TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM
CÔNG TY THUỐC LÁ SÀI GÒN

MST: 0300602679

Số: 2007/BC-TLSG

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

TP.Hồ Chí Minh, ngày 09 tháng 10 năm 2018

BÁO CÁO
Chiến lược phát triển Công ty Thuốc lá Sài Gòn đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030

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

– Quyết định 355/QĐ-TLVN ngày 25/9/2018 của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Công ty Thuốc lá Sài Gòn xin công bố Chiến lược phát triển Công ty Thuốc lá Sài Gòn đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030 như sau:

1. Tầm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi

1.1. Tầm nhìn

Công ty Thuốc lá Sài Gòn giữ vững vị trí hàng đầu trong ngành sản xuất kinh doanh thuốc lá tại Việt Nam và xuất khẩu, với chuỗi sản phẩm đa dạng có thương hiệu mạnh đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng ở hầu hết các phân khúc sản phẩm.

1.2. Sứ mệnh

Đem đến những sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng, xã hội.

1.3. Giá trị cốt lõi

- Chất lượng sản phẩm quyết định sự tồn tại của công ty.
- Đổi mới, sáng tạo thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.
- Hợp tác, chia sẻ để cùng phát triển.
- Đoàn kết, chuyên nghiệp, năng động.

2. Mục tiêu chiến lược

2.1. Mục tiêu tổng quát

- Tiếp tục giữ vị trí đứng đầu trong sản xuất kinh doanh các sản phẩm thuốc lá điếu tại thị trường Việt Nam và xuất khẩu.
- Phát triển bền vững đi đôi với bảo vệ môi trường, thực hiện trách nhiệm xã hội, quan tâm đến sức khoẻ cộng đồng.
- Nâng cao năng lực hoạt động, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, sức cạnh tranh của công ty, tương xứng nguồn lực.

2.2. Mục tiêu cụ thể:

- Gia tăng tỷ trọng tiêu thụ thuốc lá điếu nội địa lên 60,6% vào năm 2025, 62,1% vào năm 2030 góp phần đẩy lùi thuốc lá nhập lậu.
- Giữ vị thế dẫn đạo toàn ngành tại phân khúc sản phẩm trung cấp; Tập trung

chuyển đổi cơ cấu sản phẩm theo định hướng của Tổng công ty - tập trung chuyển đổi theo hướng tăng sản phẩm phân khúc trung và cao cấp. Dự kiến đến năm 2025 đạt tỷ lệ Phổ thông 32,7% - Trung cấp 57,8% - Cao cấp 9,5%. Dự kiến đến năm 2030 đạt cơ cấu sản phẩm Phổ thông 30,8% - Trung cấp 59,4% - Cao cấp 9,8%.

- Tăng trưởng bình quân sản lượng xuất khẩu giai đoạn 2018-2025 và giai đoạn 2025-2030 từ 0,7%/năm.

- Tổng doanh thu (không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt): dự kiến đến năm 2025 trên 8.248 tỷ đồng (tăng trưởng bình quân giai đoạn 2018-2025 từ 3%/năm; giai đoạn 2025-2030 từ 1,8%/năm).

- Lợi nhuận: Mức tăng trưởng bình quân giai đoạn 2018-2025 từ 3,4%/năm, giai đoạn 2025-2030 từ 3,6%/năm.

- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu từ năm 2025 đạt tối thiểu 14,9%.

- Nộp ngân sách: đến năm 2025 dự kiến trên 4.490 tỷ đồng (tăng trưởng bình quân giai đoạn 2018-2025 từ 3,9%/năm; giai đoạn 2025-2030 từ 1,9%/năm).

- Kim ngạch xuất khẩu: đến năm 2025 dự kiến trên 116 triệu USD (giai đoạn 2018-2025 giữ ổn định; giai đoạn 2025-2030 tăng trưởng bình quân từ 0,7%/năm).

3. Các nhiệm vụ

3.1. Chiến lược tái cơ cấu hệ thống quản trị và nguồn nhân lực

- Tổ chức thực hiện Cổ phần hóa Công ty theo đúng quy định.

- Sắp xếp lại các phòng, ban chuyên môn nghiệp vụ Công ty mẹ theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu quả và nâng cao năng suất lao động.

- Thực hiện tái cơ cấu các công ty con theo quy định tại Nghị định 67/2013/NĐ-CP và xây dựng cơ cấu tổ chức, hệ thống quản trị công ty phụ thuộc phù hợp quy định và định hướng chiến lược phát triển chung của Tổng công ty.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp quy mô, phạm vi quản lý của Công ty mẹ, công ty con, công ty phụ thuộc. Xây dựng hệ thống quản trị thống nhất từ Công ty mẹ tới các Công ty con, hoàn thiện điều lệ, quy chế, quy định của Công ty mẹ, các Công ty con. Trong đó tập trung vào các quy chế, quy định, quy trình nằm trong chuỗi giá trị và hệ thống kiểm soát của Công ty.

- Xây dựng nguồn nhân lực Nhóm Công ty chuyên nghiệp, thống nhất theo định hướng chung của Tổng công ty, trong đó chú trọng công tác phát triển nguồn nhân lực chất xám tạo ra giá trị cốt lõi của Công ty.

3.2. Chiến lược tài chính

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, dự trữ hàng tồn kho hợp lý, tăng cường quản lý công tác đầu tư, tiết giảm chi phí và quản lý nợ phải thu nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tập trung nguồn lực tài chính của Nhóm công ty để đầu tư vào ngành nghề kinh doanh chính là kinh doanh thuốc lá điếu. Ưu tiên cho đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ một cách đồng bộ, hiện đại.

- Đẩy mạnh đầu tư cho công tác khoa học công nghệ và phát triển thị trường.

- Hoàn thiện công tác kế toán tài chính và kế toán quản trị trong Nhóm công ty. Xây dựng thống nhất, đồng bộ hệ thống kế toán tài chính và kế toán quản trị của Nhóm công ty, phù hợp với hệ thống báo cáo của Tổng công ty và quy định của pháp luật

- Xây dựng hệ thống chính sách kiểm soát, quản trị rủi ro phù hợp áp dụng trong toàn Nhóm công ty để ngăn ngừa và phát hiện các rủi ro liên quan đến hoạt động tài chính của Nhóm công ty.

3.3. Chiến lược thị trường

- Tập trung cải tiến, đa dạng hóa sản phẩm, đầu tư phát triển thương hiệu sản phẩm mạnh, sản phẩm hiệu hữu; Tiếp tục khẳng định và phát triển thị phần ở phân khúc trung cấp, từng bước phát triển sản phẩm, thị phần phân khúc cận cao cấp và cao cấp mang thương hiệu Sài Gòn.

- Tiếp tục giữ vững thị phần, mở rộng thị trường, đẩy mạnh độ bao phủ các sản phẩm, duy trì quy mô tiêu thụ ở phân khúc phổ thông.

- Đẩy mạnh phát triển thị trường và sản phẩm thay thế thuốc lá nhập lậu.

- Xây dựng định hướng quản lý tập trung công tác thị trường Nhóm công ty *(nhãn hiệu, hệ thống phân phối, nhân lực thị trường)* nhằm hạn chế cạnh tranh nội bộ.

3.4. Chiến lược sản xuất sản phẩm

- Tập trung sản xuất tiêu thụ nội địa.

- Đầu tư máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất thuốc lá.

- Tối ưu hoá tổ chức sản xuất thuốc lá.

- Phân công, chuyên môn hóa theo hình thức gia công sản xuất.

3.5. Chiến lược xuất nhập khẩu

- Tận dụng các cơ hội hợp tác và hội nhập kinh tế quốc tế.

- Quản lý tập trung hoạt động sản xuất xuất khẩu của Nhóm công ty.

- Củng cố các thị trường, mối quan hệ với các đối tác truyền thống. Tiếp tục tìm kiếm thêm các khách hàng mới; giảm dần sự phụ thuộc vào một số khách hàng chủ lực.

- Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Nhóm công ty.

- Nhập khẩu nguyên phụ liệu đáp ứng yêu cầu sản xuất.

- Rà soát, kiện toàn các quy định quản trị về cung ứng, mua sắm hàng hoá nhằm phát huy lợi thế mua hàng quy mô lớn trong đàm phán, giao dịch ngoại thương.

3.6. Chiến lược Khoa học - Công nghệ, Nghiên cứu - Phát triển sản phẩm

- Kiện toàn tổ chức, hoạt động công tác khoa học công nghệ.

- Tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị sản xuất thuốc lá, đo lường và phân tích sản phẩm để giành ưu thế trong ngành.

- Có chính sách thu hút, tuyển chọn, bồi dưỡng đào tạo nhân tài.

- Nghiên cứu phát triển sản phẩm khác biệt, các sản phẩm thuốc lá thay thế thuốc lá bất hợp pháp.

- Xây dựng cơ chế phối hợp, quy trình phát triển sản phẩm.

- Xây dựng và thực hiện các chiến lược phát triển sản phẩm gắn với các chiến lược thị trường.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, khoa học kỹ thuật trong công tác quản lý.

3.7. Chiến lược đối ngoại và truyền thông

- Tham gia xây dựng chính sách quản lý phù hợp điều kiện hoạt động của ngành thuốc lá nội địa.

- Chủ động tham gia tuyên truyền, hỗ trợ công tác phòng chống thuốc lá bất hợp pháp.

- Phối hợp Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam tiếp tục nghiên cứu, đề xuất chính sách nâng cao hiệu quả công tác phòng chống hoạt động buôn bán thuốc lá bất hợp pháp.

4. Giải pháp thực hiện

4.1. Giải pháp tái cơ cấu hệ thống quản trị và nguồn nhân lực

- Triển khai thực hiện cổ phần hóa Công ty mẹ - Công ty Thuốc lá Sài Gòn theo quy định.

- Hoàn thiện công tác chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt động của các công ty con theo quy định của Nghị định 67/2013/NĐ-CP. Xây dựng hệ thống quy chế, quy định, quy trình xử lý công việc giữa Công ty mẹ với Công ty phụ thuộc và báo cáo Tổng công ty trước khi triển khai thực hiện

- Xây dựng quy chế, quy định, quy trình theo chuỗi giá trị và hệ thống kiểm soát của Công ty mẹ, Công ty con phù hợp mô hình tổ chức, hoạt động các Công ty, báo cáo Tổng công ty trước khi triển khai thực hiện.

- Hoàn thiện các công cụ phát triển nguồn nhân lực làm cơ sở thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, gồm: Đào tạo phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là lao động chất xám thuộc giá trị cốt lõi của Công ty; Định biên lao động; Cơ chế quản lý lao động tiền lương Công ty mẹ - Công ty con; Tạo động lực và phát triển nghề nghiệp cho người lao động …

4.2. Giải pháp về quản trị thương hiệu - truyền thông

- Đầu tư tập trung phát triển thương hiệu hiện hữu, thường xuyên rà soát, đăng ký sở hữu trí tuệ nhãn hiệu hàng hóa.

- Đầu tư kinh phí cho các chương trình xúc tiến thương mại và tăng cường các hoạt động xây dựng thương hiệu sản phẩm.

- Hoàn thiện quy trình xây dựng và quản trị thương hiệu.

- Tham gia xây dựng chính sách quản lý phù hợp điều kiện hoạt động của ngành thuốc lá nội địa và chủ động tham gia hỗ trợ công tác phòng chống thuốc lá bất hợp pháp.

- Phối hợp Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam tiếp tục nghiên cứu, đề xuất chính sách nâng cao hiệu quả công tác phòng chống hoạt động buôn bán thuốc lá bất hợp pháp.

4.3. Giải pháp về quản trị chiến lược - kế hoạch

- Xây dựng kế hoạch và tổng hợp các hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhóm công ty.

- Xây dựng và quản trị chiến lược, kế hoạch đầu tư của Nhóm công ty.

- Cung cấp cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc quản lý thông tin, cơ sở dữ liệu sản xuất kinh doanh.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý và điều hành.

4.4. Giải pháp về kiểm soát nội bộ

- Xây dựng hệ thống Kiểm soát nội bộ Nhóm công ty.

- Xây dựng nội dung và triển khai thực hiện các chương trình kiểm soát nội bộ, theo kế hoạch tổng thể và kế hoạch hoạt động Kiểm soát nội bộ cho từng năm hoạt động.

4.5. Giải pháp thị trường nội địa

- Tập trung đầu tư để mở rộng thị trường phân khúc sản phẩm trung cấp và cận cao cấp, từng bước mở rộng thị trường sản phẩm cao cấp.

- Giữ vững thị phần phân khúc phổ thông của Nhóm Công ty bằng các biện pháp giảm cạnh tranh nội bộ, ổn định chất lượng sản phẩm hiện có để đảm bảo cạnh tranh về giá với các đối thủ bên ngoài.

- Tiếp tục khẳng định và phát triển thị phần tiêu thụ tại thị trường miền Nam và miền Trung; từng bước củng cố, mở rộng thị trường tiêu thụ tại miền Bắc.

- Cơ cấu lại danh mục sản phẩm, quản lý thống nhất nhãn hiệu và thương hiệu các sản phẩm của Nhóm công ty; xây dựng chiến lược thị trường cho từng nhãn chủ lực và nhóm nhãn địa phương, lộ trình phát triển và cải tiến sản phẩm phù hợp với xu hướng của người tiêu dùng.

- Đẩy mạnh phát triển thị trường và sản phẩm thay thế thuốc lá nhập lậu ở phân khúc trung cấp và cận cao cấp tại thị trường miền Nam và miền Trung; hỗ trợ các công ty con đẩy mạnh phát triển sản phẩm phổ thông có khả năng thay thế thuốc lá lậu tại thị trường miền Tây.

- Theo dõi chặt chẽ quá trình xây dựng chính sách quản lý đối với các sản phẩm thay thế thuốc lá truyền thống để kịp thời có giải pháp phù hợp bảo vệ hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhóm công ty.

- Hoàn thiện cơ chế quản lý kênh phân phối; Tiếp tục nghiên cứu, tham gia các kênh phân phối mới phù hợp xu hướng tiêu dùng.

- Tích cực phối hợp hệ thống đại lý, người bán lẻ, tăng cường các hoạt động nhận diện thương hiệu, đẩy mạnh sản lượng bán hàng.

- Chủ động, tích cực hơn trong xây dựng và phát triển Hệ thống phân phối Vinataba với vai trò nòng cốt và khai thác có hiệu quả các lợi thế của Hệ thống.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả công tác quản trị mối quan hệ khách hàng, điểm bán; sử dụng hiệu quả thông tin thị trường của Hệ thống phân phối.

- Xây dựng các cơ sở dữ liệu thị trường phục vụ cho các quyết định của Nhóm công ty.

- Xây dựng quy trình và triển khai thực hiện cơ chế thu thập và chia sẻ thông tin thị trường trong nội bộ Nhóm công ty và Tổng công ty.

4.6. Giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu

- Củng cố quan hệ với các đối tác xuất khẩu lớn truyền thống như OGT, Gaya Tabak, Dalian... Tiếp tục tìm kiếm thêm các đối tác mới xuất khẩu cho thị trường Châu Phi và cơ hội thâm nhập vào thị trường các nước SNG cũ.

- Tích cực tham gia Chương trình xúc tiến xuất khẩu giai đoạn 2017-2020 của Tổng công ty nhằm nâng cao hiệu quả xuất khẩu thuốc lá bao; Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Nhóm công ty: củng cố, giữ vững các thị trường hiện có, tăng cường giới thiệu, xúc tiến xuất khẩu các sản phẩm mới, đặc biệt là các sản phẩm đã đăng ký sở hữu nhãn hiệu của Nhóm công ty.

- Chú trọng đảm bảo tính hợp pháp của nhãn hiệu hàng hóa, tránh rủi ro và tranh chấp quốc tế. Hoàn thiện các thủ tục pháp lý về quyền sở hữu/sử dụng nhãn hiệu hàng hóa tại thị trường trong nước và thị trường xuất khẩu nhằm giảm thiểu tranh chấp quốc tế về bản quyền nhãn hiệu.

- Liên kết các đơn vị thành viên trong Nhóm công ty để tận dụng lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh trong xuất khẩu.

- Từng bước tổ chức lại hoạt động sản xuất khẩu thuốc lá điếu theo định hướng tập trung đầu mối 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.

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

- Xây dựng và phát triển hoàn thiện hệ thống website của công ty.

4.7. Giải pháp đầu tư

- Đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ thiết bị nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, giá trị cảm nhận của khách hàng nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ trong và ngoài nước.

- Đầu tư nâng cấp, sửa chữa cải tạo và đầu tư mới về máy móc thiết bị, công nghệ hiện đại phù hợp với nhu cầu phát triển, xu hướng thay đổi của người tiêu dùng và bảo vệ môi trường.

- Quản lý đầu tư theo tiêu chí an toàn, hiệu quả, tiết kiệm, công khai, minh bạch. Đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả đầu tư tại các đơn vị, kiểm soát quy mô của các dự án theo đúng mục tiêu đã được phê duyệt.

- Phổ biến và thường xuyên cập nhật kiến thức mới, các văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng để hoạt động xây dựng đáp ứng yêu cầu tình hình mới và nhiệm vụ mới.

- Xây dựng kế hoạch đầu tư hàng năm và kế hoạch đầu tư trung hạn 5 năm, quản lý và phân bổ nguồn vốn cho các dự án một cách hợp lý, tập trung vốn cho các dự án đầu tư trọng điểm, quan tâm hỗ trợ các đơn vị có khó khăn về vốn đầu tư.

- Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư, chống thất thoát lãng phí vốn đầu tư xây dựng cơ bản. Đảm bảo chính xác trong lập thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán, tăng cường theo dõi chặt chẽ công tác đấu thầu, quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của chủ đầu tư và các phòng ban liên quan của chủ đầu tư.

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

- Thống nhất quản lý công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm trong Nhóm công ty: Nâng cao năng lực và kỹ thuật phối chế hiện đại nhằm chuyển đổi nhanh cơ cấu sản

phẩm.

- Nâng cao trình độ khoa học, công nghệ trong lĩnh vực sản xuất thuốc lá ngang tầm với trình độ các nước trong khu vực.

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

- Hợp tác với các Công ty nguyên liệu trong nước, chuẩn hóa chất lượng nguyên liệu nội địa.

- Đầu tư hệ thống kho đạt chuẩn kỹ thuật để bảo quản nguyên liệu.

- Phát triển và nâng cấp sản phẩm thuốc lá, sản phẩm thay thế thuốc lá nhập lậu; Nghiên cứu sản xuất kinh doanh sản phẩm thuốc lá không khói.

4.9. Giải pháp tài chính

- Điều chỉnh tăng vốn điều lệ công ty mẹ và các công ty con.
- Khai thác triệt để mọi nguồn vốn để đáp ứng đủ nhu cầu vốn.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.
- Chuẩn hóa hệ thống kế toán tài chính nội bộ trong Nhóm công ty.
- Hoàn thiện công tác kế toán quản trị.
- Nâng cao công tác quản trị rủi ro tài chính doanh nghiệp.

4.10. Giải pháp phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá

- Thực hiện theo quy định tại Nghị định 67/2013/NĐ-CP ngày 27 tháng 6 năm 2013 của Chính Phủ Quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Phòng, chống tác hại của thuốc lá về kinh doanh thuốc lá và chủ trương mua tối thiểu 50% nguyên liệu nội địa từ các đơn vị sản xuất nguyên liệu trong Tổng công ty thông qua các Hợp đồng nguyên tắc giai đoạn 3 năm, Hợp đồng liên kết đầu tư, hợp đồng mua bán hàng năm với các đơn vị sản xuất nguyên liệu trong Tổng công ty.

- Rà soát, sửa đổi, bổ sung các quy chế, quy định của Nhóm công ty về công tác nguyên liệu phù hợp với thực tế và đúng quy định của pháp luật.

NGƯỜI ĐƯỢC ỦY QUYỀN
CÔNG BỐ THÔNG TIN
GIÁM ĐỐC

Châu Tuấn

Nơi nhận:
- Cục Phát triển DN - Bộ KHĐT;
- TCTy;
- HĐTV;
- BGĐ;
- Các đơn vị;
- Lưu: VT, KHVT.