



Số: ...../TT-TGD

## KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2015 TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2020

### I. TỔNG QUAN CÔNG TY:

**TRACODI** là chữ viết tắt tiếng Anh của tên Công ty - Tổng Công ty Đầu tư Phát triển công nghiệp và Vận tải (**TR**ansport and **CO**munication **D**evelopment **I**nvestment Corporation), được thành lập theo Quyết định số 1988/QĐ/TCCB-LĐ ngày 30/10/1990 do Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải và Bưu điện Bùi Danh Lưu ký. Công ty đã có lịch sử hoạt động 25 năm với thế mạnh trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng, vận tải (doanh nghiệp đầu tiên liên doanh thành lập Taxi tại Việt Nam), khai thác đá (liên doanh đầu tiên khai thác mỏ đá lớn nhất vùng ĐBSCL) và là một trong những doanh nghiệp đầu tiên khai thác mảng xuất khẩu lao động. Công ty đã trải qua nhiều giai đoạn lịch sử thay đổi cơ quan chủ quản, chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ TNHH MTV vốn do nhà nước sở hữu, cổ phần hóa chuyển sang công ty cổ phần từ 2013. Năm 2015 đánh dấu một bước ngoặt quan trọng, chủ sở hữu quản lý vốn thuộc nhà nước (SCIC) đã thoái vốn thành công tại TRACODI. Đánh dấu một thời kỳ mới TRACODI là công ty có vốn sở hữu 100% tư nhân. Sự thay đổi này chắc chắn sẽ là một bước quan trọng đưa TRACODI, một doanh nghiệp đã từng tạo dựng được một tên tuổi trong 25 năm qua, sẽ tiếp tục phát huy tiềm lực, phát triển bền vững và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu.

### II. THỰC TRẠNG CÔNG TY TẠI THỜI ĐIỂM THOÁI VỐN:

- Tổng quan kết quả kinh doanh Công ty năm 2014 rất kém, phát sinh lỗ (-1,2 tỷ đồng), trong đó hoạt động kinh doanh các mảng cốt lõi gần như không tạo ra lợi nhuận đáng kể. Kết quả kinh doanh chung của Công ty nếu không có sự đóng góp từ doanh thu tài chính (8,9 tỷ đồng, đến từ Liên doanh VINATAXI và ANTRACO) đóng góp 80% vào lợi nhuận chung thì khả năng con số lỗ năm 2014 sẽ cao hơn.
- Các vấn đề về kiểm tra tính tuân thủ và giám sát của Công ty hoàn toàn không có, Công ty không có bộ phận kiểm soát nội bộ. Các hoạt động của Công ty không thể hiện có sự kiểm tra, giám sát đảm bảo tính tuân thủ các quy chế và quy trình là nguyên nhân dẫn đến tình trạng phát sinh công nợ kéo dài không thu hồi được. Hệ thống các quy chế, quy trình còn thiếu, chưa cụ thể dẫn đến các hoạt động kinh doanh, quản lý tài chính được thực hiện theo thói quen, cảm tính. Đây là nguyên nhân dẫn đến Công ty còn tồn đọng công nợ lớn, nguy cơ tổn thất cao không kiểm soát được rủi ro trong vận hành kinh doanh.
- **Vấn đề trích lập dự phòng:** Công ty chưa thực hiện trích lập một cách đầy đủ, cũng như chưa đánh giá những khả năng tổn thất tiềm ẩn có thể xảy ra đối với các công nợ phải thu của Công ty. Theo kiểm tra sơ bộ nếu đánh giá lại một cách đầy đủ theo nguyên tắc chuẩn mực kế toán thì báo cáo Công ty có khả năng sẽ ghi nhận lỗ phát sinh thêm 16,3 tỷ đồng.

- **Thực trạng mảng xây dựng:** Tồn tại công nợ phải thu khá lớn (29,4 tỷ đồng) trong đó có nhiều khoản có khả năng tổn thất không thu hồi được (ước khả năng tổn thất 40%). Nguyên nhân chủ yếu do Công ty ứng vốn thi công cho Tổ/ Đội vượt dự toán ban đầu và khả năng xin chủ đầu tư duyệt bù giá khó đạt 100% như đề xuất. Tình hình tài chính Tổ/ Đội được khoán không có khả năng chi trả cho khoản chênh lệch này vì vậy khả năng tổn thất cao. Ngoài ra Công ty còn có những bảo lãnh cho Tổ/ Đội vay vốn thi công, khả năng Công ty sẽ liên quan trách nhiệm phải gánh nợ khi Tổ/ Đội không có khả năng thanh toán. Theo mức khoán thông thường cho Tổ/ Đội là 3% tuy nhiên có những hợp đồng chỉ ở mức 1% dẫn đến giảm doanh thu khá lớn cho Công ty.
- **Mảng xuất nhập khẩu hàng hóa** (bản chất là Ủy thác nhập khẩu): Tuy tạo ra doanh số cao nhưng lợi nhuận gộp thu được rất thấp (phí thu 1,1% và sau khi trừ các chi phí trực tiếp, tỷ suất lợi nhuận/doanh thu chỉ còn 0,1%) trong khi trách nhiệm và rủi ro cho Công ty là không nhỏ (rủi ro khách hàng chậm thanh toán, rủi ro hàng tồn kho lỗi thời giảm chất lượng, rủi ro pháp luật khi hàng bị tịch thu). Hiện tại mảng này cũng còn tồn tại công nợ phải trả cho khách hàng 311.017 USD và hàng tồn kho đến ngày 17/4/2015 là 26,8 tỷ đồng.
- **Mảng xuất khẩu lao động:** Là mảng có đóng góp lợi nhuận tốt nhất trong các mảng kinh doanh chính của Công ty. Tuy nhiên, hoạt động mảng này phần lớn Công ty liên kết bên ngoài, phải chia sẻ doanh thu phí thu được khá lớn (>50% phí thu) trong khi trách nhiệm của Công ty cũng rất lớn. Vì vậy, mặc dù có doanh số cao nhưng lợi nhuận gộp Công ty thấp (chỉ còn khoảng 23%). Cơ chế ký kết liên kết chưa rõ ràng, có nhiều yếu tố thuận lợi cho phía liên kết cụ thể ngày 08/04/2015 Công ty ký kết hợp đồng với Công ty Long Á Châu trong đó thỏa thuận mức phí TRACODI hưởng 50 USD/lao động (theo mức phí thu cho người lao động đi Đài Loan là 140 USD/người). Như vậy, với mức TRACODI được hưởng sau khi trừ các phí nộp thì doanh thu còn lại chỉ 30%. Ngoài ra các dịch vụ cộng thêm cho mảng này cũng rất tiềm năng (đào tạo) nhưng gần như Công ty không khai thác trong thời gian qua.
- **Mảng dịch vụ du lịch:** Chưa có quy chế khoán thực sự hiệu quả cho Công ty, mức giao khoán của mảng này (10 triệu đồng/tháng) cho Công ty thấp không bù đắp được chi phí quản lý của Công ty. Đồng thời việc xây dựng văn phòng cho Trung tâm Du lịch hiện đã bị thanh tra xây dựng buộc tháo dỡ và phải ghi nhận vào chi phí khá lớn cho việc đầu tư văn phòng này nếu bị tháo dỡ (chi phí xây dựng 185 triệu đồng chỉ mới khấu hao 7 tháng).
- **Thủ tục triển khai dự án TRACODI Tower:** Đã kéo dài nhiều năm đến nay vẫn chưa hoàn tất trong khi chi phí thuê đơn vị tư vấn đã ứng tiền hơn 2,85 tỷ đồng (80% giá trị hợp đồng). Năng lực đơn vị tư vấn khả năng không thể hoàn tất tiếp được hồ sơ cho dự án.
- **Liên doanh VINATAXI:** Công ty hoàn toàn không kiểm soát được các hoạt động kinh doanh cũng như tài chính và trong các năm gần đây thiếu sự quan tâm hỗ trợ dẫn đến hoạt động kinh doanh của liên doanh này ngày càng không cạnh tranh được các đối thủ.
- **Liên doanh ANTRACO:**
  - + Lịch sử hình thành và hoạt động của Liên doanh ANTRACO đến thời điểm hiện nay đã có bề dày trên 20 năm, trong đó trên 10 năm thời gian đầu hoạt động sản xuất kinh doanh gặp rất nhiều khó khăn, hoạt động cầm chừng, kết quả kinh doanh thấp. Có thời điểm tưởng chừng như phá sản nhưng bằng nghị lực của Lãnh đạo hai bên Liên doanh và sự gắn bó, trách nhiệm của Ban điều hành cùng cán bộ công nhân viên Liên doanh ANTRACO đã khắc phục được khó khăn, vượt qua thử thách. Kết quả những năm gần đây hoạt động sản xuất kinh doanh của Liên doanh ANTRACO đạt kết quả tương đối tốt, sản lượng năm sau cao hơn năm trước kéo theo lợi nhuận năm sau cũng cao hơn năm

trước. Đời sống cán bộ công nhân viên ổn định và ngày càng được cải thiện, thu nhập bình quân đầu người tương đối cao so với khu vực.

- + Vị trí mỏ đá hiện nay có một lợi thế đặc biệt trong khu vực, sản lượng cũng như quy mô khai thác được nâng cao (thời gian khai thác được gia hạn thêm 10 năm, trữ lượng khai thác còn 24 triệu m<sup>3</sup>, công suất khai thác từ 500 ngàn m<sup>3</sup> được nâng lên 1 triệu m<sup>3</sup>), chất lượng đá (cường độ kháng nén cao) rất tốt để cung cấp cho nhiều thị trường hiện tại và những thị trường đầy tiềm năng rất khó tính. Đó là thế mạnh trong cạnh tranh mà không phải mỏ đá nào trong khu vực miền Tây Nam bộ cũng có được. Tuy nhiên, với cơ cấu tổ chức và cách thức điều hành hiện nay vẫn còn những tồn tại chưa đáp ứng được với tiềm năng sẵn có của Liên doanh cụ thể như sau:
  - Cơ cấu tổ chức cán bộ chưa thật sự hợp lý, một số cán bộ ở phòng ban có chuyên môn chưa phù hợp, đặc biệt là vai trò bộ phận kinh doanh, vật tư, thu hồi công nợ, Giám đốc điều hành.
  - Nội bộ còn mất đoàn kết và có biểu hiện lợi ích nhóm.
  - Định mức kinh tế kỹ thuật phục vụ cho SXKD chưa được quan tâm đúng mức, chưa hoàn thiện và chưa được cải tiến hằng năm nhằm hạ giá thành sản phẩm.
  - Chưa quản lý tốt những vật tư, phụ tùng sau khi thay thế không còn sử dụng và những sản phẩm phụ khác.
  - Chi phí vật tư, phụ tùng thay thế phục vụ cho sửa chữa nhỏ, vừa và lớn còn quá cao.
  - Chi phí vận chuyển chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu và cũng mang lại lợi nhuận không nhỏ, nhưng hiện nay hai bên Liên doanh chưa có chiến lược đầu tư mà vẫn thuê bên ngoài vận chuyển với chi phí còn cao, chưa mang tính cạnh tranh.
  - Trong thời gian gần đây Liên doanh ANTRACO có đầu tư mới một số tài sản nhưng quy trình thủ tục thực hiện chưa đúng.

### **KẾT LUẬN:**

*Thực trạng của Công ty về tình hình tài chính, hiệu quả kinh doanh và những bất cập nêu trên nếu không có một sự đột phá thay đổi lớn trong công tác quản trị, điều hành và định hướng lại hoạt động thì nguy cơ Công ty sẽ tiếp tục kinh doanh thua lỗ và việc mất vốn là hoàn toàn có thể xảy ra trong vòng 1-2 năm nữa. Sự thay đổi chủ sở hữu tại thời điểm này cũng là đúng thời điểm nhằm vực dậy Công ty đã có bề dày lịch sử hình thành và phát triển 25 năm. Để TRACODI có thể tiếp tục phát triển đòi hỏi cần có sự thay đổi lớn trong công tác quản trị, xác định tầm nhìn và mục tiêu mới, thay đổi chiến lược kinh doanh và cần có cả sự thay đổi về văn hóa trong doanh nghiệp.*

### **III. TẦM NHÌN:**

Trở thành một Công ty hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung ứng và đào tạo lao động đi làm việc nước ngoài, dịch vụ vận tải, xây dựng hạ tầng và khai thác đá.

### **IV. MỤC TIÊU:**

- Top 5 thị trường Việt Nam về xuất khẩu lao động, góp phần khai thác thị trường lao động đầy tiềm năng của Việt Nam.
- Đầu tư mở rộng năng lực khai thác mỏ đá cung ứng sản lượng lớn cho lĩnh vực xây dựng hạ tầng, tìm kiếm cơ hội M&A, xin cấp phép khai thác thêm mỏ mới nâng cao tổng sản lượng khai thác.

- Khôi phục lại uy tín và năng lực trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng và công nghiệp nhằm nắm bắt cơ hội và tiềm năng trong lĩnh vực hạ tầng của Việt Nam đang trong thời kỳ phát triển.
- Đẩy mạnh công tác hỗ trợ và hợp tác cùng đối tác khôi phục lại vị thế kinh doanh của VINATAXI, đồng thời tìm kiếm cơ hội đầu tư M&A để mở rộng năng lực cạnh tranh cho mảng Taxi.
- Tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới cho Công ty trong việc khai thác tiềm năng cho hoạt động thương mại xuất nhập khẩu đón đầu cơ hội Việt Nam gia nhập TPP.

## V. GIÁ TRỊ CỐT LÕI:

***“Không ngừng tạo dựng giá trị vượt trội cho cổ đông, người lao động và xã hội”***

- TRACODI đã bước sang một thời kỳ mới hoạt động dưới loại hình cổ phần có vốn sở hữu 100% tư nhân đòi hỏi cần có sự cam kết mang lại không chỉ là giá trị thông thường mà phải là giá trị cao nhất cho cổ đông, cho chủ sở hữu Công ty.
- Ngoài yếu tố giá trị kinh tế mang lại, Công ty cũng chú trọng đến người lao động vì nhân tố con người là tài sản quý giá nhất góp phần rất lớn trong việc tạo ra các giá trị cho Công ty.
- TRACODI cũng là một doanh nghiệp kinh doanh góp phần tạo ra các giá trị đóng góp chung vào nền kinh tế vì vậy sự quan tâm đến xã hội cộng đồng là một giá trị không thể tách rời trong suốt quá trình phát triển của Công ty.
- Đảm bảo suất sinh lợi bình quân hàng năm cho cổ đông (bao gồm cổ tức và giá trị cổ phiếu tăng trưởng) đạt tối thiểu 25%/năm.

## VI. LỢI THẾ CẠNH TRANH CÔNG TY:

- Có lịch sử hình thành và phát triển 25 năm đã tạo dựng giá trị thương hiệu, thương quyền TRACODI trong các lĩnh vực xây dựng hạ tầng, xuất khẩu lao động, vận tải, khai thác đá.
- Công ty sở hữu thương hiệu và thương quyền có giá trị không phải doanh nghiệp nào cũng có được, cụ thể như:
  - Giấy phép xuất khẩu lao động: Tiềm năng lĩnh vực này còn rất lớn tạo nhiều cơ hội khai thác cho Công ty không chỉ thị trường truyền thống (Đài Loan) mà có thể mở rộng nhiều quốc gia khác trong tương lai.
  - VINATAXI: Liên doanh VINATAXI cũng là thương hiệu taxi đầu tiên tại Việt Nam, có giá trị thương quyền cạnh tranh rất lớn nếu chú trọng đến đẩy mạnh hoạt động kinh doanh sắp tới của VINATAXI.
  - Có thương quyền khai thác mỏ đá lớn nhất vùng ĐBSCL (Tri Tôn, An Giang) với trữ lượng khai thác còn rất lớn (hơn 12 triệu m<sup>3</sup>, thời hạn khai thác còn đến năm 2023); ngoài ra chất lượng đá của mỏ có tiêu chuẩn cao đủ tiêu chuẩn cung ứng cho các công trình xây dựng đòi hỏi chất lượng cao (sân bay, bến cảng...).
  - Công ty đã có bề dày hoạt động 25 năm có đội ngũ nhân sự gắn bó có kinh nghiệm trong các mảng hoạt động.
  - Lợi thế về đất đai: công ty đang thuê văn phòng tại khu đất trung tâm, nằm trong quy hoạch có chủ trương cho xây dựng khu phức hợp cao ốc văn phòng và thương mại. Đây là lợi thế công ty phát triển thêm mảng dự án bất động sản, tạo thêm giá trị tài sản cho Công ty.

- Chủ sở hữu mới (Bamboo Capital và Trường Thành Việt Nam) có lợi thế là công ty chuyên đầu tư đa ngành, có nguồn lực tài chính mạnh và đội ngũ nhân sự kinh nghiệm, quan hệ chính trị vững mạnh sẽ hỗ trợ tốt cho TRACODI trong giai đoạn chuyển mình phát triển sang thời kỳ mới.
- Có sự hậu thuẫn từ đơn vị kinh tế nghiệp vụ của ngành (Công ty Trường Thành Việt Nam) góp phần xây dựng quan hệ hỗ trợ cho Công ty tiếp cận được nhiều dự án lớn, tiềm năng trong tương lai.

## VII. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP:

### “Đoàn kết – Minh bạch – Trách nhiệm”

- **Đoàn kết:** Tiếp tục phát huy tinh thần đoàn kết chính là sức mạnh đã tạo dựng giá trị cho công ty trong 25 năm qua và sẽ tiếp tục tồn tại trường tồn cùng doanh nghiệp.
- **Minh bạch:** Một sự cam kết đổi mới trong tất cả các hoạt động công ty là sự thể hiện sự minh bạch từ nội bộ cho đến đối với khách hàng, đối tác bên ngoài và đối với cả cổ đông. Minh bạch là nhân tố tạo dựng giá trị uy tín doanh nghiệp, niềm tin cho khách hàng, đối tác và nhà đầu tư.
- **Trách nhiệm:** thể hiện tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân trong công ty chính là sự chứng minh năng lực và thể hiện ý chí gắn bó đồng hành cùng công ty phát triển. Tinh thần trách nhiệm là nguồn gốc giúp cho công ty có thể phát triển một cách bền vững.

## VIII. KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG:

### 1. Công tác hỗ trợ kinh doanh:

- Nhanh chóng sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, quy hoạch nhân sự nhằm sớm ổn định tinh thần và tâm lý nhân sự.
- Quy hoạch bố trí lại tổng thể văn phòng làm việc, công năng sử dụng nhằm khai thác triệt để mặt bằng văn phòng góp phần giảm chi phí (cũng lưu ý tính pháp lý việc cho thuê lại).
- Xây dựng, thay đổi và ban hành tất cả quy chế, quy trình nghiệp vụ mới trên cơ sở thay đổi theo định hướng chiến lược phát triển mới tạo sự quản lý chặt chẽ, minh bạch và kiểm soát rủi ro tốt nhất.
- Xây dựng lại bảng mô tả công việc mới phù hợp với sự thay đổi công việc và cơ cấu tổ chức mới nhằm đánh giá tính hiệu quả, tạo sự trách nhiệm và công bằng cho tất cả người lao động.
- Xây dựng lại cơ chế thu nhập mới đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với công việc, năng lực và sự đóng góp của mỗi cá nhân, gắn với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Nâng cấp, trang bị hệ thống CNTT hiện đại nhằm đáp ứng xử lý, quản trị công việc nhanh chóng, hiệu quả, tối ưu hóa năng suất lao động.
- Hoàn thiện thủ tục ký lại hợp đồng thuê văn phòng với Cty Phát triển nhà TPHCM, các thủ tục pháp lý thiết lập quyền sở hữu đối với các phần diện tích Công ty đã thực đền bù giải tỏa trước đây.

### 2. Công tác tổ chức hoạt động sản xuất – kinh doanh:

- Hoạch định lại chiến lược kinh doanh trên cơ sở xây dựng chiến lược trung và dài hạn từ 3 đến 5 năm để Ban điều hành có tầm nhìn và sự chuẩn bị tốt.
- Xây dựng lại kế hoạch kinh doanh 2015 tổng thể cho Công ty trong đó phân bổ cho từng mảng kinh doanh nhằm thực hiện công tác ký cam kết chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh, kế hoạch chi phí cho các cấp quản lý phụ trách từ HĐQT đến Tổng Giám đốc đến các cấp bên dưới.
- **Mảng xuất khẩu lao động:** Cần tăng tốc nhanh chóng gia tăng thị phần và thị trường: Tập trung đẩy mạnh triển khai phát triển mảng xuất khẩu lao động trực tiếp do Công ty làm; thành lập chi nhánh Hà Nội quản lý tốt công tác thu chi và mở rộng thị trường; tìm kiếm thêm đối tác xuất khẩu lao động tại các thị trường khác (Nam Phi, Đông Âu); xây dựng lại tiêu chí, chính sách hợp tác một cách rõ ràng và hợp lý đối với các Trung tâm liên kết, mục tiêu nâng dần quyền lợi Công ty được hưởng tối thiểu 70% doanh thu; Tổ chức các Trung tâm Đào tạo trực thuộc TRACODI nhằm trực tiếp khai thác doanh thu từ mảng đào tạo, tuyển dụng, và các dịch vụ công thêm của hoạt động dịch vụ xuất khẩu lao động.
- **Mảng xây dựng:** Cũng cố nhân lực và từng bước tạo dựng lại uy tín: tập trung công tác thu hồi công nợ triệt để hoàn tất trong năm 2015 không gây bất kỳ tổn thất nào cho Công ty; tìm giải pháp tinh thể để triển khai hoàn tất nhanh chóng các công trình mà Công ty đã nhận trong năm nay (có 2 công trình); tăng cường tiếp thị để có thêm các hợp đồng mới.
- **Mảng xuất nhập khẩu hàng hóa:** Tập trung công tác giải quyết tồn kho hiện tại và cần đánh giá lại tính hiệu quả kinh doanh (mức phí thu thấp so với trách nhiệm công ty) cho phù hợp tương xứng với trách nhiệm công việc. Triển khai thêm mảng kinh doanh thương mại trong việc phối hợp với các công ty thành viên trong Bamboo Group.
- **Mảng dịch vụ du lịch:** Xây dựng lại cơ chế khoán phù hợp trên cơ sở đôi bên cùng có lợi, phải tạo hiệu quả cho Công ty.
- Lập kế hoạch hỗ trợ phối hợp thường xuyên cùng các liên doanh ANTRACO, VINATAXI trong hoạt động sản xuất kinh doanh góp phần khai thác hiệu quả đầu tư vào các liên doanh. Cơ chế hợp giao ban với đối tác, ban điều hành liên doanh để thường xuyên nắm bắt hoạt động kinh doanh.

### 3. Công tác tài chính – kế toán:

- Đánh giá lại tình trạng công nợ phải thu, phải trả có đề xuất tham mưu cho HĐQT và BDH trong công tác thu hồi nợ, trích lập dự phòng và hoàn nhập (nếu có).
- Xây dựng lại các quy trình nghiệp vụ có liên quan đảm bảo công tác kiểm soát thu/ chi, tài chính công ty được minh bạch, sử dụng vốn hiệu quả và giảm thiểu tổn thất cho Công ty.
- Điều phối và đảm bảo thanh khoản tiền mặt cho hoạt động của Công ty, các chi nhánh, liên doanh và công ty con.
- Thay đổi, nâng cấp phần mềm kế toán đồng bộ trên toàn hệ thống từ Công ty mẹ, chi nhánh và công ty con hỗ trợ cho công tác ra báo cáo và quản lý kế toán được nhanh chóng và an toàn.
- Ban hành các chế độ báo cáo nội bộ đối với công ty liên doanh, báo cáo hợp nhất đối với các công ty con.

- Phối hợp trong công tác báo cáo nội bộ và báo cáo hợp nhất với Công ty mẹ, Bamboo Capital và tuân thủ các quy định có liên quan đến Công ty mẹ khi niêm yết trên thị trường chứng khoán.

#### **4. Công tác phát triển dự án:**

- Nhanh chóng hoàn thiện các thủ tục pháp lý cho 2 dự án: TRACODI Tower và TTTM Củ Chi.
- Xây dựng lại đề án tiền khả thi cho các dự án trên cơ sở điều chỉnh quy hoạch, công năng khai thác và đánh giá tiềm năng thị trường khai thác.
- Xây dựng kế hoạch nguồn vốn, kế hoạch liên doanh hợp tác chuẩn bị cho việc triển khai dự án khi đã hoàn tất thủ tục pháp lý và chấp thuận chủ trương của cơ quan nhà nước.
- Tìm kiếm đối tác chuyên nhượng dự án Củ Chi sau khi hoàn tất pháp lý.

#### **5. Công tác pháp chế:**

- Rà soát lại tất cả các hợp đồng kinh tế, thỏa thuận đang còn hiệu lực kiểm tra pháp lý và lưu ý những vấn đề rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra cho Công ty.
- Chuẩn hóa lại các hợp đồng mẫu, mẫu biểu giao dịch với bên ngoài đảm bảo chặt chẽ về tuân thủ luật pháp và an toàn cho Công ty.
- Tập trung rà soát lại các vụ tranh kiện của Công ty và tiếp tục có biện pháp thực hiện các kết luận của tòa án thu hồi nợ. Đặc biệt đối với trường hợp Công ty Ngọc Sương có dấu hiệu lừa đảo, làm sai quy định cần nghiên cứu cũng cố chứng cứ hình sự hóa vụ án.
- Tham mưu cho HĐQT và BĐH công tác pháp chế trong thu hồi công nợ Công ty.
- Thực hiện công tác rà soát lại sở hữu trí tuệ và sở hữu thương hiệu, thương quyền của Công ty và các công ty con.
- Hỗ trợ các thủ tục pháp lý liên quan đến triển khai các dự án của Công ty như: TRACODI Tower và TTTM Củ Chi.

#### **6. Liên doanh ANTRACO:**

- Nhanh chóng xúc tiến cuộc họp HĐQT ANTRACO để nắm bắt tình hình hoạt động kinh doanh Công ty; thay thế nhân sự tham gia HĐQT mới, thỏa thuận với đối tác điều chỉnh một số điểm trong Điều lệ cho phù hợp, Kiểm soát lại các số liệu báo cáo kiểm toán, Phân công nhân sự HĐQT phụ trách và nắm lại các hoạt động của liên doanh.
- Tái cấu trúc bộ máy nhân sự: Những nhân sự được bổ nhiệm vào các vị trí quan trọng trong Liên doanh phải là những nhân sự có trình độ, chuyên môn và tâm huyết với nghề với doanh nghiệp. Trong đó, nhân sự quan trọng nhất là Giám đốc điều hành do phía TRACODI bổ nhiệm. Giám đốc mới của TRACODI sẽ phải nhận kế hoạch sản xuất kinh doanh, lợi nhuận rõ ràng và chịu trách nhiệm về kế hoạch đã nhận cụ thể lợi nhuận từ ANTRACO sau thuế là 30,6 tỷ đồng.
- Có quy chế giám sát chéo trong hoạt động sản xuất kinh doanh để triệt tiêu lợi ích nhóm.
- Thành lập Hội đồng xây dựng định mức chi phí sản xuất sát với thực tế và thường xuyên đánh giá lại định mức chi phí nhằm hạ giá thành đơn vị sản phẩm.
- Có chính sách giám sát hoặc tìm những cơ sở cung cấp tin cậy để thực hiện giao dịch mua bán vật tư, phụ tùng thay thế.

- Ban hành quy trình kiểm tra bảo dưỡng theo chuẩn ISO về vận hành máy móc thiết bị đảm bảo sản xuất thông suốt và tiết kiệm chi phí.
- Cùng với phía đối tác Cơ khí An Giang có chiến lược đầu tư phương tiện vận tải hoặc tổ chức đầu giá công khai chọn gói vận chuyển để giảm chi phí, tạo thế cạnh tranh với các đối thủ khác.
- Có cơ chế thưởng phạt vượt kế hoạch rõ ràng, cụ thể thưởng 30% lợi nhuận vượt kế hoạch cho cá nhân, tập thể trực tiếp SXKD.
- Lập phương án và quy trình khai thác khoan nổ mìn cụ thể, rõ ràng để tiết kiệm thuốc nổ, hiệu quả nổ và an toàn lao động trong sản xuất.

## 7. Liên doanh VINATAXI:

- Đề xuất đối tác hợp HĐQT để thay thế nhân sự mới; thảo luận đối tác phương án hợp tác phát triển và tăng vốn để đẩy mạnh phát triển kinh doanh; thảo luận lại vai trò mỗi bên tham gia trong liên doanh trên cơ sở minh bạch, đảm bảo lợi ích kinh tế các bên (các vị trí điều hành, HĐQT, cần lập BKS); nghiên cứu phương án đề xuất đối tác về việc M&A Taxi Savico Comfort.
- Xây dựng kế hoạch phát triển VINATAXI thành một doanh nghiệp taxi dẫn đầu thị trường Việt Nam trong giai đoạn 2015-2018.
- Đề nghị phía đối tác cùng TRACODI góp đủ vốn điều lệ để cùng nhau phát triển và quản lý. Nếu được sẽ đề nghị phía đối tác cho TRACODI tăng vốn lên 49% để đồng quản lý và hỗ trợ mọi mặt về bến bãi và mọi hình thức kinh doanh.

### ❖ Cơ chế trích thưởng:

- Các phòng ban, chi nhánh và các trung tâm trực thuộc sẽ tự lập kế hoạch SXKD của mình và chịu trách nhiệm về kế hoạch SXKD đó trình lên cho Ban Tổng Giám đốc xem xét và Ban Tổng Giám đốc trình HĐQT duyệt kế hoạch đó. Kế hoạch được duyệt là cơ sở để các phòng ban thực hiện, nếu cuối năm tổng kết hoặc mỗi 6 tháng tổng kết đơn vị nào vượt kế hoạch sẽ được Công ty trích thưởng 30% giá trị vượt kế hoạch.
- Ngược lại nếu các phòng ban nào không đạt kế hoạch sẽ bị trừ vào lương hoặc thưởng cuối năm.

## IX. CƠ CẤU NHÂN SỰ:

Trong công tác tiếp nhận, tái cấu trúc nhân sự sẽ thực hiện trên cơ sở tinh gọn lại bộ máy quản lý và nhân sự. Giữ lại những nhân sự nào thực sự có năng lực, tâm quyết và có trách nhiệm với Công ty. Các nhân sự không phù hợp sẽ định biên và thực hiện chế độ theo quy định pháp luật.

### Phân loại lao động tại Văn phòng Công ty tính đến ngày 20/05/2015:

Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ trọng
<b>Phân theo trình độ lao động</b>	<b>44</b>	
- Trên đại học	1	2,27%
- Trình độ đại học	34	77,27%
- Trình độ cao đẳng, trung cấp	4	9,09%
- Trình độ khác	5	11,36%



Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ trọng
<b>Phân theo loại hợp đồng lao động</b>	<b>44</b>	
- Hợp đồng không xác định thời hạn	27	61,36%
- Hợp đồng xác định thời hạn từ 1 - 3 năm	14	31,82%
- Hợp đồng thời vụ	1	2,27%
- Hợp đồng thử việc	2	4,55%
<b>Phân theo giới tính</b>	<b>44</b>	
- Nam	23	52,27%
- Nữ	21	47,73%

**Cơ cấu nhân sự tại Văn phòng Công ty tính đến ngày 20/05/2015:**

STT	PHÒNG, BAN, BỘ PHẬN / CHỨC DANH	SỐ LƯỢNG	TRÌNH ĐỘ	GHI CHÚ
<b>I</b>	<b>BAN TỔNG GIÁM ĐỐC</b>	<b>05</b>		
1	Tổng Giám đốc	01	Đại học	
2	Phó Tổng Giám đốc Phụ trách Điều hành	01	Đại học	
3	Phó Tổng Giám đốc Phụ trách mảng Cung ứng và Đào tạo lao động nước ngoài	01	Đại học	
4	Phó Tổng Giám đốc Phụ trách các mảng còn lại và công ty con – liên kết	01	Đại học	
5	Cố vấn Cao cấp HĐQT	01	Trên Đại học	
<b>II</b>	<b>P. HỖ TRỢ KINH DOANH</b>	<b>13</b>		
1	Trưởng phòng	01	Đại học	
2	Phó phòng	01	Đại học	
3	Trưởng bộ phận nhân sự	01	Đại học	
4	Nhân viên văn thư, lưu trữ, lễ tân	01	Trung cấp	
5	Nhân viên hành chính hỗ trợ 1	01	Trung cấp	
6	Nhân viên hành chính hỗ trợ 2	01	Cao đẳng	
7	Nhân viên pháp chế	01	Đại học	
8	Nhân viên công nghệ thông tin	01	Đại học	
9	Nhân viên tạp vụ 1	01	Phổ thông	
10	Nhân viên tạp vụ 2	01	Phổ thông	
11	Nhân viên lái xe 1	01	Phổ thông	
12	Nhân viên lái xe 2	01	Phổ thông	
13	Nhân viên lái xe 3	01	Phổ thông	

<b>III</b>	<b>P. KẾ TOÁN</b>	<b>08</b>		
1	Kế toán trưởng	01	Đại học	
2	Phó phòng	01	Trung cấp	
3	Phó phòng Kế toán tổng hợp; kế toán tập hợp và tính chi phí giá thành sản phẩm	01	Đại học	
3	Thủ quỹ – văn thư của phòng	01	Đại học	
5	Kế toán thanh toán – công nợ - theo dõi phần XKLD	01	Đại học	
6	Kế toán ngân hàng – tiền mặt	01	Đại học	
7	Kế toán thuế - TSCĐ	01	Đại học	
8	Kế toán vật tư – theo dõi phần dịch vụ XNK, Du lịch- theo dõi lương VP	01	Trung cấp	
<b>IV</b>	<b>P. DỰ ÁN XÂY DỰNG HẠ TẦNG</b>	<b>04</b>		
1	Trưởng phòng (PTGD phụ trách)	01	Đại học	
2	Kỹ sư cầu đường	01	Đại học	
3	Cao đẳng Tài chính Ngân hàng	01	Đại học	
4	Kỹ sư	01	Đại học	Chờ việc
<b>V</b>	<b>BP. XUẤT NHẬP KHẨU</b>	<b>03</b>		
1	Phụ trách phòng	01	Đại học	Đã đến tuổi hưu
2	Nhân viên ngoại nghiệp	01	Đại học	
3	Nhân viên nội nghiệp	01	Đại học	
<b>VI</b>	<b>P. XUẤT KHẨU LAO ĐỘNG</b>	<b>11</b>		
1	Giám đốc Trung tâm	01	Đại học	
2	Phó Giám đốc Trung tâm	01	Đại học	
3	Nhân viên phụ trách thị trường Đài Loan/Macau	03	Đại học	
4	Nhân viên phụ trách thị trường Nhật Bản	02	Đại học	
5	Nhân viên tổng hợp	02	Đại học	
6	Bộ phận tạo nguồn	01	Đại học	
7	Nhân viên văn phòng ở Hà Nội	01	Đại học	
<b>VII</b>	<b>TRƯỜNG HỢP KHÁC</b>			
1	Chuyên viên cao cấp	01		Chờ bàn giao
	<b>Tổng cộng nhân sự toàn Công ty:</b>	<b>44</b>		

## X. KẾ HOẠCH KINH DOANH

### 1. Doanh thu và lợi nhuận:

STT	Nội dung	KH 2015
1	<b>Doanh thu</b>	<b>122,624,600,000</b>
2	<b>Lợi nhuận thuần hoạt động kinh doanh</b>	<b>6,129,790,781</b>
3	Lợi nhuận từ đầu tư tài chính	15,000,000,000
4	Cộng lợi nhuận thuần	21,129,790,781
5	Chi phí quản lý	8,600,000,000
6	Lợi nhuận trước thuế	12,529,790,781
7	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>9,397,343,086</b>

### Chú thích:

- ❖ LN thuần từ mảng kinh doanh cốt lõi của Công ty chỉ đóng góp 29% do Công ty đang trong quá trình tái cấu trúc toàn diện sau khi thay đổi chủ sở hữu và thời gian triển khai kinh doanh còn lại trong năm 2015 chỉ còn 6 tháng.
- ❖ KQKD chung Công ty năm 2015 vẫn còn kỳ vọng nhiều vào đóng góp từ đầu tư tài chính cụ thể là hoạt động từ liên doanh Vinataxi và Antraco.
- ❖ Điểm nổi bật KHKD 2015 là sự tăng trưởng mạnh của mảng XKLD với doanh thu dự kiến 16,6 tỷ đồng tăng hơn 150% so với năm 2014 và đóng góp LN thuần 4,3 tỷ đồng tăng hơn 230% so với năm 2014.
- ❖ Các mảng hoạt động kém hiệu quả như XNK và Du lịch sẽ xem xét chỉ duy trì những hợp đồng hiện hữu và thu hẹp hoạt động này.

### 2. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản:

Chỉ tiêu	TH 2014	KH 2015	KH 2016	KH 2017
Vốn điều lệ	78,500,000,000	78,500,000,000	200,000,000,000	200,000,000,000
Vốn chủ sở hữu	77,500,000,000	89,435,762,575	232,243,193,838	259,197,050,840
Tổng doanh thu	87,510,000,000	189,366,362,000	268,523,503,000	324,179,967,600
Lợi nhuận sau thuế	(1,207,000,000)	9,397,343,086	21,307,431,263	26,953,857,002
Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế/Doanh thu	-1.38%	7.66%	7.94%	8.31%
Tỉ lệ lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu	-1.52%	12.13%	9.17%	10.40%
Cổ tức	N/A	N/A		
EPS	(154)	1,197	2,714	1,348

## XI. KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ GIAI ĐOẠN 2015-2018

STT	Dự án	Số tiền
1	TRACODI Tower	180.000.000.000
2	Đầu tư phát triển khai thác mỏ đá (sử dụng lợi nhuận giữ lại của ANTRACO)	10.000.000.000
3	Đầu tư góp vốn thêm vào Liên doanh VINATAXI (TRACODI hoặc Bamboo Capital/TTVN góp vào liên doanh, nâng tỷ lệ sở hữu của phía Việt Nam lên 49%)	40.000.000.000
4	Đầu tư cơ bản Công ty	21.500.000.000
	<b>Tổng cộng</b>	<b>251.500.000.000</b>

## XII. KẾ HOẠCH NGUỒN VỐN:

Nhằm đáp ứng kế hoạch đầu tư như trên, nguồn vốn Công ty đòi hỏi phải tăng để phục vụ cho công việc này, cụ thể Công ty dự kiến sẽ niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán vào cuối năm 2016 và lộ trình tăng vốn như sau:

- ❖ Vốn điều lệ 2015: 78,5 tỷ đồng
- ❖ Vốn điều lệ 2016: 200 tỷ đồng
- ❖ Vốn điều lệ 2018: 400 tỷ đồng.

## XIII. QUẢN LÝ RỦI RO:

- Thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban kiểm soát, định kỳ có chế độ kiểm tra, đánh giá và báo cáo HĐQT công tác tuân thủ và chấp hành quy chế, quy trình Công ty.
- Ban hành các quy chế phân quyền, ủy quyền, phân công trách nhiệm kiểm soát công tác điều hành hàng ngày được quản lý chặt chẽ nhưng vẫn đảm bảo hoạt động kinh doanh thông suốt.
- Công tác điều hành kế hoạch được theo dõi hàng tháng, hàng quý có chế độ báo cáo thường xuyên đảm bảo theo dõi các hoạt động kinh đúng định hướng và có điều chỉnh xử lý kịp thời tránh rủi ro cho Công ty.
- Các hoạt động xây dựng với cơ chế khoán cho Tổ/Đội cần có bộ phận giám sát công trường thường xuyên kiểm tra đảm bảo tránh thất thoát nguyên vật liệu, đội giá công trình, kiểm soát chất lượng công trình tốt nhất tạo uy tín với chủ đầu tư.
- Đối với hình thức liên kết trong hoạt động xuất khẩu lao động cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đơn vị liên kết nhằm quản lý đầu mối cung ứng lao động, có quy định chế tài để đảm bảo đối tác phải đảm bảo chất lượng cung cấp dịch vụ.

Trên đây là toàn bộ các số liệu và dữ liệu để viết lên Đề án tái cấu trúc Công ty TRACODI để định hướng phát triển Công ty đến năm 2018, trong khi viết đề án sẽ không tránh khỏi những bất cập nên rất mong HĐQT cho ý kiến đóng góp và xây dựng để đề án được hoàn thiện hơn.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Phan Anh Tâm**

