



An Giang, ngày 06 tháng 4 năm 2024

Số: 02/2024/BC-DLAG

## BÁO CÁO

**Tình hình thực hiện sản xuất kinh doanh năm 2023,  
định hướng hoạt động năm 2024**

### PHẦN I

#### TÌNH HÌNH THỰC HIỆN SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023

##### I. TÌNH HÌNH CHUNG

Năm 2023, kinh tế thế giới gặp rất nhiều khó khăn bởi: hậu quả của 2 năm đóng cửa để chống dịch Covid 19 (chi tiêu nhiều hơn tạo ra của cải), bất ổn chính trị gia tăng, cuộc thương chiến giữa các cường quốc Mỹ-Trung Quốc-EU-Nga, xung đột vũ trang Nga – Ucraina, Israel – Hamas, giá năng lượng tăng phi mã, đứt gãy chuỗi cung ứng và cuộc chiến chống lạm phát toàn cầu. Nhiều nước tiếp tục thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt, tiêu dùng sụt giảm mạnh, người lao động mất việc tràn lan... tác động tiêu cực tới các hoạt động kinh tế - xã hội toàn cầu và cả nước ta. Kết quả tăng trưởng GDP của Việt Nam năm 2023 đạt 5,05%, thấp hơn nhiều so với 8,02% của năm 2022.

Riêng ngành du lịch được xem là điểm sáng khi vẫn có sự tăng trưởng tốt. Theo Tổng cục Du lịch, số lượt khách quốc tế đến Việt Nam năm 2023 là 12,6 triệu, vượt 57% so với kế hoạch 8 triệu và bằng 3,4 lần so với con số 3,66 triệu năm 2022. Số lượt khách du lịch nội địa là 108 triệu người, vượt 5,8% so với kế hoạch 102 triệu lượt. Tổng thu từ du lịch là 672 nghìn tỷ đồng, vượt 3,38% so kế hoạch, đóng góp đáng kể vào mức tăng trưởng chung GDP của cả nước. Riêng ngành du lịch tỉnh An Giang đã đón khoảng 8,5 triệu lượt khách, tăng 13% so với cùng kỳ, ước đạt 106% so với kế hoạch năm (Theo thông tin của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch An Giang).

Tuy nhiên, do có những vấn đề riêng mà tình hình hoạt động kinh doanh công ty Du lịch An Giang (DLAG) đã có những kết quả không như mong đợi, chi tiết được báo cáo như sau đây.

##### II. CHI TIẾT TÌNH HÌNH

###### 1. Kết quả kinh doanh:

Stt	Tên đơn vị	Doanh thu thuần (triệu đồng)			Tỷ lệ so sánh (%)	
		Năm 2023	Năm 2022	Kế hoạch 2023	Với năm trước (2023/2022)	Với kế hoạch (2023/KH 2023)
1	Văn phòng	1.966	21.787	1.800	9	109
2	Cụm ks Đông Xuyên	48.921	51.792	50.000	95	98
3	ĐDL STRT Trà Sư	40.731	33.505	30.000	122	136
4	ĐDL đồi Tức Dụp	4.988	4.770	5.000	105	100

5	KTQ ĐMT An Hảo	<b>2.653</b>	8.332	12.000	32	22
6	TT. Dịch vụ Du lịch	<b>2.675</b>	7.740	7.000	35	38
7	NM nước An Hảo	<b>3.427</b>	1.923	2.500	178	137
8	Resort Châu Đốc	<b>2.405</b>	1.718	2.500	140	96
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>107.767</b>	131.567	110.800	<b>82</b>	<b>97</b>

Trong năm 2023, doanh thu của một số đơn vị có sự tăng trưởng so với năm 2022 như Nhà máy nước An Hảo (tăng 78%), ĐDL STRT Trà Sư (tăng 22%) và ĐDL Đồi Túc Dụp (tăng 5%), nhưng cũng có những đơn vị giảm mạnh như Văn phòng (giảm 81%), KTQ ĐMT An Hảo (giảm 68%), TTDVDL (giảm 65%), dẫn đến doanh thu chỉ bằng 82% so với năm 2022 và đạt 97% so với kế hoạch.

Stt	Tên đơn vị	Lợi nhuận trước thuế (triệu đồng)			Tỷ lệ so sánh (%)	
		Năm 2023	Năm 2022	Kế hoạch 2023	Với năm trước (2023/2022)	Với kế hoạch (2023/KH 2023)
1	Văn phòng	<b>-3.535</b>	-10.280	-8.300		
2	Cụm ks Đông Xuyên	<b>8.416</b>	12.002	12.000	70	70
3	ĐDL STRT Trà Sư	<b>12.317</b>	15.713	15.000	78	82
4	ĐDL đồi Túc Dụp	<b>-1.628</b>	209	500		
5	KTQ ĐMT An Hảo	<b>-6.928</b>	710	1.500		
6	TT. Dịch vụ Du lịch	<b>122</b>	882	500	14	24
7	NM nước An Hảo	<b>-1.351</b>	-1.299	-500		
8	Resort Châu Đốc	<b>-6.672</b>	758	300		
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>741</b>	18.694	21.000	<b>4</b>	<b>3,5</b>

Lợi nhuận của Công ty năm 2023 sụt giảm mạnh so với năm 2022 vì một số nguyên nhân: bị Nhà nước truy thu tiền thuê đất tại Resort Sao Mai Châu Đốc với số tiền hơn 7,35 tỷ đồng theo kết luận của Kiểm toán Nhà nước năm 2018, KTQ ĐMT An Hảo chuyển từ lãi sang lỗ rất nặng (chênh lệch giảm hơn 7,6 tỷ lợi nhuận) do sản phẩm du lịch (khám phá farm điện mặt trời) không còn gì mới để hấp dẫn khách tham quan cũng như dư âm của khủng hoảng truyền thông về tăng giá vé trước đây, văn phòng công ty không còn khoản lợi nhuận do bán tài sản ở Nhà máy Việt An cũ như năm 2022 (giảm khoản lợi nhuận hơn 3,4 tỷ đồng), lợi nhuận TTDVDL giảm mạnh (gần 1 tỷ đồng) vì mất khách hàng do ban lãnh đạo cũ nghỉ việc trong khi ban lãnh đạo mới chưa bắt nhịp công việc, chi phí lãi vay tăng cao do lãi suất ngân hàng tăng, ngoài ra thi công cải tạo cụm ks Đông Xuyên cũng làm tăng chi phí và ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong thời gian thi công. Về kết quả kinh doanh của từng đơn vị, có sự thay đổi lớn so với năm 2022 là do trước đây toàn bộ lãi vay của các đơn vị đều đưa về hạch toán vào chi phí của văn phòng công ty thì năm 2023 lãi vay của đơn vị nào thì hạch toán vào chi phí của đơn vị đó.

Với những lý do nêu trên, lợi nhuận của Công ty năm 2023 là 741 triệu đồng bằng 4% so với năm 2022 và chỉ đạt được 3,5% so với kế hoạch.

## 2. Tình hình nguồn nhân lực:

(Đvt: người)

Stt	Tên đơn vị	Số lượng biên chế + công nhật 31/12/2023	Biến động lao động năm 2023		
			Số lượng nhân sự tăng	Số lượng nhân sự giảm (đã nghỉ việc và/hoặc luân chuyển)	Tăng giảm (+/-)
1	Văn phòng	21	6	7	-1
2	Cụm KS. Đông Xuyên	114	14	17	-3
3	ĐDL STRT Trà Sư	43	8	11	-3
4	ĐDL đồi Tức Dụp	12	4	11	-7
5	KTQ ĐMT An Hảo	19	3	14	-11
6	TT. Dịch vụ Du lịch	5	1	3	-2
7	Nhà máy nước An Hảo	9	4	2	2
8	Resort Châu Đốc	-	-	-	-
TỔNG CỘNG:		223	40	65	-25

Nhìn chung, lực lượng CBNV tại công ty có biến động giảm chủ yếu do tinh gọn bộ máy để tăng hiệu quả, nhất là tại KTQ ĐMT An Hảo, ngoài ra còn có nguyên nhân khách quan như đến tuổi nghỉ hưu, chuyển công việc do điều kiện cá nhân, ... hoặc do Tập đoàn luân chuyển người để đào tạo hoặc do nhu cầu tái cấu trúc. Tổng số CBNV cuối năm 2023 là 223 người, so với đầu năm giảm 25 người.

## 3. Thu nhập của CBNV:

Stt	Tên đơn vị	Năm 2023			Lương bình quân năm 2022 (triệu đồng)	Tỷ lệ so sánh (%)
		Tổng quỹ lương (triệu đồng)	Số lượt nhận lương	Lương bình quân (triệu đồng)		
1	Văn phòng	2.573	260	9,89	11,70	85
2	Cụm KS. Đông Xuyên	11.181	1.382	8,09	8,00	101
3	ĐDL STRT Trà Sư	5.046	566	8,92	8,60	104
4	ĐDL đồi Tức Dụp	1.401	192	7,30	6,95	105
5	KTQ ĐMT An Hảo	1.613	268	6,02	6,45	93
6	TT. Dịch vụ Du lịch	483	62	7,78	8,20	95
7	Nhà máy nước An Hảo	792	124	6,38	6,30	101
8	Resort Sao Mai Châu Đốc	-	-	-	-	
TỔNG CỘNG:		23.089	2.854	8,09	8,07	100

## 4. Tình hình tài chính và vay nợ:

Do công ty vay nợ lớn khoảng hơn 254 tỷ đồng (trong đó có khoản vay mua tài sản là nhà máy Việt An cũ để làm dự án bất động sản) nên chi phí lãi vay cao. Mặt bằng lãi suất cho vay năm 2023 của các ngân hàng ở mức cao cũng làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty. Ngoài ra, việc đầu tư tài sản nhà máy Việt An cũ gây mất cân đối nguồn vốn nên dòng tiền

từ hoạt động SXKD tại Công ty thường xuyên bị âm (phải trả gốc lẫn lãi) nên Tập đoàn thường xuyên phải chi viện.

## 5. Tình hình hoạt động của các mảng kinh doanh:

### 5.1-Lưu trú:

Stt	Khách sạn trực thuộc Công ty	CÔNG SUẤT PHÒNG (%)		Tỷ lệ so sánh (%)
		Năm 2023	Năm 2022	cùng kỳ năm trước (2023/2022)
1	K/s Đông Xuyên	51	56	91
2	K/s Long Xuyên	48	50	96
3	K/s Cửu Long	52	42	124
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>50</b>	<b>49</b>	<b>102</b>

Công suất bình quân của mảng lưu trú Cụm ks Đông Xuyên tăng là 2% so với cùng kỳ. Trong đó, ks Cửu Long tăng trưởng mạnh 24% và ks Long Xuyên giảm 4%, ks Đông Xuyên giảm 9% so với cùng kỳ bởi nhiều nguyên nhân như việc luân chuyển lượng khách từ ks Đông Xuyên, ks Long Xuyên qua ks Cửu Long trong lúc NH-KS Long Xuyên cải tạo tầng trệt, ks Đông Xuyên nâng cấp cơ sở vật chất trong phòng và sảnh lễ tân, ..... Một lý do chủ yếu để ks Đông Xuyên giảm công suất phòng so năm trước là vì lượng lớn khách hàng bị cắt giảm chi phí công tác, nên việc lựa chọn ks Long Xuyên hoặc ks Cửu Long với giá rẻ hơn để lưu trú luôn được khách hàng ưu tiên.

Stt	Khách sạn trực thuộc Công ty	TỔNG LƯỢT KHÁCH (lượt)		Tỷ lệ so sánh (%)
		Năm 2023	Năm 2022	cùng kỳ năm trước (2023/2022)
1	K/s Đông Xuyên	16.071	16.799	96
2	K/s Long Xuyên	7.635	6.928	110
3	K/s Cửu Long	7.484	6.087	123
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>31.190</b>	<b>29.814</b>	<b>105</b>

Tổng lượt khách đến Cụm ks Đông Xuyên năm 2023 tăng 5%. Ks Long Xuyên và ks Cửu Long đều tăng lần lượt là 10% và 23% do giá phòng của 2 khách sạn phù hợp với chi phí công tác của khách nên được ưu tiên chọn để lưu trú và đó cũng là lý do giải thích vì sao lượng khách ngủ tại ks Đông Xuyên giảm so với năm 2022.

Stt	Khách sạn trực thuộc Công ty	Doanh thu (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)	Lợi nhuận (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)
		Năm 2023	Năm 2022		Năm 2023	Năm 2022	
1	K/s Đông Xuyên	7.505	8.085	93%	2.249	3.135	72%
2	K/s Long Xuyên	2.835	2.613	109%	727	575	126%

3	K/s Cửu Long	<b>1.965</b>	1.867	105%	<b>428</b>	199	215%
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>12.305</b>	12.565	<b>98%</b>	<b>3.404</b>	3.909	<b>87%</b>

Doanh thu Cụm ks Đông Xuyên năm 2023 giảm nhẹ 2% mặc dù cả ks Long Xuyên và ks Cửu Long đều tăng lần lượt là 5% và 9%, việc tổng doanh thu cả Cụm giảm do hiệu quả kinh doanh của ks Đông Xuyên cũng giảm, chỉ đạt 93% so với năm 2022.

Doanh thu giảm kéo theo lợi nhuận kinh doanh Cụm ks Đông Xuyên cũng giảm 13%, một phần do quỹ lương tăng cao trong 3 quý đầu năm 2023 do bất cập trong chính sách lương, việc áp dụng quy chế lương 3P chỉ bắt đầu từ quý IV/2023. Ngoài ra, tác động từ chi phí lãi vay tăng và việc nâng cấp cơ sở vật chất, mua sắm bổ sung CCDC cũng làm tăng chi phí dẫn đến giảm hiệu quả.

### **5.2-Ấm thực:**

Stt	Nhà hàng trực thuộc Công ty	Doanh thu (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)	Lợi nhuận (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)
		Năm 2023	Năm 2022		Năm 2023	Năm 2022	
1	NH Đông Xuyên-Long Xuyên	<b>34.458</b>	37.175	93%	<b>2.864</b>	6.041	47%
2	NH Trà Sư	<b>6.456</b>	1.367	472%	<b>1.213</b>	700	173%
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>40.914</b>	38.542	<b>106%</b>	<b>4.077</b>	6.741	<b>60%</b>

Tổng doanh thu mảng ẩm thực của Công ty tăng 6% nhưng lợi nhuận giảm 40%; trong đó, NH Trà Sư đóng góp tăng trưởng cả doanh thu lẫn lợi nhuận lần lượt là gấp gần 5 lần và tăng 73% so cùng kỳ năm trước do Trà Sư khai thác tốt nhu cầu ăn uống của khách tham quan, mạnh dạn đầu tư thêm nhiều tum phục vụ ẩm thực, cải cách khẩu vị phù hợp và đáp ứng đa dạng món ăn. Ngược lại, đối với NH Cụm Đông Xuyên mặc dù đội ngũ CBNV luôn nghiên cứu, cải thiện sản phẩm dịch vụ ẩm thực để lôi kéo khách hàng nhưng hiệu quả kinh doanh chưa đạt như kỳ vọng, lợi nhuận giảm sâu, đạt 47% so với năm 2022 lý do quỹ lương tăng cao trong 3 quý đầu năm 2023 do bất cập trong chính sách lương, tác động từ chi phí lãi vay tăng và hạch toán đúng đủ chi phí lãi vay, phân bổ chi phí đầu tư nâng cấp NH Long Xuyên và nhất là số lượng các sự kiện lớn như tiệc cưới hội nghị (đem lại nhiều lợi nhuận) bị sụt giảm do người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu nên dẫn đến lợi nhuận thấp.

### **5.3-Lữ hành:**

Stt	Trung tâm Dịch vụ Du lịch	Năm 2023	Năm 2022	So sánh cùng kỳ (%)
<b>A</b>	<b>Tổng lượt khách đi tour (lượt)</b>	<b>641</b>	1.881	34
<b>B</b>	<b>Doanh thu (triệu đồng)</b>	<b>2.675</b>	7.740	35
1	Lữ hành	<b>2.329</b>	7.205	32
2	Vé máy bay	<b>185</b>	167	111

3	Dịch vụ khác	161	369	44
C	<b>Lợi nhuận (triệu đồng)</b>	<b>122</b>	<b>882</b>	<b>14</b>

Tổng số lượt khách sử dụng dịch vụ lữ hành năm 2023 của đơn vị chỉ đạt 34% so với năm 2022. Doanh thu bằng 35% và lợi nhuận bằng 14% so với năm 2022. Lý do ban lãnh đạo cũ của TTDVDL nghỉ việc thành lập công ty mới nên kéo khách hàng theo trong khi ban lãnh đạo mới chưa bắt nhịp với công việc.

#### **5.4-Vui chơi, giải trí:**

Stt	Khu, Điểm du lịch trực thuộc Công ty	TỔNG LƯỢT KHÁCH THAM QUAN (lượt)		Tỷ lệ so sánh (%)
		Năm 2023	Năm 2022	cùng kỳ năm trước (2023/2022)
1	ĐDL STRT Trà Sư	216.939	208.039	104
2	KTQ ĐMT An Hảo	32.860	99.317	33
3	ĐDL đồi Túc Dụ	103.635	72.928	142
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>353.434</b>	<b>380.284</b>	<b>93</b>

Trong khi lượng khách đến ĐDLST rừng tràm Trà Sư và ĐDL đồi Túc Dụ lần lượt tăng 4% và 42% thì khách đến KTQ Điện mặt trời An Hảo giảm 67%. Khách đến Trà Sư tăng vì chất lượng dịch vụ tăng. Khách đến đồi Túc Dụ tăng vì giá vé giảm nhiều. Khách đến Điện mặt trời An Hảo giảm nhưng lượng khách 6 tháng cuối năm tăng cao hơn so với 6 tháng đầu năm, đây là tín hiệu vui sau khi đơn vị củng cố chất lượng dịch vụ, cảnh quan, bổ sung sản phẩm mới lạ cho đơn vị.

Stt	Khu, Điểm du lịch trực thuộc Công ty	Doanh thu (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)	Lợi nhuận (triệu đồng)		So sánh cùng kỳ (%)
		Năm 2023	Năm 2022		Năm 2023	Năm 2022	
1	ĐDL STRT Trà Sư	40.731	33.505	122	12.317	15.713	78
2	KTQ ĐMT An Hảo	2.653	8.332	32	-6.928	710	-
3	ĐDL đồi Túc Dụ	4.988	4.770	105	-1.628	208	-
<b>TỔNG CỘNG:</b>		<b>48.372</b>	<b>46.607</b>	<b>104</b>	<b>3.761</b>	<b>16.631</b>	<b>23</b>

Doanh thu bán vé của mảng vui chơi, giải trí tăng nhẹ 4% so cùng kỳ, trong đó ĐDLST rừng tràm Trà Sư và ĐDL đồi Túc Dụ đều tăng lần lượt từ 5% đến 22%, nhưng đối với ĐDL Điện mặt trời An Hảo giảm mạnh đến 68%.

Tổng lợi nhuận của Khu, Điểm du lịch trực thuộc công ty DLAG thực hiện năm 2023 đạt 3,761 triệu đồng, chỉ đạt 23% giảm rất nhiều so với năm 2022 do KTQ ĐMT An Hảo bị mất khoản doanh thu lớn, đối với ĐDL đồi Túc Dụ và ĐDLST rừng tràm Trà Sư phải chịu phân bổ phần lãi vay, phần này các năm trước đưa vào chi phí văn phòng.

#### **5.5- Nước uống đóng chai:**



Tình hình kinh doanh của Nhà máy nước uống Thiên nhiên An Hảo trực thuộc Công ty CP DLAG như sau:

STT	NỘI DUNG	Năm 2023 (triệu đồng)	Năm 2022 (triệu đồng)	So sánh cùng kỳ (%)
<b>A</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>3.427</b>	1.923	<b>178</b>
1	Nước suối đóng chai:	<b>3.247</b>	1.790	<b>181</b>
	- Loại chai 350 ml:	<b>2.744</b>	1.128	<b>243</b>
	- Loại chai 500 ml:	<b>503</b>	662	<b>76</b>
2	Nước suối đóng bình 19L:	<b>180</b>	133	<b>135</b>
<b>B</b>	<b>Lợi nhuận</b>	<b>-1.351</b>	-1.299	<b>(104)</b>

Doanh thu của Nhà máy nước uống thiên nhiên An Hảo tuy có sự tăng vọt 178% trong năm nay nhưng lợi nhuận vẫn bị âm 1,351 triệu cao hơn con số âm 1,299 triệu của năm trước là do năm nay hạch toán đủ chi phí (nhất là lãi vay) so với năm trước.

#### 6. Tình hình đầu tư:

Trong năm qua, các đơn vị trực thuộc Công ty DLAG chủ yếu thực hiện sửa chữa nhỏ, bảo trì cơ sở vật chất, mua sắm CCDC - trang thiết bị cho nhà hàng - khách sạn, cải tạo nâng cấp nhỏ cảnh quan, bổ sung thú nuôi tại các khu, điểm tham quan du lịch. Trong đó, từ cuối tháng 6 đến tháng 12 vừa qua Cụm khách sạn Đông Xuyên đã khởi công cải tạo nội thất phòng ks Đông Xuyên, sảnh Lễ tân Đông Xuyên, tầng trệt ks Long Xuyên, ks Cửa Long với kinh phí trên 2 tỷ 500 triệu đồng đến nay đã hoàn thành. Nhà máy nước đã ký Hợp đồng mua hệ thống thổi chai với kinh phí gần 500 triệu đồng và đã chính thức hoạt động vào cuối tháng 8/2023. Sửa chữa cầu Kiều Trà Sư 2 đợt với tổng kinh phí gần 1 tỷ đồng.

#### 7. Các vấn đề khác:

Trong 6 tháng cuối năm 2023, Công ty DLAG đã hoàn thành việc nộp 100% tiền thuê đất tại Resort Sao Mai Châu Đốc để Cục Thuế gỡ bỏ lệnh cưỡng chế, vấn đề này đã tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh cả năm của công ty. Bên cạnh đó, việc đầu tư ngoài ngành (khu đất Việt An) cũng gây tình trạng mất cân bằng tài chính cho công ty.

### III. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Năm 2023, nhìn chung là một năm vô cùng khó khăn đối với Công ty DLAG do chịu ảnh hưởng của tình hình kinh tế xã hội của đất nước đã nêu cũng như gặp những bất lợi riêng như: bị truy thu tiền thuế theo kết luận của Kiểm toán Nhà nước năm 2018 đối với Resort Sao Mai Châu Đốc, việc đầu tư sản phẩm dịch vụ tại Khu tham quan ĐMT An Hảo chưa tối ưu (chi phí đầu tư, lãi vay, CCDC rất lớn nhưng sản phẩm chưa tương xứng), việc đầu tư Nhà máy nước cũng chưa hiệu quả, Trung tâm dịch vụ Du lịch xem như phải bắt đầu kinh doanh lại từ đầu, cụm Đông Xuyên được khai thác nhiều năm nhưng không quan tâm đầu tư để cơ

sở vật chất và chất lượng dịch vụ đi xuống, tài chính bị mất cân đối do mua tài sản khu đất Việt An,.....

Bên cạnh khó khăn là vậy nhưng cũng có những thuận lợi, lớn nhất là được sự quan tâm hỗ trợ che chở của Tập đoàn mẹ Sao Mai. Ngoài ra, hệ thống quản trị tại các đơn vị từng bước được hiện đại hóa, chuẩn hoá quy trình làm việc của các bộ phận, chất lượng dịch vụ tại các khu điểm vui chơi ngày càng được khẳng định và lan tỏa, hệ thống trả lương 3P phát huy tác dụng, giải phóng sức mạnh nguồn nhân lực. Công tác quảng bá, tiếp thị thực hiện tốt thu hút thêm khách hàng và thị phần ngày càng mở rộng. Tất cả những yếu tố trên là nền móng vững chắc để phát triển bền vững trong lâu dài.

Về cụ thể đối với các đơn vị trực thuộc thì mỗi nơi có điểm mạnh và điểm yếu riêng, được nhận xét như sau.

**Cụm ks Đông Xuyên** là đơn vị có nguồn nhân lực chuyên môn hùng hậu, nằm vị trí đất địa, tuy nhiên cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ thời gian qua có đi xuống nhưng ban lãnh đạo đã nhìn thấy và đang trong quá trình nâng cấp cải thiện. Trong thời gian sắp tới sẽ được tái cấu trúc về kinh doanh (giảm mảng alarcater, tăng cường cho thuê mặt bằng, tập trung thu hút khách sự kiện) và sớm hoàn thành việc nâng cấp cơ sở vật chất, tinh gọn bộ máy giảm nhân sự (chuyển đi các đơn vị khác trong Tập đoàn) bên cạnh điều chỉnh cho hợp lý nhất qui chế lương 3P, áp dụng sâu rộng chương trình đào tạo nội bộ và huấn luyện làm việc theo qui trình chuẩn, chắc chắn cụm Đông Xuyên sẽ lấy lại được vị thế xứng đáng vốn có của mình, đóng góp đáng kể doanh thu lợi nhuận cho công ty.

**DDL ST rừng trà Trà Sư** là đơn vị được ví như “cánh chim đầu đàn” của các khu, điểm du lịch, với bộ máy nhân sự tinh nhuệ đang từng bước được làm tinh gọn hơn, hệ thống quản trị đang được củng cố, luôn làm tốt công tác trang trí cảnh quan, sáng tạo thêm nhiều sản phẩm dịch vụ, được khách hàng tin tưởng và yêu mến nên hoạt động kinh doanh cực kỳ hiệu quả, đóng góp lợi nhuận đáng kể cho kết quả của công ty trong các năm qua.

**DDL đồi Túc Dục** là khu di tích lịch sử cấp quốc gia, có nhiều tài nguyên tốt để phát triển du lịch nhưng giá vé buộc phải thực hiện theo giá quy định của Hội đồng Nhân dân tỉnh An Giang nên doanh thu không cao và hệ thống giao thông dẫn vào nơi đây khá tệ làm hạn chế khả năng tiếp cận của du khách. Bộ máy tương đối gọn nhẹ và công tác quản trị nhân sự, quản trị chi phí thực hiện khá tốt. Sắp tới sẽ tiếp tục đầu tư dịch vụ cảnh quan có mức độ vừa phải để chờ Nhà nước đầu tư hạ tầng giao thông xong thì Công ty sẽ đầu tư lớn ở đây. .

**KTQ Điện mặt trời An Hảo** là đơn vị sinh sau đẻ muộn của công ty và cũng là con cưng của Tập đoàn trong công tác đầu tư hạ tầng cơ sở kể từ khi mới thành lập. Do chi phí khấu hao, chi phí lãi vay và phân bổ CCDC rất lớn (khoảng 550 triệu/tháng) trong khi sản phẩm dịch vụ chưa tương xứng bên cạnh yếu tố mới lạ không còn (farm điện mặt trời không còn xa lạ) nên là bài toán khó cho vấn đề thu hút khách tham quan. Trước mắt, vẫn duy trì hoạt động để bảo vệ tài sản, tôn tạo cảnh quan, giữ khách hàng, tận dụng tài nguyên sẵn có (quĩ đất, cảnh quan) để đầu tư sản phẩm mới với chi phí thấp mà vẫn hấp dẫn du khách, nhằm thu hút thêm khách từng bước cải thiện doanh thu. Song song đó, tiếp tục mời chuyên gia giỏi trong lĩnh vực du lịch nghiên cứu sâu để có phương án đầu tư khả thi tạo đột phá.



**Trung tâm dịch vụ du lịch** là đơn vị chuyên mảng lữ hành nội địa và quốc tế, được ‘tái sinh’ sau khi bộ máy lãnh đạo được làm mới hoàn toàn kể từ đầu năm 2023 nên cần có thời gian để Trung tâm xây dựng lại và lấy lại vị thế trước đây.

**Nhà máy nước uống thiên nhiên An Hảo** là đơn vị sản xuất nước uống đóng chai, đóng bình, đây là mặt hàng có sự cạnh tranh khốc liệt nên đơn vị chỉ sản xuất chủ yếu cung ứng cho nội bộ Tập đoàn Sao Mai. Đơn vị có bộ máy tương đối gọn nhưng do chi phí đầu tư lớn mà sản lượng chưa nhiều nên hiệu quả chưa có. Nhà máy đã và đang tiết giảm chi phí hoạt động (tự thổi chai, tăng công suất sản xuất tối đa, điều hành nhân sự linh hoạt) và tăng cường công tác bán hàng. Tình hình nhà máy sẽ tốt hơn trong năm 2024.

**PHẦN II**  
**ĐỊNH HƯỚNG SXKD VÀ PHÁT TRIỂN NĂM 2024**

**I. ĐỊNH HƯỚNG CHUNG:**

Tiếp tục tái cấu trúc doanh nghiệp, trong đó ưu tiên định biên lại nguồn nhân lực của các đơn vị nhất là cụm khách sạn Đông Xuyên, phù hợp với điều kiện hoạt động kinh doanh thực tại, trả lương sản phẩm nhưng gắn liền tiền lương CBNV nhận được với kết quả lợi nhuận hàng tháng của đơn vị, tập trung phát triển và nâng cao chất lượng mảng dịch vụ có hiệu quả, chuyển đổi mô hình kinh doanh đối với sản phẩm không hiệu quả. Chú trọng tăng cường công tác quảng bá, nghiên cứu xây dựng các chương liên kết tiếp thị, nâng cao lượng khách hàng mới. Tiếp tục tìm kiếm đối tác cung cấp uy tín, thực hiện triệt để các giải pháp để giảm chi phí mua nguyên vật liệu đầu vào, nâng cao chất lượng sản phẩm và tăng hiệu quả hoạt động. Chú trọng thực hiện thường xuyên công tác đầu tư, nâng cấp, bảo trì và sửa chữa nhỏ để giữ vững chất lượng dịch vụ tương xứng với vị thế vốn có của từng đơn vị.

**II. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN KINH DOANH NĂM 2024:**

**1. Dự kiến chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận:**

Stt	Tên đơn vị	Doanh thu (triệu đồng)		Lợi nhuận trước thuế (triệu đồng)	
		Thực hiện năm 2023	Chỉ tiêu năm 2024	Thực hiện năm 2023	Chỉ tiêu năm 2024
1	Văn phòng	1.966	<b>2.700</b>	-3.535	<b>-2.500</b>
2	Cụm ks Đông Xuyên	48.921	<b>60.000</b>	8.416	<b>12.500</b>
3	ĐDL STRT Trà Sư	40.731	<b>65.000</b>	12.317	<b>15.500</b>
4	ĐDL đồi Tức Dụp	4.988	<b>6.600</b>	-1.628	<b>-1.000</b>
5	KTQ ĐMT An Hảo	2.653	<b>3.400</b>	-6.928	<b>-5.800</b>
6	TT. Dịch vụ Du lịch	2.675	<b>4.500</b>	122	<b>400</b>
7	NM nước An Hảo	3.427	<b>4.500</b>	-1.351	<b>-850</b>
8	Resort Châu Đốc	2.405	<b>3.300</b>	-6.672	<b>500</b>
<b>TỔNG CỘNG:</b>		107.767	<b>150.000</b>	741	<b>18.750</b>

**2. Giải pháp thực hiện:**

**2.1. Quản trị**

Tiếp tục nâng cấp hiệu quả quản trị thông qua các biện pháp:

- Chống thất thoát, lãng phí, sử dụng nguyên vật liệu tiết kiệm: duy trì thực hiện phần mềm đầu thầu cho việc chọn lựa nhà cung cấp hàng hóa, nguyên vật liệu thực phẩm. Hoàn tất các qui trình giao nhận hàng hóa cho chặt chẽ, có sự giám sát của tất cả các bên liên quan để tăng tính minh bạch phòng ngừa sai sót, tiêu cực. Dựa vào thực tế, định mức tiêu hao nguyên vật liệu ở các bộ phận để quản lý tối đa chi phí. Ngoài ra, ban lãnh đạo đơn vị thường xuyên xem xét, phân tích, so sánh các chi phí trên báo cáo quản trị hàng tháng để kịp thời thông tin tình hình tại đơn vị đang quản lý và tham mưu, đề xuất Tổng Giám đốc chỉ đạo kịp thời các biện pháp thích hợp để kiểm soát, tối ưu hóa chi phí.

- Kiên toàn bộ máy tổ chức, con người: rà soát và luân chuyển người để phù hợp với sở trường và sở đoản từng người, xem xét định biên lại cho hợp lý (nhất là cụm khách sạn Đông Xuyên) trên cơ sở phân công chi tiết công việc để không lãng phí nguồn nhân lực và tránh chồng chéo nhiệm vụ.

- Ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong hoạt động: tiếp tục nghiên cứu, đặt hàng và áp dụng một số phần mềm trong hoạt động quản lý tại các đơn vị để tăng tính kết nối, rút ngắn thời gian xử lý, tăng hiệu quả làm việc, giảm thiểu sai sót, chống thất thoát.

## **2.2. Kinh doanh**

- Cải tạo và nâng cấp chất lượng dịch vụ: tiếp tục công tác chăm sóc khách hàng ở tất cả các lĩnh vực công ty đang kinh doanh, qua đó phát hiện các sai sót trong quá trình phục vụ khách cũng như nghe ý kiến khách hàng để cải thiện chất lượng dịch vụ, cập nhật thị hiếu của khách hàng để đa dạng mô hình kinh doanh và phát triển sản phẩm độc đáo. Thường xuyên kiểm tra và thực hiện bảo trì tốt cơ sở vật chất. Nghiên cứu và kết hợp với các chuyên gia trong lĩnh vực du lịch để xây dựng và cho ra đời thêm nhiều sản phẩm dịch vụ mới lạ, hấp dẫn, hiệu quả tại các khu điểm du lịch.

- Tăng cường công tác quảng bá: tích cực quảng bá tiếp thị các sản phẩm dịch vụ của công ty, nhất là thông qua kênh mạng xã hội như facebook, zalo, tiktok, .... Tiếp tục và duy trì việc cải thiện điểm số đánh giá dịch vụ của các đơn vị trên các trang như: Google và các trang web bán phòng như booking, agoda, traveloka, ...

- Khai thác khách hàng và tiếp thị bán hàng: tập trung khai thác nguồn khách hàng thông qua nhiều nguồn tìm kiếm như khách trực tuyến (OTA-Online Travel Agency), khách ngoại tuyến (offline), khách công ty lữ hành (TA/TO – Travel Agency/Travel Operation), khách ngành hàng tiêu dùng, ngành bất động sản, ngân hàng, bảo hiểm và mục tiêu hướng đến là khách công ty thương mại/doanh nghiệp, nguồn khách MICE, khách Walk in, .... Xây dựng mạng lưới bán hàng đa chiều thông qua chương trình “Giá liên kết” - giá được hưởng chính sách ưu đãi giảm từ 10%-30% khi khách hàng sử dụng từ ít nhất HAI dịch vụ chính của HAI đơn vị bất kỳ trực thuộc công ty, trước mắt sẽ thực hiện thí điểm tại đơn vị đang sở hữu nguồn khách lớn gồm ĐDL Sinh thái rừng Tràm Trà Sư và Cụm ks Đông Xuyên để lực lượng sales có điều kiện thuận lợi tiếp cận giới thiệu và chào bán sản phẩm đến khách hàng nhanh nhất. Ngoài ra, công ty sẽ tìm kiếm “Đại lý bán hàng liên kết” theo hình thức chi hoa hồng trên doanh thu thực bán, “Đại lý bán hàng liên kết” là những đối tác đáng tin cậy gồm các hộ dân, quán ăn, cơ sở kinh doanh dịch vụ, bến phà, trạm dừng chân, .... nơi đang có lượng khách

hàng tập trung đông đúc. Mục tiêu của các chương trình nhằm mở rộng thị phần bán hàng, tăng trưởng lượng khách hàng, nâng cao doanh số hơn cho đơn vị mạnh và thúc đẩy doanh thu của các đơn vị yếu tăng lên, đưa hiệu quả hoạt động chung của công ty cùng phát triển.

### **2.3. Nhân sự**

Tiếp tục áp dụng quy chế lương sản phẩm 3P trong đó phần lương P3 được tính chủ yếu đến từ lợi nhuận của đơn vị (70% đến từ lợi nhuận, chỉ 30% đến từ doanh thu trong tháng của đơn vị) nhằm phát huy tối đa sức mạnh nguồn nhân lực, bên cạnh nâng cao vai trò trách nhiệm trong phục vụ khách, giữ chân khách hàng mà còn tiết kiệm chi phí, tăng hiệu quả kinh doanh. Tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên tham gia các lớp đào tạo bên ngoài hoặc chương trình đào tạo nội bộ để nâng cao kỹ năng tay nghề. Xây dựng và ban hành về các tiêu chuẩn và chế tài xử phạt khi vi phạm trong làm việc đối với toàn bộ CBNV để nâng cao ý thức, đảm bảo chất lượng phục vụ. Song song đó, xây dựng và lan tỏa văn hóa doanh nghiệp theo mô hình Sao Mai để tăng cường khối đoàn kết thống nhất, giữ chân người giỏi và củng cố ổn định một cách bền vững nguồn nhân lực.

### **2.4. Tài chính**

Công ty DLAG nhờ Tập đoàn hỗ trợ để cơ cấu lại khoản nợ vay mua tài sản Việt An để giảm đáng kể chi phí tài chính. Tiếp tục gây sức ép lên các ngân hàng để giảm lãi suất theo chủ trương của Chính phủ.

Hạch toán đúng đủ chi phí, nhất là lãi vay tại từng đơn vị nhằm phản ánh đúng thực tế kết quả hoạt động để Ban TGD can thiệp điều chỉnh cho phù hợp.

### **2.5. Đầu tư**

Thi công và hoàn thành cải tạo khu vực sảnh lễ tân khách sạn Đông Xuyên. Từng bước cải tạo nội thất các phòng nghỉ đã xuống cấp tại Cụm ks Đông Xuyên để đồng bộ tiêu chuẩn, chất lượng đáp ứng nhu cầu du khách. Làm việc với chuyên gia tư vấn để xem xét đầu tư một số dịch vụ tại các khu điểm du lịch của công ty như xây dựng cơ sở lưu trú, địa điểm tổ chức hội nghị kết hợp dịch vụ team building, phát triển dự án nông nghiệp trải nghiệm vườn trái cây (ổi, mận, táo). Nghiên cứu một số giải pháp đầu tư khả thi Nhà máy nước uống thiên nhiên An Hào để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Trên đây là toàn bộ báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch SXKD của công ty DLAG năm 2023, một số định hướng hoạt động năm 2024.

Trân trọng!

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Trương Vĩnh Thành**