

TP. Hồ Chí Minh, ngày 25 tháng 03 năm 2016

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH **CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BẾN THÀNH**

PHẦN I

ĐÁNH GIÁ TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG KINH DOANH **GIAI ĐOẠN 2011 – 2015**

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 2011-2015:

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Tổng tài sản	46.741	43.838	42.741	51.644	53.907
Doanh thu	71.747	34.973	32.220	40.700	31.559
Lợi nhuận trước thuế	5.201	4.201	2.290	9.824	2.516
Lợi nhuận sau thuế	4.282	3.318	1.724	7.192	1.943
Vốn điều lệ	31.507	31.507	31.507	31.507	31.507
Tỷ lệ cổ tức	10%	8%	4%	5%	4.5%
Thu nhập bình quân	5,6	6,2	6,5	7	7,5

II. ĐÁNH GIÁ TỔNG QUÁT

1. Tình hình tài chính

- Tổng tài sản của Công ty tính đến cuối kỳ 31/12/2015 là 53,907 tỷ đồng.
- Nguồn vốn chủ sở hữu là 39,8 tỷ đồng chiếm 73,89 % tổng nguồn vốn.
- Đánh giá:
 - Tình hình tài chính lành mạnh, không có nợ xấu, nợ khó đòi, đảm bảo khả năng thanh toán.

2. Cơ sở vật chất

- Cơ sở vật chất của Công ty nhỏ lẻ, manh mún, với 8 mặt bằng tài sản được giao với tổng diện tích đất 616 m². Các mặt bằng chủ yếu dùng để kinh doanh cho thuê, một số mặt bằng được cải tạo đầu tư khang trang với giá cho thuê ổn định, số còn lại với diện tích nhỏ và nằm ở các vị trí không được thuận lợi nên hiệu quả kinh doanh chưa cao.

STT	Địa chỉ mặt bằng	Diện tích đất (m ²)	Diện tích sàn sử dụng (m ²)
	Nhà đã được chuyển giao TSCĐ :	616	856
1	390 Nguyễn Công Trứ, P COL, Q 1	69	360,40
2	290 Nguyễn Thái Học, P.COL, Q 1	34,9	105.8
3	45/4 Nguyễn Thái Học, P.COL, Q 1	152	* 294,23
4	136 Bến Chương Dương, P.COL, Q.1	99.04	
5	137 Bến Chương Dương, P. COL, Q 1	121,8	
6	50 Calmette, P. NTB, Q 1	74	173,2
7	75 - 77 Calmette, P. NTB, Q 1	152	750
8	111 Nguyễn Huệ, P. Bến Nghé, Q 1	70	305,73

- Trong đó:

- Mặt bằng 136-137 Bến Chương Dương, Quận 1: đầu tư mua căn 136 Bến Chương Dương nhằm hợp khối với căn 137 Bến Chương Dương thực hiện dự án đầu tư xây dựng Cao ốc văn phòng cho thuê. Tuy nhiên, do yếu tố tình hình kinh tế thị trường, tình hình tài chính, nguồn vốn đầu tư lớn, dòng đời dự án, thời gian khấu hao dài, dự án đã không còn hiệu quả. Nên hiện tại, Công ty đang thực hiện các thủ tục chuyển nhượng mặt bằng này nhằm thu hồi vốn đầu tư.
- Mặt bằng 111 Nguyễn Huệ, Quận 1: đã được chuyển nhượng cho Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Đầu Tư Vạn Thịnh Phát. Đây là mặt bằng nằm trong dự án quy hoạch khu tứ giác Nguyễn Huệ - Ngô Đức Kế - Hồ Tùng Mậu - Huỳnh Thúc Kháng. Hội Đồng Quản Trị Công ty đã thống nhất chuyển nhượng dự án nhằm bảo toàn vốn và dùng để tái đầu tư vào các dự án khác.

- Một số mặt bằng đang hợp tác, liên doanh với Tổng Công ty Bến Thành:

- Mặt bằng 233 Bến Chương Dương, Quận 1; 50/12 Bến Chương Dương, Quận 1; Mặt bằng 110B Bến Chương Dương, Quận 1; Khu Tân Thới Hiệp, Quận 12 đang cho Công ty khai thác ngắn hạn.
- Mặt bằng 21-27 Tôn Thất Thiệp, Quận 1: kinh doanh Nhà hàng Bến Thành. Hiện đang triển khai thực hiện dự án đầu tư khách sạn boutique 3 sao.

- Mặt bằng thuê của các đơn vị khác: chủ yếu hợp tác kinh doanh mặt bằng như 48-50-52 Trần Hưng Đạo, Quận 1;

- 504 Nguyễn Tất Thành, Quận 4, Trung tâm Dịch Vụ Kho Vận đang trực tiếp kinh doanh, thời hạn thuê đến hết năm 2018.
- 26 Nguyễn Văn Thủ, Quận 1, Trung tâm Dịch Vụ Nhà hàng Khách sạn ĐaKao đang trực tiếp kinh doanh, do giá thuê Nhà nước tại mặt bằng này liên tục tăng cao, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

- Đánh giá:
 - Một số mặt bằng hợp tác, liên doanh với Tổng Công ty đang trong giai đoạn nghiên cứu triển khai dự án nên cũng thiếu sự ổn định, đầu tư khai thác lâu dài, một số mặt bằng đã tạm ngưng hợp tác gây ảnh hưởng không nhỏ đến doanh thu của Công ty.
 - Một số mặt bằng không được giao tài sản, phải thuê hàng năm của nhà nước, thuê của các đơn vị khác, pháp lý không vững chắc, giá thuê không ổn định ảnh hưởng đến định hướng và chiến lược kinh doanh của Công ty.
 - Công ty chủ yếu kinh doanh cho thuê mặt bằng, tuy ổn định về khách hàng và doanh thu, nhưng việc thu hẹp dần các mặt bằng gây ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh.

3. Tình hình nhân sự

Chỉ tiêu	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lượng	103		98		95		92		70	
Trình độ chuyên môn										
Trung cấp	11	10,67%	11	11,22%	8	8,42%	9	9,78%	8	11,42%
Cao Đẳng	1	0,97%	2	2,04%	3	3,16%	3	3,26%	2	2,86%
Đại học	18	17,47%	16	16,33%	19	20%	18	19,57%	18	25,71%
Sau đại học					1	1,05%	1	1,09%	1	1,42%
HĐ không XD thời hạn	76	73,79%	76	77,55%	76	80%	76	82,6%	63	90%
HĐ XD thời hạn	27	26,21%	22	22,45%	19	20%	16	17,39%	7	10%
Đảng viên	27	26,21%	29	29,59%	29	30,53%	28	30,43%	24	34,28%
Thu nhập bình quân (trđ/ng/tháng)	5,6		6,2		6,5		7		7,5	

- Hiện nay, toàn Công ty có 03 bộ phận chức năng, 04 đơn vị trực thuộc, với tổng số cán bộ nhân viên đến thời điểm 31/12/2015 là 70 người. Trong đó trên Đại học và Đại học là 19 người chiếm tỷ lệ 27.14%; Cao đẳng, Trung cấp là 10 người chiếm tỷ lệ 14,28%; còn lại 41 người là lao động phổ thông chiếm tỷ lệ 58,6%.
- Bước đầu xây dựng chính sách cải tiến tiền lương theo hướng chú trọng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc để trả lương hiệu quả SXKD làm căn cứ để phân phối lương hiệu quả, lương bổ sung, tiền thưởng.
- Về chế độ chính sách đối với người lao động: Người lao động của Công ty được hưởng chế độ đãi ngộ xứng đáng với năng lực và công việc theo quy định. Tuy mặt bằng lương của Công ty so với các đơn vị khác được đánh giá là chỉ ở mức lương tối thiểu của Nhà nước quy định, nhưng việc chăm lo quan tâm đến đời sống vật chất cũng như tinh thần của cán bộ công nhân viên được Ban lãnh đạo Công ty quan tâm chăm sóc chu đáo.
- Đánh giá:

- Số lượng lao động mặc dù đã được tinh gọn qua hằng năm, nhưng chi phí tiền lương mỗi năm vẫn tăng cao do mức lương quy định tối thiểu của Nhà nước tăng hằng năm.
- Đội ngũ cán bộ quản lý Công ty và các đơn vị trực thuộc đa phần có kinh nghiệm, gắn bó lâu dài và có tâm huyết với Công ty, tuy nhiên còn thiếu tầm nhìn, chưa tạo được bước tiến mới cho Công ty.
- Đội ngũ lao động trẻ hóa chậm và trình độ chuyên môn chưa cao, chưa tạo nên được sự năng động, nhiệt huyết trong công việc.

4. Công tác vận hành và quản lý:

- Quy mô công ty nhỏ, công tác vận hành, quản lý vẫn còn áp dụng theo mô hình nhà nước, chậm hội nhập với bên ngoài nên chưa nắm bắt được nhiều cơ hội kinh doanh.
- Công tác dự báo về biến động của thị trường trong và ngoài nước còn hạn chế, chưa đánh giá một cách đầy đủ các tác động đối với hoạt động kinh doanh.
- Các mặt bằng dần thu hẹp, kinh doanh không ổn định, chưa thể hiện được sự tăng trưởng ổn định, bền vững.
- Công tác xây dựng chiến lược kinh doanh chưa được chú trọng đúng mức.
- Chi phí quản lý và chi phí vận hành mỗi năm tăng theo sự biến động và lạm phát của thị trường, cũng như quy định của Nhà nước, gây ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Công tác triển khai dự án vẫn kéo dài làm ảnh hưởng đến hiệu quả chung.

III. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Công ty hoạt động chủ yếu ở các lĩnh vực sau:

- Thương mại dịch vụ: kinh doanh dịch vụ kho vận, dịch vụ logistics.
- Nhà hàng và khách sạn
- Dịch vụ bất động sản
- Dịch vụ đầu tư tài chính

1. Thương mại dịch vụ

a. Dịch vụ Kho vận

❖ Giới thiệu

- Trung tâm Dịch Vụ Kho Vận là đơn vị hạch toán phụ thuộc, chuyên kinh doanh dịch vụ cho thuê kho chứa hàng tổng hợp và đội xe tải nhẹ 12 chiếc trọng tải dưới 2,5 tấn, cung cấp dịch vụ vận chuyển phân phối hàng. Nhân sự 32 người bao gồm bộ phận quản lý, thủ kho, bảo vệ và tài xế.
- Vị trí kho tại số 504 đường Nguyễn Tất Thành Quận 4, với diện tích khuôn viên 5.246 m² (diện tích kho chính khoảng 2.200 m²)

❖ Thuận lợi

- Nơi đây có vị trí thuận lợi do nằm trên trục đường giao thông ra vào cảng Sài Gòn, không bị giới hạn thời gian xe lưu thông.
- Giá thuê kho hiện tại khá tốt: 27.000 đồng /m²/tháng, giá thuê toàn bộ là 142.5 triệu/tháng (trong đó giá thuê đất :112,5 triệu/tháng, Hợp đồng hợp tác kinh

doanh: 30 triệu/tháng). Giá thuê bình quân khu vực xung quanh khoảng 55.000 đến 80.000 đ/m²)

- Cán bộ quản lý và nhân viên có kinh nghiệm, gắn bó lâu dài và có tâm huyết; lượng khách hàng ổn định, đa dạng.
- Hiệu quả kinh doanh qua các năm:

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	8.252.203.723	7.698.548.470	8.740.583.975	8.807.366.981	8.803.912.398
Lợi nhuận trước thuế	1.410.986.802	1.103.484.227	956.499.074	1.236.725.209	1.516.869.229

- Hoạt động kinh doanh qua các năm đều vượt kế hoạch đề ra, góp phần chung cho tổng lợi nhuận của Công ty.

❖ **Hạn chế**

- Mặt bằng 504 Nguyễn Tất Thành được BTSC thuê Công ty Xây dựng Giao thông Sài Gòn (Tổng công ty SAMCO) từ năm 1998, hiệu lực hợp đồng đến tháng 9 năm 2018, hiện nay mặt bằng này có nguy cơ bị thu hồi, chấm dứt hợp đồng trước thời hạn.
- Giá thuê đất năm 2016 dự kiến sẽ tăng gấp đôi giá hiện nay: 225 triệu/tháng, (2.7 tỉ đồng/năm), như vậy giá thuê bình quân sẽ tăng đến 255 triệu/tháng, tương đương 48,6 ngàn đồng/m², tức tăng giá 80% (Trung tâm hiện đang cho thuê giá bình quân khoảng 80 ngàn đồng/m²). Với mức giá thuê đất mới này trong điều kiện kinh doanh như hiện nay xem như đơn vị sẽ không có lợi nhuận.
- Với mô hình kinh doanh lưu kho đơn giản, truyền thống (mô hình logistics cơ bản 2PL, chỉ một khâu trong chuỗi logistics), cũng như thiếu chuyên nghiệp trong cách vận hành và quản lý kho hiện đại.
- Lực lượng lao động (cán bộ quản lý, thủ kho) tuy có tâm huyết, gắn bó lâu năm nhưng tuổi đã lớn, chưa được qua đào tạo về quản lý và kinh doanh kho bãi theo phương pháp hiện đại.
- Hiện trạng nhà kho bị xuống cấp, triều cường, mưa lớn gây ngập toàn khu vực cản trở cho hoạt động của kho.
- Thời gian gần đây, việc tổ chức lại giao thông tại khu vực này đã gây khó khăn cho xe ra vào kho làm tăng nguy cơ giảm khách hàng.

b. Dịch vụ Logistics:

- Cung cấp các dịch vụ giao nhận, xuất nhập khẩu hàng hóa quốc tế. Hoạt động trong lĩnh vực này là Công ty Cổ Phần Giao Nhận Bến Thành được thành lập trên cơ sở chuyển đổi Trung tâm Kinh Doanh Xuất Nhập Khẩu và Dịch Vụ Giao Nhận thành Công ty Cổ Phần Dịch Vụ Giao Nhận Bến Thành, vốn của Công ty BTSC chiếm 50% vốn điều lệ.

c. Dịch vụ kinh doanh xe máy Honda

- Hoạt động lĩnh vực này là Công ty Cổ Phần Xe Máy Bến Thành tại địa chỉ 48 – 50 – 52 Trần Hưng Đạo, Quận 1, là công ty con của Công ty BTSC. Được thành lập trên cơ sở giải thể Trung tâm Dịch Vụ Thương Mại thuộc Công ty BTSC. Công ty BTSC và người lao động tại Trung tâm góp vốn thành lập Công ty Cổ Phần, vốn góp của

Công ty BTSC chiếm 55% Vốn Điều Lệ. Do Công ty kinh doanh không hiệu quả, Công ty BTSC đã thoái hết vốn tại Công ty này từ tháng 10/2013. Hiện nay, Công ty BTSC không còn mảng kinh doanh này.

2. Dịch vụ nhà hàng, khách sạn

- Khách sạn Đakao là khách sạn đạt chuẩn sao thuộc Công ty Cổ Phần Dịch vụ Bến Thành (BTSC), được thành lập vào năm 2005, tọa lạc tại: 26 Nguyễn Văn Thủ, Phường Đakao, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh
- Khách sạn với 17 phòng ngủ và 3 tầng. Nhân sự gồm: 1 giám đốc, 1 phó giám đốc, 1 kế toán, 1 thủ quỹ, 1 bảo vệ và 7 nhân viên
- Hiệu quả kinh doanh của Trung tâm Nhà hàng Khách sạn ĐaKao

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	2.732.045.453	3.007.340.910	2.997.090.907	2.971.922.705	3.051.733.610
Lợi nhuận trước thuế	282.722.703	282.944.225	273.264.047	185.584.315	162.085.405

- Điểm mạnh:
 - Khách sạn xây dựng với kiến trúc thân thiện, sạch sẽ, thoáng mát
 - Khách sạn nằm ở Quận 1, phòng rộng rãi với giá cả bình dân, thuận tiện trong di chuyển.
 - Đã có thương hiệu và một lượng khách hàng phù hợp.
 - Đội ngũ quản lý nhân viên có kinh nghiệm, chăm chút cho khách
- Điểm yếu:
 - Khách sạn kinh doanh với quy mô nhỏ, lẻ nên cũng chưa tạo được ấn tượng, điểm khác biệt và danh tiếng trên thị trường
 - Trình độ nghiệp vụ của nhân viên cần đào tạo chuyên nghiệp hơn.
 - Món ăn tại khách sạn chưa phong phú
 - Thiếu đầu tư nâng cấp.
- Cơ hội:
 - Nhà nước ngày càng chú trọng vào việc phát triển ngành
 - TPHCM là đầu mối kinh tế, là nơi đông dân nhất Việt Nam, hàng năm thu hút hàng triệu khách du lịch trong nước lẫn quốc tế cho nên nhu cầu sử dụng dịch vụ khách sạn cao.
 - Đời sống của người dân tăng cao, nhu cầu nghỉ ngơi, ăn uống giải trí cao
- Thách thức:
 - Thị trường khách sạn tại TPHCM cạnh tranh rất sôi nổi, có rất nhiều khách sạn từ trung đến cao cấp nhằm phục vụ nhu cầu khách hàng vì vậy khách hàng có rất nhiều sự lựa chọn cho mình
- Lợi nhuận qua từng năm của khách sạn Đakao có chiều hướng giảm. Trong đó, chi phí hoạt động quản lý tăng không đáng kể qua từng năm, mà do chủ yếu là chi phí thuê mặt bằng tăng cao. Mặt bằng khách sạn ĐaKao được thuê của Công ty Kinh Doanh Nhà Thành Phố, công suất cho thuê phòng khách sạn tuy đạt 100%,

nhưng chi phí vận hành, chi phí tiền lương và giá thuê mặt bằng tăng cao, nên lợi nhuận thu được chỉ đủ duy trì hoạt động của Trung tâm.

- Điều này đã tác động mạnh đến tình hình hoạt động kinh doanh những năm gần đây, kinh doanh gặp khó khăn, hiệu quả có hướng đi xuống. Đặc biệt, năm 2016 chi phí thuê tiếp tục tăng, lương và phí BHYT, BHXH tăng theo qui định chung sẽ tiếp tục làm cho đơn vị khó khăn thêm.
- Ngoài nguyên nhân chính nêu trên, còn có nguyên nhân như sau:
 - Khách sạn qua nhiều năm kinh doanh, không được nâng cấp mới, trong khi thị trường TP.HCM ngày càng nhiều khách sạn mới với nội thất tiện nghi và dịch vụ tốt hơn mọc lên với giá cạnh tranh.
 - Khâu quảng bá, phát triển thương hiệu, hình ảnh chưa được đầu tư nhiều.
 - Khách sạn Đakao ít đưa ra các chương trình ưu đãi dịp lễ tết để thu hút khách hàng. Chưa đưa ra được khung giá riêng cho từng đối tượng khách hàng, bên cạnh đó mức giá còn thiếu linh hoạt giữa các thời điểm trong năm.
 - Kênh phân phối: khách sạn thường gắn liền với các hoạt động du lịch vì vậy việc liên kết với các công ty du lịch là rất quan trọng để thu hút nhiều khách hàng và quảng bá hình ảnh, điều này khách sạn Đakao còn hạn chế
 - Các dịch vụ bổ sung như phục vụ ăn uống còn hạn chế, không có phòng spa, xông hơi; hồ bơi; phòng karaoke,..
 - Chịu sự tác động của các nhân tố khách quan như: môi trường sống xung quanh, địa thế khách sạn...

3. Dịch vụ bất động sản

- Mảng hoạt động này của Công ty hiện tại bao gồm cho thuê văn phòng (quy mô nhỏ, mức giá trung bình), cho thuê các sạp chợ, cho thuê nhà xưởng. Các mặt bằng cho thuê này, một phần là sở hữu của Công ty, một phần là hợp tác, liên doanh với Tổng Công ty Bến Thành và các đơn vị khác, Công ty đầu tư cải tạo, thuê và cho thuê các mặt bằng.
- Hiệu quả kinh doanh của dịch vụ bất động sản:

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Doanh thu	7.743.000.000	8.232.000.000	6.551.000.000	8.067.000.000	4.474.329.590
Lợi nhuận trước thuế	1.894.329.246	1.968.736.726	380.502.699	1.280.309.403	1.468.722.627

- Hiện nay, một số mặt bằng của Tổng Công ty đã tạm ngưng hợp tác, và một số mặt bằng thuê của các công ty khác giá thuê mặt bằng cũng tăng cao.
- Doanh thu hoạt động kinh doanh bất động sản ổn định.
- Các mặt bằng cho thuê ổn định về giá, về khách hàng.
- Tuy nhiên, tiền thuê đất nhà nước tăng cũng là một yếu tố khó khăn không nhỏ cho hoạt động kinh doanh bất động sản trong thời gian tới.
- Tháng 07/2015, Công ty đã giải thể Chi nhánh Bình Dương để bàn giao mặt bằng cho Tổng Công ty Bến Thành.

4. Dịch vụ đầu tư dài hạn

Hoạt động đầu tư của Công ty BTSC chủ yếu là đầu tư dài hạn:

- Đầu tư vào mặt bằng 136 – 137 Bến Chương Dương, Quận 1: Công ty đầu tư vào mua căn 136 Bến Chương Dương nhằm hợp khối 2 căn 136 – 137 Bến Chương Dương thực hiện dự án đầu tư văn phòng cho thuê, tuy nhiên vì ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế nên dự án tạm ngưng. Qua đánh giá tình hình thực tế tại thời điểm hiện tại, nếu dự án đưa vào triển khai cũng mang lại nhiều rủi ro và khả năng thu hồi vốn thấp. Vì vậy, Công ty đang thực hiện các thủ tục chuyển nhượng lại mặt bằng, thu hồi vốn để tái đầu tư vào các dự án khác hiệu quả hơn.
- Việc lên kế hoạch thoái vốn và tái cơ cấu lại các khoản đầu tư vào các công ty liên kết nhưng hoạt động không hiệu quả, không mang lại lợi nhuận cho Công ty rất quan trọng.
- Đầu tư góp vốn dài hạn vào các công ty liên kết và hợp tác kinh doanh:
 - Công ty Cổ Phần Đầu Tư Bến Thành Việt
 - Công ty Cổ Phần Giao Nhận Bến Thành
 - Nhà hàng Bến Thành
- Tuy nhiên các khoản đầu tư này hiện không mang lại hiệu quả cao. Nên công ty đã và đang thoái vốn ở một số Công ty liên kết:
 - Công ty Cổ Phần Đầu Tư Bến Thành Việt
 - Công ty Cổ Phần Thương Mại Cần Thơ
 - Công ty Cổ Phần Bến Thành – Nam Á
 - Công ty Cổ Phần Bất Động Sản Bến Thành – Đức Khải.
- Hiện tại, Công ty chỉ còn góp vốn tại Công ty Cổ phần Giao nhận Bến Thành là đơn vị hoạt động kinh doanh có hiệu quả nhưng chưa cao như kỳ vọng.

PHẦN II

TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC & GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2016 – 2020

A. TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

I. TẦM NHÌN, SỨ MỆNH VÀ CÁC GIÁ TRỊ CỦA CÔNG TY BTSC

- Công ty Cổ Phần Dịch Vụ Bến Thành phấn đấu trở thành một công ty cổ phần có thương hiệu được nhiều người biết đến tại thành phố Hồ Chí Minh trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ. Quy mô hoạt động của Công ty Cổ phần Dịch vụ Bến Thành (BTSC) đã và đang được mở rộng trên hầu hết các lĩnh vực kinh doanh thương mại, dịch vụ và đặc biệt tập trung vào việc đầu tư, nâng cấp các loại hình dịch vụ BTSC theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại.
- BTSC cam kết “Luôn quan tâm, đem đến cho khách hàng & đối tác những dịch vụ tốt nhất”.

II. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

1. Mục tiêu:

a. Các lĩnh vực kinh doanh chính:

- Dịch vụ kho vận, logistics và thương mại dịch vụ
- Dịch vụ nhà hàng - khách sạn theo 2 phân khúc: phân khúc cao cấp khách sạn 3 sao và phân khúc khách sạn 1 – 2 sao.
- Dịch vụ bất động sản và đầu tư kinh doanh bất động sản.
- Dịch vụ đầu tư tài chính

b. Tăng trưởng về doanh số, lợi nhuận và cổ tức sẽ giữ vững mức 5-10% hàng năm. Sau khi ổn định việc sắp xếp về cơ cấu tổ chức và ngành nghề kinh doanh sẽ phấn đấu đạt tỷ lệ cổ tức bằng lãi suất ngân hàng trở lên.

2. Định hướng chiến lược

- a. Sắp xếp lại các lĩnh vực kinh doanh, thu hẹp các lĩnh vực kinh doanh kém hiệu quả, duy trì và phát triển tập trung và có sự phối hợp đồng bộ các lĩnh vực còn lại, cũng như mở rộng phát triển một số lĩnh vực có tỉ lệ tăng trưởng và tỉ suất lợi nhuận cao
- Phát triển và đa dạng hóa các hoạt động thương mại – dịch vụ, tìm kiếm cơ hội phát triển các dịch vụ mới, duy trì mở rộng các dịch vụ hiện có, như:
 - Xây dựng hệ thống Nhà hàng, khách sạn theo tiêu chuẩn khách sạn 1-2 sao và mở rộng đầu tư vào khách sạn 3 sao.
 - Phát triển mở rộng dịch vụ kho vận, dịch vụ logistics và dịch vụ thương mại, dịch vụ bất động sản.
 - Phát triển các lĩnh vực đầu tư tài chính
- b. Tái cơ cấu tổ chức và nhân sự, xây dựng cơ chế lương thưởng, đào tạo mới nhằm động viên khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả và chuyên nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty
- c. Tái cơ cấu vốn, tập trung phát triển những lĩnh vực kinh doanh hiệu quả, xem xét thuê ngoài hay liên kết với các đơn vị khác trong một số lĩnh vực để giảm chi phí cố định, để giảm điểm hòa vốn và tăng khả năng linh hoạt chủ động để đáp ứng kịp thời với các thay đổi của môi trường.
- d. Chú trọng đầu tư cho công tác marketing để quảng bá thương hiệu, nâng cao hình ảnh của công ty, tạo dựng và củng cố lòng tin của nhà đầu tư, xác lập vị thế trong đàm phán với các đối tác và khách hàng, tăng cường năng lực cạnh tranh trong các hoạt động kinh doanh.

B. PHÂN TÍCH SWOT

I. Thuận lợi và cơ hội

- Kinh nghiệm quản lý và điều hành lâu năm trong lĩnh vực thương mại dịch vụ, giao nhận, kho vận, khách sạn mini, nhà hàng của Ban lãnh đạo và sự nỗ lực của toàn thể người lao động Công ty.
- Thừa hưởng thương hiệu và nhận được sự hậu thuẫn tích cực của Tổng Công ty Bến Thành và các cổ đông lớn.
- Các cơ sở kinh doanh của Công ty hầu hết các vị trí thuận lợi, tập trung ở khu vực trung tâm Quận 1, TP. Hồ Chí Minh.
- Với việc kinh doanh lâu năm và uy tín trên thị trường, Công ty rất được khách hàng tín nhiệm và đánh giá chất lượng tốt.

II. Khó khăn và thách thức

- Trong các năm qua Công ty đã cố gắng phát triển trong hoạt động sản xuất kinh doanh và khắc phục các khó khăn. Tuy nhiên, vì những điều kiện khách quan và chủ quan, tình hình kinh doanh của Công ty đang gặp những trở ngại lớn.
 - **Lĩnh vực dịch vụ bất động sản**

Do tiền thuê đất các mặt bằng có chiều hướng tăng cao trong các năm tới, nên hiệu quả các mặt bằng mang lại sẽ giảm xuống. Bên cạnh đó, thị trường cho thuê văn phòng, cho thuê mặt bằng đang cạnh tranh gay gắt, nên để giữ khách hàng và giá thuê hợp lý cần phải có định hướng và quản lý kinh doanh hiệu quả.
 - **Lĩnh vực thương mại dịch vụ**
 - Mất mảng kinh doanh xe máy
 - Mảng kinh doanh kho bãi và vận chuyển: trung tâm kho vận hoạt động tương đối ổn định. Tuy nhiên, sắp tới mặt bằng đang có nguy cơ bị thu hồi, Công ty phải tính toán về mặt bằng, để duy trì mảng hoạt động này.
 - **Lĩnh vực khách sạn mini và nhà hàng**
 - Giá thuê khách sạn 26 Nguyễn Văn Thủ ngày càng cao làm cho lợi nhuận khách sạn thấp
 - Nhà hàng Bến Thành: kinh doanh ổn định, chờ triển khai thực hiện dự án khách sạn.
 - **Lĩnh vực đầu tư tài chính**
 - Hầu hết các khoản đầu tư của Công ty vào các công ty liên kết đều không có hiệu quả hoặc hiệu quả thấp. Công ty đang có kế hoạch tái cơ cấu lại các khoản đầu tư này.
- Quy mô Công ty nhỏ, bộ máy nhân sự đã được tinh giảm qua hằng năm, tuy nhiên vẫn còn cần phải điều chỉnh tinh gọn hơn nữa, nhằm giảm chi phí phát sinh.
- Công ty chưa chú trọng đầu tư cho lực lượng marketing khuếch trương uy tín cho Công ty.

- Khả năng lợi nhuận chưa cao do chi phí vận hành, chi phí tiền lương mỗi năm mỗi tăng do những điều kiện khách quan và chủ quan.
- Công ty hiện chưa định hướng rõ ràng, chưa thấy ngành cốt lõi, đầu tư ra ngoài chưa hợp lý.

C. GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC

Giải pháp kinh doanh cụ thể cho các mảng kinh doanh của Công ty

I. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHO VẬN, LOGISTICS VÀ DỊCH VỤ

1. Mục tiêu trước mắt 2016 - 2018

- Ổn định hoạt động kinh doanh cho đến kết thúc hợp đồng thuê mặt bằng năm 2018, bằng cách tăng giá cho thuê, chọn lọc lại khách thuê, sắp xếp hàng hóa hợp lý...
- Tìm kiếm mặt bằng mở rộng hoạt động kinh doanh, đồng thời phát triển mảng hoạt động kinh doanh kho vận theo hướng hiện đại và chuyên nghiệp hơn, hội nhập với xu thế phát triển chung của đất nước.
- Định hướng Công ty chú trọng phát triển cốt lõi dịch vụ kho vận & logistics.
- Tiếp tục duy trì các hoạt động dịch vụ: Bảo hiểm, hệ thống mạng,...đồng thời tìm kiếm các sản phẩm khác như camera,... với tiêu chí phát triển theo chiều sâu sản phẩm gắn liền với thương hiệu của công ty

2. Định hướng từ năm 2016 - 2020

- Hoàn thiện và mở rộng dịch vụ Logistics mà BTSC đang cung cấp
- Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, xây dựng lòng tin nơi khách hàng
- Xây dựng một đội ngũ nhân viên thực hiện nghiệp vụ Logistics chuyên nghiệp
- Phát triển mạng lưới Thương mại điện tử và ứng dụng Công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh
- Về mảng dịch vụ: Trước tiên phân phối một số sản phẩm hoặc hợp tác với các đối tác tiềm năng có chuyên môn và kinh nghiệm để từng bước được huấn luyện đội nhân viên, khi được thị trường chấp nhận về các sản phẩm dịch vụ mà công ty cung cấp thì sẽ từng bước đầu tư thành sản phẩm riêng của công ty gắn liền với thương hiệu.

II. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG, KHÁCH SẠN

- Tập trung triển khai đầu tư lĩnh vực Khách sạn theo hai phân khúc: Phân khúc cao cấp là khách sạn 3 sao cộng đạt tiêu chuẩn quốc tế và phân khúc trung cấp là động kinh doanh thành chuỗi khách sạn đạt chuẩn 1 đến 2 sao.
- Xây dựng bộ máy quản lý khách sạn 3 sao cộng đạt tiêu chuẩn quốc tế để vận hành dự án KS của công ty BTSC cũng như các khách sạn liên kết với các đối tác khác trong và ngoài hệ thống Tổng Công ty Bến Thành.

- Nhằm khai thác hiệu quả các mặt bằng Công ty đang quản lý, Công ty sẽ đầu tư xây dựng nhà hàng đạt tiêu chuẩn, từng bước phát triển thành chuỗi nhà hàng có thương hiệu trên thị trường.

II.1 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHÁCH SẠN 1 – 2 SAO

1. Mục tiêu trước mắt 2016 – 2018

- Tập trung thu hút và giữ vững phân khúc hiện tại. Tìm kiếm mở rộng với khách du lịch, khách công vụ có khả năng thanh toán cao
- Mục tiêu trước mắt: ổn định kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh tại mặt bằng 26 Nguyễn Văn Thủ, đồng thời tìm kiếm đàm phán thuê mặt bằng phù hợp để nâng cấp dịch vụ và mở rộng phát triển thêm từ một đến hai khách sạn theo mô hình này.
- Định hướng Công ty chú trọng phát triển cốt lõi dịch vụ kinh doanh khách sạn.

2. Định hướng từ năm 2016 - 2020

- Mở rộng hoạt động kinh doanh thành chuỗi khách sạn đạt chuẩn 1 đến 2 sao, đem lại dịch vụ và sự phục vụ tốt nhất.
- Cung cấp các dịch vụ phong phú, đa dạng, hiệu quả thân thiện với môi trường
- Sử dụng các trang thiết bị hiện đại và áp dụng các công nghệ mới nhất
- Mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, nhà đầu tư và nhân viên
- Không ngừng cải tiến dịch vụ, nâng cao hiệu quả kinh doanh
- Đổi mới mô hình kinh doanh.

II.2 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHÁCH SẠN 3 SAO

1. Mục tiêu trước mắt 2016 – 2018

- Hoàn thành việc mua chỉ định nhà 25 Tôn Thất Thiệp, Quận 1 của Sở Văn Hóa và Thể Thao, hợp khối với mặt bằng 21-23-27 Tôn Thất Thiệp, Quận 1 thực hiện dự án.
- Hoàn tất các thủ tục pháp lý để hợp tác với Tổng Cty Bến Thành đầu tư xây dựng khách sạn boutique 3 sao cộng đạt tiêu chuẩn quốc tế.
- Hoàn thiện quy trình hoạt động đầu tư chuỗi khách sạn 3 sao

2. Định hướng từ năm 2016 - 2020

- Năm 2016 - 2017: hoàn tất các thủ tục hồ sơ mua chỉ định nhà 25 Tôn Thất Thiệp và hợp tác với Tổng Công ty Bến Thành thành lập pháp nhân thực hiện dự án đầu tư khách sạn boutique 3 sao tại 21-23-25-27 Tôn Thất Thiệp.
- Năm 2018 – 2020:
 - Đưa vào triển khai thực hiện các bước đầu tư và triển khai hoạt động kinh doanh: tìm kiếm nguồn nhân lực trình độ cao, cách thức tổ chức quản lý hệ thống khách sạn,...
 - Hoàn thiện quy trình hoạt động đầu tư hệ thống chuỗi khách sạn 3 sao

- Tìm kiếm mặt bằng mở rộng hoạt động đầu tư chuỗi khách sạn 3 sao.

III. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN

- Định hướng kinh doanh các mặt bằng của Công ty:

- Nghiên cứu, đánh giá và đề xuất định hướng các phương án hiệu quả với các mặt bằng đang quản lý và của các đối tác khác trong hệ thống Tổng Công ty.
- Tiến hành lập phương án vốn hóa các mặt bằng mà Công ty đang thuê lại của các cơ quan quản lý khác.
- Các mặt bằng của Tổng Công ty Bến Thành: mặt bằng Tân Thới Hiệp, Quận 12, mặt bằng 50/12 Bến Chương Dương, Quận 1, mặt bằng 110 Bến Chương Dương, Quận 1, mặt bằng 233 Bến Chương Dương, Quận 1: hiện đang khai thác kinh doanh ngắn hạn tạo nguồn thu bù chi phí. Đồng thời, Công ty nghiên cứu những phương án khả thi nhằm sử dụng mặt bằng một cách hiệu quả nhất, để từ đó đề xuất cùng hợp tác với Tổng Công ty Bến Thành phát triển dự án tại các mặt bằng này.

- Về hoạt động Văn phòng cho thuê:

- Nền kinh tế Việt Nam đang dần bước qua khủng hoảng đi vào ổn định, thị trường bất động sản nhất là thị trường văn phòng cho thuê dần khởi sắc hơn so với các năm trước đây, nên giá cho thuê mặt bằng trong các năm tới có thể được phục hồi, mang lại hiệu quả cao cho Công ty.
- Tiền thuê đất các mặt bằng văn phòng của nhà nước tăng cao, đang là một khó khăn lớn, làm giảm lợi nhuận không nhỏ cho việc kinh doanh hoạt động văn phòng cho thuê của Công ty. Vì vậy, việc dự phòng các khoản chi phí phát sinh bất khả kháng và công tác nghiên cứu thị trường là điều tiên quyết nhằm ngăn chặn và giảm thiểu được các rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

- Về định hướng phát triển mô hình Căn hộ dịch vụ:

- Triển vọng từ năm 2016 đến năm 2018, mười hai dự án căn hộ dịch vụ cung cấp khoảng 2.200 căn dự kiến sẽ gia nhập thị trường. Khu vực trung tâm sẽ chiếm khoảng 48% tổng nguồn cung tương lai vào cuối năm 2018.
- Với một thị trường đầy tiềm năng này, với nhu cầu căn hộ dịch vụ cho thuê ngày càng cao của thị trường sẽ mang lại rất nhiều cơ hội cho những nhà đầu tư, nhất là đối với Công ty - tìm kiếm hướng đi phát triển mới.

- Làm thương hiệu gắn liền với kinh doanh:

- Phát triển thương hiệu gắn liền với công trình đầu tay Khách Sạn 3 sao cộng Boutique Ben Thanh.
- Xây dựng hình ảnh thương hiệu gắn liền với thương hiệu chuỗi sản phẩm.

- Nhận phân phối & tiếp thị dự án cho các đối tác, qua đó đưa tên tuổi và uy tín của Công ty đến gần hơn với nhiều đối tượng khách hàng, đồng thời tạo điều kiện cho BTSC xây dựng được database khách hàng lớn, gia tăng sự nhận biết cho khách hàng, nhà đầu tư và các chủ đầu tư khác. Đây cũng là cách thức mà CBRE, Savills, Colliers, Đất Xanh, Sacomreal,... đã áp dụng khá thành công.
- Dịch vụ cho thuê: Phát triển bộ phận chuyên khai thác và cho thuê văn phòng/mặt bằng bán lẻ,... với mục tiêu lợi nhuận là thứ yếu. Qua đó, các dấu hiệu nhận diện thương hiệu của BTSC sẽ phần nào thể hiện trên bảng outdoor, yard sign cho thuê.
- Phát triển thương hiệu gắn liền với công tác nhân sự - Mỗi nhân viên là một đại sứ thương hiệu.

IV. HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH

- Công ty tiếp tục tìm kiếm cơ hội đầu tư tài chính trong và ngoài hệ thống Tổng công ty Bến Thành để tham gia đầu tư tài chính vào các Công ty cổ phần khác.
- Bố trí nhân viên chuyên trách chịu trách nhiệm thu thập và phân tích thông tin để nâng cao hiệu quả và giảm rủi ro trong đầu tư.
- Tổ chức bộ phận đầu tư tài chính trực tiếp tham gia thị trường chứng khoán khi thị trường chứng khoán đã thực sự phát triển ổn định trở lại.
- Tận dụng mọi nguồn vốn để tài trợ vốn cho các dự án bất động sản.
- Kêu gọi nguồn vốn của các đối tác, cổ đông có nhu cầu cụ thể theo từng dự án.
- Tăng vốn điều lệ để mở rộng phát triển
- Sử dụng nguồn vốn với chi phí vốn rẻ thông qua việc phát hành cổ phiếu, trái phiếu.
- Theo dõi đánh giá hiệu quả tài chính từng dự án. Trên cơ sở đó xây dựng tiến độ sử dụng vốn từng dự án và của toàn thể dòng tiền để có biện pháp cân đối tài chính và kế hoạch huy động vốn đầu tư thích hợp.
- Tìm kiếm và phát triển quỹ đất nhằm đáp ứng nhu cầu dài hạn.
- Khẳng định thương hiệu từng bước trở thành công ty đa chức năng

D. KẾT LUẬN

Trên đây là chiến lược kinh doanh cho Công ty BTSC trong ngắn hạn, trung và dài hạn. Trên cơ sở những định hướng chiến lược và giải pháp này, ban điều hành sẽ triển khai thành các chiến lược chức năng và chiến lược của các đơn vị trực thuộc.

Tuy nhiên, với những khó khăn như hiện nay, các mặt bằng dần bị thu hẹp, tiền thuê đất tăng cao, hiệu quả kinh doanh của Công ty sẽ bị giảm sút ảnh hưởng nghiêm trọng. Vì vậy, Công ty cần phải tìm ra những giải pháp thích hợp để nâng cao hiệu quả kinh doanh.