

THAM LUẬN
BÁO CÁO CÁC GIẢI PHÁP TỐI ƯU NGUỒN LỰC, THỨC ĐẦY
SẢN XUẤT KINH DOANH KHÂU SAU CỦA
CÔNG TY CỔ PHẦN PHÂN BÓN DẦU KHÍ CÀ MAU

- 1. Phân tích, đánh giá về thị trường kinh doanh trong nước và quốc tế, những thuận lợi, khó khăn, các rủi ro có thể tác động đến hoạt động của đơn vị trong năm 2023**
 - Nhu cầu phân bón năm 2023 được dự báo tăng trở lại sau khi tụt giảm nghiêm trọng trong năm 2022 do giá cả đầu vào của sản xuất đã điều chỉnh về mức hợp lý hơn, đảm bảo cạnh tranh có hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh phân bón tăng trưởng sản lượng sản xuất và kinh doanh.
 - Nhu cầu tiêu thụ các mặt hàng nông sản chủ lực như gạo, lúa mì, ngũ cốc... duy trì ở mức cao do chính sách ưu tiên an ninh lương thực của các quốc gia trên thế giới.
 - Bất ổn tình hình chính trị thế giới làm kinh tế toàn cầu tăng trưởng chậm lại; gia tăng khả năng suy thoái trong ngắn hạn, ảnh hưởng chung đến toàn thế giới.
 - Giai đoạn từ 2022-2024 sẽ có thêm ít nhất 20 nhà máy với công suất bổ sung 26 triệu tấn, trong đó Ấn Độ đóng góp 4 nhà máy với hơn 5 triệu tấn, điều này sẽ giúp Ấn Độ giảm lượng nhập khẩu urea trong thời gian tới.
 - Giá thành sản xuất các nhà máy urea ở khu vực Đông Nam nhìn chung cao hơn so với nhiều khu vực khác như Nga, Trung Đông, Baltic, Trung Quốc và điều này hàm nghĩa việc cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu sẽ khó khăn hơn cho các nhà máy ở khu vực Đông Nam Á.
 - Xu hướng nhập khẩu phân bón nói chung và urea nói riêng từ nước ngoài vào thị trường nội địa vẫn có xu hướng gia tăng đặc biệt là từ Brunei và Indonesia.
 - Giá Kali và DAP tăng cao gây khó khăn cho việc nhập khẩu các mặt hàng này làm NVL sản xuất NPK Cà Mau đồng thời khó khăn trong công tác tự doanh.
 - Lạm phát, giá cả hàng hóa tăng kéo theo thu nhập người dân giảm, nông dân giảm nhu cầu sử dụng phân bón chuyển sang phân bón giá rẻ.
 - Thời tiết khí hậu dự báo sẽ bị ảnh hưởng bởi hiện tượng El Nino kéo dài trong năm 2023, tác động lớn đến hoạt động nông nghiệp; cạnh tranh khí cho sản xuất điện-đạm. Nhu cầu khí cho sản xuất điện tăng, giá dầu vẫn neo ở mức cao dẫn đến giá khí phân bổ cho sản xuất đạm tăng kếp.
 - Giá phân bón thế giới bắt đầu giảm từ 2 tháng cuối năm 2022 và tiếp tục giảm trong năm 2023 sau quá trình tạo đỉnh lịch sử năm 2022.
 - Thị trường NPK cạnh tranh khốc liệt. Hiện nay có khoảng 800 doanh nghiệp sản xuất (khu vực phía Nam chiếm khoảng 70%). Trong đó, có khoảng hơn 20 đơn vị sản xuất phân bón NPK quy mô lớn, công nghệ tiên tiến như Bình Điền, Phú Mỹ, Hàn Việt, Việt Nhật, Ba Con Cò, Phân Bón Miền Nam...và rất nhiều đơn vị đang sản xuất, phối trộn hoặc nhập khẩu NPK để kinh doanh.
 - Tình trạng dư cung NPK được dự báo tiếp tục duy trì trong năm 2023 với tổng sản lượng cung ứng dự kiến khoảng 3,8 triệu tấn trong khi tổng nhu cầu dự kiến khoảng

3,36 triệu tấn. Thị trường dư cung gây áp lực cạnh tranh lớn đối với các nhà sản xuất và nhập khẩu NPK trong đó có Phân bón Cà Mau.

- Với việc xâm nhập thành công thị trường NPK 2 năm vừa qua, sản phẩm được đánh giá tốt về mặt chất lượng là tiền đề quan trọng để năm 2023 tiếp tục đẩy mạnh tiêu thụ các sản phẩm NPK Cà Mau ra thị trường.

2. Các giải pháp cụ thể, khả thi hoàn thành các mục tiêu, chỉ tiêu sản xuất kinh doanh trong năm 2023

a) Giải pháp trong sản xuất

- Để đạt sản lượng 950 nghìn tấn Urê, Nhà máy phải vận hành với công suất bình quân 114%, vận hành liên tục chỉ được dừng máy tối đa 16 ngày (trong điều kiện hoàn thành nâng công suất sau BDTT lên 115% và lượng NH₃ thiếu được mua bổ sung từ bên ngoài).
- Triển khai đưa vào sử dụng các chương trình/đề án tối ưu hóa và tiết kiệm năng lượng nâng cao hiệu quả sản xuất như:
 - o Đầu tư các hệ thống để thu hồi tối đa các nguồn khí tại Nhà máy (CO₂ để sản xuất CO₂ thực phẩm, thu hồi H₂, Nitơ...).
 - o Lắp đặt hệ thống ORC nhằm tận dụng các nguồn nhiệt thải có nhiệt độ thấp để phát điện.
 - o Thay thế, nâng cấp đệm tại tháp làm mát bằng chủng loại đệm mới có hiệu suất giải nhiệt cao hơn.
 - o Thay burner hiện hữu tại thiết bị reforming thứ cấp bằng loại burner mới có hiệu suất cao hơn, qua đó, tiết giảm tiêu hao năng lượng cho máy nén K04421.
 - o Thu hồi hơi LMS xưởng Urea, giúp tiết giảm tiêu hao năng lượng khoảng 120000 GJ/năm.
 - o Lắp đặt bổ sung hệ thống RO thu hồi và tinh chế các nguồn nước thải trong Nhà máy.
- Làm việc với đơn vị bản quyền cải tiến công nghệ nhà máy để nâng công suất nhà máy, dự kiến đến năm 2025 sẽ nâng công suất lên 2-3%.
- Tìm kiếm đối tác để phát triển dự án Hydro xanh.
- Phát triển nguồn nhân lực để nắm bắt xử lý kịp thời các tình huống.
- Lắp đặt hệ thống nạp liệu mới cho phân xưởng NPK giúp đa dạng hóa nguồn nguyên liệu sản xuất NPK. Tiếp tục nghiên cứu đề xuất các giải pháp để tối ưu thời gian đặt hàng, thời gian chờ nguyên phụ liệu sản xuất...
- Nghiên cứu đa dạng hóa nguồn nguyên, nhiên liệu cho sản xuất urê, NPK tăng tính linh hoạt, chủ động và bền vững trong hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tiếp tục triển khai nghiên cứu các dự án để mở rộng phát triển như Dự án Nhà máy sản xuất Urê từ nguồn khí của Tập đoàn Petronas.
- Tập trung mở rộng kéo dài chuỗi sản phẩm để phát triển bền vững.

b) Giải pháp trong kinh doanh

- Đẩy mạnh nghiên cứu và sớm đưa ra thị trường các sản phẩm mới có giá trị gia tăng

cao, phù hợp với định hướng chiến lược và lợi thế cạnh tranh của công ty. Có thêm sản phẩm mới mang Thương hiệu “Phân bón Cà Mau”.

- Tập trung công tác phát triển thị trường, tăng thị phần Phân bón Cà Mau trong toàn ngành phân bón và tăng độ nhận diện thương hiệu Phân bón Cà Mau trong đối tượng khách hàng mục tiêu khu vực trọng điểm.
- Tăng cường kinh doanh sản phẩm tự doanh, tăng cường xuất khẩu, đặc biệt tăng cường kinh doanh quốc tế.

c) Giải pháp tài chính và đầu tư

- Xây dựng các phương án kinh doanh, quản trị dòng tiền, quản trị giá thành/chi phí.
- Xây dựng chiến lược vốn.
- Tập trung hoàn thành quyết toán các dự án đầu tư đã hoàn thành đưa vào hoạt động.
- Quản trị danh mục đầu tư làm cơ sở, công cụ để triển khai thực hiện các mục tiêu từ phân bổ nguồn lực đến thực hiện, giám sát dự án đầu tư, tìm kiếm và xúc tiến đầu tư.

d) Giải pháp trong quản trị và chuyển đổi số

- Triển khai kế hoạch chi tiết, giao mục tiêu cụ thể đến các đơn vị và truyền thông nội bộ để nỗ lực thực hiện hoàn thành các chỉ tiêu phân đấu.
- Triển khai đồng bộ, khoa học, linh hoạt tổng thể các nhóm giải pháp trọng tâm về cơ chế, chính sách, quản trị, tài chính, đầu tư, thị trường, khoa học, công nghệ, đào tạo, phát triển đội ngũ.
- Tiếp tục đào tạo, nâng cấp, sử dụng đội ngũ chuyên gia. Số lượng chuyên gia được công nhận năm 2023 đạt 04 chuyên gia.
- Xây dựng nhánh nhân sự nghiên cứu phát triển cho phần công nghiệp hóa chất và điều khiển - tự động hóa: Hoàn thiện đề án và chương trình nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới; Hoàn thiện lựa chọn, sắp xếp và định hình đội ngũ nhân sự phục vụ định hướng phát triển.
- Hoàn thiện hệ thống quản trị theo Thông lệ quản trị công ty tốt nhằm tăng sức cạnh tranh và giá trị thị trường của Phân bón Cà Mau.
- Tiếp tục xây dựng văn hóa công ty tạo môi trường và động lực phát triển bền vững.
- Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu datawarehouse và kết nối các hệ thống ứng dụng trên nền tảng công nghệ thông tin.
- Tiếp tục tập trung công tác triển khai chuyển đổi số, hệ thống quản trị nguồn nhân lực doanh nghiệp ERP, xây dựng chiến lược tổng thể với việc xác định tầm nhìn số, lộ trình triển khai cụ thể và tích hợp, đồng bộ thông tin/dữ liệu hóa SXKD với Tập đoàn.
- Triển khai nâng cấp An ninh mạng toàn diện trong toàn công ty.
- Triển khai chiến lược và báo cáo Phát triển bền vững ESG để bổ sung hoàn thiện vào mục tiêu chiến lược Công ty.

3. Dự kiến năng suất lao động và các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận sau khi áp dụng các giải pháp

| Stt | Chỉ tiêu | ĐVT | KH 2023 HDTV PVN duyệt | KH 2023 TGD PVN giao | KH 2023 sau áp dụng các giải pháp | Chênh lệch | |
|------------|---|-----------|---------------------------------|-------------------------------|--|------------|-----------|
| A | B | C | 1 | 2 | 3 | 4=3-1 | 5=3-2 |
| I | Sản lượng sản xuất | | | | | | |
| - | Urê quy đổi | Nghìn tấn | 882 | 950 | 950 | 68 | 0 |
| - | NPK | Nghìn tấn | 160 | 200 | 200 | 40 | 0 |
| II | Sản lượng tiêu thụ | | | | | | |
| - | Urê | Nghìn tấn | 760 | | 822 | 62 | |
| - | NPK | Nghìn tấn | 160 | | 180 | 20 | |
| - | Đạm chức năng | Nghìn tấn | 100 | | 100 | 0 | |
| - | Tự doanh | Nghìn tấn | 211 | | 221 | 10 | |
| III | Kế hoạch tài chính Toàn Công ty (Hợp nhất) | | | | | | |
| 1 | Tổng doanh thu (*) | Tỷ đồng | 13.458,5 | 18.634 | 14.865,6 | 1.407,1 | (3.768,4) |
| 2 | Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 1.460,5 | 1.680 | 2.049,1 | 588,6 | 369,1 |
| 3 | Năng suất lao động bình quân (theo doanh thu) | Trđ/ng/th | 819,8 | | 905,6 | 85,8 | |

(*) Doanh thu sau khi áp dụng các giải pháp tăng sản lượng, tối ưu hóa các hoạt động của Nhà máy, quản trị có khả năng đạt 14.865,6 tỷ đồng (các dữ liệu đầu vào theo KH 2023 được HDTV PVN phê duyệt) cao hơn Kế hoạch năm 2023 được HDTV PVN phê duyệt 1.407,1 tỷ đồng. Tuy nhiên vẫn thấp hơn 3.768,4 tỷ đồng so với mục tiêu TGD PVN giao.

Để đạt được các chỉ tiêu sau khi áp dụng các giải pháp ở trên đã là thách thức lớn của PVCFC vì doanh thu của PVCFC phụ thuộc nhiều vào giá phân bón trên thị trường. Thực tế 2 tháng đầu năm 2023 giá bán bình quân là 10.837 đ/kg trong khi giá bán KH 2023 là 11.193 đ/kg. Trong khi đó giá khí nguyên liệu chính đầu vào thì có chiều ngược lại là cao hơn giá khí kế hoạch (Giá khí KH đang được tính theo PA giá dầu 70 USD/thùng, giá dầu bình quân 2 tháng đầu năm 2023 là 82,63 USD/thùng).

4. Các kiến nghị, đề xuất

Công ty Cổ phần Phân bón Dầu khí Cà Mau kính đề nghị Tập đoàn Dầu khí Việt Nam xem xét, hỗ trợ:

- Cung cấp đủ lượng khí PM3-CAA đảm bảo cho nhà máy Đạm Cà Mau vận hành ổn định, tối đa công suất để đạt được chỉ tiêu sản lượng kế hoạch, chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn công bố.
- Kiến nghị lên Quốc hội sớm thông qua phương án sửa đổi, bổ sung Luật 71/2014/QH13 thuế giá trị gia tăng về phân bón ban hành ngày 26/11/2014, đưa mặt hàng phân bón vào diện chịu thuế VAT với mức thuế 0% để tạo điều kiện phát triển sản xuất nông nghiệp.
- Tập đoàn chỉ đạo PVGas tính toán các yếu tố tác động để giảm cước phí vận chuyển (tariff) qua đường ống dẫn khí PM3-Cà Mau từ đó giảm giá khí nguyên liệu đầu vào giúp giảm chi phí sản xuất, tăng hiệu quả SXKD trong tình hình giá phân bón xuống thấp.