng hoạt động kinh doanh theo hướng giảm và loại bỏ dần những hoạt động có tính chất rủi ro cao và tiềm ẩn nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp.

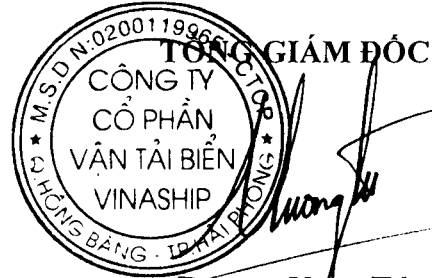
Tăng cường trao đổi thông tin để sớm nhận diện được các rủi ro tiềm ẩn cũng như tránh việc tái diễn các rủi ro đã xảy ra trước đó.

Trên đây là báo cáo tóm tắt các hoạt động chính của Ban Giám đốc Công ty về thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm 2021, và kế hoạch, phương hướng hoạt động và một số giải pháp thực hiện của Công ty trong năm 2012.

Kính trình đại hội.

**Nơi nhận**

- Như trên
- Lưu HĐQT



**Đương Ngọc Tú**