

### **PHẦN III**

## **BÁO CÁO VỀ KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2021 VÀ CÁC CHỈ TIÊU CHÍNH KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022**

#### **A. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021**

##### **I. Tổng quan thị trường năm 2021**

##### **1. Bối cảnh chung liên quan đến hoạt động kinh doanh**

Tiếp nối 2020, 2021 là một năm thế giới tiếp tục chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch COVID-19 với sự gia tăng của các biến chủng khiến các nước lớn như Châu Âu, Mỹ và cả khu vực Châu Á trong đó có Việt Nam trải qua 1 năm khủng hoảng về y tế đồng thời làm suy thoái trầm trọng một số nền kinh tế. Trong bối cảnh đó thì nông nghiệp là một trong số ít điểm sáng tích cực trong các nhóm ngành kinh tế Việt Nam năm 2021, hoạt động sản xuất nông nghiệp 2021 được hỗ trợ bởi một số yếu tố thuận lợi như thời tiết tốt. Tuy nhiên hiện tượng bỏ ruộng hoặc chuyển đổi mục đích sử dụng đất tiếp tục diễn ra phổ biến tại nhiều địa phương, theo thống kê báo cáo của các cơ quan chuyên môn, nhu cầu sử dụng phân bón cho nông nghiệp năm 2021 có xu hướng giảm sâu so với cùng kỳ các năm trước, trong khi đó giá phân bón tăng cao trong khi giá nông sản không theo kịp đà tăng, dẫn đến việc giảm sử dụng phân bón hoặc chuyển đổi sang các loại phân bón hàm lượng thấp, giá rẻ. Đây có thể xem là nguy cơ đối với nhu cầu sử dụng phân bón trong nước trong thời gian tới.

Chuỗi cung ứng quốc tế bị tắc nghẽn nghiêm trọng trên toàn cầu, giá cước vận tải tăng kỷ lục, khan hiếm phương tiện, kẹt cầu cảng, thiếu công nhân ngày càng nghiêm trọng, nhiều hoạt động sản xuất kinh doanh phải giảm/dừng hoạt động do thiếu nguồn cung nguyên vật liệu, hàng hóa, cộng thêm tác động từ diễn biến phức tạp của dịch Covid 19 cũng như việc triển khai các biện pháp giãn cách xã hội đã tạo nên những rào cản lớn đúng vào thời điểm cao vụ làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động bán hàng, lưu thông hàng hóa, cũng như việc triển khai các hoạt động xúc tiến thương mại, hỗ trợ bán hàng trong hệ thống phân phối phân bón.

Phân bón các loại tăng giá liên tục từ quý 2/2021. Trong đó, giá urea đã vượt qua mọi dự báo và ghi nhận mức giá kỷ lục trong lịch sử, trở thành loại phân bón có giá cao nhất trên thị trường, vượt cả kali và DAP. Nhìn chung Việt Nam tự chủ được nguồn

cung sản phẩm urea, vì vậy không xảy ra tình trạng thiếu hàng như tại một số nước trên thế giới. Trung Quốc và Nga hạn chế xuất khẩu các loại phân bón chứa, trong khi Mỹ, EU áp dụng lệnh cấm vận với nhà sản xuất kali lớn thứ 2 thế giới BPC khiến thị trường phân bón chao đảo, giá tăng nhanh và mạnh trong một thời gian ngắn.

## **2. Những thuận lợi và khó khăn chủ yếu**

### **➤ Thuận lợi**

Chính sách bán hàng của Tổng công ty có những điều chỉnh linh hoạt phù hợp với diễn biến thị trường vùng miền, hỗ trợ Công ty trong việc duy trì sức cạnh tranh của sản phẩm; các chương trình khuyến mãi, xúc tiến thương mại mặc dù gặp nhiều khó khăn do tình hình dịch bệnh, giãn cách xã hội kéo dài song cơ bản vẫn tạo được hiệu ứng tốt, duy trì được vị thế thương hiệu trên thị trường.

Giá cả các mặt hàng nông sản, đặc biệt đối với cây lương thực được cải thiện so với cùng kỳ năm ngoái, mặc dù không cao song là nguồn động viên giúp nông dân an tâm sản xuất nông nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 leo thang.

Nhu cầu phân đơn (Đạm, Kali) trong phân khúc sản xuất tăng mạnh so với cùng kỳ vào quý III, quý IV.

Các nhà máy đạm thực hiện nhiều hợp đồng xuất khẩu làm giảm sức ép tiêu thụ trong nước so với hàng năm.

Công ty và hệ thống các Nhà phân phối tận dụng tốt các thời điểm thị trường thuận lợi để triển khai các chính sách bán hàng linh hoạt, đi trước đối thủ qua đó tối đa hóa khả năng kinh doanh bộ sản phẩm Phân bón Phú Mỹ.

Giá nguyên liệu leo thang, chi phí, năng lực vận tải tạo rào cản lớn khiến các loại phân bón nhập khẩu giảm góp phần giảm mức độ cạnh tranh trên thị trường

### **➤ Khó khăn**

Giá các mặt hàng vật tư nông nghiệp nói chung và phân bón nói riêng tăng mạnh, đặc biệt là phân đơn khiến nhu cầu sử dụng của nông dân giảm so với cùng kỳ, đặc biệt trong bối cảnh thời tiết thuận lợi và giá cả nông sản tăng không đủ bù đắp chi phí.

Dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp và việc triển khai các biện pháp giãn cách xã hội tại nhiều thời điểm đã cản trở hoạt động của hệ thống phân phối phân bón, làm đứt gãy chuỗi cung ứng khiến khả năng tiếp cận nguồn hàng của người tiêu dùng gặp

trở ngại; tốc độ lưu chuyển hàng hóa chậm, chi phí tăng cao khiến việc điều tiết luồng hàng gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh đó, các hoạt động xúc tiến thương mại, hỗ trợ bán hàng hoặc không thể tổ chức hoặc tổ chức rời rạc, quy mô nhỏ do các biện pháp hạn chế di chuyển, tiếp xúc khiến tốc độ ra hàng chậm, đặc biệt là đối với các sản phẩm NPK.

Chi phí sản xuất tăng cao, áp lực cạnh tranh, duy trì thị phần khiến nhiều nhà sản xuất NPK trong nước giảm biên lợi nhuận, triển khai nhiều hình thức bán hàng linh hoạt nhằm tận dụng tâm lý đầu cơ của Nhà phân phối, tối đa hóa sản lượng. Số lượng đối thủ cạnh tranh giảm nhưng mức độ cạnh tranh tăng đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu chịu ảnh hưởng tiêu cực bởi nền giá.

Giá phân bón tăng cao từ 200 đến 300% so với cùng kỳ đã ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của hệ thống phân phối, đặc biệt trong việc thu xếp vốn cho hoạt động đầu tư và chuẩn bị hàng hóa cho mùa vụ. Bài học từ những đợt tăng giảm giá đột ngột trong thời gian trước đã tạo tâm lý dè dặt không mạo hiểm trong việc dồn nguồn lực lớn cho kinh doanh phân bón của hệ thống.

## **II. Những hoạt động hỗ trợ hoạt động kinh doanh năm 2021**

Trước tình hình thị trường phân bón thế giới biến động khó lường, thị trường phân bón trong nước cạnh tranh cao, những diễn biến khó lường của thời tiết và tình hình dịch Covid-19, công tác tổ chức kinh doanh của Công ty tập trung vào nhiệm vụ giữ vững thị phần, củng cố hệ thống phân phối và ổn định chất lượng sản phẩm. Một vài nét chính:

**1. Công tác thông tin, dự báo thị trường:** Thường xuyên cập nhật diễn biến thị trường trong và ngoài nước; tổ chức hệ thống thông tin xuyên suốt từ Ban Giám đốc tới các CBKD và Nhà Phân phối. Việc cập nhật tin tức kịp thời giúp Công ty đưa ra những quyết sách phù hợp trong hoạt động kinh doanh tại mọi thời điểm, tham mưu, tư vấn cho các Nhà phân phối thực hiện các hoạt động mua hàng hiệu quả, tận dụng mọi cơ hội khai thác nguồn hàng. Năm 2021 toàn bộ hệ thống phân phối phân bón Phú Mỹ đều có lợi nhuận tốt.

**2. Hệ thống phân phối:** Công tác quản lý hệ thống phân phối tiếp tục được chú trọng và hoàn thiện. Công ty thường xuyên rà soát, đánh giá và củng cố, phát triển hệ thống phân phối theo hướng bền vững, ưu tiên lựa chọn các Nhà Phân phối có tâm huyết, kinh nghiệm và tiềm lực về tài chính, đồng hành cùng Công ty kể cả trong những thời điểm thị trường khó khăn.

Trong năm 2021, giá các loại phân bón liên tục tăng mạnh, Công ty cũng đã cùng toàn bộ Nhà phân phối thường xuyên có các trao đổi nghiệp vụ ở các quy mô khác nhau để cùng tìm kiếm giải pháp duy trì và ổn định thị phần Phú Mỹ trong từng giai đoạn cụ thể. Các bên đã cùng nhau thảo luận, thống nhất đưa ra những cam kết, chính sách lớn làm cơ sở tiếp tục đồng hành trong nhiều năm tiếp theo.

**3. Công tác hậu cần:** Phối hợp với Tổng công ty điều độ hàng ra các kho, cảng, đảm bảo tính hợp lý và tiết giảm tối đa chi phí. Tiếp tục triển khai hiệu quả phương án giao hàng bằng container và đóng dấu mã vùng cho các Nhà Phân phối.

Công ty đã đầu tư Hệ thống máy vận đập tại các kho cảng nhằm cải thiện chất lượng, giảm thiểu tối đa khiếu nại của khách hàng. Thường xuyên tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ có uy tín trên địa bàn để tăng khả năng cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ.

**4. Công tác xúc tiến thương mại (XTTM), Bán hàng:** Tiếp tục triển khai hiệu quả các hoạt động quảng bá sản phẩm, lồng ghép các chương trình chăm sóc khách hàng với hoạt động thi đua tiêu thụ sản phẩm phân bón Phú Mỹ. Việc thực hiện và phân bổ các nguồn lực cho hoạt động XTTM trên cơ sở đề xuất của khách hàng và kế hoạch sản lượng tiêu thụ đã đăng ký, đảm bảo hiệu quả và hỗ trợ tối ưu cho công tác bán hàng.

Trong năm 2021 trong bối cảnh thực hiện các hoạt động XTTM truyền thống gặp nhiều khó khăn (do dịch bệnh, thiên tai), các hoạt động thay thế, chương trình bán hàng trực tiếp, tặng phân bón dùng thử, thi đua bán hàng theo đợt được hệ thống ghi nhận và có những đóng góp hiệu quả vào kết quả kinh doanh.

**5. Hoạt động đầu tư, mua sắm:** Công tác quản lý đấu thầu, mua sắm tài sản, hàng hóa, trang thiết bị phục vụ nhu cầu kinh doanh và đầu tư trong toàn Công ty được triển khai, thực hiện đúng với các quy định, quy trình của Tập đoàn, Tổng công ty, Công ty phù hợp với các quy định của Nhà nước và pháp luật hiện hành. Công tác mua sắm tài sản, trang thiết bị thực hiện đúng nhu cầu, sự cần thiết dựa trên kế hoạch đã được phê duyệt đảm bảo chất lượng, đúng tiến độ, tiết kiệm và hiệu quả. Nhiều thiết bị ngay sau khi đầu tư đã đi vào hoạt động mang lại hiệu quả tốt như hệ thống máy vận đập tại các kho cảng, băng tải mới tại kho Hải Phòng.

**6. Công tác quản lý tài chính:** Tổ chức và thực hiện công tác tài chính kế toán theo đúng các quy định hiện hành, đảm bảo an toàn về tài chính, không có các khoản nợ xấu, nợ khó đòi. Quản lý và sử dụng dòng tiền hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Khẳng định đến thời điểm này Công ty không có nợ xấu, nợ khó đòi cũng như tạo lập được thói quen kinh doanh phân bổ lành mạnh về tài chính của hệ thống phân bổ Phú Mỹ tại miền Bắc.

**7. Công tác tái cấu trúc doanh nghiệp:** Công ty (mã chứng khoán PMB) luôn tuân thủ và thực hiện đúng các quy định về quản trị Công ty, thực hiện chế độ báo cáo Tổng công ty theo quy chế Người đại diện và các quy định về công bố thông tin. Hệ thống báo cáo quản trị của Công ty luôn đảm bảo đầy đủ, công khai, minh bạch và kịp thời theo đúng chỉ đạo của Tổng công ty.

Thực hiện chủ trương tái cấu trúc, rà soát lao động của Tổng công ty cũng như dựa trên yêu cầu về quản lý và tổ chức triển khai các nhiệm vụ cụ thể trong các lĩnh vực kinh doanh từng thời kỳ, từng giai đoạn phát triển, Công ty đã tiến hành tái cấu trúc toàn diện bộ máy của Công ty, trong đó tập trung chủ yếu vào 02 nội dung: Tái cấu trúc về cơ cấu tổ chức và tái cấu trúc nguồn nhân lực. Theo đó Công ty đã thống nhất đề ra chương trình hành động trong thời gian tới nhằm mục tiêu nâng cao năng suất lao động, tiết giảm chi phí, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Tăng cường trách nhiệm quản lý giám sát việc sử dụng nguồn lao động tại các phòng trong Công ty đảm bảo không làm tăng định biên lao động của Công ty.

**8. Công tác nhân sự và đào tạo:** Công ty luôn chú trọng xây dựng đội ngũ CBNV đáp ứng yêu cầu về quản lý, sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển chung của Tổng công ty cũng như Công ty. Thường xuyên rà soát, sắp xếp bố trí và đào tạo nhân sự theo hướng khai thác tối đa nguồn lực nội bộ, tập trung ưu tiên cho bộ phận kinh doanh, thị trường. Hoạt động đào tạo và tự đào tạo được thường xuyên thực hiện liên tục, trong năm Công ty đã tổ chức 151 lượt đào tạo tại chỗ và 257 lượt đào tạo từ bên ngoài.

Công ty đã xây dựng, điều chỉnh, bổ sung và ban hành các Quy định, Quy chế về công tác cán bộ, tuyển dụng, đào tạo và tiền lương, thể hiện sự quan tâm cao của Doanh nghiệp đến lợi ích của người lao động trong khuôn khổ Pháp luật hiện hành, nhằm động viên, khích lệ người lao động phát huy sáng tạo, đoàn kết xây dựng Công ty ngày càng phát triển.

**9. Công tác thực hành tiết kiệm, chống lãng phí:** Công ty đã tăng cường công tác thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; cải cách hành chính và nâng cao năng lực bộ máy quản lý, điều hành nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng công ty và Công ty trong giai đoạn mới. Xây dựng chương trình hành động thực hành tiết kiệm, chống lãng phí năm 2021 và đã được toàn thể CBNV trong Công ty hưởng ứng thực hiện.

### III. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021

#### 1. Kết quả

**Một số chỉ tiêu chính về kết quả kinh doanh năm 2021:**

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2020	KH 2021	TH 2021	%TH 2021/ TH 2020	% TH/ KH
1	Sản lượng	Tấn	194.978	215.670	215.802	111%	100,1%
	- Đạm Phú Mỹ	Tấn	149.773	140.000	140.042	93%	100%
	- NPK Phú Mỹ	Tấn	19.141	30.000	30.059	157%	100%
	- Kali Phú Mỹ	Tấn	25.027	30.001	30.031	120%	100%
	- Các loại phân bón khác	Tấn	1.038	15.669	15.669	1613%	100%
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1.300,85	2.043,44	2.065,35	159%	101%
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	11,04	25,74	48,15	436%	187%
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	8,79	20,59	38,40	437%	186%

#### 2. Đánh giá chung

Đối với Đạm Phú Mỹ: Công ty đã triển khai xây dựng các chính sách bán hàng linh hoạt, phù hợp, tận dụng thời cơ thị trường để đi trước đối thủ, tạo điều kiện cho việc chủ động ra hàng và gia tăng hiệu quả kinh doanh của Công ty và HTPP, điều tiết nguồn hàng ổn định vì vậy kết quả tiêu thụ Đạm Phú Mỹ năm 2021 đạt 100% so với kế hoạch đề ra.

Đối với NPK Phú Mỹ: Việc nâng cao chất lượng sản phẩm kết hợp, áp dụng các chính sách bán hàng phù hợp và sự đồng hành của hệ thống phân phối đã đã giúp kết quả kinh doanh sản phẩm NPK Phú Mỹ năm 2021 đạt 100% kế hoạch năm, vượt 57% so với năm 2020.

Đối với Kali Phú Mỹ: Công ty đã xây dựng được chính sách giá bán bám sát thị trường, được các Nhà phân phối đánh giá đủ hấp dẫn. Bên cạnh đó, nhận định và đánh giá chính xác về xu hướng thị trường giúp Công ty tận dụng tốt các thời điểm và cơ hội kinh doanh. Tính đến hết năm 2021, sản lượng kinh doanh Kali Phú Mỹ 100% kế hoạch, vượt 20% so với năm 2020.

Doanh thu thực hiện năm 2021 đạt 101% kế hoạch năm và vượt 59% so với thực hiện năm 2020.

Lợi nhuận trước thuế thực hiện năm 2021 đạt 187% kế hoạch năm và vượt 336% so với thực hiện năm 2020.

Các hoạt động kinh doanh hiệu quả, định hướng phát triển bền vững đã góp phần nâng cao giá trị công ty đem lại quyền lợi cho các cổ đông thông qua việc cơ cấu cổ đông thay đổi theo hướng chất lượng, thị giá cổ phiếu tăng cao hơn 100%, có những thời điểm cổ phiếu PMB là cổ phiếu tăng giá tốt nhất thị trường chứng khoán Việt Nam.

## **B. Kế hoạch hoạt động kinh doanh năm 2022**

Cuộc khủng hoảng chính trị Nga - Ucraina ngày 24/02/2022 đã tác động trực tiếp đến nguồn cung cũng như nguyên liệu sản xuất một số mặt hàng phân bón chính như urea, kali. Bên cạnh đó, ảnh hưởng dịch Covid 19 tiếp tục tác động trên cả nước nói chung và khu vực miền Bắc sẽ khiến thị trường phân bón miền Bắc trong năm 2022 được dự báo sẽ đầy khó khăn, thách thức. Một số yếu tố liên quan khác có thể kể tới như sau:

Diện tích canh tác nông nghiệp năm 2022 cơ bản sẽ không có nhiều biến động, nhu cầu sử dụng cho chăm bón vẫn tiếp tục có xu hướng giảm về chất và lượng. Hầu hết các địa phương phía Bắc đang triển khai mạnh mẽ việc chuyển đổi cơ cấu cây trồng cũng như cơ cấu kinh tế. Hiện tượng nông dân bỏ canh tác và già hóa đối tượng làm nông nghiệp diễn ra khá phổ biến, đặc biệt tại các khu vực trồng cây lương thực. Tình hình dịch bệnh tiếp tục diễn biến phức tạp dự báo tiềm ẩn nhiều rủi ro, điều này tác động lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của nhiều ngành nghề, trong đó có lĩnh vực nông nghiệp.

Áp lực tài chính, công nợ đè nặng đối với Công ty cũng như toàn bộ HTPP, song hành cùng tâm lý “nghe ngóng” và dự báo thị trường sẽ hạ nhiệt và bước vào nhịp điều chỉnh giảm có thể xem là các yếu tố tác động “kép” ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu của Công ty.

Giá nguyên nhiên liệu tăng cao ảnh hưởng đến chi phí kinh doanh của toàn hệ thống cùng với việc tiếp tục thực hiện các quy định phòng chống dịch sẽ chiếm phần lớn trong chi phí kinh doanh phân bón đòi hỏi tiếp tục phải có các chính sách tồn kho, điều độ hàng hóa phù hợp để vừa đảm bảo có sự hiện diện, sẵn có của hàng hóa vừa đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả.

Trong bối cảnh đầy bất ổn và biến động nêu trên, Công ty đã nhận diện đầy đủ tình hình nhằm xây dựng các kịch bản, phương án kinh doanh với mục tiêu hoàn thành các chỉ tiêu, nhiệm vụ chính như sau:

## **I. Mục tiêu và nhiệm vụ trọng tâm 2022**

**1. Mục tiêu:** Khắc phục cơ bản khó khăn và tồn tại của năm 2021; Ổn định, phát triển thị trường, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh để đạt và vượt các chỉ tiêu chính sau đây:

- Tổng sản lượng tiêu thụ : 240.000 tấn
- Tổng doanh thu : 3.105 tỷ đồng
- Tổng chi phí : 3.087 tỷ đồng
- Lợi nhuận trước thuế : 18,18 tỷ đồng
- Lợi nhuận sau thuế : 14,54 tỷ đồng
- Thuế và các khoản phải nộp NSNN : 4,85 tỷ đồng
- Tỷ lệ chia cổ tức : 10%

## **2. Những nhiệm vụ trọng tâm năm 2022**

- a) Tập trung mọi nguồn lực cho công tác bán hàng, nỗ lực hoàn thành kế hoạch SXKD năm 2022. Tổ chức hoạt động kinh doanh và đầu tư năm 2022 đạt mục tiêu: An toàn, hiệu quả và tiết kiệm.
- b) Là doanh nghiệp dẫn đầu về HTPP và hậu cần rộng khắp, bao phủ các vùng trọng điểm.
- c) Là sự lựa chọn đầu tiên của người tiêu dùng trong gói sản phẩm phân bón chất lượng cao phục vụ nông nghiệp.
- d) Áp dụng công nghệ 4.0, chuyển đổi số vào hoạt động kinh doanh. Định hướng bộ sản phẩm hướng tới các giải pháp canh tác hiện tại, phù hợp với sự thay đổi phương thức sử dụng phân bón trong thời gian tới.
- e) Tăng cường hoạt động nhằm gia tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm. Kiểm soát chi phí quản lý, bán hàng, nâng cao hiệu quả kinh doanh.
- f) Nâng cao chất lượng dịch vụ hậu cần, xây dựng hình ảnh khác biệt với các đối thủ cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ tối ưu ngay từ nội bộ cho đến đối với các đối tác bên ngoài.
- g) Tiếp tục thực hiện hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp theo định hướng tập trung mọi nguồn lực cho hoạt động kinh doanh chính, xây dựng văn hóa và thương hiệu Công ty gắn liền với văn hóa và thương hiệu PVFCCo.



- h) Đảm bảo quyền và lợi ích các cổ đông cũng như không ngừng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động Công ty.

## **II. Các giải pháp**

Trong năm 2022 Công ty cần nỗ lực tiếp tục vượt khó và tập trung mọi nguồn lực cho công tác bán hàng, phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

### **1. Về công tác quản lý và tổ chức bộ máy, nguồn nhân lực:**

- Bộ máy quản lý: Từng bước áp dụng công nghệ 4.0, chuyển đổi số vào hoạt động sản xuất kinh doanh, chuẩn hóa thang bảng lương KPI trên mọi hoạt động của Công ty và gắn liền với hoạt động kinh doanh. Triệt để đánh giá kết quả công việc thông qua hệ thống KPI, xây dựng cơ chế lương, thưởng, chế độ đãi ngộ xứng đáng để thu hút nhân lực chất lượng cao, giữ chân nhân sự có năng lực, kinh nghiệm gắn bó với Công ty, từ đó thúc đẩy NLD hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ cao nhất.
- Thực hiện các chương trình đào tạo nhằm nâng cao trình độ và chất lượng NLD, từ đó phân loại và có chính sách phát triển nhân sự phù hợp với sự thay đổi của thị trường.
- Từng bước chuyển dần các bộ phận gián tiếp sang phục vụ cho hoạt động kinh doanh thông qua việc sử dụng công nghệ thông tin tương tác với khách hàng. Xây dựng bộ phận chăm sóc, thông tin khách hàng từ xa để hỗ trợ cán bộ thị trường cũng như tương tác trực tiếp với hệ thống kinh doanh và người tiêu dùng.
- Phát triển hệ thống cán bộ bán hàng vệ tinh tại các vùng thị trường trọng điểm cùng với hệ thống các cán bộ kỹ thuật để đưa sản phẩm đến sát người tiêu dùng.
- Từng bước nâng cao CBTT thành các cán bộ giám sát vùng, phụ trách hệ thống cán bộ bán hàng, cán bộ kỹ thuật tại địa phương.

### **2. Về công tác kinh doanh:**

#### **a) Phân tích, dự báo thị trường:**

- Nâng cao công tác phân tích, dự báo thị trường, theo sát diễn biến giá Thế giới, các khu vực trong nước và đối thủ cạnh tranh để có quyết sách kinh doanh phù hợp.
- Xây dựng nhiều kịch bản kinh doanh, thích ứng linh hoạt với biến động của thị trường, quản trị rủi ro và thích ứng với nhiều yếu tố khách quan tác động đến hoạt động bán hàng của Công ty.

**b) Chính sách bán hàng:**

- Xây dựng chính sách bán hàng riêng biệt cho các công thức NPK mới.
- Hoàn thiện các chính sách bán hàng đã và đang triển khai theo hướng tập trung hỗ trợ các Nhà phân phối có sản lượng lớn, khả năng tăng trưởng sản lượng (Chính sách bán hàng trả chậm, đặt cọc, chiết khấu...)
- Tiếp tục hoàn thiện và triển khai mạnh các chính sách gửi kho khách hàng đặc biệt trong giai đoạn trước vụ.
- Chuẩn bị kịch bản, chính sách bán hàng linh động thích ứng với thực tế thị trường, với những thay đổi trong hoạt động kinh doanh như bán hàng xá, bán hàng theo lô NPK.

**c) Sản phẩm:**

- Tiếp tục triển khai bộ sản phẩm phân bón Phú Mỹ gắn với vùng thị trường.
- Tận dụng các cơ hội thị trường, chủ động tham gia sâu rộng hơn nữa vào kinh doanh các loại phân bón khác nhằm tăng thị phần với các loại phân bón chính, tăng doanh thu và tăng năng suất lao động, nâng cao tính tự chủ của Công ty.
- Đảm bảo chất lượng ổn định, đáp ứng thị hiếu bà con và thị trường. Kiên quyết không đưa ra thị trường các sản phẩm không đảm bảo chất lượng. Tiếp tục duy trì chính sách cam kết xử lý sản phẩm không phù hợp trong vòng 24h kể từ khi phát hiện sự cố.
- Tăng cường bổ sung các dòng công thức NPK phù hợp, hàm lượng dinh dưỡng vừa đủ với giá thành cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu canh tác thực tế tại thị trường miền Bắc, chủ yếu cho các loại cây trồng chiếm diện tích canh tác lớn nhưng có giá trị kinh tế thấp.

**d) Hệ thống phân phối:**

- Phát triển HTPP bền vững, tìm kiếm và xây dựng các phương án dự phòng/thay thế HTPP hiện hữu tại từng khu vực thị trường.
- Tiếp tục sàng lọc, phát triển hệ thống phân phối theo hướng lựa chọn các đối tác có nguồn lực ổn định, tiềm năng phát triển tốt, đồng hành lâu dài.
- Ưu tiên tập trung tìm kiếm các bạn hàng tại các vùng thị trường mới, tiềm năng: khu vực thị trường trống, tiềm năng chưa khai thác, bồi dưỡng các C2 lớn tại một số vùng thị trường trọng điểm để dự phòng/thay thế khi thị trường có biến động.

- Áp dụng chính sách gửi kho linh hoạt với HTPP bộ sản phẩm Phú Mỹ để tăng khả năng cạnh tranh và chiếm sẵn chân hàng tại thị trường. Tiếp tục thực hiện chính sách bảo hành sản phẩm trong vòng 24 giờ trên toàn bộ thị trường miền Bắc.

**e) Hậu cần và chính sách hỗ trợ bán hàng:**

- Phối hợp nâng cao năng lực tại các kho cảng để có khả năng tiếp nhận được hàng xá. Tiếp tục đầu tư hệ thống, thiết bị hỗ trợ làm hàng tại các kho cảng của Công ty.
- Áp dụng chính sách gửi kho linh hoạt với HTPP bộ sản phẩm Phú Mỹ để tăng khả năng cạnh tranh và chiếm sẵn chân hàng tại thị trường. Tiếp tục duy trì chính sách giải quyết khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm trong vòng 24h kể từ khi phát hiện sự cố.
- Xây dựng chính sách XTTM tập trung theo vùng thị hiếu, thời điểm mùa vụ và loại cây trồng đặc thù.
- Xây dựng chính sách thưởng chương trình (Hội thảo, bán hàng trực tiếp) và ấn vật phẩm đối với cửa hàng C2/tổ chức Hội/HTX nhằm hỗ trợ và kích thích bán hàng.
- Phân bổ nguồn lực chương trình hỗ trợ bán hàng theo hướng ưu tiên các Nhà phân phối tăng trưởng sản lượng, Nhà phân phối mới, sản phẩm mới.
- Phối hợp, hướng dẫn và đào tạo cho Nhà phân phối chủ động tổ chức các chương trình Bán hàng cho hệ thống cửa hàng các cấp, đặc biệt trong các giai đoạn ảnh hưởng dịch bệnh.

**3. Công tác tài chính kế toán:**

- Chủ động tìm kiếm các nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh thường xuyên của Công ty, tiến tới xem xét phát hành thêm cổ phiếu để tăng nguồn vốn cho các hoạt động sản xuất thường xuyên.
- An toàn và phát triển vốn: Tận dụng nguồn lực tài chính tăng khả năng quay vòng vốn nhằm mang lại hiệu quả kinh tế tối ưu. Tìm kiếm các nguồn vốn bổ sung cho việc kinh doanh hàng tự doanh.
- Xây dựng quy trình, quy chế liên quan đến quản lý và thu hồi công nợ trên cơ sở đánh giá, chấm điểm, phân loại khách hàng thường xuyên để có các chính sách khác nhau (chiết khấu, thời hạn thanh toán, đặt cọc).
- Tăng cường công tác phân tích, đánh giá hiệu quả các phương án kinh doanh. Đánh giá được hiệu quả từng mặt hàng, từng vùng tiêu thụ để có được sự lựa chọn hợp lý nhất trong việc mua và bán hàng.

- Phối hợp cùng bộ phận kinh doanh trong việc đánh giá “sức khỏe” hệ thống phân phối để có cơ sở đề xuất chính sách phù hợp với từng Nhà phân phối cụ thể.

#### **4. Công tác thực hành tiết kiệm chống lãng phí:**

- Xây dựng chương trình hành động thực hành tiết kiệm chống lãng phí năm 2022.
- Quản lý và kiểm soát chi phí chặt chẽ ở tất cả các công đoạn, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, tiết giảm chi phí để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Trên đây là nội dung báo cáo kết quả kinh doanh năm 2021 và các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh chính năm 2022 kính báo cáo Đại hội.

Kính chúc Đại hội thành công tốt đẹp.

**GIÁM ĐỐC**



**Lương Anh Tuấn**