

Hà Nội, ngày....tháng .... năm 2021

**BÁO CÁO**  
**CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC TỔNG CÔNG TY VIGLACERA - CTCP**  
**Tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2021**

**Kính thưa Quý cổ đông!**

Ban Tổng Giám đốc Tổng công ty Viglacera - CTCP xin báo cáo kết quả hoạt động SXKD năm 2020 và kế hoạch SXKD, giải pháp trọng tâm năm 2021 của Tổng công ty Viglacera - CTCP với các nội dung như sau:

**I. Đánh giá kết quả thực hiện Kế hoạch SXKD năm 2020**

Năm 2020 có nhiều biến động ảnh hưởng bất lợi nhưng cũng có những cơ hội, điều kiện thuận lợi đối với hoạt động của Tổng công ty:

- Tình hình dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, việc thực hiện giãn cách xã hội do dịch bệnh, thiên tai bão lũ đã ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu thị trường; Nhu cầu xây dựng, VLXD giảm, hệ thống bán hàng trực tiếp (hệ thống đại lý, cửa hàng, showroom...) bị đứt gãy, làm giảm khả năng kinh doanh; Áp lực cạnh tranh của thị trường trong nước tăng mạnh (đặc biệt các nhóm sản phẩm chủ đạo như kính, sứ, gạch ốp lát) do các doanh nghiệp thực hiện các chính sách xả hàng tồn kho, thu hồi vốn dẫn đến giá bán giảm sâu ảnh hưởng đến hiệu quả. Bên cạnh đó, việc kiểm soát chặt chẽ xuất nhập cảnh, trong giai đoạn dịch làm ảnh hưởng tới công tác xuất khẩu, tiến độ đầu tư, tiến độ ký kết hợp đồng, bàn giao hạ tầng, mặt bằng tại một số đơn vị của Tổng công ty.

- Tuy nhiên, diễn biến giá xăng dầu có thời điểm giảm mạnh, là điều kiện giảm chi phí nhiên liệu trực tiếp cũng như giảm chi phí nguyên liệu đầu vào và giá thành sản xuất. Yếu tố cạnh tranh thương mại Trung-Mỹ cũng như các hiệp định thương mại tự do song/đa phương (với Việt Nhật, Canada, Mỹ, châu Âu...) là cơ hội cho việc gia tăng xuất khẩu sản phẩm, thu hút đầu tư FDI nước ngoài vào Việt Nam.

Với những định hướng đúng đắn, các mục tiêu cụ thể xuyên suốt trong quá trình thực hiện, sự chỉ đạo điều hành quyết liệt, sát sao của lãnh đạo Tổng công ty, sự đoàn kết, gắn bó, quyết tâm cao của tập thể lãnh đạo, cán bộ và người lao động toàn Tổng công ty, kết quả Tổng công ty đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ Kế hoạch SXKD năm 2020 được ĐHCĐ giao, thể hiện qua số liệu và đánh giá cụ thể như sau:

**1. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2020 của Công ty Mẹ (Theo kết quả đã được kiểm toán bởi Công ty TNHH Hãng Kiểm toán AASC)**

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch 2020	Thực hiện 2020	%TH/KH
<b>1. Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>tỷ đồng</b>			
+ Tổng công ty -CTCP (theo BCTC hợp nhất)		750	841	112%
+ Công ty Mẹ (theo BCTC riêng)		600	736	123%
<b>2. Tổng doanh thu</b>	<b>tỷ đồng</b>			
+ Tổng công ty -CTCP (theo BCTC hợp nhất)		8.300	9.433	114%
+ Công ty Mẹ (theo BCTC riêng)		3.600	3.918	109%
<b>3. TH đầu tư (Công ty Mẹ)</b>	<b>tỷ đồng</b>	<b>2.600</b>	<b>2.690</b>	<b>103%</b>
<b>4. Chia cổ tức (% vốn điều lệ 4.483,5 tỷ đồng)</b>	<b>%</b>	<b>10,5</b>	<b>11</b>	<b>105%</b>

Trong đó, Lợi nhuận trước thuế Công ty Mẹ đạt **736 tỷ đồng** (đã trích quỹ KHCN 50 tỷ đồng), đạt 123% KH được ĐHCĐ giao, tăng 16 tỷ đồng so với thực hiện năm 2019. Theo đó, vượt mục tiêu kế hoạch và tỷ lệ chia cổ tức năm 2020 đạt 11% cao hơn 0,5% theo cam kết với ĐHCĐ. Lợi nhuận của Công ty Mẹ đạt và vượt kế hoạch, đặc biệt trong lĩnh vực bất động sản. Đây là kết quả nổi bật khẳng định hướng đi đúng đắn của Tổng công ty; tạo nguồn lực cần thiết để đầu tư mở rộng, đảm bảo tốc độ tăng trưởng và phát triển bền vững trong các năm tiếp theo.

Tình hình tài chính của Công ty Mẹ được vận hành, sử dụng và bảo toàn vốn có hiệu quả; tăng trưởng về lợi nhuận. Đến 31/12/2020, tổng tài sản của Công ty mẹ đạt 16.974 tỷ đồng; Vốn chủ sở hữu đạt 6.174 tỷ đồng; Hệ số Nợ phải trả/vốn chủ sở hữu của Công ty Mẹ tại 31/12/2020 (đã loại trừ doanh thu chưa thực hiện) đạt 1,3 lần; hợp nhất toàn Tổng công ty là 1,6 lần, đảm bảo mức độ an toàn tài chính cao.

Năm 2020, do tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực VLXD, đặc biệt đối với các nhóm sản phẩm kính, sứ vệ sinh, gạch ốp lát, giá bán giảm sâu, các đơn vị sản xuất kinh doanh VLXD trong Tổng công ty đồng loạt phải điều chỉnh giảm sản lượng sản xuất, duy trì sản xuất tối thiểu, chỉ tập trung sản xuất các sản phẩm có hiệu quả, khả năng tiêu thụ tốt ...để cân đối và hạn chế tăng hàng tồn kho, ứ đọng vốn... Dư nợ phải thu khách hàng bên ngoài của Công ty Mẹ là 358,8 tỷ đồng, giảm 174,5 tỷ so với đầu năm;

## **2. Kết quả hoạt động các lĩnh vực của Tổng công ty**

### **2.1. Lĩnh vực vật liệu**

Trước những ảnh hưởng bất lợi của thị trường, với mục tiêu trọng tâm là tập trung sản xuất các sản phẩm có hiệu quả tốt, chủ động cắt giảm sản lượng đối với các sản phẩm không hiệu quả, đồng thời quyết liệt thực hiện các giải pháp đầu tư chiều sâu, tái cơ cấu mô hình quản trị, nhân sự, bán hàng để tiết giảm chi phí.

Năm 2020, lĩnh vực vật liệu (bao gồm khối thương mại) đã đạt được những kết quả khả quan, hoạt động hiệu quả, lãi trước thuế đạt 154,2 tỷ đồng; Doanh thu đạt 12.328 tỷ đồng.

#### **a. Nhóm Kính**

Lãi trước thuế đạt 22,3 tỷ đồng, Doanh thu đạt 2.111 tỷ đồng. Trong đó, Công ty Kính nổi Viglacera đã tận dụng tốt thời điểm giá xăng dầu giảm mạnh, tập trung sản xuất tối đa sản lượng đối với các sản phẩm có mức độ cạnh tranh thấp (kính dày từ 8-12mm chiếm 60% sản lượng, kính 4-6mm sản xuất chủ yếu cấp phôi cho NM kính tiết kiệm năng lượng); Chuyển đổi nhiên liệu hợp lý và thực hiện chính sách bán hàng linh hoạt theo tình hình thị trường, đảm bảo cân đối tồn kho hợp lý, hiệu quả tối ưu nhất. Đẩy mạnh tiêu thụ kính tiết kiệm năng lượng, giảm áp lực cạnh tranh cho kính xây dựng. Mặt khác, phát triển dòng sản phẩm gương phủ nhôm được sản xuất trên dây chuyền kính tiết kiệm năng lượng, có chất lượng cao, qua đó tận dụng khai thác công suất của Nhà máy kính tiết kiệm năng lượng.

#### **b. Nhóm Sứ vệ sinh-sen vòi-thương mại**

Lãi trước thuế đạt 7,6 tỷ đồng, Doanh thu đạt 2.268 tỷ đồng. Trong năm 2020, tập trung các nguồn lực để thực hiện:

- Đưa Nhà máy sứ Mỹ Xuân vào vận hành, hoạt động sản xuất ổn định, chất lượng và tỷ lệ thu hồi đã bám sát mục tiêu dự án. Đầu tư chiều sâu, nâng cao chất lượng sản phẩm tại các nhà máy sản xuất hiện có để nâng cao chất lượng sản phẩm

- Kien toàn công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, sản phẩm giá trị cao và công tác khuôn mẫu trên cơ sở đầu mối là Trung tâm R&D, phối hợp với các đơn vị thương mại phát triển các mẫu chậu/bệt đồng bộ. Đồng thời, xây dựng kế hoạch phát triển mẫu mới cho năm 2021; Thành lập Trung tâm bảo hành sản phẩm sứ vệ sinh hoạt động trên toàn quốc;

- Triển khai và phát triển hệ thống bán hàng thương mại điện tử; Tổ chức lại thị trường khu vực miền Nam để tăng thị phần tiêu thụ sản phẩm của Nhà máy sứ Mỹ Xuân; Tìm kiếm các đối tác để xuất khẩu sứ vệ sinh sang thị trường Hàn Quốc, Mỹ và Châu Âu;

#### c. Nhóm Gạch ốp lát-kính doanh

Lãi trước thuế đạt 64,5 tỷ đồng, Doanh thu đạt 5.556 tỷ đồng. Mặc dù sức ép cạnh tranh trong năm 2020 vẫn rất lớn, Nhóm cơ bản đã bám sát mục tiêu kế hoạch, theo đó:

- Điều tiết sản xuất tại một số đơn vị để cân đối sản xuất/tiêu thụ và tồn kho hợp lý;
- Trong năm đã thực hiện tốt công tác phát triển sản phẩm mới, dòng sản phẩm giá trị cao, có khả năng tiêu thụ tốt như Platinium, Eurotile, Colorbody... Bên cạnh đó tiếp tục triển khai xây dựng hệ thống kênh phân phối riêng để nâng cao khả năng cạnh tranh, nâng cao hiệu quả;
- Thực hiện tiết giảm chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh; Cân đối lại kế hoạch sản xuất phù hợp với khả năng tiêu thụ, tập trung giảm tồn kho và dư nợ để đảm bảo dòng tiền cho hoạt động SXKD.

#### d. Nhóm gạch ngói đất sét nung

Lãi trước thuế đạt 53,3 tỷ đồng, Doanh thu đạt 2.080 tỷ đồng. Sức ép cạnh tranh của thị trường ngày càng gia tăng, làm giảm hiệu quả hoạt động của các đơn vị. Trong nhóm chỉ có CP Hạ Long duy trì hoạt động sản xuất hiệu quả trên cơ sở chủ động trong việc tập trung sản xuất sản phẩm giá trị cao như ngói lợp, gạch cotto, các sản phẩm gạch ốp tấm lớn; tập trung công tác mở rộng thị trường, xây dựng và thực hiện chính sách bán hàng, giá bán linh hoạt để tăng thị phần; thực hiện tiết giảm chi phí sản xuất và tăng năng suất lao động với các giải pháp đầu tư chiều sâu, tăng mức độ cơ giới hóa, tự động hóa.

Các đơn vị còn lại với quy mô sản xuất nhỏ (cơ cấu gạch xây truyền thống cao), bên cạnh sự trầm lắng của thị trường VLXD, bệnh dịch và lũ lụt làm cho hoạt động của các đơn vị ngày càng khó, giá bán sản phẩm giảm sâu, chi phí nhân công lớn đã ảnh hưởng tới hiệu quả, phát sinh lỗ. Đây cũng là nhóm mà Tổng công ty tập trung thoái vốn tại một số đơn vị hoạt động không hiệu quả.

### ***2.2. Lĩnh vực bất động sản***

Lãi trước thuế đạt 707,7 tỷ đồng, Doanh thu đạt 3.585 tỷ đồng. Năm 2020, Lĩnh vực Bất động sản thuộc Công ty Mẹ vẫn tiếp tục thể hiện tốt vai trò dẫn dắt, đi đầu trong việc duy trì hiệu quả SXKD, góp phần quan trọng cho Công ty Mẹ hoàn thành kế hoạch năm đã được ĐHĐCĐ thông qua. Trong đó, lĩnh vực đầu tư kinh doanh hạ tầng KCN năm 2020 đã kinh doanh, khai thác cho thuê được 137 ha; đồng thời tập trung nâng cao chất lượng, tối ưu hiệu quả hoạt động của công tác quản lý vận hành tại các KCN, khu đô thị và nhà ở.

## **3. Hoạt động quản lý điều hành của Công ty Mẹ**

### ***3.1. Công tác tái cơ cấu***

Tiếp tục thực hiện lộ trình tăng vốn, thoái vốn theo nội dung chỉ đạo của Bộ Xây dựng tại các văn bản số 669/BXD-QLDN ngày 29/3/2017, số 777/BXD-QLDN ngày 12/4/2016; Nghị quyết số 107/NQ-ĐHĐCĐ ngày 19/6/2020 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2020 và văn bản số 2055/BXD-QLDN ngày 29/4/2020 của Bộ Xây Dựng. Theo đó:

- Hoàn thành việc thoái toàn bộ vốn của Tổng công ty Viglacera - CTCP tại Công ty cổ phần Vinafacade (01/2020) và Công ty cổ phần Viglacera Bá Hiến (6/2020); Hoàn thành tăng vốn điều lệ tại Công ty Cổ phần Viglacera Vân Hải;

- Hoàn thành việc quyết toán và bàn giao vốn nhà nước sang Công ty cổ phần (tháng 6/2020).

- Triển khai lộ trình tái cơ cấu Công ty CP Chao Viglacera và chuẩn bị các điều kiện thành lập Công ty TNHH tại Mỹ thuộc Công ty CP Kinh doanh gạch ốp lát;

- Đối với các đơn vị có kết quả hoạt động kinh doanh chưa đạt kế hoạch, Tổng công ty đã thực hiện rà soát tổng thể, xây dựng và triển khai phương án tái cơ cấu toàn diện nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của đơn vị.

### ***3.2. Công tác quản trị sản xuất, quản lý chất lượng và nghiên cứu phát triển***

- Xây dựng, giao Kế hoạch SXKD và đầu tư năm 2020 của Tổng công ty, các đơn vị thành viên ngay từ tháng 12/2019; Đồng thời, chủ động rà soát trong quá trình triển khai nhiệm vụ kế hoạch để có các giải pháp chỉ đạo điều hành kịp thời, linh hoạt và điều chỉnh phù hợp với những diễn biến của thị trường, ảnh hưởng bất lợi của dịch bệnh và thiên tai bão lụt; đảm bảo bám sát mục tiêu kế hoạch đã cam kết với ĐHCĐ.

- Tập trung nâng cao năng suất lao động, tiết giảm chi phí, phát triển sản phẩm mới, nâng cao khả năng cạnh tranh trong từng nhóm/lĩnh vực sản phẩm thông qua các giải pháp ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cơ giới hóa và tự động hóa trên cơ sở đầu tư chiều sâu theo mục tiêu, kế hoạch năm đã đề ra.

- Tập trung các nguồn lực cho công tác phát triển thị trường, định vị thương hiệu Viglacera tại thị trường trong nước và xuất khẩu. Đẩy mạnh công tác thiết kế mẫu mới, kiểm soát chất lượng để nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Thực hiện thường xuyên công tác kiểm tra đánh giá chất lượng sản phẩm, nguyên liệu đầu vào của tất cả các lĩnh vực sản phẩm, có so sánh với TCVN, TCCS và các đối thủ; Đánh giá lại phòng TN Vilas 582 đạt tiêu chuẩn công nhận chất lượng của Bộ KH-CN; Tuân thủ báo cáo định kỳ kết quả kiểm tra, đánh giá về sản phẩm và nguyên liệu.

### ***3.3. Công tác đầu tư***

#### ***a. Lĩnh vực vật liệu***

- Tháng 12/2020 đã khánh thành dự án Nhà máy kính nổi siêu trắng Phú Mỹ, công suất 600 tấn/ngày; bước đầu trong giai đoạn sản xuất thử, nghiệm thu các chỉ tiêu về tiêu hao nhiên liệu, chất lượng, tỷ lệ thu hồi đạt tốt hơn so với mục tiêu dự án.

- Tập trung triển khai kế hoạch đầu tư bổ sung, đầu tư chiều sâu trong các lĩnh vực/nhóm sản phẩm để tiết giảm chi phí, nghiên cứu phát triển mẫu mã sản phẩm mới và nâng cao năng lực của hệ thống thị trường trong nước, xuất khẩu (đặc biệt trong các nhóm sản phẩm có mức độ cạnh tranh cao là sứ vệ sinh, gạch ốp lát).

- Đầu tư nước ngoài tại Cuba (Dự án liên doanh SanVig): Công tác vận hành sản xuất 2 nhà máy gặp nhiều khó khăn do không ổn định về nhiên liệu, nguyên vật liệu, bên cạnh đó Cuba cũng chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19. Năm 2020, nhà máy sứ vệ sinh sản xuất 74,4 ngàn SP, đạt 43% công suất; Nhà máy gạch ceramic sản xuất 1,8 triệu m<sup>2</sup>, đạt 65% công suất; Cơ bản tiêu thụ hết sản lượng sản xuất. Tổng doanh thu đạt 312 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 0,3 tỷ đồng.

#### ***b. Lĩnh vực đầu tư hạ tầng kỹ thuật và dịch vụ KCN:***

Tính đến nay, Viglacera đã phát triển 12 KCN và 01 Đặc khu kinh tế ViMariel - Cuba, với tổng diện tích gần 3.500 ha; thu hút đầu tư gần 14 tỷ USD tại các KCN trong nước và Đặc khu kinh tế ViMariel.

Nắm bắt cơ hội chuyển dịch đầu tư nước ngoài vào Việt Nam, năm 2020 đã tập trung kinh doanh, khai thác cho thuê được 137 ha; đồng thời thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư, đặc biệt là đền bù giải phóng mặt bằng (đạt 356 ha), thi công hạ tầng đồng bộ để đáp ứng yêu cầu đất sạch cho công tác kinh doanh. Tổng diện tích đất công nghiệp đã đầu tư hạ tầng

chưa cho thuê khoảng 294 ha (trong đó đất công nghiệp sẵn sàng cho thuê 68 ha, đất công nghiệp đang đầu tư hạ tầng dở dang 226ha).

Đối với KCN Vi-Mariel (tại Cuba): Tiếp tục triển khai đầu tư hạ tầng đồng bộ Giai đoạn 1, dự kiến đến Quý II/2021, diện tích đất đủ điều kiện kinh doanh là 64 ha. Tuy nhiên công tác kinh doanh bị ảnh hưởng của dịch Covid-19 nên mới ký hợp đồng cho thuê đất với 03 nhà đầu tư thứ cấp đến từ Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha với tổng diện tích 2,5ha, giá trị 903.600 USD

**c. Lĩnh vực đầu tư kinh doanh nhà:**

Tiếp tục tập trung triển khai đầu tư và kinh doanh các dự án nhà ở xã hội, nhà ở công nhân tại các KCN với các dự án trọng điểm: Nhà TNT Kim Chung (484 căn), Nhà ở xã hội 9,8ha tại Yên Phong-Bắc Ninh (512 căn), Nhà ở CN KCN Đồng Văn (168 căn), Nhà ở CN KCN Phú Hà (134 căn); Nhà ở thấp tầng tại Đặng Xá, Xuân Phương, Yên Phong, Đồng Văn.

**3.4. Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực**

- Đào tạo nâng cao trình độ cho gần 1.100 học viên theo hệ cao đẳng; Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và kỹ năng nghề theo tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc tế, kỹ năng làm việc, kỹ năng vận hành với 2.950 lượt học viên;

- Hoàn thiện và ban hành Bộ tiêu chuẩn cấp bậc công nhân kỹ thuật cho 05 nghề sản xuất VLXD; Xây dựng chương trình đào tạo hệ cao đẳng theo Luật giáo dục nghề nghiệp phù hợp với Tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc tế; Đầu tư bổ sung xưởng thực nghiệm và thí nghiệm cho các chuyên ngành đào tạo sản xuất VLXD tại Trường Cao đẳng nghề Viglacera.

**II. Kế hoạch SXKD năm 2021**

**1. Các chỉ tiêu chính Kế hoạch năm 2021 của Tổng công ty CTCP**

Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2020	Kế hoạch 2021	
			Giá trị	% TH 2020
1. Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng			
+ Tổng công ty -CTCP (theo BCTC hợp nhất)	-	841	1.000	119%
+ Công ty Mẹ (theo BCTC riêng)	-	736	750	102%
2. Doanh thu	tỷ đồng			
+ Tổng công ty -CTCP (theo BCTC hợp nhất)	-	9.433	12.000	127%
+ Công ty Mẹ (theo BCTC riêng)	-	3.918	5.000	127%
3. Thực hiện đầu tư Công ty Mẹ	tỷ đồng	<b>2.690</b>	<b>2.800</b>	<b>104%</b>
4. Tỷ lệ chia cổ tức dự kiến (% VDL là 4.483,5 tỷ đồng)	%	11,0%	12,0%	109%

**2. Các giải pháp trọng tâm trong quản trị điều hành**

**2.1. Công tác quản trị và tái cơ cấu**

- Thực hiện lộ trình tái cơ cấu vốn tại các đơn vị bám sát theo kế hoạch Đề án tái cơ cấu của Tổng công ty. Trong đó:

+ Tiếp tục các thủ tục chuẩn bị cho công tác thoái vốn tại một số đơn vị sản xuất VLXD không hiệu quả (lĩnh vực gạch ngói đất sét nung) là CP Từ Liêm, CP Hạ Long 1, CP Cầu Đuống, CP Từ Sơn; CP Hợp Thịnh;

+ Triển khai các thủ tục tăng vốn lên 500 tỷ đồng cho Công ty Cổ phần Viglacera Tiên Sơn để thực hiện Dự án đầu tư Nhà máy gạch Viglacera Eurotile, công suất 9,0 triệu m2/năm tại khu vực phía Nam; Tăng vốn điều lệ tại các đơn vị thành viên (Công ty cổ phần Đầu tư và Xuất nhập khẩu Viglacera; Công ty CP phát triển KCN Viglacera Yên Mỹ - Hưng Yên; Công ty Cổ phần Viglacera Vân Hải) để thực hiện các dự án đầu tư trọng điểm;

Tìm kiếm cơ hội để nâng tỷ lệ sở hữu vốn của Tổng công ty tại Công ty TNHH kính nổi siêu trắng Phú Mỹ (Tổng công ty giữ cổ phần chi phối, tối thiểu 51%), Công ty TNHH kính nổi Việt Nam

- Tiếp tục nghiên cứu, điều chỉnh và ban hành các quy chế quản trị nội bộ phù hợp với quy định pháp luật mới có hiệu lực từ 1/1/2021, thay đổi tỷ lệ sở hữu vốn tại Tổng công ty.

- Tăng cường trách nhiệm và vai trò của các cấp kiểm soát tại các đơn vị và Tổng công ty.

## **2.2. Công tác phát triển thị trường**

### **a. Thị trường trong nước:**

- Tiếp tục phát triển hệ thống bán hàng thương mại điện tử song song với củng cố Hệ thống bán hàng trực tiếp; Phát triển kênh bán hàng trực tiếp, kênh dự án và kênh thông qua đội ngũ tư vấn, kiến trúc sư.

- Tập trung đầu tư mở rộng thị trường phía Nam tương ứng với quy mô đầu tư của Tổng công ty và các đơn vị tại thị trường này.

- Phát triển các chương trình thương mại năm 2021: Đẩy mạnh các chương trình truyền thông, tập trung quảng bá hình ảnh thương hiệu, chiến lược marketing. Nghiên cứu phát triển các mẫu mã sản phẩm mới có giá trị cao, đáp ứng nhu cầu của thị trường; Sắp xếp lại các bộ sản phẩm sứ vệ sinh, sen vòi và gạch ốp lát theo từng phân khúc từ trung tới cao cấp.

### **b. Thị trường xuất khẩu:**

- Lập và triển khai chiến lược xuất khẩu, mở rộng thị trường xuất khẩu, tập trung vào các sản phẩm kính, sứ vệ sinh-sen vòi, gạch ốp lát với các sản phẩm mới, công nghệ cao.

- Tập trung phát triển thị trường và đẩy mạnh công tác xuất khẩu: Tìm kiếm các đối tác xuất khẩu mới, tập trung mở thị trường xuất khẩu trong các nước tham gia hiệp định thương mại song phương và đa phương như EVFTA, CP TPP...

- Thành lập Công ty TNHH tại Mỹ thuộc Công ty CP Kinh doanh và Gạch ốp lát để đẩy mạnh xuất khẩu, thị phần vào thị trường Mỹ, Bắc Trung Mỹ và Caribe, gia tăng sản lượng, doanh số xuất khẩu các sản phẩm chủ yếu là sứ vệ sinh, gạch ốp lát và kính xây dựng.

## **2.3. Công tác nghiên cứu phát triển, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- Triển khai các đề tài nghiên cứu khoa học theo kế hoạch; Hợp tác với các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước phát triển công nghệ mới, sản phẩm mới; triển khai các chuyên đề tư vấn các dự án đầu tư sản xuất vật liệu xây dựng.

- Rà soát, phê duyệt bổ sung hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật, các quy chế khoán quản, tinh giản bộ máy lao động gián tiếp để tăng năng suất lao động, tiết giảm chi phí, giá thành sản phẩm thông qua các giải pháp ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cơ giới hóa và tự động hóa.

- Tiếp tục triển khai, đồng thời rà soát, cập nhật trong quá trình thực hiện Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty giai đoạn 2021-2025, đặc biệt xem xét tuyển dụng chuyên gia nước ngoài trong các lĩnh vực, bù đắp sự thiếu hụt nguồn lực trong nước, đáp ứng nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho các dự án/nhà máy đã và đang thực hiện đầu tư;

- Xây dựng, triển khai kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực phục vụ công tác đầu tư mở rộng và đầu tư mới của Tổng công ty.

## **2.4. Công tác tài chính**

- Tiếp tục triển khai có hiệu quả các giải pháp tài chính trong vận hành dòng tiền, thu hồi công nợ và làm việc với các Ngân hàng, tổ chức tín dụng để đảm bảo nguồn vốn cho hoạt động SXKD và chuẩn bị nguồn vốn đầu tư cho các Dự án trọng điểm của Tổng công ty

ty: Các dự án KCN, Dự án nhà ở, các dự án sản phẩm mới và các dự án đầu tư khác theo kế hoạch đầu tư phát triển năm 2021 của Tổng công ty;

- Xây dựng kế hoạch tài chính, kế hoạch dòng tiền theo tuần, theo tháng phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh thường xuyên.

- Tăng cường trách nhiệm và vai trò của các cấp kiểm soát tại các đơn vị và Tổng công ty, tiếp tục thực hiện việc quản lý, kiểm soát, tiết giảm chi phí các khâu trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tiếp tục thực hiện công tác đối chiếu công nợ, kiểm kê, kiểm toán định kỳ thường xuyên để phát hiện, phòng ngừa rủi ro, đảm bảo an toàn tài chính tại các đơn vị.

- Phối hợp với phòng Công nghệ thông tin của Tổng công ty triển khai các phần mềm ứng dụng phục vụ công tác báo cáo quản trị, báo cáo hợp nhất toàn Tổng công ty.

### **3. Đối với từng lĩnh vực, nhóm sản phẩm năm 2021**

#### **3.1. Lĩnh vực vật liệu:**

##### **a. Nhóm kính:**

- Công ty Kính nổi Viglacera: Kiểm soát tốt chất lượng sản phẩm, sản lượng và cơ cấu sản phẩm sản xuất, tồn kho, tối ưu lợi nhuận của Nhà máy kính nổi. Tiếp tục phát triển thị phần để tăng sản lượng sản xuất và tiêu thụ. Triển khai sản xuất gương phủ nhôm trên dây chuyền sản xuất kính tiết kiệm năng lượng để phát huy hết công suất nhà máy, khai thác lợi thế sản phẩm gương chất lượng cao của Nhà máy kính tiết kiệm năng lượng.

- Công ty Kính nổi siêu trắng Phú Mỹ: Vận hành hoạt động SXKD nhà máy theo Kế hoạch SXKD năm 2021. Tổ chức sản xuất và nghiệm thu kính siêu trắng theo đúng mục tiêu dự án; Nghiên cứu sản xuất, phát triển dòng sản phẩm kính siêu trắng làm phôi cho ngành sản xuất pin năng lượng mặt trời.

- Công ty Cổ phần Kính Viglacera Đáp Cầu (gồm Công ty TNHH MTV Lắp dựng Kính): Triển khai các thủ tục, các bước thực hiện chuyển đổi mục đích sử dụng đất và đầu tư Dự án nhà ở tại khu đất hiện có (12,5ha) tại Đáp Cầu. Tập trung tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác thị trường và xây dựng quy chế lương thưởng hợp lý để nâng cao doanh số, thị phần cùng với triển khai vào được các dự án lớn để phát huy hết công suất, hiệu quả của NM gia công kính tiết kiệm năng lượng tại Yên Phong theo mục tiêu dự án.

- Công ty Cổ phần Khoáng sản Viglacera: Duy trì hoạt động khai thác chế biến feldspar theo trữ lượng còn lại của 02 mỏ hiện có, ưu tiên cung cấp cho các đơn vị của Tổng công ty. Đồng thời nhiệm vụ trọng tâm là thực hiện gia hạn, mở rộng diện tích và trữ lượng của 2 mỏ Phai Hạ và Hồ Xanh; Tiếp tục nghiên cứu tìm kiếm các mỏ feldspar mới trong khu vực.

##### **b. Nhóm sản phẩm sứ vệ sinh, sen vòi – thương mại**

- Công ty Sứ Viglacera Mỹ Xuân: Vận hành đạt công suất tối thiểu 470 ngàn sản phẩm trong năm 2021; Ổn định chất lượng sản phẩm, tỷ lệ thu hồi các công đoạn theo đúng kế hoạch. Phát huy tối đa năng lực của Phân xưởng khuôn mẫu trong việc triển khai các mẫu mã sản phẩm mới, sản phẩm giá trị cao và sản phẩm xuất khẩu. Phối hợp chặt chẽ với bộ phận R&D của Công ty Thương mại trong việc tổ chức sản xuất và đưa sản phẩm mới ra thị trường tiêu thụ; Triển khai sản xuất các sản phẩm xuất khẩu cho thị trường Mỹ và Châu Âu.

- Các đơn vị sản xuất sứ còn lại:

- + Hợp nhất tiêu chuẩn, quy cách, chất lượng đối với tất cả các sản phẩm sứ sản xuất; Phân công và chuyên môn hóa sản xuất, phù hợp với năng lực và ưu thế của từng nhà máy để tăng năng suất lao động, chất lượng và giảm giá thành sản phẩm;

+ Quy chuẩn bài phối liệu để tạo nên chất lượng sản phẩm tương đồng, có thể đồng bộ giữa các đơn vị sản xuất sứ; Mua sắm nguyên liệu tập trung, lô lớn cho các đơn vị để ổn định chất lượng và tiết giảm chi phí đầu vào.

+ Chủ động trong việc nghiên cứu thiết kế, triển khai khuôn mẫu, tổ chức sản xuất và đưa ra thị trường trong nước, xuất khẩu các sản phẩm có giá trị cao, đồng bộ từ sứ vệ sinh, gạch ốp lát, sen vòi và các phụ kiện mang thương hiệu Viglacera để phát huy lợi thế và năng lực cạnh tranh.

- Công ty Sen vòi Viglacera: Gia tăng sản lượng sản xuất các sản phẩm sen vòi phù hợp với sản lượng sản xuất sứ vệ sinh tại các Nhà máy sản xuất sứ, đặc biệt trong việc đưa ra các sản phẩm mới đồng bộ giữa sứ, sen vòi và phụ kiện. Đồng thời, phát huy hơn nữa vai trò của Trung tâm bảo hành sản phẩm Viglacera, là kênh thông tin nhanh nhất phản ánh của người tiêu dùng đến các đơn vị sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Công ty CP Thương mại Viglacera: Phát huy tốt vai trò dẫn dắt các đơn vị từ công tác lựa chọn thiết kế mẫu mã sản phẩm mới, sản phẩm giá trị cao phù hợp với nhu cầu thị hiếu của thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả SXKD của các đơn vị. Tổ chức tốt việc phát triển thị trường, hệ thống các kênh phân phối phù hợp, hiệu quả, đặc biệt tại thị trường phía Nam, tiêu thụ hết sản lượng sản xuất của Nhà máy sứ Bình Dương và Nhà máy sứ Mỹ Xuân. Đồng thời, xây dựng chính sách bán hàng hợp lý, phù hợp với từng kênh bán hàng, thúc đẩy doanh số, sản lượng của từng kênh bán hàng đạt hiệu quả cao nhất.

### c. Nhóm gạch ốp lát – kinh doanh

- Triển khai nhanh thủ tục tăng vốn điều lên 500 tỷ đồng của Công ty CP Viglacera Tiên Sơn để thực hiện Dự án đầu tư Nhà máy gạch Viglacera Eurotile, công suất 9,0 triệu m<sup>2</sup>/năm. Tổ chức đầu tư và chuẩn bị đội ngũ cán bộ kỹ thuật tiếp nhận vận hành để sản xuất các sản phẩm kích thước lớn, cao cấp đạt tiêu chuẩn xuất khẩu, đáp ứng nhu cầu thị trường xuất khẩu.

- Các đơn vị sản xuất gạch ốp lát còn lại: Tập trung sản xuất ổn định, đảm bảo chất lượng các dòng sản phẩm mới, đồng bộ với các dòng sản phẩm dẫn dắt thị trường của Công ty CP Viglacera Tiên Sơn. Đồng thời, tập trung tiết giảm chi phí sản xuất và các giải pháp nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Công ty CP Bê tông khí Viglacera: Xây dựng đề án tái cơ cấu toàn diện công ty từ mô hình tổ chức, cơ cấu sản phẩm, nguồn lực tài chính...; Tiếp tục phát triển các dòng sản phẩm panel và gạch bê tông khí chung áp với ứng dụng kết quả của Dự án KHCN cấp nhà nước, nghiên cứu triển khai việc tận dụng nguyên liệu tro/xỉ, tiết kiệm tài nguyên và tiết giảm chi phí.

- Công ty Cổ phần Kinh doanh gạch ốp lát: Tập trung nguồn lực phát triển thị trường, đặc biệt tại thị trường phía Nam, đáp ứng sản lượng gia tăng của Nhà máy Eurotile mới – Công ty CP Viglacera Tiên Sơn. Phát huy tối đa hiệu quả của hệ thống Eurotile Center đã đầu tư của Công ty và gia tăng mức độ phủ rộng các cửa hàng bán lẻ sản phẩm gạch ốp lát Viglacera tại các vùng miền, đặc biệt là khu vực các quận huyện và vùng nông thôn. Tiếp tục thực hiện tốt công tác phát triển các dòng sản phẩm mới, sản phẩm giá trị cao;

- Thành lập Công ty TNHH tại Mỹ để đẩy mạnh xuất khẩu vào thị trường Mỹ, Bắc Trung Mỹ và Caribe, mở rộng thị phần, gia tăng sản lượng, doanh số xuất khẩu các sản phẩm chủ yếu là sứ vệ sinh, gạch ốp lát và kính xây dựng.

- Đối với Dự án VLXD Sanvig tại Cuba: Tập trung khai thác vận hành có hiệu quả 2 nhà máy gạch và sứ vệ sinh, tích lũy lợi nhuận để triển khai các giai đoạn tiếp theo (nghiên cứu đầu tư 02 nhà máy mới).



#### d. Nhóm Gạch ngói đất sét nung

- Công ty CP Viglacera Hạ long: Nghiên cứu sản xuất các sản phẩm ngói khác, có tính khác biệt thay thế sản phẩm ngói 22 v/m<sup>2</sup> để đảm bảo sản lượng sản xuất và hiệu quả của Công ty. Mở rộng thị trường trong nước và xuất khẩu các sản phẩm mỏng, sản phẩm tấm lớn, trang trí và gạch không tráng... thay thế cho sản phẩm gạch xây và ngói 22, giảm áp lực cạnh tranh. Đồng thời, tiếp tục triển khai các giải pháp mở rộng thị trường về các khu vực quận huyện và nông thôn. Nghiên cứu, khảo sát tìm kiếm địa điểm mới để đầu tư phát triển sản phẩm đất sét nung theo công nghệ mới; tiết giảm chi phí và gia tăng hiệu quả.

- Công ty CP Hữu Hưng và Công ty CP Đông Anh: Nghiên cứu chuyển đổi lĩnh vực, hoạt động SXKD để tận dụng lợi thế các khu đất của đơn vị đang khai thác, sử dụng.

- Triển khai các bước thoái vốn tại các đơn vị hoạt động không hiệu quả là Công ty CP Từ Liêm, Công ty CP Hạ Long 1, Công ty CP Cầu Đuống, Công ty CP Từ Sơn, Công ty CP Hợp Thịnh.

### **3.2. Lĩnh vực bất động sản:**

#### a. Đầu tư kinh doanh hạ tầng kỹ thuật và dịch vụ Khu công nghiệp:

- Tiếp tục đầu tư đồng bộ hạ tầng kỹ thuật/dịch vụ tại các KCN đang triển khai như: Hải Yên (182,4 ha), Đông Mai (160 ha)- Quảng Ninh; Phú Hà GĐ1 (356 ha) - Phú Thọ; Tiên Hải (294 ha) - Thái bình; Đông Văn IV GĐ1, GĐ2 (300 ha) - Hà Nam; Yên Phong IIC (221 ha) và Yên phong mở rộng (314 ha) - Bắc Ninh; Phong Điền (284 ha) – Huế; Yên Mỹ (280 ha) - Hưng Yên.

- Chuẩn bị đầu tư và đầu tư Khu công nghiệp Thuận Thành I (~249,75 ha) tại Bắc Ninh;

- Tiếp tục khảo sát và triển khai các bước công việc chuẩn bị đầu tư các KCN mới như: Đông Mai mở rộng (~145 ha), Hải Yên mở rộng (130 ha), KCN Đông Triều 2 - Quảng Ninh; Tiên Hải mở rộng (329 ha); Mở rộng KCN Phú Hà (100ha); Tổ hợp KCN - Nhà ở - Dịch vụ tại Yên Bái (496 ha);

- Nghiên cứu phát triển các KCN: Dốc đá trắng ~ 288 ha (tại Khu kinh tế Vân Phong - Khánh hòa, dự kiến do Công ty CP KCN Yên Mỹ đầu tư); các KCN tại Huế khoảng 160 ha (KCN La Sơn, Phong Điền mở rộng);

- Khảo sát nghiên cứu một số địa điểm để phát triển các KCN mới tại các địa phương có vị trí có lợi thế về hạ tầng, thu hút đầu tư và khả năng kinh doanh; Sẽ thành lập các pháp nhân mới để triển khai các dự án đầu tư Khu công nghiệp mới tại các địa phương;

- Thực hiện đầu tư các dự án thành phần tại các KCN để gia tăng tiện ích, nâng đẳng cấp và thương hiệu các KCN của Tổng công ty và khai thác tối đa hiệu quả quỹ đất: Nhà xưởng, kho bãi cho thuê; Các nhà máy cấp nước sạch, xử lý nước thải đồng bộ, các dịch vụ hạ tầng khác....

#### b. Nhà ở và bất động sản nghỉ dưỡng:

- Nhà ở xã hội, nhà ở công nhân:

+ Tiếp tục phát triển các khu nhà ở xã hội, nhà ở công nhân đồng bộ với phát triển KCN hiện có và đầu tư mới của Tổng công ty với các dự án trọng điểm: Nhà ở xã hội tại Kim Chung, Nhà ở công nhân tại các KCN Đông Văn IV, Phú Hà; Khu nhà ở xã hội 9,8ha Yên Phong - Bắc Ninh.

+ Triển khai các bước chuẩn bị đầu tư các dự án nhà ở công nhân tại KCN Đông Mai (9,1 ha), tại KCN Tiên Hải; Khu nhà ở xã hội tại Tiên Dương – Đông Anh.

+ Tham gia đấu thầu làm chủ đầu tư các dự án nhà ở công nhân tại phía Nam (Bình Dương, Vũng Tàu). Tiếp tục khảo sát, tìm kiếm phát triển các quỹ đất mới để đầu tư các khu nhà ở xã hội, nhà ở công nhân tại các địa phương có điều kiện phù hợp.

+ Phối hợp với Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam xây dựng và triển khai các dự án khu nhà ở xã hội, nhà ở công nhân tại Bắc Ninh, Bắc Giang và một số địa phương khác;

- Nhà ở thương mại và khu du lịch nghỉ dưỡng:

+ Dự án Tổ hợp Văn phòng thương mại, khách sạn, nhà ở Thăng Long No1 GD3 (Hà Nội).

+ Tiếp tục triển khai các dự án nhà ở thành phần tại các khu đô thị hiện có, chuyển tiếp từ năm 2020 (Nhà ở thương mại 9,6ha tại Yên Phong, tại Khu đô thị Xuân Phương, Đặng Xá 2 – Hà nội).

+ Triển khai các bước chuẩn bị đầu tư, tham gia đấu giá, lựa chọn chủ đầu tư: Dự án chuyển đổi mục đích sử dụng đất hiện có (diện tích 12,5ha) và đầu tư khu nhà ở tại Nhà máy Kính Đáp Cầu (TP Bắc Ninh); Dự án Khu đô thị và nhà ở tại thành phố Bắc Ninh (25,9 ha).

+ Dự án khu du lịch sinh thái cao cấp Vân Hải GD1 với diện tích 35ha (Công ty CP Viglacera Vân Hải): Xây dựng phương án triển khai phù hợp và GD2 với diện tích khoảng 40ha.

+ Tiếp tục khảo sát, tìm kiếm phát triển quỹ đất mới để đầu tư các dự án khu đô thị, khu nhà ở.

c. Đầu tư bổ sung máy móc thiết bị/tài sản: Nâng cao năng lực thi công và hoạt động SXKD của Công ty Xây dựng Viglacera (thi công xây dựng các dự án khu nhà ở và đô thị); Công ty thi công cơ giới Viglacera (thi công các dự án hạ tầng KCN).

d. Dự án KCN Vimariel (tại Cuba): Tiếp tục triển khai đầu tư hạ tầng KCN GD1 (86,09 ha), thực hiện thi công đồng bộ hệ thống hạ tầng kỹ thuật của KCN theo từng phân đoạn cụ thể, đảm bảo đủ quỹ đất kinh doanh, cho thuê, đáp ứng dòng tiền để đầu tư toàn bộ dự án; Triển khai các dự án đầu tư xây dựng nhà xưởng cho thuê tại KCN.

Năm 2021, Tổng công ty Viglacera – CTCP sẽ tiếp tục triển khai mạnh mẽ công tác tái cơ cấu trong quản trị điều hành từ Công ty Mẹ tới các đơn vị trực thuộc để chủ động vượt qua các khó khăn thách thức, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD. Đối với lĩnh vực vật liệu, Tổng công ty sẽ tập trung đầu tư phát triển các sản phẩm mới, sản phẩm giá trị và chất lượng cao, khả thi về năng lực cạnh tranh trong nước và xuất khẩu; Lĩnh vực Bất động sản, sẽ tập trung đầu tư và phát triển mở rộng quỹ đất khu công nghiệp, phân khúc nhà ở xã hội, nhà ở công nhân theo chủ trương của Chính phủ để phát huy hết các lợi thế và tiềm năng sẵn có của Tổng công ty.

Xin trân trọng cảm ơn

**T/M BAN TỔNG GIÁM ĐỐC  
TỔNG GIÁM ĐỐC TCT**