



BÁO CÁO CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC TẠI ĐẠI HỘI CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2016 CÔNG TY CP ĐẦU TƯ & THƯƠNG MẠI DIC

1. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 2015

1.1 Tổng quan về hoạt động kinh doanh

Năm tài chính 2015 đã khép lại trong bối cảnh nền kinh tế thế giới vẫn đang trên đà hồi phục với nhiều sắc thái tốc độ khác nhau, nền kinh tế trong nước khởi sắc nhưng vẫn còn bộc lộ rõ một số yếu kém, tồn đọng nhiều rủi ro nhất là khi cán cân thu chi ngân sách nhà nước bị mất cân đối. Bên cạnh những kết quả đạt được, trong quá trình phục hồi của nền kinh tế, hoạt động sản xuất của doanh nghiệp vẫn còn nhiều khó khăn khi sức mua chưa ổn định, tổng cầu vẫn còn yếu...

Nhìn chung, năm qua Chính Phủ VN đã có những chính sách điều hành về tiền tệ một cách thận trọng và linh hoạt, nhất là giữ lãi suất ổn định ở mức thấp nhất trong bối cảnh kinh tế vĩ mô ổn định, đóng băng một số khoản nợ xấu của bất động sản để bong bóng bất động sản “xì hơi” một cách từ từ, khi đó người tiêu dùng không còn trông chờ vào đợt giảm giá mạnh nào nữa mà thay vào đó là quyết định mua theo nhu cầu. Bên cạnh đó, những chính sách tháo gỡ khác cho thị trường bất động sản như Luật Kinh doanh Bất động sản, Luật Nhà ở, thông tư 36...có hiệu lực. Chính vì vậy, ngành bất động sản có sự khởi sắc rõ rệt, ngành vật liệu xây dựng cũng có dấu hiệu tăng trưởng tốt hơn. Tuy nhiên, thị trường này hiện nay lại đang chịu rất nhiều sự cạnh tranh lấn át của sản phẩm ngoại với chất lượng tốt, giá rẻ vượt trội so với các sản phẩm nội nhất là khi xu thế M&A trong ngành vật liệu xây dựng đang là xu thế của các tập đoàn lớn từ nước ngoài nhằm chi phối trong tương lai. DIC-Intraco cũng không ngoại lệ trong khó khăn đối với thị trường nội địa, bên cạnh đó, DIC cũng đang thay đổi chính sách trong kinh doanh nhằm củng cố thị phần ở thị trường ngoại của mình trong bối cảnh nhu cầu tiêu thụ xi măng clinker thế giới có xu hướng giảm.

📊 Kết quả kinh doanh thực hiện 2015 so với Kế hoạch 2015:

Dvt: triệu đồng

| S T T | Chỉ tiêu | KH 2015 | | TH 2015 | | % TH2015/KH2015 | |
|-------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|----------|
| | | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất |
| 1 | Tổng giá trị tài sản | | | 1,164,838 | 1,260,359 | | |
| 2 | Doanh thu thuần | 2,515,000 | 3,356,000 | 2,129,882 | 3,012,560 | 84.69% | 89.77% |
| 3 | Hàng tồn kho | | | 282,938 | 290,614 | | |
| 4 | Giá vốn hàng bán | | | 2,033,390 | 2,868,901 | | |

| S T T | Chỉ tiêu | KH 2015 | | TH 2015 | | % TH2015/KH2015 | |
|-------------|----------------------|---------|----------|---------|----------|-----------------|----------|
| | | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất |
| 5 | Lợi nhuận từ HĐKD | | | 16,153 | 26,244 | | |
| 6 | Lợi nhuận khác | | | (2,306) | (10) | | |
| 7 | Lợi nhuận trước thuế | 21,000 | 25,500 | 13,847 | 26,234 | 65.94% | 102.88% |
| 8 | Lợi nhuận sau thuế | | | 11,492 | 19,394 | | |
| 9 | EPS | | | | 349 | | |

🚩 Kết quả kinh doanh thực hiện 2015 so với thực hiện 2014:

Đvt: triệu đồng

| S T T | Chỉ tiêu | TH 2014 | | TH 2015 | | % TH 2015/TH2014 | |
|-------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|----------|
| | | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất | Cty mẹ | Hợp nhất |
| 1 | Tổng giá trị tài sản | 1,119,283 | 1,220,321 | 1,164,838 | 1,260,359 | 104.07% | 103.28% |
| 2 | Doanh thu thuần | 1,867,953 | 2,828,438 | 2,129,882 | 3,012,560 | 114.02% | 106.51% |
| 3 | Hàng tồn kho | 175,051 | 188,686 | 282,938 | 290,614 | 161.63% | 154.02% |
| 4 | Giá vốn hàng bán | 1,794,490 | 2,710,913 | 2,033,390 | 2,868,901 | 113.31% | 105.83% |
| 5 | Lợi nhuận từ HĐKD | 13,745 | 17,710 | 16,153 | 26,244 | 117.52% | 148.19% |
| 6 | Lợi nhuận khác | (1,080) | 594 | (2,306) | (10) | 213.52% | (1.68%) |
| 7 | Lợi nhuận trước thuế | 12,664 | 18,305 | 13,847 | 26,234 | 109.34% | 143.32% |
| 8 | Lợi nhuận sau thuế | 11,325 | 12,414 | 11,492 | 19,394 | 101.47% | 156.23% |
| 9 | EPS | | 250 | | 349 | | 139.60% |

Trong năm qua, kết quả kinh doanh của Công ty xét trên toàn diện có sự tăng trưởng hơn năm 2014 trong đó doanh thu thuần đạt 3,012 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 26.2 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế 19.4 tỷ, lần lượt đạt 106%, 143% và 156%. So với kế hoạch đại hội đồng cổ đông giao thì doanh thu thuần hợp nhất chỉ đạt khoảng 90% kế hoạch nhưng lợi nhuận trong năm đạt và vượt kế hoạch, nhờ sự đóng góp lợi nhuận khá lớn từ công ty con.

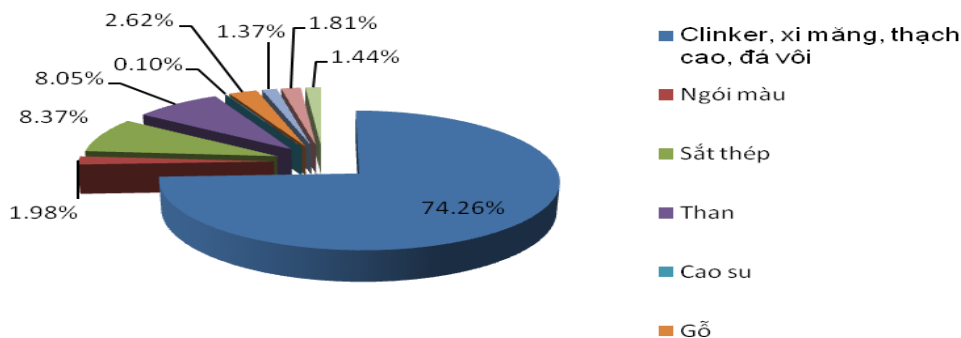
1.2 Chi tiết kinh doanh từng mặt hàng:

🚩 Chi tiết doanh thu từng mặt hàng kinh doanh của Công ty năm 2015 so với kế hoạch và năm 2014:

Đvt: triệu đồng

| MẶT HÀNG | TH 2014 | KH 2015 | TH 2015 | % tăng /giảm so với năm 2014 | Tỷ lệ hoàn thành KH 2015 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------------|--------------------------|
| Clinker, xi măng, thạch cao, đá vôi | 2,072,042 | 2,500,000 | 2,240,542 | 108.1% | 89.6% |
| Ngói màu | 43,931 | 50,521 | 59,837 | 136.2% | 118.4% |
| Sắt thép | 184,253 | 211,891 | 252,452 | 137.0% | 119.1% |
| Than | - | 135,000 | 242,943 | | 180.0% |
| Cao su | - | | 2,900 | | |
| Gỗ | 155,243 | 178,529 | 78,965 | 50.9% | 44.2% |
| Khác | 199,821 | 117,633 | 41,248 | 20.6% | 35.1% |
| Xi măng sản xuất | 64,380 | 43,404 | 54,648 | 84.9% | 125.9% |
| Clinker sản xuất | 108,769 | 120,000 | 43,440 | 39.9% | 36.2% |
| Công ty mẹ | 1,867,953 | 2,515,000 | 2,129,882 | 114.0% | 84.7% |
| Hợp nhất | 2,828,439 | 3,356,978 | 3,016,975 | 106.7% | 89.9% |

✚ Tỷ trọng cơ cấu doanh thu từng mặt hàng năm 2015:



✚ Phân tích chi tiết từng mặt hàng

Mặt hàng Clinker, xi măng, thạch cao và đá vôi thương mại:

Là mặt hàng kinh doanh chủ lực, chiếm tỷ trọng hơn 70% doanh thu toàn công ty. Công ty đã tập trung đầu tư, phát triển bền vững trong suốt hơn thập niên qua kể từ khi thành lập. Hiện tại, mặt hàng này trực thuộc phòng kinh doanh Xuất nhập khẩu quản lý và triển khai.

Nhìn chung, năm qua nhóm mặt hàng Clinker, xi măng, thạch cao, đá vôi thương mại có sự tăng trưởng trên 10% so với năm 2014, đạt hơn 2.000 tỷ, nhưng vẫn chưa hoàn thành kế hoạch của năm 2015, chỉ bằng 89.6% kế hoạch đăng ký.

Năm 2015, giá xi măng clinker liên tục giảm, giảm sâu nhất là giai đoạn từ giữa năm trở đi, mà nguyên nhân chính là do của một số quốc gia xuất khẩu trong khu vực (điển hình: Trung Quốc, Thái Lan) thay đổi chiến lược về giá chào xuất khẩu rẻ hơn từ 3-4 usd/tấn, lại nằm ngay sát Việt Nam, điều này đã tác động mạnh đến hoạt động sản xuất của ngành xi măng trong nước và thị phần xuất khẩu của DIC. Với lợi thế bán hàng và đối tác, thâm niên trong xuất khẩu, DIC đã bám sát thị trường theo dõi diễn biến và điều chỉnh chiến lược giá cũng như đưa ra các chính sách hỗ trợ khách hàng phù hợp nhằm mang lại hiệu quả cao cho Công ty. Bên cạnh đó, DIC cũng tăng cường xuất khẩu đá vôi sang thị trường Đài Loan với sản lượng xuất tăng vượt mức kỳ vọng, chất lượng sản phẩm đang rất được khách hàng tin tưởng.

Đối với mảng kinh doanh Clinker nội địa năm qua DIC chủ yếu làm thương mại cung cấp clinker cho các nhà máy xi măng khu vực phía Nam, tập trung chủ yếu thị trường miền Tây. Năm 2015, công ty cũng đã mạnh dạn triển khai mặt hàng Thạch cao, xi và bột vôi. Công tác nhập khẩu thạch cao Oman cung cấp thị trường nội địa cũng đã mang lại lợi nhuận cao và bước đầu tạo được thị phần nhất định. Nhưng, hiệu quả kinh doanh nội địa trong năm không đạt kế hoạch, nguyên nhân chủ yếu từ việc bị phạt từ việc chậm trễ thuê xà lan giải phóng tàu. Đặc thù của thương mại nội địa các mặt hàng này là bán lẻ, chia ra nhiều công đoạn cân, nên vẫn có sự hao hụt nhưng nằm trong biên độ cho phép. Vận tải hàng hóa thủy-bộ đang được siết chặt tải trọng, ảnh hưởng đến tiến độ giao nhận hàng hóa và chi phí vận chuyển cũng tăng cao. Chịu sự cạnh tranh lớn về giá, thị phần bởi các công ty có hoạt động

thương mại phân phối cùng loại sản phẩm tại khu vực phía Nam và nhu cầu đổi hàng giá rẻ lấy than phục vụ sản xuất nên các nhà máy khu vực phía Bắc chuyển hàng trực tiếp vào phía Nam mà không cần qua nhà thương mại như DIC-Intraco, điều này cũng ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của DIC.

Mặt hàng ngói màu:

Thương hiệu “ngói Nhật trên nhà Việt” là mặt hàng truyền thống của Công ty, khẳng định được thương hiệu và uy tín trong suốt 10 năm qua, có mạng lưới phân phối trên 500 cửa hàng, đại lý khu vực miền Trung, miền Nam, đang chiếm giữ thị phần tương đối tốt. Năm 2015, công tác sản xuất và kinh doanh mặt hàng này nhận được sự quan tâm đặc biệt từ Ban Tổng Giám đốc nên mẫu mã được cải tiến, giá cả cũng được điều chỉnh linh hoạt phù hợp với thị trường tạo nên một lợi thế cạnh tranh cao. Nhờ vậy, tổng kết kinh doanh hợp nhất của mặt hàng này vượt kế hoạch đăng ký, doanh thu đạt khoảng 60 tỷ, vượt gần 20% kế hoạch, tăng trưởng 36% so với kết quả năm cũ. Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi thì mặt hàng cũng gặp phải những khó khăn nhất định như:

- Chất lượng ngói chưa thật sự ổn định là điều phải quan tâm hàng đầu mà xuất phát từ yếu tố nguyên vật liệu, công tác KCS và máy móc hiện có là nguyên nhân chính. Sơn mỏng, ngói mềm, mẫu không đồng nhất...
- Bộ phận kinh doanh và sản xuất chưa giao ban ăn ý với nhau dẫn tới tình trạng hàng hóa đáp ứng chậm. Ngân sách cho marketing còn hạn hẹp nên việc phát triển mạnh thương hiệu chưa thể mạnh tay.
- Thị trường có sự xuất hiện của nhiều nhãn hiệu Ngói mới như (Lucky, Sawano, TNC, Senko...) và các sản phẩm thay thế như Ngói trấu, tấm lợp onduline... làm cho thị trường vốn dĩ đang chậm lại còn chịu nhiều sự cạnh tranh.
- Đường vào nhà máy không thuận tiện lưu thông, thường xuyên bị cấm tải.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả mặt hàng ngói thương hiệu DIC trong thời gian tới, Hội đồng quản trị Công ty và Ban Tổng giám đốc DIC đang tiến hành tái cấu trúc và cổ phần hóa toàn bộ 2 Nhà máy tại Q9 và Bình Chánh để chào bán cho CBCNV trong Công ty cũng như các nhà đầu tư bên ngoài.

Mặt hàng gỗ:

Nếu như năm 2014, doanh thu và lợi nhuận của mặt hàng gỗ đã đóng góp rất lớn vào hiệu quả kinh doanh toàn Công ty. DIC-Intraco có thể tự hào là nhà phân phối gỗ căm xe chất lượng cao, nguồn hàng chất lượng, giá cả ổn định từ nguồn nguyên liệu nhập trực tiếp từ Myanmar. Năm 2015 thị trường gỗ diễn ra không thuận lợi, đúng như dự báo và tính toán. Doanh thu so với năm 2014 và so với kế hoạch chỉ đạt 50% khoảng 155 tỷ.

Chiến lược thay thế gỗ Lim cho gỗ căm xe xẻ lại không hiệu quả do thị trường không chuộng loại gỗ này, chưa có khách hàng tiềm năng nên hàng nhập về còn tồn nhiều ở quý 1 quý 2. Sang quý 3, DIC triển khai cố gắng quay lại mặt hàng truyền thống vì đã có sẵn thị phần thị trường tiêu thụ nhưng nhập mặt hàng gỗ căm xe hộp và gỗ Papao lại nhập qua trung

gian, qua công ty ủy thác chứ không nhập trực tiếp. Bên cạnh đó, hàng hóa chỉ xem qua hình ảnh email nên không thể nắm bắt chất lượng. Ngoài ra, vốn kinh doanh chủ yếu là sử dụng vốn vay nên ảnh hưởng khá nhiều đến khả năng cạnh tranh giá bán.

Mặt hàng sắt thép:

Sự khởi sắc của ngành bất động sản đã thúc đẩy thị trường vật liệu xây dựng tăng trưởng ở mức cao. Tuy nhiên, giá sắt thép xây dựng 2015 biến động mạnh theo thời gian, giá sắt thép xây dựng của thị trường trong nước và nước ngoài có sự chênh lệch và thay đổi rõ rệt. Đặc biệt, trước cơn khủng hoảng thừa ở Trung Quốc, lượng thép ồ ạt của nước này đổ vào Việt Nam, nên dù nhu cầu tiêu thụ thép tại Việt Nam đang tăng mạnh nhưng giá thép vẫn giảm vì giá nhập khẩu thép liên tục giảm mạnh, các nhà nhập khẩu trong nước đẩy mạnh ra bán cắt lỗ dẫn đến tình trạng phá giá lẫn nhau.

Hiệu quả kinh doanh mặt hàng thép có sự tăng trưởng về doanh thu so với cùng kỳ và kế hoạch nhưng lợi nhuận lại không đạt như mong muốn. Trong năm qua, mặc dù cố gắng nỗ lực đẩy hàng để vòng quay hàng tồn kho nhanh nhưng vẫn đề thu hồi công nợ chậm để bán được giá cao lại không phù hợp với tình hình tài chính của công ty thời điểm đó nên buộc phải chọn phương án bán giá thấp để khách hàng trả tiền liền. Thêm vào đó, quan điểm kinh doanh nhập nhiều hàng năm 2015 để bình quân giá và đón đầu cơ hội trong lúc tỷ giá đô đang tăng cao, làm giá thành nhập khẩu tăng theo. Chính những điều này đã ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của mặt hàng thép nói riêng và ảnh hưởng chính lên kết quả kinh doanh của toàn công ty.

Mặt hàng cao su:

Nếu giai đoạn từ năm 2007-2011 là thời hoàng kim của ngành công nghiệp sản xuất chế biến cao su (có thời điểm giá xuất khẩu 100 triệu đồng/tấn) thì năm 2015 là năm thứ 3 liên tục giá cao su trên toàn thế giới lao dốc, ở mức thấp nhất trong lịch sử và chưa có dấu hiệu hồi phục. Tại Việt Nam, diện tích trồng mới cao su đã giảm đáng kể và một số hộ cao su tiểu điền phải ngưng thu hoạch mủ vì giá bán thấp hơn giá thành. Trên thực tế, đã có hiện tượng chặt bỏ cao su để chuyển đổi sang cây trồng khác ở một số vùng cao su năng suất thấp. Hiện tại, Công ty đã cơ cấu cắt giảm nhân sự và tạm ngừng kinh doanh mặt hàng này, chỉ giải quyết hết lượng hàng còn tồn kho hiện tại.

Mặt hàng than:

Là mặt hàng trước đây công ty chỉ mua sử dụng làm nhiên liệu đốt cho nhà máy xi măng thì năm nay công ty đã triển khai mạnh việc thương mại để tìm kiếm thêm cơ hội lợi nhuận. Doanh thu gần 250 tỷ, đạt 80% kế hoạch đăng ký, đóng góp lợi nhuận vượt kỳ vọng cho Công ty, khách hàng chủ yếu là các nhà máy xi măng khu vực miền Bắc và miền Trung, hình thức kinh doanh hiện tại chủ yếu là hàng đổi hàng và bù trừ công nợ, than đổi clinker hoặc xi măng. Hiện tại, giá than đá thế giới đã giảm từ vài phần trăm đến vài chục phần trăm trong khi giá than trong nước vẫn giữ nguyên. Để nâng cao hiệu quả kinh doanh mặt hàng than cám. Trong thời gian tới, DIC dự kiến kế hoạch mua để sử dụng, thương mại và đặc biệt

làm nguồn cung cấp số lượng lớn than vào các nhà máy Nhiệt điện thông qua việc nhập than từ Úc, Nga, Triều Tiên, Indonesia...

Doanh thu của các công ty con của DIC-Intraco: *Đvt: triệu đồng*

| Đơn vị | 2015 | 2015 | so sánh |
|----------------|------------|-----------|----------------------|
| | (kế hoạch) | Thực hiện | Thực hiện - kế hoạch |
| Bình Phước | 61,091 | 54,429 | 89.1% |
| Phú Thọ | 392,728 | 228,811 | 58.3% |
| DIC Đà Nẵng | 18,182 | 14,966 | 82.3% |
| DIC Đà Lạt | 8,860 | 6,978 | 78.7% |
| DIC Energy | 12,000 | 1,508 | 12.6% |
| Cty Minh Phong | 700,000 | 858,986 | 122.7% |

Chi nhánh DIC Bình Phước (chuyên sản xuất xi măng)

Nhận được sự quan tâm đặc biệt và chia sẻ từ phía công ty mẹ là nền tảng để Nhà máy vượt qua những khó khăn trong quá trình cải cách để hoàn thiện hơn mỗi ngày. Bên cạnh đó, những chính sách cải cách đưa ra phù hợp với tình hình nhà máy, đổi mới về máy móc nguyên liệu cấp phối nên chi phí sản xuất giảm, giá thành cạnh tranh và chất lượng dần ổn định, tạo niềm tin cho khách hàng. Mặc dù trong năm qua, sản lượng sản xuất và kinh doanh của chi nhánh khoảng 48.439 tấn, doanh thu khoảng 54 tỷ, lợi nhuận khoảng 1 tỷ. Đây là con số đáng ghi nhận cho sự nỗ lực của toàn thể nhân viên chi nhánh.

Tuy nhiên, chi nhánh cũng còn nhiều hạn chế khi nguồn nhân lực có tay nghề cao ở khu vực còn hạn chế, nhân viên còn yếu chuyên môn cần có thời gian đào tạo, kỹ năng quản lý của Ban lãnh đạo nhà máy thiếu kinh nghiệm. Sản phẩm nhà máy sản xuất là xi măng PCB30 + PCB40 gặp nhiều sự cạnh tranh từ các đối thủ có thương hiệu mạnh như Fico, Hà Tiên, Becamex, Thăng Long, Hạ Long, Cẩm Phả, sắp tới là Xuân Thành...với chiến lược marketing hấp dẫn khách hàng. Thêm nữa là giá vận chuyển từ nhà máy đến khách hàng tăng cao.

Chi nhánh Phú Thọ (sản xuất và liên doanh lò quay clinker):

Là chi nhánh được hình thành kể từ khi Hội đồng Quản trị cùng Ban Tổng Giám đốc công ty quyết định cơ cấu khoản đầu tư dài hạn tại Nhà máy Xi măng Hữu Nghị 2 bằng việc chuyển phần vốn đã góp của công ty để mua lại tài sản là hai hệ thống máy móc thiết bị dây chuyền sản xuất clinker đang trong tình trạng vận hành bình thường để điều hành sản xuất, chủ động nguồn cung clinker cho công tác kinh doanh chung.

Bên cạnh đó, Công ty còn hợp tác liên doanh với Công ty Xi măng Hữu Nghị bằng hợp đồng số 10/2014/DIC-HN ngày 25/08/2014, hợp đồng số 11/2014/LD/DIC-HN ngày 26/8/2014. Trong đó, tài sản góp vốn của DIC-Intraco là hệ thống dây chuyền thiết bị sản xuất clinker lò quay (lò 2), với tỷ lệ phân chia lợi nhuận mỗi bên 50/50.

Tuy nhiên, năm 2015 là năm nhiều biến động theo chiều hướng giá xuống, nhà máy lại nằm ở vị trí không thuận lợi trong công tác vận chuyển lưu thông, máy móc cũng đang trong quá trình cần nhiều chi phí để đại tu sửa chữa lớn trong thời gian dài nên thành phẩm của

nhà máy chất lượng chưa cao. Bên cạnh đó, giá thành sản xuất lại cao hơn so với mặt bằng chung ở khu vực, nên việc giải phóng hàng cho chi nhánh cũng tạo áp lực rất lớn cho hoạt động kinh doanh chung của công ty về hiệu quả. Doanh thu của chi nhánh đạt 228,8 tỷ.

Tình hình hoạt động các Công ty con liên doanh liên kết:

Trong tất cả các công ty con thì Công ty Cổ phần Vận tải Minh Phong là Công ty hoạt động hiệu quả nhất, góp phần rất lớn vào kết quả kinh doanh hợp nhất của DIC-Intraco. Với sản lượng thực hiện trong năm 2015 là 954.928 tấn, vượt kế hoạch doanh thu với 858 tỷ, lợi nhuận 14,5 tỷ. Tất cả nhờ vào sự nỗ lực đoàn kết, đón đầu được cơ hội trong kinh doanh và chủ động được trong vấn đề vận chuyển hàng hóa quốc tế, tiết giảm chi phí bán hàng và chi phí quản lý đã mang về lợi nhuận cao trong năm.

Tiếp đến là Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại DIC Đà Nẵng, hoạt động chủ yếu là sản xuất và kinh doanh ngôi màu. Về sản lượng thực hiện năm 2015 dự kiến đạt 162.000 m² tăng khoảng 4% so với năm 2014. Doanh thu thực hiện 14,9 tỷ đạt 82,3% so với kế hoạch, lợi nhuận âm 41 triệu. Trong năm qua, Công ty đã chú trọng cải tiến mẫu mã, trọng lượng viên ngói giảm và cải thiện chất lượng sơn bề mặt của ngói cứng hơn, thương hiệu ngói màu đã có vị trí trên thị trường và hệ thống kênh phân phối ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, kết quả thực hiện sản xuất kinh doanh 2015 không đạt được như kế hoạch đề ra.

Cũng là Công ty chuyên sản xuất và kinh doanh ngói màu như DIC Đà Nẵng nhưng do địa điểm đặt không thuận lợi cho công tác triển khai bán hàng nên đây là năm thứ 6 liên tiếp Công ty Cổ phần DIC Đà Lạt lỗ, sản lượng thực hiện 74.500 m² đạt 88% kế hoạch, doanh thu 6,97 tỷ đạt 78,7% kế hoạch và lợi nhuận âm 1,18 tỷ. Chính việc lỗ những năm trước nên không có nhiều chi phí cho việc sửa chữa lớn hay đại tu máy móc lần nào nên chất lượng sản phẩm bị ảnh hưởng rất lớn. Mặc dù, công ty cũng xây dựng những kế hoạch về sản lượng doanh thu cho năm, mỗi tháng và quý đều cập nhật tình hình để có những chính sách bán hàng, triển khai quảng bá sản phẩm, chính sách quảng bá tiếp thị sản phẩm đến chủ đầu tư công trình nhà ở, có khi chính các nhà dân cũng như các đại lý trong khu vực và lân cận.

DIC Energy là Công ty chuyên sản xuất viên nén gỗ, nhà máy sản xuất đặt ở Kon Tum, nằm trong khu vực có nguyên liệu đầu vào: mùn cưa, củi cành cao su, đảm bảo luôn dồi dào và nguồn lao động rẻ ổn định. Thực tế, Nhu cầu tiêu thụ gỗ viên nén trên thế giới rất lớn vì đây là nguồn nguyên liệu tái tạo carbon trung tính thay thế nguồn nguyên liệu hóa thạch. Đây cũng là nguồn nguyên liệu sinh khối chất lượng cao nhất với tro thải ít, khí thải sạch và nhiệt trị cao. Thị trường tiêu thụ viên gỗ nén Hàn Quốc là thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới, tính tới cuối năm 2014 Việt Nam là nước cung cấp lớn nhất cho thị trường này. Tuy nhiên thời gian qua nước này đã nhập khẩu khiến cho cung vượt cầu, nên vừa qua Chính phủ ban hành chính sách kéo dài thêm 5 năm, lộ trình tăng mức sử dụng năng lượng tái tạo khiến cho nhu cầu tiêu thụ gỗ viên nén nói chung và nhiều loại năng lượng tái tạo khác giảm xuống. Đặc biệt, giá dầu thô sụt giảm mạnh trong vài tháng qua đã khiến cho nhu cầu sử dụng năng lượng tái tạo chững lại... Năm 2015, hoạt động sản xuất và kinh doanh của DIC Energy gặp nhiều sức ép về nhu cầu tiêu dùng và giá cả. Kontum mùa mưa kéo dài nên giá nguyên liệu đầu vào tăng, thu mua không được sản lượng cao, thành phẩm bị hội ảm nhiều

nên chi phí sàng sảy lại tốn kém mà dẫn đến chất lượng hàng giảm sút. Kết thúc năm 2015, công ty đạt doanh thu thuần 1,5 tỷ và ghi nhận mức lợi nhuận âm 1,46 tỷ.

2. Tình hình tài chính

2.1 Tình hình tài sản:

Đvt: triệu đồng

| Chỉ tiêu | 2014 | 2015 | Thay đổi |
|--------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Tài sản ngắn hạn | 923,837 | 947,747 | 2.59% |
| <i>Phải thu khách hàng</i> | 289,742 | 273,736 | -5.52% |
| <i>Trả trước cho người bán</i> | 248,421 | 215,943 | -13.07% |
| Tài sản dài hạn | 296,484 | 312,612 | 5.44% |
| TỔNG TÀI SẢN | 1,220,321 | 1,260,359 | 3.28% |

Tổng tài sản năm 2015 đạt 1,260,359 tỷ đồng tăng 3.28% so với năm 2014. Trong đó tài sản ngắn hạn đạt 947,747 tỷ đồng tăng 2.59%; tài sản dài hạn đạt 312,612 tỷ đồng tăng 5.44%.

2.2 Tình hình nguồn vốn:

Đvt: triệu đồng

| Chỉ tiêu | 2014 | 2015 | Thay đổi |
|--|------------------|------------------|----------------|
| Nợ ngắn hạn | 902,336 | 903,383 | 0.12% |
| <i>Vay ngắn hạn</i> | 712,704 | 699,401 | -1.87% |
| Nợ dài hạn | 96,052 | 58,132 | -39.48% |
| <i>Vay và Nợ dài hạn</i> | 94,866 | 56,812 | -40.11% |
| NỢ PHẢI TRẢ | 998,388 | 961,515 | -3.69% |
| VỐN CHỦ SỞ HỮU | 204,051 | 282,965 | 38.67% |
| <i>Vốn đầu tư CSH</i> | 170,818 | 265,858 | 55.64% |
| <i>Các quỹ</i> | 20,753 | 3,062 | -85.25% |
| <i>Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối</i> | 8,000 | 12,648 | 58.1% |
| TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN | 1,220,321 | 1,260,359 | 3.24% |

2.3 Tình hình thay đổi vốn đầu tư của chủ sở hữu

Trong năm công ty có hai đợt tăng vốn điều lệ:

◦ Tháng 3/2015, DIC-Intraco hoàn tất việc phát hành tăng vốn bằng hình thức phát hành 8 triệu cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu (giá phát hành 10.000 đồng/cp), tăng vốn điều lệ lên 250.818.050.000 đồng. Đây là đợt phát hành gặp nhiều khó khăn nhất khi trong giai đoạn gần kết thúc đợt phát hành thì thị trường rơi vào xu hướng downtrend do ảnh hưởng tiêu cực từ sự sụt giảm của giá dầu, biến động mạnh của tỷ giá usd và hiện tượng phá giá bất thường của đồng Nhân dân tệ. Nắm bắt nhiều tín hiệu tốt từ những tín hiệu lạc quan về nền kinh tế vĩ mô khi Việt nam tham gia TPP, FTA và dự thảo nói room thu hút nguồn vốn từ nước ngoài, Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc công ty đã phối hợp sát sao với công ty chứng khoán tìm kiếm nhà đầu tư, làm việc với nhiều đối tác và cả với những khách hàng lâu năm để thuyết phục sự đồng hành, chia sẻ cùng DIC.

◦ Tháng 11/2015, DIC – Intraco hoàn tất việc phát hành tăng vốn từ nguồn vốn chủ sở hữu của công ty (tỷ lệ 6%) cho cổ đông hiện hữu, tăng vốn điều lệ lên 265.858.400.000 đồng.

Đvt: đồng

| STT | Nội dung | 01/01/2015 | 31/12/2015 |
|-----|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Vốn góp của chủ sở hữu | 170.818.050.000 | 265,858,400,000 |
| 2 | Thặng dư vốn cổ phần | 4.480.664.953 | 1,397,230,362 |
| 3 | Quỹ đầu tư phát triển | 20.753.045.306 | 3.061.997.239 |
| 4 | Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối | 7.999.617.154 | 12.648.165.483 |

3. Tình hình đầu tư, tình hình thực hiện các dự án

Dự án Khu cao ốc Trung tâm Thương mại Trần Hưng Đạo, Q.1

Công ty DIC hợp tác với Công ty TNHH SX TM DV Yên Khánh theo Hợp đồng hợp tác kinh doanh số ngày 26/01/2007 về việc xây dựng khu cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại 15 tầng tọa lạc tại số 112 Trần Hưng Đạo, Quận 1, TP.HCM. Công ty đang treo khoản phải thu của Yên Khánh 13.5 tỷ nhưng thực chất nếu tính tới thời điểm này Yên Khánh phải trả cho DIC tiền góp vốn gốc và lãi là khoảng 20 tỷ.

Dự án có nhiều thay đổi lớn trong nội dung thỏa thuận giữa hai bên. Công ty Yên Khánh đã hoàn chỉnh hồ sơ thiết kế, lập dự án đầu tư trên diện tích 917m² theo quy định để Tổng cục Hậu cần trình Bộ Quốc phòng phê duyệt. Nhưng trong tiến trình trình duyệt Tổng cục Hậu cần đã có đề nghị cho quy hoạch toàn bộ diện tích khu đất với diện tích 7.973,7m² thay vì quy hoạch theo diện tích cũ. Trường hợp tiếp tục góp vốn cùng Công ty Yên Khánh thực hiện dự án thì Công ty DIC-Intraco quá sức về tài chính.

Hai bên quyết định dừng hợp tác dự án và hiện tại, hai bên đang tiến hành quyết toán thanh lý các khoản đầu tư để Yên Khánh hoàn trả phần vốn góp và chi phí lãi vay. Dự kiến trong Quý 3/2016 Công ty sẽ thu về khoản vốn góp, còn phần lãi phát sinh trong những năm qua thì sẽ được thanh lý sau hoặc sẽ góp vốn vào cơ hội đầu tư khác cùng Yên Khánh.

Dự án Khu Công nghiệp xen kẽ Khu Dân cư tại xã Xuân Thới Thượng, Hóc Môn, TP.HCM

Công ty DIC hợp tác với Tổng công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Xây dựng (DIG) theo các Hợp đồng nguyên tắc hợp tác đầu tư tháng 11/2009 và tháng 10/2010 để thực hiện dự án Khu công nghiệp và dân cư tại xã Xuân Thới Thượng, Hóc Môn. TP.HCM. Dự án có quy mô 380 ha, trong đó 300 ha là khu công nghiệp và 80 ha là khu dân cư liên kế phục vụ cho tái định cư và nhà ở công nhân khu công nghiệp. Yếu tố thị trường không thuận lợi để triển khai dự án theo kế hoạch, DIG đã quyết định dừng góp vốn, quyết toán và treo chi phí xây dựng cơ bản dở dang trên BCTC của DIC khoảng 1 tỷ. Công ty DIC cắt giảm tối đa chi phí vận hành dự án và đồng thời ký kết hợp đồng với công ty tư vấn để tìm kiếm đối tác hoặc chuyển nhượng. Hiện tại, Công ty đã chỉnh sửa và chờ ý kiến phản hồi về hồ sơ dự án theo yêu cầu cơ quan chức năng.

Dự án Khu dân cư 25 ha tại xã Xuân Thới Sơn, Hóc Môn

Tháng 05/2010, Công ty DIC hợp tác với Công ty TNHH Đại Nguyễn để thực hiện dự án Khu dân cư tại xã Xuân Thới Sơn, Hóc Môn, TP.HCM. Dự án có quy mô 25 ha. Đến thời điểm hiện tại, Đại Nguyễn đã bàn giao cho DIC với tổng diện tích 29.793.4m² (2.9ha), các thửa đất không liền ranh, giấy tờ sổ đỏ giao cho DIC còn đứng tên của các hộ nông dân, tính pháp lý không chặt chẽ, trong trường hợp người đứng tên sổ mất hoặc đi nước ngoài thì sẽ rất phức tạp. DIC đã quyết định không tiếp tục thực hiện dự án và đang yêu cầu Công ty TNHH Đại Nguyễn hoàn trả số tiền đã nhận tạm ứng, lãi vay và phạt hợp đồng. Sau khi khởi kiện Đại Nguyễn, ngày 24/07/2014 Tòa án nhân dân huyện Hóc Môn tuyên án buộc Công ty TNHH Đại Nguyễn trả cho Công ty DIC-Intraco số tiền 44.498.339.730 đồng (bao gồm 18.878.050.000 đồng số tiền Công ty DIC đã chuyển cho Đại Nguyễn, 20.620.289.730 đồng tiền lãi, 5.000.000.000 tiền phạt cọc). Tuy nhiên, khi Công ty Đại Nguyễn kháng cáo lên đơn vị cấp cao là Tòa án nhân dân TPHCM thì tòa án ra quyết định hủy kết quả sơ thẩm và sẽ điều tra lại từ đầu.

Như vậy, dự án này sẽ còn kéo dài và rất phức tạp. Trong thời gian sắp tới, Ban Tổng Giám đốc sẽ làm việc lại với Đại Nguyễn để có những thương lượng khác nhằm thu hồi công nợ hoặc tìm hướng mở cho dự án nhất là khi thị trường bất động sản đang nóng dần lên trong 2 năm qua.

Dự án nhà máy Xi măng Hữu Nghị 2, tỉnh Phú Thọ

Sau khi công ty DIC chuyển 50 tỷ từ khoản góp vốn với công ty TNHH Hùng Vương để thành lập CTCP Xi măng Yên Mao sang mua lại Nhà máy sản xuất clinker và thành lập chi nhánh tại Phú Thọ để điều hành sản xuất thì đến nay đã mang lại hiệu quả nhất định. Việc đầu tư mua lại tài sản và liên doanh hợp tác này sẽ giúp DIC tiết giảm được nhiều chi phí trong sản xuất kinh doanh và chủ động hơn về nguồn nguyên liệu đầu vào sản xuất Clinker phục vụ thương mại xuất khẩu và nội địa. Đây sẽ là mảng kinh doanh trung và dài hạn mang tính chiến lược của Công ty và hiện nay cũng có hiệu quả đáng ghi nhận.

Còn khoản vốn góp hơn 30 tỷ còn lại sẽ được thu hồi khi quyền khai thác dự án được chuyển nhượng cho đối tác khác. Số tiền này chủ yếu là phần lãi phát sinh trong khoản vốn góp qua các năm.

4. Cải tiến về cơ cấu tổ chức, chính sách, quản lý

| Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm 2014 | Năm 2015 |
|--------------------|------------------|-----------|-----------|
| Thu nhập bình quân | Đồng/người/tháng | 6.100.000 | 6.750.000 |

Công ty luôn duy trì một môi trường làm việc năng động và thân thiện đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên. Công ty đã tạo điều kiện tối đa để mỗi cá nhân phát huy kinh nghiệm, năng lực của mình bằng việc khuyến khích, hỗ trợ chi phí các khóa đào tạo ngắn hạn cho nhân viên như: kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng phát triển thị trường và quản lý kinh doanh, kỹ năng giao tiếp đàm phán bán hàng chuyên nghiệp, ngoại ngữ trong thương mại

quốc tế... Đồng thời chú trọng để khen thưởng và tuyên dương những tập thể, cán bộ có những đóng góp tích cực, có những ý tưởng sáng tạo hiệu quả trong công việc.

Ngoài thực hiện đầy đủ các chế độ về BHXH, BHYT theo quy định của Nhà nước, Công ty luôn quan tâm và chăm lo đến đời sống của cán bộ, công nhân viên. Lương tháng 13, thưởng Tết, thưởng các dịp Lễ lớn, thưởng tiết giảm chi phí, thưởng hiệu quả công việc theo quý... là các hoạt động hàng năm được Công ty chú trọng. Bên cạnh đó, Công ty vẫn duy trì các chế độ phúc lợi khác cho CBNV như: cấp phát đồng phục, hỗ trợ nhân viên nữ nhân ngày Quốc tế Phụ nữ và ngày Phụ nữ Việt Nam, hỗ trợ thai sản, mừng kết hôn, sinh con, hỗ trợ CBNV khi gia quyến có tang chế.... Để nâng cao năng suất lao động và tạo môi trường gắn bó thân thiết, Công ty thường xuyên tổ chức các Chương trình văn hóa, văn nghệ như tổ chức tiệc mừng Trung thu và trao quà cho các con em CBCNV, khen thưởng cho các cháu có thành tích học tập xuất sắc, tổ chức thi đấu thể dục thể thao, du lịch...

Với mục tiêu ngày một công khai, tự động hóa và nâng cao hiệu quả một số công tác quản lý, tổ chức cán bộ, Công ty đã từng bước tìm hiểu và ứng dụng khoa học công nghệ như:

- Ứng dụng hình thức lấy dấu vân tay bằng máy để chấm công giờ ra vào Công ty của cán bộ công nhân viên và Công ty hiện cũng đang nghiên cứu phần mềm tính lương cho cán bộ công nhân viên.
- Chỉnh sửa lại trang web công ty với hình thức bắt mắt hơn và nội dung phong phú, đa dạng và đầy đủ hơn giúp cho các đối tác và các nhà đầu tư của Công ty dễ dàng nắm bắt được nhiều thông tin của Công ty hơn.
- Công ty cũng đã áp dụng chỉ số KPI trong toàn Công ty nhằm đánh giá đúng mức độ thực hiện công việc của tất cả CBCNV nhằm cải thiện chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên góp phần làm giảm chi phí và tăng năng suất lao động.

5. Phương hướng kế hoạch kinh doanh năm 2016

Dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu năm 2016, chỉ ở mức tăng trưởng 2,8%. Khu vực đồng Euro được dự đoán có thể đạt 1,6%, trong khi kinh tế Mỹ tụt lùi xuống còn 2,4% (so với mức 2,5% trong năm nay), kinh tế Trung Quốc dậm chân ở mức 3,7% trong cả 2 năm tới.

Sự tăng trưởng chậm lại của các nền kinh tế lớn sẽ ảnh hưởng nền kinh tế trong nước bởi đây đều là những thị trường xuất khẩu chính hiện nay của Việt Nam. Bên cạnh đó, thời gian qua kinh tế Việt Nam vẫn tăng trưởng dựa trên tài nguyên, khai khoáng nên không thực sự bền vững. Tuy nhiên, Chính phủ vẫn nhìn nhận năm 2016 nền kinh tế Việt Nam tiếp tục đã phục hồi ổn định, lạm phát được kiểm soát ở mức thấp. GDP cao ở mức 6,7% trong năm 2016 được đặt ra dựa trên kết quả tăng trưởng của nền kinh tế trong giai đoạn 2011-2015, kết quả ấn tượng từ tái cơ cấu nền kinh tế, thu ngân sách nhà nước, thu hút vốn FDI, cơ hội từ việc gia nhập Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP)... đặc biệt là kết quả cải cách hành chính, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia mà hiện nay Việt Nam đang triển khai. Khả năng năm 2016 Chính phủ sẽ giảm đầu

tư công để đảm bảo an ninh tài chính quốc gia do hiện tại bội chi ngân sách Nhà nước cao, gần sát trần giới hạn. Tập trung tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đẩy mạnh các giải pháp hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm, hỗ trợ thị trường.

Với dự báo tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam như trên, Hội đồng quản trị cùng Ban Tổng Giám đốc Công ty xin đề ra kế hoạch để phấn đấu hoàn thành trong năm 2016 như sau:

- Doanh thu thuần hợp nhất: 3.797 tỷ đồng (127% TH 2015)
- Lợi nhuận trước thuế hợp nhất: 33.8 tỷ đồng (129% TH 2015)
- Doanh thu thuần Công ty mẹ: 2.854 tỷ đồng (137% TH 2015)
- Lợi nhuận trước thuế Công ty mẹ: 22.5 tỷ đồng (163% TH 2015)
- Cổ tức dự kiến: 5% đến 10%

Để đạt kế hoạch kinh doanh năm 2016, Ban lãnh đạo đã họp từng phòng ban tiếp nhận những ý kiến, kiến nghị và định hướng như sau:

❖ **Đối với vấn đề sản xuất:**

Ban lãnh đạo Công ty mẹ sẽ sát sao trong vấn đề báo cáo thường xuyên từ các nhà máy để có những chỉ đạo kịp thời, tăng cường trách nhiệm quản lý của Giám đốc nhà máy, trưởng nhóm các bộ phận sản xuất. Thiết lập lại quy trình cũng như thực hiện kiểm tra chất lượng sản phẩm để đảm bảo các mục tiêu về tiến độ và chất lượng hàng hóa bán ra thị trường nhằm củng cố thương hiệu và uy tín.

Giám sát chặt chẽ về giá cả chất lượng nguyên vật liệu đầu vào. Cải tiến máy móc thiết bị, luôn đảm bảo quy trình duy tu bảo dưỡng nhanh chóng kịp thời theo kế hoạch và đề xuất của Nhà máy để sản lượng đầu ra luôn đáp ứng kịp với sản lượng kinh doanh.

❖ **Đối với vấn đề kinh doanh**

- Mảng xuất khẩu năm 2016 sẽ gặp nhiều khó khăn và khó lường trước được biến động giá cả của thị trường nước ngoài. Mặc dù Công ty luôn ký hợp đồng nguyên tắc giá và sản lượng vào cuối mỗi năm để chốt kế hoạch cho năm sau. Tuy nhiên khi mặt bằng giá giảm quá sâu thì việc linh hoạt điều chỉnh giá cho phù hợp và cân nhắc theo từng thời điểm để hỗ trợ cũng như đồng hành cùng khó khăn với khách hàng. Bên cạnh đó, Ban Tổng Giám đốc cùng giám đốc các bộ phận sẽ nỗ lực tìm kiếm thêm khách hàng mới, có chính sách điều phối hàng một cách phù hợp và ưu tiên đẩy mạnh lấy hàng clinker, xi măng từ nhà máy của Công ty.
- Mảng kinh doanh nội địa sẽ có chế tài phạt thường cụ thể đối với tập thể, cá nhân trong trường hợp hao hụt hàng hóa trong quá trình xếp dỡ và phạt chậm giải phóng tàu xà lan.
- Nghiên cứu và khai thác thị trường các mặt hàng bột đá, bột vôi, bột dolomite, xi, than...
- Giám sát chặt chẽ công tác bán hàng, tiếp thị. Rà soát lại các thị trường, khu vực doanh số giảm để có chính sách chăm sóc phù hợp vực dậy thị phần. Duy trì mối quan hệ với các khách hàng đại lý hiện có và tìm thêm đại lý mới. Bên cạnh đó phối hợp với Nhà máy để xử lý kỹ thuật và đáp ứng hàng thiếu, hàng lẻ đột xuất cho khách hàng.

- Lên kế hoạch cụ thể trong kinh doanh để Nhà máy sản xuất phù hợp với nhu cầu tiêu thụ, tránh việc hàng tồn kho quá lớn.
- Phối hợp với các bộ phận khác để thông tin được thông suốt, kịp thời và đúng tiến độ thời gian thanh toán và thu hồi công nợ.
- Báo cáo, giao ban liên tục với Ban Tổng giám đốc để nhận được sự tham vấn chỉ đạo chiến lược kinh doanh theo từng thời điểm. Chủ động lập dự trù kinh phí chiến lược marketing, khuyến mãi... nhằm quảng bá thương hiệu, tăng tính cạnh tranh của sản phẩm để trình lên ban lãnh đạo phê duyệt.
- Lên kế hoạch cắt giảm, có thể là giải thể bộ phận có những mặt hàng kinh doanh không mang lại hiệu quả liên tục trong nhiều năm.

❖ **Đối với vấn đề tài chính**

- Xây dựng kế hoạch phân bổ tài chính và sử dụng nguồn lực tài chính để tài trợ cho các hoạt động đầu tư, phát triển sản xuất kinh doanh tránh lãng phí và thất thoát. Đặc biệt, tránh trường hợp không thanh toán kịp cho nhà cung cấp và đơn vị vận chuyển dẫn đến tình trạng khó khăn cho việc tiếp cận hàng giá rẻ, thuê tàu giá thấp làm giảm hiệu quả kinh doanh cũng như mất uy tín với khách hàng.
- Xây dựng kiểm soát nội bộ có hiệu quả nhằm ngăn ngừa mọi rủi ro trong công tác kế toán.
- Xây dựng hệ thống kế toán quản trị nhằm cung cấp cho Ban điều hành những thông tin kế toán kịp thời, phục vụ công tác điều hành sản xuất kinh doanh.

❖ **Đối với vấn đề quản trị nhân sự và tổ chức bộ máy**

- Cơ cấu lại bộ máy tổ chức theo hướng tinh gọn, sử dụng và bố trí nguồn nhân sự một cách hợp lý để giảm chi phí quản lý.
- Chuẩn hóa bộ máy Ban lãnh đạo Công ty và bộ phận kinh doanh phù hợp với hoạt động kinh doanh.
- Tuyển dụng thêm những lao động có năng lực bổ sung vào vị trí còn thiếu, còn yếu về chuyên môn và có chính sách trả lương tương xứng với khả năng làm việc và cống hiến của từng người lao động để thu hút nhân tài ở những vị trí quan trọng.

Trên đây là báo cáo năm 2016 của Ban Tổng giám đốc, xin trân trọng báo cáo với Đại hội đồng cổ đông./.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Nơi nhận:

- Như trên
- HĐQT, BKS, TGD
- Lưu vt

NGUYỄN ĐỨC HẢI