

**TỔNG CÔNG TY SX-XNK
BÌNH DƯƠNG - CTCP**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

Số: 16../TTr-HĐQT

TP.Hồ Chí Minh, ngày 08 tháng 06 năm 2026

TỜ TRÌNH

*V/v: Thông qua Báo cáo chiến lược kinh doanh và nguồn vốn của
Tổng Công ty giai đoạn 2026-2030*

**Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2026
TỔNG CÔNG TY SX-XNK BÌNH DƯƠNG - CTCP**

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 được Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 17/06/2020 ("**Luật Doanh nghiệp**");

- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Sản xuất – Xuất nhập khẩu Bình Dương – CTCP ("**Tổng Công ty**") được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 26/10/2018 và được bổ sung lần thứ nhất ngày 22/06/2021;

- Căn cứ dự thảo Báo cáo chiến lược kinh doanh và nguồn vốn của Tổng Công ty giai đoạn 2026-2030 được lập bởi Công ty TNHH Tư vấn AASC và Cộng sự;

- Căn cứ Nghị quyết số 15/NQ-HĐQT ngày 05/06/2026 của Hội đồng quản trị Tổng Công ty.

Hội đồng quản trị Tổng Công ty kính trình Đại hội đồng cổ đông thường niên 2026 thông qua nội dung dự thảo Báo cáo chiến lược kinh doanh và nguồn vốn của Tổng Công ty giai đoạn 2026-2030 được lập bởi Công ty TNHH Tư vấn AASC và Cộng sự, để làm căn cứ triển khai các chương trình, kế hoạch hành động cụ thể, bảo đảm sự thống nhất, đồng bộ trong định hướng phát triển của Tổng Công ty trong giai đoạn 2026–2030.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua.

Trân trọng./ 

Nơi nhận:

- Như trên;
- Thành viên HĐQT;
- Ban kiểm soát;
- Ban TGD;
- Lưu: TK.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH HĐQT**



NGUYỄN AN ĐỊNH

DỰ THẢO



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ NGUỒN VỐN
2026 - 2030
TỔNG CÔNG TY SẢN XUẤT - XUẤT NHẬP KHẨU BÌNH
DƯƠNG - CTCP**

TP. Hồ Chí Minh, Tháng 6 năm 2026

MỤC LỤC

PHẦN 1: GIỚI THIỆU	1
1. CÔNG TY TNHH TƯ VẤN AASC VÀ CỘNG SỰ (“ACG”).....	1
2. VỊ THẾ HÃNG KIỂM TOÁN AASC.....	1
3. TỔNG CÔNG TY SẢN XUẤT - XUẤT NHẬP KHẨU BÌNH DƯƠNG - CTCP	2
PHẦN 2: ĐỀ CƯƠNG TƯ VẤN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN VỐN KINH DOANH ...	2
1. TỔNG QUAN CHIẾN LƯỢC	2
2. DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHU THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ - ĐÔ THỊ Ở SÂN GOLF SÔNG BÉ	3
2.1. Cơ hội:.....	3
2.2. Thách thức:.....	5
2.3. Đề xuất phương án đầu tư xây dựng khu thương mại - dịch vụ - đô thị :	6
3. PHÂN TÍCH CÁC CÔNG TY LIÊN KẾT	6
3.1. Công ty Cổ phần Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc	6
3.2. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Tân Thành.....	8
3.3. Công ty Cổ phần Hưng Vượng	10
3.4. Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương	11
3.5. Công ty Cổ phần Phát triển Phú Mỹ.....	13
3.6. Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam.....	14
3.7. Công ty TNHH YCH-PROTRADE	16
4. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	17
4.1. Giả định - Thu nhập, chi phí hoạt động tài chính	17
4.2. Giả định - Doanh thu bán hàng, cung cấp dịch vụ.....	17
4.3. Giả định - Chi phí quản lý	18
4.4. Tài sản, nguồn vốn và các giả định khác.....	18
5. TƯ VẤN CHIẾN LƯỢC	18
5.1. Tư vấn sử dụng nguồn vốn tối ưu.....	18
5.2. Tư vấn thoái vốn.....	28
5.3. Tư vấn xây dựng hệ thống giám sát, đánh giá chiến lược	31
5.4. Tư vấn tối ưu hiệu quả hoạt động.....	31
6. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ CƠ HỘI ĐẦU TƯ	32
6.1. Thực trạng hoạt động của Tổng Công ty	32
6.2. Thực trạng nền kinh tế Việt Nam	33
6.3. Xu hướng toàn cầu	34
6.4. Chính sách quốc gia	35

6.5.	Đặc thù khu vực.....	35
6.6.	Các lĩnh vực đầu tư triển vọng.....	36
6.7.	Định hướng chiến lược ngành phù hợp với Tổng Công ty	37
7.	CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CON	39
7.1.	Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào	40
7.2.	Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade	40
7.3.	Công ty TNHH Sân golf Palm Sông Bé	41
7.4.	Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An	41
8.	CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY LIÊN KẾT	42
8.1.	Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam:	42
8.2.	Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương:.....	42
	PHỤ LỤC TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG 2026-2030	43
	PL 1.0 - Tổng hợp giả định	43
	PL 1.1 - Kế hoạch kinh doanh	44
	PL 1.2 - Kế hoạch kinh doanh hợp nhất	45
	PL 2.1 - Tài sản - Nguồn vốn	46
	PL 2.2 - Thu nhập, chi phí tài chính	47
	PL 2.3 - Doanh thu, giá vốn	48
	PL 2.4 - Chi phí bán hàng, quản lý	49
	PL 2.5 - Dự phòng đầu tư tài chính	50
	PL 2.6 - Thoái vốn	51
	PL 3.1 - Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào	52
	PL 3.2 - Công ty TNHH Sân Golf Palm Sông Bé	53
	PL 3.3 - Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An	54
	PL 3.4 - Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade	55
	PL 3.5 - Công ty Liên kết	56

TP. Hồ Chí Minh, ngày tháng 06 năm 2026

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ NGUỒN VỐN
GIAI ĐOẠN 2026 - 2030**

Kính gửi: - Hội đồng Quản trị, Ban Tổng Giám đốc.

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu có nhiều biến động và môi trường kinh doanh trong nước ngày càng cạnh tranh, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh và nguồn vốn vững chắc là yếu tố then chốt giúp Tổng Công ty Sản xuất - Xuất nhập khẩu Bình Dương - CTCP (“Tổng Công ty”) và hệ sinh thái các Công ty thành viên phát triển bền vững. Giai đoạn 2026-2030, Tổng Công ty định hướng tối ưu hóa cơ cấu nguồn vốn, khai thác hiệu quả nguồn vốn đầu tư, tìm kiếm các cơ hội đầu tư mới nhằm phục vụ chiến lược tăng trưởng dài hạn.

Với danh mục đầu tư đa dạng, kế hoạch chiến lược nguồn vốn sẽ đặt trọng tâm vào việc tối ưu hóa dòng tiền, nâng cao lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động, tận dụng cơ hội từ thị trường vốn và các chính sách hỗ trợ đầu tư.

Bản kế hoạch này sẽ đề ra các giải pháp cụ thể nhằm đảm bảo nguồn lực tài chính dồi dào, linh hoạt và bền vững, đồng thời tạo động lực phát triển cho toàn bộ hệ sinh thái doanh nghiệp trong giai đoạn tới.

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

1. CÔNG TY TNHH TƯ VẤN AASC VÀ CỘNG SỰ (“ACG”)

ACG hướng đến phát triển bền vững bằng cách cung cấp giải pháp chiến lược và quản trị rủi ro hiệu quả, phù hợp với bối cảnh Việt Nam và thông lệ quốc tế.

Hoạt động của ACG kế thừa giá trị từ Hãng Kiểm toán AASC - một trong hai Công ty kiểm toán đầu tiên tại Việt Nam, đồng thời tích hợp kinh nghiệm từ hơn 100 quốc gia thuộc mạng lưới HLB International.

Nền tảng cốt lõi trong hoạt động của ACG: Local Solutions Globally.

2. VỊ THẾ HÃNG KIỂM TOÁN AASC

AASC tự hào là 1 trong 2 Công ty Kiểm toán được Bộ Tài chính thành lập đầu tiên tại Việt Nam (1991), TOP 5 Việt Nam (sau Big4), TOP 1 tại Việt Nam về xây dựng cơ bản.

Với **34** năm kinh nghiệm, **03** văn phòng; hơn **500** nhân viên và chuyên gia tư vấn, **78** Kiểm toán viên; hơn **100** Kỹ sư xây dựng, kỹ sư kinh tế, **31** Thẩm định viên về giá, **35** chuyên gia tư vấn Thuế, AASC đã và đang cung cấp nhiều dịch vụ tư vấn chuyên sâu về Tài chính, Kế toán và Quản trị, Kiểm soát Nội bộ.

Kinh nghiệm tư vấn dịch vụ tương tự:

TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM	Tư vấn Đánh giá phương án tái cấu trúc (Gồm Kế hoạch hoạt động và Kế hoạch dòng tiền)
----------------------------------	---

TRUNG TÂM ĐIỀU ĐỘ HỆ THỐNG ĐIỆN QUỐC GIA	Tư vấn lập Phương án tài chính - kinh doanh
KHOÁNG SẢN VIỆT TRUNG	Tư vấn Đánh giá phương án tài chính, kinh doanh nâng cao hiệu quả hoạt động
VINAUSTEEL... và các DN khác	Tư vấn Đánh giá phương án tài chính, dòng tiền

3. TỔNG CÔNG TY SẢN XUẤT - XUẤT NHẬP KHẨU BÌNH DƯƠNG - CTCP

Tổng Công ty Sản xuất - Xuất nhập khẩu Bình Dương - CTCP được thành lập vào ngày 20/10/1982, với tiền thân là Xí nghiệp Sản xuất Hàng Cao su 3-2 Sông Bé. Trải qua hơn 40 năm, Tổng Công ty đã mở rộng quy mô và lĩnh vực hoạt động, trở thành một trong những doanh nghiệp lớn nhất tỉnh Bình Dương cũ với 13 Công ty thành viên và hơn 8.000 lao động.

Tổng Công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực như: nhóm ngành nghề kinh doanh bất động sản, nhóm ngành nghề hoạt động xây dựng (khu công nghiệp), nhóm ngành nghề hoạt động y tế, hoạt động chăm sóc, điều dưỡng tập trung; nhóm ngành nghề hoạt động thể thao, vui chơi, giải trí (sân golf); nhóm ngành nghề sản xuất, chế biến thực phẩm; nhóm ngành nghề vận tải, kho bãi; nhóm ngành nghề sản xuất giấy và các sản phẩm từ giấy. Với những thành tựu đạt được, Tổng Công ty đã đóng góp lớn vào ngân sách tỉnh Bình Dương cũ và vinh dự được Chủ tịch nước phong tặng danh hiệu "Anh hùng Lao động - thời kỳ đổi mới".

Sứ mệnh: Cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, góp phần phát triển kinh tế, tối đa hóa giá trị vốn chủ sở hữu và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn.

Tầm nhìn: Trở thành đối tác chiến lược toàn cầu, mở rộng nhóm ngành hàng, quy mô, và tiến vào lĩnh vực tài chính để phát triển toàn diện.

Mục tiêu: Khai thác lợi thế địa phương, tạo giá trị kinh tế, tăng cơ hội việc làm, phát triển nguồn nhân lực, và nâng cao chất lượng đời sống cán bộ, nhân viên.

PHẦN 2: ĐỀ CƯƠNG TƯ VẤN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN VỐN KINH DOANH

1. TỔNG QUAN CHIẾN LƯỢC

Năm 2025, bối cảnh toàn cầu nhiều biến động (kinh tế, chính trị, thiên tai) đã tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh của Tổng Công ty. Dự kiến năm 2026, Tổng Công ty sẽ đối mặt với nhiều thách thức, song song với đó là triển khai các giải pháp chiến lược.

- **Đầu tư dự án:** Tổng Công ty có kế hoạch chuyển đổi một phần Sân golf Sông Bé thành khu thương mại - dịch vụ - đô thị.
- **Đầu tư vốn:** Tổng Công ty đang làm việc với đơn vị tư vấn để xây dựng chiến lược phát triển 5 năm (2026-2030), tập trung vào tối ưu hóa danh mục đầu tư, thoái vốn khỏi các lĩnh vực không còn phù hợp và tăng cường kiểm soát tại các đơn vị thành viên. Bên cạnh đó, Tổng Công ty dự kiến hoàn tất thủ tục giải thể Công ty TNHH MTV Giấy Vĩnh Phú trong năm 2026 và Công ty TNHH KP Apparel Manufacturing trong năm 2027.
- **Hoàn trả khu đất thuê:** Tổng Công ty sẽ thực hiện chấm dứt hợp đồng thuê với Công ty TNHH MTV Đầu tư và Quản lý Dự án Bình Dương ("Công ty IMPCo") và dự kiến di dời trụ sở văn phòng, hoàn tất việc hoàn trả khu đất vào năm 2027.
- **Kinh doanh cây cảnh:** Mặc dù gặp khó khăn do nhu cầu thị trường giảm, Tổng Công ty vẫn nỗ lực tìm kiếm khách hàng và đẩy mạnh việc thanh lý hầu hết các cây cảnh đang có ở khuôn viên.

- **Đầu tư các ngành nghề triển vọng:** Trước những chuyển động lớn từ quá trình sáp nhập hành chính và yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị, Tổng Công ty cần chủ động tìm kiếm những ngành nghề đầu tư có triển vọng, phù hợp xu thế phát triển và lợi thế địa phương nhằm xây dựng chiến lược phát triển dài hạn bền vững.

Vì vậy, chiến lược của Tổng Công ty là tập trung vào tối ưu hóa danh mục đầu tư, thoái vốn khỏi các lĩnh vực không còn phù hợp và tăng cường kiểm soát tại các đơn vị trực thuộc, bao gồm các mục tiêu chính như sau:

- Tập trung xử lý dứt điểm các tồn đọng liên quan đến cổ phần hóa;
- Chuyển đổi một phần diện tích Sân golf Sông Bé, đầu tư phát triển Dự án Khu thương mại – dịch vụ - đô thị;
- Giải thể Công ty TNHH MTV Giấy Vĩnh Phú và Công ty TNHH KP Apparell Manufacturing;
- Thoái vốn tại một số công ty con, công ty liên kết;
- Nâng tỷ lệ sở hữu tại Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương lên mức chi phối;
- Sắp xếp, tái cấu trúc tại các công ty con, tăng cường hiệu quả quản lý;
- Tìm kiếm cơ hội đầu tư vào các ngành nghề, lĩnh vực có triển vọng trong tương lai.

Các mục tiêu khác:

- Di dời trụ sở văn phòng Tổng Công ty sang Sân golf Sông Bé trong năm 2026;
- Thanh lý cây cảnh tồn kho;
- Tiếp tục phối hợp với các cơ quan có thẩm quyền để giải quyết các vướng mắc về thủ tục pháp lý đối với khu đất 54,64ha và triển khai đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật, hoàn thành dự án đầu tư Khu công nghiệp Quốc tế Protrade;
- Di dời Công ty May mặc Bình Dương về Khu công nghiệp Quốc tế Protrade;
- Tái canh diện tích trồng cao su 6.017,57 ha chu kỳ 2 tại Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào theo lộ trình 2028-2039.

2. DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHU THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ - ĐÔ THỊ Ở SÂN GOLF SÔNG BÉ

Dự án chuyển đổi một phần diện tích Sân golf Sông Bé thành khu thương mại - dịch vụ - đô thị, bao gồm tòa nhà cao tầng, trung tâm hội nghị triển lãm, khách sạn, nhà hàng, tiệc cưới và villa thấp tầng nhằm phù hợp với xu hướng phát triển kinh tế - xã hội của phường Lái Thiêu, thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời đáp ứng chiến lược phát triển của Tổng Công ty. Hiện Tổng Công ty đang tích cực làm việc với các cơ quan chức năng hoàn thiện thủ tục pháp lý để triển khai dự án.

2.1. Cơ hội:

a) Tận dụng quỹ đất vàng:

Quỹ đất tại Sân golf Sông Bé (77 Đại lộ Bình Dương, phường Lái Thiêu, TP Thuận An cũ) nằm ngay trên trục giao thông chiến lược – tiếp cận nhanh Quốc lộ 13, đường Mỹ Phước–Tân Vạn và Vành đai 3 TP.HCM, tạo lợi thế hiếm có cho phát triển đô thị – thương mại dịch vụ quy mô lớn, theo mô hình TOD (transit-oriented development).

- **Vành đai 3 TP.HCM:** Dự án dài 76 km, kết nối TP.HCM với tỉnh Bình Dương cũ, Đồng Nai, Long An cũ; theo kế hoạch, các đoạn sẽ mở kỹ thuật cuối 2025–4/2026 và toàn tuyến hoàn thành – khai thác trước 6/2026, giúp giảm ùn tắc cửa ngõ, tạo trục động lực phát triển đô thị – công nghiệp liên vùng. Tại tỉnh Bình Dương cũ, các gói thầu được thúc đẩy mạnh, tập trung

nút giao Tân Vạn và kết nối Mỹ Phước–Tân Vạn – Đại lộ Bình Dương để thông xe từng phần ngay cuối 2025.

- **Mỹ Phước–Tân Vạn (MPTV):** Trục xương sống do tỉnh Bình Dương cũ đầu tư, trùng một phần hướng tuyến Vành đai 3; TP.HCM đề xuất nâng cấp 15,3 km MPTV để đồng bộ với Vành đai 3, tổng vốn dự kiến 28.279 tỷ đồng, nhằm xử lý xung đột giao cắt khi Vành đai 3 đưa vào khai thác.
- **Đại lộ Bình Dương** (tiền thân là Quốc lộ 13): tỉnh Bình Dương cũ đã khởi công mở rộng (từ 6 lên 8 làn) đoạn 12,7 km từ Vĩnh Phú đến Lê Hồng Phong (BOT, khoảng 1.4 nghìn tỷ), đồng thời điều chỉnh mở rộng phạm vi – tổng mức đầu tư để nâng năng lực toàn tuyến, thêm cầu vượt tại các nút lớn; TP.HCM cũng lập kế hoạch nâng cấp Đại lộ từ 2025 để giải tỏa áp lực cửa ngõ Đông Bắc. Lợi thế “bám trục” Đại lộ của quỹ đất giúp giảm thời gian – chi phí di chuyển và gia tăng giá trị khai thác thương mại.

Kết luận: Mặt bằng giao thông hoàn thiện 2025–2026 tạo “thời điểm vàng” để chuyển đổi công năng một phần sân golf thành khu thương mại – dịch vụ – đô thị; lợi thế điểm đến – điểm đi trên Đại lộ và nút Vành đai 3 giúp đón dòng khách – dòng hàng liên vùng. Ưu tiên quy hoạch theo phân kỳ hạ tầng: khu thương mại – dịch vụ bám trục Đại lộ (đón lưu thông hiện hữu), khu ở – tiện ích đô thị bám Vành đai 3/MPTV mở sau (đón nhu cầu tăng mạnh khi tuyến hoàn thiện)

b) Hưởng lợi từ tốc độ đô thị hóa mạnh mẽ:

Việt Nam đang đô thị hóa nhanh – tỷ lệ dân số đô thị ~40,2% năm 2024, mục tiêu vượt 50% vào 2030 và ~70% vào 2050; kinh tế đô thị kỳ vọng đóng góp ~85% GDP, kéo theo nhu cầu nhà ở – dịch vụ – thương mại tăng mạnh tại các cực tăng trưởng lân cận TP.HCM như tỉnh Bình Dương cũ.

- **Động lực FDI – công nghiệp Bình Dương:** liên tục năm nhóm dẫn đầu FDI; riêng Q1/2025, FDI vào các KCN tăng ~232% YoY (588 triệu USD), đưa tổng số dự án FDI đang hoạt động lên >2.500, tạo cầu chuyên gia – lao động tay nghề cho các sản phẩm đô thị, dịch vụ, lưu trú chất lượng. Giai đoạn 2024–2025, tỉnh Bình Dương cũ tiếp tục thu hút >1 tỷ USD vốn mới, tập trung chế biến chế tạo, logistics, bất động sản công nghiệp – đô thị, khẳng định vị thế “cực sản xuất” của vùng.
- **Liên kết vùng – tích hợp đô thị:** Năm 2025, TP.HCM hợp nhất hành chính với Bình Dương và Bà Rịa–Vũng Tàu để hình thành siêu đô thị tích hợp; nếu các cơ chế liên kết – hạ tầng liên vùng được thông qua đầy đủ, biên độ tăng giá trị đất đô thị – thương mại dọc các trục kết nối sẽ mở rộng đáng kể.
- **Vĩ mô 5–10 năm:** Các tổ chức quốc tế dự báo tăng trưởng GDP Việt Nam ~6.5–6.7% 2025–2027; dù đối mặt rủi ro thương mại – thuế quan, khuyến nghị đẩy mạnh đầu tư công, cải cách cấu trúc, phát triển kinh tế đô thị – xanh để duy trì đà tăng trưởng. Đây là nền tảng nhu cầu bền vững cho mô hình đô thị đa chức năng.

Kết luận: Công ty nên đầu tư đa phân khúc, ưu tiên nhà ở chuyên gia – dịch vụ lưu trú dài hạn, y tế – giáo dục tư, văn phòng linh hoạt, bán lẻ trải nghiệm phục vụ cộng đồng công nghiệp – dịch vụ đang mở rộng. (Xu hướng này bền vững theo quỹ đạo đô thị hóa, không phụ thuộc hoàn toàn vào chu kỳ đầu cơ).

c) Đón đầu xu hướng tích hợp thương mại - dịch vụ - đô thị:

Mô hình đa chức năng (mixed-use) tích hợp bán lẻ – giải trí – dịch vụ – ở, gắn với trục giao thông lớn, cho phép đa dạng hóa nguồn thu (bán, cho thuê, dịch vụ vận hành) và tối ưu vòng đời tài sản.

- **Hạ tầng làm nền cho tích hợp:** Các nút Vành đai 3 – QL13 – MPTV tại Bình Dương đang hình thành, với loạt cầu vượt – nút giao lớn (Bình Chuẩn, Tân Vạn). Điều này tạo điều kiện cho TOD và đô thị nén bám trục, gia tăng mật độ thương mại – dịch vụ mà vẫn kiểm soát lưu lượng nhờ phân tầng giao thông.
- **Quy hoạch theo chuỗi trải nghiệm – nguồn thu dài hạn:**

Giai đoạn đầu: Phát triển khu bán lẻ – giải trí mang tính điểm đến, tích hợp F&B, edutainment, wellness để tạo dòng tiền vận hành sớm, đồng thời triển khai sản phẩm nhà ở cho chuyên gia và gia đình trẻ, khai thác lưu lượng hiện hữu.

Giai đoạn tiếp theo: Bổ sung văn phòng, dịch vụ y tế, giáo dục tư, khách sạn và căn hộ dịch vụ, chuyển trọng tâm sang nguồn thu cho thuê ổn định.

Giai đoạn mở rộng: Xây dựng đô thị thông minh với công nghệ quản trị vận hành, năng lượng xanh, nước thông minh; áp dụng mô hình quản trị tài sản hiện đại (như REIT hoặc quỹ tư nhân nếu pháp lý cho phép) để tối ưu tỷ suất lợi nhuận dài hạn.
- **Bền vững – xanh:** Khuyến nghị công nghệ xanh (hiệu suất năng lượng, vật liệu thấp carbon), chuẩn quốc tế trong xây dựng – vận hành để giảm chi phí vòng đời và tăng sức hấp dẫn FDI, phù hợp định hướng tăng trưởng xanh mà WB/ADB khuyến nghị giai đoạn tới.

Kết luận: Quỹ đất Sân golf Sông Bé bám các trục giao thông chiến lược (Đại lộ Bình Dương, MPTV, Vành đai 3) – đúng “điểm rơi hạ tầng” 2025–2026 – là cơ sở vững chắc để chuyển đổi một phần thành khu thương mại – dịch vụ – đô thị theo mô hình mixed-use/TOD. Xu thế đô thị hóa nhanh, FDI – công nghiệp tăng trưởng ở tỉnh Bình Dương cũ và động lực vĩ mô 5–10 năm tới củng cố cầu bền vững cho sản phẩm đa chức năng. Lộ trình triển khai theo pha, gắn tiến độ hạ tầng, cùng khung quản trị rủi ro pháp lý – thị trường sẽ tối ưu hóa giá trị tài sản và dòng tiền dài hạn.

2.2. Thách thức:

a) Rủi ro thị trường cao:

- **Biến động bất động sản:** Thị trường Việt Nam đang trong giai đoạn điều chỉnh sau chu kỳ tăng nóng 2020–2022; thanh khoản thấp, pháp lý siết chặt khiến nhiều dự án chậm triển khai. Trong dài hạn, dù xu hướng đô thị hóa và nhu cầu nhà ở vẫn mạnh, nhưng chu kỳ bất động sản thường chịu tác động từ chính sách tín dụng, lãi suất và sức mua.
- **Dịch vụ – tài chính phụ thuộc kinh tế vĩ mô:** Các ngành dịch vụ cao cấp, bán lẻ trải nghiệm và văn phòng phụ thuộc vào tốc độ tăng trưởng GDP, FDI và thu nhập bình quân. Nếu kinh tế toàn cầu suy giảm hoặc Việt Nam gặp áp lực xuất khẩu, cầu tiêu dùng có thể chậm lại, ảnh hưởng đến tỷ lệ lấp đầy và giá thuê.

Kết luận: Cần đa dạng hóa sản phẩm (nhà ở, dịch vụ thiết yếu, bán lẻ trải nghiệm) để giảm phụ thuộc vào một phân khúc; đồng thời phân kỳ đầu tư theo tiến độ hạ tầng và tín hiệu thị trường.

b) Nhu cầu vốn lớn – thời gian hoàn vốn kéo dài:

- **Tổng mức đầu tư cao:** Dự án chuyển đổi từ sân golf sang khu đô thị – thương mại đòi hỏi chi phí giải phóng mặt bằng, hạ tầng kỹ thuật, tiện ích và xây dựng theo chuẩn quốc tế. Với quy mô này, vốn đầu tư có thể lên đến hàng nghìn tỷ đồng, trong khi dòng tiền từ bán hàng và cho thuê chỉ hình thành sau nhiều năm.
- **Thời gian hoàn vốn dài:** Các dự án đô thị tích hợp thường có chu kỳ hoàn vốn 8–12 năm, phụ thuộc vào tiến độ pháp lý, hạ tầng và sức mua. Điều này đòi hỏi kế hoạch tài chính bền vững, kiểm soát dòng tiền chặt chẽ và dự phòng cho biến động lãi suất.

Kết luận: Xây dựng mô hình tài chính linh hoạt, kết hợp vốn chủ sở hữu, vốn vay và huy động đối tác chiến lược; nghiên cứu cơ chế chia nhỏ giai đoạn để giảm áp lực vốn ban đầu.

c) Ít nhận ưu đãi đầu tư:

- **Không thuộc khu khuyến khích đặc thù:** Dự án nằm ngoài các khu công nghiệp hoặc khu kinh tế được hưởng ưu đãi thuế, nên chi phí vốn cao hơn.
- **Lãi suất vay thương mại 8–12%/năm:** Trong bối cảnh lãi suất Việt Nam vẫn ở mức cao so với khu vực, chi phí tài chính là gánh nặng lớn, đặc biệt khi dòng tiền chưa ổn định.

Kết luận: Cần dự phòng tài chính vững vàng, đồng thời tìm kiếm đối tác vốn dài hạn (quỹ đầu tư, REIT, liên doanh) để giảm phụ thuộc vào tín dụng ngân hàng.

Dự án chuyển đổi Sân golf Sông Bé thành khu thương mại - dịch vụ - đô thị hứa hẹn tận dụng hiệu quả quỹ đất và đáp ứng xu hướng phát triển của khu vực, đồng thời tạo cơ hội thu hút nguồn vốn mới. Tổng Công ty đang tích cực phối hợp với các cơ quan chức năng để điều chỉnh quy hoạch, hướng đến triển khai đầu tư một cách hiệu quả trong bối cảnh biến động kinh tế.

2.3. Đề xuất phương án đầu tư xây dựng khu thương mại - dịch vụ - đô thị:

Căn cứ Luật đất đai 2024, Dự án khu thương mại - dịch vụ - đô thị tại Sân golf Sông Bé thuộc diện phải đấu thầu lựa chọn Nhà đầu tư. Do vậy, sau khi được phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch phân khu phường Lái Thiêu, thành phố Hồ Chí Minh, Tổng Công ty cần đăng ký Quy hoạch sử dụng đất, Quy hoạch phát triển dự án nhà ở và nghiên cứu các thủ tục pháp lý khác để tìm kiếm các đối tác chiến lược, liên doanh liên kết để tham gia đấu thầu lựa chọn Nhà đầu tư thực hiện dự án.

Tổng mức đầu tư, cơ cấu nguồn vốn và tiến độ giải ngân chi tiết của dự án sẽ được Tổng Công ty xem xét, xác định trên cơ sở thuê một đơn vị tư vấn có đủ năng lực và kinh nghiệm để thực hiện việc nghiên cứu, tính toán và đề xuất.

Dự án chuyển đổi một phần Sân golf Sông Bé thành khu thương mại, dịch vụ - đô thị là điểm nhấn chiến lược quan trọng của Tổng Công ty trong giai đoạn 2026-2035. Đây không chỉ là dự án đầu tư bất động sản, mà còn là mô hình tích hợp đa năng, khai thác đồng bộ tiềm năng thương mại - dịch vụ - đô thị tại trung tâm kinh tế năng động của tỉnh Bình Dương cũ.

Ngoài ra, Tổng Công ty có thể chủ động nghiên cứu và xem xét phương án nhận chuyển nhượng toàn bộ quỹ đất 32 ha tại Sân golf Sông Bé, nhằm trực tiếp tổ chức đầu tư và triển khai Dự án khu thương mại - dịch vụ - đô thị. Việc thực hiện phương án nêu trên cần được đánh giá một cách thận trọng, đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật có liên quan, đặc biệt là các điều kiện về chuyển nhượng quyền sử dụng đất, điều kiện nhận chuyển nhượng cũng như các yêu cầu pháp lý về tách thửa, hợp thửa (nếu có). Trong trường hợp đáp ứng đầy đủ các điều kiện cần thiết, phương án này sẽ mang lại nhiều lợi thế chiến lược cho Tổng Công ty. Cụ thể, Tổng Công ty sẽ nâng cao tính chủ động và linh hoạt trong toàn bộ quá trình chuẩn bị đầu tư, triển khai và phát triển dự án, từ đó kiểm soát tốt hơn về tiến độ, chi phí cũng như định hướng phát triển tổng thể. Đồng thời, việc trực tiếp tham gia triển khai dự án còn góp phần mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh cốt lõi, từng bước gia tăng tỷ trọng doanh thu từ các hoạt động chính, qua đó giảm dần sự phụ thuộc vào nguồn thu cổ tức được chia hàng năm từ các công ty thành viên, hướng tới một cơ cấu doanh thu bền vững và ổn định hơn trong dài hạn.

3. PHÂN TÍCH CÁC CÔNG TY LIÊN KẾT

3.1. Công ty Cổ phần Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc

		Công ty Cổ phần Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025

Hệ số thanh toán

Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	0,48	1,53	3,23	4,64	6,49	6,07
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,30	1,39	3,04	4,52	6,36	5,90
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,09	1,00	1,44	2,50	0,84	1,11

- Các hệ số đều cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Công ty đáp ứng tốt các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn bằng tài sản sẵn có.
- Lượng tiền của Công ty dồi dào, có thể tiếp việc đầu tư ngắn hạn vào tiền gửi, hoặc mua sắm các tài sản cố định phục vụ tăng trưởng dài hạn.

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	114,61	279,49	121,57	238,48	385,61	80,64
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	32,35	39,93	34,50	44,87	44,47	29,60
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	(14,17)	13,59	3,86	2,17	1,43	1,24

- Vòng quay phải thu và hàng tồn kho rất cao, thể hiện Công ty sử dụng hiệu quả các tài sản ngắn hạn này vào mục đích tạo doanh thu.
- Vòng quay vốn lưu động cao, tuy nhiên đang có xu hướng giảm dần từ 2021. Nhìn chung thì khả năng sử dụng vốn lưu động vẫn đang có hiệu quả tốt. Công ty cần duy trì vốn lưu động > 0 để đảm bảo cân bằng tài chính.

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,22	0,22	0,24	0,28	0,28	0,20
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,07	0,10	0,13	0,15	0,14	0,03
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	1,22	1,11	1,00	0,86	0,65	0,54
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	0,03	0,02	0,03	0,07	0,06	0,01
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	0,09	0,11	0,13	0,13	0,09	0,02

Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	0,03	0,02	0,03	0,07	0,06	0,01
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số đều cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Công ty có khả năng tạo ra lợi nhuận tốt từ doanh thu, tài sản và vốn chủ. Hệ số này cũng thể hiện khả năng sinh lời tốt cho khoản đầu tư của Công ty mẹ. Doanh thu thuần trên tổng tài sản có xu hướng giảm, điều này là do tài sản của Công ty tăng mạnh ở các khoản mục ngắn hạn như phải thu cho vay, tiền. Doanh thu thực tế vẫn duy trì ở mức ổn định, tăng trưởng doanh thu khá chậm. Công ty nên cân nhắc việc đầu tư vào tài sản dài hạn để tạo động lực tăng trưởng trong tương lai. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	0,20	0,18	0,13	0,12	0,09	0,09
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,17	0,15	0,12	0,11	0,08	0,09
<ul style="list-style-type: none"> Công ty không có các khoản nợ dài hạn. Các hệ số này có xu hướng giảm dần, tỷ trọng vốn tự có tăng. Công ty ít phụ thuộc vào các khoản nợ để tài trợ cho kinh doanh. 							

Kết luận: Công ty duy trì hoạt động kinh doanh ổn định, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng chậm hơn so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cùng ngành, lỗ lũy kế cao. Tổng Công ty nên cân nhắc việc thoái vốn.

3.2. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Tân Thành

		Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Tân Thành					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Hệ số thanh toán</u>							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	0,05	0,02	0,03	0,01	0,01	0,02
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,05	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,04	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số thanh toán rất thấp, và thấp hơn 1. Công ty có rủi ro cao về tính thanh khoản trong ngắn hạn. Tiền và tài sản ngắn hạn của Công ty không đủ để chi trả cho các khoản nợ đến hạn. 							

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách	463,39	152,76	182,57	275,18	1.254,931	4.089
------------------------------	--------------------------------	--------	--------	--------	--------	-----------	-------

	hàng bình quân						
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	52,61	37,18	38,64	52,54	65,66	57,80
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	(0,34)	(0,13)	(0,19)	(0,20)	(0,21)	(0,21)
<ul style="list-style-type: none"> Vòng quay phải thu và hàng tồn kho rất cao, thể hiện Công ty sử dụng hiệu quả các tài sản ngắn hạn này vào mục đích tạo doanh thu. Vòng quay vốn lưu động <0, Công ty bị âm vốn lưu động. Công nợ phải thu ngắn hạn rất lớn. Công ty có thể đang đầu tư quá nhiều vào các tài sản dài hạn mà không tối ưu hiệu quả hoạt động. 							

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,00	(0,16)	0,23	0,26	0,30	0,36
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	(0,71)	(1,05)	(0,30)	(0,24)	(0,10)	(0,03)
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	0,07	0,06	0,11	0,13	0,13	0,13
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	(0,11)	(0,12)	(0,07)	(0,06)	(0,02)	(0,01)
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	(0,05)	(0,06)	(0,03)	(0,03)	(0,01)	(0,00)
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	(0,02)	(0,03)	0,01	0,01	0,02	0,03
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số về lợi nhuận đều âm. Biên lợi nhuận gộp được cải thiện qua các năm, tuy nhiên chi phí quản lý quá cao, dẫn đến việc Công ty đang chịu lỗ. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	1,17	0,72	0,34	0,37	0,38	0,37
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	1,83	2,26	2,55	2,77	2,82	2,82
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	0,41	0,22	0,10	0,10	0,10	0,10

Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,65	0,69	0,72	0,73	0,74	0,74
<ul style="list-style-type: none"> Nợ dài hạn có xu hướng giảm, tuy nhiên nợ ngắn hạn tăng mạnh qua các năm, rủi ro thanh khoản lớn. 							

Kết luận: Công ty hoạt động chưa hiệu quả, chưa tối ưu được chi phí quản lý, lỗ lũy kế cao, Tổng Công ty nên cân nhắc việc thoái vốn.

3.3. Công ty Cổ phần Hưng Vượng

		Công ty Cổ phần Hưng Vượng					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Hệ số thanh toán</u>							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	0,79	0,58	0,55	0,45	0,62	0,54
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,58	0,21	0,16	0,11	0,19	0,23
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,02	0,03	0,02	0,02	0,00	0,02
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số thấp hơn 1, có xu hướng giảm qua các năm. Công ty đang gặp khó khăn về thanh khoản và dòng tiền. 							
<u>Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động</u>							
Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	13,06	9,54	15,91	21,03	14,19	14,57
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	2,82	1,95	2,62	2,42	3,24	4,61
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	(3,32)	(1,90)	(2,73)	(1,76)	(4,50)	(3,73)
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số thấp, và có xu hướng giảm. Vốn lưu động của Công ty âm. Tài sản và vốn lưu động đang chưa được sử dụng hiệu quả để tạo ra doanh thu. 							

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,17	0,10	0,18	0,15	0,17	0,18
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,06	(0,06)	0,03	(0,04)	(0,04)	0,02

Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	0,56	0,60	0,85	0,65	0,88	0,76
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	0,21	(0,16)	0,10	(0,09)	(0,08)	0,02
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	0,03	(0,04)	0,03	(0,03)	(0,03)	0,01
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	0,06	(0,01)	0,06	0,00	(0,00)	0,04
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số về lợi nhuận đều âm. Biên lợi nhuận gộp có xu hướng giảm qua các năm, thể hiện chi phí đầu vào cao. Lợi nhuận âm, Công ty đang chịu lỗ lũy kế lớn. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	3,85	2,94	2,19	2,01	1,07	0,78
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,79	0,75	0,69	0,67	0,52	0,44
<ul style="list-style-type: none"> Công ty không có các khoản nợ dài hạn. Tỷ trọng nợ ngắn hạn có xu hướng giảm, tuy nhiên vẫn lớn hơn vốn chủ. Công ty có rủi ro về thanh khoản. 							

Kết luận: Công ty hoạt động chưa hiệu quả, gặp khó khăn trong mảng kinh doanh chính, lỗ lũy kế cao, Tổng Công ty nên cân nhắc việc thoái vốn.

3.4. Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương

		Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Hệ số thanh toán</u>							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	1,52	1,63	1,85	2,05	2,08	1,90
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,90	0,90	1,22	1,36	1,53	1,37
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,20	0,08	0,39	0,19	0,11	0,09

- Các hệ số đều cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Lượng tiền của Công ty khá thấp, tuy nhiên Công ty vẫn có thể đáp ứng tốt các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn bằng tài sản sẵn có.

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	9,53	5,64	10,20	7,40	6,86	5,95
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	4,34	3,09	5,60	5,03	6,40	6,24
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	6,31	4,23	5,14	3,99	3,92	4,44
<ul style="list-style-type: none"> • Vòng quay phải thu và hàng tồn kho khá cao, thể hiện Công ty sử dụng hiệu quả các tài sản ngắn hạn này vào mục đích tạo doanh thu. • Vòng quay vốn lưu động cao, tuy nhiên đang có xu hướng giảm dần. Nhìn chung thì khả năng sử dụng vốn lưu động vẫn đang có hiệu quả tốt. Công ty cần duy trì vốn lưu động > 0 để đảm bảo cân bằng tài chính. 							

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,17	0,15	0,19	0,17	0,17	0,16
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,07	0,06	0,11	0,08	0,10	0,08
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	1,84	1,50	1,75	1,54	1,60	1,52
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	0,74	0,57	0,88	0,49	0,71	0,55
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	0,14	0,09	0,20	0,12	0,16	0,12
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	0,41	0,22	0,45	0,31	0,40	0,34
<ul style="list-style-type: none"> • Biên lợi nhuận gộp ở mức khá tốt so với doanh nghiệp cùng ngành, và duy trì ở mức tương đối ổn định. Công ty kiểm soát tốt đối với các chi phí đầu vào trực tiếp. • Lợi nhuận ròng trên vốn chủ có xu hướng giảm, chi phí vận hành, quản lý của Công ty có thể chưa được tối ưu. • Các hệ số tốt. Doanh thu Công ty có tăng đột biến ở năm 2022 và năm 2024. Việc Công ty đầu tư nhiều vào tài sản dài hạn có thể là động lực thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	0,03	0,03	0,23	0,17	0,08	0,01
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	1,34	1,37	1,06	0,85	0,74	0,63
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	0,01	0,01	0,11	0,09	0,04	0,01
Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,57	0,58	0,51	0,46	0,42	0,38
<ul style="list-style-type: none"> Nợ dài hạn thấp, tỷ trọng nợ giảm dần qua các năm. Công ty có xu hướng giảm bớt phụ thuộc vào các khoản vay. 							

Kết luận: Công ty duy trì hoạt động kinh doanh hiệu quả, ổn định qua các năm, cả về mặt doanh số và lợi nhuận.

3.5. Công ty Cổ phần Phát triển Phú Mỹ

		Công ty Cổ phần Phát triển Phú Mỹ					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hệ số thanh toán							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	0,03	0,03	0,06	0,07	0,06	0,07
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,02	0,02	0,05	0,06	0,05	0,06
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,02	0,01	0,04	0,03	0,03	0,03
<ul style="list-style-type: none"> Các hệ số thấp hơn 1, tăng nhẹ qua các năm nhưng không đáng kể. Công ty đang gặp khó khăn về thanh khoản và dòng tiền. 							

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	442,83	530,63	261,03	403,06	546,98	273,46
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	15,80	18,88	18,82	23,06	22,37	22,55
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	(0,16)	(0,12)	(0,25)	(0,28)	(0,25)	(0,26)
<ul style="list-style-type: none"> Vòng quay phải thu và hàng tồn kho rất cao, thể hiện Công ty sử dụng hiệu quả các tài sản ngắn hạn này vào mục đích tạo doanh thu. Vốn lưu động của Công ty âm. Công ty có thể gặp rủi ro thanh khoản ngắn hạn. 							

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,02	(0,19)	0,30	0,33	0,27	0,31
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	(0,41)	(0,56)	(0,17)	(0,16)	(0,27)	(0,18)
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	0,12	0,09	0,19	0,22	0,22	0,23
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	(0,05)	(0,05)	(0,03)	(0,03)	(0,05)	(0,04)
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	(0,05)	(0,05)	(0,03)	(0,04)	(0,06)	(0,04)
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	(0,01)	(0,01)	0,01	0,02	0,00	0,01
<ul style="list-style-type: none"> Biên lợi nhuận gộp tăng đột biến trong năm 2022 và 2023, tuy nhiên lợi nhuận thuần vẫn âm. Công ty có thể gặp vấn đề về quản lý chi phí vận hành không hiệu quả. Doanh thu thuần trên tổng tài sản tăng. Việc sử dụng tài sản ngắn hạn và dài hạn của Công ty đang dần có hiệu quả. Tuy vậy doanh thu vẫn thấp và không đủ bù cho chi phí hoạt động. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	3,08	3,88	4,79	6,20	10,72	20,54
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,76	0,80	0,83	0,86	0,91	0,95
<ul style="list-style-type: none"> Công ty không có các khoản nợ dài hạn. Tỷ trọng nợ có xu hướng tăng mạnh. Công ty có thể gặp rủi ro về thanh khoản. 							

Kết luận: Công ty hoạt động chưa hiệu quả, gặp khó khăn trong mảng kinh doanh chính, lỗ lũy kế cao, rủi ro thanh khoản lớn, Tổng Công ty nên cân nhắc việc thoái vốn.

3.6. Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam

		Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Hệ số thanh toán</u>							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	1,24	1,08	0,92	0,86	0,77	0,75
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	1,01	0,80	0,57	0,52	0,45	0,43
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,47	0,41	0,31	0,32	0,28	0,26

- Hệ số thanh toán có xu hướng giảm và bắt đầu < 1 trong những năm gần đây. Công ty cần lưu ý rủi ro về thanh khoản và dòng tiền.

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	14,64	16,09	13,26	23,52	26,78	22,41
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	9,31	6,62	5,65	6,95	6,33	5,18
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	15,88	37,58	(42,11)	(26,47)	(13,23)	(11,09)

- Vòng quay phải thu và hàng tồn kho đều cao, thể hiện Công ty sử dụng hiệu quả các tài sản ngắn hạn này vào mục đích tạo doanh thu.
- Vốn lưu động của Công ty âm trong các năm gần đây. Công ty có thể gặp rủi ro thanh khoản ngắn hạn.

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,43	0,40	0,39	0,38	0,36	0,39
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,11	0,06	0,01	0,01	(0,03)	0,00
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	2,34	2,23	2,56	2,85	2,56	2,31
Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	2,95	1,44	0,26	0,25	(0,40)	0,02
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	0,27	0,14	0,03	0,04	(0,07)	0,00
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	2,96	1,44	0,26	0,25	(0,40)	0,02

- Biên lợi nhuận gộp có xu hướng giảm nhẹ. Công ty có thể gặp khó khăn khi chi phí đầu vào đang tăng dần.
- Lợi nhuận ròng giảm mạnh, Công ty có thể đang gặp khó khăn về thị trường.
- Doanh thu thuần trên tổng tài sản có xu hướng tăng. Công ty sử dụng hiệu quả tài sản để tạo ra doanh thu, tuy nhiên việc doanh thu giảm, cùng với việc quản lý chi phí chưa hiệu quả khiến lợi nhuận giảm mạnh.

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	0,04	0,06	0,08	0,09	0,17	0,15
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	1,77	2,53	4,05	3,40	5,65	6,17
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02

Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,64	0,72	0,80	0,77	0,85	0,86
<ul style="list-style-type: none"> Công ty có ít các khoản nợ dài hạn. Tỷ trọng nợ có xu hướng tăng mạnh. Công ty có thể gặp rủi ro về thanh khoản. 							

Kết luận: Công ty tăng trưởng doanh số âm, gặp khó khăn trong mảng kinh doanh chính, cần tập trung quản lý chi phí hiệu quả.

3.7. Công ty TNHH YCH-PROTRADE

		Công ty TNHH YCH-PROTRADE					
Các hệ số	Công thức	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Hệ số thanh toán</u>							
Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn	0,92	1,10	1,53	2,01	2,39	1,72
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - HTK)/Nợ ngắn hạn	0,92	1,10	1,53	2,01	2,39	1,72
Hệ số thanh toán bằng tiền	Tiền/Nợ ngắn hạn	0,13	0,06	0,27	0,42	0,87	0,82
<ul style="list-style-type: none"> Hệ số thanh toán tốt, có xu hướng tăng. Công ty có thanh khoản tốt. 							

Hệ số đo lường hiệu quả hoạt động

Vòng quay các khoản phải thu	Doanh thu thuần/Phải thu khách hàng bình quân	3,37	3,01	3,32	2,86	3,01	3,59
Vòng quay HTK	Giá vốn hàng bán/HTK bình quân	-	-	-	-	-	-
Vòng quay vốn lưu động	Doanh thu thuần/(Tài sản ngắn hạn - Nợ ngắn hạn)	(31,23)	28,99	7,17	4,13	2,92	4,15
<ul style="list-style-type: none"> Vòng quay phải thu khá thấp và có xu hướng giảm, Công ty có thể đang cấp tín dụng cho khách hàng quá cao. Vòng quay vốn lưu động tăng đột biến trong năm 2021 và có xu hướng giảm mạnh trở lại. Vốn lưu động vẫn được sử dụng hiệu quả. Công ty cần duy trì vốn lưu động > 0 để đảm bảo cân bằng tài chính. 							

Hệ số khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp/Doanh thu thuần	0,09	0,14	0,19	0,20	0,21	0,19
Tỷ suất lợi nhuận thuần	Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	0,00	0,04	0,09	0,10	0,10	0,09
Doanh thu trên tổng tài sản	Doanh thu thuần/Tổng tài sản	1,60	1,68	1,70	1,54	1,34	1,38

Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận ròng / VCSH	0,01	0,22	0,45	0,51	0,55	0,49
Lợi nhuận trên tài sản	Lợi nhuận ròng / TTS	0,00	0,07	0,15	0,15	0,14	0,12
Lợi nhuận trên vốn đầu tư	Lợi nhuận trước lãi vay / (Vay + VCSH)	0,02	0,20	0,45	0,51	0,55	0,49
<ul style="list-style-type: none"> • Biên lợi nhuận gộp tăng, Công ty đang quản lý tốt chi phí đầu vào. • Các hệ số lợi nhuận ròng tăng qua các năm, thể hiện việc Công ty đang quản lý tốt các chi phí vận hành. • Doanh thu của Công ty có xu hướng tăng, kết hợp với việc quản lý tốt chi phí, thể hiện sự hoạt động hiệu quả. 							

Hệ số nợ

Nợ dài hạn trên vốn chủ sở hữu	Nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	1,86	1,45	0,82	0,58	0,49	0,85
Nợ dài hạn trên tổng tài sản	Nợ dài hạn/Tổng tài sản	-	-	-	-	-	-
Tổng nợ phải trả trên tổng tài sản	Nợ phải trả/Tổng tài sản	0,65	0,59	0,45	0,37	0,33	0,46
<ul style="list-style-type: none"> • Công ty không có các khoản nợ dài hạn. Tỷ trọng nợ có xu hướng giảm mạnh. Công ty đang trở nên ít lệ thuộc vào các khoản nợ để tài trợ cho hoạt động kinh doanh. 							

Kết luận: Công ty duy trì hoạt động kinh doanh ổn định, tuy nhiên Tổng Công ty không kiểm soát được.

4. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

4.1. Giả định - Thu nhập, chi phí hoạt động tài chính

Dự phòng đầu tư tài chính: Theo phương pháp giá trị ghi sổ, giả định áp dụng đối với nguồn vốn và lợi nhuận của Công ty con và Công ty liên kết được lập cho giai đoạn 2026-2030.

Giả định phần tài sản ngắn hạn tăng thêm hàng năm là tiền gửi với lãi suất 6%/năm. Thu nhập từ lãi tiền gửi năm 2030 ước tính đạt **16,3 tỷ đồng**.

Thu nhập từ cổ tức: Sử dụng kế hoạch xây dựng từ các Công ty con và Công ty liên kết làm cơ sở để xác định doanh thu, lợi nhuận, kết hợp với kế hoạch phân phối lợi nhuận và tỷ lệ sở hữu của Tổng Công ty. Thu nhập từ cổ tức năm 2030 ước tính đạt **298,5 tỷ đồng**, trong đó cổ tức từ Công ty con là **203,8 tỷ đồng**, cổ tức từ Công ty liên kết là **94,7 tỷ đồng**.

4.2. Giả định - Doanh thu bán hàng, cung cấp dịch vụ

Doanh thu bán hàng: Phát sinh từ việc bán/ thanh lý cây cảnh tồn kho. Lợi nhuận gộp giả định 0%. Giả định tăng trưởng 10%/năm. Doanh thu bán hàng năm 2030 ước tính đạt **2,7 tỷ đồng**.

Doanh thu cung cấp dịch vụ: Giả định tăng trưởng 7,2%/năm. Thực tế doanh thu tăng trưởng âm, do vậy tỷ lệ giả định này dựa vào mức tăng trưởng của năm 2023, ở mức thấp nhưng hợp lý. Lợi nhuận gộp giả định 80% cũng tương đương với mức này của năm 2023. Doanh thu cung cấp dịch vụ năm 2030 ước tính đạt **0,4 tỷ đồng**.

4.3. Giả định - Chi phí quản lý

Chi phí lương: Lấy theo mức tăng trưởng giả định 2%/năm để bù cho lạm phát. Chi phí lương năm 2030 ước tính là **30,6 tỷ đồng**.

Chi phí khấu hao: Cố định giai đoạn 5 năm, giả định Tổng Công ty không có mua sắm mới tài sản cố định, không nhận bàn giao thêm tài sản/thuê đất từ nhà nước. Chi phí khấu hao ước tính hàng năm là **0,9 tỷ đồng**.

Chi phí khác: Lấy theo tỷ lệ trung bình trong tổng chi phí quản lý năm cơ sở là 2025. Loại bỏ khoản dự phòng nợ phải thu do chưa xác định được ảnh hưởng. Chi phí khác năm 2030 ước tính là **29,6 tỷ đồng**.

Dự phòng phải thu khác: Chi phí trích lập dự phòng dựa trên các khoản phải thu phát sinh từ quyết toán cổ phần hóa (số dư cuối năm 2025: 1.060.224.751.454 VNĐ) và Công ty Tân Thành (số dư cuối năm 2025: 265.260.855.115 VNĐ). Tổng Công ty không đánh giá được khả năng thu hồi của khoản này, do vậy sẽ tiếp tục trích hàng năm đến khi hết giá trị gốc. Mức trích hàng năm ước tính **50,7 tỷ đồng**.

Dự phòng giảm giá hàng tồn kho: Chưa xác định được ảnh hưởng của dự phòng giảm giá hàng tồn kho. Do vậy giả định không phát sinh.

Lợi thế kinh doanh: Lợi thế kinh doanh phân bổ đều đến khi hết giá trị phân bổ, giá trị phân bổ là **19,3 tỷ đồng** mỗi năm đến hết năm 2027.

4.4. Tài sản, nguồn vốn và các giả định khác

Tài sản dài hạn: Tài sản dài hạn ảnh hưởng bởi khoản phân bổ lợi thế thương mại, khấu hao tài sản cố định và trích lập/hoàn nhập dự phòng đầu tư tài chính. Đầu tư vào công ty Sân golf Sông Bé: năm 2027 là **50 tỷ** và năm 2028 là **200 tỷ** bằng các nguồn tiền từ thoái vốn và tài sản ngắn hạn. Tài sản dài hạn năm 2030 ước tính đạt **3.776 tỷ đồng**.

Tỷ lệ chia cổ tức/lợi nhuận sau thuế:

- Năm 2026 và 2027 sẽ tiến hành chia cổ tức với tỷ lệ 6%/mệnh giá/cổ phần (180 tỷ);
- Năm 2028 sẽ tiến hành chia cổ tức với tỷ lệ 7%/mệnh giá/cổ phần (210 tỷ);
- Năm 2029 sẽ tiến hành chia cổ tức với tỷ lệ 10%/mệnh giá/cổ phần (300 tỷ).

(Tỷ lệ chia cổ tức này sẽ thay đổi ngay sau khi hoàn thành việc quyết toán cổ phần hóa)

Tổng tài sản và tổng nguồn vốn năm 2030 ước tính đạt **4.436 tỷ đồng**.

5. TƯ VẤN CHIẾN LƯỢC

5.1. Tư vấn sử dụng nguồn vốn tối ưu

Trong bối cảnh năm 2025 chứng kiến nhiều biến động phức tạp về kinh tế vĩ mô, tình hình địa chính trị toàn cầu và sự thay đổi nhanh chóng trong xu hướng thị trường, Ban lãnh đạo đã chủ động xây dựng và điều chỉnh các chiến lược phát triển cho năm 2026 và giai đoạn trung hạn 2026-2030. Mục tiêu tổng thể là **tái cấu trúc danh mục đầu tư, tập trung nguồn lực vào những lĩnh vực có tính cốt lõi và tiềm năng tăng trưởng cao**, đồng thời **nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản và nguồn vốn**, hướng đến phát triển bền vững.

Các chiến lược được cụ thể hóa như sau:

5.1.1. Xử lý dứt điểm các tồn đọng liên quan đến cổ phần hóa

Nhằm xử lý các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước, ngày 30/11/2020, Ban Thường vụ Tỉnh ủy tỉnh Bình Dương đã ban hành quyết định số 35-QĐ/TU thành lập Tổ công tác tham mưu xử lý các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước tại Tổng Công ty Sản xuất - Xuất nhập khẩu Bình Dương TNHH MTV do đồng chí Bùi Minh Thanh, Tỉnh ủy viên, Chánh văn phòng Tỉnh ủy làm Tổ trưởng.

Đến ngày 25/10/2021, Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã kiện toàn Tổ công tác tham mưu xử lý các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước tại Tổng Công ty Sản xuất - Xuất nhập khẩu Bình Dương do đồng chí Nguyễn Hoàng Thao, Phó Bí thư Thường trực Tỉnh ủy làm Tổ trưởng tại Quyết định số 220 – QĐ/TU.

Trong quá trình thành lập và kiện toàn, Tổ công tác 35 đã có các kết luận liên quan đến việc xử lý các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước – Khu vực IV và Kiểm toán Nhà nước – Chuyên ngành IB, tuy nhiên việc triển khai các kết luận vẫn chưa được thực hiện. Sau đó, ngày 30/03/2023, khi Ban Chỉ đạo cổ phần hóa Tổng Công ty Sản xuất - Xuất nhập khẩu Bình Dương TNHH MTV được kiện toàn theo Quyết định số 673/QĐ-UBND ngày 30/03/2023 của Ủy ban nhân dân tỉnh Bình Dương thì Ban Chỉ đạo đã tiếp tục làm việc, tổ chức các phiên họp để xử lý các vấn đề đã được kết luận của Tổ công tác 35.

Tổng Công ty đã cố gắng, chủ động phối hợp với Ban Chỉ đạo cổ phần hóa để khẩn trương thực hiện theo **Kế hoạch số 01/KH-BCĐ**, mục tiêu đặt ra là: Giải quyết toàn bộ 27 nhóm vấn đề tồn đọng trong quá trình cổ phần hóa. Hoàn thành quyết toán bản giao doanh nghiệp sang mô hình Công ty cổ phần trước ngày 30/06/2024. Tính đến thời điểm hiện nay, Ban Chỉ đạo đã tổ chức 07 phiên họp với 14/27 công việc đã có kết luận. Trong số 14 công việc đã có kết luận của Ban Chỉ đạo thì có 06 công việc đã được triển khai thực hiện còn lại 08 công việc đang chờ hướng dẫn các sở ban ngành. Một số vấn đề then chốt về tài sản, tài chính, quyền sử dụng đất, xử lý công nợ, đầu tư tài chính... vẫn chưa được giải quyết dứt điểm.

Kiến nghị chiến lược:

- Sau quá trình sáp nhập địa giới hành chính các tỉnh, thành phố, Ban Chỉ đạo cổ phần hóa hiện tại mặc nhiên kết thúc hoạt động. Do đó, cần kiện toàn Ban Chỉ đạo cổ phần hóa mới trực thuộc Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh.
- Đề xuất cơ chế phối hợp liên ngành cấp thành phố và trung ương để xử lý nhanh các tồn đọng pháp lý, đặc biệt về đất đai.
- Tách riêng nhóm công việc ưu tiên giải quyết triệt để trước 6 tháng: Nhóm đất đai - tài sản cố định; Nhóm công nợ nội bộ và đầu tư tài chính.
- Thuê tư vấn độc lập để rà soát lại giá trị doanh nghiệp và giải pháp kỹ thuật cho quyết toán cổ phần hóa.

5.1.2. Dự án chuyển đổi một phần Sân golf Sông Bé thành khu thương mại - dịch vụ - đô thị

Hướng đi này nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng đất, phát triển mô hình tích hợp dịch vụ cao cấp phù hợp với nhu cầu thị trường, đồng thời vẫn giữ được giá trị thương hiệu của sân golf.

Đặc điểm nổi bật: Sân golf Sông Bé nằm ở trung tâm TP. Thuận An cũ - khu vực được dự báo sẽ phát triển thành “quận dịch vụ phía Bắc” của TP. Hồ Chí Minh sau khi sáp nhập địa giới hành chính. Địa thế đẹp, tiếp giáp đại lộ Bình Dương - trục thương mại huyết mạch của TP. Hồ Chí Minh.

Phân tích giá trị chuyển đổi: Quỹ đất Sân golf hiện tại có hệ số sử dụng thấp, khai thác chủ yếu dựa vào hoạt động dịch vụ golf, có biên lợi nhuận gộp không cao và chịu ảnh hưởng mạnh từ thời tiết, chi phí bảo trì lớn.

Việc chuyển đổi một phần (~32ha) sang khu thương mại - dịch vụ - đô thị

- Tăng gấp 3-5 lần hiệu suất kinh tế mỗi m² đất.
- Duy trì thương hiệu “Sông Bé” nhưng mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực sinh lời cao hơn.

Tổng Công ty hiện nắm 100% vốn góp tại đơn vị sở hữu sân golf - hoàn toàn có thể ra quyết định chiến lược.

Chiến lược đầu tư thông minh: Phân kỳ đầu tư hợp lý. Kết nối và phát triển đồng bộ với các dự án lớn khác trong khu vực như AEON Mall, khu dân cư VSIP.

5.1.3. Chiến lược đầu tư và tái cơ cấu

a. Giải thể Công ty TNHH MTV Giấy Vĩnh Phú và Công ty TNHH KP Apparel Manufacturing: Đây là bước đi nhằm chấm dứt hoạt động của đơn vị không còn phù hợp với định hướng phát triển chung và không đạt hiệu quả kỳ vọng. Quá trình giải thể được triển khai theo đúng quy định pháp luật, đảm bảo việc xử lý tài sản, công nợ và nghĩa vụ với người lao động một cách minh bạch và hiệu quả.

b. Công ty liên kết:

Tổng Công ty đang áp dụng mô hình đầu tư đa ngành - phân tán, với danh mục đầu tư vào nhiều Công ty liên kết (sở hữu từ 20% đến dưới 50%) hoạt động trong nhiều lĩnh vực: may mặc, sữa - nước giải khát, logistics, y tế, bất động sản...

Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng mức độ sở hữu hiện tại chưa đủ để đảm bảo quyền kiểm soát chiến lược, từ đó làm phát sinh các vấn đề sau:

- Chỉ ghi nhận lợi nhuận theo phương pháp vốn chủ sở hữu, không được hợp nhất vào báo cáo tài chính, dẫn đến việc không cải thiện đáng kể các chỉ số tài chính hợp nhất như doanh thu, lợi nhuận, dòng tiền.
- Không kiểm soát được chính sách tài chính, chính sách cổ tức, định hướng phát triển, ngay cả khi Công ty liên kết có lãi.
- Không can thiệp được vào hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tồn tại tình trạng "đầu tư chết": vốn góp không sinh lời, không thu hồi được, và không thể can thiệp tái cấu trúc.

Công ty liên kết có thể chia làm 3 nhóm:

b1. Nhóm Công ty liên kết hiệu quả - sinh lời thật:

Bao gồm: Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương.

Tình trạng: Hoạt động kinh doanh tốt, chia cổ tức đều đặn, tạo dòng tiền thực về Công ty mẹ.

Hạn chế:

- Không được hợp nhất vào báo cáo tài chính, các chỉ tiêu tài chính hợp nhất của Tổng Công ty không phản ánh đúng thực lực nhóm.

Nhận định: Đây là khoản đầu tư tiềm năng, nhưng để khai thác tối đa giá trị, Tổng Công ty cần nâng tỷ lệ sở hữu lên mức chi phối (>50%), từ đó:

- Được hợp nhất kết quả kinh doanh vào báo cáo tài chính hợp nhất.
- Chủ động hoạch định chiến lược phát triển chuỗi giá trị ngành may mặc.
- Tăng quyền chủ động dòng tiền (chia cổ tức, tái đầu tư...).

b2. Nhóm Công ty liên kết hiệu quả nhưng không kiểm soát được

Bao gồm: FrieslandCampina Việt Nam, YCH-PROTRADE, Bệnh viện Hạnh Phúc

Tình trạng: Doanh nghiệp có lợi nhuận và tăng trưởng tốt, nhưng Tổng Công ty gần như không có vai trò gì trong điều hành hoặc quyết sách.

Nguyên nhân:

- Không thể can thiệp vào chiến lược điều hành.
- Cấu trúc vốn phân tán, Tổng Công ty nắm tỷ lệ nhỏ (từ dưới 30%).
- Cổ đông chi phối là nhà đầu tư nước ngoài/chiến lược khác.
- Không có quyền biểu quyết lớn tại ĐHĐCĐ hoặc HĐQT.

Tác động tiêu cực:

- Lợi nhuận được ghi nhận nhưng không chuyển thành dòng tiền cho Công ty mẹ.
- Không tận dụng được sức mạnh thương hiệu, mạng lưới, hoặc khả năng tích hợp chiến lược.
- Giảm hiệu quả tổng thể của danh mục đầu tư, dù bản thân Công ty liên kết tốt.

Giải pháp: Nếu không thể tăng tỷ lệ sở hữu hoặc có thỏa thuận chia sẻ lợi ích rõ ràng, cần xem xét thoái vốn để tái đầu tư vào các khoản sinh lời cao và có kiểm soát tốt hơn.

b3. Nhóm Công ty liên kết yếu kém, lỗ kéo dài

Bao gồm: Công ty Cổ phần Phú Mỹ, Tân Thành, Hưng Vượng.

Tình trạng: Thua lỗ kéo dài, hiệu quả hoạt động thấp. Tổng Công ty không thể can thiệp tái cấu trúc hoặc cắt lỗ vì tỷ lệ sở hữu thấp, không đủ quyền phủ quyết để quyết định các vấn đề quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tác động:

- Làm giảm giá trị sổ sách của khoản đầu tư.
- Gây gánh nặng tài chính, khó bán lại (thanh khoản thấp).
- Tạo rủi ro trong báo cáo tài chính hợp nhất nếu bị giảm giá trị đầu tư, trích lập dự phòng.

Giải pháp chiến lược:

- Chủ động đánh giá lại giá trị hợp lý các khoản đầu tư này.
- Đề xuất thoái vốn có lộ trình hoặc tìm đối tác chiến lược mua lại.
- Nếu vẫn giữ, cần đàm phán để tăng quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng - ví dụ: yêu cầu đại diện HĐQT, kiểm soát tài chính...

Tổng kết và khuyến nghị chiến lược:

Nhóm	Hiệu quả	Dòng tiền	Kiểm soát	Đề xuất chiến lược
Nhóm 1	Cao	Có	Không	Tăng sở hữu lên >50% để hợp nhất
Nhóm 2	Trung bình - cao	Không	Không	Thoái vốn hoặc đàm phán lại quyền lợi

Nhóm 3	Thấp	Không	Không	Cắt lỗ, thoái vốn hoặc đàm phán tăng ảnh hưởng
--------	------	-------	-------	--

Chiến lược trung - dài hạn nên tập trung vào: Tái cấu trúc danh mục đầu tư công ty liên kết, sàng lọc các khoản không mang lại giá trị chiến lược hoặc dòng tiền.

Tập trung tăng sở hữu và kiểm soát tại những doanh nghiệp hiệu quả như Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương - đây là hướng đi then chốt để:

- Cải thiện chỉ tiêu tài chính hợp nhất.
- Chủ động kiểm soát dòng tiền và kế hoạch tài chính.
- Tăng giá trị công ty mẹ cả về hiệu quả hoạt động lẫn hình ảnh tài chính.

5.1.4. Nâng tỷ lệ sở hữu tại Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương lên mức chi phối

Đây một hướng đi chiến lược hợp lý và có tính thực thi cao, xét trong bối cảnh hoạt động phân mảnh, hiệu quả chưa đồng đều của Tổng Công ty hiện nay.

a. Cơ sở thực tiễn của đề xuất

Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương là đơn vị liên kết đang chia cổ tức đều đặn và có hiệu quả kinh doanh ổn định trong danh mục đầu tư của Tổng Công ty. Việc gia tăng tỷ lệ sở hữu tại đây mang lại một số lợi thế chiến lược:

Đảm bảo quyền chi phối về tài chính và chiến lược: Khi nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, Tổng Công ty sẽ có quyền ra quyết định tại Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị, từ đó kiểm soát định hướng phát triển, chia cổ tức, phân bổ lợi nhuận và chiến lược đầu tư.

Hợp nhất kết quả kinh doanh vào báo cáo tài chính của Công ty mẹ: Với quyền sở hữu chi phối, doanh thu và lợi nhuận của các Công ty này sẽ được hợp nhất vào báo cáo tài chính hợp nhất của Tổng Công ty, qua đó giúp cải thiện đáng kể các chỉ tiêu tài chính như: doanh thu thuần, lợi nhuận sau thuế, ROA, ROE.

Ổn định dòng tiền từ hoạt động đầu tư: Trong bối cảnh nhiều Công ty con khác đang thua lỗ hoặc khó kiểm soát, việc chi phối một đơn vị hiệu quả sẽ tăng tính chủ động về dòng tiền và giảm sự phụ thuộc vào các khoản lợi nhuận không chắc chắn.

b. So sánh với các khoản đầu tư hiện hữu

Hiện tại, phần lớn các khoản đầu tư của Tổng Công ty vào các Công ty con và Công ty liên kết đang rơi vào một trong hai tình trạng:

- Hoạt động có lãi nhưng khó kiểm soát về mặt điều hành và chiến lược (như YCH-Protrade, Bệnh viện Hạnh Phúc, Frieslandcampina Việt Nam).
- Hoạt động thua lỗ kéo dài hoặc hiệu quả thấp, gây gánh nặng tài chính và không tạo giá trị cho Công ty mẹ (như Phú Mỹ, Tân Thành, Hưng Vượng).

Trong khi đó, Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương lại là đơn vị có cả kết quả kinh doanh tốt, dòng tiền ổn định và có khả năng hợp tác sâu hơn. Vì vậy, việc ưu tiên tăng tỷ lệ sở hữu tại đây sẽ là bước đi tái cơ cấu đầu tư theo hướng “tập trung vào những gì đang hoạt động tốt” - đây là nguyên tắc nền tảng trong chiến lược đầu tư đa ngành.

c. Khả năng thực thi và tác động tích cực

Với tỷ lệ sở hữu hiện tại ở mức cổ đông lớn nhưng chưa chi phối, Tổng Công ty có thể thương lượng mua lại cổ phần từ các cổ đông nhỏ hoặc tổ chức thoái vốn, đặc biệt trong bối cảnh các

doanh nghiệp đang cơ cấu lại danh mục đầu tư sau đại dịch và sắp xếp theo vùng hành chính mới.

Việc hợp nhất sẽ giúp Tổng Công ty có lợi thế tạo trục ngành may mặc ổn định, có thể phát triển thêm chuỗi giá trị (gắn với dệt, sợi, xuất khẩu), tăng tỷ trọng doanh thu từ lĩnh vực sản xuất thay vì chỉ phụ thuộc vào bất động sản hoặc dịch vụ phi sản xuất vốn có tính chu kỳ cao hơn.

d. Kết luận

Việc tăng sở hữu tại các Công ty nói trên lên mức chi phối không chỉ là một giải pháp tài chính ngắn hạn để cải thiện chỉ số báo cáo hợp nhất, mà còn mang tính chiến lược dài hạn để xây dựng một trụ cột kinh doanh ổn định, chủ động và có thể mở rộng chuỗi giá trị.

Đây là lựa chọn phù hợp trong bối cảnh cần:

- củng cố lại danh mục đầu tư;
- Tối ưu hóa hiệu quả tài chính;
- Và gia tăng vai trò kiểm soát nội bộ, vốn đang là điểm yếu lớn nhất trong cấu trúc Tổng Công ty hiện nay.

5.1.5. Tái cấu trúc các công ty con

Chiến lược tái cấu trúc toàn diện tại các công ty con trong giai đoạn 2026-2030 là một bước đi mang tính tất yếu và chủ động, nhằm thích ứng với bối cảnh thị trường đang thay đổi nhanh chóng, đồng thời tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững, chuyên nghiệp và hiệu quả của toàn hệ thống Tổng công ty. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

Nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa nguồn lực

Việc tái cấu trúc được thiết kế nhằm làm rõ và củng cố năng lực cốt lõi của từng công ty con, từ đó tập trung đầu tư vào các lĩnh vực có thế mạnh, tiềm năng sinh lời cao và khả năng tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn. Các hoạt động ngoài lõi, phân tán nguồn lực, hoặc không mang lại hiệu quả sẽ từng bước được cắt giảm hoặc chuyển đổi. Trên cơ sở đó, mỗi đơn vị sẽ vận hành với bộ máy gọn nhẹ hơn, cấu trúc linh hoạt hơn, đồng thời nâng cao năng suất lao động và chỉ tiêu tài chính trên mỗi đơn vị tài sản và nhân sự.

Chuẩn hóa mô hình quản trị theo định hướng tích hợp - đồng bộ - minh bạch

Một trong những mục tiêu trung tâm của quá trình tái cấu trúc là thiết lập hệ thống quản trị nhất quán và chuyên nghiệp giữa Tổng công ty và các công ty thành viên. Mô hình quản trị mới sẽ đảm bảo:

- **Tích hợp dữ liệu và thông tin vận hành** theo thời gian thực, hỗ trợ ra quyết định nhanh và chuẩn xác.
- **Đồng bộ hóa quy trình, quy chế, hệ thống kiểm soát nội bộ**, từ đó nâng cao tính tuân thủ và giảm thiểu rủi ro vận hành.
- **Tăng cường minh bạch hóa tài chính và hoạt động sản xuất kinh doanh**, đáp ứng yêu cầu kiểm toán nội bộ, kiểm soát rủi ro cũng như điều kiện hợp tác với đối tác và nhà đầu tư chiến lược trong tương lai.

Phân tách rõ vai trò đầu tư - vận hành - kiểm soát

Mô hình tổ chức hiện tại tại một số đơn vị còn chồng lấn chức năng, làm mờ ranh giới giữa các vai trò của Tổng công ty và đơn vị thành viên. Việc tái cấu trúc sẽ thiết lập lại ranh giới và trách nhiệm theo hướng:

- **Tổng công ty giữ vai trò chiến lược và đầu tư**, quyết định phân bổ nguồn lực, định hướng thị trường, đánh giá hiệu quả toàn hệ thống.
- **Công ty con đảm nhiệm vai trò vận hành chuyên môn**, chủ động trong tổ chức sản xuất – kinh doanh nhưng trong khuôn khổ chiến lược chung.
- **Cơ chế kiểm soát nội bộ và đánh giá hiệu quả được tái lập**, theo nguyên tắc phân quyền: phân trách nhiệm rõ ràng, nhưng vẫn đảm bảo thông suốt dữ liệu, minh bạch trong giám sát.

Trong bối cảnh chiến lược phát triển toàn diện giai đoạn 2026-2030, Tổng Công ty triển khai kế hoạch tái cấu trúc tại ba công ty con trọng điểm, theo thứ tự ưu tiên dựa trên đặc thù hoạt động, tiềm năng tăng trưởng và mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả hợp nhất toàn hệ thống. Lộ trình được chia thành ba giai đoạn, với các mục tiêu và trọng tâm khác nhau như sau:

a. Giai đoạn 2025-2026: Công ty TNHH Sân Golf Palm - Sông Bé

- **Trọng tâm:** Tái định vị từ một đơn vị sân golf đơn thuần sang tổ hợp thương mại - dịch vụ - đô thị cao cấp, khai thác tối ưu quỹ đất hiện hữu.
- **Định hướng:** Tách bạch hai mảng hoạt động chính (golf và bất động sản thương mại), số hóa toàn bộ quy trình dịch vụ, hợp tác với đơn vị quản lý quốc tế.
- **Kỳ vọng:** Tăng trưởng doanh thu phi golf $\geq 30\%$, tối ưu hiệu suất sử dụng đất và nâng cao năng lực cạnh tranh thương hiệu.

b. Giai đoạn 2026-2028: Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt – Lào

- **Trọng tâm:** Cơ cấu lại danh mục đầu tư theo hướng kiểm soát rủi ro, gia tăng hiệu quả sử dụng đất và vốn đầu tư tại Lào.
- **Định hướng:** Áp dụng công nghệ giám sát và hợp tác địa phương để giảm thiểu rủi ro chính trị và vận hành.
- **Kỳ vọng:** Tăng hiệu suất tài sản, cải thiện chỉ số ROE, giảm chi phí sản xuất và từng bước tái cơ cấu sang mô hình đầu tư kiểm soát thay vì vận hành trực tiếp.

c. Giai đoạn 2028-2029: Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade

- **Trọng tâm:** Nâng cấp mô hình phát triển khu công nghiệp truyền thống lên khu công nghiệp tích hợp (integrated industrial township).
- **Định hướng:** Chuẩn hóa lại bộ máy quản trị theo hướng chuyên nghiệp hóa, đầu tư vào dịch vụ giá trị gia tăng (nhà ở chuyên gia, logistics nội khu), mở rộng đầu tư ra các vùng trọng điểm lân cận như Tây Ninh, Đồng Nai.
- **Kỳ vọng:** Tăng tỷ lệ lấp đầy đất công nghiệp, tối ưu hóa dịch vụ kèm theo, định vị lại thương hiệu là nhà phát triển hạ tầng công nghiệp thế hệ mới.

Chiến lược tái cấu trúc ba công ty con trong giai đoạn 2026-2030 là bước đi trọng yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản trị, tối ưu hóa nguồn lực và gia tăng giá trị tài sản cho Tổng Công ty. Mỗi đơn vị sẽ được tái định vị rõ ràng về chức năng, mô hình hoạt động và mục tiêu tăng trưởng, phù hợp với xu hướng phát triển bền vững và hội nhập quốc tế.

Việc triển khai theo lộ trình ưu tiên sẽ giúp kiểm soát tốt rủi ro, đảm bảo sự chuyển đổi đồng bộ và có chiều sâu. Đây không chỉ là quá trình điều chỉnh tổ chức, mà còn là nền tảng quan trọng để Tổng Công ty hình thành mô hình quản trị hiện đại, mở rộng đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

5.1.6. Thanh lý cây cảnh tồn kho

Việc này không chỉ giúp giảm chi phí lưu kho, bảo dưỡng mà còn thể hiện quyết tâm cắt giảm các tài sản không tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

Đề xuất phương án thanh lý cây cảnh:

Thực trạng tồn kho cây cảnh và lý do đề xuất thanh lý: Trong quá trình rà soát và đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản, mảng cây cảnh - một phần tài sản tồn kho lớn của Tổng Công ty - được xác định là không còn phù hợp với định hướng kinh doanh và chiến lược sử dụng nguồn lực trong giai đoạn 2026-2030. Một số vấn đề nổi bật bao gồm:

- **Giá trị sử dụng thấp, chi phí duy trì cao:** Các loại cây cảnh đang tồn kho đòi hỏi điều kiện chăm sóc chuyên biệt, bao gồm lượng nước, dinh dưỡng, ánh sáng và kỹ thuật cắt tỉa, gây tốn kém đáng kể về nhân lực và chi phí vận hành.
- **Không phù hợp với điều kiện thổ nhưỡng và khí hậu:** Phần lớn cây cảnh tồn kho được nhập khẩu từ quốc gia có khí hậu ôn đới là Nhật Bản, trong đó nhiều loại cây có hệ sinh thái đặc thù, khó thích nghi với điều kiện khí hậu nhiệt đới nóng ẩm của Việt Nam, dẫn đến tỷ lệ sống sót và phát triển thấp.
- **Giá trị thương mại suy giảm:** Trong những năm gần đây, nhu cầu thị trường với dòng cây cảnh cao cấp giảm mạnh, đặc biệt sau đại dịch COVID-19. Việc duy trì một khối lượng cây lớn không chỉ chiếm dụng mặt bằng và nguồn lực, mà còn gây lãng phí tài sản khi giá trị bán ra thấp hơn chi phí duy trì.
- **Không còn phù hợp với chiến lược phát triển tổng thể:** Mảng cây cảnh không nằm trong các lĩnh vực cốt lõi hoặc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho Tổng Công ty, không còn phù hợp để tiếp tục duy trì hoặc mở rộng trong giai đoạn tái cấu trúc tới.

Trong quá trình thực hiện, mục tiêu quan trọng nhất là phải **giải quyết triệt để lượng hàng tồn kho**, tránh kéo dài gây lãng phí chi phí duy tu, bảo dưỡng và chiếm dụng mặt bằng. Vì vậy, phương án được đặt ra là **chấp nhận bán dưới giá vốn**. Đây là giải pháp mang tính tình thế nhưng cần thiết, nhằm hạn chế rủi ro hư hại, giảm thiểu chi phí duy tu, bảo dưỡng phát sinh và nhanh chóng thu hồi một phần vốn. Việc này không chỉ giúp Tổng Công ty xử lý dứt điểm gánh nặng tồn kho, mà còn tạo điều kiện tập trung nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh chủ lực trong giai đoạn tái cấu trúc.

Chiến lược quảng bá và marketing:

- **Xây dựng thương hiệu cho từng dòng cây:** Tạo các câu chuyện gắn với nguồn gốc, đặc điểm sinh học, giá trị phong thủy, tên gọi độc đáo... để tăng yếu tố cảm xúc và sự kết nối với khách hàng.
- **Chiến dịch marketing theo mùa:** Tăng cường quảng bá và tung sản phẩm mạnh trong các dịp cao điểm như Tết Nguyên Đán, Trung Thu, hoặc dịp khai trương, khánh thành.
- **Hợp tác với các chuyên gia:** Kết nối với chuyên gia trang trí nội thất, tạo nội dung truyền thông hấp dẫn để kích thích nhu cầu.

5.1.7. Triển khai kế hoạch di dời trụ sở Tổng Công ty

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng cạnh tranh và yêu cầu tái cấu trúc doanh nghiệp trở thành một xu thế tất yếu, việc tổ chức lại bộ máy hoạt động và điều chỉnh cơ sở hạ tầng phù hợp với chiến lược phát triển dài hạn đóng vai trò then chốt. Việc triển khai kế hoạch di dời trụ sở Tổng Công ty không chỉ là giải pháp tình thế, mà còn là một bước đi chiến lược quan trọng nhằm tối ưu hóa việc sử dụng tài sản, nâng cao hiệu quả vận hành, đồng thời tạo tiền đề cho các định hướng phát triển bền vững trong giai đoạn 2026-2030.

Kế hoạch này được xây dựng trên cơ sở đánh giá toàn diện về thực trạng hoạt động, hiệu quả sử dụng đất đai, khả năng khai thác nguồn lực hiện hữu và tiềm năng phát triển tại các khu vực mới. Đồng thời, việc di dời gắn liền với mục tiêu phát triển hạ tầng theo tiêu chuẩn xanh (LEED), thúc đẩy mô hình sản xuất thân thiện môi trường, nâng cao chất lượng đời sống lao động và đóng góp tích cực cho cộng đồng địa phương.

Kế hoạch này không chỉ đề cập đến việc di dời về mặt hành chính - kỹ thuật, mà còn bao gồm phương án sử dụng hiệu quả tài sản sau di dời, chiến lược đầu tư mới tại các khu công nghiệp tiềm năng, và mô hình tổ chức phù hợp với giai đoạn phát triển tiếp theo của Tổng Công ty.

a. Cơ sở và bối cảnh đề xuất di dời trụ sở

Trong giai đoạn tái cấu trúc toàn diện từ năm 2026-2030, việc di dời trụ sở văn phòng Tổng Công ty không chỉ giải quyết các vấn đề về hiệu quả sử dụng đất, tiết giảm chi phí vận hành, mà còn phù hợp với xu hướng phát triển đô thị và định hướng quy hoạch vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.

Sân Golf Sông Bé - với vị trí chiến lược ngay trung tâm thành phố Thuận An cũ, đang trong quá trình triển khai khu thương mại - dịch vụ - đô thị phức hợp, là địa điểm lý tưởng để đặt trụ sở mới của Tổng Công ty. Việc tích hợp trụ sở trong một không gian hiện đại, tiện ích, mang tính biểu tượng sẽ nâng tầm hình ảnh doanh nghiệp và thuận tiện trong việc thu hút nhân lực chất lượng cao.

b. Lợi thế về vị trí địa lý và điều kiện kinh tế - xã hội

Khu vực Sân golf Sông Bé nằm trong tam giác kinh tế trọng điểm, có tốc độ đô thị hóa nhanh, hệ thống giao thông kết nối thuận lợi qua Đại lộ Bình Dương (Quốc lộ 13), Vành đai 3 và tuyến đường sắt đô thị (dự kiến).

Đây cũng là trung tâm dịch vụ, tài chính, thương mại mới của TP. Hồ Chí Minh, với mật độ dân cư cao, nhu cầu dịch vụ văn phòng, y tế, giáo dục, giải trí ngày càng phát triển.

Chủ trương kết nối vùng cùng với việc sáp nhập tỉnh Bình Dương cũ về TP. Hồ Chí Minh càng làm tăng giá trị địa lý và chiến lược cho khu vực Sân golf Sông Bé.

c. Tận dụng quỹ đất và mô hình phát triển tại Sân golf Sông Bé

Sân golf Sông Bé hiện có kế hoạch chuyển đổi một phần quỹ đất để phát triển khu thương mại - dịch vụ - đô thị.

Việc đặt trụ sở mới của Tổng Công ty tại đây giúp tận dụng được cơ sở hạ tầng hiện hữu, tiết kiệm chi phí đầu tư xây dựng ban đầu so với việc phát triển tòa nhà độc lập ở địa phương khác.

Ngoài ra, việc đặt văn phòng tại khu phức hợp cũng gia tăng sự tương tác với các đơn vị thành viên, thuận tiện cho công tác điều hành, kết nối với các đối tác trong và ngoài nước.

d. Kết hợp với chiến lược phát triển vùng và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản

Di dời trụ sở cũ giúp giải phóng quỹ đất hiện tại (đang sử dụng cho văn phòng), từ đó có thể tái cấu trúc hoặc chuyển đổi thành các mục đích phù hợp hơn như cho thuê, hợp tác đầu tư, hoặc chuyển nhượng.

Việc tích hợp hạ tầng mới giúp chuẩn hóa mô hình quản trị, ứng dụng công nghệ số, tiết giảm chi phí vận hành và bảo trì dài hạn.

Gắn liền với định hướng phát triển “Doanh nghiệp xanh”, tòa nhà văn phòng mới có thể được thiết kế theo chuẩn LEED, thân thiện môi trường, tiết kiệm năng lượng, góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp.

Áp dụng tiêu chuẩn LEED:

LEED - Leadership in Energy and Environmental Design là chứng nhận quốc tế cho các công trình “xanh” - được áp dụng cho nhà máy như sau:

- Sản phẩm thân thiện với môi trường: Hướng tới sử dụng nguyên vật liệu an toàn, tiết kiệm năng lượng, hạn chế rác thải độc hại.
- Môi trường làm việc lành mạnh: Không khí trong lành, ánh sáng tự nhiên, giảm thiểu tiếng ồn - nâng cao năng suất và sức khỏe công nhân.
- Giảm chi phí vận hành lâu dài: Nhờ thiết kế thông minh, nhà máy sẽ giảm tiêu thụ điện, nước, và tăng tuổi thọ tài sản cố định.
- Tăng sức cạnh tranh quốc tế: Nhiều đối tác, đặc biệt từ Mỹ và EU, đang ưu tiên chuỗi cung ứng có chứng chỉ xanh (LEED, ISO 14001,...).

e. Kết luận và đề xuất

Việc di dời trụ sở về khu vực Sân golf Sông Bé là bước đi chiến lược, phù hợp với định hướng phát triển vùng, chiến lược tái cấu trúc doanh nghiệp, và xu thế hội nhập hiện đại. Tổng Công ty cần:

- Làm việc với Sân golf Sông Bé để thống nhất về mặt bằng, quy mô đầu tư, tiến độ triển khai dự án tòa nhà văn phòng.
- Xây dựng phương án đầu tư, phân kỳ vốn, và kế hoạch chuyển đổi tài sản sau di dời.
- Chủ động truyền thông nội bộ và xây dựng kế hoạch chuyển đổi phù hợp để đảm bảo hoạt động xuyên suốt, không gián đoạn.

Giai đoạn 1: Chuẩn bị hồ sơ, phê duyệt chiến lược

Trình bày chi tiết phương án di dời, định hướng phát triển theo tiêu chuẩn LEED.

Phối hợp với phòng đầu tư, phòng pháp lý và chính quyền địa phương.

Giai đoạn 2: Triển khai xây dựng cơ sở mới

Lựa chọn nhà thầu, tư vấn thiết kế xanh, phối hợp công nghệ thân thiện môi trường.

Chuẩn bị kế hoạch chuyển đổi hoạt động và đào tạo nguồn lực.

Giai đoạn 3: Đánh giá và vận hành chính thức

Vận hành thử nghiệm, giám sát hiệu quả đầu tư.

Tích hợp hệ thống báo cáo ESG, chuẩn bị tài liệu cho các đối tác quốc tế.

5.2. Tư vấn thoái vốn

5.2.1. Những khó khăn trong hoạt động đầu tư tại một số công ty liên kết:

a. Hiệu quả đầu tư vốn không đảm bảo:

Mặc dù đã thực hiện đầu tư trong thời gian dài, nhưng đến nay Tổng Công ty vẫn chưa nhận được cổ tức từ các khoản góp vốn vào Công ty Cổ phần Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc, Công ty Cổ phần Phát Triển Phú Mỹ, Công ty Cổ phần Đầu tư & Phát triển Tân Thành. Thực tế này cho thấy hiệu quả đầu tư tại các đơn vị nêu trên là không có, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả sử dụng vốn và chiến lược đầu tư dài hạn của Tổng Công ty.

Thêm vào đó, giá trị khoản đầu tư tại 3 công ty: Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc, Phát triển Phú Mỹ và Tân Thành đang bị suy giảm nghiêm trọng. Điều này thể hiện rõ qua tỷ lệ trích lập dự phòng tổn thất đầu tư cao, lần lượt là 33%, 91% và 57%. Việc trích lập dự phòng ở mức cao đã trực tiếp làm bào mòn giá trị tài sản và ảnh hưởng đến năng lực tài chính của Tổng Công ty.

Đối với khoản đầu tư vào Công ty Cổ phần Hưng Vượng, dù đã thu hồi được vốn và có được lợi nhuận, nhưng trong ba năm gần đây, công ty này liên tục ghi nhận kết quả kinh doanh thua lỗ và không có triển vọng phục hồi, làm giảm triển vọng sinh lời trong trung và dài hạn.

b. Một số đơn vị chưa được bố trí Kiểm soát viên đầy đủ nên khó tiếp cận dữ liệu khi kiểm tra, giám sát:

Trong quá trình hoạt động liên doanh, nhiều đơn vị có vốn góp của Tổng Công ty đã chưa được bố trí Kiểm soát viên đầy đủ. Các công ty như Công ty TNHH FrieslandCampina VN, Công ty Cổ phần Phát Triển Phú Mỹ, Công ty Cổ phần Đầu tư & Phát triển Tân Thành và Công ty TNHH YCH-Protrade là những đơn vị không có Kiểm soát viên. Việc không bố trí Kiểm soát viên xuất phát từ yếu tố kế thừa trong giai đoạn hình thành ban đầu.

c. Tỷ lệ vốn thấp không đủ khả năng chi phối các quyết định quan trọng trong vận hành, quản lý:

Một yếu tố rủi ro khác là tỷ lệ sở hữu vốn của Tổng Công ty tại các đơn vị này đều ở dưới mức tỷ lệ chi phối (thường dao động dưới 35%). Điều này khiến Tổng Công ty không có khả năng định hướng, dẫn dắt hoặc phủ quyết các quyết định quan trọng trong công tác điều hành, quản trị doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, tỷ lệ vốn thấp còn khiến cho các nhân sự được Tổng Công ty đề cử tham gia Ban điều hành tại các đơn vị này phần lớn không được tạo điều kiện tham gia một cách thực chất vào quá trình quản lý.

Trong bối cảnh đó, việc Tổng Công ty vẫn tiếp tục nắm giữ phần vốn góp tại các doanh nghiệp này có thể dẫn đến hệ lụy:

- Có thể ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh của Tổng Công ty trong vai trò cổ đông nhà nước.
- Làm phát sinh rủi ro pháp lý, đặc biệt trong trường hợp các đơn vị bị cơ quan chức năng thanh tra, kiểm tra.
- Làm tăng chi phí và kéo dài công tác xử lý, ảnh hưởng đến nguồn lực quản trị chung của Tổng Công ty.

d. Những ngành nghề kinh doanh hiện tại không triển vọng, không có tiềm năng phát triển và không phù hợp với định hướng phát triển của Tổng Công ty:

Dịch vụ sức khỏe:

Dù có tiềm năng dài hạn, Bệnh viện Hạnh Phúc không tận dụng lợi thế thị trường do chỉ tập trung sản - nhi, chậm mở rộng chuyên khoa. Việc chuyển đổi sang mô hình đa khoa gặp khó khăn trong thu hút nhân lực, vị trí xa trung tâm và tỷ lệ sinh giảm khiến nhu cầu sản - nhi sụt giảm. Do đó, lĩnh vực này không còn phù hợp với định hướng đầu tư của Tổng Công ty.

Dịch vụ golf:

Lượt chơi golf giảm từ 1,8 triệu (2018-2022) xuống 1,1 triệu (2024), dự báo 2025-2026 không tăng. Sân mới xuất hiện nhiều làm cạnh tranh gay gắt, trong khi tỷ suất lợi nhuận thấp, chi phí đầu tư và vận hành cao. Nếu không phát triển bất động sản đi kèm, sân golf riêng lẻ không hiệu quả, nên không còn phù hợp với chiến lược của Tổng Công ty.

Sản xuất sản phẩm từ gỗ:

Kinh tế biến động, đồng Yên mất giá khiến xuất khẩu sang Nhật – thị trường chủ lực – suy giảm. Doanh nghiệp phải liên tục nâng chất lượng, đáp ứng tiêu chuẩn nguồn gốc hợp pháp trong khi chi phí tăng và cạnh tranh lớn. Ngoài ra, chủ trương di dời nhà máy ngoài Khu công nghiệp trước 2030 làm phát sinh chi phí. Ngành này không còn phù hợp chiến lược dài hạn của Tổng Công ty.

Logistics:

Ngành logistics tăng trưởng mạnh nhưng yêu cầu chuyên môn, công nghệ và vốn lớn. Tổng Công ty không có kinh nghiệm, thiếu lợi thế cạnh tranh, rủi ro vận hành cao, khó tham gia thị trường cạnh tranh khốc liệt. Vì vậy, đây không phải lĩnh vực ưu tiên trong giai đoạn hiện nay.

e. Thiếu hụt vốn để phát triển, mở rộng quy mô các lĩnh vực đầu tư hiệu quả cũng như đầu tư mới các lĩnh vực tiềm năng:

Hiện nay, Tổng Công ty đang triển khai một số dự án trọng điểm đã được phê duyệt chủ trương đầu tư, với nhu cầu vốn lớn trong giai đoạn thực hiện. Trong bối cảnh đó, việc thực hiện thoái vốn hiệu quả tại các khoản đầu tư không còn phù hợp sẽ giúp tạo ra nguồn lực tài chính cần thiết, hỗ trợ Tổng Công ty chủ động bố trí vốn cho các dự án chiến lược, thay vì phải phụ thuộc vào các công cụ đòn bẩy tài chính như vay nợ hoặc phát hành thêm cổ phần. Đây là giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tối ưu hóa cấu trúc tài chính và đảm bảo tính bền vững trong tăng trưởng.

5.2.2. Kiến nghị, đề xuất

Việc chủ động tái cơ cấu, rút vốn khỏi các đơn vị như vậy không chỉ giúp cắt bỏ các khoản đầu tư không còn giá trị chiến lược, mà còn góp phần quan trọng vào việc giải phóng dòng vốn, tái đầu tư vào các lĩnh vực Tổng Công ty đang có lợi thế, có quyền chủ động, và có khả năng tạo giá trị gia tăng thực chất cho cổ đông trong 5 năm tới. Danh mục cần tập trung bao gồm các công ty con, công ty liên doanh, liên kết hoạt động hiệu quả như: Công ty TNHH Sân golf Palm - Sông Bé, Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade, Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào, Công ty Cổ phần May Mặc Bình Dương..., cũng như mở rộng đầu tư sang các lĩnh vực xanh, bền vững, thân thiện với môi trường.

Căn cứ tình hình thực tế hoạt động, tiến độ xử lý các vấn đề pháp lý, tài chính và nhu cầu thu hồi vốn trong từng giai đoạn, Tổng Công ty sẽ linh động xem xét, lựa chọn và quyết định thứ tự thực hiện thoái vốn tại các đơn vị thành viên trên cơ sở bảo đảm hiệu quả cao nhất và phù hợp với điều kiện thị trường tại thời điểm triển khai.

Trước mắt, lộ trình dự kiến được xác định như sau:

1. Công ty Cổ phần Hưng Vượng:

- Cơ sở đề xuất: doanh nghiệp đang trong tình trạng thua lỗ, tuy nhiên khả năng bán lại cổ phần cho cổ đông lớn là khả thi do nhu cầu tăng tỷ lệ sở hữu.
- Thời gian dự kiến thoái vốn: trong năm 2027.

2. Công ty Cổ phần Phát triển Phú Mỹ:

- Cơ sở đề xuất: lỗ lũy kế lớn, khó khăn trong việc tìm kiếm đối tác chuyển nhượng, làm giảm tính khả thi và hiệu quả thoái vốn.
- Giải pháp: tiếp tục theo dõi thị trường và triển khai tìm kiếm đối tác tiềm năng.
- Thời gian dự kiến thoái vốn: trong năm 2028.

3. Công ty Cổ phần Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Hạnh Phúc:

- Cơ sở đề xuất: tình hình tài chính ổn định, hoạt động kinh doanh có lợi nhuận đều đặn, dễ dàng chuyển nhượng do cổ đông lớn có nhu cầu mua lại. Tuy nhiên, thời gian lùi về sau giai đoạn Phú Mỹ và Hưng Vượng đã triển khai xong việc thoái vốn, Tổng Công ty có đủ nguồn lực để tiếp tục thực hiện thoái vốn tại Bệnh viện Hạnh Phúc.
- Thời gian dự kiến thoái vốn: trong năm 2029.

Đối với Công ty TNHH YCH-Protrade có các chỉ số hoạt động, thanh khoản tốt, tỷ trọng nợ giảm mạnh, và **có chia cổ tức**, do vậy giữ lại vẫn sẽ đảm bảo dòng tiền cho Công ty. **Vấn đề duy nhất:** Tổng Công ty không kiểm soát được chiến lược, nhưng khoản đầu tư vẫn sinh lời. Do vậy **chưa cần thoái ngay** vì đang tạo lợi nhuận và không gây áp lực tài chính; thoái vốn chỉ nên thực hiện khi có đối tác trả giá cao.

Ngoài ra, Tổng Công ty cũng hướng tới xem xét vấn đề thoái vốn tại Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An nhằm tăng cường tập trung nguồn lực cho các lĩnh vực, dự án có tiềm năng tăng trưởng cao hơn trong tương lai. Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Cơ khí Vận tải Cao su Dầu Tiếng là khoản đầu tư có quy mô rất nhỏ, cũng cần được đưa vào diện xem xét thoái vốn nhằm tái cơ cấu danh mục đầu tư theo hướng tinh gọn, hiệu quả. **Dự kiến thời gian thoái vốn các công ty nêu trên: Công ty Cổ phần Cơ khí Vận tải Cao su Dầu Tiếng năm 2026, Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An năm 2029.**

Sau khi thực hiện thoái vốn tại một số khoản đầu tư không còn phù hợp với định hướng phát triển trung và dài hạn, dự kiến sử dụng dòng tiền thu về để tái đầu tư vào các dự án cốt lõi mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao hơn, cụ thể:

- Phát triển khu thương mại - dịch vụ - đô thị tại Sân golf Sông Bé
- Tăng tỷ lệ sở hữu tại Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương – củng cố vị thế kiểm soát

Việc xem xét, quyết định thời điểm, phương thức thực hiện, thứ tự ưu tiên thoái vốn và phương án sử dụng nguồn vốn thu hồi được thực hiện đối với từng trường hợp cụ thể, bảo đảm tuân thủ quy định của pháp luật, nguyên tắc công khai, minh bạch, phù hợp với cơ chế thị trường, đồng thời bảo đảm mục tiêu bảo toàn và phát triển vốn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tối ưu hóa hiệu quả đầu tư và hài hòa lợi ích của Tổng Công ty và các cổ đông.

Lộ trình thực hiện đối với từng doanh nghiệp nêu trên được xây dựng trên cơ sở các giả định, kế hoạch nguồn vốn và nhu cầu tái cơ cấu danh mục đầu tư của Tổng Công ty trong giai đoạn 2026–2030, mang tính chất định hướng và có thể được xem xét, điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế

hoạt động của từng doanh nghiệp, tiến độ xử lý các vấn đề pháp lý, tài chính, nhu cầu sử dụng vốn và điều kiện thị trường tại thời điểm triển khai.

5.3. Tư vấn xây dựng hệ thống giám sát, đánh giá chiến lược

Cần lập phòng ban riêng để kiểm soát, giám sát nguồn vốn và chiến lược tài chính là rất cần thiết, đặc biệt trong bối cảnh Tổng Công ty có quy mô lớn, có nhiều khoản đầu tư trên nhiều lĩnh vực. Phòng ban riêng tập trung vào giám sát, đánh giá và điều chỉnh chiến lược nguồn vốn, giúp đảm bảo các quyết định tài chính được thực hiện chuyên nghiệp và theo đúng quy định nội bộ. Các nhân sự chuyên môn về tài chính, quản trị rủi ro và phân tích dữ liệu sẽ đảm nhận nhiệm vụ này, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý.

Xây dựng hệ thống giám sát:

- Xác định các chỉ số trọng tâm (KPIs) như ROE, ROA, chi phí vay trung bình, tỷ lệ thanh toán nợ... để định hướng chiến lược.
- Tích hợp công nghệ: Sử dụng ERP, BI và các công cụ dự báo hiện đại.

Đánh giá hiệu quả và phân tích dữ liệu:

- Lập báo cáo tài chính định kỳ hàng quý, hàng năm, so sánh thực tế với dự báo ban đầu.
- Phối hợp liên phòng ban: Giúp ban lãnh đạo có cái nhìn tổng thể để ra quyết định chiến lược.
- Minh bạch và chính xác: Thông tin tài chính được cập nhật theo thời gian thực.

Điều chỉnh chiến lược:

- Đưa ra kế hoạch hành động: Nếu chỉ số giám sát vượt ngưỡng cho phép, Tổng Công ty cần có biện pháp tái cấu trúc (ví dụ: điều chỉnh tỷ lệ nợ, chuyển đổi nguồn vốn vay, hay tăng cường vốn chủ sở hữu).
- Họp định kỳ giữa bộ phận tài chính và ban lãnh đạo để cập nhật tình hình và quyết định điều chỉnh chiến lược

5.4. Tư vấn tối ưu hiệu quả hoạt động

Trong bối cảnh Tổng Công ty có nhiều khoản đầu tư vào các Công ty con, Công ty liên kết, việc áp dụng các giải pháp quản trị tập trung, chia sẻ dịch vụ, chuẩn hóa quy trình và đào tạo nhân sự là những yếu tố then chốt giúp tăng cường hiệu quả và giảm chi phí vận hành trong dài hạn.

Xây dựng trung tâm dịch vụ chung:

- Thiết lập một bộ phận chung chuyên trách về kế toán, nhân sự, công nghệ thông tin, quản lý tài chính và hành chính nhằm phục vụ tất cả các Công ty con và Công ty liên kết.
- Đưa ra các quy trình, chuẩn mực và công nghệ thống nhất để đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả trong hoạt động.

Tối ưu hóa quy trình quản lý:

- Xác định các quy trình quản trị chung cho toàn khối và hướng dẫn thực hiện cho các Công ty con, nhằm đảm bảo tính nhất quán, loại bỏ những bước thừa, trùng lặp
- Đánh giá định kỳ hiệu quả hoạt động.

Cải tiến quản lý nhân sự:

- Đầu tư vào chương trình đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn cho các cán bộ quản lý ở Công ty con và liên kết, giúp họ hiểu và áp dụng các tiêu chuẩn quản trị chung.
- Tổ chức các hội nghị, cuộc họp định kỳ giữa ban lãnh đạo của Tập đoàn và các Công ty con để trao đổi kinh nghiệm, chia sẻ thông tin và đồng bộ chiến lược phát triển

6. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ CƠ HỘI ĐẦU TƯ

6.1. Thực trạng hoạt động của Tổng Công ty

a. Phân tích tình hình hoạt động của Tổng Công ty

Cơ cấu hoạt động phân mảnh, đa ngành và thiếu tính bổ trợ

Tổng Công ty hiện đang vận hành theo mô hình Tập đoàn, với một số lượng lớn các Công ty con và Công ty liên kết hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau như: nông nghiệp (trồng và khai thác mủ cao su), công nghiệp nhẹ (sợi, vải, giấy, gỗ), thương mại, dịch vụ (logistics, y tế, golf) và sản xuất tiêu dùng (sữa, nước giải khát, may mặc). Tuy nhiên, các lĩnh vực này không có mối liên kết trực tiếp hay chuỗi giá trị bổ trợ rõ ràng, gây ra sự phân tán trong đầu tư và thiếu hiệu quả trong phối hợp chiến lược.

Việc đầu tư vào nhiều ngành nghề khác nhau làm tăng gánh nặng quản lý và chi phí vận hành. Công ty mẹ không thể khai thác được lợi ích cộng hưởng giữa các đơn vị, đồng thời gặp khó khăn trong việc giám sát, kiểm soát rủi ro và phân bổ nguồn lực hợp lý. Đây là một điểm yếu cốt lõi trong cấu trúc hoạt động hiện tại của Tổng Công ty.

Phụ thuộc vào một số ít Công ty con/liên kết có đóng góp tài chính

Mặc dù sở hữu danh mục đầu tư rộng, nhưng Tổng Công ty lại chỉ nhận được nguồn lợi tài chính rõ ràng từ Công ty con là Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade (Kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp) và hai Công ty liên kết là FrieslandCampina Việt Nam (kinh doanh sữa và nước giải khát) và Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương. Các đơn vị này có hoạt động tương đối hiệu quả và chia cổ tức đều đặn về Công ty mẹ.

Trong khi đó, các đơn vị được đánh giá có tiềm năng sinh lời cao như YCH-Protrade (logistics) và Bệnh viện Quốc tế Hạnh Phúc (Dịch vụ y tế) lại nằm ngoài quyền kiểm soát chiến lược. Điều này khiến Công ty mẹ không thể tác động tới hoạt động kinh doanh, định hướng phát triển hay khai thác triệt để lợi thế nội tại của các doanh nghiệp này.

Gánh nặng từ các Công ty hoạt động kém hiệu quả

Một số Công ty con như Công ty Cổ phần Phát triển Phú Mỹ, Công ty Cổ phần Tân Thành và Công ty Cổ phần Hưng Vượng đang hoạt động kém hiệu quả, liên tục thua lỗ. Các Công ty này hoạt động trong lĩnh vực bất động sản, dịch vụ golf và sản xuất gỗ - những ngành đang gặp nhiều rủi ro do biến động thị trường, chi phí duy trì cao và khó khăn trong thu hút khách hàng hoặc nhà đầu tư.

Không những không tạo ra dòng tiền, các Công ty này còn làm giảm giá trị hợp nhất và gây áp lực tài chính cho Công ty mẹ. Bên cạnh đó, việc Công ty mẹ không có quyền điều hành trực tiếp khiến việc xử lý tái cơ cấu, cắt lỗ hay điều chỉnh chiến lược gặp nhiều rào cản, dẫn đến tình trạng đầu tư bị “mắc kẹt”.

b. Bối cảnh thị trường và tác động từ việc sáp nhập hành chính

Cơ hội từ việc sáp nhập hành chính tỉnh Bình Dương cũ vào TP. Hồ Chí Minh

Việc sáp nhập hành chính tỉnh Bình Dương cũ vào TP. Hồ Chí Minh mở ra nhiều cơ hội mới cho doanh nghiệp tại địa phương, bao gồm cả Tổng Công ty:

- Hệ thống hạ tầng kỹ thuật, giao thông, logistics sẽ được đầu tư nâng cấp, giúp doanh nghiệp dễ dàng kết nối với trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước.
- Gia tăng cơ hội thu hút đầu tư trong và ngoài nước, đặc biệt là các ngành công nghiệp phụ trợ, dịch vụ cao cấp như y tế, logistics, giáo dục.
- Giá trị bất động sản tại các khu vực công nghiệp, dịch vụ tại Bình Dương có thể gia tăng đáng kể nhờ được tích hợp vào quy hoạch phát triển TP. Hồ Chí Minh.

Thách thức kèm theo

Bên cạnh các cơ hội, việc sáp nhập này cũng kéo theo những thách thức lớn:

- Gia tăng mức độ kiểm soát hành chính, yêu cầu tuân thủ pháp lý, thuế, quy hoạch chặt chẽ hơn.
- Các mô hình dịch vụ đặc thù như sân golf, khai thác tài nguyên có thể bị rà soát, hạn chế cấp phép mới hoặc điều chỉnh quy hoạch.
- Các doanh nghiệp có mô hình hoạt động kém hiệu quả hoặc không rõ ràng về định hướng chiến lược dễ bị loại khỏi dòng chảy phát triển mới.

c. Nhận định tổng thể về thực trạng Tổng Công ty

Điểm mạnh:

- Có danh mục đầu tư đa dạng với sự hiện diện trong nhiều ngành có tiềm năng như y tế, logistics và bất động sản.
- Sở hữu các liên kết chiến lược với các đối tác lớn và có năng lực tài chính vững mạnh như FrieslandCampina, YCH, Ascendas.
- Có vị trí địa lý chiến lược, nằm trong vùng động lực phát triển công nghiệp phía Nam.

Điểm yếu và thách thức lớn nhất:

- Cấu trúc tổ chức phức tạp, thiếu liên kết ngành và khả năng điều hành tập trung.
- Phụ thuộc vào một số ít nguồn thu nhập trong khi các khoản đầu tư khác lại không sinh lợi hoặc khó kiểm soát.
- Khó tận dụng hiệu quả cơ hội thị trường do không có quyền quyết định trong các đơn vị quan trọng.
- Gánh nặng từ các khoản đầu tư thua lỗ kéo dài mà không có chiến lược xử lý triệt để.

Định hướng và giải pháp khuyến nghị

Xây dựng kế hoạch tái cấu trúc toàn diện danh mục đầu tư, tập trung rà soát các Công ty không hiệu quả, xem xét thoái vốn hoặc chuyển nhượng quyền sở hữu.

Tái cơ cấu chiến lược đầu tư theo hướng hình thành cụm ngành có tính bổ trợ, ví dụ: logistics - công nghiệp phụ trợ - bất động sản khu công nghiệp.

Tăng cường đàm phán với các Công ty liên kết hiệu quả nhằm nâng cao quyền kiểm soát, hoặc đẩy mạnh hợp tác chiến lược theo chiều sâu.

Chuẩn bị lộ trình thích nghi với yêu cầu pháp lý và quy hoạch mới trong bối cảnh sáp nhập hành chính, chủ động tận dụng xu thế hội nhập vùng TP. Hồ Chí Minh.

6.2. Thực trạng nền kinh tế Việt Nam

Nền kinh tế Việt Nam năm 2025 duy trì đà tăng trưởng tích cực với GDP tăng 8,02% so với năm trước - vượt mục tiêu Quốc hội đề ra. Kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát (CPI tăng 3,31%), các cân đối lớn được đảm bảo và an sinh xã hội được duy trì, góp phần đưa Việt Nam vào nhóm các quốc gia tăng trưởng cao trong khu vực và thế giới.

Thành tựu:

- Các quý tăng trưởng liên tục: QI 7,05%, QII 8,16%, QIII 8,25%, QIV 8,0%.
- Chỉ số sản xuất công nghiệp tăng 9,2%, với nhiều ngành trọng điểm như dệt may, da giày, sản phẩm cao su, điện tử có tốc độ phát triển mạnh.
- Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tăng 8,4% trong quý IV; các ngành vận tải và dịch vụ liên quan cũng đạt mức tăng trưởng ấn tượng.
- Du lịch là điểm sáng với khách quốc tế cả năm đạt gần 21,2 triệu lượt (tăng 20,4% so với năm trước).
- Vốn đầu tư toàn xã hội tăng 12,1%; vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài đạt mức cao nhất từ trước đến nay (27,62 tỷ USD).
- Kim ngạch xuất, nhập khẩu đạt 930,05 tỷ USD với xuất khẩu tăng 17,0% và cán cân thương mại xuất siêu 20,03 tỷ USD.

Hạn chế:

- Tiêu dùng nội địa hồi phục nhưng chưa đạt mức trước Covid-19.
- Hơn 100 nghìn doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động và gần 226 nghìn doanh nghiệp rút lui cho thấy khó khăn vẫn còn tồn tại.
- Vốn đầu tư từ ngân sách Nhà nước thực hiện thấp, ảnh hưởng đến tiến độ đầu tư công.
- Chi phí sản xuất đầu vào cao gây áp lực cho doanh nghiệp.
- Du lịch quốc tế chưa đạt mục tiêu đề ra.

Tóm lại, dù đối mặt với một số hạn chế, nền kinh tế Việt Nam năm 2025 vẫn ghi nhận những thành tựu ấn tượng với đà tăng trưởng mạnh mẽ và sự ổn định của kinh tế vĩ mô, góp phần đưa đất nước tiến gần hơn tới vị thế của quốc gia tăng trưởng cao trong khu vực và thế giới. Các cơ hội đầu tư chịu ảnh hưởng của 3 yếu tố: Xu hướng toàn cầu; Chính sách quốc gia; Đặc thù khu vực.

6.3. Xu hướng toàn cầu

Chuyển đổi số và đổi mới công nghệ:

- Các nền kinh tế trên thế giới đang trải qua quá trình **chuyển đổi số mạnh mẽ**, với việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và Internet vạn vật vào sản xuất và dịch vụ.
- Xu hướng này không chỉ giúp tăng cường năng suất mà còn tạo ra **cơ hội phát triển các ngành công nghệ cao**, mở ra thị trường mới cho các sản phẩm sáng tạo và dịch vụ số.

Đa dạng hóa chuỗi cung ứng và hội nhập kinh tế:

- Sau những gián đoạn do đại dịch và căng thẳng thương mại (như cuộc cạnh tranh Mỹ - Trung), nhiều doanh nghiệp tìm cách **đa dạng hóa chuỗi cung ứng** để giảm thiểu rủi ro.
- Các quốc gia có môi trường đầu tư thuận lợi và chi phí sản xuất cạnh tranh, như Việt Nam, được hưởng lợi khi trở thành **điểm đến thay thế cho các chuỗi cung ứng truyền thống**.

Phát triển bền vững và chuyển đổi năng lượng:

- Áp lực về biến đổi khí hậu thúc đẩy các chính phủ và doanh nghiệp hướng tới **phát triển xanh**, năng lượng sạch và sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn.
- Điều này tạo ra nhu cầu đầu tư vào các **công nghệ xanh**, năng lượng tái tạo và cải thiện quản lý môi trường, góp phần định hình lại chiến lược phát triển kinh tế toàn cầu.

Chủ nghĩa bảo hộ và biến động thương mại:

- Căng thẳng thương mại giữa các cường quốc kinh tế đã dẫn đến việc một số quốc gia áp dụng các biện pháp bảo hộ, gây ra sự không ổn định trên thị trường quốc tế.
- Sự thay đổi trong các chính sách thương mại có thể ảnh hưởng đến dòng vốn đầu tư, giá cả hàng hóa và mức độ hội nhập kinh tế của các quốc gia, trong đó có Việt Nam.

6.4. Chính sách quốc gia

Chính sách hội nhập và mở cửa thị trường:

- Việt Nam đã tham gia và ký kết **hiều hiệp định thương mại tự do (FTA)** với các đối tác khu vực và toàn cầu.
- Chính sách mở cửa đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc **thu hút FDI** và thúc đẩy xuất khẩu, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp thế giới tìm kiếm địa điểm thay thế cho Trung Quốc.

Đổi mới, chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh:

- Chính phủ đẩy mạnh các chính sách nhằm **chuyển đổi số** trong quản lý nhà nước và doanh nghiệp, tạo nền tảng cho sản xuất công nghệ cao.
- Các **chính sách hỗ trợ nghiên cứu - phát triển - đào tạo** được tăng cường, góp phần hình thành nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng nhu cầu sản xuất và hệ sinh thái sáng tạo mạnh mẽ.

Đầu tư cơ sở hạ tầng và cải cách hành chính:

- Đầu tư vào giao thông, cảng biển, sân bay và **hệ thống logistics** nhằm nâng cao khả năng kết nối nội địa và quốc tế, là mục tiêu trọng điểm trong các chương trình phát triển kinh tế.
- **Cải cách hành chính**, đơn giản hoá thủ tục hành chính và cải thiện môi trường đầu tư được thực hiện đồng bộ, tạo ra niềm tin cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Chính sách phát triển bền vững

- Các chính sách bảo vệ môi trường, phát triển **năng lượng sạch** và ứng phó với biến đổi khí hậu đang được ưu tiên, nhằm đảm bảo phát triển kinh tế đi đôi với bảo vệ tài nguyên và môi trường.

6.5. Đặc thù khu vực

Vị trí chiến lược và hệ thống giao thông hiện đại:

- Miền Nam, đặc biệt là TP. Hồ Chí Minh và các khu vực lân cận, được xem là cửa ngõ giao thương của cả nước với hệ thống cảng biển, sân bay và đường bộ phát triển.
- Điều này giúp khu vực nhanh chóng tiếp cận các thị trường quốc tế và thu hút dòng vốn FDI.

Nền kinh tế đa dạng và năng động:

- Miền Nam có sự đa dạng về ngành nghề từ sản xuất công nghiệp, chế biến - chế tạo, thương mại, dịch vụ, đến công nghệ thông tin và du lịch.

- Sự linh hoạt và năng động của các doanh nghiệp ở đây giúp khu vực dễ dàng thích ứng với biến động từ thị trường toàn cầu.

Hệ sinh thái doanh nghiệp và khởi nghiệp phát triển:

- TP. Hồ Chí Minh và các đô thị lân cận là trung tâm của các hoạt động kinh doanh sáng tạo, có nhiều trung tâm đổi mới sáng tạo và chương trình hỗ trợ khởi nghiệp.
- Nguồn nhân lực trẻ, trình độ chuyên môn cao và mối liên kết chặt chẽ với các trường đại học, viện nghiên cứu tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của các ngành công nghệ và dịch vụ.

Chính sách hỗ trợ và ưu đãi địa phương:

- Các xã, phường, thành phố ở Miền Nam đang tích cực triển khai các chính sách ưu đãi đầu tư, hỗ trợ doanh nghiệp và cải thiện môi trường kinh doanh.
- Sự hỗ trợ từ cấp địa phương kết hợp với các chính sách quốc gia tạo nên một hệ thống ưu đãi cạnh tranh, thu hút vốn đầu tư và chuyển giao công nghệ.

6.6. Các lĩnh vực đầu tư triển vọng

Các lĩnh vực có tiềm năng tăng trưởng cao phản ánh sự kết hợp giữa **xu hướng toàn cầu** (chuyển đổi số, đa dạng hóa), **chính sách quốc gia** (ưu tiên năng lượng sạch, đào tạo nghề), và **lợi thế địa phương** (vị trí địa lý, nguồn lao động). Để tối ưu hóa cơ hội, doanh nghiệp cần kết hợp đầu tư công nghệ, hợp tác đa ngành, và tuân thủ các tiêu chuẩn bền vững.

Công nghệ cao và chuyển đổi số:

- **Toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0:** Xu hướng tự động hóa, AI, và IoT đang định hình lại nền sản xuất toàn cầu. Việt Nam, đặc biệt là Miền Nam, trở thành trung tâm sản xuất công nghệ cao nhờ lao động trẻ và chi phí cạnh tranh.
- **Chính sách hỗ trợ:** Chính phủ thúc đẩy chương trình "Chuyển đổi số quốc gia đến 2025" và "Chiến lược quốc gia về Cách mạng công nghiệp 4.0", tạo môi trường thuận lợi cho đầu tư công nghệ.
- **Nhu cầu nội địa:** Sự bùng nổ của thương mại điện tử (Shopee, Lazada) và dịch vụ số (VNG, MoMo) thúc đẩy hạ tầng CNTT.

Logistics và chuỗi cung ứng:

- **Vị trí địa lý chiến lược:** Miền Nam là cửa ngõ kết nối Biển Đông với Campuchia, Thái Lan, và Lào. Các cảng biển lớn (Cái Mép - Thị Vải) và sân bay quốc tế (Long Thành) đang được mở rộng.
- **Bùng nổ thương mại điện tử:** Theo Bộ Công Thương, thị trường TMĐT Việt Nam tăng trưởng 20–25%/năm, đòi hỏi hệ thống logistics hiện đại.
- **Hiệp định thương mại tự do (FTA):** EVFTA, CPTPP mở rộng thị trường xuất khẩu, yêu cầu chuỗi cung ứng hiệu quả.

Bất động sản công nghiệp và đô thị:

- **Dòng vốn FDI:** Miền Nam thu hút 60–70% tổng FDI cả nước (theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tập trung vào sản xuất và công nghệ, kéo theo nhu cầu nhà xưởng, văn phòng.
- **Đô thị hóa nhanh:** Dân số đô thị Miền Nam dự kiến tăng 3–4%/năm (Tổng cục Thống kê), thúc đẩy phát triển đô thị thông minh và căn hộ cao cấp.

Giáo dục và đào tạo nghề:

- **Chênh lệch cung - cầu lao động:** Theo World Bank, 70% lao động Việt Nam thiếu kỹ năng công nghệ cao. Các khu công nghiệp Miền Nam cần nhân lực lành nghề.
- **Chính sách quốc gia:** Đề án "Đào tạo nghề cho lao động nông thôn đến 2030" và hợp tác với doanh nghiệp (MOU giữa Bosch và ĐH Bách Khoa TP. Hồ Chí Minh).

Du lịch và dịch vụ:

- **Phục hồi sau đại dịch:** Lượng khách quốc tế đến Việt Nam năm 2025 tăng 20,4% so với 2024 (Tổng cục Du lịch), tập trung vào du lịch sinh thái và di sản.
- **Chính sách mở cửa:** Visa điện tử và mở rộng đường bay quốc tế (Vietjet, Vietnam Airlines) thu hút khách châu Âu và ASEAN.

Năng lượng tái tạo:

- **Áp lực giảm phát thải:** Cam kết Net Zero của Việt Nam tại COP26 (2050) buộc chuyển dịch từ nhiên liệu hóa thạch sang năng lượng sạch.
- **Nhu cầu điện tăng:** Theo Bộ Công Thương, nhu cầu điện tăng 8–10%/năm, đặc biệt tại các khu công nghiệp Miền Nam. Điện mặt trời và gió là giải pháp bền vững.
- **Ưu đãi đầu tư:** Cơ chế giá FIT (Feed-in Tariff) và ưu đãi thuế cho dự án năng lượng tái tạo.

Tóm lại, các lĩnh vực đầu tư triển vọng được thúc đẩy bởi xu hướng toàn cầu, chính sách quốc gia và lợi thế địa phương. Doanh nghiệp cần tập trung đầu tư công nghệ, hợp tác đa ngành và tuân thủ các tiêu chuẩn bền vững để tận dụng tối đa cơ hội phát triển.

6.7. Định hướng chiến lược ngành phù hợp với Tổng Công ty

Tổng quan tình hình nội tại:

Hoạt động của Tổng Công ty hiện phụ thuộc vào các Công ty con và liên kết, nhưng thiếu tính hỗ trợ lẫn nhau, dẫn đến dàn trải, không tạo ra sức mạnh tổng hợp ngành. Một số mảng có hiệu quả thấp hoặc thua lỗ kéo dài như gỗ, giấy, sân golf. Tình trạng thiếu quyền kiểm soát ở nhiều Công ty con, kể cả khi có tỷ lệ sở hữu lớn, gây khó khăn trong điều hành và hợp nhất lợi nhuận.

Tuy nhiên, tài sản đất đai, quỹ đất khu công nghiệp và vị trí địa lý là lợi thế chiến lược lớn của Tổng Công ty. Bối cảnh sáp nhập hành chính Bình Dương - TP. Hồ Chí Minh là cơ hội “vàng” để tái cấu trúc, định vị lại vai trò Tổng Công ty trong hệ sinh thái đô thị - công nghiệp vùng TP. Hồ Chí Minh mở rộng.

Đề xuất ngành chiến lược nên tập trung

1. Bất động sản đô thị tích hợp

Vì sao phù hợp?

- Bình Dương đang đô thị hóa mạnh - khi nhập vào TP. Hồ Chí Minh sẽ kích hoạt nhu cầu nhà ở, thương mại - dịch vụ cao cấp.
- Có thể tận dụng quỹ đất hiện hữu tại sân golf, các dự án BĐS đang “nằm yên” để tái quy hoạch thành khu đô thị thông minh, đô thị vệ tinh theo quy hoạch vùng TP. Hồ Chí Minh.

Định hướng triển khai:

- Tái cấu trúc các dự án bất động sản hiện tại, tìm đối tác chiến lược đầu tư (joint venture) hoặc chuyển mục đích sử dụng.
- Kết nối phát triển với quy hoạch giao thông vùng: cao tốc TP. Hồ Chí Minh - Chơn Thành, đường Vành Đai 3, tuyến metro Bình Dương.

2. Phát triển kho/xưởng đa tầng (multi-storey) & kho thông minh

Hướng đi này tập trung chuyển dịch mô hình hoạt động của Công ty từ việc cho thuê đất thuần túy sang khai thác giá trị gia tăng trên mỗi mét vuông tài sản, thông qua phát triển dịch vụ hạ tầng – kho bãi. Đây là chiến lược giúp tăng biên lợi nhuận, ổn định dòng tiền và giảm phụ thuộc vào quỹ đất mới.

Vì sao phù hợp?

- Tối ưu hoá hiệu suất sử dụng đất: Tăng hệ số sử dụng đất bằng cách mở rộng diện tích sàn gia tăng doanh thu/m² đất trên quỹ đất hữu hạn của KCN.
- Tạo danh mục tài sản sinh lợi lâu dài: Chuyển từ thu nhập 1 lần (bán đất/cho thuê dài hạn) sang thu nhập định kỳ từ tài sản xây dựng và dịch vụ.

Định hướng triển khai:

- Kết cấu xưởng/kho đa tầng, tích hợp:
- Thang nâng công nghiệp tải trọng lớn, đường dốc lên tầng cho xe tải nhẹ.
- Sàn chịu tải cao (2–3 tấn/m²), phù hợp thiết bị điện tử, logistics, phụ trợ công nghiệp.
- Kho thông minh ứng dụng công nghệ:
- Hệ thống quản lý kho (WMS) kết nối thời gian thực.
- Cảm biến IoT theo dõi nhiệt độ – độ ẩm – rung – an ninh.
- Tự động hoá các quy trình nhập – xuất – lưu trữ, giúp khách thuê giảm chi phí logistics và lao động.

Khách thuê mục tiêu / thị trường trọng tâm:

- Logistics đô thị và thương mại điện tử: nhu cầu tăng mạnh, đặc biệt tại Bình Dương – TP.HCM với mật độ tiêu dùng cao.
- Doanh nghiệp sản xuất giá trị cao: thiết bị điện tử, phụ tùng chính xác, dược phẩm – các ngành yêu cầu môi trường kiểm soát tốt.
- Doanh nghiệp muốn mở rộng nhanh nhưng không đầu tư CAPEX lớn → kho/xưởng đa tầng là giải pháp hiệu quả.

3. Phát triển dự án nhà ở thương mại trên quỹ đất sạch quy mô nhỏ (2–3 ha)

Lợi thế chiến lược

- Không vướng giải phóng mặt bằng: đất đã hoàn tất bồi thường, có giấy tờ pháp lý đầy đủ → rút ngắn 50–70% thời gian chuẩn bị dự án.
- Quy mô nhỏ nhưng hiệu quả: phù hợp năng lực tài chính hiện tại; dễ huy động vốn, dễ xoay vòng dòng tiền.
- Thị trường hấp thụ nhanh: dự án 1–2 block ~ 500–1.000 căn hộ dễ bán, không rủi ro tồn kho.

Tiêu chí lựa chọn

- Gần đường trục chính của Bình Dương – TP.HCM hoặc sát các KCN lớn.
- Quy hoạch cho phép phát triển đất ở đô thị / hỗn hợp / thương mại.
- Chủ đất đã có hồ sơ pháp lý rõ ràng, hạn chế tranh chấp.

Mô hình triển khai “nhẹ tài sản” – không đòi hỏi năng lực xây dựng nội bộ

- Công ty không cần phát triển đội ngũ xây dựng mà tập trung vào vai trò chủ đầu tư – pháp lý – quản lý vốn;
- Thuê tư vấn thiết kế
- Thuê tổng thầu xây dựng
- Bán hàng qua đại lý phân phối (không cần đội bán hàng lớn).
- Công ty tập trung vào 3 mảng chính: Sở hữu đất sạch; Kiểm soát pháp lý dự án; Quản trị tài chính & phương án kinh doanh

Kết luận:

Ba định hướng chiến lược được đề xuất – (1) bất động sản đô thị tích hợp, (2) kho/xưởng đa tầng & kho thông minh, và (3) phát triển dự án nhà ở thương mại trên quỹ đất sạch – đều xuất phát từ việc nhận diện đúng nội lực, hạn chế và thời cơ mang tính bước ngoặt của Tổng Công ty.

Trong bối cảnh hệ sinh thái các công ty con hiện nay phân tán, thiếu liên kết và hiệu quả chưa cao, việc tái tập trung vào những lĩnh vực **gắn với tài sản cốt lõi là đất đai – công nghiệp – đô thị** sẽ giúp Tổng Công ty hình thành một trục tăng trưởng mới có tính đồng bộ và bền vững hơn. Các ngành này không chỉ tận dụng tối đa lợi thế về vị trí địa lý, quỹ đất và kinh nghiệm vận hành KCN, mà còn phù hợp với xu thế phát triển vùng sau khi Bình Dương sáp nhập vào TP. Hồ Chí Minh – nơi nhu cầu về công nghiệp công nghệ cao, logistics, đô thị thông minh và nhà ở thương mại đều đang tăng mạnh.

Việc lựa chọn ba hướng chiến lược trên sẽ giúp Tổng Công ty:

- **Tập trung nguồn lực**, tránh dàn trải và loại bỏ các ngành không còn hiệu quả;
- **Tạo chuỗi giá trị thống nhất**, kết nối giữa đất công nghiệp – logistics – đô thị;
- **Tăng biên lợi nhuận và dòng tiền ổn định**, thay thế mô hình phụ thuộc vào cho thuê đất truyền thống;
- **Nâng tầm vai trò của Tổng Công ty** trong hệ sinh thái công nghiệp – đô thị vùng TP. Hồ Chí Minh mở rộng.

Nhờ vậy, Tổng Công ty không chỉ tái cấu trúc được các hoạt động hiện tại mà còn xây dựng được nền tảng chiến lược vững chắc, hướng tới mô hình tập đoàn phát triển bất động sản công nghiệp – đô thị – logistics hiện đại, phù hợp tầm nhìn dài hạn và xu thế khu vực.

7. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CON

Danh sách các Công ty con:

STT	Tên Công ty con	Ngành nghề chính	Vốn đầu tư (VNĐ)	Quyền biểu quyết	Ghi chú
1	Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào	Trồng, khai thác, chế biến mủ cao su	392.565.574.329	51%	Trình bày
2	Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade	Kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp	511.397.354.195	100%	Trình bày
3	Công ty TNHH Sân golf Palm Sông Bé	Kinh doanh dịch vụ golf	915.047.144.712	100%	Trình bày

4	Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An	Kinh doanh thương mại	17.597.456.293	62,68%	Trình bày
5	KP Apparell Manufacturing Co., Ltd	Sản xuất hàng sợi, vải, may mặc	62.138.569.749	100%	Không trình bày do sắp giải thể
6	Công ty TNHH MTV Giấy Vĩnh Phú	Sản xuất, kinh doanh sản phẩm từ giấy	84.522.691.475	100%	Không trình bày do sắp giải thể

7.1. Công ty Cổ phần Cao su Dầu Tiếng Việt Lào

Tỷ giá:

Tài sản dài hạn trong quá khứ giảm mạnh chủ yếu do ảnh hưởng của chuyển đổi báo cáo từ đơn vị tiền tệ Lào sang VND. Trong 1 năm gần đây tỷ giá Lào tương đối ổn định do đó giả định bỏ qua ảnh hưởng của biến động tỷ giá, dẫn đến tài sản dài hạn sẽ giảm tương ứng chi phí khấu hao. Giả định không đổi từ 2025.

Tài sản, nguồn vốn:

Tổng tài sản dự kiến biến động tăng mỗi năm tương ứng lợi nhuận giữ lại.

Vốn chủ sở hữu xác định tăng tương ứng phần lợi nhuận của năm trước giữ lại.

Nợ phải trả năm đầu tiên giảm tương ứng phần gốc vay chưa trả, các năm sau xác định bằng tổng tài sản - vốn chủ sở hữu.

Giả định khác:

Từ năm 2025, không phát sinh chi phí lãi vay.

Phần tài sản ngắn hạn tăng thêm so với năm 2023 giả định gửi ngân hàng với lãi suất 6%/năm.

Mức cổ tức chi trả cho Tổng Công ty từ năm 2026 đến 2030 là **17,7 tỷ đồng (tương ứng 5% vốn điều lệ)**.

7.2. Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade

Tài sản, nguồn vốn:

Tài sản ngắn hạn chủ yếu là tài sản cố định và bất động sản đầu tư giả định tăng trưởng 2,5% mỗi năm. Tài sản dài hạn dự báo giảm 5% mỗi năm tương ứng chi phí khấu hao.

Vốn chủ sở hữu xác định bằng số dư năm trước cộng với phần lợi nhuận giữ lại sau khi đã chia cổ tức.

Doanh thu, lợi nhuận:

Theo kế hoạch, từ 2026 - 2030 mỗi năm cho thuê 3ha. Cơ bản là đã hết quỹ đất cho thuê. Dự án mới cho thuê từ năm 2029 với tổng diện tích cho thuê là 54ha. Giả định diện tích đất cho thuê của dự án mới này không có các vướng mắc về pháp lý.

Doanh thu năm 2030 ước tính đạt **369,4 tỷ đồng**. Lợi nhuận sau thuế đạt **190,3 tỷ đồng**. Lợi nhuận nộp về Tổng Công ty đạt **177,7 tỷ đồng**.

Giả định khác:

Chi phí tài chính phát sinh các năm không đáng kể nên giả định bằng 0.

Công ty nộp thuế TNDN với thuế suất 10% trong 15 năm kể từ 2007 và thuế suất 20% cho thời gian còn lại.

Công ty được miễn thuế TNDN trong 4 năm từ năm 2015 và giảm 50% số thuế phải nộp trong 9 năm tiếp theo.

Công ty TNHH MTV Quốc tế Protrade hầu như không trích Quỹ đầu tư phát triển. Toàn bộ lợi nhuận giả định nộp về Công ty mẹ (Tổng Công ty)

7.3. Công ty TNHH Sân golf Palm Sông Bé

Tài sản, nguồn vốn:

Do Sông Bé hoạt động chủ yếu từ khai thác sân Golf do đó cơ cấu tổng tài sản dự kiến ít có biến động, giả định tỷ lệ tăng trưởng tổng tài sản là 1%/năm.

Đối với tài sản dài hạn chủ yếu là tài sản cố định, dự kiến mỗi năm giảm tương ứng với chi phí khấu hao, giả định đều từ năm 2025.

Vốn chủ sở hữu xác định bằng số dư năm trước cộng với phần lợi nhuận giữ lại sau khi đã chia cổ tức.

Giai đoạn 2027-2029 dự kiến sẽ giải ngân **1.000 tỷ** cho dự án phát triển khu thương mại - dịch vụ - đô thị tại Sân golf Sông Bé. Nguồn vốn dự kiến bao gồm: **230 tỷ** từ tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn, **70 tỷ** từ các khoản phải thu cho vay, **250 tỷ** từ góp vốn công ty mẹ, **450 tỷ** từ vốn vay với lãi suất 12%/năm. Chi phí lãi vay phát sinh trong giai đoạn đầu tư sẽ vốn hóa vào giá trị tài sản dài hạn.

Tài sản ngắn hạn và dài hạn tăng thêm từ đầu tư dự án giả định theo tỷ lệ 20:80.

Doanh thu, lợi nhuận:

Tổng doanh thu ước tính năm 2030 đạt **251,7 tỷ đồng**. Lợi nhuận sau thuế đạt **18,6 tỷ đồng**.

Giả định khác:

Tỷ lệ trích quỹ Khen thưởng phúc lợi dự kiến là 20% lợi nhuận.

Tỷ lệ trích quỹ Đầu tư phát triển dự kiến là 30% lợi nhuận, phần còn lại chia cổ tức.

7.4. Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An

Tổng Công ty dự kiến thoái vốn khỏi Công ty Cổ phần Thương mại Tổng hợp Thuận An vào cuối năm 2029.

Tài sản, nguồn vốn:

Tài sản ngắn hạn dự báo ổn định và tăng trưởng 1%/năm.

Tài sản dài hạn chủ yếu là chi phí sửa chữa, giả định phân bổ 2 năm, tăng trưởng 40% tại năm phát sinh và phân bổ 20% trong 2 năm tiếp theo.

Vốn chủ sở hữu biến động tương ứng lợi nhuận sau thuế và tình hình phân chia lợi nhuận của năm.

Doanh thu, lợi nhuận:

Doanh thu bán hàng giai đoạn 2020-2025 biến động bất thường. Giả định sẽ tăng trưởng trở lại trong các năm tiếp theo 5-10%. Doanh thu cho thuê ước tính tăng trưởng đều 5%/năm.

Tổng doanh thu ước tính năm 2029 đạt **298 tỷ đồng**. Lợi nhuận sau thuế đạt **2,3 tỷ đồng**, Chia cổ tức cho Tổng Công ty đạt **1,2 tỷ đồng**.

Giả định khác:

Tỷ lệ trích quỹ khen thưởng phúc lợi 20%.

Giả định không trích quỹ đầu tư phát triển.

8. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY LIÊN KẾT

Dựa vào tình hình tài chính và các giả định hiện tại, chỉ có 2 Công ty liên kết đủ khả năng tạo ra thặng dư lợi nhuận và chi trả cổ tức về cho Tổng Công ty là Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam và Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương. Do vậy chỉ trình bày định hướng tăng trưởng của 2 Công ty này.

8.1. Công ty TNHH FrieslandCampina Việt Nam:

Doanh số giả định tăng trưởng 10% hằng năm. Doanh thu năm 2030 ước tính đạt **5.269 tỷ đồng**.

Lợi nhuận sau thuế trên doanh thu ước tính là 2,7%. Lợi nhuận ước tính 2030 đạt **143,7 tỷ đồng**.

Tỷ lệ cổ tức trên lợi nhuận năm trước giả định là toàn bộ lợi nhuận. Theo đó mức chia cho Tổng công ty (sở hữu 30%) năm 2030 ước tính là **39,2 tỷ đồng**.

8.2. Công ty Cổ phần May mặc Bình Dương:

Doanh số giả định tăng trưởng 5% hằng năm. Doanh thu năm 2030 ước tính đạt **2.153,9 tỷ đồng**.

Lợi nhuận sau thuế trên doanh thu giả định là 6,4%. Lợi nhuận ước tính 2030 đạt **137,6 tỷ đồng**.

Tỷ lệ chia cổ tức giả định là 30%. Theo đó mức chia cho Tổng công ty năm 2030 ước tính là **35,5 tỷ đồng**.