

## **ĐỊNH HƯỚNG, KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2023**

Kính gửi: Quý cổ đông

Căn cứ báo cáo của Tổng Giám đốc (TGD) về sản xuất kinh doanh (SXKD) của năm 2022; HĐQT Công ty đã tiến hành phân tích kỹ bối cảnh, dự báo tình hình và định hướng các hoạt động đầu tư, phát triển SXKD năm 2023 của Công ty như sau:

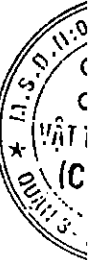
### **I. DỰ BÁO TÌNH HÌNH NĂM 2023**

1. Tình hình thế giới dự báo tiếp tục diễn biến phức tạp, khó lường. Trong nước, kinh tế vĩ mô có sự ổn định, nhưng giữa các biến động khó lường của nền kinh tế toàn cầu, cộng thêm từ nội tại trong nước, nhiều dự báo năm 2023 sẽ là năm khó khăn đối với kinh tế Việt Nam.

2. Giá xăng dầu thế giới theo dự báo vẫn biến động khó lường do căng thẳng địa chính trị các nước, cuộc chiến tranh Nga – Ukraine,...; mức cầu về nhiên liệu trong nước thấp do sản xuất kinh doanh khó khăn, nguồn vốn cho đầu tư công của Chính phủ gặp nhiều khó khăn, tiêu dùng giảm. Với diễn biến chiết khấu bán hàng của các đầu mối xăng dầu (cũng là 2 cổ đông lớn) đang bán hàng cho COMECO trong năm 2022 và mức chiết khấu bán xăng dầu trong tháng 01/2023 tiếp tục duy trì ở mức thấp (bình quân khoảng 295 đồng/lít) dẫn đến lợi nhuận kinh doanh của Công ty đạt được rất thấp. Kế hoạch lợi nhuận năm 2023 từ hoạt động kinh doanh xăng dầu đang được xây dựng trên giả định mức chiết khấu bình quân đạt 750 đồng/lít xăng dầu; mức chiết khấu này vẫn chưa bù đắp đủ chi phí kênh bán lẻ tại các chi nhánh xăng dầu. Tùy tình hình thị trường thực tế trong năm 2023, Công ty sẽ tìm kiếm các giải pháp kinh doanh phù hợp, tận dụng tốt các cơ hội thị trường với mục tiêu gia tăng lợi nhuận.

3. Nghị định số 95/2021/NĐ-CP và Nghị định số 83/2014/NĐ-CP về kinh doanh xăng dầu đang được sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế. Nếu các chi phí liên quan trong công thức tính giá cơ sở xăng dầu (chi phí đưa xăng dầu từ nước ngoài về cảng Việt Nam, chi phí bảo hiểm, chi phí kinh doanh định mức...) được điều chỉnh phù hợp và sát với tình hình thực tế thì sẽ đảm bảo được mức chiết khấu để doanh nghiệp duy trì hoạt động kinh doanh hiệu quả. Tuy nhiên, nếu việc điều chỉnh chu kỳ điều hành giá theo xu hướng rút ngắn dưới 10 ngày thì sẽ gây không ít khó khăn cho công tác quản lý và kinh doanh xăng dầu của Công ty.

4. Việc phân luồng giao thông, tình hình kẹt xe, thi công các công trình hạ tầng (cầu, đường), các dự án cải tạo nâng đường chống ngập, thoát nước, việc cấm xe tải, ô tô giường nằm lưu thông trong nội đô vào ban ngày, việc quy định nhập



xăng dầu ban đêm,... tiếp tục ảnh hưởng đến kinh doanh các chi nhánh xăng dầu (CNXD).

5. Các thủ tục về quản lý đầu tư xây dựng còn phức tạp, chông chéo, giá đất tăng rất cao; mặt khác, việc thuê mặt bằng của các doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn của Nhà nước ngày càng hạn chế do các quy định về sử dụng tài sản công và phải tuân thủ các quy định về đấu giá nên việc phát triển mạng lưới bán lẻ xăng dầu của Công ty gặp nhiều khó khăn.

6. Nhiều khoản chi phí tiếp tục tăng cao: tiền thuê cửa hàng xăng dầu, tiền điện, nước, tiền lương; chi phí đầu tư cải tạo mở rộng mặt bằng CNXD cho phù hợp với quy định pháp luật và đảm bảo hoạt động kinh doanh.

Từ những tác động trên và các dự báo đều cho rằng kinh tế năm 2023 sẽ đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, nền kinh tế sẽ tăng trưởng chậm lại do triển vọng kinh tế toàn cầu âm ảm. Vì vậy, kế hoạch phát triển SXKD năm 2023 của Công ty cũng được xây dựng dựa trên những đánh giá trên nhằm đảm bảo sự an toàn, ổn định và phát triển bền vững.

## **II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2023**

1. Tập trung phát triển mảng kinh doanh nhiên liệu, tìm kiếm mặt bằng để tiếp tục phát triển chi nhánh bán lẻ xăng dầu. Kinh doanh ổn định và hiệu quả, phát triển các hình thức thanh toán không dùng tiền mặt.

2. Đánh giá, điều chỉnh, bổ sung những chính sách phát triển kinh doanh, chính sách đối với các dịch vụ kinh doanh phù hợp với quy định pháp luật và tình hình thực tế để thu hút khách hàng.

3. Đầu tư, khai thác hiệu quả cơ sở vật chất, kỹ thuật để gia tăng lợi thế cạnh tranh.

4. Tiếp tục công tác quy hoạch cán bộ, đào tạo phát triển nguồn nhân lực luôn đáp ứng được các yêu cầu phát triển của Công ty, đáp ứng nhu cầu thay thế và bổ sung cán bộ. Tiếp tục xây dựng phong cách phục vụ chuyên nghiệp, ứng xử văn minh, lịch sự.

5. Đảm bảo an toàn vốn.

6. Tiếp tục chỉ đạo việc phối hợp chặt chẽ với cơ quan chức năng của tỉnh Đồng Nai để sớm được xem xét, hoàn trả các khoản đã đầu tư liên quan đến mặt bằng kho Nhơn Trạch, Đồng Nai.

## **III. CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH NĂM 2023**

1. Doanh thu : 4.000 tỷ đồng

2. Lợi nhuận sau thuế : 15 tỷ đồng

3. Chi cổ tức tối thiểu : 15%

## **IV. BIỆN PHÁP THỰC HIỆN**

### **1. Biện pháp phát triển sản xuất kinh doanh**

1.1. Thường xuyên nắm bắt chính xác thông tin thị trường để có chính sách kinh doanh hợp lý, đạt hiệu quả cao. Tiếp tục rà soát bố trí mặt bằng, cơ sở vật chất kỹ thuật các CNXD cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

1.2. Thực hiện đúng Quy trình kiểm soát hàng hóa, tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá nội bộ để đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hóa và chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Đồng thời, đảm bảo an toàn tuyệt đối về mọi mặt hoạt động SXKD của Công ty.

1.3. Rà soát lại chính sách bán hàng để điều chỉnh cho linh hoạt hơn, giao hàng đúng thời gian, thực hiện tốt các hình thức khuyến mại, có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp. Cải tiến chính sách bán hàng theo hướng gia tăng chia sẻ lợi ích với khách hàng để tăng sản lượng và thị phần; đồng thời tăng cường dịch vụ hậu mãi để giữ và thu hút khách hàng. Nghiên cứu hỗ trợ đầu tư, nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng để duy trì ổn định và phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại, đại lý bán lẻ xăng dầu.

1.4. Duy trì và phát triển hệ thống mạng lưới các CNXD bằng cách đàm phán kéo dài thời hạn hợp đồng thuê cửa hàng bán lẻ xăng dầu hiện hữu; tìm kiếm mặt bằng, đối tác để thực hiện hợp tác đầu tư phát triển thêm chi nhánh xăng dầu dưới nhiều hình thức: thuê, mua đất các khu công nghiệp; mua hoặc thuê mặt bằng, cây xăng, ...

1.5. Tập trung khai thác tối đa công suất cho thuê Tòa nhà COMECO và các mặt bằng trống của Công ty. Nghiên cứu triển khai hợp tác kinh doanh các trạm sạc xe điện tại các CNXD.

1.6. Duy trì chính sách thưởng cho các đơn vị, cá nhân tìm kiếm khách hàng mới có khả năng thanh toán tốt; giới thiệu cây xăng, địa điểm xây dựng cây xăng.

1.7. Quản lý công nợ chặt chẽ, hợp lý. Đảm bảo an toàn tài chính.

## **2. Biện pháp về đầu tư và phát triển cơ sở vật chất, khoa học công nghệ**

2.1. Đầu tư thêm trang thiết bị bán hàng hiện đại, tiếp tục đa dạng hình thức thanh toán, đẩy mạnh hình thức thanh toán qua các loại thẻ ngân hàng, thanh toán điện tử. Nghiên cứu phát triển kinh tế số.

2.2. Đầu tư sửa chữa, cải tạo, mở rộng các chi nhánh xăng dầu cho phù hợp với quy định của Nhà nước và tình hình kinh doanh.

2.3. Tiếp tục đầu tư máy móc, trang thiết bị công nghệ cao để phục vụ cho hoạt động kinh doanh, quản lý và đảm bảo an toàn, phòng chống cháy nổ. Đầu tư trang bị thêm xe bồn mới thay thế xe các xe bồn sắp hết niên hạn sử dụng để đáp ứng nhu cầu vận chuyển của Công ty.

2.4. Tiếp tục xây dựng kế hoạch chuyển hướng đầu tư tại một số mặt bằng của Công ty.

2.5. Tiếp tục triển khai áp dụng sáng kiến, giải pháp mới để tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

## **3. Biện pháp về phát triển nguồn nhân lực**

3.1. Rà soát, đánh giá lại đội ngũ cán bộ quy hoạch, bổ sung quy hoạch và đào tạo theo kế hoạch. Thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ theo đúng quy trình trong Hệ thống Quản trị chất lượng của Công ty. Rà soát, cơ cấu hợp lý nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu công việc.

3.2. Tăng cường công tác đào tạo, nâng cao kiến thức đối với cán bộ quản lý, cán bộ trẻ. Cải tiến công tác đào tạo, chú trọng hình thức đào tạo thực hành tại chỗ.

3.3. Thực hiện đối thoại với người lao động để thực hiện công tác lãnh đạo tư tưởng cho phù hợp và xem xét giải quyết nhanh các ý kiến của người lao động để khuyến khích nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

3.4. Tiếp tục rà soát Quy chế tiền lương, tiền thưởng để tiền lương, tiền thưởng thực sự phát huy tính chất đòn bẩy phát triển kinh doanh và thu hút lao động chất xám.

3.5. Phân cấp, phân quyền giải quyết công việc theo hướng chủ động trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, quản lý, điều hành và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình để nâng cao hiệu quả.

3.6. Phát huy hơn nữa vai trò các đoàn thể để thực hiện hiệu quả phong trào thi đua nhằm nâng cao năng suất lao động, phát huy dân chủ cơ sở và phát triển Văn hóa, Thương hiệu COMECO.

#### 4. Các biện pháp về tổ chức và quản lý

4.1. Nâng cao hơn nữa chất lượng công tác quản trị, đảm bảo tuyệt đối an toàn về tài sản, hàng hóa, tiền hàng trong hoạt động SXKD.

4.2. Quán triệt các quy định, chính sách đến từng NLD để NLD hiểu và thực hiện tốt. Lãnh đạo ổn định tư tưởng NLD. Chăm lo tốt đời sống vật chất và tinh thần cho NLD. Thực hiện tốt việc quản lý và động viên NLD, đoàn kết nhất trí trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Tạo môi trường làm việc an toàn, thân thiện; xây dựng nền văn hóa Công ty mạnh để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi.

4.3. Bố trí ca kíp bán hàng phù hợp hơn để gia tăng sản lượng bán hàng; thực hiện triệt để các giải pháp để tiết giảm chi phí và đảm bảo thu nhập, cải thiện đời sống người lao động.

4.4. Kiểm soát chặt chẽ các thiết bị đo lường, thực hiện hiệu chuẩn, kiểm định, bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị theo quy định.

4.5. Quản lý chặt chẽ nguồn vốn, đáp ứng vốn kịp thời cho kinh doanh, cho các dự án đầu tư. Quản lý chặt chẽ tình hình kinh doanh và công nợ; chủ động trong công tác giám sát, kiểm tra nhằm giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.

4.6. Quản lý chặt chẽ công tác phòng chống cháy nổ và huấn luyện thường xuyên công tác chữa cháy để ứng phó kịp thời các sự cố, giảm thiểu rủi ro.

4.7. Duy trì và nâng cao hiệu quả các phong trào thi đua, khen thưởng và nhân rộng các điển hình tiên tiến.

4.8. Duy trì và cải tiến Hệ thống Quản lý Chất lượng Toàn diện ISO 9001:2015. Tăng cường công tác đánh giá nội bộ, kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định, quy trình, hướng dẫn công việc; đồng thời rà soát, chỉnh sửa các Quy định về quản lý cho phù hợp với thực tiễn sản xuất kinh doanh.

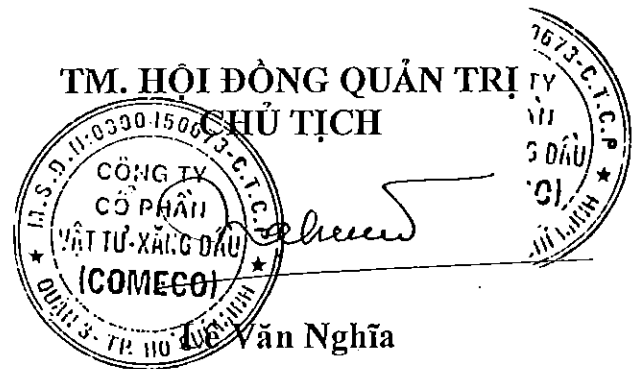
Kính thưa Đại hội,

Thị trường xăng dầu năm 2023 theo dự báo vẫn biến động khó lường do căng thẳng địa chính trị các nước, cuộc chiến tranh Nga – Ukraine vẫn còn tiếp diễn; bên cạnh đó, dự báo nền kinh tế năm 2023 sẽ tăng trưởng chậm lại do triển vọng kinh tế toàn cầu ảm đạm. Mặt khác, việc điều chỉnh Nghị định số 95/2021/NĐ-CP và Nghị định số 83/2014/NĐ-CP về kinh doanh xăng dầu trong năm 2023 sẽ ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Vì vậy, HĐQT kính trình ĐHCĐ ủy quyền cho HĐQT căn cứ vào tình hình thực tế để xây dựng và quyết định chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận sau thuế cho phù hợp.

Trên đây là dự báo và định hướng, kế hoạch của HĐQT cho hoạt động của Công ty năm 2023. HĐQT rất mong nhận được sự góp ý của các cổ đông và hy vọng cổ đông, người lao động tiếp tục đoàn kết, nỗ lực, tập trung thực hiện tốt kế hoạch để phát triển kinh doanh hiệu quả.

Sau cùng, HĐQT xin kính chúc Quý đại biểu, Quý cổ đông, người lao động Công ty lời chúc sức khỏe, hạnh phúc và thịnh vượng, chúc Đại hội thành công tốt đẹp.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông. ✓



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10

11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100