CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
XÂY DỰNG KINH DOANH NHÀ BẾN THÀNH

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
XÂY DỰNG KINH DOANH NHÀ BẾN THÀNH
GIAI ĐOẠN 2025-2030

Tp. Hồ Chí Minh, ngày ... tháng 04 năm 2025

I. PHẦN MỞ ĐẦU

1.1. Mục đích:

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh liên tục biến động, ngành bất động sản và tài chính đang đối mặt không chỉ với những thách thức mà còn mở ra nhiều cơ hội phát triển mới. Các yếu tố như biến động kinh tế vĩ mô, xu hướng số hóa, sự thay đổi trong chính sách pháp luật và nhu cầu thị trường ngày càng đa dạng đang tái định hình cách thức vận hành và phát triển của doanh nghiệp. Để duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp cần linh hoạt thích ứng với sự thay đổi, đồng thời xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn, đẩy mạnh đổi mới sáng tạo và tối ưu hóa nguồn lực.

Đặc biệt, ngành bất động sản – lĩnh vực có tính đặc thù cao – phụ thuộc lớn vào các chính sách pháp lý, biến động kinh tế và khả năng huy động vốn. Hiện nay, những xu hướng như phát triển bền vững, tài chính xanh và đầu tư dài hạn đang trở thành các yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có tầm nhìn chiến lược sâu rộng, quản trị rủi ro hiệu quả và xây dựng mô hình kinh doanh linh hoạt để nhanh chóng thích ứng với những thay đổi của thị trường.

Trên cơ sở định hướng chiến lược giai đoạn 2020-2024, việc đánh giá toàn diện hoạt động sản xuất kinh doanh đã qua và xây dựng chiến lược phát triển cho giai đoạn 2025-2030 trở thành nhiệm vụ cấp thiết. Quá trình này không chỉ giúp Công ty xác định rõ ràng mục tiêu kinh doanh và tối ưu hóa nguồn lực, mà còn góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh thị trường ngày càng khắc nghiệt.

1.2. Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh:

Theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0300849605 của Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hồ Chí Minh cấp ngày 23/09/2004 và đăng ký thay đổi lần thứ 11 ngày 27/08/2022, cùng với thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty là đầu tư kinh doanh Bất động sản. Ngoài ra, Công ty còn thực hiện một số hoạt động sản xuất kinh doanh như dịch vụ cho thuê nhà và các dịch vụ khác liên quan đến Bất động sản; đầu tư tài chính, dịch vụ tư vấn thiết kế, xây dựng….

II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2020 - 2024

2.1. Kết quả đạt được:

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ổn định, hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm do ĐHĐCĐ giao. Hệ thống quản trị, điều hành minh bạch theo quy định của pháp luật. Tình hình tài chính của Công ty luôn ở trạng thái lành mạnh, bảo toàn và phát triển vốn, đảm bảo lợi ích của cổ đông và nâng cao đời sống người lao động. Cụ thể:

- Đầu tư kinh doanh dự án bất động sản và dịch vụ bất động sản là hai lĩnh vực cốt lõi của Công ty, đóng góp hơn 95% doanh thu và hơn 90% lợi nhuận. Công ty đã từng bước mở rộng và phát triển hoạt động dịch vụ bất động sản. Trong năm 2024, Công ty cũng đã tiếp nhận tòa nhà 37 Ký Con để tự khai thác kinh doanh, góp phần tăng doanh thu và lợi nhuận.

- Cổ tức bình quân hàng năm đạt 11,2%, khẳng định cam kết chia sẻ lợi nhuận với cổ đông.

- Tái cơ cấu đầu tư tài chính được đẩy mạnh với việc thoái vốn các dự án dịch vụ du lịch không hỗ trợ hoạt động kinh doanh chính, nhằm tập trung nguồn lực cho các mảng chủ lực.

- Các bộ phận chuyên môn được củng cố, với trình độ chuyên môn của nhân viên ngày càng được nâng cao, tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện.

- Hệ thống thang bảng lương mới đã được xây dựng phù hợp với Luật bảo hiểm xã hội và các quy định pháp luật hiện hành, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững.

Bảng tóm tắt kết quả SXKD và tình hình tài chính giai đoạn 2020-2024

ĐVT: Triệu đồng.

TT	Chỉ tiêu	Năm				
		2020	2021	2022	2023	2024
I	**Kết quả SXKD**					
1	Tổng doanh thu	19.167	16.047	17.485	19.500	17.504
2	Lợi nhuận trước thuế	5.419	3.069	6.251	5.812	4.461
3	Lợi nhuận sau thuế	4.719	2.626	5.040	4.650	3.603
5	Cổ tức	8%	8%	10%	20%	Dự kiến 10%
II	**Tài sản**					
1	Tổng Tài sản	184.150	183.670	181.768	178.469	169.209
2	Nợ phải trả	92.533	93.716	91.057	88.738	85.778
3	Vốn chủ sở hữu	91.617	89.954	90.711	89.731	83.431

2.2. Những vấn đề còn tồn tại:

- Dịch bệnh tác động mạnh khiến khách hàng thuê phải cắt giảm chi phí, trả lại mặt bằng hoặc yêu cầu giảm giá, làm sụt giảm doanh thu, tăng nợ và ảnh hưởng biên lợi nhuận do chi phí cố định và thuê đất tăng.

- Dự án Lô 4, khu dân cư Bình Trưng Đông – Cát Lái, Quận 2 vướng mắc pháp lý và chưa chọn được chủ đầu tư cho hạ tầng chính khiến tiến độ triển khai bị đình trệ và chi phí phát sinh tăng.

- Thủ tục pháp lý chuyển quyền sở hữu tài sản tại 256-256A Bạch Đằng, Quận Bình Thạnh chậm trễ, làm mất cơ hội tạo nguồn thu mới.

- Các thủ tục pháp lý cho tài sản đã mua trước đây vẫn gặp khó khăn và đang được theo dõi để sớm được giải quyết.

III. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2025-2030:

3.1. Những cơ hội và thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty:

3.1.1. Những cơ hội và thách thức:

Dựa vào tình hình kinh tế và xu hướng thị trường hiện nay, Công ty đang đứng trước nhiều cơ hội quan trọng cũng như là thách thức để phát triển và mở rộng hoạt động kinh doanh bất động sản cũng như các hoạt động kinh doanh khác của Công ty.

❖ **Những cơ hội:**

- Nền kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát: Điều này dẫn đến tăng trưởng GDP cao, nâng cao thu nhập và sức mua của người dân, tạo động lực cho thị trường bất động sản sớm hồi phục và phát triển. Nền kinh tế vĩ mô ổn định giúp duy trì mặt bằng lãi suất hợp lý, hỗ trợ doanh nghiệp vay vốn để phát triển dự án tốt hơn, cùng với môi trường kinh tế thuận lợi giúp niềm tin của nhà đầu tư vào bất động sản tăng, tạo điều kiện thu hút dòng vốn khơi thông cho thị trường.

Định hướng: Đẩy mạnh tìm kiếm và phát triển dự án nhà ở, tận dụng lãi suất thấp để huy động vốn và mở rộng đầu tư kinh doanh.

- Tiếp cận nguồn vốn và công nghệ từ nước ngoài: Doanh nghiệp có thêm nhiều lựa chọn để hợp tác với các quỹ đầu tư và tổ chức tài chính quốc tế, từ đó tiếp cận công nghệ mới trong quản lý vận hành bất động sản và học hỏi mô hình quản trị chuyên nghiệp từ các tập đoàn nước ngoài.

Định hướng: Tìm kiếm đối tác chiến lược, ứng dụng công nghệ quản lý tài sản để tối ưu hóa hiệu suất vận hành và tăng trải nghiệm khách hàng.

- Nhà nước đẩy mạnh đầu tư hạ tầng: Việc phát triển hệ thống cao tốc, metro, sân bay và cầu đường sẽ giúp kết nối giao thông thuận tiện hơn, từ đó làm tăng giá trị bất động sản tại các khu vực có hạ tầng tốt.

Định hướng: Nghiên cứu và tập trung đầu tư vào các khu vực có hạ tầng phát triển, định hướng phát triển bất động sản thương mại và khu phức hợp.

- Tâm lý tiêu dùng thay đổi: Thu nhập bình quân tăng dẫn đến nhu cầu về nhà ở độc lập ở phân khúc trung bình tăng, khi người dân ưu tiên không gian sống rộng rãi, hiện đại với tiện ích thông minh.

Định hướng: Nghiên cứu nhu cầu khách hàng để lựa chọn phân khúc phù hợp.

❖ **Những thách thức:**

Mặc dù thị trường bất động sản đang có nhiều cơ hội phát triển, nhưng Công ty cũng phải đối mặt với những thách thức lớn.

- *Tính cạnh tranh gay gắt của thị trường trong khi quy mô Công ty nhỏ:* Nhiều tập đoàn bất động sản lớn với tiềm lực tài chính mạnh và chiến lược đầu tư bài bản đang chiếm lĩnh thị trường.Trong khi đó quy mô của Công ty còn nhỏ, năng lực tài chính yếu,

năng lực nghiên cứu - thiết kế - khả năng đổi mới công nghệ thấp, kỹ năng và kiến thức chuyên sâu của nhân lực về quản lý trong môi trường cạnh tranh còn hạn chế.

- *Biến động khó lường của thị trường và áp lực vốn:* Thị trường bất động sản luôn có tính chu kỳ, có giai đoạn nóng sốt nhưng cũng có lúc suy thoái kéo dài. Lãi suất ngân hàng biến động, ảnh hưởng đến nhu cầu vay mua nhà và đầu tư dự án. Áp lực lớn từ khách hàng đòi hỏi tiến độ nhanh, chất lượng cao nhưng Công ty vẫn phải đảm bảo dòng tiền ổn định.

- *Rào cản pháp lý kéo dài và phức tạp:* Các thủ tục như xin quy hoạch, giao đất, cấp phép xây dựng, chấp thuận chủ đầu tư thường mất nhiều thời gian, gây ảnh hưởng đến tiến độ dự án. Quy trình pháp lý kéo dài khiến Công ty chậm thu hồi vốn, ảnh hưởng đến khả năng đầu tư mở rộng. Với quy mô Công ty nhỏ chịu sự cạnh tranh trong việc giải quyết các thủ tục hành chính với các doanh nghiệp lớn có quan hệ mạnh mẽ với cơ quan quản lý nhà nước, cùng với áp lực lớn từ khách hàng nên sẽ có nhiều rủi ro.

- *Chi phí giá đất gia tăng và hạn chế:* Giá đất liên tục tăng cao, khiến chi phí đầu tư bất động sản ngày càng lớn. Thiếu quỹ đất sạch để phát triển dự án mới, đặc biệt là tại các khu vực trung tâm. Áp lực cạnh tranh trong đấu giá đất, doanh nghiệp nhỏ khó tiếp cận được quỹ đất tiềm năng.

3.1.2. Những điểm mạnh và điểm yếu:

❖ **Những điểm mạnh:**

- *Kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực bất động sản:* Công ty đã có nhiều năm hoạt động trong ngành, từng triển khai thành công nhiều dự án bất động sản, tạo nền tảng vững chắc để phát triển trong tương lai.

- *Tài chính lành mạnh, không có áp lực nợ vay:* một trong những lợi thế quan trọng là Công ty không có khoản vay tín dụng, giúp giảm áp lực tài chính, chủ động trong việc điều phối dòng tiền và đầu tư vào các dự án tiềm năng.

- *Chính sách kinh doanh linh hoạt, dịch vụ khách hàng tương đối tốt:* Công ty áp dụng chiến lược kinh doanh linh hoạt, điều chỉnh sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường. Dịch vụ chăm sóc khách hàng tận tình, chuyên nghiệp hơn, từ đó phần nào xây dựng được lòng tin với đối tác và khách hàng.

❖ **Những điểm yếu:**

- *Hạn chế về quỹ đất và thương hiệu trên thị trường:* Quỹ đất phát triển dự án của Công ty còn hạn chế, đặc biệt là tại TP. Hồ Chí Minh – nơi giá đất tăng cao và nguồn cung đất sạch ngày càng khan hiếm. Công ty chưa xây dựng được thương hiệu mạnh trong ngành bất động sản, khiến Công ty gặp khó khăn trong việc thu hút khách hàng và đối tác chiến lược.

- *Chưa tận dụng được lợi thế từ Tổng Công ty Bến Thành và mối quan hệ với cơ quan nhà nước còn hạn chế:* Tổng Công ty Bến Thành đang nắm trên 35% vốn điều lệ, nhưng Công ty chưa có sự phối hợp hiệu quả để tận dụng sức mạnh tổng hợp từ các đơn vị khác trong cùng hệ thống. Bên cạnh đó, sự quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước

trong lĩnh vực bất động sản còn hạn chế, dẫn đến thủ tục pháp lý kéo dài, ảnh hưởng đến tiến độ triển khai dự án.

- *Vốn điều lệ thấp, hạn chế quy mô đầu tư:* Vốn điều lệ của Công ty thấp hơn mặt bằng chung của ngành, khiến phạm vi đầu tư bị giới hạn (chỉ có thể thực hiện dự án có tổng vốn tối đa 260 tỷ đồng). Điều này làm giảm khả năng cạnh tranh khi đối thủ có thể phát triển các dự án quy mô lớn hơn, tạo lợi thế thị trường.

- *Áp lực cạnh tranh từ khối tư nhân và doanh nghiệp nước ngoài:* Các doanh nghiệp tư nhân và FDI trong ngành bất động sản ngày càng phát triển mạnh, nhờ mô hình quản trị linh hoạt, dễ huy động vốn, nhanh nhạy trong triển khai dự án. Trong khi đó, Công ty vẫn hoạt động theo mô hình cổ phần có vốn góp Nhà nước, khiến cơ chế quản lý và ra quyết định chậm hơn, làm giảm tính cạnh tranh.

3.2. Định hướng phát triển Công ty cho giai đoạn 2025-2030:

3.2.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung kinh doanh bất động sản

❖ **Về lĩnh vực đầu tư dự án bất động sản**

- Giữ vững sự ổn định về tài chính, sử dụng linh hoạt các nguồn vốn và kênh tài chính nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn cho đầu tư và kinh doanh. Thực hiện tốt công tác kiểm soát công nợ. Phát huy lợi thế về uy tín đối với các tổ chức tín dụng, khách hàng.

- Tiếp tục theo dõi và đẩy nhanh thủ tục pháp lý tại Dự án thành phần lô số 4 - KDC Bình Trưng Đông – Cát Lái, Quận 2, hướng tới hoàn thành hồ sơ chấp thuận chủ đầu tư tại lô 4C.

- Tận dụng thế mạnh đã có, mở rộng đầu tư vào các dự án nhà ở theo phương thức phát triển mới. tăng cường tìm kiếm và phát triển các dự án bất động sản tầm trung, có tiềm năng hoàn thiện pháp lý nhanh chóng để triển khai theo mô hình hợp tác đầu tư hoặc mua lại dự án.

❖ **Về lĩnh vực dịch vụ bất động sản:**

- Tập trung tổ chức quản lý, khai thác tòa nhà 37 Ký Con vừa tiếp nhận và chuẩn bị cho việc đầu tư phát triển Tòa nhà thương mại – dịch vụ tại 256-256A Bạch Đằng, Quận Bình Thạnh. Tiếp tục bám sát để sớm hoàn tất thủ tục pháp lý chuyển tên cho Công ty.

- Tối ưu hóa hiệu quả khai thác tài sản cố định (nhà, đất) của Công ty, kiểm soát rủi ro chi phí thuê đất, đảm bảo lợi nhuận dài hạn.

- Mở rộng quỹ bất động sản thương mại: Tìm kiếm và mua lại các bất động sản có vị trí chiến lược để phát triển thành tổ hợp thương mại và dịch vụ cao cấp.

❖ **Về tài chính:**

- *Gia tăng vốn điều lệ và huy động vốn linh hoạt:* Tăng vốn điều lệ vào thời điểm thích hợp để mở rộng khả năng đầu tư và đáp ứng yêu cầu pháp lý khi triển khai dự án lớn. Nếu cần thiết có thể nghiên cứu phương án phát hành trái phiếu dự án để huy động

vốn cho các dự án có tiềm năng sinh lời cao. Đồng thời Công ty cần đa dạng hóa kênh tài chính, hợp tác với quỹ đầu tư và tổ chức tài chính để đảm bảo dòng vốn dài hạn.

- *Tối ưu hóa dòng tiền và kiểm soát rủi ro tài chính:* Tập trung thu hồi công nợ, kiểm soát dòng tiền để chủ động tài chính và phòng ngừa rủi ro từ biến động thị trường. Đảm bảo thanh khoản ổn định, cân đối chi phí và tối ưu hóa hiệu suất sử dụng vốn. Xây dựng cơ chế kiểm soát rủi ro tài chính, đảm bảo an toàn vốn khi đầu tư.

- *Đầu tư tài chính linh hoạt:* Tận dụng vốn nhàn rỗi để đầu tư vào các doanh nghiệp có tiềm năng trong lĩnh vực bất động sản và dịch vụ. Linh hoạt trong chiến lược đầu tư và thoái vốn, tối ưu hiệu suất sử dụng vốn theo từng giai đoạn thị trường.

3.2.2. Hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị:

❖ **Về cơ cấu tổ chức:**

- Củng cố tổ chức, đồng thời nâng cao hoạt động quản trị, điều hành và hoạt động của các bộ phận chức năng. Luân chuyển nhân sự linh hoạt để tập trung thực hiện các dự án khi cần thiết.

- Chuẩn bị nguồn nhân lực để thành lập bộ phận quản lý điều hành dự án Tòa nhà thương mại, dịch vụ tại 256-256A Bạch Đằng, Quận Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh.

- Chuẩn bị nguồn nhân lực để thành lập bộ phận xây dựng thực hiện việc xây dựng nhà ở tại các dự án do Công ty làm chủ đầu tư hoặc hợp tác kinh doanh khi đi vào triển khai hoạt động.

❖ **Về quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:**

Mục tiêu: Xây dựng hệ thống quản lý linh hoạt, hiện đại, tối ưu hóa nguồn nhân lực hiện có để nâng cao hiệu suất hoạt động.

- *Cải tổ cơ cấu tổ chức và quản trị:* Củng cố bộ máy điều hành, nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng. Luân chuyển nhân sự phù hợp với từng giai đoạn phát triển của dự án. Đồng thời thành lập bộ phận quản lý – vận hành dự án văn phòng cho thuê tại 37 Ký Con và Tòa nhà thương mại 256-256A Bạch Đằng, Quận Bình Thạnh sau này.

- *Quản lý, đào tạo & phát triển nhân lực:* Khuyến khích đào tạo nội bộ, nâng cao kỹ năng chuyên môn và quản lý. Xây dựng chính sách thu hút nhân tài, đảm bảo nguồn lực chất lượng cao để mở rộng hoạt động. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao tinh thần làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả.

3.2.3. Chỉ tiêu kế hoạch cho giai đoạn 2025-2030:

Mục tiêu: Tăng trưởng bền vững, duy trì lợi nhuận và đảm bảo lợi ích cổ đông.

- Tăng cường dự báo kịch bản thị trường: Nếu thị trường ổn định, Công ty sẽ đẩy mạnh đầu tư để tăng trưởng. Nếu thị trường suy thoái, Công ty vẫn duy trì đầu tư một cách cẩn trọng, đảm bảo lợi nhuận và cổ tức ổn định.

- Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu:

+ Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân 5 năm: 20%.

+ Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận trước thuế bình quân 5 năm: 15%.

+ Tỷ lệ cổ tức: Bình quân 10%/năm trở lên.

+ Thu nhập bình quân người lao động bình quân 5 năm tăng 15%.

3.2.4. Các giải pháp chính để thực hiện định hướng chiến lược:

- Tập trung công tác nghiên cứu thị trường để phát triển dự án mới. Xây dựng hình ảnh nhà đầu tư uy tín, tin cậy với đối tác và khách hàng. Tăng cường phát triển mối quan hệ với cơ quan Nhà nước nơi thực hiện dự án.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh, đầu tư chuyên sâu để phát triển bất động sản và dịch vụ bất động sản.

- Hoàn thiện hệ thống quản lý, ứng dụng công nghệ thông tin và quản trị số hóa để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Xây dựng thương hiệu mạnh, tạo dựng hình ảnh doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực bất động sản.

- Tối ưu hóa tài chính, kiểm soát rủi ro, đảm bảo dòng tiền và hiệu quả sử dụng vốn.

- Phát triển mối quan hệ với cơ quan quản lý, rút ngắn thời gian xử lý pháp lý để đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án.

- Tái cơ cấu tài chính và danh mục đầu tư, đánh giá từng dự án để tối ưu mức độ đầu tư hoặc thoái vốn.

Trên đây là việc đánh giá thực hiện giai đoạn 2020 – 2024 của Công ty và định hướng chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2025 – 2030.

Trân trọng.

TỔNG GIÁM ĐỐC

M.S.D.N: 0300849605 - C.T.C.P
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KINH DOANH NHÀ BẾN THÀNH
QUẬN 1 - T.P HỒ CHÍ MINH

Phạm Đình Hân