

**TỔNG CÔNG TY
THUỐC LÁ VIỆT NAM**
MST:0101216069
Số: 348 /BC – TLVN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
Hà Nội, ngày 21 tháng 4 năm 2017

BÁO CÁO
Chiến lược phát triển Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam
đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030

Căn cứ Nghị định 81/2015/NĐ-CP ngày 18/9/2015 của Chính phủ về công bố thông tin của doanh nghiệp nhà nước;

Căn cứ Quyết định số: 1331/QĐ-BCT ngày 18 tháng 4 năm 2017 của Bộ Công Thương, Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam (Tổng công ty) xin công bố Chiến lược phát triển Tổng công ty đến năm 2025, tầm nhìn 2030 như sau:

1. Mục tiêu phát triển

1.1. Mục tiêu tổng quát

- Là Tổng công ty sản xuất kinh doanh các sản phẩm thuốc lá, nguyên phụ liệu và xuất nhập khẩu thuốc lá hàng đầu tại Việt Nam và tại khu vực Đông Nam Á.
- Nâng cao năng lực hoạt động, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, sức cạnh tranh của Tổng công ty, tương xứng nguồn lực, tối đa hóa lợi ích của các cổ đông.
- Giữ vai trò nòng cốt trong ngành thuốc lá, là đơn vị giúp Nhà nước định hướng, thực thi các chính sách kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá, làm tốt vai trò là công cụ định hướng sự phát triển, tổ chức sắp xếp ngành thuốc lá.
- Là đầu mối quan trọng hợp tác với các tập đoàn thuốc lá quốc tế nhằm tận dụng vốn, công nghệ và khai thác có hiệu quả năng lực sản xuất của ngành thuốc lá Việt Nam.
- Phát triển bền vững đi đôi với bảo vệ môi trường sinh thái, thực hiện trách nhiệm xã hội, quan tâm đến sức khỏe cộng đồng.

1.2. Mục tiêu cụ thể

- Tổng doanh thu (không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt) năm 2025 dự kiến đạt mức: 32.400 tỷ đồng, đến năm 2030 dự kiến đạt 40.000 tỷ đồng; tăng trưởng bình quân 2015-2020 đạt 1,9%/năm; tăng trưởng bình quân 2020-2030 đạt 4,3%/năm.
- Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2015-2020 (sau khi loại các khoản thu nhập bất thường năm 2015) tăng trưởng bình quân 4,3%/năm, giai đoạn 2020-2030 tăng trưởng bình quân 3,1%/năm.
- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu từ năm 2025 đạt tối thiểu 14,1%.
- Nợ ngân sách đến năm 2025 dự kiến đạt 14.500 tỷ đồng, đến năm 2030 dự kiến đạt 18.200 tỷ đồng; giai đoạn 2015-2020 nợ ngân sách tăng trưởng bình quân 6,2%/năm, giai đoạn 2020-2030 tăng trưởng bình quân 4,6%/năm.
- Kinh ngạch xuất khẩu đến năm 2025 ước đạt 200 triệu USD, đến năm 2030 ước đạt 210 triệu USD; giai đoạn 2015-2020 tăng trưởng bình quân 2,5%/năm, giai đoạn 2020-2030 tăng trưởng bình quân 1%/năm.

2. Các chiến lược phát triển

2.1. Chiến lược tái cơ cấu quản trị và nguồn nhân lực

- Tái cơ cấu quản trị Tổng công ty theo hướng tăng cường tiềm lực và sức mạnh tập trung ở Công ty mẹ theo các chức năng quản trị chiến lược, công nghệ, nghiên cứu phát triển, thương hiệu, sở hữu trí tuệ, tài chính, nguồn nhân lực và kiểm soát nội bộ; Đồng thời phân quyền sâu trong từng lĩnh vực để phát huy các nguồn lực và tính chủ động sáng tạo của các công ty con.

- Thực hiện cổ phần hóa Công ty mẹ trong đó Nhà nước giữ cổ phần chi phối.

- Xây dựng và áp dụng phương pháp quản lý phối hợp định hướng chức năng với định hướng quy trình; Xây dựng cơ cấu tổ chức phối hợp giữa cơ cấu tổ chức theo chức năng và cơ cấu tổ chức theo nghiệp vụ.

- Tái cơ cấu tổ chức hoạt động kinh doanh trực tiếp tại Công ty Mẹ nhằm củng cố, phát triển công tác thị trường đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp quy định của pháp luật, tăng cường sức cạnh tranh của sản phẩm Tổng công ty với đối thủ trên thị trường.

- Phát triển nguồn nhân lực theo định hướng, kế hoạch phát triển kinh doanh từng giai đoạn. Xây dựng cơ chế đặc thù nhằm thu hút, phát triển và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực kỹ thuật, phối chế, nghiên cứu phát triển sản phẩm, công tác thị trường, xuất khẩu và tài chính.

2.2. Chiến lược sản xuất

- Sản xuất theo định hướng giảm dần độc hại trong khói thuốc theo lộ trình giảm tar, nicotine.

- Sản xuất tiêu thụ nội địa với phương châm sản phẩm có chất lượng tốt, ổn định, đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng về gu hút, khẩu vị và giá bán.

- Tiếp tục đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ sản xuất thuốc lá điều theo hướng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng đa dạng về quy cách bao, điều thuốc lá phù hợp với lộ trình giảm tar và nicotine sau năm 2020 theo các quy định của Nhà nước.

- Tổng công ty – Công ty Mẹ tiếp tục tập trung thống nhất quản lý năng lực sản xuất và sản lượng được phép sản xuất trong toàn Tổng công ty theo Giấy phép của Bộ Công Thương.

- Tối ưu hoá tổ chức sản xuất thuốc lá trong Tổng công ty nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, khai thác có hiệu quả năng lực sản xuất và máy móc thiết bị, đáp ứng nhu cầu của thị trường nội địa và xuất khẩu.

- Tối ưu hóa công tác quản lý chuỗi cung cấp nguyên phụ liệu; Tận dụng ưu thế về qui mô lớn để khai thác có hiệu quả các nguồn cung cấp với tầm nhìn dài hạn, đảm bảo đáp ứng nhu cầu về nguyên phụ liệu của Tổng công ty.

- Có lộ trình sử dụng các loại nguyên phụ liệu có độ thông khí tốt như giấy ván điều có thấu khí cao, cây đầu lọc, giấy sập có đục lỗ, sợi thuốc lá trương nở... cho các nhóm sản phẩm chủ lực, sử dụng ngay cho các sản phẩm mới từ tầm trung cấp trở lên để thực hiện lộ trình giảm tar và nicotine sau 2020.

2.3. Chiến lược phát triển nguyên phụ liệu

- Củng cố các vùng nguyên liệu đã có, loại bỏ các vùng trồng có chất lượng kém, tăng qui mô đầu tư ở các vùng trồng có chất lượng cao, điều kiện canh tác tốt. Đến năm 2025, ổn định diện tích vùng nguyên liệu, chú trọng trình độ kỹ thuật canh tác nông nghiệp đạt mức tiên tiến của thế giới, tiến đến chuyên môn hóa cao, sản xuất phần lớn các loại nguyên liệu cho thuốc lá trung cao cấp.

- Cải thiện chất lượng nguyên liệu nội địa để phù hợp hơn với yêu cầu sử dụng của các nhà máy thuốc điều, giảm dần sự phụ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu.

- Nâng cao chất lượng nguyên liệu để chuyển dần từ loại nguyên liệu làm đây sang một phần nguyên liệu bán hương và có hương phục vụ sản xuất các sản phẩm trung và cao cấp.

- Tiếp tục đầu tư mở rộng năng lực sản xuất phụ liệu thuốc lá các loại như cây đầu lọc, giấy sấp, giấy ván điều, giấy nhôm, bao bì... đáp ứng nhu cầu sản xuất nội địa và xuất khẩu phù hợp nhu cầu giảm dần tar và nicotine trong khói thuốc lá.

2.4. Chiến lược sản phẩm và thị trường

- Giữ vị thế dẫn đầu toàn ngành tại phân khúc sản phẩm phổ thông và trung cấp.

- Thống nhất quản lý thương hiệu sản phẩm và hệ thống nhận diện thương hiệu trong toàn Tổng công ty.

- Tái cơ cấu mạnh mẽ danh mục sản phẩm phổ thông nhằm gia tăng sức cạnh tranh cho các nhãn chủ lực tập trung vào các thị trường chính.

- Tổ chức quản lý các nhà phân phối trọng điểm, thiết lập cơ chế quản lý thông tin, tiến tới kiểm soát hệ thống phân phối toàn Tổng công ty.

- Tăng cường đầu tư các phương thức, nền tảng công nghệ trong hoạt động kiểm soát và thu thập, tổng hợp thông tin; xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu về sản lượng, khách hàng, giá bán, thị trường trong toàn Tổ hợp Tổng công ty.

- Phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác thị trường chuyên nghiệp, hiệu quả phù hợp với xu hướng phát triển thị trường hiện đại.

2.5. Chiến lược xuất khẩu

- Liên kết các công ty xuất khẩu và có lộ trình tổ chức lại hoạt động xuất khẩu thuốc lá điều theo định hướng tập trung đầu mỗi nhằm nâng cao lợi thế đàm phán, giao dịch ngoại thương, phát huy hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị, công nghệ, nâng cao hiệu quả xuất khẩu.

- Củng cố quan hệ với các đối tác truyền thống; Tiếp tục tìm kiếm các đối tác mới; Chú trọng phát triển thêm thị trường các nước đang phát triển và các khu vực đang có xu hướng tăng trưởng tiêu dùng thuốc lá.

- Xây dựng mạng lưới kết nối xúc tiến thương mại tại các thị trường nước ngoài thông qua các cơ quan đại diện của Việt Nam; đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuốc sở hữu nhãn hiệu của Tổng công ty và các công ty con; Từng bước xây dựng thương hiệu thuốc lá của Tổng công ty và các công ty con tại thị trường xuất khẩu.

- Đảm bảo tính hợp pháp của việc sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, tránh rủi ro và tranh chấp quốc tế và đảm bảo hiệu quả xuất khẩu.

2.6. Chiến lược khoa học công nghệ

- Xây dựng Công ty TNHH MTV Viện Thuốc lá (sau đây gọi là Viện Thuốc lá) thành doanh nghiệp khoa học công nghệ mạnh, trung tâm nghiên cứu chuyên giao về thuốc lá của Tổng công ty, ngang tầm khu vực.

- Tiếp tục đổi mới tổ chức, hoạt động công tác khoa học công nghệ của Tổng công ty.

- Phát triển sản phẩm gắn với chiến lược thị trường của Tổng công ty. Xây dựng cơ chế phối hợp giữa công tác thị trường và nghiên cứu phát triển của Tổng công ty trong công tác phát triển sản phẩm đảm bảo xu hướng tiêu dùng và tính hiệu quả.

101
TỔNG
TH
VIỆ
HÀNH

- Thống nhất quản lý về công tác nghiên cứu phát triển, công thức phối chế, bí quyết công nghệ và quy trình sản xuất các sản phẩm trong Tổng công ty.

2.7. Chiến lược tài chính

- Huy động tối đa mọi nguồn lực đáp ứng đủ nhu cầu vốn cho Công ty mẹ và các công ty con bằng các phương thức hợp pháp, trên cơ sở đảm bảo cơ cấu vốn hợp lý ở từng thời kỳ và phù hợp với định hướng tái cơ cấu Tổng công ty;

- Có các chính sách tài chính hợp lý để tập trung vốn vào ngành nghề kinh doanh chính, đẩy mạnh đầu tư cho khoa học công nghệ và phát triển thị trường;

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong toàn Tổng công ty, từ năm 2025 đạt tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn Chủ sở hữu tối thiểu là 14,1%;

- Hoàn thiện công tác kế toán tài chính và kế toán quản trị trong toàn Tổng công ty theo hướng hiện đại hóa nhằm cung cấp thông tin chính xác, đầy đủ, kịp thời cho công tác quản trị nội bộ và theo yêu cầu các cơ quan quản lý nhà nước;

- Xây dựng các chính sách, hệ thống kiểm soát và quản trị rủi ro, tăng cường quản lý vốn đầu tư vào doanh nghiệp khác thông qua người đại diện phần vốn.

3. Các giải pháp thực hiện chiến lược

3.1. Giải pháp tái cơ cấu hệ thống quản trị, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

- Tái cơ cấu một số chức năng quản trị như sau: Quản trị công tác nghiên cứu phát triển, quản trị nguồn nhân lực, quản trị Tài chính – Kế toán, quản trị Thương hiệu - Truyền thông, quản trị Chiến lược - Kế hoạch, Kiểm soát nội bộ theo định hướng tăng cường tăng cường tiềm lực và sức mạnh tập trung ở Công ty mẹ đồng thời phân quyền sâu trong từng lĩnh vực để phát huy các nguồn lực và tính chủ động sáng tạo của các công ty con.

- Thực hiện triệt để việc phân quyền, ủy quyền và chịu trách nhiệm trong xử lý các nhiệm vụ, chức năng của cán bộ quản lý cấp cao của Tổng công ty.

- Xây dựng và phân định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các phòng, ban chuyên môn.

- Tái cơ cấu tổ chức hoạt động kinh doanh trực tiếp tại Công ty Mẹ; Tiếp tục tái cơ cấu 02 công ty thương mại thuốc lá trực thuộc Công ty Mẹ theo định hướng chuyên nghiệp, hiệu quả và phù hợp với xu hướng phát triển thị trường hiện đại.

- Xây dựng và thực thi hệ thống kiểm soát quy trình, phòng ngừa rủi ro.

- Chuẩn hóa về công khai và minh bạch hóa thông tin trong toàn Tổng công ty.

- Xây dựng ISO hoặc phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại khác để phục vụ hoạt động Cơ quan Văn phòng Tổng công ty.

- Xây dựng cơ chế đặc thù để thu hút, đào tạo, phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực có chất lượng cao, đặc biệt là các chuyên gia trong lĩnh vực kỹ thuật, phối chế và nghiên cứu phát triển sản phẩm.

- Phát triển đội ngũ cán bộ, chuyên viên, nhân viên làm công tác thị trường chuyên nghiệp đảm bảo đáp ứng được yêu cầu giữ vững, phát triển thị trường của Tổng công ty trong và ngoài nước.

3.2. Giải pháp về thị trường

- Tập trung đầu tư để mở rộng phân khúc thị trường sản phẩm tầm trung cấp đến cận cao cấp.

- Tái cơ cấu danh mục sản phẩm phổ thông theo hướng tập trung cho các sản phẩm chủ lực nhằm phát huy lợi thế quy mô lớn, tăng sức cạnh tranh với các đối thủ bên ngoài.

- Tập trung đầu mỗi quản lý thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm thực hiện theo quy định của pháp luật; Kiểm soát việc đưa sản phẩm mới ra thị trường của toàn Tổng công ty.

- Hoàn thiện cơ chế quản lý kênh phân phối thông qua các công cụ: quy chế nhà phân phối của Tổng công ty, tham gia ý kiến đối với việc cấp phép đủ điều kiện bán buôn, bán lẻ thuốc lá trong hệ thống của toàn Tổng công ty.

- Đầu tư những công cụ và thiết lập hệ thống báo cáo phục vụ thu thập thông tin thị trường của toàn hệ thống phân phối.

- Hỗ trợ các hoạt động cộng đồng, thực hiện các hình thức hướng dẫn người tiêu dùng không nên sử dụng thuốc lá kém chất lượng, thuốc lá nhập lậu để đẩy mạnh tiêu thụ nội địa.

3.3. Giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu

- Cùng cố quan hệ với các đối tác xuất khẩu truyền thống, tiếp tục tìm kiếm thêm các đối tác mới xuất khẩu mới. Thị trường mục tiêu là các nước đang phát triển tại các khu vực: Châu Phi, Châu Mỹ La Tinh, Trung Mỹ, Triều Tiên, Đông Nam Á. Tìm kiếm cơ hội thâm nhập vào thị trường các nước thuộc Cộng đồng các Quốc gia Độc lập (các Quốc gia thành viên cũ của Liên bang Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Xô viết).

- Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Tổng công ty và các công ty con.

- Chú trọng đảm bảo tính hợp pháp của việc sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, tránh rủi ro và tranh chấp quốc tế.

- Từng bước tổ chức lại hoạt động sản xuất, xuất khẩu thuốc lá điều theo định hướng tập trung đầu mỗi nhằm phát huy lợi thế nhà cung cấp lớn trong đàm phán giao dịch ngoại thương, nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả xuất khẩu.

- Xây dựng các chương trình xúc tiến và cơ chế hỗ trợ thúc đẩy xuất khẩu tập trung của toàn Tổng công ty.

3.4. Giải pháp về đầu tư

- Tập trung đầu tư nâng cấp các thiết bị trong công đoạn sản xuất sợi thuốc lá, cuốn điếu, đóng bao; Đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án trong chương trình tổng thể đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Thăng Long.

- Nghiên cứu phương án đầu tư thiết bị sản xuất phụ liệu theo định hướng hỗ trợ giảm tar và nicotine.

- Đầu tư trang bị hoàn thiện phòng phân tích - thử nghiệm của Viện Thuốc lá. Đầu tư đổi mới trang thiết bị kiểm tra tại các đơn vị sản để tự kiểm tra kiểm soát chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của tiêu chuẩn.

- Tăng cường đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin.

3.5. Giải pháp phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá

- Đầu tư trọng điểm các vùng trồng thuốc lá vàng có chất lượng cao như Cao Bằng, Bắc Kạn, Lạng Sơn, Tây Ninh, Gia Lai, Đắk Lắk.

- Hình thành những vùng tập trung sản xuất nguyên liệu thuốc lá theo cơ chế thị trường thông qua việc kết hợp với chính quyền địa phương trong việc thuê lại đất



trồng cây thuốc lá của các hộ nông dân nhằm từng bước chuyển người nông dân thành người công nhân nông nghiệp trên cánh đồng tuân thủ các quy trình canh tác thu hoạch, sơ chế, phân cấp của doanh nghiệp đầu tư.

- Tiếp tục ký kết các hợp đồng dài hạn từ 3-5 năm làm cơ sở cho các đơn vị nguyên liệu xây dựng và tổ chức thực hiện phát triển vùng trồng thuốc lá nguyên liệu.

3.6. Giải pháp về khoa học, công nghệ, nghiên cứu phát triển

- Hiện đại hóa dần từng công đoạn then chốt trong quy trình công nghệ sản xuất thuốc điếu như: Dây chuyền chế biến sợi, trương nở sợi, các thế hệ máy vắn, máy đóng bao có công suất lớn và trình độ tự động hóa cao.

- Xây dựng Viện Thuốc lá trở thành đơn vị đi sâu vào nghiên cứu phát triển kỹ thuật công nghệ, đặc biệt là lĩnh vực sinh học thuốc lá, đồng thời trở thành đầu mối kiểm tra chất lượng sản phẩm cho toàn ngành.

- Tăng cường công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm tại Công ty Thuốc lá Sài Gòn và Công ty Thuốc lá Thăng Long.

- Xây dựng lộ trình từng bước quản lý bí quyết công nghệ nhằm thực hiện quản lý thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm của Tổng công ty.

- Tập trung đầu tư phát triển các sản phẩm thuốc lá điếu từ trung cấp trở lên trong đó định hướng nghiên cứu thay đổi kiểu dáng bao bì, mẫu mã, đa dạng hóa chủng loại sản phẩm, dòng sản phẩm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng, phù hợp định hướng giảm dần lượng nicotine, tar trong khói thuốc lá sau năm 2020.

3.7. Giải pháp về vốn, tài chính

- Cổ phần hóa hoặc mua bán, sáp nhập, giải thể các công ty con quy mô nhỏ, kinh doanh không hiệu quả hoặc có hiệu quả thấp nhằm tập trung nguồn lực cho các công ty có tiềm năng phát triển.

- Hoàn thiện công tác kế toán quản trị, công tác quản trị rủi ro tài chính doanh nghiệp trong toàn Tổng công ty.

- Chuẩn hóa hệ thống kế toán tài chính nội bộ toàn Tổng công ty./.

Nơi nhận:

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư;
- Bộ Công Thương;
- Ban ĐM & PTDN – Bộ Công Thương;
- Hội đồng Thành viên;
- Ban Tổng Giám đốc;
- Kiểm soát viên TCT;
- P.ĐN, P.KTKH;
- Lưu: VT, VPHĐTV.



NGƯỜI CÔNG BỐ THÔNG TIN

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
Vũ Văn Cường