

BỘ CÔNG THƯƠNG
TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM
-----&-----

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM
ĐẾN NĂM 2025**

Hà Nội, 2016

BỘ CÔNG THƯƠNG
TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM
-----&-----

CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ
VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025

CƠ QUAN PHÊ DUYỆT ĐỀ ÁN
BỘ CÔNG THƯƠNG

CƠ QUAN LẬP ĐỀ ÁN
TCT THUỐC LÁ VIỆT NAM

Hà Nội, 2016

MỤC LỤC

PHẦN I GIỚI THIỆU VỀ TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM.....	5
1.1. Lịch sử hình thành, xây dựng và phát triển	5
1.2. Các thành tích nổi bật	5
1.2.1. Giữ vai trò nòng cốt trong ngành thuốc lá Việt Nam.....	5
1.2.2. Đิ đầu trong việc thực hiện các chủ trương chính sách của Nhà nước.....	6
1.2.3. Thành tích đạt được	6
1.3. Mô hình tổ chức	7
1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2010-2015	8
1.5. Kết quả hoạt động theo từng lĩnh vực kinh doanh chính.....	9
1.5.1. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá	9
1.5.2. Lĩnh vực bánh kẹo và lĩnh vực kinh doanh khác có liên quan.....	10
PHẦN 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN VÀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM.....	12
2.1. Phân tích môi trường phát triển của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam	12
2.1.1. Bối cảnh và xu hướng phát triển ngành thuốc lá thế giới tác động đến hoạt động của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam	12
2.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến Tổng công ty	16
a) Tác động của chính trị	16
b) Tác động của kinh tế.....	17
c) Tác động của xã hội	19
d) Tác động của công nghệ	20
e) Tác động của pháp luật và chính sách	20
2.2. Áp lực cạnh tranh trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.....	21
2.2.1. Phân tích cạnh tranh lĩnh vực thuốc lá điếu	22
a) Cạnh tranh trong ngành	22
b) Áp lực của nhà cung cấp.....	30
c) Áp lực của khách hàng	34
d) Áp lực của sản phẩm thay thế	34
2.2.2. Phân tích cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh thuốc lá nguyên liệu của Tổng công ty	34
2.3 Nhận định cơ hội (O), thách thức (T)	37
2.4 Đánh giá năng lực hoạt động của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam	39
2.4.1 Công ty Mẹ - Tổng công ty	40
2.4.2 Các công ty con	46
2.5 Đánh giá tổng hợp điểm năng lực cạnh tranh của Tổng công ty	54
PHẦN 3 DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG GIAI ĐOAN 2015 – 2025	63

3.1. Các căn cứ dự báo nhu cầu tiêu thụ thị trường trong nước.....	63
3.2. Những thay đổi của chính sách pháp luật ảnh hưởng trực tiếp đến cung cầu thuốc lá sau năm 2015	63
3.3. Yếu tố dân số	64
3.4. Tăng trưởng kinh tế thu nhập người dân và xu hướng tiêu dùng ảnh hưởng đến sự chuyển đổi cơ cấu sản phẩm.....	66
3.5. Thị trường xuất khẩu	68
PHẦN 4 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025	71
4.1. Tầm nhìn-Sứ mệnh-Mục tiêu Chiến lược	71
4.1.1. Tầm nhìn.....	71
4.1.2. Sứ mệnh	71
4.1.3. Giá trị cốt lõi	71
4.1.4. Mục tiêu.....	71
4.2. Các chiến lược phát triển.....	73
4.2.1. Chiến lược tái cơ cấu hệ thống quản trị và nguồn nhân lực	74
4.2.2. Chiến lược thị trường.....	75
4.2.3. Chiến lược sản xuất sản phẩm	76
4.2.4. Chiến lược phát triển nguyên liệu thuốc lá.....	77
4.2.5. Chiến lược sản xuất phụ liệu thuốc lá	77
4.2.6. Chiến lược xuất nhập khẩu	77
4.2.7. Chiến lược tài chính.....	78
4.2.8. Chiến lược Khoa học Công nghệ-Nghiên cứu Phát triển sản phẩm	79
PHẦN 5 CÁC GIẢI PHÁP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN	80
5.1.Giải pháp thực hiện chiến lược.....	80
5.1.1. Giải pháp tái cơ cấu hệ thống quản trị, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	80
5.1.2. Giải pháp thị trường nội địa	84
5.1.3. Giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu	85
5.1.4. Giải pháp đầu tư	86
5.1.5. Giải pháp phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá	88
5.1.6. Giải pháp khoa học, công nghệ, nghiên cứu phát triển	90
5.1.7. Giải pháp về vốn, tài chính.....	91
5.2.Tổ chức thực hiện	94
5.3.Kiến nghị	94

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ASEAN:	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
FTA:	Hiệp định Thương mại tự do
TPP:	Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương
ATIGA:	Hiệp định Thương mại Hàng hóa ASEAN
WHO:	Tổ chức Y tế Thế giới
FCTC:	Công ước Khung về Kiểm soát Thuốc lá
VSATTP:	Vệ sinh an toàn thực phẩm
XNK:	Xuất nhập khẩu
LHQ:	Liên hợp quốc
CP:	Cổ phần
GDP:	Tổng sản phẩm Quốc nội
KHCN:	Khoa học Công nghệ
TTDB:	Tiêu thụ đặc biệt
NCKH:	Nghiên cứu khoa học
NCPT:	Nghiên cứu phát triển
SXKD:	Sản xuất kinh doanh
TNHH:	Trách nhiệm hữu hạn
KTKT:	Kinh tế kỹ thuật
MMTB:	Máy móc thiết bị

LỜI MỞ ĐẦU

1. Đặt vấn đề

Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam (bản chiến lược này gọi tắt là Tổng công ty) là doanh nghiệp nhà nước lớn, dẫn đầu ngành thuốc lá Việt Nam, vừa thực hiện sản xuất kinh doanh, vừa thực hiện các nhiệm vụ chính trị-xã hội có hiệu quả trong suốt 30 năm hình thành và phát triển, thể hiện trên các mặt: Đóng góp lớn cho ngân sách nhà nước; giải quyết hơn 30.000 lao động công nghiệp và hơn 200.000 lao động nông nghiệp; là đối tác tin cậy hàng đầu của các tập đoàn thuốc lá hàng đầu thế giới. Đặc biệt, Tổng công ty đã xây dựng được hệ thống công nghiệp hỗ trợ lớn mạnh với hơn 50% giá trị được nội địa hóa, góp phần giảm nhập siêu và tăng xuất siêu cho cán cân thương mại quốc gia. Đây được coi là đóng góp quan trọng và tiêu biểu so với nhiều ngành công nghiệp khác của Việt Nam hiện nay.

Bên cạnh đó, trước tình hình cạnh tranh khốc liệt với các tập đoàn đa quốc gia trong lĩnh vực bánh kẹo và thực phẩm, Tổng công ty đã giữ vững nền tảng và lợi thế cạnh tranh cho các lĩnh vực này trong nhiều năm.

Những năm qua, bên cạnh những thời cơ, thuận lợi, nền kinh tế nước ta đã và đang đổi mới những khó khăn nhất định. Tình hình thế giới, khu vực có nhiều diễn biến phức tạp, kinh tế thế giới phục hồi chậm, còn nhiều biến động khó lường; các quốc gia ngày càng tham gia sâu vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu; cạnh tranh kinh tế, thương mại, thị trường và công nghệ cùng với một số bất đồng về chính trị song phương và đa phương đã tác động không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và Tổng công ty nói riêng, đặc biệt là vấn đề xuất nhập khẩu.

Thực hiện Luật phòng chống tác hại thuốc lá, việc in cảnh báo sức khỏe bằng hình ảnh đã tác động mạnh đến tâm lý và hành vi của người tiêu dùng. Thuốc lá nhập lậu với lợi thế chi phí thấp vì trốn thuế và không có hình ảnh cảnh báo sức khỏe đang gia tăng nhanh chóng, diễn biến phức tạp và gần như không có điểm tới hạn đã ảnh hưởng lớn đến thị trường thuốc lá nội địa, ảnh hưởng rất lớn tới thu nộp ngân sách (ước thất thu khoảng 8.000 tỷ đồng năm 2014 do thuốc lá nhập lậu).

Thực hiện chỉ đạo của Chính phủ trong công tác đổi mới và tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước, việc cổ phần hóa Tổng công ty sẽ được thực hiện trong thời gian tới, lúc đó sẽ xuất hiện thêm nhiều yếu tố trong quá trình quản trị và sản xuất kinh doanh.

Thực tế nhiều năm cho thấy, các tập đoàn thuốc lá lớn trên thế giới vừa là đối tác vừa là đối thủ của Tổng công ty và đã có những bước điều chỉnh chiến lược quan trọng. Họ đầu tư lớn và bài bản từ nguyên liệu, vùng trồng đến nghiên cứu thị trường cho những sản phẩm cùng phân khúc với các sản phẩm chủ lực của Tổng công ty và

các công ty thành viên. Dự báo trong giai đoạn tới, tình hình cạnh tranh của các dòng sản phẩm trung cấp trở lên sẽ gay gắt hơn.

Trước những thay đổi lớn này, Tổng công ty cần có những điều chỉnh có tính chiến lược để phù hợp với điều kiện phát triển mới. Với cách tiếp cận trên, bản chiến lược này sẽ được thực hiện với một số ý tưởng trọng tâm sau:

(1) Đặt Tổng công ty trong vị thế là một Tổng công ty đa sở hữu trong đó nhà nước giữ vai trò chi phối, có vai trò quan trọng đối với ngành kinh tế quốc dân, giữ vai trò nòng cốt trong ngành thuốc lá Việt Nam. Là một tổ hợp kinh doanh thuốc lá từ nguyên phụ liệu đến các hoạt động dịch vụ, phân phối và nghiên cứu phát triển.

(2) Tái cơ cấu hệ thống quản trị Tổng công ty theo hướng tăng cường quyền lực tập trung chi phối của Công ty mẹ trong các lĩnh vực tài chính, nhân sự, chiến lược, thương hiệu, nghiên cứu phát triển, dịch vụ và phân phối để phát huy sức mạnh tổng hợp của tổ hợp trên cơ sở phân công chuyên môn hóa và nâng cao quyền chủ động kinh doanh của các công ty thành viên trong toàn Tổng công ty.

(3) Đặt thương mại, thị trường là mặt trận hàng đầu, xây dựng hệ thống phân phối hiệu quả trong toàn Tổng công ty, đồng thời nâng cao hơn nữa hiệu quả chuỗi giá trị từ hoạt động nghiên cứu phát triển, trồng và chế biến nguyên liệu đến sản xuất thuốc lá điếu trong toàn Tổng công ty.

(4) Tiếp tục thoái vốn hết khỏi lĩnh vực công nghệ thực phẩm (bánh kẹo, đồ uống) để tăng cường tính linh hoạt trong quá trình quyết định các chính sách thị trường, tạo đà nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp chế biến thực phẩm, đồ uống.

(5) Bản chiến lược này đề cập đến các vấn đề cơ bản, tổng thể các lĩnh vực quản lý liên quan đến toàn Tổng công ty. Trên cơ sở đó, các công ty thành viên sẽ triển khai xây dựng chiến lược cụ thể của mình theo một hướng thống nhất để dễ tổng hợp, phân tích, so sánh và đánh giá.

2. Các căn cứ xây dựng Chiến lược

Chiến lược phát triển của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam đến năm 2025 căn cứ vào các cơ sở pháp lý sau đây:

- Quyết định số 166/QĐ-TTg ngày 16/01/2013 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam giai đoạn 2012 – 2015.

- Công văn số 663/TTG-ĐMDN ngày 13/5/2015 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt điều chỉnh Đề án Tái cơ cấu Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

- Công văn số 601/TTg-ĐMDN của Thủ tướng Chính Phủ ngày 06/4/2016 về việc phương án sắp xếp, cổ phần hóa Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam giai đoạn sau năm 2015.

- Quyết định số 1988/QĐ-BCT ngày 01/4/2013 của Bộ Công Thương về việc phê duyệt Quy hoạch sản xuất sản phẩm thuốc lá và phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá Việt Nam đến năm 2020.
- Quyết định số 2332/QĐ-BCT ngày 12 tháng 4 năm 2013 của Bộ Công Thương về việc phê duyệt Quy hoạch mạng lưới kinh doanh bán buôn sản phẩm thuốc lá trên phạm vi toàn quốc giai đoạn đến năm 2020, có xét đến 2025.
- Thông tư 23/2015/TT-BYT ngày 20/8/2015 của Bộ Y tế ban hành Quy chuẩn Kỹ thuật Quốc gia đối với thuốc lá điếu.

3. Mục tiêu của Chiến lược

Bản chiến lược này có thể thay cho những tuyên bố định hướng phát triển của Tổng công ty trong dài hạn, được xây dựng với các mục tiêu sau:

Thứ nhất, thống nhất tầm nhìn, sứ mệnh và định vị Tổng công ty đến năm 2025 để toàn thể cán bộ công nhân viên đồng hướng và gắn kết trong quá trình làm việc, cống hiến cho Tổng công ty.

Thứ hai, phân tích, đánh giá và lựa chọn các chiến lược ưu tiên trong từng giai đoạn phát triển.

Thứ ba, đồng bộ hóa các giải pháp để đạt được các mục tiêu chiến lược.

Thứ tư, phân chia rõ các công việc, lộ trình thực hiện công việc theo các chiến lược bộ phận.

Thứ năm, làm cơ sở cho các công ty thành viên xây dựng chiến lược của mình trong sự thống nhất chung của toàn Tổng công ty.

4. Phương pháp xây dựng Chiến lược

- Phương pháp phân tích hệ thống

Các tài liệu, số liệu sử dụng trong báo cáo được tổng hợp từ hệ thống phiếu khảo sát thu thập số liệu sản xuất kinh doanh của các công ty thành viên, báo cáo tổng kết hàng năm của Tổng công ty.

- Phương pháp nghiên cứu dữ liệu sơ cấp

Những dữ liệu chưa qua xử lý, được thu thập lần đầu, trực tiếp từ: Các cuộc điều tra thống kê tình hình sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên của Tổng công ty; các báo cáo của các công ty phân tích thị trường trong và ngoài nước: Báo cáo của Euromonitor về Ngành thuốc lá Việt Nam năm 2014; dữ liệu thống kê về sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Thuốc lá tại Việt Nam; Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam; và số liệu của Vụ Công nghiệp nhẹ Bộ Công Thương.

- Phương pháp dự báo, chuyên gia

Lấy ý kiến đánh giá của các chuyên gia trong việc đánh giá hiện trạng, xu hướng phát triển công nghệ, xu hướng sản phẩm của ngành thuốc lá, cũng như trong việc nghiên cứu lựa chọn các mô hình kinh tế lượng để dự báo thị trường các sản phẩm thuốc lá trong tương quan sản lượng và mục tiêu phát triển sản xuất của Tổng công ty để đưa ra các tham vấn điều chỉnh mục tiêu và tham vấn xây dựng kế hoạch thị trường.

- Phương pháp khảo sát thực địa và phỏng vấn

Khảo sát thực địa: Ngoài hệ thống thông tin được cung cấp thông qua phiếu điều tra doanh nghiệp, nhóm tư vấn thực hiện khảo sát thực địa tại một số công ty thành viên chủ chốt trong từng lĩnh vực nhằm nắm bắt tình hình kinh doanh, công nghệ, thị trường... đặc biệt thực hiện những phỏng vấn trực tiếp, vừa phỏng vấn nhóm vừa phỏng vấn độc lập để thu thập các ý kiến đánh giá tình hình nội tại của từng công ty thành viên một cách khách quan.

Phỏng vấn trực tiếp: Phỏng vấn các nhóm lãnh đạo các Công ty tại các cuộc họp bàn tròn, đồng thời phỏng vấn một số cá nhân có trách nhiệm và điều hành trực tiếp tại các công ty thành viên. Phương pháp này đã cho nhiều thông tin khách quan và phản biện so với những thông tin thu thập qua những kênh thông thường.

5. Kết cấu của bản Chiến lược

Bản Chiến lược này gồm các nội dung lớn sau:

Phần 1: Giới thiệu Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

Phần 2: Phân tích môi trường phát triển và thực trạng hoạt động của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

Phần 3: Dự báo thị trường giai đoạn 2015-2025.

Phần 4: Chiến lược phát triển Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam đến năm 2025.

Phần 5: Các giải pháp và tổ chức thực hiện.

PHẦN1

GIỚI THIỆU VỀ TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM

1.1. Lịch sử hình thành, xây dựng và phát triển

Ngày 05/4/1985, Liên hiệp các Xí nghiệp Thuốc lá Việt Nam - Tiền thân của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam (tên viết tắt là VINATABA), đã được thành lập theo Nghị định số 108/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ). Trải qua 30 năm xây dựng và phát triển, Tổng công ty đang trên đường hướng tới mục tiêu xây dựng thành một tổ chức kinh tế mạnh trong lĩnh vực thuốc lá, có uy tín và vị thế vững chắc tại thị trường trong nước và thế giới.

Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam là Tổng công ty Nhà nước hạng đặc biệt được thành lập theo Quyết định số 254/TTrg ngày 29/4/1995 của Thủ tướng Chính phủ, là một trong 17 Tổng công ty 91 của cả nước.

Từ 01/01/2006-7/2010, Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con theo Quyết định số 232/2005/QĐ-TTrg ngày 23/9/2005 của Thủ tướng Chính phủ.

Từ ngày 01/7/2010 đến nay, Công ty mẹ-Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam thực hiện chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty TNHH 1 thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu theo số Quyết định số 932/QĐ-TTrg ngày 23 tháng 6 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ.

Ngay từ khi thành lập bắt đầu vào thời kỳ đổi mới, Tổng công ty đã đi đầu thực hiện sáng tạo các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, tạo ra những bước phát triển đột phá, phát triển sản xuất kinh doanh, chuyển đổi cơ cấu sản phẩm, tăng cường đầu tư chiều sâu, đẩy mạnh liên doanh liên kết, nòng cốt trong sắp xếp, quản lý ngành, thực hiện công nghiệp hóa ngành Thuốc lá.

1.2. Các thành tích nổi bật

1.2.1. Giữ vai trò nòng cốt trong ngành thuốc lá Việt Nam

Là Tổng công ty duy nhất trong Ngành Thuốc lá đầu tư xây dựng, vận hành hoàn chỉnh chuỗi giá trị sản xuất thuốc lá từ trồng và chế biến nguyên liệu, sản xuất phụ liệu đến sản xuất và phân phối thuốc lá điếu, kinh doanh xuất nhập khẩu các sản phẩm thuốc lá, tổ chức nghiên cứu và ứng dụng khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất nông nghiệp và công nghiệp thuốc lá. Trong từng lĩnh vực này, Tổng công ty đều giữ vai trò chủ đạo.

Thực hiện tốt vai trò nòng cốt trong quá trình tổ chức sắp xếp lại ngành thuốc lá: Tổng công ty là đầu mối chủ yếu, tiếp nhận và đưa 9 đơn vị sản xuất thuốc lá địa phương đi vào hoạt động ổn định và phát triển;

Là nòng cốt của Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam trong việc tham gia xây dựng cơ chế chính sách ngành thuốc lá, thông qua việc phối hợp chặt chẽ với các Bộ ngành Nhà nước xây dựng các quy định, cơ chế quản lý nhà nước đối với sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu và là doanh nghiệp tiên phong triển khai thực hiện, góp phần quản

lý chặt chẽ ngành sản xuất thuốc lá, góp phần ổn định và phát triển các hoạt động sản xuất của ngành, ổn định thị trường thuốc lá điếu nội địa; Phối hợp chặt chẽ với các ban ngành nhà nước chống thuốc lá nhập lậu với kinh phí đóng góp hàng năm lên tới hàng chục tỷ đồng và các nguồn lực hỗ trợ khác;

Hợp tác quốc tế của ngành thuốc lá thông qua các liên doanh, liên kết và hợp tác quốc tế một cách có hiệu quả.

1.2.2. *Đi đầu trong việc thực hiện các chủ trương chính sách của Nhà nước*

Thực hiện chủ trương của Chính phủ trong chương trình giảm nghèo nhanh, phát triển bền vững, từ năm 1999 Tổng công ty đã kết hợp nhiệm vụ sản xuất kinh doanh với công tác xóa đói giảm nghèo. Từ năm 2009 đến nay, thực hiện Nghị quyết số 30a/2008/NQ-CP ngày 27/12/2008 của Chính phủ, Tổng công ty đã và đang triển khai Chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với 02 huyện nghèo: huyện Hà Quảng - tỉnh Cao Bằng và huyện Bác Ái - tỉnh Ninh Thuận với kết quả đã được Nhà nước, các Bộ, Ngành và chính quyền địa phương các tỉnh đánh giá cao, thu được những kết quả tốt mang lại lợi ích thiết thực cho nông dân, nông thôn: Giải quyết công ăn, việc làm cho hàng trăm ngàn lao động, chuyển đổi cơ cấu cây trồng, hỗ trợ địa phương xây dựng cơ sở hạ tầng giao thông, trường học, kênh dẫn nước, đường điện... góp phần làm thay đổi đời sống và bộ mặt nông thôn mới ở các vùng kinh tế khó khăn.

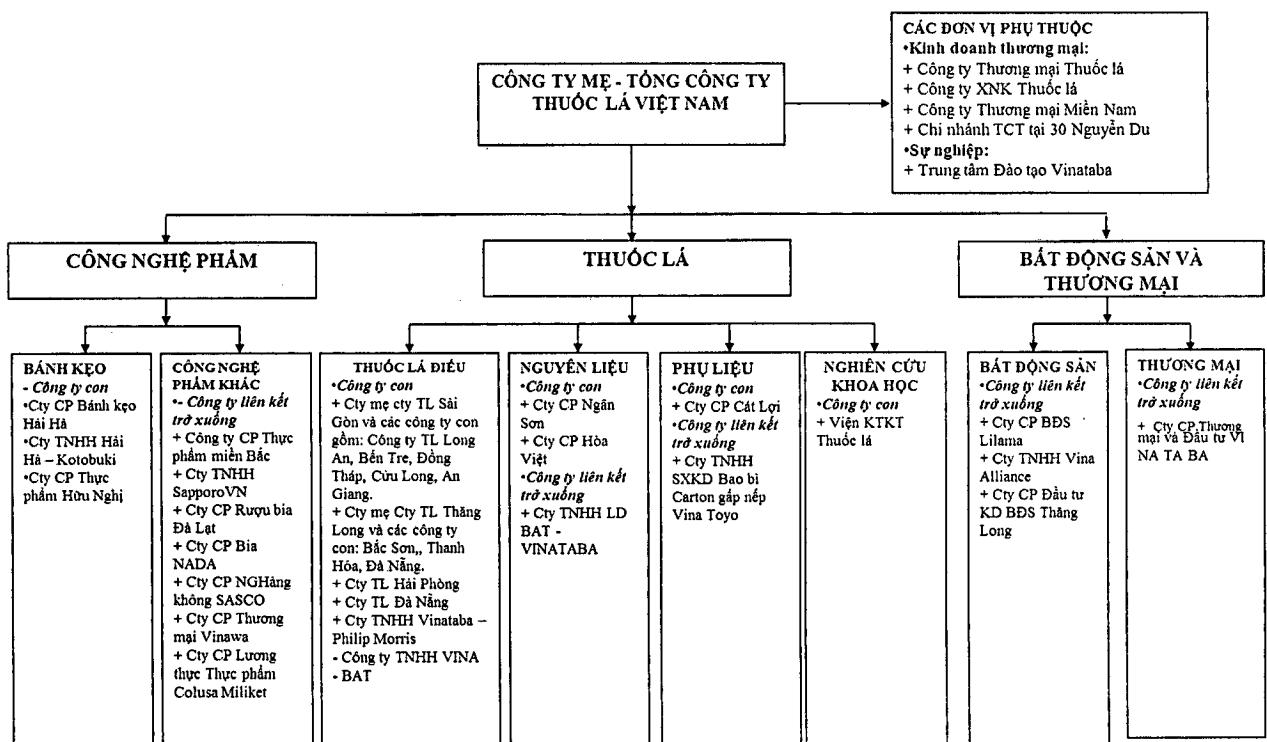
1.2.3. *Thành tích đạt được*

Thương hiệu Vinataba đã nhận được sự tôn vinh của người tiêu dùng và các tổ chức xã hội, hội nghề nghiệp, các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Thương hiệu Vinataba liên tục lọt vào TOP TEN giải thưởng Sao Vàng Đất Việt 2005 – 2007, Cúp Vàng ISO, Cúp vàng Thương hiệu và Nhãn hiệu, Thương hiệu Nổi tiếng quốc gia. Nhiều sản phẩm thuốc lá trở thành thương hiệu lớn như Sài Gòn, Thăng Long, Du Lịch, Hòa Bình, Cotab, Bastion... Các sản phẩm bánh kẹo mang thương hiệu Hải Hà, Hữu Nghị, Hải Hà-Kotobuki đã là sự lựa chọn của người tiêu dùng trong nước và đã xuất khẩu ra nước ngoài.

Năm 2010, Tổng công ty đã vinh dự đón nhận Huân chương Hồ Chí Minh và năm 2015 Tổng công ty được nhận Huân chương Độc lập hạng nhất của Đảng và Nhà nước trao tặng vì đã có thành tích đặc biệt xuất sắc trong lao động sáng tạo, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc.

1.3. Mô hình tổ chức

SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM (THÁNG 10/2015)



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Công ty mẹ - Tổng công ty (Văn phòng Tổng công ty và 04 công ty phụ thuộc); các công ty con, công ty liên kết, trong đó:

- Cơ quan Văn phòng Tổng công ty bao gồm: Hội đồng Thành viên, Kiểm soát viên, Ban Tổng Giám đốc, Ban Kiểm soát nội bộ và các phòng ban chức năng.

- Các công ty phụ thuộc:

- + Khối kinh doanh thương mại: Công ty Thương mại Thuốc lá; Công ty xuất nhập khẩu Thuốc lá và Công ty Thương mại Miền Nam
- + Khối Sứ nghiệp: Trung tâm Đào tạo Vinataba

Công ty TNHH một thành viên (có 10 công ty): Công ty TNHH 1 TV Thuốc lá Sài Gòn; Thăng Long; Bắc Sơn; Thanh Hóa; Long An; Cửu Long; Đồng Tháp; An Giang; Bến Tre, Cty TNHH Nguyễn Du (chuyển về Tổng công ty cuối năm 2012).

Doanh nghiệp khoa học công nghệ hoạt động theo mô hình công ty TNHH 1 thành viên (01 đơn vị): Cty TNHH 1 thành viên Viện Kinh tế- Kỹ thuật Thuốc lá.

Công ty Nhà nước (01 công ty): Công ty Thực phẩm miền Bắc là công ty nhà nước được chuyển giao từ Bộ Công Thương về làm đơn vị thành viên của Tổng công ty Thuốc lá Việt nam từ 01/01/2009.

Công ty TNHH 2 thành viên (02 công ty): Công ty Thuốc lá Hải Phòng, Công ty Thuốc lá Đà Nẵng.

Công ty cổ phần có vốn góp chi phối của Tổng công ty (05 công ty): Công ty Cổ phần Cát Lợi; Hòa Việt; Ngân Sơn và Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Hà, Công ty Cổ phần Thực phẩm Hữu Nghị.

Các công ty liên doanh với nước ngoài: Công ty TNHH Vinataba – Philip Morris, Công ty TNHH Vina – BAT (sản xuất thuốc lá); Công ty BAT - Vinataba (sản xuất sợi thuốc lá cao cấp); Cty TNHH Hải Hà – Kotobuki (sản xuất và kinh doanh bánh kẹo); VinaToyo (sản xuất bao bì).

Các công ty liên kết: Tổng công ty thực hiện tiếp nhận quản lý phần vốn Nhà nước hoặc tham gia góp vốn thành lập hoặc góp vốn, mua cổ phần tại một số công ty như: Công ty CP Rượu Bia nước giải khát Đà Lạt, Công ty CP Thực phẩm công nghiệp Nam Định, Công ty CP nước giải khát Hàng không SATCO, Công ty CP Lương thực thực phẩm Colusa Miliket, Công ty cổ phần Đầu tư Bất động sản Thăng Long, Công ty TNHH Vina-Aliance.

1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2010-2015

Giai đoạn 6 năm 2010–2015, tuy phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, nhưng được sự quan tâm chỉ đạo của Chính phủ, các bộ, ngành và địa phương; với thuận lợi cơ bản là năng lực, kinh nghiệm và sự phấn đấu rất cao của các đơn vị thành viên, công tác chỉ đạo điều hành sát sao của Tổng công ty đã giải quyết được những vấn đề then chốt và đạt được những kết quả đáng kể:

Giá trị sản xuất công nghiệp (SXCN) theo giá so sánh thực tế, đạt 25.544 tỷ đồng năm 2015, tăng trưởng bình quân 2010-2015 đạt 11%/năm.

Tổng doanh thu (*không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt*) năm 2015 đạt 26.050 tỷ đồng, đạt mức tăng trưởng bình quân 5,7 %/năm.

Lợi nhuận năm 2015 đạt 1.332 tỷ đồng, đạt mức tăng trưởng bình quân đạt 7,8%/năm.

Đặc biệt chỉ tiêu nộp ngân sách, năm 2010, Tổng công ty đạt 5.183 tỷ đồng thì đến năm 2015, Tổng công ty đã nộp đạt 8.654 tỷ đồng, mức tăng trưởng bình quân đạt 10,8%/năm.

Tổng kim ngạch xuất khẩu năm 2015 đạt năm xấp xỉ 176 triệu USD (*Số liệu thống kê kim ngạch xuất khẩu 2015 có giảm so với năm 2010 do từ năm 2012, số liệu xuất khẩu của Công ty Thực phẩm Miền Bắc không tính chung trong số liệu thống kê của Tổng công ty thực hiện tái cơ cấu, chuyển đổi thành công ty cổ phần theo chỉ đạo của Chính phủ*). Tổng công ty đã tự đảm bảo cân đối ngoại tệ cho nhập khẩu nguyên phụ liệu đầu vào. Mặt hàng xuất khẩu rất đa dạng từ thuốc lá nguyên liệu, phụ liệu thuốc lá, thuốc lá bao và đến các mặt hàng bánh kẹo. Thuốc lá điều là mặt hàng xuất khẩu chủ lực có mức tăng trưởng cao, đạt mốc trên 1 tỷ bao từ năm 2013.

Về việc làm và thu nhập của người lao động: đảm bảo được việc làm ổn định cho hơn 13.000 lao động với điều kiện lao động ngày càng cải thiện, thu nhập bình quân năm 2015 đạt 10,6 triệu đồng/người/tháng, đạt mức tăng trưởng 10,6%/năm.

Biểu 1.1: Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chính giai đoạn 2010–2015

Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2010	TH 2011	TH 2012	TH 2013	TH 2014	TH 2015	Tăng trưởng BQ
1. Giá trị SXCN (giá thực tế)	Tỷ đồng	15.152	20.461	18.740	23.878	22.365	5.544	11,0
2. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	28.839	31.892	28.085	32.618	30.111	32.876	2,7
- Doanh thu thuốc điếu	Tỷ đồng	11.821	15.083	15.511	18.650	18.376	20.006	11,1
- Doanh thu bánh kẹo	Tỷ đồng	535	1.955	1.881	2.099	2.281	2.243	33,2
<i>2*. Tổng doanh thu (không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt)</i>	"	19.747	23.448	22.393	25.921	24.365	26.050	5,7
+ Thuế TTĐB thuốc điếu	"	4.107	5.365	5.686	6.697	5.746	6.826	10,7
3. Nộp ngân sách	Tỷ đồng	5.183	6.655	7.165	8.283	7.577	8.654	10,8
4. Lợi nhuận	Tỷ đồng	916	931	835	1.354	1.317	1.332	7,8
5. Tỷ suất lợi nhuận/Vốn CSH	%	20,99	16,70	12,55	18,92	17,84	16,30	-4,9
6. Kim ngạch xuất khẩu	1000 USD	185	137	132	160	175	176	-0,9
7. Lao động bình quân	người	11.384	13.756	13.487	13.171	13.075	12.749	2,3
8. Thu nhập bình quân	tr.đ/ng/ tháng	6,4	6,9	7,4	9,4	8,8	10,6	10,6

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

1.5. Kết quả hoạt động theo từng lĩnh vực kinh doanh chính

1.5.1. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá

Trong giai đoạn 2010-2015, Tổng công ty đã tập trung đầu tư phát triển vào ngành sản xuất kinh doanh thuốc lá – ngành nghề chính, tập trung chuyển đổi cơ cấu sản phẩm, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm thuốc lá phù hợp với lộ trình triển khai thực hiện Công ước Khung về Kiểm soát Thuốc lá. Sản lượng thuốc lá điếu tăng trưởng 3,8%/năm, trong đó sản lượng nội tiêu tăng trưởng 3,9%/năm, tăng trưởng sản lượng xuất khẩu với tốc độ bình quân trên 3,6%/năm. Tổng công ty loại bỏ dần những sản phẩm kém hiệu quả không còn phù hợp với thị trường, thể hiện ở tốc độ tăng trưởng bình quân sản phẩm dòng phổ thông chỉ là 2,8%/năm so với tốc độ tăng trưởng chung của sản phẩm nội địa; nghiên cứu sản xuất và đưa ra thị trường nhiều sản phẩm mới tầm trung và cao cấp bước đầu đã đáp ứng được một phần cho nhu cầu thị trường và thị hiếu người tiêu dùng, đặc biệt là sản phẩm trung cấp tăng bình quân 26%/năm. Sản phẩm cao cấp Vinataba giảm mạnh dẫn đến sự giảm sút của nhóm sản phẩm cao cấp của Tổng công ty là -3,4%/năm.

Biểu 1.2: Sản lượng tiêu thụ sản phẩm chính - thuốc lá điếu

Thuốc lá điếu tiêu thụ	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng bq năm (%)
1. Tổng sản lượng	Tr. bao	2.847	3.215	3.066	3.315	3.149	3.433	3,8
Sản phẩm nội tiêu	Tr. bao	1.840	2.096	2.047	2.230	1.922	2.228	3,9
+ Phổ thông	Tr. bao	1.212	1.386	1.405	1.447	1.275	1.390	2,8
+ Trung cấp	Tr. bao	133	225	259	308	280	422	26,0
+ Cao cấp	Tr. bao	495	485	383	475	367	416	-3,4
+ Vinataba	Tr. bao	390	302	196	192	135	130	-19,7
Sản phẩm xuất khẩu	Tr. bao	1.007	1.119	1.019	1.086	1.227	1.205	3,6

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá, đầu tư trồng và chế biến nguyên liệu thuốc lá của Tổng công ty còn là lĩnh vực kinh doanh chủ lực, đã đảm bảo được khoảng 50% nguyên liệu đầu vào cho sản xuất nội địa và một phần xuất khẩu, thay thế hàng nhập khẩu. Sản phẩm thuốc lá nguyên liệu của Tổng công ty bao gồm: thuốc lá vàng sấy, thuốc lá burley, thuốc lá nâu, cọng thuốc lá các loại phục vụ cho sản xuất trong nước và xuất khẩu.

Biểu 1.3: Kết quả đầu tư trồng và chế biến nguyên liệu thuốc lá

Nguyên liệu thuốc lá	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng bq năm (%)
Diện tích gieo trồng	ha	14.588	12.532	11.543	11.393	12.123	7.271	-13,00
Nguyên liệu thu mua	Tấn	22.168	16.439	19.228	21.566	23.341	14.423	-8,24
Nguyên liệu chế biến	Tấn	39.637	33.340	39.560	42.098	36.083	21.268	-11,71

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

1.5.2. Lĩnh vực bánh kẹo và lĩnh vực kinh doanh khác có liên quan.

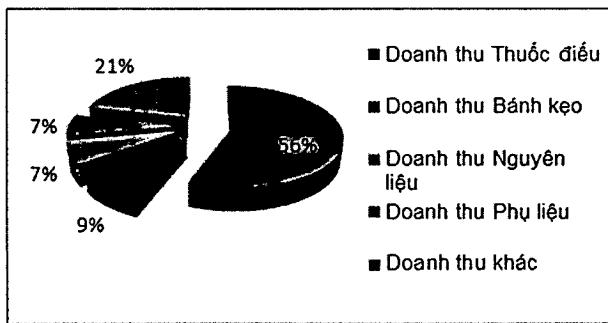
Các đơn vị bánh kẹo là thành viên Tổng công ty- được đánh giá là những công ty lớn, có uy tín trong ngành sản xuất bánh kẹo nhờ vào sự đa dạng của sản phẩm, mẫu mã, phù hợp với khẩu vị của người Việt Nam, giá cạnh tranh, chất lượng ổn định và đạt tiêu chuẩn bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm - một vấn đề thời sự mà người tiêu dùng đặc biệt quan tâm hiện nay, có hệ thống phân phối rộng trên Miền Bắc, đặc biệt là các vùng nông thôn.

Biểu 1.4: Sản lượng tiêu thụ sản phẩm bánh kẹo, công nghệ phẩm

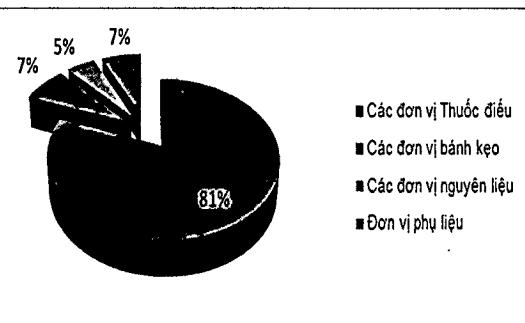
Sản phẩm	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ năm (%)
Bánh kẹo	Tấn	37.116	38.101	34.000	35.452	36.528	36.644	-0,3
- Nội địa	Tấn	36.693	36.204	31.812	32.438	32.524	32.620	-2,33
- Xuất khẩu	Tấn	423	1.897	2.188	3.014	4.004	4.024	56,91
Nước Vinawa	1.000 l	3.200	3.157	3.560	4.011	4.583	5.070	9,64

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Biểu đồ 1.5 Cơ cấu sản phẩm ngành hàng theo doanh thu năm 2015



Biểu 1.6 Cơ cấu sản phẩm ngành hàng theo giá trị SXCN năm 2015



Cơ cấu doanh thu và giá trị sản xuất công nghiệp của từng ngành hàng trình bày trong các biểu đồ 1.5 và 1.6 cho thấy mức độ đóng góp rất lớn gần như chủ đạo của nhóm ngành hàng thuốc lá trong tổng doanh thu và tổng giá trị sản xuất công nghiệp của toàn tổ hợp: Cụ thể, lĩnh vực thuốc lá (bao gồm thuốc lá điếu và nguyên phụ liệu thuốc lá) đóng góp tới 70% tổng doanh thu và 93% giá trị SXCN (theo giá so sánh năm 2010) của Tổng công ty năm 2015, trong khi đó bánh kẹo - sản phẩm ngành nghề liên quan của Tổng công ty có mức độ đóng góp còn khiêm tốn, đạt xấp xỉ 9% trong cơ cấu tổng doanh thu và 7% trong giá trị SXCN (theo giá so sánh năm 2010) toàn Tổng công ty.

PHẦN 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN VÀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM

2.1. Phân tích môi trường phát triển của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

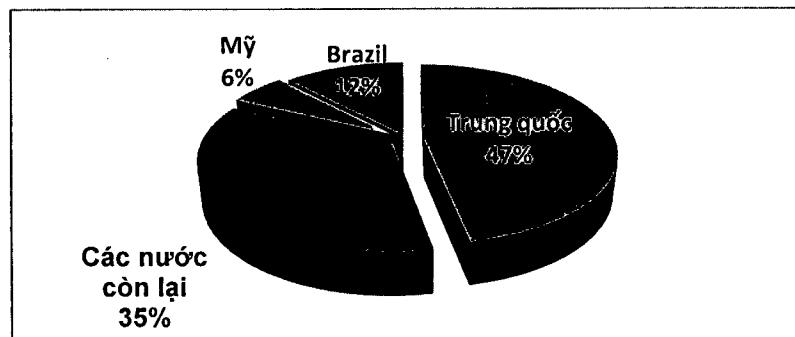
2.1.1. *Bối cảnh và xu hướng phát triển ngành thuốc lá thế giới tác động đến hoạt động của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam*

a) Tình hình sản xuất và tiêu thụ thuốc lá trên thế giới

Theo số liệu của Eastern Tobacco News năm 2014 sản lượng thuốc lá vàng sấy khoảng 2,2 triệu tấn, thuốc lá burley khoảng 725 ngàn tấn. Tuy nhiên do sự chuyển dịch gout của đa số người hút từ gout Mỹ sang gout Virginia nên có sự thay đổi trong tỷ lệ cơ cấu sản xuất nguyên liệu theo hướng tăng sản lượng thuốc lá vàng sấy và giảm sản lượng thuốc lá burley, oriental và nâu phơi.

Diện tích trồng thuốc lá thế giới hiện nay khoảng 3 - 3,5 triệu ha/năm. Các nước sản xuất thuốc lá nguyên liệu hàng đầu thế giới là: Trung Quốc, Mỹ, Ấn Độ, Brazil, Thổ Nhĩ Kỳ, Zimbabwe, Indonesia, Hy Lạp,... những nước có trình độ thâm canh tiên tiến như Mỹ, Zimbabwe có năng suất cao hơn các nước khác, đạt bình quân 2,5 - 3 tấn/ha.

Biểu 2.1 Thị phần sản lượng lá thuốc lá thế giới theo quốc gia



Nguồn: Số liệu thống kê của Eastern Tobacco News

Sự tăng trưởng đáng kể trong sản xuất thuốc lá ở Ấn Độ và mảng canh tác thuốc lá lớn hiện có ở Indonesia, Philippines, Thái Lan, Việt Nam và Bangladesh làm cho khu vực châu Á trở thành khu vực sản xuất thuốc lá quan trọng song song với Mỹ Latinh và châu Phi.

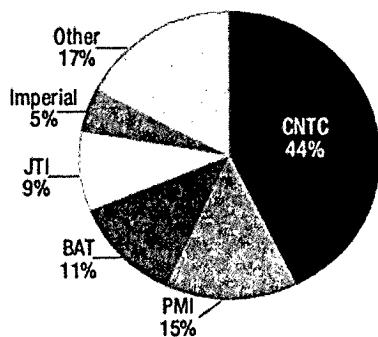
Tổng thị trường tiêu thụ khoảng 5,7 nghìn tỷ điếu thuốc lá trên thế giới mỗi năm. Trung quốc là thị trường lớn nhất, chiếm khoảng 44% mức tiêu thụ toàn cầu, là một ngành hoàn toàn do chính phủ độc quyền quản lý.

Trong suốt các thập kỷ qua, thị trường thuốc lá quốc tế được thống trị bởi 5 công ty: China National Tobacco Corporation, Philip Morris International, British American Tobacco, Japan Tobaco International và Imperial Tobacco (Biểu 2.2). Những thị trường đang tăng sản lượng bị kiểm soát bởi một số các công ty đa quốc gia. Năm

2001, gần 50 % thị trường toàn cầu được kiểm soát bởi các công ty xuyên quốc gia (TTC). Năm 2014, các công ty này đã kiểm soát tới 84% thị phần.

Biểu 2.2 Thị phần thuốc lá điếu thế giới năm 2014

FIGURE 3. TOBACCO COMPANY SHARES OF GLOBAL CIGARETTE MARKET, 2014



Source: Euromonitor International, 2014

Nguồn: Euromonitor International 2014

China National Tobacco Corporation (CNTC) được sở hữu và quản lý bởi chính phủ, CNTC là nhà sản xuất thuốc lá lớn nhất thế giới với 44 % thị phần toàn cầu. CNTC chủ yếu bán các sản phẩm của họ tại Trung Quốc, chỉ 1% sản phẩm được sản xuất để xuất khẩu đi nước khác. **CNTC đang nỗ lực để bán các sản phẩm như RDG, Dubliss và Harmony ra nước ngoài.**

Philip Morris International (PMI) là một công ty đại chúng của Mỹ có trụ sở đặt tại Lausanne, Thụy Sĩ. PMI kiểm soát khoảng 15 % thị phần thuốc lá toàn cầu và là một công ty thu được lợi nhuận cao nhất. Kể từ khi tách khỏi công ty mẹ là Altria vào năm 2014, PMI chỉ bán sản phẩm thuốc lá ra ngoài thị trường Mỹ. Công ty hoạt động tại hơn 180 quốc gia, có 6 trong số 15 nhãn xếp trong top các nhãn thuốc lá hàng đầu thế giới, bao gồm Marlboro. Thuốc lá bán tại thị trường Châu Á dẫn đến mức tăng trưởng của PMI. **PMI sẽ tiếp tục tập trung vào những thị trường đang phát triển như Indonesia, Philippines, đồng thời mở rộng thị phần tại các nước Bandladesh, Trung Quốc và Việt Nam.**

British American Tobacco (BAT) là một công ty đại chúng, có trụ sở tại London. BAT hoạt động tại 200 quốc gia, là công ty thuốc lá lớn thứ ba trên thế giới, kiểm soát 11 % thị phần toàn cầu. Những nhãn thuốc bán mạnh nhất gồm: Pall Mall, Kent, Lucky Strike và Dunhill, 71% sản lượng thuốc lá của BAT được phân phối tại các thị trường mới nổi. **Hiện nay, BAT cũng đang tập trung vào tăng sản lượng tại thị trường Châu Á.**

Japan Tobacco International (JTI) là bộ phận quốc tế của công ty Japan Tobacco (JT) có trụ sở tại Geneva, Thụy Sĩ. Chính phủ Nhật nắm giữ 33% cổ phần tại JT. JT có hoạt động tại trên 120 quốc gia, là công ty thuốc lá lớn thứ 4 thế giới và kiểm soát 9 % thị phần toàn cầu. Các nhãn hàng đầu thế giới bao gồm: Winston,

Mevius (tên trước đây là Mild Seven) và Camel. Sản lượng thuốc lá quốc tế chiếm 50% lợi nhuận của JT. Hiện tại JTI đã mua lại công ty thuốc lá ở Sudan. **JTI tiếp tục mở rộng hoạt động tại các thị trường mới nổi**

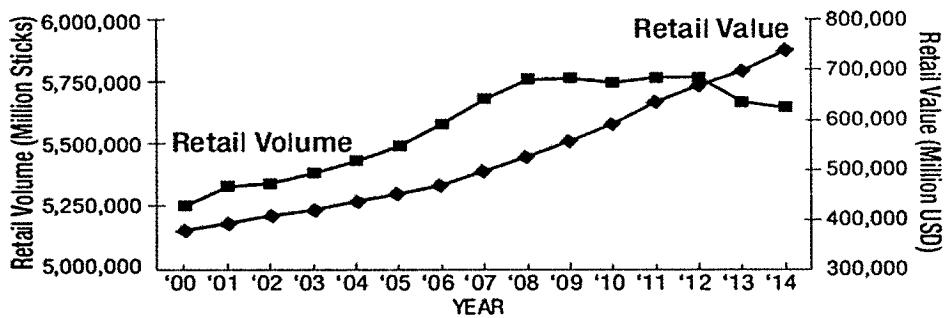
Imperial Tobacco Group là một công ty thuốc lá của Anh. Đây là công ty lớn thứ 5 trên thị trường thuốc lá quốc tế thế giới và kiểm soát 5 % thị phần thuốc lá quốc tế. Imperial hoạt động tại hơn 160 nước, với 65 % các sản phẩm được bán tại các thị trường mới nổi như : Châu Phi, Trung Đông, Đông Âu và Châu Á. Các nhãn thuốc lá hàng đầu bao gồm: Davidoff và Gauloises. **Imperial đang đặt mục tiêu vào các thị trường mới nổi tại Châu Á, Châu Phi và Trung đông để phát triển các hoạt động quốc tế.**

b) Xu hướng phát triển ngành thuốc lá thế giới

- Ngành công nghiệp thuốc lá vẫn là một trong những ngành có lợi nhuận cao nhất và tiếp tục phát triển

Biểu 2.3: Thị trường thuốc lá thế giới doanh thu và doanh số bán lẻ 2000-2014

**FIGURE 1. GLOBAL CIGARETTE MARKET:
HISTORIC RETAIL VOLUME AND VALUE (2000-2014)**



Source: Euromonitor International, 2014

Nguồn: Euromonitor International 2014

Năm 2014, hơn 5,6 tỷ điếu thuốc lá được bán trên thế giới trị giá khoảng 744 tỷ USD. Từ năm 2000 đến 2014, sản lượng thuốc lá điếu tăng 8 % trong khi giá trị tăng 121%.

Do tác động của các yếu tố như kinh tế không phát triển, thuế tăng cao, các quy định pháp lý quản lý chặt chẽ và những thay đổi về đối tượng khách hàng, dự báo ngoại trừ Trung Quốc, sản lượng thuốc lá toàn cầu bị giảm nhẹ, tuy nhiên giá trị của ngành công nghiệp thuốc lá vẫn tăng, chủ yếu do giá tăng.

Theo dự đoán của Euromonitor, trong vòng 5 năm tới, ngành công nghiệp thuốc lá thế giới sẽ tiếp tục phát triển với sản lượng dự kiến tăng 0,9%, giá trị tăng 29%.

- Tiêu thụ thuốc lá điếu toàn cầu đang tăng tại các nước có mức thu nhập thấp và trung bình và giảm ở những nước có thu nhập cao.

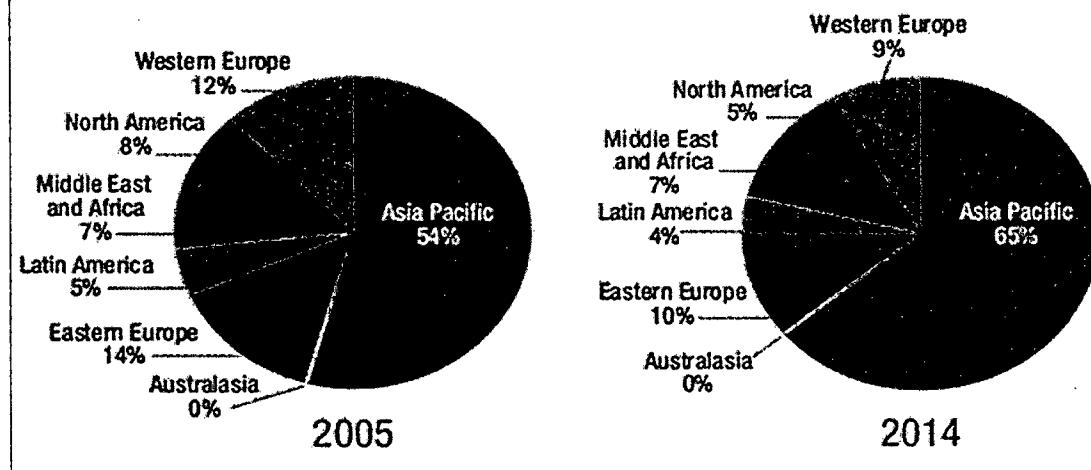
Việc mua bán đang dịch chuyển từ các thị trường phát triển như các nước Tây Âu, nơi mà sản lượng thuốc lá đang giảm và hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá bị

giới hạn bởi các chính sách của các chính phủ sang các thị trường mới nổi như Châu Á và Châu Phi, nơi các công ty thuốc lá tranh thủ môi trường pháp lý còn chưa chặt chẽ, dân số tăng và thu nhập tăng.

Từ 2005 đến 2014, sản lượng thuốc lá điếu tại Châu Á Thái Bình Dương, Trung Đông và Châu Phi tăng trong khi các khu vực còn lại giảm.

Biểu đồ 2.4: Thị trường thuốc lá thế giới theo khu vực địa lý

FIGURE 2. GLOBAL CIGARETTE MARKET BY REGION



Source: Euromonitor International, 2014

Nguồn: Euromonitor International 2014

- Xu hướng phát triển sản phẩm thuốc lá trên thế giới

Việc sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm thuốc lá điếu ngày càng bị sức ép của luật pháp nhằm hạn chế và giảm thiểu các rủi ro đối với sức khỏe người sử dụng. Do đó, ngành công nghiệp thuốc lá thế giới đang phải thích ứng với các xu hướng phát triển sản xuất và sản phẩm như sau:

**Sản xuất các loại điếu thuốc lá có hàm lượng Tar, Nicotine và CO thấp*

Nhiều quốc gia đã ban hành các quy định nhằm kiểm soát sản xuất và tiêu thụ thuốc lá. Một số nước còn quy định giới hạn và bắt buộc in trên bao bì hàm lượng Tar, Nicotine và Carbon monoxit (CO) trên một điếu thuốc lá.

Do đó xu hướng của ngành công nghiệp thuốc lá sẽ phải sản xuất các loại thuốc lá có hàm lượng Tar, Nicotine và CO thấp và giảm nồng độ các chất độc hại khác trong khói thuốc để phù hợp với các quy định của luật pháp và y tế với việc sử dụng các loại nguyên phụ liệu có độ thông khí tốt như giấy ván điếu có thấu khí cao, cây đầu lọc, giấy sáp có đặc lõi, sợi thuốc lá qua trơng nở, vv... hoặc sản xuất loại điếu thuốc có kích cỡ nhỏ về chu vi, ngắn về chiều dài để giảm lượng nguyên liệu trong một điếu thuốc.

Trong thời gian tới, Tổng công ty cần tập trung phát triển sản xuất thuốc lá trung cao cấp có nồng độ tar và nicotine giảm dần để phù hợp với xu hướng trên.

* Sản xuất thuốc lá điện tử (e-cigarette) và sản xuất các loại thuốc lá không khói

Các sản phẩm thay thế cho việc hút thuốc như thuốc lá ngửi, thuốc lá ngâm (snuff), thuốc lá điện tử, vv... cũng sẽ được quan tâm và triển khai rộng rãi.

Mặc dù còn một số ý kiến khác nhau, sản phẩm thuốc lá điện tử đang phát triển và mở rộng thị trường ở các quốc gia như Mỹ, Anh, Pháp, Úc, Nhật Bản, vv... Đây sẽ là một xu hướng sử dụng thuốc lá trong tương lai.

Một số công ty thuốc lá vẫn duy trì sản xuất loại thuốc lá không khói thay thế cho việc hút thuốc lá như thuốc lá ngửi, thuốc lá ngâm (snuff), vv... được sử dụng theo truyền thống tại một số nước trên thế giới. Loại sản phẩm này không bị tác động bởi cáo buộc về ảnh hưởng của khói thuốc lá đến những người không hút thuốc (hút thuốc thụ động).

* Sản xuất các loại sản phẩm giảm thiểu rủi ro (Reduced Risk Products – RRP)

Nicotine được coi là nguyên nhân gây nghiện và các chứng bệnh phổi, tim mạch. Các trung tâm nghiên cứu của các tập đoàn thuốc lá, đặc biệt là Viện Nghiên cứu khoa học của PMI, cho rằng nicotine sẽ giảm độc hại cho người sử dụng nếu được đưa vào cơ thể bằng phương pháp khác, không bằng phương pháp đốt như thông thường (thuốc lá điện tử không đốt cháy, thuốc lá hơi), hoặc sử dụng nguyên liệu thay thế thuốc lá. Các loại sản phẩm giảm thiểu rủi ro (RRPs) cho người sử dụng đang được PMI Science nghiên cứu

* Sản xuất các loại thuốc lá an toàn về mức độ tự cháy

Đôi lúc do sơ suất, điếu thuốc sau hút không được dui tắt lửa đã gây ra cháy lan. Một số quốc gia đã ban hành quy định các sản phẩm thuốc lá điếu phải có độ an toàn về nguy cơ gây hỏa hoạn. Các công ty sản xuất thuốc điếu phải chú trọng việc nghiên cứu ứng dụng các phụ liệu giảm khả năng tự cháy của điếu thuốc. Điều này đồng nghĩa rằng, nếu không được người hút tiếp tục rít kéo, điếu thuốc sẽ tự tắt trong thời gian rất ngắn.

2.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến Tổng công ty

a) Tác động của chính trị

Hoà bình, sự ổn định chính trị trong thời gian qua đã tạo điều kiện cho sự phát triển của các doanh nghiệp, trong đó có Tổng công ty. Trong giai đoạn tới, Việt Nam có xu hướng mở rộng và đưa vào chiều sâu các quan hệ đối ngoại; tận dụng thời cơ, vượt qua thách thức, thực hiện hiệu quả hội nhập quốc tế trong điều kiện mới, tiếp tục nâng cao vị thế và uy tín của đất nước trên trường quốc tế. Giữ vững sự ổn định về chính trị của Việt Nam là tiền đề cho việc hợp tác đa phương, song phương của Việt

Nam với nhiều các quốc gia trên thế giới trong các lĩnh vực, cấp độ khác nhau, trong đó có lĩnh vực thuốc lá, công nghiệp thực phẩm.

Tuy nhiên, bất đồng về một số quan điểm giữa Việt Nam và Trung Quốc, sự thay đổi chính sách nhập khẩu của Triều Tiên có ảnh hưởng bất lợi đến giao thương của Tổng công ty với các đối tác ở 02 nước này, đặc biệt ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty thuốc lá và các công ty bánh kẹo trong việc nhập khẩu nguyên liệu thuốc lá và xuất khẩu thuốc lá điếu, bánh kẹo thông qua đường tiểu ngạch biên mậu cũng như xuất nhập khẩu chính ngạch.

Theo chính sách phân cấp quản lý ngân sách của nhà nước, nguồn thu từ thuốc lá điếu vẫn là nguồn thu quan trọng của chính quyền địa phương, vì vậy, việc tổ chức, sắp xếp hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá theo hướng thu gọn đầu mối trên phương diện toàn ngành cũng như của Tổng công ty sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc giải quyết vấn đề về thu ngân sách và giải quyết lao động tại các địa phương có cơ sở sản xuất thuốc lá.

b) Tác động của kinh tế

Khủng hoảng kinh tế tài chính trong nước và trên thế giới

Giai đoạn 2010-2015, kinh tế thế giới bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng tài chính - tiền tệ kéo dài. Tốc độ tăng trưởng chậm, lạm phát giảm ở hầu hết các nhóm quốc gia. Các nền kinh tế đang phát triển và mới nổi trở thành động lực tăng trưởng của kinh tế thế giới. Vào cuối giai đoạn, kinh tế có sự khôi phục nhưng với tốc độ thấp và không đồng đều và đối mặt với bất ổn chính trị, tranh chấp lãnh thổ ở nhiều khu vực. Kinh tế Trung Quốc, động lực tăng trưởng của kinh tế thế giới, cũng bộc lộ những yếu kém.

Việt Nam cũng bị ảnh hưởng bởi khó khăn chung của kinh tế thế giới, tăng trưởng dưới tiềm năng. Lạm phát giai đoạn 2010-2011 tăng cao với 2 con số nhưng đã được kiềm chế từ năm 2012 (Chỉ số giá tiêu dùng CPI đã giảm từ 18,58% năm 2011 xuống 6,81% năm 2012 và 4,09% năm 2014). Lãi suất huy động đã giảm từ mức 17-18% năm 2011 xuống 7-9% năm 2013, hiện nay chỉ khoảng 5-6% tùy theo kỳ hạn. Lãi suất cho vay được giảm còn khoảng 6,5-8%. Chính phủ thực hiện thắt chặt tiền tệ, kiểm soát lạm phát đã làm sức mua người dân và tổng cầu của nền kinh tế giảm. Trong giai đoạn 2010 -2012, nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn về nguồn vốn, chi phí vay vốn cao, khó tiếp cận. Đa số người dân thắt chặt chi tiêu trong thời gian khó khăn, qua đó đã ảnh hưởng khá mạnh đến sức cầu các mặt hàng thuốc lá, bánh kẹo dẫn đến việc phân chia lại thị phần sản phẩm thuốc lá và bánh kẹo nội địa.

GDP bình quân năm 2014 của Việt Nam đạt trên 2.052 USD/người, tuy nhiên vẫn còn thuộc nhóm có thu nhập trung bình trên thế giới. Giá bán thuốc điếu trong nước được đánh giá còn thấp so với khu vực nhưng nếu so với thu nhập của người dân thì vẫn ở mức cao. Do đó, việc chuyển đổi in cảnh báo sức khỏe bằng hình ảnh, đóng góp Quỹ PCTHTL đã làm tăng giá bán sản phẩm và việc điều chỉnh tăng thuế suất thuế TTĐB thời gian tới sẽ tiếp tục ảnh hưởng lớn đến sức mua của người dân.

Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực

Mặc dù Việt Nam đã hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới, song ngành thuốc lá nội địa, do ảnh hưởng đến sức khỏe người tiêu dùng và mức đóng góp cao cho Ngân sách, vẫn còn được bảo hộ ở một mức độ nhất định. Theo cam kết với WTO, Tổng công ty là doanh nghiệp duy nhất được chỉ định thực hiện chức năng thương mại Nhà nước nhập khẩu thuốc lá điếu xì gà. Trong Hiệp định ATIGA của khu vực ASEAN và các FTA giữa ASEAN mở rộng với các đối tác Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ, Hàn Quốc, Úc Nui Zi Lân, mức độ mở cửa của thị trường thuốc lá vẫn còn hạn chế do toàn bộ các mặt hàng Thuốc lá (HS24) vẫn nằm trong Danh mục Loại trừ Hoàn toàn hoặc Nhạy cảm cao.

Tuy nhiên, từ năm 2015 cùng với việc thành lập Cộng đồng ASEAN (AEC), Việt Nam đang xem xét việc đưa thuốc lá ra khỏi Danh mục Loại trừ để tham gia cắt giảm thuế thực hiện mở cửa hơn nữa thị trường thuốc lá nội địa. Đàm phán TPP đã kết thúc với lộ trình cắt giảm thuế quan triệt để đối với các mặt hàng thuốc lá là những thách thức lớn đối với ngành sản xuất thuốc lá nội địa và hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Nếu mức thuế quan về mức 0-5%, trừ mặt hàng thuốc lá điếu, xì gà còn một rào cản còn có thể duy trì là cơ chế chỉ định doanh nghiệp thương mại nhà nước, thuốc lá nguyên liệu sẽ chịu sức ép cạnh tranh tự do mạnh mẽ từ các nước trong ASEAN, đặc biệt là thuốc lá Campuchia, Indonesia, Thái Lan.

Năm 2015, thuế nhập khẩu sản phẩm bánh kẹo từ các nước ASEAN vào Việt Nam bằng 0%, càng tạo điều kiện cho bánh kẹo ngoại thâm nhập mạnh vào thị trường Việt Nam vì người tiêu dùng có tâm lý thích hàng ngoại, trong khi đường kính - nguyên liệu chính để sản xuất bánh kẹo vẫn bị hạn chế nhập khẩu bằng hạn ngạch thuế quan (lượng hạn ngạch nhập khẩu đường khoảng 70.000 tấn/năm). Các doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo trong nước đã phải cạnh tranh chặt chẽ với hàng nhập khẩu do phải sử dụng nguyên liệu đầu vào giá cao như đường kính sản xuất trong nước, giá cao hơn khoảng 2-4 nghìn đồng/kg so với đường nhập khẩu, đã ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh sản xuất, khả năng cạnh tranh của ngành bánh kẹo tại thị trường trong nước và các thị trường xuất khẩu.

Tác động tiêu cực của thuốc lá nhập lậu về mặt kinh tế xã hội.

Buôn lậu ảnh hưởng lớn đến hoạt động của ngành thuốc lá, gây thất thu ngân sách Nhà nước. Tâm lý thích tiêu dùng hàng ngoại của đa số người dân, thuế thấp và quản lý lỏng ở các nước láng giềng (Lào và Campuchia), chênh lệch lợi nhuận kinh doanh giữa sản phẩm nhập lậu và chính ngạch lớn đã kích thích buôn lậu thuốc lá phát triển. Thuốc lá nhập lậu đang chiếm khoảng trên 20% thị trường nội địa và có dấu hiệu gia tăng mạnh, phát triển ở hầu hết phân khúc sản phẩm.

Năm 2014, sau khi quy định in cảnh báo sức khỏe (CBSK) bằng hình ảnh được áp dụng cho toàn bộ sản phẩm thuốc lá bao sản xuất và nhập khẩu để tiêu thụ trong nước, ước số lượng thuốc lá nhập lậu khoảng 21,9 tỷ điếu (trên 1 tỷ bao), chiếm 21,9% thị trường tiêu thụ nội địa. Ước ngân sách nhà nước thất thu khoảng 8.000 tỷ đồng. Ngành công nghiệp thuốc lá Việt Nam mất việc làm cho 2.000 – 2.200 công nhân lao động và nhiều lao động dịch vụ theo ngành công nghiệp thuốc lá điếu. Ngành

sản xuất nguyên liệu trong nước mất thị trường cung ứng nguyên liệu khoảng 17.000 – 18.000 tấn, tương ứng với diện tích 10.000 ha trồng thuốc lá và hơn 50.000 lao động nông nghiệp mất việc làm trong thời vụ 4 – 5 tháng. Các ngành phụ trợ khác cũng thiệt hại theo như nguồn cung cấp giấy ván điếu, đầu lọc, giấy sáp vàng, giấy nhôm, nhãn bao, nhãn tút, hương liệu sản xuất thuốc lá, những nhà phân phối, cung ứng cho hệ thống bán buôn, bán lẻ sản phẩm thuốc lá.

c) Tác động của xã hội

Cuối năm 2014, dân số Việt Nam đạt trên 90 triệu người, đứng thứ 14 trên thế giới và thứ 8 ở châu Á. Cùng với xu hướng giảm sinh và nâng cao tuổi thọ, tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động (15-64) tăng lên, nước ta chính thức bước vào thời kỳ cơ cấu “dân số vàng”. Đây là cơ hội để Việt Nam sử dụng nguồn lao động dồi dào cho tăng trưởng và phát triển kinh tế.

Luật Phòng chống tác hại Thuốc lá (sau đây gọi tắt là PCTHTL) có hiệu lực từ tháng 5/2013, trong đó các quy định in cảnh báo sức khỏe bằng hình ảnh, đóng góp Quỹ PCTHTL, cấm hút thuốc lá tại nơi công cộng ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý tiêu dùng thuốc lá của người dân, đã tác động làm giảm sức cầu và tăng chi phí đầu vào của sản phẩm thuốc lá điếu. Các chương trình truyền thông đặc biệt là Chương trình phòng chống tác hại thuốc lá quốc gia liên tục được đẩy mạnh trong thời gian qua. Tuy nhiên, theo thống kê của Euromonitor Tobacco trong Biểu 2.5 dưới đây, tỷ lệ người hút thuốc trong dân số từ 15 tuổi trở lên có giảm, song giảm rất ít.

Biểu 2.5: Tỷ lệ người hút thuốc lá trong dân số (từ 15 tuổi trở lên) 2010-2014

Tỷ lệ %	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Nam giới	42.60	42.50	42.40	42.30	42.20
Nữ giới	2.70	2.70	2.60	2.50	2.50
Tổng dân số	22.10	22.10	22.00	22.00	21.90

(Nguồn: Euromonitor Tobacco in Viet Nam 2015)

Khoảng cách thu nhập giữa thành thị và nông thôn ngày càng lớn đòi hỏi nhiều chủng loại sản phẩm thuốc lá phù hợp với nhu cầu, sức mua của người dân. Sự di dân cơ học từ nông thôn ra thành thị cùng với sự phát triển của các khu công nghiệp đã dẫn đến sự thay đổi về hành vi tiêu dùng thuốc lá. Sản phẩm thuốc lá trung cấp có xu hướng tăng trưởng nhanh hơn các phân khúc khác.

Tâm lý ưa chuộng sản phẩm ngoại cũng ảnh hưởng khá lớn đến hoạt động SXKD của ngành thuốc lá. Nhiều người tiêu dùng trẻ tuổi vẫn quan niệm thuốc lá nhập lậu, sản phẩm thương hiệu ngoại có chất lượng cao hơn sản phẩm có thương hiệu trong nước.

Ý thức thực hiện bảo vệ môi trường, bảo vệ sức khỏe ngày càng được người dân chú trọng. Xu hướng quan tâm đến thương hiệu có uy tín và đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, đảm bảo sức khỏe ngày càng được người tiêu dùng chú trọng khi lựa chọn sản phẩm công nghiệp thực phẩm.

d) Tác động của công nghệ

Tốc độ chuyển giao công nghệ và tốc độ cải tiến/đào thải công nghệ ở thế giới xảy ra ngày càng nhanh trong khi tại Việt Nam thì chậm. Chu kỳ đột phá công nghệ tại thế giới khoảng 10 năm, trong khi tại Việt Nam là khoảng 20 năm.

Nhà nước có chủ trương chuyển hoạt động nghiên cứu khoa học sang mô hình doanh nghiệp khoa học công nghệ.

Công nghệ, thiết bị (thuốc lá, thực phẩm đồ uống) chịu sự chi phối, thống trị của một số thương hiệu quốc tế hàng đầu.

Xu hướng của người tiêu dùng hiện nay là lựa chọn những sản phẩm có chất lượng, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, giảm thiểu độc hại, giá cả phù hợp. Lộ trình giảm tar, nicotine sau năm 2020 theo qui định của Nhà nước là một thách thức lớn đối với ngành thuốc lá Việt Nam về đổi mới công nghệ sản xuất. Tuy nhiên, các công ty thuốc điếu hầu như đều thiêu vón cho đầu tư chiều sâu, đổi mới MMTB cũng như thay đổi công nghệ sản xuất để đáp ứng việc chuyển đổi cơ cấu sản phẩm, nhất là đối với sản xuất sản phẩm trung cao cấp.

Các sản phẩm thay thế và thuốc lá điện tử bắt đầu có được sự quan tâm của một số người hút thuốc, đặc biệt là nhóm người có ý định cai thuốc lá.

Philip Morris đã nghiên cứu và phát minh sản phẩm thay thế thuốc lá tự nhiên như thuốc lá được sản xuất từ trà xanh, tuy nhiên chưa được thị trường chấp nhận; Thuốc lá điện tử không cháy và không chứa nicotine đã được các tập đoàn lớn như PMI và BAT giới thiệu tại một số các nước phát triển song giá bán còn khá cao để bán đại trà. Tuy nhiên, tín hiệu khả quan từ một số thị trường tiêu dùng cao cấp đối với dòng sản phẩm này cho thấy có tiềm năng phát triển trong tương lai của sản phẩm dành cho những người tiêu dùng có thu nhập cao và quan tâm đến bảo vệ sức khỏe, hoặc những người thích sử dụng công nghệ mới.

Nhu cầu sử dụng các phụ phẩm thuốc lá phát sinh trong sản xuất công nghiệp và nông nghiệp, các phụ liệu có nguồn gốc xenlulo được chế biến bằng nhiều công nghệ mới để đưa vào trong phổi chế thuốc lá ngày càng tăng như thuốc lá tẩm, fibex, trương nở chế biến sợi cọng cao cấp.

e) Tác động của pháp luật và chính sách

- Riêng đối với ngành thuốc lá, nhà nước ban hành hệ thống Luật quy định riêng cùng các văn bản hướng dẫn thi hành tạo nên một khung pháp lý riêng, chặt chẽ nhằm đảm bảo sự kiểm soát của nhà nước đối với sản xuất và kinh doanh thuốc lá. Đặc thù hạn chế SXKD lĩnh vực thuốc điếu nên rào cản gia nhập ngành thuốc lá cao, tạo ra sự cạnh tranh tập trung giữa 6 đầu mối SXKD thuốc lá điếu. Đây là điểm có lợi có các doanh nghiệp trong ngành, trong đó có Tổng công ty nhu sau:

+ Đặc thù trong kiểm soát và quản lý sản xuất thuốc lá tại Việt Nam là Nhà nước không chế khống tăng năng lực sản xuất; Chính sách của Chính phủ (các biện pháp giảm cầu thuốc lá): hạn chế đầu tư, thu gọn đầu mối sản xuất, áp dụng cơ chế doanh nghiệp thương mại nhà nước trong nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà: chỉ định 01 doanh

nghiệp được phép nhập khẩu, tính đặc trưng của nhãn hàng hóa: in cảnh báo sức khỏe hình ảnh trên vỏ bao, tút thuốc lá, hạn chế thông tin về sản phẩm và nhà sản xuất được cung cấp đến người tiêu dùng.

+ Phân bổ hạn ngạch sản lượng sản xuất cho các đầu mối được cấp phép sản xuất, phân bổ các hạn ngạch chỉ tiêu nhập khẩu nguyên liệu thuốc lá và giấy cuộn điếu đầu vào theo sản lượng sản xuất, phê duyệt quy hoạch vùng trồng nguyên liệu, mạng lưới kinh doanh thuốc lá; Hạn chế khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào (nguyên phụ liệu, MMTB chuyên ngành); hạn chế khả năng tiếp cận với kênh phân phối: hạn chế mở rộng kênh phân phối của các doanh nghiệp mới.

+ Quy định an toàn thực phẩm và chất lượng thuốc lá kiểm soát lượng tar và nicotine, cấm toàn diện quảng cáo, khuyến mại thuốc lá, cấm bán thuốc lá cho người vị thành niên, cấm hút thuốc tại một số địa điểm và hạn chế hút thuốc tại tất cả các địa điểm công cộng; quy định in cảnh báo sức khỏe bằng hình ảnh thay đổi luân phiên 2 năm/lần.

Tuy nhiên, thực thi pháp luật vẫn còn một số vấn đề: các chính sách kiểm soát thuốc lá nhập lậu hầu như không phát huy hiệu quả; Luật Thương mại cấm các hoạt động quảng cáo thuốc lá nhưng một số thương hiệu nước ngoài vẫn tìm cách lách luật để quảng cáo.

Thực hiện FCTC (Công ước Khung Kiểm soát Thuốc lá), Chính phủ sẽ tăng cường sử dụng giá và thuế để giảm cầu thuốc lá. Xuất khẩu thuốc lá điếu sẽ bị ảnh hưởng bởi chính sách Truy lùng lẩn theo dấu vết (Theo điều 15 của FCTC).

- Tác động bất lợi của chính sách pháp luật kiểm soát thuốc lá do việc sửa đổi các chính sách thuế đối với thuốc lá luôn có xu hướng tăng cao nhằm hạn chế tiêu dùng và tăng thu ngân sách như :

+ Quy định tăng thuế của Luật Thuế Tiêu thụ Đặc biệt đến 70% và năm 2016 và 75 % từ năm 2019 và khoản đóng góp bắt buộc của cơ sở sản xuất nhập khẩu thuốc lá tính theo tỷ lệ % trên giá tính thuế tiêu thụ đặc biệt vào Quỹ Phòng Chống Tác hại thuốc lá là 1,5% từ 01/5/2016 và 2% từ ngày 01/5/2019.

+ Nghị định số 108/2015/NĐ-CP ngày 28/10/2015 Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Thuế tiêu thụ đặc biệt và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thuế tiêu thụ đặc biệt, qua đó giá tính thuế Tiêu thụ Đặc biệt của các sản phẩm thuốc lá của Tổng công ty sẽ tăng lên.

- Theo Nghị quyết 15/NQ-CP ngày 06/3/2014 v/v đẩy mạnh cổ phần hóa và thoái vốn Nhà nước tại DN và Quyết định 37/2014/QĐ-TTg ngày 18/6/2014 của Thủ tướng Chính phủ ban hành tiêu chí, danh mục phân loại DNNN, Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam sẽ được cổ phần hóa, giảm vốn nhà nước tại doanh nghiệp xuống 65%.

- Lĩnh vực sản xuất kinh doanh bánh kẹo là thị trường cạnh tranh tự do, các doanh nghiệp trong nước không nhận được bất kỳ một sự hỗ trợ nào của nhà nước.

2.2. Áp lực cạnh tranh trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

2.2.1. Phân tích cạnh tranh lĩnh vực thuốc lá điếu

a) Cạnh tranh trong ngành

*** Các áp lực cạnh tranh trong ngành**

Theo số liệu thống kê, tổng dung lượng thị trường tiêu thụ thuốc lá điếu nội địa giai đoạn 2010-2015 ước đạt 5.000 đến 5.200 triệu bao/năm.

Biểu 2.6: Sản lượng tiêu thụ thuốc lá điếu toàn ngành giai đoạn 2010 - 2015

Chỉ tiêu	Thực hiện năm						Tăng trưởng BQ 2010-2015 (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
SẢN LƯỢNG NGÀNH	5.036	5.378	5.321	5.624	5.107	5.513	1,83%
- Thuốc lá điếu nội tiêu	3.898	4.049	4.066	4.245	3.565	3.969	0,36%
- Thuốc lá điếu xuất khẩu	1.138	1.329	1.255	1.379	1.542	1.544	6,29%

Nguồn: Tổng công ty TLVN

Các nguồn cung cấp chính cho thị trường tiêu thụ nội địa là nguồn sản xuất và nhập khẩu chính thức khoảng từ 3.800 triệu bao/năm đến 4.200 triệu bao/năm, ngoài ra còn có nguồn cung bất hợp pháp từ buôn lậu thuốc lá. Theo thống kê sơ bộ, giai đoạn 2010 -2015, Việt Nam có từ 800 đến 900 triệu bao thuốc lá nhập lậu hàng năm, chiếm khoảng 20% thị trường nội địa.

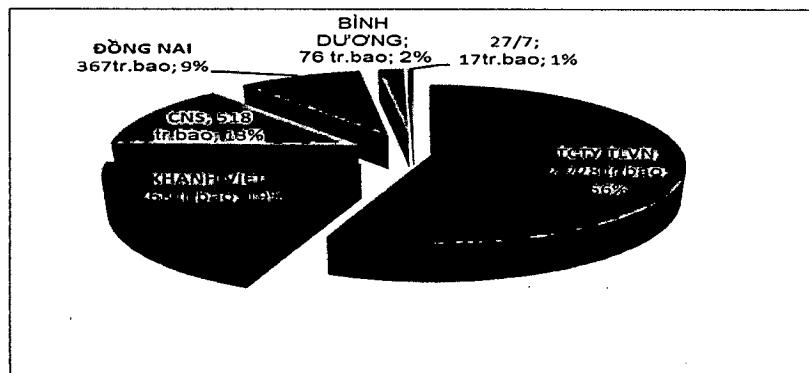
Trong hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh của Doanh nghiệp là các doanh nghiệp có sản phẩm cùng phục vụ một nhu cầu. Điều đó có nghĩa là nếu khách hàng mua sản phẩm của đối thủ, thì sẽ không mua của ta. Nếu đối thủ bán được hàng thì ta bán không được. Trên thị trường hiện nay, tình trạng một công ty là đối tác ở khâu cung cấp (họ cung cấp nguyên liệu cho ta), hoặc ở khâu sản xuất (ta mua thiết bị của họ) nhưng là đối thủ trực tiếp trên thị trường, là khá phổ biến.

Phân tích trên góc độ cạnh tranh thị trường, liên quan đến sự phát triển bền vững của Tổng công ty, áp lực cạnh tranh trên lĩnh vực thuốc lá điếu có thể phân chia thành nhóm “áp lực cạnh tranh của các đối tác quốc tế” và “ áp lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thuốc lá địa phương ”, ngoài ra thuốc lá nhập lậu là đối thủ cạnh tranh bất hợp pháp của Tổng công ty trên thị trường.

➤ Áp lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thuốc lá địa phương

Các doanh nghiệp thuốc lá địa phương là: Tổng công ty CN Sài Gòn (CNS); Tổng công ty Khánh Việt (Khataco); Tổng công ty Công nghiệp Thực phẩm Đồng Nai cạnh tranh trực tiếp với các sản phẩm thuộc phân khúc cận cao cấp và phân khúc sản phẩm phổ thông của Tổng công ty.

Biểu 2.7: Thị phần nội địa của 6 đầu mối SXKD thuốc điều năm 2015



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Các doanh nghiệp thuốc lá địa phương này có các lợi thế cạnh tranh như sau:

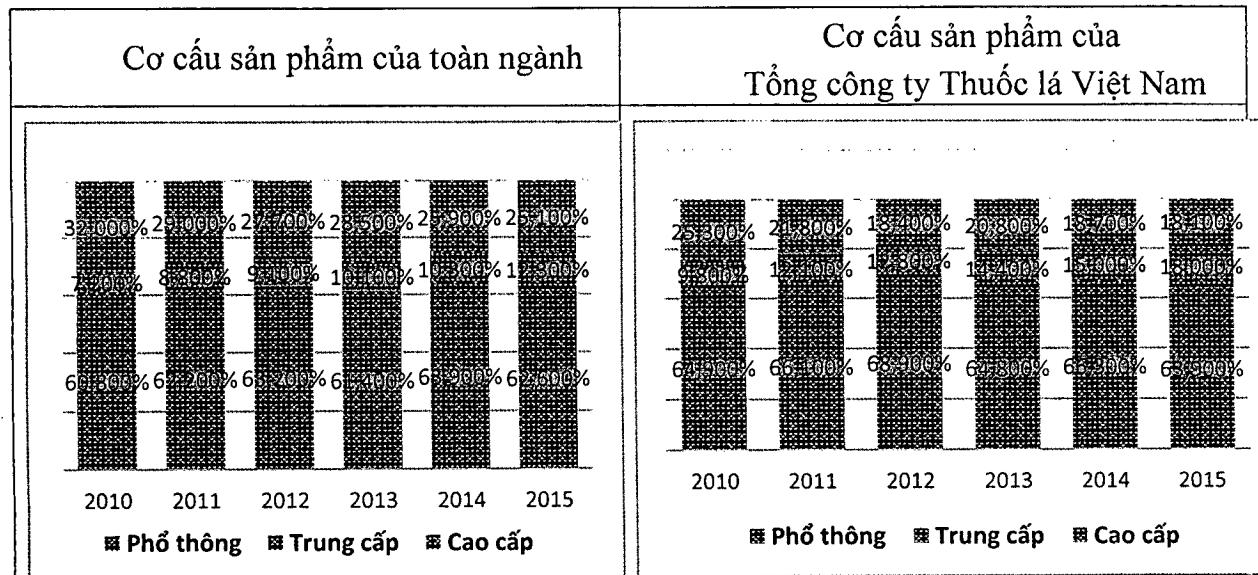
- Sản phẩm chủ lực của họ tập trung ở phân khúc trung cao cấp (biểu 2.8) và là các sản phẩm nhượng quyền, có ưu thế về xuất xứ thương hiệu nước ngoài phù hợp với tâm lý “sinh ngoại” của người Việt.

Biểu 2.8 : Cơ cấu sản phẩm của các doanh nghiệp địa phương

Cơ cấu sản phẩm	Tổng Cty Khánh Việt	Tổng Cty CN Sài Gòn	Tổng Cty CNTP Đồng Nai	Cty TL Bình Dương	Cty TL 27/7
Phổ thông	35,10%	55,70%	81,60%	100,00%	100,00%
Trung cấp	3,30%	0,60%	18,40%	-	-
Cao cấp	61,70%	43,70%	-	-	-

(Nguồn: Tổng công ty TLVN)

Biểu 2.9: Cơ cấu sản phẩm thuốc lá 2010-2015



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

- Phân công chuyên môn hoá mạnh trong hoạt động sản xuất kinh doanh và có lợi thế về tổ chức sản xuất so với tổ hợp Tổng công ty: Số lượng nhãn ít, tập trung

được quy mô sản xuất lớn cho các nhãn chủ lực, đảm bảo tính thống nhất trong quản lý chất lượng sản phẩm, thống nhất về nguồn cung cấp đầu vào, kế hoạch và tổ chức sản xuất do Công ty mẹ trực tiếp sản xuất (*trường hợp Thuốc lá Đồng Nai*) xuất hoặc các nhà máy trực thuộc công ty mẹ sản xuất (*nhiều Khatoco và CNS*) theo đơn hàng của Công ty mẹ. Toàn bộ hoạt động tiêu thụ được tách riêng do 01 công ty con thực hiện (*Khatoco*) hoặc do Công ty mẹ trực tiếp tổ chức phân phối (*Đồng Nai, CNS*).

- *Có lợi thế về máy móc thiết bị sản xuất:* có trình độ hiện đại hơn so với Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, chủ yếu sử dụng công nghệ sản xuất trong vòng 10 năm, trong khi Tổng công ty chủ yếu là MMTB có trình độ từ 20 năm trở lại; số lượng MMTB trên 20 năm vẫn còn chiếm 1/2 số lượng MMTB hiện có.

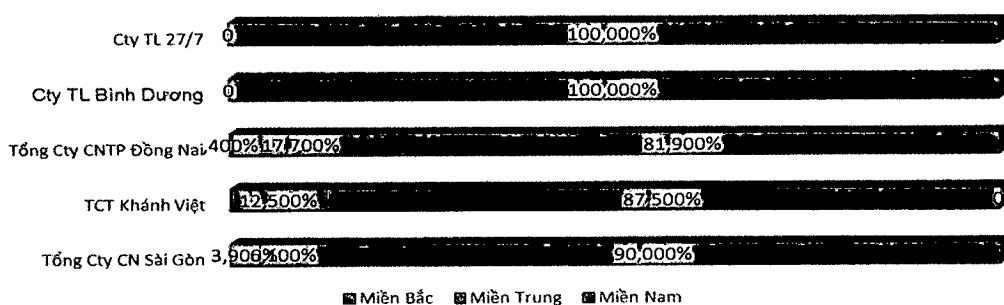
Biểu 2.10. Hiện trạng trình độ công nghệ thiết bị vấn điếu, đóng bao

Thiết bị	Số lượng (cái)			
	<10 năm	10-<20 năm	>20 năm	TC
Máy vấn điếu	49	67	71	187
- Các nhà máy địa phương	25	20	1	46
- TCT Thuốc lá Việt Nam	24	47	70	141
Máy đóng bao	46	61	69	176
- Các đơn vị địa phương	26	11	5	42
- TCT Thuốc lá Việt Nam	20	50	64	134

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

- *Số lượng nhãn út, thị phần sản phẩm lớn, tập trung sức cạnh tranh mạnh của từng nhãn chủ lực tại khu vực thị trường Miền Trung và Miền Nam (Biểu 2.11)*

Biểu 2.11 Thị phần theo khu vực địa lý của các doanh nghiệp địa phương



(Nguồn: Phòng Thị trường TCT TLVN)

- *Được các nhãn hiệu BAT, ITG hỗ trợ đầu tư thị trường cho hệ thống bán hàng, nhận diện thương hiệu tại các điểm bán trong kênh và đang dần mở rộng ra thị trường phía Bắc như: Craven "A", White Horse và Bastos.*

- *Quan hệ công quyền mạnh:* Được sự hỗ trợ mạnh từ chính quyền địa phương trong hoạt động SXKD.

➤ Áp lực cạnh tranh của các đối tác quốc tế

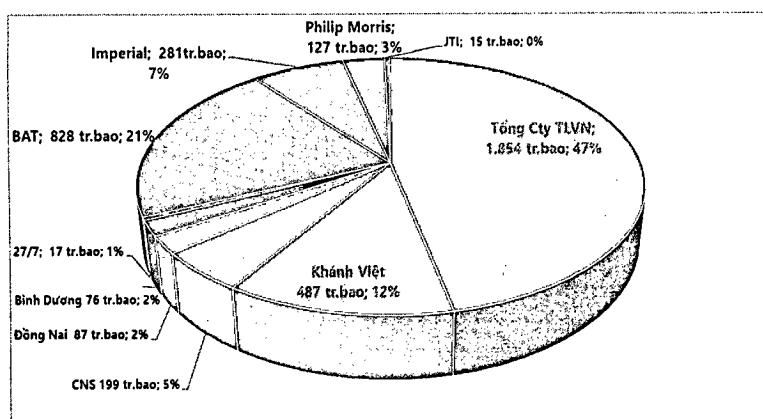
Các tập đoàn thuốc lá quốc tế là British American Tobacco (BAT), Philip Morris International (PMI), Japan Tobacco International (JTI), Imperial Tobacco Group (ITG) là các đối tác quốc tế của Tổng công ty. Phân tích trên góc độ cạnh tranh ngành giữa các chủ sở hữu nhãn hiệu các sản phẩm thuốc lá tại thị trường nội địa Việt Nam, có những áp lực cạnh tranh từ các đối tác này đối với hoạt động SXKD của Tổng công ty. Số liệu thống kê cho thấy, trong 5 năm thị phần của các đối tác với tư cách là chủ sở hữu nhãn hiệu các sản phẩm thuốc lá quốc tế liên tục gia tăng, đặc biệt là PMI (tăng 6,2% điểm thị phần) và BAT (tăng 4,2% điểm thị phần) cho thấy thách thức thâu tóm thị trường nội địa của các tập đoàn này.

Biểu 2.12: Thị phần của các chủ sở hữu nhãn hiệu sản phẩm

Chủ sở hữu nhãn hiệu	Thị phần theo doanh số bán lẻ				
	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
Tổng công ty Thuốc lá VN	55,06	53,26	51,64	50,82	52,45
British American Tobacco Plc	22,14	23,04	24,56	26,10	26,34
Imperial Tobacco Group Plc	9,30	9,62	10,00	10,29	10,35
Philip Morris International Inc	1,04	2,49	5,78	6,98	7,25
Japan Tobacco Inc	1,11	1,24	1,38	1,46	1,49
Các công ty khác	11,36	10,36	6,65	4,36	2,11
Tổng cộng	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: *Tobacco Passport 2015 – Euromonitor*

Biểu 2.13: Thị phần theo chủ nhãn hiệu năm 2015



Nguồn: *Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam*

* Philip Morris International (PMI)

PMI thông qua liên doanh với Tổng công ty tại Công ty TNHH Vinataba-Philip Morris để vào thị trường Việt Nam. PMI cấp li-xăng sản xuất thuốc lá mang thương hiệu Marlboro cho Công ty TNHH Vinataba-Philip Morris (VPM) và thành lập Chi nhánh của VPM do PMI kiểm soát để phân phối tiêu thụ sản phẩm và xây dựng các thương hiệu của PMI tại Việt Nam.

Thị phần tại Việt Nam của thương hiệu quốc tế Marlboro chiếm khoảng 3% thị trường nội địa. Sản lượng tiêu thụ chủ yếu tại các thành phố lớn tại Việt Nam. Với sự ra mắt thành công của Red Marlboro mới, năm 2014 là điểm nhấn về sản lượng tiêu thụ thương hiệu thuốc lá quốc tế trên thế giới và Việt Nam.

Marlboro Red được sử dụng là bàn đạp để tiếp tục đàm mạnh Marlboro Gold và Marlboro Fresh của PMI với việc sử dụng công nghệ cao nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, đồng thời dẫn dắt xu hướng tiêu dùng thuốc lá với hương vị và cách thức tiêu dùng mới.

Được thúc đẩy bởi những thành công trong chiến lược đổi mới sản phẩm, PMI tiếp tục mở rộng hơn nữa các chiến dịch tiếp thị toàn cầu “Be Marlboro”. Đây là thách thức lớn cho phân khúc cao cấp tại Việt Nam, cho thấy yêu cầu cạnh tranh trong đáp ứng thị trường là rất cao.

* *BAT (Vietnam)*

BAT bắt đầu hoạt động tại Việt Nam tháng 10/1994 và hợp tác với Tổng công ty (thành lập Liên doanh sản xuất thuốc lá sợi BAT-Vinataba và Liên doanh sản xuất thuốc điếu Vina-BAT); hợp tác với Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn, Tổng công ty Khánh Việt, Công ty Thuốc lá Hải Phòng sản xuất li xăng một số nhãn hiệu quốc tế và địa phương (Caraven A, White Horse, Everest, Seven Diamonds, Virginia Gold). Trong lĩnh vực nguyên liệu: Tiên phong trong việc áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực nông nghiệp thuốc lá và khởi xướng việc thực hiện chính sách Trách nhiệm xã hội trong lĩnh vực thuốc lá.

BAT đang khẳng định vị thế ảnh hưởng toàn diện đối với ngành thuốc lá Việt Nam từ khâu nguyên liệu, đến thuốc lá điếu với sự bao phủ từ phân khúc cao cấp, cận cao cấp xuống đến trung cấp, hợp tác với các doanh nghiệp thuốc lá từ Trung Ương đến địa phương. Với cốt lõi chiến lược là “Đáp ứng một cách tốt nhất sự lựa chọn của khách hàng đối với thuốc lá và xa hơn”. BAT đang triển khai theo định hướng: **Tăng trưởng** (phát triển thương hiệu, đổi mới sản phẩm, đáp ứng nhu cầu phát triển của người tiêu dùng); **Năng suất** (triển khai các nguồn lực một cách hiệu quả để tăng lợi nhuận); **Tổ chức lớn** (Con người, đội ngũ và môi trường); **Bền vững** (kinh doanh bền vững, đáp ứng mong đợi của các bên liên quan).

BAT đang tăng trưởng bền vững tại thị trường Việt Nam với việc cung cấp nguyên phụ liệu đầu vào cho các sản phẩm cận cao cấp có sản lượng lớn nhất tại các khu vực Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam và đầu tư thị trường mạnh mẽ cho các sản phẩm cao cấp dẫn dắt xu hướng tiêu dùng tại các thành phố lớn.

Với thị phần 21% bao gồm các sản phẩm từ trung đến cao cấp, nguy cơ thâu tóm thị trường của BAT đối với ngành thuốc lá Việt Nam là rất cao.

* *Imperial Tobacco Group (ITG)*

Tại Việt Nam, với phương thức sản xuất li-xăng với Tổng công ty Công nghiệp Thực phẩm Đồng Nai (Đồng Nai) nhãn Bastos tại phân khúc phổ thông, phù hợp với nhu cầu tiêu dùng của thị trường phía Nam đối với thuốc lá nhãn nước ngoài, ITG đã

có được sự tăng trưởng khá ổn định trong một môi trường đầy thách thức và tình trạng thuốc lá ngoại nhập lậu gia tăng.

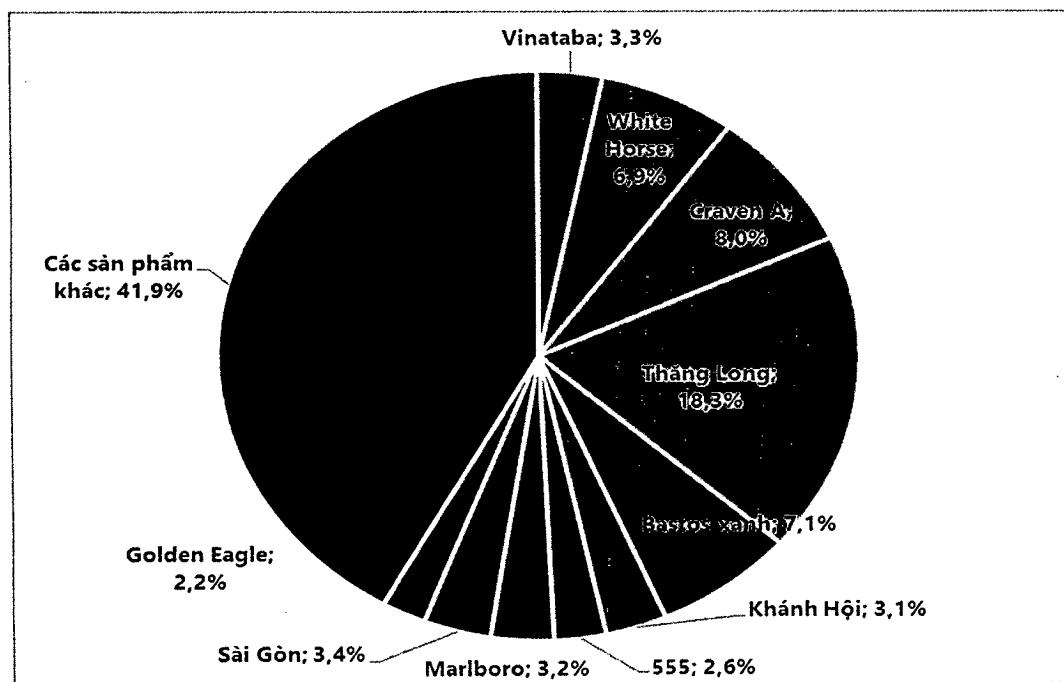
ITG đang tiếp tục triển khai các chiến lược tại các thị trường tăng trưởng với các mục tiêu: **Sản phẩm chất lượng**, **Tiếp thị có trách nhiệm** và **Tấn công thuốc lá lậu**. Tuy nhiên tại Việt nam, các mục tiêu này vẫn chưa thật sự rõ ràng và không tạo được ảnh hưởng

* *Japan Tobacco International (JTI)*

JTI hợp tác với Tổng công ty sản xuất các nhãn Mervius và Winston thông qua li-xăng. Tuy nhiên với 02 sản phẩm ở các phân khúc khác nhau, thị phần của JTI tại Việt Nam vẫn ở mức thấp (~0,5%) và Việt Nam vẫn chưa nằm trong mục tiêu phát triển của JTI (Trung Quốc là thị trường lớn nhất chiếm hơn 40% lượng tiêu thụ toàn cầu của JTI, tiếp theo là Nga, Mỹ, Indonesia và Nhật Bản).

* Tình hình cạnh tranh trong ngành

Biểu 2.14: Thị phần 10 nhãn thuốc lá chi phối thị trường tiêu thụ nội địa 2015



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

• *Cạnh tranh trên phân khúc sản phẩm phổ thông*

Với thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp, người hút phần lớn chỉ quan tâm về chất lượng (khẩu vị) và giá sản phẩm. Các sản phẩm phổ thông có chất lượng tốt, giá bán hợp lý với thu nhập của người tiêu dùng cấp trung bình thấp vẫn duy trì được lợi thế về phục vụ nhu cầu và giá bán cho đa số người tiêu dùng.

- Thị trường phía Bắc:

+ Giai đoạn 2010-2015, tại phía Bắc, sản phẩm Thăng Long thuộc phân khúc giá phổ thông với bán giá trên thị trường 10.000 đồng/bao của Công ty Thuốc lá Thăng Long đã tăng trưởng mạnh mẽ với thị phần năm 2015 đạt 18,3% (biểu đồ 2.14) chiếm ưu thế trên toàn thị trường với tỷ trọng xấp xỉ 60% thị phần sản lượng phía Bắc, đã tạo ra áp lực cạnh tranh lên hầu hết các sản phẩm phổ thông khác.

+ Các sản phẩm phổ thông thuộc các đơn vị trong Tổ hợp Tổng công ty chiếm tỷ trọng khoảng 75% sản lượng tiêu thụ với khoảng 80 nhãn sản phẩm. Trong các đối thủ trực tiếp, chỉ có Khánh Việt có sự tập trung đầu tư cho các sản phẩm phổ thông tại phía Bắc cho nhãn Gold Lion, Sea Bird.

- Thị trường Miền Trung, Miền Nam:

+ Hầu hết các sản phẩm phổ thông chính của các đối thủ trực tiếp tập trung tại khu vực thị trường này chiếm khoảng 30% sản lượng toàn ngành với các nhãn Khánh Hội, Bastos, War Horse, Prince và Heirose.

+ Trong Tổng công ty, ngoài Công ty Thuốc lá Sài Gòn và Công ty liên doanh Vinataba- Philip Morris có các sản phẩm duy trì được sự tăng trưởng và vị thế cạnh tranh với các sản phẩm địa phương tại thị trường Miền Trung và Miền Nam thì hầu hết các sản phẩm phổ thông khác của công ty con trong Tổ hợp Tổng công ty có sức cạnh tranh yếu, đang mất dần thị trường và sản lượng.

Qua đánh giá cạnh tranh trên phân khúc phổ thông tại các khu vực thị trường, Tổng công ty cần tập trung nguồn lực cho các sản phẩm phổ thông chính để bảo vệ thị phần tại thị trường Phía Bắc, đẩy mạnh chiếm lĩnh thị phần phổ thông tại Miền Trung và miền Nam.

• *Cạnh tranh phân khúc trung cấp*

- Thị trường phía Bắc:

+ Hiện nay, các đơn vị trong ngành chưa tập trung phát triển sản phẩm phân khúc trung cấp. Gần đây, Công ty Thuốc lá Thăng Long bắt đầu đưa sản phẩm Thăng Long bao cạnh tròn (Round Corner) vào thị trường với giá bán lẻ 12.000 đồng/bao để thâm nhập phân khúc này.

- Thị trường Miền Trung, Miền Nam:

+ Các sản phẩm của Công ty Thuốc lá Sài Gòn đang giữ ưu thế tại phân khúc này của khu vực thị trường Miền Trung và Miền Nam - chiếm khoảng 14% sản lượng tiêu thụ của Tổng công ty với các sản phẩm Cotab, nhãn Sài Gòn, nhãn Hoà Bình. Trong năm 2015, sản phẩm Sài Gòn Silver được đánh giá là sản phẩm mới thành công nhất tại thị trường thuốc lá Việt Nam khi đưa ra thị trường.

+ Các sản phẩm trung cấp khác bên ngoài Tổng công ty như Bastos đỏ, Seven Diamonds có được sự ổn định tại các thị trường Miền Trung, Cao Nguyên với sự hỗ trợ và đầu tư bởi các chủ sở hữu nhãn hiệu (ITG và BAT). Ngoài ra để cạnh tranh ở dòng Demi Slim còn sản phẩm Rocko của Khánh Việt.

+ **Nhận định: Phân khúc trung cấp là phân khúc có tiềm năng phát triển lớn phù hợp với xu hướng thị trường, Tổng công ty cần tăng cường hơn nữa đầu tư, nghiên cứu – phát triển, khai thác thế mạnh thương hiệu - sự ủng hộ của người tiêu dùng, tạo ra sức mới của sản phẩm.**

- **Cạnh tranh phân khúc cận cao cấp và cao cấp**

- Các sản phẩm cao cấp sở hữu bởi BAT, PMI chiếm lĩnh xấp xỉ 7% sản lượng toàn ngành với chiến lược và chính sách giá bán cao cùng với lợi thế về nguồn lực trong các hoạt động thị trường, định hướng tiêu dùng và tạo khoảng cách với các phân khúc dưới.

- Tính phân vùng khá rõ rệt đối với 03 sản phẩm cận cao cấp là Vinataba (Miền Bắc); White Horse (Miền Trung) và Craven A (Miền Nam) – tuy nhiên 02 sản phẩm White Horse và Craven “A” ngoài sự ổn định tại các thị trường chính, thường xuyên có sự điều chỉnh, đầu tư đầy mạnh mẽ trên thị trường cạnh tranh trên toàn quốc với sự hỗ trợ của BAT.

- Sản phẩm Vinataba hiện nay không giữ được vị thế chính trên thị trường, có các dấu hiệu ở trạng thái mất ổn định về sản lượng, thị phần và độ bao phủ khi các sản phẩm phổ thông, cận cao cấp và cao cấp cạnh tranh trực tiếp trên thị trường miền Bắc.

Tổng công ty cần tập trung ổn định thị trường sản phẩm Vinataba tại phía Bắc; chiến lược phát triển các dòng sản phẩm theo thương hiệu phù hợp với nhiều khu vực thị trường và phân khúc sản phẩm (cao cấp).

- **Cạnh tranh của thuốc lá nhập lậu**

Hiện nay công tác chống buôn lậu các sản phẩm phổ thông và trung cấp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với Tổng công ty. JET và Hero đang cạnh tranh trực tiếp với phân khúc trung cấp và cao cấp của Tổng công ty ở phía Nam. Ngoài ra, các nhãn phổ thông nhập lậu giá rẻ như Golden Deer, Sundays, Zon King, Raison, Capital, Nelson đang cạnh tranh với thuốc lá phổ thông của Tổng công ty cũng như toàn ngành trên cả nước, tuy nhiên, sản phẩm của các đơn vị Miền Tây của Tổng công ty bị ảnh hưởng nặng nề nhất.

Biểu 2.15: Cạnh tranh thuốc lá lậu đối với các sản phẩm của Tổ hợp Tổng công ty

Các nhãn thuốc lá lậu	Phân khúc	Nhãn bị ảnh hưởng khi thuốc lá lậu tăng
JET	Cao cấp	Craven “A”, White Horse
HERO	Trung cấp	Sài Gòn, Cotab, Hòa Bình, Bastos đỏ, Seven diamonds.
Golden Deer, Sundays, Zon King, Raison, Capital, Nelson	Phổ thông	Các nhãn hiệu phổ thông của các đơn vị trong toàn ngành

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

- **Cạnh tranh nội bộ**

- Sản phẩm

+ Có nhiều nhãn hiệu cùng phân khúc giá cạnh tranh trên cùng thị trường. Mẫu mã sản phẩm có màu sắc và thiết kế tương tự nhau. Rất nhiều nhãn hiệu được bán, nhưng chỉ có một số ít nhãn hiệu có mức sản lượng lớn và chiếm ưu thế trên thị trường.

+ Số lượng nhãn hiệu thuộc lá các đơn vị trong Tổ hợp sản xuất và tiêu thụ trên thị trường quá lớn nhưng thiếu sự kiểm soát về chất lượng, hệ thống phân phối, phân khúc sản phẩm và sự phát triển của sản phẩm.

- Phân phối

+ Phân bố thương nhân trong mạng lưới toàn tổ hợp tập trung chủ yếu tại Miền Bắc (chiếm 62,2%), Miền Trung (10,2%) và Miền Nam (27,6%) – thể hiện sự mất cân đối trong phân bố, cùng với khả năng đáp ứng nhu cầu và cạnh tranh trên thị trường bị bó hẹp.

+ Tỷ lệ trùng lặp các nhà phân phối trong Tổ hợp cao (cứ 01 nhà phân phối có Hợp đồng với 02 đơn vị trong Tổ hợp Tổng công ty) kéo theo các đơn vị của Tổng công ty có chung và chịu ảnh hưởng của cùng một hoặc nhiều nhà phân phối trên cùng một thị trường.

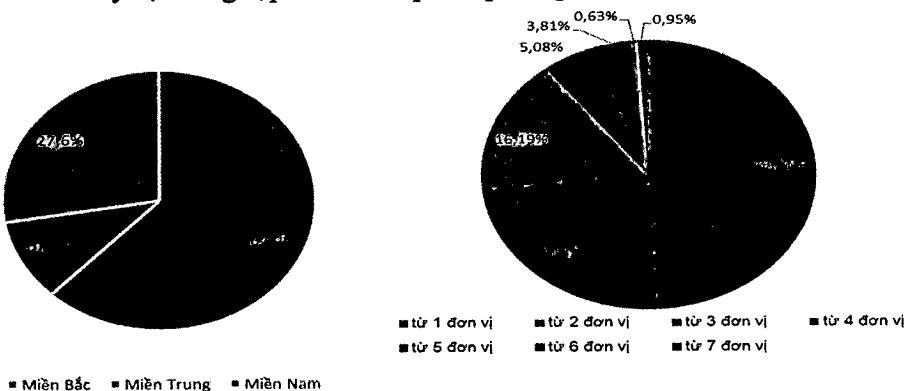
+ Công tác đầu tư xây dựng, hoàn thiện hệ thống, chia sẻ thông tin – nguồn lực và hợp tác trong hoạt động thị trường hầu như chưa được các đơn vị quan tâm, mặc dù tỷ lệ trùng lặp từ 2 đơn vị rất cao.

- Đầu tư thị trường

+ Phát triển chính sách phát triển sản phẩm khác nhau, đầu tư thị trường độc lập (tổng kinh phí đầu tư từ 50 – 100 tỷ đồng/năm) tuy nhiên hầu hết các chương trình hỗ trợ bán hàng đều tương tự - trùng lặp nhưng không có sự hỗ trợ mà cạnh tranh trực tiếp giữa các đơn vị trong Tổ hợp.

+ Xây dựng, điều hành 12 phòng thí nghiệm và 12 kênh phân phối theo các cách khác nhau, độc lập tồn tại thiếu định hướng phát triển, thống nhất và hiệu quả vì mục tiêu chung của Tổ hợp TCT.

Biểu 2.16. Tỷ lệ trùng lặp về kênh phân phối giữa các đơn vị trong Tổng công ty



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

b) Áp lực của nhà cung cấp

Tổng công ty đầu tư hầu như toàn bộ chuỗi giá trị thuốc lá từ lĩnh vực sản xuất nguyên liệu và phụ liệu thuốc lá, hoạt động xuất nhập khẩu vật tư, nguyên liệu thuốc lá, đến sản xuất và phân phối, tiêu thụ. Đây là một lợi thế của tổ hợp Tổng công ty trong việc giảm áp lực của nhà cung cấp đầu vào đối với lĩnh vực sản xuất kinh doanh (SXKD) thuốc lá điếu.

Lợi thế nguồn cung cấp đầu vào

- *Nguyên liệu thuốc lá*

Nguyên liệu thuốc lá chiếm khoảng 70% giá thành sản xuất, vì vậy, cung cấp nguyên liệu thuốc lá đầu vào chiếm vị trí quan trọng trong việc tạo thế cạnh tranh cho sản phẩm thuốc lá điếu của Tổng công ty.

Nguyên liệu thuốc lá nội địa:

Số liệu thống kê trong Phụ lục 2 cho thấy Tổng công ty đã chủ động được 34,5% nguyên liệu nội địa thông qua các công ty nguyên liệu trong Tổ hợp. Nguyên liệu thuốc lá cho các đơn vị trong Tổng công ty cung cấp đa dạng về mẫu mã và chủng loại, chủ yếu là thuốc lá vàng, ngoài ra còn một số ít lá nâu, burley. Việc phân cấp, bảo quản cũng như chất lượng đáp ứng được một phần nhu cầu ngày càng cao của nhu cầu sản xuất nội địa và xuất khẩu.

Nguyên liệu nhập khẩu: Nguyên liệu thuốc lá cao cấp từ các nguồn Mỹ, Brazil, Zimbabwe... Chiếm khoảng 30% -35% tổng lượng nguyên liệu nhập khẩu; có chất lượng và giá cả tương đối ổn định, đáp ứng được nhu cầu phoi ché các mác thuốc trung và cao cấp, tuy nhiên có giá cao. Nhà cung cấp nguyên liệu ngoại chủ yếu là những nhà cung cấp quốc tế truyền thống, có uy tín và kinh nghiệm có khả năng cung ứng với số lượng lớn và ổn định như Alliance One, Imex Pan-Pacific Group Inc, ITC Limited-India đều có quan hệ hợp tác tốt với Tổng công ty.

- *Phụ liệu thuốc lá*

Phụ liệu sử dụng sản xuất thuốc lá điếu chiếm khoảng từ 25-45% giá thành sản phẩm thuốc lá đầu lọc. Số liệu thống kê tại Phụ lục 2 cho thấy Công ty cổ phần Cát Lợi – Công ty con của Tổng công ty trong lĩnh vực SXKD phụ liệu thuốc lá - dẫn đạo thị trường một số phụ liệu thuốc lá nội địa về chất lượng và giá cả do ưu thế về quy mô cung cấp lớn, ổn định, năng lực công nghệ sản xuất đạt mức tiên tiến.

- Cây đầu lọc: Công ty CP Cát Lợi cung cấp 47% nhu cầu cây đầu lọc toàn ngành và 80% nhu cầu của Tổng công ty.
 - Giấy sáp: Công ty CP Cát Lợi chiếm vị dẫn đạo về giấy sáp; cung cấp 72% nhu cầu toàn ngành và 87% cho Tổng công ty.
 - Nhãn bao bì: Cát lợi chỉ cung cấp nhãn bao cứng nhu cầu 42% nhu cầu của Tổng công ty và 29% toàn ngành.
 - Thùng carton: VinaToyo cung cấp cho một số nhãn thuốc điếu Tổng công ty, tuy nhiên, số lượng cung cấp chỉ chiếm xấp xỉ 32% tổng nhu cầu của tổ hợp.
 - Một số phụ liệu phải nhập khẩu như giấy ván, băng xé, bóng kính... Nguồn phụ liệu nhập khẩu tương đối ổn định do đều khai thác từ các nhà cung cấp truyền thống, đồng thời là nhà sản xuất lớn trong khu vực Đông Nam Á hoặc Trung Quốc, do đó tận dụng được lợi thế ưu đãi thuế quan 0-5% của khu vực mậu dịch tự do ASEAN, ACFTA.

➔ Sản xuất thuốc điếu của Tổng công ty có lợi thế chủ động được phần lớn phụ liệu thuốc lá đầu vào cho sản xuất và một phần nguyên liệu nội địa là một lợi thế cạnh tranh lớn của Tổng công ty trong chuỗi giá trị SXKD thuốc lá.

Tuy nhiên, cũng do những hạn chế trong lĩnh vực SXKD nguyên phụ liệu thuốc lá và những bất cập trong phối hợp liên kết với ngành sản xuất chính là sản xuất công nghiệp thuốc lá điếu với tư cách như hoạt động công nghiệp phụ trợ, sản xuất thuốc lá điếu của Tổng công ty vẫn chịu những áp lực từ các nhà cung cấp đầu vào.

Áp lực bất lợi từ nhà cung cấp

- *Nguồn cung cấp nguyên liệu nội địa*

- Sản lượng nguyên liệu chưa đáp ứng đủ nhu cầu sử dụng cho các đơn vị sản xuất thuốc điếu trong Tổng công ty, chỉ cung cấp được khoảng 30%-50% nhu cầu sử dụng nguyên liệu nội địa của khối thuốc điếu, số lượng còn lại phải mua từ các nhà cung cấp bên ngoài Tổng công ty. Nguồn cung cấp từ các đơn vị sản xuất nguyên liệu ngoài Tổng công ty: là các công ty tư nhân (khoảng trên 30 nhà cung cấp), cung cấp khoảng 45% nguyên liệu nội địa cho các đơn vị sản xuất thuốc điếu trong Tổng công ty. Mặc dù thu mua và sử dụng với khối lượng lớn nguyên liệu thuốc lá nội địa từ các nhà cung cấp bên ngoài Tổng công ty (năm cao nhất là 17.680 tấn năm 2013 cho đến năm 2014, số lượng thu mua thấp nhất là 8.532 tấn), song do Tổng công ty không có chiến lược thu mua và chính sách thu mua thống nhất trong toàn tổ hợp nên chưa phát huy được lợi thế mua hàng quy mô lớn và phát huy được quyền ấn định giá mua đối với các nhà cung cấp bên ngoài Tổng công ty.

- Chất lượng nguyên liệu chưa cao và không ổn định nên chưa đáp ứng tốt yêu cầu phối chế của các nhà máy thuốc điếu và có thể thay thế bằng nhiều loại nguyên liệu khác.

- Giá cả của nguyên liệu Việt Nam đang cao hơn nguyên liệu của một số nước lân cận. Các đơn vị sản xuất thuốc lá nguyên liệu trong Tổng công ty có ưu thế về kỹ thuật trong nông nghiệp thuốc lá, nhưng chưa làm được vai trò đầu mối quyết định trên thị trường mua bán nguyên liệu, điều này thể hiện trong giai đoạn 2010 – 2013, giá nguyên liệu liên tục bị đẩy tăng cao do tình hình tranh mua trên thị trường nguyên liệu.

- *Nguồn cung cấp nguyên liệu nhập khẩu*

Do yêu cầu phối chế phải sử dụng nhiều loại nguyên liệu, đặc biệt là nguyên liệu thuốc lá cao cấp để tạo gout mà trong nước chưa sản xuất được nên sản xuất thuốc lá điếu phụ thuộc khá lớn vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu.

* *Nguyên liệu thuốc lá cao cấp từ các nguồn Mỹ, Brazil, Zimbabwe, Ấn Độ...:*

Nguyên liệu thuốc lá cao cấp nhập khẩu hàng năm có số lượng từ 7.000 tấn đến 9.000 tấn chiếm khoảng từ 50%-60% tổng lượng nguyên liệu nhập khẩu; Loại nguyên liệu này có chất lượng và giá cả tương đối ổn định, đáp ứng được nhu cầu phối chế các mác thuốc trung và cao cấp, tuy nhiên có giá cao, gây áp lực về giá thành cho sản xuất thuốc điếu.

Hiện nay, Sài Gòn, Thăng Long – hai công ty thuộc điều lớn tự khai thác nguồn cung cấp này. Cty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá chỉ còn cung cấp số lượng rất ít cho một số công ty trong Tổng công ty do các đơn vị này không tự khai thác được nguồn cung cấp. Tuy nhiên, lợi thế mua hàng quy mô lớn của Tổng công ty chưa phát huy được do nhiều đầu mối (03 công ty con: Sài Gòn, Thăng Long, Công ty XNK Thuốc lá) cùng nhập khẩu từ một số nhà cung cấp như Imex Pan Pacific, Alliance One, ITC, GTC....

* *Nguyên liệu nhập khẩu từ Trung Quốc và Campuchia:*

Số lượng nhập khẩu nguyên liệu thuốc lá từ Trung Quốc và Campuchia không ổn định từ mức 1.000 tấn (năm 2014) cho đến xấp xỉ 9.000 tấn (năm 2012). Nguồn nguyên liệu này chủ yếu do các công ty tư nhân khai thác và cung cấp trực tiếp cho các công ty thuộc điều; có ưu điểm là giá rẻ, chất lượng đáp ứng yêu cầu phôi chế, song không ổn định về nguồn cung cấp, giá cả và chất lượng do nguyên liệu Trung Quốc là nguyên liệu xuất khẩu không chính thức, rất phụ thuộc vào chính sách biên mậu của Trung Quốc. Nguyên liệu Campuchia phụ thuộc vào việc công ty ủy thác nhập khẩu có khai thác được hạn ngạch ưu đãi với thuế suất thuế nhập khẩu 0%.

* *Sợi thuốc lá nguyên liệu:*

Do trình độ công nghệ chưa đáp ứng được cho sản xuất sợi thuốc lá cho thuốc lá điều cao cấp bao gồm nhãn Vinataba, Vinataba Premium, Amore các nhãn quốc tế đang hợp tác và liên doanh sản xuất nên nguồn cung cấp sợi phôi chế cao cấp hoàn toàn phụ thuộc vào nhà cung cấp nước ngoài.

Công ty Liên doanh BAT – Vinataba cung cấp sợi thuốc lá, trong đó Tổng công ty góp 30% vốn, BAT chiếm vốn chi phôi 70%, nên công ty Liên doanh hoạt động theo định hướng chiến lược của tập đoàn BAT. Liên doanh đang cung cấp sợi thuốc lá cho các nhãn cao cấp nội địa của Tổng công ty như nhãn Vinataba, Vinataba Premium và các nhãn quốc tế của BAT sản xuất tại Việt Nam như Kent, 555, Dunhill, 7 Diamonds, Virginia Gold và các nhãn khác của BAT do các đơn vị địa phương sản xuất (White Horse, Everest, Caraven A). Đối với các nhãn quốc tế Marlboro, Mild Seven/Mevius do chính các tập đoàn này cung cấp từ các công ty con trong khu vực Đông Nam Á.

Đây là một bất lợi lớn cho Tổng công ty trong việc giữ và mở rộng thị phần sản phẩm thuốc điều cao cấp do Tổng công ty hoàn toàn phụ thuộc vào nguồn cung này. Giá bán sợi thuốc lá của BAT, PMI và JTI cho Tổng công ty hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược thâm nhập thị trường Việt Nam của các tập đoàn này.

Nhãn Amore là thuốc lá điều super slim, do một đối tác Brazil cung cấp sợi, gặp một số khó khăn do vận chuyển quá xa nên phát sinh vấn đề về chất lượng bảo quản sợi. Đây là sản phẩm đang trong quá trình thâm nhập thị trường, việc phụ thuộc vào nhà cung cấp ở nước ngoài rất khó khăn cho Tổng công ty trong việc chủ động điều chỉnh chất lượng : tính chất hút, hương, vị theo yêu cầu của thị trường.

➔ **Do chưa có chiến lược thu mua và cung cấp nguyên liệu trong dài hạn** nên sản xuất thuốc điều của Tổng công ty thường xuyên chịu áp lực của nguồn cung cấp nguyên liệu nội địa do sự không ổn định về sản lượng và chất lượng và giá mua nguyên liệu; áp lực từ các nhà cung cấp nguyên liệu nhập khẩu về giá; không có được lợi thế đàm phán về giá cả do không phát huy được lợi thế mua

quy mô lớn và phụ thuộc vào nguồn cung cấp sợi thuốc lá để sản xuất sản phẩm thuốc điếu cao cấp.

c) *Áp lực của khách hàng*

Mô hình tổ chức kênh phân phối chủ đạo của các công ty TNHH 1 thành viên sản xuất thuốc điếu và 02 công ty thương mại của Tổng công ty tại thị trường thuốc lá hiện nay là kênh truyền thống bao gồm: Công ty – Nhà phân phối cấp 1 – Nhà phân phối cấp 2 – Điểm bán lẻ - người tiêu dùng.

Nhà phân phối: Thích kinh doanh ổn định; hạn chế nguồn lực (tài chính, nhân viên bán hàng); ngại vay vốn để phát triển; ít quan tâm về marketing, chủ yếu dựa vào nhà cung cấp; hệ thống phân phối trùng lắp, chồng chéo; cạnh tranh không lành mạnh giữa các nhà phân phối, gây áp lực cho các công ty thuốc điếu phải ổn định giá và thiết lập trật tự thị trường; áp lực kiểm soát sản lượng và dòng chảy sản phẩm trong từng vùng thị trường; áp lực chuyển đổi gout sản phẩm.

Người bán lẻ: Thích bán thương hiệu được ưa chuộng, sẵn sàng thay đổi nhãn hàng vì lợi nhuận; Chịu ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mãi; Hầu hết bị hạn chế về vốn, kho, diện tích bày hàng gây áp lực cho nhà phân phối/ đại lý bán buôn về chương trình marketing; hỗ trợ trả chậm, và cung cấp linh hoạt và nhanh.

Người tiêu dùng: Chọn thương hiệu ưa thích; bị tác động bởi người bán và sự có sẵn của sản phẩm; Bị tác động bởi các hoạt động marketing gây áp lực đối với người bán lẻ trong việc đòi hỏi phải có sẵn và bán thuốc lá đúng gu, đúng chất lượng, đúng giá, qua đó áp lực với nhà cung cấp – công ty về Thương hiệu và gout sản phẩm theo sở thích, yêu cầu của họ.

d) *Áp lực của sản phẩm thay thế*

Xì gà: Nhu cầu sử dụng rất nhỏ, do giá cao và gout hút chưa phù hợp. Khách hàng tiêu dùng chủ yếu là người nước ngoài và một số ít khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm thuốc lá cao cấp. Hiện nay chỉ có duy nhất Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá được phép nhập khẩu chính thức và cung cấp xì gà cho thị trường, số lượng nhập khẩu và tiêu thụ rất khiêm tốn đạt 302.477 bao/hộp năm 2015.

Thuốc lá hút tẩu, thuốc lào: Số lượng rất nhỏ, chủ yếu tập trung ở vùng nông thôn và ở một số người hút lớn tuổi theo thói quen tiêu dùng lâu đời.

Thuốc lá điện tử: Hiện nay chưa có quy định chính thức để quản lý sản phẩm này, thuốc lá điện tử vẫn chưa được phép nhập khẩu vào Việt Nam. Trên thị trường đã có bán sản phẩm này là sản phẩm nhập khẩu bát hợp pháp.

Các sản phẩm thuốc lá không khói (smokless tobacco): Hiện tại hầu như chưa xuất hiện trên thị trường Việt Nam.

2.2.2. Phân tích cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh thuốc lá nguyên liệu của Tổng công ty

Sản xuất kinh doanh thuốc lá nguyên liệu là hoạt động phụ trợ trong chuỗi cung cấp thuốc lá, với sản phẩm thành phẩm cuối cùng là thuốc lá điếu. Tuy nhiên, đây cũng là một lĩnh vực hoạt động kinh doanh quan trọng của Tổng công ty trong lĩnh vực SXKD thuốc lá.

Sản lượng sản xuất trong nước:

Vùng trồng cây thuốc lá nguyên liệu cả nước từ 18.000-19.000 ha, năng suất bình quân khoảng 2 tấn/ha, nguồn cung cấp nguyên liệu trong nước dao động từ 35.000-36.000 tấn/năm.

Thuốc lá nguyên liệu chính trồng trong nước bao gồm thuốc lá vàng sây chiếm sản lượng chủ yếu; thuốc lá Nâu và Burley có trồng một số nơi, song sản lượng thấp.

Các lĩnh vực đầu tư trồng, thu mua, chế biến, xuất nhập khẩu ủy thác nguyên liệu thuốc lá đều là những lĩnh vực kinh doanh có điều kiện.

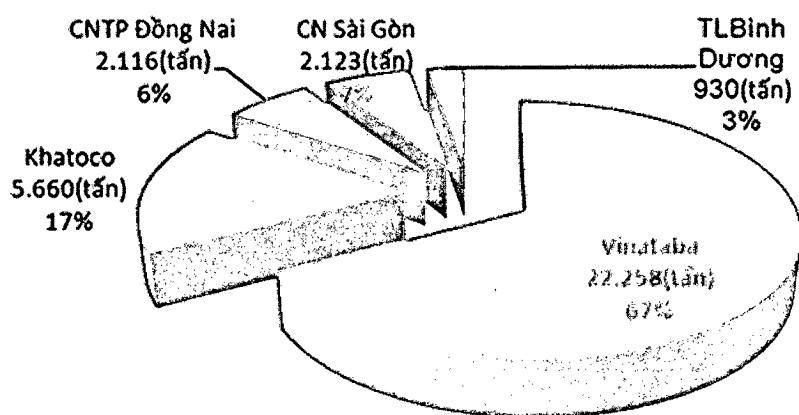
Doanh nghiệp được cấp Giấy chứng nhận đủ điều kiện chế biến nguyên liệu thuốc lá: 12 doanh nghiệp – 174.550 tấn/năm.

Các doanh nghiệp chi phối thị trường bao gồm

Doanh nghiệp có năng lực chế biến sơ chế tách cọng nguyên liệu thuốc lá: Có 05 doanh nghiệp (Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam bao gồm Công ty CP Hòa Việt, Ngân Sơn; Tổng công ty Khánh Việt, Công ty TNHH Đồng Việt Thành, Công ty CP Phát triển kinh tế hỗ trợ Tài Năng Trẻ Việt Nam), Công ty TNHH Long Hà (Bắc Giang) với tổng năng lực 119.300 tấn/năm.

Các doanh nghiệp lớn chi phối thị trường về diện tích đầu tư và sản lượng thu mua bao gồm các doanh nghiệp thuốc lá trong ngành như Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam (với 04 doanh nghiệp đầu tư trồng và thu mua nguyên liệu thuốc lá : Công ty CP Hòa Việt, Ngân Sơn, Viện KTKT Thuốc lá và Công ty Thuốc lá Bến Tre); Tổng công ty Khánh Việt; Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn; Tổng công ty Công nghiệp Thực phẩm Đồng Nai, Thuốc lá Bình Dương.

Biểu 2.17: Năng lực cung cấp nguyên liệu nội địa



□ Vinataba □ Khatoco □ CNTP Đồng Nai □ CN Sài Gòn □ TL Bình Dương

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Các áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá nguyên liệu của Tổng công ty

* Áp lực từ người nông dân trồng cây thuốc lá nguyên liệu

- Người nông dân trồng cây thuốc lá nhìn chung đã được tập huấn và đã thực hiện theo hướng dẫn của các doanh nghiệp đầu tư vùng trồng, tuy nhiên, do trình độ lạc hậu, tập quán canh tác bảo thủ của sản xuất nông nghiệp nhỏ, manh mún, đặc biệt là các vùng nguyên liệu thuốc lá Phía Bắc. Một số nơi, nông dân không thực hiện đúng quy trình kỹ thuật canh tác, thu hoạch, sơ chế, phân cấp thuốc lá theo hướng dẫn kỹ thuật của công ty nguyên liệu, dẫn đến chất lượng thuốc lá nguyên liệu không đảm bảo theo yêu cầu; Không tuân thủ hợp đồng đã ký kết với công ty nguyên liệu, khi có tiểu thương thu gom giá cao hơn, dẫn đến rủi ro cho doanh nghiệp nguyên liệu trong việc thu mua sản phẩm đầu tư, gây thất thoát vốn đầu tư vùng trồng.

- Người nông dân sẵn sàng chuyển đổi cây trồng khi có lợi nhuận cao hơn trên ruộng đồng.

* *Cạnh tranh thu mua nguyên liệu*

Năm 2012 và 2013, nguyên liệu thuốc lá nhập từ Trung Quốc ít và chất lượng xấu tạo nên sự khan hiếm trên thị trường trong nước. Bên cạnh đó, cùng với sự đầu tư thêm nhà máy chế biến nguyên liệu của các doanh nghiệp sản xuất thuốc điếu càng làm tăng thêm áp lực cạnh tranh thu mua thuốc lá nguyên liệu đối với những doanh nghiệp đầu tư trồng nguyên liệu.

Chính vì đầu tư trồng nguyên liệu nhiều rủi ro nên nhiều doanh nghiệp chọn phương án giảm đầu tư và tranh mua bằng cách cạnh tranh giá. Tại các vùng trồng, luôn có một đội ngũ tiểu thương chuyên mua gom nguyên liệu tại các hộ nông dân tự sấy và bán lại cho các doanh nghiệp để hưởng chênh lệch giá. Mặc dù các đơn vị sản xuất nguyên liệu trong Tổng công ty triển khai đầu tư và thông báo giá mua cho người trồng thuốc lá ngay từ đầu vụ nhưng do nông dân bị lợi ích trước mắt hấp dẫn, không tuân thủ theo hợp đồng đã ký, họ bán bớt sản phẩm hợp tác cho các tiểu thương mua gom với giá cao hơn giá hợp đồng, dẫn đến việc thu mua sản phẩm của các đơn vị gặp nhiều khó khăn. Giá thu mua phải tăng theo giá thị trường và chất lượng nguyên liệu lại giảm sút do nông dân không tuân thủ qui trình thu hoạch, sơ chế.

Mặc dù đã triển khai nhiều hình thức thu mua linh động nhưng các đơn vị nguyên liệu của Tổng công ty cũng bị thất thoát sản phẩm đầu tư. Muốn thu mua được sản phẩm và bảo toàn vốn đầu tư, các đơn vị phải liên tục tăng giá mua để cạnh tranh với các tiểu thương và doanh nghiệp khác trên cùng địa bàn. So với năm 2011, giá mua bình quân năm 2012 của thuốc lá vàng sấy tăng 7%.

Ngược lại, các năm sản phẩm khủng hoảng thừa nguyên liệu thì nông dân và chính quyền địa phương ép các đơn vị sản xuất nguyên liệu trong Tổng công ty phải mua hết sản lượng xã hội, bao gồm cả sản lượng nông dân trồng tự phát và sản phẩm đầu tư của các doanh nghiệp khác.

* *Thuốc lá nguyên liệu Trung Quốc và Campuchia*

Hoạt động sản xuất kinh doanh nguyên liệu của Tổng công ty còn chịu áp lực từ nguồn thuốc lá nguyên liệu Trung Quốc và Campuchia. Chỉ cần “cửa khẩu hé mở” thì nguyên liệu Trung Quốc sẽ làm cho thị trường nguyên liệu Việt Nam đóng băng, vì nguyên liệu Trung Quốc bán sang Việt Nam qua đường tiểu ngạch là loại cấp thấp giá rẻ và số lượng nhiều. Những năm không có nguyên liệu Trung Quốc thì sản phẩm

thuốc lá nguyên liệu đầu tư trồng trong nước sẽ bị tranh mua, gây áp lực cho việc quản lý sản phẩm và thu hồi vốn đầu tư đối với các doanh nghiệp đầu tư chân chính.

Với cạnh tranh thu mua và áp lực từ thuốc lá Trung Quốc nhập lậu, các doanh nghiệp trồng cây thuốc lá nguyên liệu đã dần chọn phương án giảm quy mô đầu tư để bảo toàn vốn.

* *Cạnh tranh trong hoạt động sơ chế nguyên liệu thuốc lá*

Với năng lực của các dây chuyền sơ chế tách cọng thuốc lá cả nước là 119.300 tấn/năm, trong khi vùng trồng trong nước chỉ cung cấp khoảng 36.000 tấn/năm. Dù thừa công suất chế biến của ngành đã tạo ra áp lực cạnh tranh rất lớn cho các doanh nghiệp có dây chuyền sơ chế tách cọng nguyên liệu trong việc đảm bảo công ăn việc làm và khấu hao MMTB.

* *Áp lực từ khách hàng*

Khách hàng sử dụng nguyên liệu thuốc lá là các công ty thuốc sản xuất thuốc điếu và khách hàng xuất khẩu là yêu cầu sự ổn định về chất lượng, sản lượng, giá cả của lá thuốc lá nguyên liệu nội địa cung cấp. Tuy nhiên rất nhiều yếu tố ảnh hưởng sự ổn định của chất lượng và sản lượng nguyên liệu do tình trạng cạnh tranh mua trên thị trường nguyên liệu: người trồng thuốc lá có nhiều cơ hội để lựa chọn nơi tiêu thụ cho sản phẩm của mình, bất chấp hợp đồng đã ký kết; họ không còn tuân thủ yêu cầu của nhà đầu tư về các quy trình kỹ thuật (đặc biệt là giai đoạn thu hoạch, sấy) nếu xác định thị trường sẽ khan hiếm. Từ đó, chất lượng nguyên liệu giảm sút rất nhiều.

Về giá nguyên liệu: Nguyên nhân đầu tiên làm cho giá nguyên liệu Việt Nam cao là do điều kiện canh tác lạc hậu, năng suất lao động không cao. Không nhiều doanh nghiệp và người trồng thuốc lá quan tâm đến hiệu suất sử dụng phân bón và các giải pháp tiết kiệm chi phí nhân công, chi phí sấy hiệu quả. Giá mua nhiều khi cao hơn giá trị sử dụng do cạnh tranh không lành mạnh: Các chi phí đúng ra là do nông dân chịu nhưng đã chuyển thành một phần chi phí thu mua của doanh nghiệp khi mua hàng chưa phân loại tại nhà nông dân (chi phí trung chuyển, nhân công và hao hụt khi phân loại lại); Chi phí thực hiện các Chương trình quốc gia như Xóa đói giảm nghèo, Dạy nghề cho nông dân, Trách nhiệm xã hội.

2.3 Nhận định cơ hội (O), thách thức (T)

2.3.1 *Cơ hội*

Lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá của Tổng công ty trong giai đoạn 05 năm qua và trong thời gian tới tiếp tục có cũng cơ hội như sau:

Tiềm năng phát triển thị trường thuốc lá nội địa:

Cơ hội giữ thị phần:

Mặc dù thuốc lá là sản phẩm không khuyến khích tiêu dùng, song tỷ lệ người hút thuốc lá trong 5 năm qua hầu như không giảm; như vậy thị trường tiêu thụ sản phẩm nội địa vẫn có cơ hội mở rộng thông qua việc tăng dân số cơ học và khi thuốc lá lậu bị kiểm soát chặt chẽ.

Với một khung pháp lý riêng, chặt chẽ nhằm đảm bảo sự kiểm soát của nhà nước đối với sản xuất và kinh doanh thuốc lá như phân tích các Rào cản gia nhập ngành

thuốc lá dẫn đến hạn chế việc xuất hiện thêm các đối thủ cạnh tranh, đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực thuốc lá; và định hướng tập trung, thu gọn số lượng đầu mối, Tổng công ty Thuốc lá nói riêng và ngành sản xuất thuốc lá nói chung vẫn được lợi thế độc quyền trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá;

Với các cam kết hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực hiện tại và quy định hiện hành, Tổng công ty tiếp tục được giữ vai trò doanh nghiệp duy nhất nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà. *Đây là một lợi thế của Tổng công ty trong đàm phán hợp tác liên doanh với các tập đoàn thuốc lá quốc tế và lợi thế bảo vệ được thị phần thuốc lá điếu nội địa của các công ty thành viên, đặc biệt là thị phần thuốc lá điếu phổ thông và trung cấp.*

Cơ hội điều chỉnh cơ cấu sản phẩm:

Xu thế tiêu dùng và sản xuất sản phẩm thiên về trung và cận cao cấp là cơ hội để Tổng công ty điều chỉnh cơ cấu sản phẩm theo hướng tăng giá trị. Đây là cơ hội để tăng doanh thu và hiệu quả SXKD thuốc lá.

Dự kiến đến năm 2020 - 2025, Việt Nam có thu nhập bình quân khoảng 3.200 - 3.500 USD/người/năm, là nước có mức thu nhập trung bình. Nhu cầu tiêu thụ sản phẩm thuốc lá phổ thông và trung cấp tiếp tục phù hợp với đa số người tiêu dùng có thu nhập trung bình, trong đó có sự dịch chuyển từ phổ thông lên trung cấp. Xu thế tiêu dùng và sản xuất sản phẩm thiên về trung cấp là cơ hội để Tổng công ty điều chỉnh cơ cấu sản phẩm theo hướng tăng giá trị. Đây là cơ hội để tăng doanh thu và hiệu quả SXKD thuốc lá do Tổng công ty đang chiếm ưu thế trong toàn ngành về sản phẩm trung cấp.

Cơ hội tăng kim ngạch xuất khẩu:

Hội nhập Kinh tế - Quốc tế và khu vực mở ra thị trường xuất khẩu rộng lớn trong khu vực Đông Nam Á, Trung Quốc, Úc, Niu Zilân, khu vực các nước tham gia Hiệp định TPP, Hiệp định hợp tác Á Âu. Tổng công ty đã xây dựng được mối quan hệ và hợp tác liên doanh, hợp tác sản xuất với 04 Tập đoàn thuốc lá nước lớn nhất thế giới và các quan hệ hợp tác thương mại với các nhà cung cấp nguyên phụ liệu thuốc lá hàng đầu trên thị trường thuốc lá quốc tế. Đây là một lợi thế lớn của Tổng công ty trong việc tận dụng lợi thế cơ hội của hội nhập kinh tế quốc tế để mở rộng sản xuất kinh doanh và thị trường, tham gia vào các chuỗi cung ứng của ngành thuốc lá trên thế giới.

2.3.2 Thách thức

- *Cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt:*
 - + Các đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh nhờ sự hậu thuẫn về tài chính, kinh nghiệm, trình độ quản lý của các tập đoàn thuốc lá nước ngoài trong đầu tư thị trường, xây dựng hình ảnh thương hiệu sản phẩm, dẫn dắt xu hướng tiêu dùng thuốc lá *khi đây là một điểm yếu và hạn chế của Tổng công ty do sự hạn chế của chính sách kiểm soát thuốc lá của Nhà nước và nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác thị trường và xây dựng hình ảnh, thương hiệu.*

+ Lợi thế về phân công lao động, tổ chức hợp lý sản xuất kinh doanh chuỗi giá trị thuốc lá của các công ty thuốc lá địa phương – đối thủ trực tiếp của Tổng công ty góp làm tăng tính cạnh tranh của các sản phẩm.

- *Áp lực ngày càng gay gắt từ chính những chính sách của Nhà nước về kiểm soát thuốc lá :*

+ Hạn chế các cơ hội đầu tư, cải tiến năng lực, công nghệ sản xuất của Tổng công ty so với các công ty thuốc lá địa phương. Đặc biệt, khi phải thay đổi công nghệ sản xuất đáp ứng nhu cầu cũng như lộ trình giảm tar và nicotine theo quy định của chính sách Nhà nước trong thời gian sau 2020.

+ Theo xu hướng chung trên thế giới, các tổ chức, phong trào phòng chống tác hại của thuốc lá gây áp lực với Quốc hội và Chính phủ thực thi các chính sách giảm cầu thuốc lá như tăng thuế thuốc lá, các biện pháp kiểm soát hút thuốc nơi công cộng... Trước mắt, vào năm 2016 và 2019, việc tăng thuế TTĐB và Phí Phòng chống tác hại thuốc lá sẽ ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả và thị phần của Tổng công ty.

+ Trong thời gian tới, Việt Nam có khả năng sẽ tham gia Nghị định thư của WHO về phòng chống buôn bán trái phép các sản phẩm thuốc lá. Nếu tham gia Nghị định thư này, cùng với các cam kết hiện tại trong khuôn khổ FCTC, các quy định về xuất khẩu thuốc lá điếu có nguy cơ sẽ bị siết chặt hơn so với hiện nay, đặc biệt là các quy định điều chỉnh hoạt động sản xuất thuốc lá mang nhãn nước ngoài tại Việt Nam để xuất khẩu. Đây có thể sẽ là một khó khăn trong tương lai đối với Tổng công ty.

- *Cạnh tranh nội bộ trong lĩnh vực thuốc điếu* trong thời gian qua đã ảnh hưởng đến sự phát triển chung của Tổng công ty.

- *Thách thức từ các lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực:* như các lộ trình giảm thuế và gỡ bỏ các rào cản nhập khẩu của khu vực ASEAN và ASEAN mở rộng, Hiệp định TPP, FTA Việt Nam – EU...; Trình độ công nghệ sản xuất của ngành sản xuất thuốc lá nội địa thấp hơn so với ngành thuốc lá của nhiều nước trong khu vực nên rất khó trong việc xây dựng được rào cản kỹ thuật để hạn chế các đối thủ ngoại, chủ yếu dựa vào sự hỗ trợ từ chính sách của Nhà nước để kiểm soát đầu tư nước ngoài vào Việt Nam trong lĩnh vực thuốc lá. Hiện nay, nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà vẫn đang được duy trì 01 đầu mối nhập khẩu. Tuy nhiên, trong thời gian qua, nhiều thời điểm đã có có các áp lực phải mở rộng đầu mối nhập khẩu. Đây sẽ là một thách thức rất lớn đối với việc giữ vững thị phần phân khúc phổ thông và trung cấp của Tổng công ty.

- *Thách thức từ nguy cơ của thuốc lá nhập lậu, thuốc lá giả, thuốc nhái nhauen hiệu* ngày càng nhiều và tinh vi, khó kiểm soát trong bối cảnh thuế và phí thuốc lá ngày càng tăng.

- *Nguy cơ thu hẹp vùng trồng cây thuốc lá nguyên liệu trong nước:* Giá nguyên liệu cao và chất lượng không ổn định, Tổng công ty đứng trước nguy cơ mất dần thị trường xuất khẩu nguyên liệu.

- *Thách thức từ các sản phẩm thuốc lá thay thế như thuốc lá điện tử, shisha* bắt đầu được giới thiệu tại thị trường Việt Nam trong khi Nhà nước chưa có quy định quản lý, kiểm soát như đối với sản phẩm thuốc lá truyền thống.

2.4 Đánh giá năng lực hoạt động của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

2.4.1 Công ty Mẹ - Tổng công ty

Công ty Mẹ - Tổng công ty có hai hoạt động kinh doanh chính là đầu tư vốn và hoạt động kinh doanh trực tiếp bao gồm thương mại (phân phối, tiêu thụ thuốc lá bao, nước uống Vinawa và một số sản phẩm công nghệ phẩm khác; dịch vụ vận chuyển); nghiên cứu phát triển và lixăng nhãn hiệu; giao nhận, xuất nhập khẩu. Số liệu tổng hợp về doanh thu và lợi nhuận của Công ty Mẹ từ 02 lĩnh vực trên theo Phụ lục 3 đính kèm cho thấy:

- Doanh thu từ hoạt động kinh doanh trực tiếp của Công ty Mẹ trong giai đoạn 2010-2015 đã giảm bình quân 2,84%/năm do sự sụt giảm sản lượng tiêu thụ Vinataba dẫn đến giảm doanh thu phân phối thuốc lá bao và doanh thu phí li xăng nhãn hiệu Vinataba.

- Lợi nhuận của Công ty Mẹ chiếm tỷ trọng lớn lợi nhuận của toàn Tổng công ty (năm 2015 chiếm 49,6%, năm 2010 chiếm tỷ trọng cao nhất tới 71,9%), cho thấy vai trò quan trọng của Công ty Mẹ trong hiệu quả hoạt động của toàn tổ hợp, trong đó lợi nhuận từ hoạt động đầu tư vốn có xu hướng tăng mạnh, chiếm từ 26% năm 2010 lên đến 65% lợi nhuận hoạt động của Công ty Mẹ năm 2015. Tốc độ tăng trưởng bình quân của cổ tức và lợi nhuận được chia của Công ty Mẹ tăng bình quân 20,2%/năm, cho thấy năng lực và hiệu quả chủ đạo của hoạt động đầu tư vốn của Công ty Mẹ.

a) Năng lực tài chính và hoạt động đầu tư vốn

Biểu phân tích tốc độ tăng trưởng vốn chủ sở hữu trong Phụ lục 3 cho thấy: trong giai đoạn từ 2010 đến 2015, Tổng công ty kinh doanh luôn hiệu quả, bảo toàn và phát triển được vốn Nhà nước giao.

Biểu phân tích hiệu quả kinh doanh và tài chính của Công ty mẹ - Tổng công ty trong giai đoạn 2010-2015 cũng tại Phụ lục 3 cho thấy, Tổng công ty đã hoạt động kinh doanh hiệu quả và quản lý tài chính tốt, tình hình tài chính lành mạnh.

b) Năng lực hoạt động kinh doanh trực tiếp của Tổng công ty

Bản Chiến lược này tiếp cận đánh giá năng lực kinh doanh trực tiếp của Tổng công ty trên 03 lĩnh vực kinh doanh của Tổng công ty:

- * Nghiên cứu phát triển (NCPT) và hoạt động lixăng nhãn hiệu
 - *Điểm mạnh*

Phát triển thành công sản phẩm Vinataba từ những năm 90 của thế kỷ trước, Tổng công ty chỉ nắm quyền sở hữu nhãn hiệu và ký hợp đồng li xăng các sản phẩm của Tổng công ty với các đơn vị thành viên và thu phí bán quyền từ những năm đầu của thập niên 2000; Đây là hoạt động nghiên cứu phát triển và lixăng nhãn hiệu thành công duy nhất của Tổng công ty, là nguồn lợi nhuận quan trọng cho Cơ quan Văn phòng Tổng công ty, tích luỹ nguồn lực để đảm bảo hoạt động của Công ty mẹ và hỗ trợ cho các hoạt động của các công ty con. Tuy nhiên, từ năm 2010, do sản lượng tiêu thụ Vinataba giảm mạnh đã ảnh hưởng đến nguồn thu này.

Từ 2006-2012, Tổng công ty đã phối hợp với các đơn vị thành viên, phát triển đưa ra thị trường một số sản phẩm ở phân khúc giá từ 5000-15.000 đ. Một số sản phẩm như Sea Horse, Sea Port, Kings,... đã được chuyển giao cho các đơn vị sản xuất và được các đơn vị tiếp tục duy trì chất lượng và bước đầu được người tiêu dùng biết đến; Một số sản phẩm như Amore, Gold Seal có xu hướng phát triển tương đối tốt trên thị trường. Tổng công ty đã nghiên cứu, đưa ra thị trường dòng sản phẩm mới Slim, Demi-Slim, Super Slim đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, đồng thời tuân thủ được lộ trình giảm Tar, Nicotin của Chính Phủ. Tuy nhiên, các cá sản phẩm vẫn trong quá trình thâm nhập thị trường, nên Tổng công ty chưa thu phí li xăng mà tiếp tục đầu tư công tác xây dựng thị trường cho sản phẩm.

Biểu 2.19: Sản lượng sản phẩm mới 2010-2015

(ĐVT: Bao)

Sản phẩm	N. 2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ
Vinataba Select	-	372.000	240.000				
Amore	-	14.300	905.000	2.306.229	3.305.869	3.171.478	285,91%
Kings	747.947	819.000	1.015.000	920.000	1.125.000	1.150.000	7,02%
Sea Port	358.000	435.000	522.000	496.817	314.246	83.530	-28,11%
Gold Seal	605.000	2.002.000	2.942.000	2.604.018	3.495.318	3.565.690	12,24%
Sea Horse	1.393.559	1.311.000	1.145.000	494.356	177.195	187.478	-32,23%
Meko	6.482.000	7.951.000	8.695.000	7.998.500	7.213.950	8.457.965	1,24%
Aroma	26.227.000	18.762.000	20.119.000	16.778.110	13.613.300	11.540.500	-9,26%

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

➤ Hạn chế

Công tác nghiên cứu phát triển của Tổng công ty trong những năm qua đã bắt đầu đi vào nề nếp và đã có những kết quả nhất định. Tuy nhiên, cũng còn nhiều hạn chế:

- Quy trình triển khai phát triển sản phẩm mới còn khá phức tạp, qua nhiều bộ phận, nhiều cấp nên từ khi triển khai đến khi đưa ra được sản phẩm mới kéo dài quá lâu, đôi khi làm mất cơ hội do thị trường tạo ra;
- Định hướng nghiên cứu trong từng giai đoạn của Tổng công ty còn chưa rõ ràng. Định hướng sản phẩm để cạnh tranh với sản phẩm của các đối thủ bên ngoài chưa rõ nét, sản phẩm mới vẫn còn tham gia cạnh tranh nội bộ;
- Sự phối kết hợp giữa công tác nghiên cứu phát triển và công tác thị trường còn nhiều bất cập nên việc xử lý thông tin phản hồi từ thị trường trong việc phát triển sản phẩm còn chưa kịp thời.
- Công tác nghiên cứu thị trường để định hướng sản phẩm chưa thực sự bài bản; Công tác thu thập, xử lý thông tin còn hạn chế yếu. Hoạt động nghiên cứu thị trường bước đầu được triển khai và đạt được những bước tiến đáng ghi nhận. Tuy nhiên, do nguồn lực còn nhiều hạn chế và phương pháp tổ chức chưa thực sự khoa học, công tác dự báo, nhận định xu hướng thị hiếu tiêu dùng còn hạn chế, chủ yếu dựa trên kinh

nghiệm nên kết quả còn chưa cao. Công tác phối hợp đánh giá, khảo sát sản phẩm sau khi đưa ra thị trường chưa thực sự khoa học, thiếu sự phối kết hợp các phòng ban/đơn vị một cách chặt chẽ nên việc phản ánh về sản phẩm chưa kịp thời;

- Quan hệ công tác hỗ trợ giữa các bộ phận còn chưa chặt chẽ; Sự phối hợp nghiên cứu với các cơ sở ngoài Tổng công ty còn hạn chế;

- Đầu tư cho sản phẩm mới chủ yếu là khâu phát triển thị trường sản phẩm, kinh phí triển khai nghiên cứu cho sản phẩm còn thấp. Thiết bị, dụng cụ cho nghiên cứu sản phẩm thiếu và yếu, chưa đáp ứng yêu cầu công tác phối chế; Một số MMTB chưa có điều kiện đầu tư như: thiết bị trưng nở sợi thuốc lá HXD online trên dây chuyền sợi, thiết bị trưng nở sợi DIET,... Hiện nay, chủ yếu vẫn dùng công nghệ trưng nở bằng hơi nước với áp suất cao (công nghệ HT – High Temperature) chất lượng thuốc lá trưng nở không cao nên khó đáp ứng sản xuất được các sản phẩm thuốc lá điều cao cấp;

- Kết quả chuyển giao công nghệ còn nhiều điểm bất cập, đôi khi kết quả nghiên cứu tốt, nhưng kết quả sản xuất, nhưng do nhiều nguyên nhân nên phát triển sản phẩm trên thị trường lại không hiệu quả;

* Kinh doanh phân phối các sản phẩm thương hiệu Tổng công ty

Kinh doanh phân phối thuốc lá bao mang nhãn hiệu của Tổng công ty và các mặt hàng công nghệ phẩm do 02 công ty phụ thuộc Tổng công ty là Công ty Thương mại Thuốc lá và Công ty Thương mại Miền Nam tổ chức thực hiện.

Biểu 2.20: Sản lượng phân phối nội địa của 02 công ty thương mại 2010-2015

Sản phẩm tổ chức phân phối tiêu thụ nội địa	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ
Thuốc lá điều Vinataba	Tr.bao	391	302	196	192	134	130	-19,8%
Sản phẩm đa ngành								
- Vinawa	1000 Lít	3.200	3.157	3.560	4.010	4.583	5.070	9,6%
- Trà Ngọc Trà	Hộp	8.549	14.338	5.623	126	-		-65,2%
- Rượu vang Romantic	1000 Lít	32	25	12	22	13	13	-16,5%

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Số liệu trên cho thấy, hoạt động kinh doanh phân phối Trà Ngọc Trà và rượu vang Romantic không có khả năng phát triển, cần xét xem xét cắt bỏ mảng kinh doanh này để tập trung nguồn lực cho phân phối sản phẩm thuốc lá.

➤ Điểm mạnh

Hệ thống khách hàng phân phối sản phẩm Vinataba đều có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực kinh doanh thuốc lá, bao gồm kinh doanh chủ yếu các sản phẩm thuốc lá thuộc Tổng công ty thuốc lá Việt Nam, khách hàng có tiềm lực tài chính mạnh, tổ chức bán hàng tốt và tâm huyết.

Nhiều doanh nghiệp đã trở thành những nhà phân phối hàng đầu tại các địa phương, có uy tín cao và đang từng bước chuyển đổi để phù hợp với xu thế kinh doanh hiện đại.

➤ Điểm yếu

Tổ chức hệ thống Phân phối cấp 1 tại Hà Nội và các tỉnh phía Bắc còn nhiều bất cập, vẫn còn nhiều Nhà phân phối có quy mô kinh doanh nhỏ, chủ yếu mua bán hoá đơn hướng chênh lệch giá, trình độ quản lý yếu, vốn ít và phân tán, chưa tập trung đầu tư tiền vốn cho kinh doanh thuốc lá Vinataba....

Cạnh tranh nội bộ, nhiều xung đột lợi ích với các kênh phân phối thuốc lá khác của các công ty thuốc lá thành viên.

Chưa phát triển được kênh phân phối nhà hàng, khách sạn, quán bar... cho các sản phẩm công nghệ phẩm, cũng như các sản phẩm thuốc lá.

* Dịch vụ kinh doanh giao nhận hàng hóa và xuất nhập khẩu

Xuất nhập khẩu là một trong các hoạt động kinh doanh của nhiều đơn vị thành viên trong Tổ hợp. Công ty Mẹ - Tổng công ty tổ chức kinh doanh trực tiếp xuất nhập khẩu chuyên ngành thuốc lá (nguyên phụ liệu, máy móc thiết bị, các loại sản phẩm thuốc lá) cho các công ty trong Tổ hợp thông qua Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá – Chi nhánh của Tổng công ty. Số liệu chi tiết về quy mô hoạt động xuất nhập khẩu của Tổng công ty và tổ hợp tại Bảng 8 Phụ lục 3.

➤ *Nhập khẩu nguyên phụ liệu, máy móc thiết bị thuốc lá*

Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá chuyên nhập khẩu các loại nguyên phụ liệu thuốc lá, MMTB cho các đơn vị thuốc điếu trong Tổng công ty.

Năm 2010, tỷ trọng kim ngạch nhập khẩu của Công ty Xuất Nhập Khẩu Thuốc lá chiếm 32,43% trong tổng kim ngạch nhập khẩu của toàn Tổng công ty. Năm 2015, tỷ trọng này còn chiếm 24% do kim ngạch nhập khẩu các mặt hàng các công ty con tự thực hiện nhập khẩu tăng lên, trong đó có những mặt hàng ngoài lĩnh vực thuốc lá của các công ty con trong lĩnh vực thực phẩm. Công ty XNK Thuốc lá hầu như không cung cấp nguyên phụ liệu nhập khẩu cho các công ty thuốc điếu lớn như Thăng Long, Sài Gòn. *Công ty đã giảm vai trò chủ đạo trong việc cung cấp nguyên phụ liệu thuốc lá cho các công ty thành viên*, tuy nhiên đối với các công ty sản xuất thuốc điếu nhỏ không bô phận xuất nhập khẩu trực tiếp, Công ty vẫn đóng vai trò chủ đạo trong công tác nhập khẩu nguyên phụ liệu đầu vào.

➤ *Nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà*

Biểu 2.21: Sản lượng nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà

(ĐVT: Bao/hộp)

Sản phẩm nhập khẩu	Năm 2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ%
- Thuốc lá điếu	473.000	7.193.000	15.790.200	8.442.000	7.248.100	8.761.500	79,28
- Xì gà	2.670	18.730	76.340	71.100	182.424	302.477	157,53

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

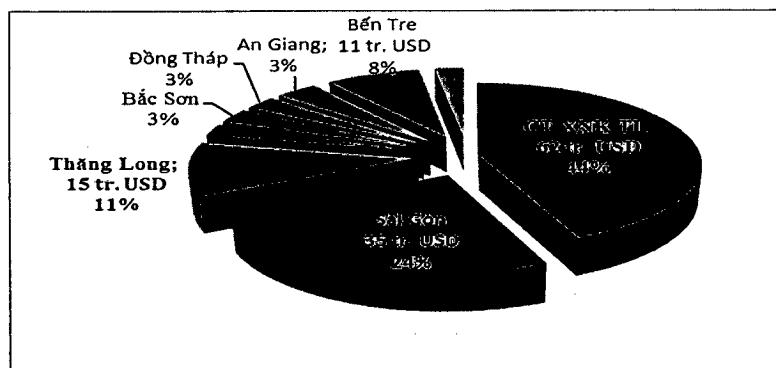
Tổng công ty được Nhà nước giao là đầu mối duy nhất nhập khẩu thuốc lá điếu và xì gà, thực hiện cam kết của Chính phủ trong cam kết gia nhập WTO từ năm 2007 đến nay. Công ty XNK Thuốc lá thực hiện chức năng đặc biệt này thông qua ủy quyền của Công ty Mẹ. Công ty đã xây dựng và phát triển mối quan hệ với một số đối tác là nhà sản xuất, nhà phân phối thuốc lá điếu và xì gà lớn trên thế giới. Bước đầu đã thiết lập kênh bán buôn một số sản phẩm thuốc lá điếu và xì gà nhập khẩu tại một số địa bàn kinh doanh trong nước

➤ Xuất khẩu

Trong giai đoạn 2010-2015, Công ty đã dần lấy lại vai trò chủ đạo trong công tác xuất khẩu của toàn tổ hợp Tổng công ty với kim ngạch xuất khẩu năm 2015 đạt xấp xỉ 64 triệu USD, chiếm 34,8% kim ngạch xuất khẩu toàn tổ hợp.

Với kim ngạch xuất khẩu tăng bình quân 3,4%/năm, chủ yếu nhờ tăng trưởng xuất khẩu thuốc lá bao, Công ty XNK Thuốc lá vẫn giữ vai trò nòng cốt, là một trong 03 đầu mối xuất khẩu thuốc lá bao chủ đạo của Tổng công ty lần lượt là Công ty XNK Thuốc lá Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Công ty Thuốc lá Thăng Long.

**Biểu 2.22: Tỷ trọng và kim ngạch xuất khẩu thuốc lá bao
năm 2015 trong tổ hợp Tổng công ty**



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

➤ Điểm mạnh :

Công ty XNK Thuốc lá đã đi đầu khai thác và phát triển được thị trường xuất khẩu thuốc lá bao của Tổng công ty sau một thời gian dài gián đoạn từ khi chấm dứt xuất khẩu theo Nghị định thư cho các nước XHCN tại Đông Âu từ những năm 90, nâng cao hình ảnh và uy tín của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam thông qua Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá trong việc thu hút các nhà xuất nhập khẩu nước ngoài tìm đến hợp tác thương mại.

Hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu tập trung vào đầu mối Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá có ưu điểm là Công ty Mẹ thống nhất được nguồn cung cấp đầu vào các nguyên phụ liệu nhập khẩu và đầu ra là tiêu thụ, xuất khẩu thuốc lá bao cho các công ty con sản xuất thuốc điếu. Trên góc độ toàn tổ hợp, hoạt động xuất nhập khẩu tập trung sẽ có hiệu quả hơn do:

- Công ty XNK Thuốc lá có mối quan hệ khách hàng quốc tế tương đối rộng lớn và có uy tín trên các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu chuyên ngành thuốc lá.

- Tập trung được thị trường xuất và nhập khẩu thuốc lá về số lượng lớn tạo ra ưu thế đàm phán về giá cả, các điều kiện tín dụng về thanh toán, giao hàng hơn là các đàm phán riêng lẻ cho các lô hàng nhỏ.

- Các đơn vị thành viên được hưởng tín dụng trả chậm trong thanh toán nguyên phụ liệu nhập khẩu từ Công ty Mẹ thông qua tín dụng của Công ty XNK Thuốc lá, giải quyết một phần khó khăn về vốn kinh doanh.

➤ *Hạn chế:*

Hoạt động xuất nhập khẩu của Công ty XNK Thuốc lá vẫn còn hạn chế, chưa thực sự chủ động và quy mô doanh thu chưa đúng bản chất, giá trị gia tăng thấp. Với sự phát triển mở rộng và sự tăng trưởng của quy mô hoạt động SXKD của Tổng công ty, quy mô hoạt động xuất nhập khẩu của Tổng công ty cũng phát triển, song hoạt động của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá chưa chuyển biến kịp thời, chưa đáp ứng được các yêu cầu của các công ty thành viên về chất lượng và giá dịch vụ, mức độ đáp ứng linh hoạt của dịch vụ xuất nhập khẩu (như yêu cầu hoàn thuế, thay đổi mẫu mã, quy cách sản phẩm linh hoạt theo yêu cầu của khách hàng), do đó các đơn vị xuất khẩu thuốc điều quy mô lớn như Thăng Long, Sài Gòn đã tự xuất nhập khẩu để đáp ứng được các yêu cầu SXKD của mình

* Các lĩnh vực hoạt động khác của Tổng công ty – Công ty Me

Đây là các mặt hoạt động không mang lại lợi nhuận nhưng là công cụ hỗ trợ cho việc xây dựng thương hiệu, hình ảnh của Tổng công ty

➤ *Hoạt động hỗ trợ về pháp lý, quan hệ công quyền*

Thông qua việc xây dựng các chính sách pháp luật của nhà nước có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp và tác động trực tiếp đến ngành thuốc lá như Luật Phòng chống tác hại của thuốc lá, Luật Thuế tiêu thụ đặc biệt (2014), Luật sửa đổi, bổ sung các Luật về thuế (2015), Quy hoạch sản xuất sản phẩm thuốc lá và phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá Việt Nam, Quy hoạch mạng lưới kinh doanh bán buôn sản phẩm thuốc lá, đây là một nỗ lực của Tổng công ty trong việc xây dựng cơ chế, bảo vệ lợi ích hợp pháp cho ngành và trong tổ hợp. Tổng công ty còn là đầu mối giữa cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp ngành thông qua Hiệp hội thuốc lá trong xây dựng và thực thi pháp luật.

➤ *Hợp tác quốc tế*

Tổng công ty là đầu mối đàm phán hợp tác, liên doanh với ba công ty lớn hàng đầu thế giới thông qua việc thành lập Liên doanh và sản xuất Lixang nhãn hiệu nước ngoài tại Việt Nam Philip Morris, British American Tobacco (BAT), JT Group, Imperial Tobacco, tạo ra cơ chế hợp tác quốc tế thông qua việc vận dụng vào thực tế các quy định theo hướng mở hơn của Luật Phòng chống tác hại của thuốc lá (2012) và Nghị định 67/2013/NĐ-CP về hợp tác quốc tế trong lĩnh vực thuốc lá; tạo cơ sở và cơ chế pháp lý chi tiết điều chỉnh hoạt động của các liên doanh giữa Tổng công ty, các công ty thành viên với các đối tác này.

➤ *Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực*

Chi nhánh Tổng công ty – Trung tâm đào tạo Vinataba là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty với mục tiêu hoạt động là đào tạo nguồn nhân lực theo chiến lược và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty. Thông qua quản lý hoạt động của Trung tâm, Tổng công ty xây dựng được cơ chế quản lý trong đào tạo nội bộ của Tổng công ty và với các đơn vị trong ngành thuốc lá, hướng tới việc thiết lập bộ máy đào tạo về nhân sự, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng quản lý chuyên nghiệp, hiệu quả trong ngành thuốc lá.

Hiện tại, hoạt động đào tạo của Trung tâm Đào tạo Vinataba cũng còn nhiều hạn chế như chưa có đội ngũ giảng viên chuyên trách, thiếu cơ sở vật chất cho đào tạo, Tổng công ty chưa ban hành Quy chế đào tạo riêng biệt để tạo thành một hệ thống hoàn chỉnh, chặt chẽ và thống nhất.

2.4.2 Các công ty con

a) *Năng lực sản xuất kinh doanh thuốc lá*

* *Năng lực sản xuất*

➤ *Chế biến tách cọng nguyên liệu thuốc lá*

Biểu 2.23. Năng lực chế biến tách cọng nguyên liệu của Tổng công ty

Tên đơn vị	SL	Hãng SX	Năm sử dụng	Công suất thiết kế (tấn/h)	Công suất vận hành (tấn/h)	Chất lượng thiết bị hiện tại (%)	Năng lực thực tế (tấn/năm)
CTy CP Hòa Việt	1	Mactavish - Mỹ	2002	6	4,8	80	24.000
CTy CP Ngân Sơn	1	Godioli & Bellanti - Ý	2011	6	3,8	62,5	24.000
Tổng số	2			15	11,1		48.000

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Tổng năng lực thiết kế chế biến nguyên liệu thuốc lá của 2 dây chuyền là 12 tấn/giờ tương đương 48.000 tấn/năm/3 ca, chiếm % tỷ trọng năng lực chế biến trong ngành. Hiện nay nếu xét về trình độ hiện đại của công nghệ chế biến tách cọng nguyên liệu thuốc lá trong ngành thuốc lá Việt Nam đạt ở mức độ trung bình khá.

Các dây chuyền chế biến đều là các thiết bị đã qua sử dụng, trình độ điều khiển bán tự động, không chỉ đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu chất lượng nội địa mà còn được các khách hàng nước ngoài tin tưởng, chấp nhận đối với các sản phẩm nguyên liệu thuốc lá chế biến xuất khẩu.

➤ *Sản xuất và công nghệ chế biến sợi thuốc lá*

Tổng công ty có 5 dây chuyền chế biến sợi (Công ty thuốc lá Sài Gòn: 6 tấn/giờ, Thăng Long: 2,5 tấn/giờ, Thanh Hóa: 1,5 tấn/giờ, Long An: 3 tấn/giờ, Bến Tre: 1

tấn/giờ). Hầu hết các dây chuyền này đều có thiết bị kiểm tra trọng lượng, độ ẩm sợi, cung cấp sợi tự động cho máy ván điếu, do đó đã góp phần đảm bảo tiêu chuẩn và ổn định chất lượng sợi. Tổng năng lực thiết kế về chế biến sợi của các dây chuyền Tổng công ty là: 14 tấn/giờ tương đương 4 tỷ bao/năm (năng lực thực tế là 3,5 tỷ bao/năm).

Mức độ tự động hóa, hiện đại hóa của các dây chuyền chế biến sợi trong toàn ngành thuốc lá chỉ đạt ở mức trung bình. So với các đối thủ cạnh tranh, Tổng công ty không có ưu thế về thiết bị công nghệ chế biến sợi. Công nghệ trơng nở sợi hiện nay là một trong các phương pháp cơ bản quan trọng nhằm giảm Tar và Nicotine trong sản phẩm thuốc điếu; Tuy nhiên, hiện nay trong 5 dây chuyền chế biến sợi của Tổng công ty đa số đều sử dụng công nghệ trơng nở HT, đạt được độ trơng nở thấp nhất trong các công nghệ trơng nở sợi: từ 3% - 5% thể tích sợi thuốc lá (trong khi toàn ngành hiện có 2 đơn vị: Công ty liên doanh BAT – Vinataba tại Long Bình, Biên Hòa và Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn đang sử dụng công nghệ trơng nở sợi HXD, đạt được độ trơng nở trung bình trong các công nghệ trơng nở (tăng từ 8% - 10% thể tích sợi thuốc lá).

➤ Sản xuất thuốc điếu

Trong những năm gần đây Tổng công ty và các đơn vị thành viên trong Tổng công ty đã có nhiều nỗ lực trong việc đa dạng hóa quy cách sản phẩm, phát triển và đưa ra thị trường các sản phẩm điếu compact, demi slim, slim...; các loại bao góc tròn round corner, bao mềm/cứng (soft rigid)... Sự đa dạng hóa sản phẩm của Tổng công ty ở mức độ nhất định đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng ở phân khúc phổ thông và trung cấp, có vị thế cạnh tranh so với các đối thủ ở phân khúc này. Về phân khúc sản phẩm cao cấp, các sản phẩm của các Tập đoàn thuốc lá quốc tế (BAT, Philip Morris) liên doanh với Tổng công ty có xu hướng phát triển sản phẩm đa dạng về quy cách, in ấn. Tổng công ty chưa có nhiều sản phẩm trong phân khúc cao cấp và chưa có được thị phần đáng kể.

Tổng năng lực máy móc thiết bị (MMTB) Bộ Công Thương công bố Quyết định giao cho Tổng Công ty là 4.749 triệu bao/năm/3 ca; chiếm 66% tỷ trọng năng lực toàn ngành. Đây là một lợi thế của Tổng công ty trong lĩnh vực sản xuất thuốc điếu.

Tuy nhiên, hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị toàn Tổng công ty đạt mức trung bình 65 – 70%. Tổng công ty không có lợi thế về công nghệ sản xuất thuốc điếu so với đối thủ cạnh tranh (mức độ tự động hóa về MMTB của Tổng công ty ở mức trung bình trong ngành). Tuy nhiên một số đơn vị trong Tổng công ty (Thuốc lá Sài Gòn, Thuốc lá Thăng Long) đã có sáng kiến cải tiến MMTB, chuyển một số dây chuyền sản xuất dư thừa sang sản xuất các loại sản phẩm thuốc lá quy cách mới (demi slim, slim, bao tròn góc round corner, bao mềm cứng soft rigid) đa dạng hóa sản phẩm, bước đầu có tín hiệu và triển vọng tiêu thụ.

Biểu 2.24: Năng lực thực tế sản xuất các loại thuốc lá điếu của Tổng công ty

(ĐVT: Tr.bao)

TT	Tên chủng loại sản phẩm	Sản lượng sản xuất thực tế				
		2010	2011	2012	2013	2014
TỔNG CỘNG		3.005	3.172	3.088	3.257	3.018
I	TỔNG SẢN LƯỢNG SX NỘI TIÊU	1.966	2.008	2.009	2.173	1.852
1	KING SIZE	1.386	1.266	283	269	164
2	COMPACT	59	97	1.022	1.099	933
3	SLIM	-	-	0	0	0
4	DEMI SLIM	-	-	-	-	11
5	SUPER SLIM	2	5	5	10	13
6	ROUND CONNER	-	-	-	5	21
7	BAO MỀM	29	26	23	20	20
II	TỔNG SẢN LƯỢNG SX XUẤT KHẨU	1.040	1.164	1.079	1.085	1.166
1	KING SIZE	650	717	161	201	108
2	COMPACT	13	28	525	495	611
3	SLIM	-	-	-	-	24
4	DEMI SLIM	-	-	-	-	2
5	SUPER SLIM	26	27	30	47	28
6	ROUND CONNER	-	1	2	4	6
7	BAO MỀM	-	-	1	7	5
8	KHÁC	-	-	-	-	-

* Thị trường

Biểu 2.25: Sản lượng thuốc lá bao tiêu thụ nội địa và xuất khẩu

Chỉ tiêu	Thực hiện 2010 - 2015						Tăng trưởng BQ 2010-2015 (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
SẢN LƯỢNG NGÀNH	5.036	5.378	5.321	5.480	5.107	5.513	1,83%
Nội tiêu	3.898	4.049	4.066	4.245	3.565	3.969	0,36%
Xuất khẩu	1.138	1.329	1.255	1.379	1.542	1.544	6,29%
SẢN LƯỢNG TCT	2.915	3.216	3.089	3.315	3.149	3.433	3,33%
Nội tiêu	1.911	2.097	2.073	2.230	1.922	2.228	3,12%
Xuất khẩu	1.004	1.119	1.016	1.086	1.227	1.205	3,72%

Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

➤ Thị trường nội địa:

Hệ thống phân phối nội địa của tổ hợp Tổng công ty bao phủ khắp cả nước, chia thành 5 khu vực thị trường chính: Miền Bắc, miền Trung, Cao Nguyên và miền Tây, Thị trường Đông Nam bộ và TP. Hồ Chí Minh.

- Miền Bắc, miền Trung, Cao Nguyên và miền Tây là các thị trường có tỷ trọng sản phẩm phổ thông khá cao.

- Thị trường Đông Nam bộ và TP. Hồ Chí Minh có tỷ trọng sản lượng dòng trung cấp cao hơn dòng sản phẩm phổ thông.

Xét trên toàn tổ hợp Tổng công ty đứng thứ 1 toàn ngành về thị phần, song hoạt động của từng hệ thống và cạnh tranh của các sản phẩm trong cùng Tổ hợp vẫn mang tính độc lập của từng đơn vị, chưa phát huy được sức mạnh của quy mô thị phần lớn của toàn tổ hợp; tồn tại quá nhiều nhãn, mác thuốc điếu (có khoảng 380 nhãn mác) quá nhiều sản phẩm trên cùng phân khúc giá, kể cả sản phẩm không có hiệu quả và không có tiềm năng phát triển trên thị trường đã dẫn đến cạnh tranh nội bộ làm phân tán nguồn lực đặc biệt là phân khúc sản phẩm phổ thông, giảm hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn Tổ hợp.

➤ *Thị trường xuất khẩu:*

Sản lượng xuất khẩu thuốc lá bao của các công ty con chiếm 2/3 tổng sản lượng xuất khẩu của Tổng công ty, song nhìn chung xuất khẩu không bền vững do chủ yếu sản xuất xuất khẩu, gia công sản xuất xuất khẩu theo nhãn hàng của các đối tác. Thị trường xuất khẩu chính là Châu Phi, Trung Đông, Nam Mỹ và một số nước khu vực Đông Nam Á, khu vực các nước đang phát triển.

* *Năng lực nghiên cứu khoa học(NCKH), nghiên cứu phát triển (NCPT)*

➤ *Viện Kinh tế Kỹ thuật (TKKT) Thuốc lá*

Tổng công ty có 01 đơn vị chuyên hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học là Viện Kinh tế Kỹ thuật (TKKT) Thuốc lá với một số lĩnh vực chính, bao gồm: Nghiên cứu khoa học thông qua triển khai các nhiệm vụ KHCN các cấp; Tổ chức sản xuất kinh doanh các sản phẩm chủ yếu hình thành từ các kết quả nghiên cứu khoa học (thuốc lá nguyên liệu, hạt giống, phân bón, hương liệu,...), và thực hiện các dịch vụ khoa học như thử nghiệm, kiểm định, giám định và dịch vụ tư vấn về khoa học công nghệ chuyên ngành thuốc lá. Hàng năm, Tổng công ty đặt hàng và giao Viện TKKT Thuốc lá triển khai xây dựng các đề tài, dự án phục vụ cho ngành thuốc lá. Ngoài ra, Viện TKKT Thuốc lá cũng đăng ký và thực hiện một số đề tài, dự án cấp Nhà nước và cấp Bộ (Số liệu thống kê các đề tài nghiên cứu tại Phụ lục 3).

Viện TKKT Thuốc lá có thế mạnh về nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực nguyên liệu thuốc lá, song nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực sản xuất thuốc lá còn hạn chế, chưa có sự gắn kết với các công ty sản xuất thuốc lá trong Tổng công ty. Đội ngũ cán bộ làm công tác NCKH về phối chế và nghiên cứu phát triển sản phẩm còn yếu và thiếu. Máy móc thiết bị phục vụ nghiên cứu, phối chế, phân tích - thử nghiệm còn thiếu, nhiều thiết bị đã cũ chưa đáp ứng nhu cầu của Viện và Tổng công ty.

➤ *Các công ty sản xuất thuốc lá*

Công tác nghiên cứu phát triển (NCPT) tại các công ty thành viên do các phòng NCPT, Phòng Kỹ thuật, các tổ/ban NCPT sản phẩm tại các công ty thuốc lá điểu thực hiện phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của từng đơn vị. Tùy theo từng sản phẩm cụ thể Tổng công ty giao, đơn vị phối hợp nghiên cứu với phòng NCPT Tổng công ty.

Cán bộ làm công tác NCPT tại các đơn vị phần lớn được đào tạo tương đối bài bản, có nhiều kinh nghiệm trong công tác phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, việc cập nhật thường xuyên kiến thức chuyên sâu về công nghệ thuốc lá còn hạn chế, việc thực hiện chủ yếu theo kinh nghiệm và các kiến thức đã có. Cán bộ làm công tác NCPT chưa có nhiều cơ hội tiếp xúc, học hỏi từ các công ty nước ngoài có nền sản xuất phát triển, chủ yếu tự học hỏi trong phạm vi Tổng công ty và đơn vị.

Trình độ công nghệ MMTB nhiều đơn vị đa số ở mức trung bình, máy cuốn điếu, đóng bao, chủ yếu là các đời thế hệ cũ được tân trang lại, công suất thấp, dây chuyền không đồng bộ. Nhiều cơ sở sản xuất không có dây chuyền chế biến sợi, hoặc có nhưng không đáp ứng nhu cầu chế biến sợi thuốc lá chất lượng cao.

Đa số các dây chuyền sản xuất sợi đều cũ, lạc hậu; một số MMTB chưa có điều kiện đầu tư như: thiết bị trương nở sợi thuốc lá HXD online trên dây chuyền sợi, thiết bị trương nở sợi DIET,... Hiện nay, chủ yếu vẫn dùng công nghệ trương nở bằng hơi nước với áp suất cao (công nghệ HT – High Temperature), chất lượng thuốc lá trương nở không cao nên khó đáp ứng sản xuất được các sản phẩm thuốc lá điếu cao cấp. Sợi sản xuất sản phẩm thuốc lá cao cấp phần lớn phải nhập từ Công ty Liên doanh BAT-VINATABA hoặc từ nước ngoài. Gần đây, Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Thuốc lá Thăng Long đã mạnh dạn đầu tư dây chuyền MMTB hiện đại, đáp ứng yêu cầu sản xuất sản phẩm trung và cao cấp. Tuy nhiên, để sản xuất sản phẩm có tính mới, tính khác biệt thì cần thiết phải có sự đầu tư MMTB chuyên dùng để đáp ứng nhu cầu sản xuất

Dự trữ thuốc lá nguyên liệu phục vụ phổi chế thuốc điếu, chất lượng nguyên liệu cũng chưa ổn định về chất lượng và số lượng, chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu sản xuất trong nước và xuất khẩu đối với sản phẩm cao cấp.

➤ *Hạn chế của năng lực NCKH và NCPT của các công ty con:*

- Việc chuyển giao các tiến bộ kỹ thuật- ứng dụng nghiên cứu của Viện KTKT Thuốc lá còn hạn chế, chỉ tập trung trong lĩnh vực sản xuất nguyên liệu thuốc lá; Các mô hình chuyển giao còn nhỏ chưa được phổ biến, nhân rộng như: mô hình sản xuất - đào tạo - nghiên cứu - sản xuất, mô hình nghiên cứu - thử nghiệm - chuyển giao để tạo nên sức bật mạnh đối với sản xuất nguyên liệu nội địa.

- Thiếu nguồn nhân lực về kỹ thuật và quản lý giỏi để đáp ứng yêu cầu của tình hình, nhiệm vụ mới; đa số cán bộ nghiên cứu, khoa học kỹ thuật chưa có nhiều điều kiện tiếp cận với công nghệ hiện đại trên thế giới. Lực lượng cán bộ làm công tác nghiên cứu mỏng, nguồn tài chính đầu tư cho nghiên cứu khoa học còn bị dàn trải.

- Chưa xuất hiện cung - cầu về KHCN giữa các đơn vị, chủ yếu là Tổng công ty đặt hàng với Viện KTKT Thuốc lá, trong khi đòi hỏi của sự phát triển rất cần những đề tài nghiên cứu xuất phát từ yêu cầu thực tế sản xuất - các mối liên kết ngang giữa Viện và các công ty sản xuất.

- Ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ về thiết kế, phổi chế sản phẩm thuốc lá điếu còn hạn chế; Sản phẩm thuốc lá điếu trong Tổng công ty bộc lộ một số hạn chế: Khả năng cạnh tranh sản phẩm còn yếu, chất lượng một số ít sản phẩm chưa ổn định.

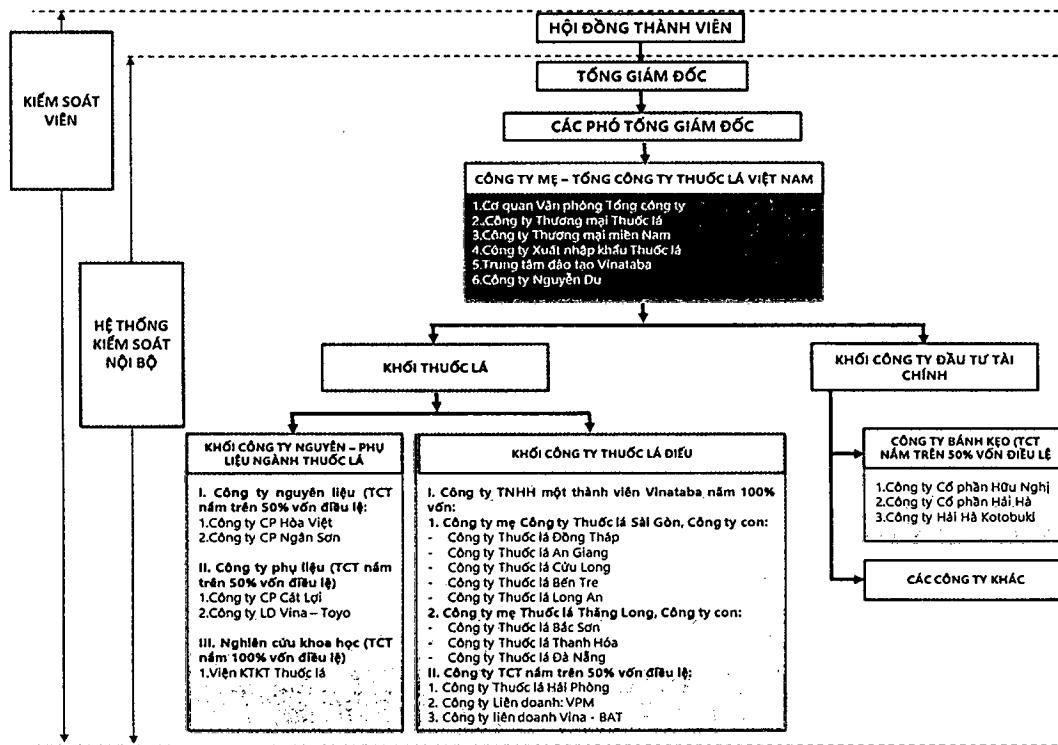
- Một số đơn vị lớn sản xuất được các sản phẩm trung cấp, chưa đáp ứng được yêu cầu phôi chế sản phẩm cao cấp, các đơn vị nhỏ chưa đáp ứng cho sản xuất sản phẩm trung cấp.

2.4.3 Hệ thống quản trị và nguồn nhân lực

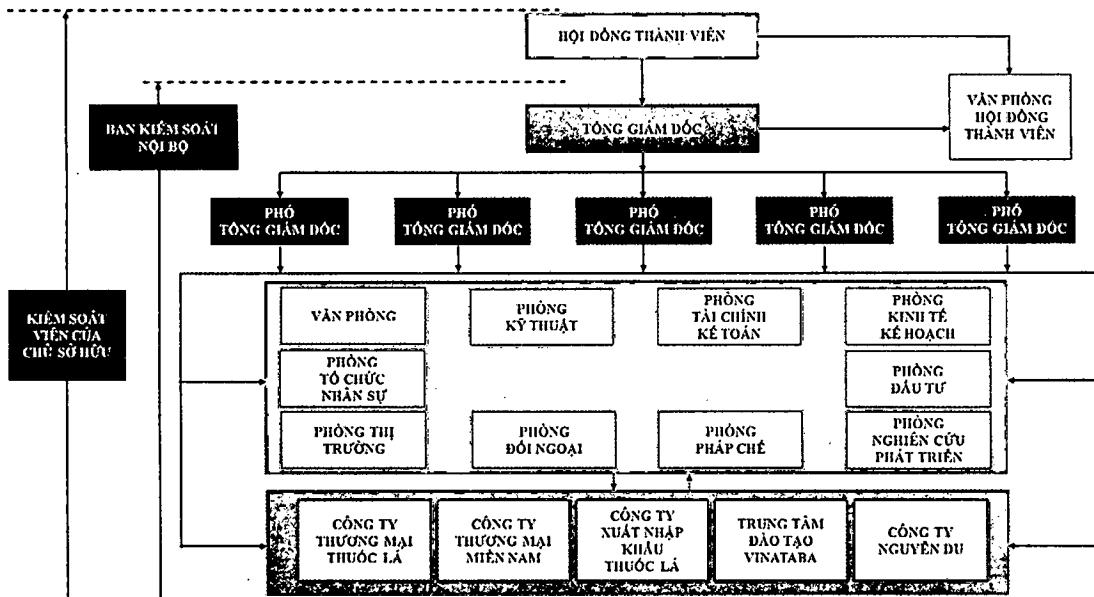
a) Hệ thống quản trị

- * Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty trong các Biểu 2.27 và 2.28 dưới đây:

Biểu: 2.27 Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam



Biểu: 2.28 Cơ cấu tổ chức của Công ty Mẹ - Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam



Nguồn: Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

* *Hệ thống các văn bản quản trị*

➤ *Điểm mạnh:*

Tổng công ty đã xây dựng được một hệ thống văn bản quy định về quản trị có định hướng theo quy định của Nhà nước, phù hợp với mô hình tổ chức hiện tại (*Phụ lục 4*):

- Đã xây dựng được điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty phù hợp với mô hình tổ chức của Tổng công ty trong từng thời kỳ và xây dựng được điều lệ mẫu phù hợp với từng nhóm mô hình tổ chức của Tổng công ty (Nhóm công ty TNHH 1 Thành viên 100% vốn nhà nước, Nhóm công ty hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - Tổng công ty).

- Ban hành các quy chế quy định nội bộ trong Tổng công ty và tại Công ty mẹ tương đối đầy đủ và thành hệ thống theo quy định của Nhà nước và phù hợp đặc điểm của Tổng công ty và đơn vị.

➤ *Tồn tại, hạn chế của hệ thống quản trị:*

Về Mô hình quản trị hiện đang áp dụng là Mô hình quản trị: Trực tuyến - Chức năng, có những đặc điểm như sau:

- Các chức năng được quản trị và xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai thực hiện từ Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc phụ trách các chức năng quản trị của Tổng công ty, tuy nhiên các Phó Tổng Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu với vai trò tham mưu cho Tổng Giám đốc, chưa có văn bản phân quyền hạn, trách nhiệm đối với các Phó Tổng Giám đốc vì vậy thông tin và quyết định tập trung vào Tổng Giám đốc. Việc này dẫn đến sự quá tải đối với Tổng Giám đốc và chưa phát huy hết sức mạnh của hệ thống đặc biệt là các Phó Tổng Giám đốc.

- Các phòng, ban thực hiện các chức năng, nhiệm vụ theo công việc được Lãnh đạo Tổng công ty giao thông qua chức năng, nhiệm vụ các phòng, ban đã được ban hành. Tuy nhiên khi triển khai công việc chưa có sự phân định rõ trách nhiệm giữa phòng, ban chịu trách nhiệm chính với các phòng, ban tham gia góp ý đối với các nội dung tham mưu cho Lãnh đạo Tổng công ty. Vì vậy, ảnh hưởng lớn tới chất lượng công việc của bộ phận chuyên môn và chưa đáp ứng yêu cầu quản trị khi chưa gắn trách nhiệm tham mưu với cấp trực tiếp thực thi nhiệm vụ.

- Hệ thống quản trị của Tổng công ty chưa phát huy vai trò định hướng chiến lược Tổng công ty, trong đó thể hiện sự phân công hợp tác và tạo lập cơ chế hợp tác có hiệu quả giữa các công ty con trong Tổ hợp, gắn kết giữa khâu sản xuất nguyên liệu, phụ liệu, sản xuất thuốc lá điếu và tiêu thụ sản phẩm, từ đó tạo sức mạnh tổng hợp để giải quyết những vấn đề then chốt, cơ bản nhất, khắc phục khó khăn của những công ty thành viên.

- Các quy tắc về quản trị chưa được xây dựng thành tuyên ngôn mang tính nguyên tắc thể hiện mục tiêu cụ thể của Tổng công ty.

- Tổng công ty và các đơn vị chưa xây dựng được những quy tắc đạo đức kinh doanh cốt lõi mà các doanh nghiệp thường có như: Quy tắc về trách nhiệm đối với xã hội, nghĩa vụ và trách nhiệm về mặt đạo đức đối với các công ty Tổng công ty đầu tư

vốn. Việc xây dựng quy định về mối quan hệ lao động trong một số các văn bản của Tổng công ty và các đơn vị chủ yếu theo quy định của Nhà nước.

- Việc vận hành hệ thống quản trị hiện tại của Tổng công ty cũng còn những bất cập, cần phải cải thiện trong thời gian tới.

- Việc cập nhật, sửa đổi bổ sung các quy chế, quy định của hệ thống quản trị Tổng công ty đôi khi còn chậm trễ, chưa kịp với các thay đổi chính sách của Nhà nước cũng như của Tổng công ty.

- Cần có các quy định rõ ràng hơn nữa trong việc quản trị doanh nghiệp theo đúng mô hình công ty mẹ- công ty con, nâng cao hiệu quả hoạt động trong toàn Tổ hợp: Quy chế, quy định của Tổng công ty vẫn còn bó hẹp trong phạm vi của Công ty mẹ. Việc các công ty con tự xây dựng hệ thống quản trị của đơn vị, Tổng công ty không kiểm soát hệ thống quản trị của các công ty con dẫn đến Hệ thống quản trị nội bộ của Tổng công ty chưa thực sự chia sẻ xuyên suốt giữa các công ty trong Tổ hợp.

➔ **Mô hình quản trị trực tuyến, chức năng là mô hình quản trị khá phổ biến hiện nay đối với các doanh nghiệp Việt Nam, tuy nhiên việc giao quyền, phân quyền và ủy quyền chưa được tổ chức thực hiện đầy đủ dẫn tới việc thông tin quản trị giữa cấp quản lý và cấp xử lý, cấp thực thi có nhiều rào cản, vì vậy ảnh hưởng đến sự linh hoạt và kịp thời đáp ứng trước các yêu cầu cũng như cơ hội trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.**

b) Nguồn nhân lực

Tổng số lao động toàn Tổng công ty hiện nay là 13.136 người. Trong đó lao động nữ là 5.125 người chiếm (39,01%) trên tổng số lao động.

Cán bộ quản lý (từ cấp phó phòng trở lên) là 507 người, chiếm 3,86%, lao động chuyên môn nghiệp vụ là 1.520 chiếm 11,57%, công nhân kỹ thuật là 11.154 người, chiếm 84,91% trên tổng số lao động.

Tuổi đời bình quân của lực lượng lao động Tổng công ty là 34 tuổi, trong đó tuổi đời bình quân của cán bộ quản lý là 43 tuổi, của lao động chuyên môn nghiệp vụ là 34 tuổi và của công nhân kỹ thuật là 31 tuổi.

* Trình độ nguồn nhân lực:

Trình độ cán bộ quản lý: Trên đại học 84 người chiếm 16,64%, Đại học 410 người chiếm 80,78%, Cao đẳng 13 người chiếm 2,59% trên tổng số cán bộ quản lý.

Trình độ lao động chuyên môn nghiệp vụ: Trên đại học 21 người chiếm 1,39%, Đại học 914 người chiếm 60,12%, Cao đẳng 427 người chiếm 28,09%, Trung cấp 158 người chiếm 10,39% trên tổng số lao động chuyên môn nghiệp vụ;

Trình độ công nhân kỹ thuật: Đại học 170 người chiếm 1,53%, Cao đẳng 1.278 người chiếm 11,50%, Trung cấp 3.504 người chiếm 31,54%, công nhân kỹ thuật 804 chiếm 7,24%, sơ cấp nghề 3.458 người chiếm 31,13%, chưa qua đào tạo 1895 người chiếm 17,06% trên tổng số lao động ở vị trí công việc là công nhân kỹ thuật.

Trình độ lao động lĩnh vực thuốc lá: Trên đại học 98 người chiếm 1,13%, Đại học 941 người chiếm 10,89%, Cao đẳng 439 người chiếm 5,08%, Trung cấp chuyên

nghiệp 454 người chiếm 5,25%, Cao đẳng nghề 1.366 người chiếm 15,81%, Trung cấp nghề 3.046 người chiếm 35,26%, Công nhân kỹ thuật 952 người chiếm 11,02%, Sơ cấp nghề 1.129 người chiếm 13,07%, Chưa qua đào tạo 214 người chiếm 2,49%.

* *Cơ cấu lao động theo ngành, lĩnh vực*

Tổng số lao động làm việc trong ngành thuốc lá của Tổng công ty là 8.639 người, trong đó lao động nữ là 3.020 người chiếm 34,96% trên tổng số lao động trong ngành thuốc lá.

Tuổi đời bình quân lao động làm việc trong ngành thuốc lá của TCT là 36 tuổi, trong ngành bánh kẹo, thực phẩm là 32,57 tuổi.

* *Đánh giá chung về nguồn nhân lực*

Với lực lượng lao động như trên trong những năm qua đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu SXKD của Tổng công ty. Tỷ lệ lao động nữ chiếm 39,01% trên tổng số lao động cao hơn so với tỷ lệ lao động nữ ngành công thương (32%) và phù hợp với mục tiêu về cơ cấu lao động nữ trong ngành công thương từ nay đến 2015 là 45% trên tổng số lao động ngành công thương.

Tuổi bình quân lao động trong Tổng công ty là 34 cho thấy lực lượng lao động Tổng công ty tương đối trẻ, đáp ứng yêu cầu cho mục tiêu phát triển lâu dài của Tổng công ty.

Tỷ lệ tương quan giữa số lao động có trình độ đại học, cao đẳng so với số lao động có trình độ trung cấp chuyên nghiệp và số lao động trình độ công nhân kỹ thuật (học nghề) theo thứ tự là: (1 – 0,3 – 4,76) đối chiếu với tỷ lệ tiêu chuẩn trên thế giới là (1 - 4 - 10) và tỷ lệ của Việt Nam hiện nay là (1 – 0,98 – 3,03). Điều này cho thấy các doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam nói riêng so với thế giới đang ở tình trạng thừa nhân lực trình độ đại học, cao đẳng thiếu nhân lực ở trình độ trung cấp chuyên nghiệp và công nhân kỹ thuật. Phản ánh tình trạng tuyển lao động không đúng với yêu cầu vị trí công việc (thường tuyển lao động trí thức có trình độ đại học, cao đẳng làm việc ở vị trí công nhân kỹ thuật).

Chất lượng lao động xét theo tiêu chí năng suất lao động: Năng suất lao động Tổng công ty hiện nay là: 2,53 tỉ đồng/người/năm so với năng suất lao động cả nước khoảng 79,3 triệu đồng/người/năm..

2.5 Đánh giá tổng hợp điểm năng lực cạnh tranh của Tổng công ty

2.5.1. Sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu

a) Thị phần:

Chiếm 56% thị phần nội địa, đang dẫn đầu phân khúc phổ thông và trung cấp.

b) Điểm mạnh

- Lợi thế kinh tế theo quy mô thị phần lớn
- Thương hiệu mạnh VINATABA – vừa là thương hiệu của Tổng công ty vừa là thương hiệu sản phẩm thuốc lá chủ lực.

- Chủ động toàn bộ chuỗi giá trị sản xuất thuốc lá từ trồng, chế biến nguyên liệu thuốc lá đến sản xuất và thương mại, dịch vụ chuyên ngành thuốc lá. Chủ động tự cung cấp nội bộ được trên 30% nguyên liệu đầu vào và chủ động nguyên liệu nội địa được trên 50%.

- Năm tỷ trọng 66% năng lực sản xuất và 62% sản lượng được phép sản xuất thuốc điếu toàn ngành.

- Mạng lưới chi nhánh, nhà phân phối phân bố khắp nước.

- Là doanh nghiệp duy nhất giữ được chức năng nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà - kiểm soát được luồng thuốc lá nhập khẩu chính thức.

- Được sự quan tâm các cơ quan hữu quan, đặc biệt là các cơ quan chức năng trong phòng chống buôn lậu thuốc lá.

c) Điểm yếu

- Nguyên liệu trong nước không ổn định về chất lượng và sản lượng và phụ thuộc phần lớn nguồn nguyên liệu nhập khẩu để sản xuất sản phẩm trung, cao cấp.

- Chưa có công nghệ cốt lõi để sản xuất sản phẩm cao cấp và phụ thuộc vào các đối tác BAT, PMI, JTI, trong đó chủ yếu là BAT về công nghệ phổi chế sợi cao cấp.

- Trình độ công nghệ sản xuất thuốc lá chưa bắt kịp các yêu cầu thực hiện lộ trình giảm hàm lượng tar và nicotin; chưa đáp ứng để vượt qua được các rào cản kỹ thuật đối với sản phẩm thuốc lá tại các nước phát triển.

- Quy mô thị phần toàn tổ hợp lớn, song hoạt động thị trường, tiêu thụ của các công ty con vẫn tương đối độc lập, ít có sự liên kết để phát huy sức mạnh tổng hợp.

- Các công ty con có quá nhiều nhãn thuốc, đặc biệt các dòng sản phẩm phổ thông, nhiều sản phẩm không có hiệu quả và không có tiềm năng phát triển trên thị trường đã dẫn đến cạnh tranh nội bộ làm phân tán nguồn lực, giảm hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn Tổ hợp.

- Nhãn chủ lực Vinataba mất dần thị phần vào tay các đối thủ (CaravenA, White Horse), trong khi các nhãn mới của Tổng công ty chưa khẳng định được vị trí trên thị trường.

2.5.2 Sản xuất kinh doanh thuốc lá nguyên liệu

a) Thị phần: Diện tích và sản lượng đầu tư vùng trồng cây thuốc lá nguyên liệu chiếm khoảng 60% toàn ngành; nắm giữ 40% năng lực chế biến nguyên liệu thuốc lá toàn ngành

b) Điểm mạnh

- Các công ty thuốc điếu trong Tổng công ty tiêu thụ đầu ra cho các công ty thuốc lá nguyên liệu. Chính sách liên kết giữa thuốc điếu và nguyên liệu của Tổng công ty đã góp phần đảm bảo đầu ra cho các doanh nghiệp sản xuất nguyên liệu trong tổ hợp.

- Được sự ủng hộ của chính quyền địa phương các vùng trồng.

c) Điểm yếu

- Diện tích đầu tư, sản lượng thu mua và chất lượng nguyên liệu giảm thể hiện sức cạnh tranh của các đơn vị nguyên liệu đang bị suy giảm.

- Cạnh tranh gay gắt về thu mua, chế biến nguyên liệu.
- Thiếu các chế tài và chưa có biện pháp hữu hiệu nhằm ngăn ngừa tình trạng tranh mua của tiểu thương và ràng buộc người nông dân thực hiện đúng hợp đồng đầu tư với doanh nghiệp

2.5.3. Sản xuất kinh doanh phụ liệu thuốc lá

a) Thị phần: Chiếm thị phần chủ đạo trong lĩnh vực SXKD một số phụ liệu thuốc lá như cầu cây đầu lọc (47%), giấy sáp (72%), nhãn bao bì (29%).

b) Điểm mạnh

- Lợi thế đầu ra, các công ty thuốc lá điều trong tổ hợp Tổng công ty tiêu thụ
- Lợi thế đầu vào, ưu đãi thuế quan 0-5% của khu vực mậu dịch tự do mà Việt Nam tham gia đối với nhập khẩu nguyên liệu đầu vào.

c) Điểm yếu

- Áp lực lớn phải liên tục đầu tư đổi mới máy móc thiết bị in ấn để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao đặc biệt là bao bì, nhãn bao tút của các sản phẩm thuốc lá xuất khẩu của Tổng công ty.
- Áp lực sản xuất phụ liệu thân thiện môi trường và hỗ trợ giảm tar và nicotine phục vụ xu hướng phát triển sản phẩm thuốc lá hiện nay

2.6 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong doanh nghiệp (IFE)

Bản Chiến lược này ứng dụng ma trận IFE để nhận định điểm mạnh, điểm yếu của các yếu tố bên trong doanh nghiệp có tác động nhiều nhất đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty.

	Yếu tố chủ yếu của môi trường bên trong Tổng công ty	Trọng số	Điểm đánh giá	Điểm tổng hợp
1	Thị phần	0,15	3,00	0,45
2	Năng lực nghiên cứu phát triển	0,14	2,50	0,35
3	Thương hiệu sản phẩm	0,10	2,00	0,20
4	Trình độ MMTB, công nghệ, cơ sở vật chất	0,10	2,00	0,20
5	Chất lượng sản phẩm	0,10	3,00	0,30
6	Quản trị và nguồn nhân lực	0,10	2,00	0,20
7	Mức độ liên kết trong chuỗi giá trị thuốc lá	0,08	2,50	0,20
8	Hệ thống thông tin và Xúc tiến thương mại	0,07	1,00	0,07
9	Vốn, tài chính	0,06	4,00	0,24
10	Năng lực sản xuất	0,05	4,00	0,20
11	Hiệu quả kinh doanh	0,05	3,00	0,15
	TỔNG	<u>1,00</u>		<u>2,56</u>

- Cột trọng số: Phân loại tầm quan trọng cho mỗi yếu tố đối với sự thành công trong kinh doanh từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Tổng các trọng số phải bằng 1.

- Cột 3 đánh giá mức độ mạnh yếu của các yếu tố bên trong doanh nghiệp: Điểm 4: điểm mạnh lớn nhất; điểm 3: điểm mạnh nhỏ nhất; điểm 2: điểm yếu nhỏ nhất; điểm 1: điểm yếu lớn nhất

Cột 4: tầm quan trọng = (cột 2) x (cột 3): Điểm cao nhất là 4; thấp nhất là 1; trung bình là 2,5. Doanh nghiệp có tổng số điểm lớn hơn 2,5 là doanh nghiệp mạnh về nội bộ; doanh nghiệp có tổng điểm dưới 2,5 là doanh nghiệp yếu về nội bộ.

➔ Phân tích năng lực cạnh tranh và ma trận IFE cho thấy:

- **Tổng công ty có những điểm mạnh về thị phần và tài chính.**
- **Điểm tổng hợp đạt 2,56 cho thấy, nhìn chung Tổng công ty là doanh nghiệp đạt mức trung bình về yếu tố bên trong.** Việc tái cấu trúc hệ thống quản trị là vấn đề cấp thiết đặt ra để khắc phục những điểm yếu bên trong.

2.7 Tổng hợp và phân tích ma trận SWOT

	<u>Điểm mạnh (S)</u>	<u>Điểm yếu (W)</u>
	<p><i>Quản trị/quản lý</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổng công ty đầu tư toàn bộ Chuỗi Giá trị ngành thuốc lá. - Sự đồng thuận cao giữa Lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên. <p><i>Sản xuất kinh doanh:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lợi thế quy mô lớn 56% thị phần nội địa, dẫn đầu phân khúc phổ thông, và phân khúc trung cấp có tiềm năng phát triển. - Là doanh nghiệp duy nhất giữ được chức năng nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà - Kiểm soát được luồng thuốc lá nhập khẩu chính thức. - Hợp tác với 03 tập đoàn thuốc lá lớn nhất thế giới sản xuất các nhãn thuốc lá quốc tế cao cấp và trung cấp tại Việt Nam. Đã hình thành 02 liên doanh do Tổng công năm cổ phần chi phối. - Được sự ủng hộ của các cơ quan Nhà nước, Tổng công ty là nhân tố tích cực tham gia xây dựng chính sách quản lý SXKD ngành thuốc lá. <p><i>Nguồn lực:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chủ động trên 35-50% nguyên phụ liệu đầu vào - Nguồn lực tài chính mạnh, khả năng huy động và luân chuyển vốn cao. - Năm giữ năng lực sản xuất, hạn mức sản xuất sản phẩm thuốc lá lớn nhất trong ngành. - Có MMTB hiện đại; trình độ tay nghề công nhân 	<p><i>Quản trị/quản lý</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổng công ty - công ty mẹ thiêu các công cụ chi phối các công ty con (thương hiệu, chính sách quản trị ngành, chiến lược, bí quyết công nghệ) trong quản lý kinh doanh lĩnh vực thuốc lá. - Năng lực kinh doanh trực tiếp của Công ty Mẹ suy yếu ở các hoạt động phân phối, kinh doanh thương mại thuốc lá bao và các sản phẩm đa ngành. - Áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý chưa cao. <p><i>Sản phẩm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Danh mục sản phẩm, nhãn hiệu quá nhiều; cạnh tranh nội bộ, chủ yếu trên phân khúc phổ thông. - Thị phần sản phẩm Vinataba đang suy giảm. - Chất lượng sản phẩm chưa ổn định, chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường xuất khẩu; khối lượng giao công còn chiếm tỷ trọng cao. <p><i>Nguồn lực:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chưa phát huy được hết lợi thế của chuỗi giá trị của tổ hợp, nguồn lực bị phân tán. - Năng lực (nhân lực, tài chính, kỹ thuật công nghệ) và tốc độ tăng trưởng của các đơn vị

	<p>sản xuất, vận hành cao so với ngành.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Năng lực quản lý điều hành, trình độ kinh nghiệm của Ban lãnh đạo trong các lĩnh vực thuốc lá cao. - Có đội ngũ chuyên gia kỹ thuật về phoi ché và phát triển sản phẩm có trình độ và kinh nghiệm. - Trình độ công nghệ, kinh nghiệm, uy tín của Tổng công ty trong các lĩnh vực thuốc lá từ sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, nguyên phụ liệu và thành phẩm thuốc lá. <p><i>Sản phẩm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu VINATABA (<i>Thương hiệu Tổng công ty và thương hiệu sản phẩm</i>) và Danh mục thương hiệu công ty (Thăng Long, Sài Gòn, Bắc Sơn...) các thương hiệu sản phẩm thuốc lá (ERA, Du lịch, Bastion, Hoà Bình...) là những thương hiệu có uy tín, được người Việt Nam tin dùng và đánh giá cao. 	<p>không đồng đều.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nguyên liệu sản xuất trong nước không ổn định về chất lượng và sản lượng. Để sản xuất sản phẩm thuốc lá trung cao cấp còn phụ thuộc vào nguồn nguyên phụ liệu nhập khẩu. - Hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới còn hạn chế. Quản lý sở hữu trí tuệ, phát minh sáng chế, bí quyết công nghệ còn phân tán, kém hiệu quả, chưa thể hiện rõ vai trò của tập đoàn lớn (cộng hưởng và chia sẻ trong Tổng công ty). <p><i>Công nghệ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trình độ công nghệ còn chưa đồng bộ, hiệu suất và năng lực sản xuất chưa tương xứng với nhu cầu và yêu cầu phát triển. - Chưa có công nghệ cốt lõi để có thể sản xuất sản phẩm cao cấp. Phụ thuộc vào đối thủ Chiến lược (BAT, PMI, JTI), trong đó chủ yếu là BAT về công nghệ phoi ché sợi cao cấp. - Chưa phát huy hết được năng lực máy móc thiết bị hiện có. Trình độ công nghệ máy móc thiết bị nhìn chung ở mức trung bình. - Còn thiếu MMTB sản xuất các chủng loại sản phẩm thuốc lá khác nhau về quy cách điếu: slim, superslim, hoặc đa dạng về quy cách bao: như bao Round Coner, bao Demi Slim... <p><i>Marketing/quản lý:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống kênh phân phối hoạt động chưa thực sự hiệu quả
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Công tác phân tích và dự báo thị trường còn yếu. - Hoạt động marketing còn nhiều bất cập; tình trạng cạnh tranh chồng chéo giữa các công ty con trong tổ hợp vẫn còn phức tạp.
<u>Cơ hội (O)</u> <p><i>Thị trường trong nước:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Môi trường chính trị ổn định, ngành sản xuất thuốc lá vẫn được chính phủ quan tâm và có những rào cản bảo hộ nhất định do mức nộp Ngân sách cao và việc thực hiện chính sách an ninh biên giới, xoá đói giảm nghèo tại các vùng trồng cây thuốc lá tại vùng giáp biên, vùng sâu, vùng xa. - Định hướng của Chính phủ về ngành thuốc lá theo hướng tập trung, thu gọn số lượng đầu mối. Chưa có chủ trương mở rộng đầu mối nhập khẩu thuốc lá điếu, xì gà. - Giữ lợi thế độc quyền trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá nhờ chính sách kiểm soát thuốc lá, tập trung, thu gọn số lượng đầu mối, hạn chế sự gia tăng các đối thủ cạnh tranh mới; - Thị trường thuốc lá nội địa vẫn có cơ hội mở rộng thông qua việc tăng dân số cơ học, và mở rộng khi Chính phủ có các biện pháp kiểm soát chặt chẽ thuốc lá nhập lậu. - Tổng công ty có quan hệ và uy tín với các Tập đoàn/công ty thuốc lá nước ngoài. 	<p><u>S/O: Phát huy điểm mạnh để tân dung cơ hội</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -S/O1: Tái cơ cấu và sắp xếp tổ chức kinh doanh lĩnh vực thuốc lá theo định hướng chuyên môn hóa, cho phép phát huy năng lực và kinh nghiệm chuyên môn của đội ngũ, phân công lại khâu sản xuất theo hướng hợp lý hóa, tận dụng năng lực sản xuất đã có nhằm tối ưu hóa lợi nhuận. -S/O2: Tập trung quản lý chức năng R&D, công nghệ nhằm có đủ nguồn lực để nghiên cứu các đề tài lớn, từng bước giảm lệ thuộc vào đối tác, xây dựng lợi thế cạnh tranh về mặt công nghệ và R&D. -S/O3: Củng cố và phát triển thương hiệu VINATABA. Giữ vững phân khúc phổ thông với các sản phẩm chủ lực, tập trung phát triển phân khúc trung cấp, cận cao cấp. - S/O4: Tranh thủ chính sách của Nhà nước để củng cố hệ thống phân phối và sử dụng làm công cụ không chế các đối thủ ngoại và thông qua hệ thống phân phối quảng bá cho hình ảnh nhãn hiệu sản phẩm, thương hiệu của Tổng công ty. - S/O5: Phát huy lợi thế của Chuỗi giá trị thuốc lá của Tổng công ty, tăng cường đầu tư, liên kết trong lĩnh vực nguyên liệu và phụ liệu thuốc lá nhằm gia tăng hiệu quả của Chuỗi giá trị thuốc lá. - S/O6: Tăng cường xúc tiến thương mại, xuất <p><u>W/O: Khắc phục điểm yếu để tân dung cơ hội</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - W/O1: Khắc phục cạnh tranh nội bộ thông qua tái cơ cấu tổ chức kinh doanh lĩnh vực thuốc lá, sắp xếp phân công các doanh nghiệp thành viên theo định hướng phân công chuyên môn hóa, nhằm khai thác lợi thế của từng doanh nghiệp, tối đa lợi thế chuỗi giá trị thuốc lá của Tổng công ty. - W/O2: Tái cấu trúc cơ cấu tổ chức và hệ thống quản trị nhằm tăng cường công cụ và năng lực chi phối, quản lý kinh doanh ngành thuốc lá của Công ty mẹ: chiến lược, thương hiệu, công nghệ - R&D, năng lực sản xuất. - W/O3: Tổ chức quản lý tập trung để có điều kiện đầu tư nâng cấp hoạt động R&D, bí quyết công nghệ, phát minh sáng chế. - W/O4: Tập trung quản lý nhãn hiệu. - W/O5: Để giải quyết điểm yếu cơ bản của Tổng công ty và các công ty ở khâu marketing, tập trung nguồn lực vào hoạt động kinh doanh (marketing, phân phối), chống lại nguy cơ bị thâu tóm thị phần. - W/O6: Tập trung quản lý các nhãn chủ lực, xây dựng chiến lược riêng cho từng nhãn để 	

<p><u>Thị trường thế giới:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trong vòng 5 năm tới, ngành công nghiệp thuốc lá sẽ tiếp tục phát triển, sản lượng dự kiến tăng 0,9 % và giá trị tăng 29%. Hoạt động sản xuất, tiêu thụ thuốc lá dịch chuyển từ các nước phát triển sang các nước đang phát triển ở Châu Á và Châu Phi. - Cơ hội gia tăng xuất khẩu nhờ hợp tác, hội nhập kinh tế quốc tế. 	<p>khẩu sản phẩm của Tổng công ty và các đơn vị thành viên .</p>	<p>có thể triển khai các “quả đấm lớn” đồng loạt tại các thị trường.</p> <ul style="list-style-type: none"> - W/O7: Đẩy mạnh ứng dụng các ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý để nâng cao hiệu quả kiểm soát, điều hành.
<p><u>Thách thức (T)</u></p> <p><u>Thị trường trong nước:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Đồi thủ cạnh tranh ngày càng mạnh, tập trung cho đầu tư xây dựng thương hiệu, hình ảnh, dẫn dắt tiêu dùng. - Áp lực ngày càng gay gắt từ chính những chính sách của Nhà nước về kiểm soát thuốc lá: tăng thuế, phí thuốc lá, hạn chế tiếp thị, đầu tư thị trường, đầu tư đổi mới công nghệ sản xuất trong khi áp lực thực hiện lộ trình giảm tar và nicotine từ sau năm 2020. - Thuốc lá nhập lậu, giả, nhái ngày càng nhiều và tinh vi, khó kiểm soát trong bối cảnh thuế và phí thuốc lá ngày càng. - Nguy cơ thu hẹp vùng trồng cây thuốc lá nguyên liệu: giá nguyên liệu cao và chất lượng không ổn định, nguy cơ mất dần thị trường xuất khẩu nguyên liệu. - Thuốc lá điện tử bắt đầu được giới thiệu tại 	<p><u>S/T: Sử dụng điểm mạnh để vượt qua thách thức</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S/T1: Xây dựng kế hoạch cổ phần hóa chi tiết và thực hiện theo đúng kế hoạch đã định. - S/T2: Tập trung xây dựng các vùng trồng trong nước có chất lượng và sản lượng ổn định. Chủ động tối đa nguồn nguyên liệu trong nước để giảm phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu - S/T3: Tranh thủ thời gian còn lại của giai đoạn thị trường bảo hộ để sắp xếp lại tổ chức SXKD lĩnh vực thuốc lá, củng cố nâng cao năng lực cạnh tranh, chuẩn bị khi thị trường mở cửa. - S/T4: Tranh thủ sự hỗ trợ của các cơ quan Nhà nước, các rào cản gia nhập ngành và các chính sách kiểm soát, phòng chống tác hại thuốc lá như công cụ để đẩy các sản phẩm nhãn quốc tế cạnh tranh với nhau ở phân khúc cao cấp. - S/T5: Chủ động có phương án đối phó với thuốc lá nhập lậu, hàng giả, hàng nhái. - S/T6: Bước đầu, nghiên cứu phương án kinh doanh thuốc lá điện tử tiến đến xem xét đầu tư sản 	<p><u>W/T Khắc phục điểm yếu để vượt qua thách thức</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - W/T1: Củng cố, sắp xếp lại SXKD lĩnh vực thuốc lá và có chiến lược dài hạn dựa trên lợi thế qui mô lớn, nhằm tối ưu hóa hoạt động sản xuất và cung ứng, thu mua nhằm giảm thiểu những rủi ro, lãng phí nguồn lực do tình trạng SXKD lĩnh vực thuốc lá manh mún, trùng lắp về mặt tổ chức, nhằm phát huy lợi thế của một Tổng công ty. - W/T2: Tập trung đầu tư thị trường vào phân khúc mục tiêu (trung cấp), thay vì dàn trải kém hiệu quả. - W/T3: Nâng cao chất lượng và sự ổn định nguyên liệu trong nước, đáp ứng yêu cầu của sản phẩm thuốc lá trung cấp. - W/T4: Từng bước đầu tư đổi mới MMTB. Tập trung đầu tư MMTB công nghệ cốt lõi cho sản xuất thuốc lá sợi chất lượng cao tại 02 công ty con sản xuất thuốc điều lớn nhất của Tổng công ty.

<p>thị trường Việt Nam trong khi Nhà nước chưa có quy định quản lý, kiểm soát như đối với sản phẩm thuốc lá truyền thống.</p> <p><i>Thị trường thế giới:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nguy cơ mở rộng đầu mối nhập khẩu sản phẩm thuốc lá theo tiến trình hội nhập quốc tế. - Một số bất đồng quan điểm với Trung Quốc và sự thay đổi chính sách của Triều Tiên có nguy cơ bất lợi đối với hoạt động xuất nhập khẩu của tổ hợp. - Đổi mới công nghệ sản xuất các sản phẩm thuốc lá (kể cả các sản phẩm sử dụng nguyên liệu thay thế thuốc lá, thuốc lá điện tử) của thế giới đang diễn ra rất nhanh. - Áp lực của phong trào phòng chống tác hại thuốc lá quốc tế, chính sách nhập khẩu, kiểm soát chất lượng sản phẩm thuốc lá nhập khẩu ngày càng gắt gao, ảnh hưởng đến xuất khẩu thuốc lá. - Xuất khẩu thuốc lá điều có nguy cơ bị ảnh hưởng nếu Việt Nam tham gia Nghị định thư của WHO về chống buôn bán thuốc lá trái phép. 	<p>xuất thuốc lá điện tử trong nước.</p>	
---	--	--

PHẦN 3

DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG GIAI ĐOẠN 2015 – 2025

3.1. Các căn cứ dự báo nhu cầu tiêu thụ thị trường trong nước

Nhu cầu hút thuốc lá có thể được quyết định bởi rất nhiều yếu tố khác nhau như:

- Yếu tố dân số, mức độ tăng dân số trực tiếp tác động đến nhu cầu tiêu dùng, dân số càng đông thì tiêu dùng càng lớn, tâm lý của người hút thuốc, phụ thuộc vào giới tính và độ tuổi, phụ nữ Việt Nam không có sở thích hút thuốc như nam giới.

- Nhu cầu hút thuốc lá còn bị ảnh hưởng từ chương trình phòng, chống tác hại của thuốc lá trên thế giới và ở Việt Nam.

- Tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân trên đầu người; tốc độ đô thị hóa, yếu tố văn hóa ẩm thực, xu hướng hội nhập, ảnh hưởng của các trào lưu tiêu dùng thuốc lá trên thế giới sẽ ảnh hưởng đến xu hướng tiêu dùng, đến việc chuyển đổi cơ cấu sản phẩm và định hướng phát triển sản xuất, kinh doanh thuốc lá của Tổng công ty.

- Ngành thuốc lá Việt Nam là một trong những ngành sản xuất mà chủ yếu sản phẩm phục vụ nhu cầu tiêu dùng nội địa. Do đó, vấn đề kiểm soát thuốc lá nhập lậu ảnh hưởng lớn đến sự tăng trưởng của Tổng công ty cũng như toàn ngành.

3.2. Những thay đổi của chính sách pháp luật ảnh hưởng trực tiếp đến cung cầu thuốc lá sau năm 2015

Theo trào lưu chung trên thế giới, các chương trình của Chính phủ cũng như của các Tổ chức Phi Chính phủ về phòng, chống tác hại của thuốc lá đang là những thách thức lớn cho hoạt động SXKD ngành thuốc lá Việt Nam và Tổng công ty trong giai đoạn tới.

Dự kiến, từ ngay năm 2016 Luật phòng chống tác hại của thuốc lá sẽ tiếp tục được sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới theo hướng tăng cường kiểm soát đối với hoạt động sản xuất và kinh doanh thuốc lá như: kiểm soát chặt chẽ hơn đối với hoạt động cấp phép kinh doanh sản phẩm thuốc lá. Điều này nhiều khả năng sẽ làm giảm số lượng các nhà phân phối và các cơ sở kinh doanh sản phẩm thuốc lá; tiếp tục duy trì quy định cấm toàn diện quảng cáo, tiếp thị thuốc lá đến người tiêu dùng. Xu hướng này sẽ tăng thêm bất lợi cho hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty, đặc biệt đối với những sản phẩm mới.

Trong thời gian tới, Việt Nam có khả năng sẽ tham gia Nghị định thư của WHO về phòng chống buôn bán trái phép các sản phẩm thuốc lá mà hệ quả của nó là việc Nhà nước có thể sẽ kiểm soát chặt chẽ hơn đối với hoạt động xuất khẩu thuốc lá điếu (thậm chí có thể sẽ áp dụng cơ chế truy tìm và lần theo dấu vết để quản lý đường đi của thuốc lá xuất khẩu sản xuất tại Việt Nam). Điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động xuất khẩu thuốc lá bao của Tổng công ty.

Với mục tiêu giảm nhu cầu sử dụng thuốc lá và phòng, chống tác hại của thuốc lá, Nhà nước đã ban hành các quy định theo hướng tăng thuế suất và các khoản đóng góp bắt buộc đối với sản phẩm thuốc lá điếu. Theo đó, giá bán thuốc lá điếu nội địa sẽ phải điều

chỉnh tăng, ảnh hưởng đến sức mua của người tiêu dùng và có thể tạo điều kiện cho thuốc lá điếu nhập lậu giá rẻ phát triển. Các chính sách sẽ tác động làm tăng giá thuốc lá điếu bao gồm:

- Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thuế tiêu thụ đặc biệt: tăng thuế suất thuế tiêu thụ đặc biệt từ 65% lên mức 70% từ ngày 1/1/2016, tăng lên 75% từ ngày 1/1/2019;

- Luật Phòng, chống tác hại thuốc lá: Khoản đóng góp bắt buộc của cơ sở sản xuất, nhập khẩu thuốc lá vào Quỹ phòng chống tác hại thuốc lá sẽ tăng lên 1,5% từ ngày 1/5/2016; và lên 2,0% từ ngày 1/5/2019.

- Nghị định 108/2015-CP ngày 28/10/2015: thay đổi quy định về giá tính thuế tiêu thụ đặc biệt của các loại hàng hóa chịu thuế tiêu thụ đặc biệt (trường hợp sản phẩm thuộc sở hữu của Công ty mẹ như Vinataba nếu bán qua các công ty thương mại phụ thuộc thì giá tính thuế là giá của các công ty thương mại phụ thuộc bán ra ngoài tổ hợp Tổng công ty)

Hàm lượng tar và nicotine trong thuốc lá điếu sẽ bị áp dụng lộ trình giảm từ sau năm 2020. Việc tuyên truyền thông tin về tác hại của tar và nicotine trong khói thuốc lá sẽ thúc đẩy xu hướng tiêu dùng chuyển sang các sản phẩm có nồng độ tar và nicotine thấp hơn. Điều này gây áp lực cho các nhà sản xuất phải dần dần cải tiến công nghệ sản xuất để cải tiến sản phẩm vừa thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng đồng thời đáp ứng quy định của pháp luật về giới hạn tar và nicotine trong khói thuốc.

3.3. Yếu tố dân số

Điều tra dân số và nhà ở giữa kỳ do Tổng cục Thống kê và Quỹ Dân số LHQ tổ chức vào năm 2014 cho thấy, dân số Việt Nam đã là 90,5 triệu người vào thời điểm 1/4/2014 với tỷ lệ nam chiếm 49,3% và nữ chiếm 50,7%; trong 5 năm qua, trung bình mỗi năm tăng khoảng 960 nghìn người, tỷ suất tăng dân số trung bình mỗi năm là 1,06% giai đoạn từ 2009 đến 2014. Theo dự báo của Tổng cục Thống kê, tốc độ tăng trưởng dân số trong nước đến năm 2020 vào khoảng 1,01%/năm, từ 2020 đến và 2025 dự kiến 0,85%/năm. Năm 2009, nhóm dân số nhóm từ 15 tuổi trở lên chiếm 76% trong tổng số dân.

Biểu 3.1. Tiêu thụ thuốc lá của Việt Nam giai đoạn đến 2010-2015

Năm	Sản lượng thuốc lá sản xuất trong nước (triệu bao)	Ước tính thuốc lá nhập lậu (triệu bao)	Ước tổng nhu cầu tiêu thụ thuốc lá trong nước (triệu bao)	Tiêu thụ thuốc lá bình quân người từ 15 tuổi trở lên (bao/năm)
2010	3.888	813	4.701	71,8
2014	3.565	1.000	4.565	66,4
2015	3.969	800	4.669	67,7

Nguồn: Hiệp hội Thuốc lá và tính toán của Tổ Chiến lược

Như vậy, do ảnh hưởng của suy giảm kinh tế và các biện pháp tuyên truyền phòng

chống tác hại thuốc lá, số lượng bao hút thuốc trên đầu người đã giảm bình quân - 1,2%/năm trong giai đoạn từ 2010 đến 2015. Tuy nhiên, số lượng người hút vẫn tăng lên bình quân 1,7%/năm do sự tăng dân số cơ học như trong bảng số liệu dưới đây.

Biểu 3.2: Số lượng người hút thuốc lá 2010-2014

Số người hút (1.000 người)	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Tăng trưởng bình quân
Nam giới	12.830,00	13.109,30	13.365,10	13.590,50	13.786,80	101,81%
Nữ giới	856,40	858,90	859,40	857,70	853,80	99,92%
Tổng số người	13.686,40	13.968,20	14.224,50	14.448,20	14.640,60	101,70%

Nguồn: Báo cáo Tobacco in VietNam 2014 của Euromonitor

Theo số liệu thống kê của Euromonitor, tỷ lệ người hút thuốc trong dân số người lớn (từ 15 tuổi trở lên) trong 5 năm qua hầu như không thay đổi mặc dù Chính phủ thực thi nhiều biện pháp giảm cầu, ước tính số người hút khoảng 14,64 triệu người, chiếm tỷ trọng 21,9% trong dân số người lớn, tỷ trọng nam giới hút thuốc khá ổn định trong khoảng 42,2% đến 42,6% trong dân số người lớn. Như vậy, cùng với việc tăng dân số cơ học, số người hút thuốc cũng tăng, tuy nhiên mức tăng rất chậm lại do giảm tỷ lệ số người hút thuốc mới gia nhập so với giai đoạn 2010-2015.

Theo “Chiến lược quốc gia phòng, chống tác hại của thuốc lá đến năm 2020”với các chương trình mục tiêu nhằm giảm tỷ lệ thanh thiếu niên hút thuốc (từ 15 - 24 tuổi): Từ 26% năm 2011 xuống 18% năm 2020; sẽ tương đương với tổng lượng người hút thuốc vào năm 2020 khoảng 15,17 triệu người và 2025 khoảng 15,31 triệu người hút. Ước tính tổng cầu khoảng 4.635 triệu bao vào năm 2020 và 4.495 triệu bao vào năm 2025.

Thuốc lá nhập lậu, một yếu tố ảnh hưởng đến cung cầu thuốc lá nội địa. năm 2015, thuốc lá nhập lậu ước tính chiếm khoảng 20% tiêu dùng nội địa. Chính phủ và các Bộ, ban, ngành có liên quan đã có những động thái mạnh mẽ, cho thấy quyết tâm đầy mạnh công tác phòng, chống buôn bán thuốc lá lậu, thuốc lá giả. Các quy định về phòng, chống buôn bán thuốc lá lậu, thuốc lá giả đã và sẽ được sửa đổi, bổ sung theo hướng chặt chẽ hơn và có hiệu quả thực thi cao hơn trong thời gian tới. Đây sẽ là cơ hội để Tổng công ty mở rộng chiếm lĩnh các thị phần hiện đang bị thuốc lá lậu, thuốc lá giả nắm giữ. Mục tiêu đặt ra của Chính phủ và các Ban ngành phấn đấu kiểm soát và hạn chế được thuốc lá điều nhập lậu từ 20% đến 30% lượng thâm lậu hàng năm. Cầu tiêu dùng của phần thuốc lá nhập lậu được kiểm soát sẽ được bù đắp bằng thuốc lá sản xuất trong nước. Từ những yếu tố gia tăng dân số, mục tiêu kiểm soát thuốc lá lậu như trên, dự báo nhu cầu sản phẩm thuốc lá sản xuất tiêu thụ nội địa đến năm 2020 và 2025:

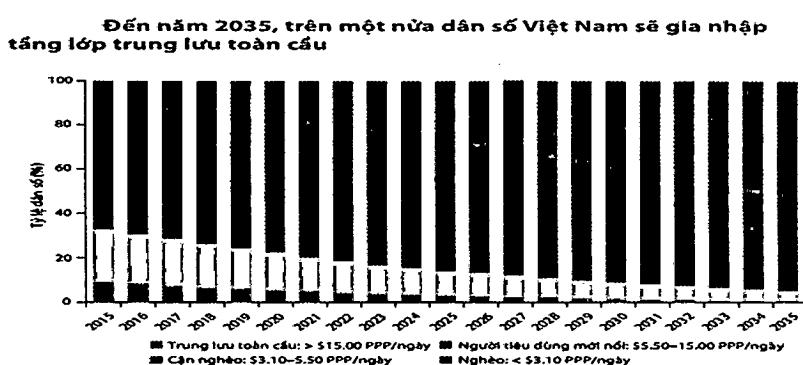
Biểu 3.3 Dự báo tốc độ tăng trưởng tiêu thụ thuốc lá đến năm 2020 - 2025.

Năm	Dự báo tổng cầu thuốc lá phụ thuộc mức tăng dân số (Triệu bao)	Ước tính lượng thuốc lá lậu được kiểm soát (triệu bao)		Dự báo tổng nhu cầu tiêu thụ thuốc lá SX nội địa (triệu bao)	Tiêu thụ bình quân/người (bao/năm)
		% với kỳ gốc	Ước số lượng nhập lậu		
2015	4.669	-20%	800	3.969	67,7
2020	4.635	-15%	600	4.028	65
2025	4.495	-30%	400	4.103	62

Nguồn: Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam và tính toán của Tổ Chiến lược

3.4. Tăng trưởng kinh tế thu nhập người dân và xu hướng tiêu dùng ánh hưởng đến sự chuyển đổi cơ cấu sản phẩm.

Theo Báo cáo Tổng quan Việt Nam đến 2035 của Bộ Kế hoạch Đầu tư và Ngân hàng Thế Giới như sau:



Nguồn: Điều tra mức sống dân cư Việt Nam 2014
Ghi chú: Số liệu trên phản ánh dự báo về phân bố mức tiêu dùng biên giới đầu người dựa trên dữ liệu Khảo sát mức sống hộ gia đình Việt Nam (VHLSS) 2014, với giả định rằng mức tiêu dùng theo đầu người tăng 4% mỗi năm.

Theo đánh giá của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, từ năm 2013 nền kinh tế dần phục hồi, tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước; tốc độ tăng GDP bình quân 5 năm 2011 – 2015 đạt trên 5,9%/năm (riêng năm 2014 đạt 5,98%, năm 2015 đạt 6,68%, vượt mục tiêu đề ra). Quy mô và tiềm lực nền kinh tế được tăng lên. GDP năm 2015 đạt 193,4 tỷ USD, bình quân đầu người khoảng 2.109 USD.

Biểu 3.4. Cơ cấu sản phẩm thuốc lá điếu của toàn ngành 2010-2015

(ĐVT: triệu bao)

Tiêu chí	2011		2012		2013		2014		TH 2015		Tăng trưởng BQ 2011-2015 (%)
	SL	Cơ cấu	Cả năm	Cơ cấu (%)							
SL toàn ngành	4.049,4		4.065,5		4.252,6		3.602,4		3.969,5		-0,5%
- SP Phổ Thông	2.539,9	62,7%	2.590,1	63,7%	2.630,1	61,8%	2.314,5	64,2%	2.467,6	62,2%	-0,7%
- SP Trung Cấp	343,6	8,5%	359,2	8,8%	409,1	9,6%	356,4	9,9%	494,9	12,5%	9,6%
- SP Cao cấp	1.165,9	28,8%	1.116,3	27,5%	1.213,5	28,5%	931,5	25,9%	1.007,0	25,4%	-3,6%

Nguồn: Số liệu Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Việc bước vào một thời kỳ ổn định và tăng trưởng của nền kinh tế sau giai đoạn khủng hoảng là cơ sở để Bộ Kế hoạch và Đầu tư đặt ra nhiều mục tiêu về tăng GDP và thu nhập bình quân đầu người có thể tăng gấp rưỡi trong vòng 5 năm tới.

Cụ thể, trong báo cáo gửi Ủy ban Thường vụ Quốc hội liên quan đến tình hình kinh tế năm 2015, giai đoạn 2011 – 2015 và dự báo cho giai đoạn 2016 – 2020, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đưa ra mục tiêu tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân 5 năm đạt 6,5-7%/năm. Theo đó, đến năm 2020, GDP bình quân đầu người khoảng 3.200 – 3.500 USD. Tỷ trọng công nghiệp – xây dựng và dịch vụ trong GDP khoảng 85%. Tổng vốn đầu tư toàn xã hội bình quân 5 năm bằng khoảng 32-34% GDP.

Với thu nhập bình quân đầu người đạt 3.200 – 3.500 USD vào năm 2020, dự kiến tầng lớp trung lưu (nhóm chi tiêu từ 15 USD/ngày trở lên theo sức mua năm 2010) của Việt Nam chiếm khoảng 15% đến 17% dân số vào năm 2020, đến năm 2025 sẽ chiếm khoảng trên 20% tổng dân số (Báo cáo Tổng quan Việt Nam 2035 của Bộ Kế hoạch Đầu tư và Ngân hàng Thế giới).

Dự báo nhu cầu về cơ cấu chủng loại thuốc lá theo phương pháp ngoại suy tính theo hệ số đàn hồi so với tăng trưởng GDP của từng giai đoạn phát triển 2015-2020 -2025. Sử dụng phương pháp ngoại suy thông qua mô hình đàn hồi để xác định cơ cấu chủng loại thuốc lá.

Cơ cấu về chủng loại thuốc lá sản xuất tiêu thụ trong nước được phân loại theo giá bán như sau:

**Biểu 3.5. Tiêu chí phân khúc sản phẩm thuốc lá báo theo giá
(ĐVT: Đồng/bao/20 điếu)**

Phân khúc sản phẩm theo giá	Giá xuất xưởng	Tương đương về giá trị USD (theo tỷ giá bán ra của Ngân hàng Ngoại thương 20/5/2016)
Cao cấp	Trên 10.000	Trên 0,5USD/bao
Trung cấp	Từ 6.000 đến 10.000	Từ 0,3 USD đến 0,5 USD/bao
Phổ thông	Dưới 6.000	Dưới 0,3 USD

Thực tế của phương pháp này là xét mối tương quan giữa sản lượng tiêu thụ của từng chủng loại thuốc lá và tổng sản phẩm nội địa (GDP), cụ thể là xét mối tương quan giữa tốc độ tăng trưởng từng chủng loại thuốc lá (cao cấp, trung cấp và phổ thông) với tốc độ tăng trưởng GDP tại một thời điểm nhất định nào đó theo công thức tính sau:

$$E_t = \frac{y_t - y_{t-1}}{x_t - x_{t-1}} = \frac{V_{TL}(\%)}{V_{GDP}(\%)}$$

Trong đó:

- y_t và y_{t-1} : Cơ cấu sản lượng tiêu thụ từng chủng loại TL ở năm t và t-1;
- x_t và x_{t-1} : Giá trị của GDP ở năm t và năm t-1;
- E_t : Hệ số đàn hồi.

Sau khi xây dựng được hàm tương quan $E_t = F(y_t, x_t)$, có thể xác định được giá trị của hệ số đàn hồi E_t ở bất kỳ thời điểm nào trong tương lai như $E(2015)$, $E(2020)$. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh tế của quốc gia (trong đó có các chỉ tiêu kinh tế tổng hợp) xác định được tốc độ tăng của GDP (VGDP) của từng thời điểm trong tương lai VGDP(2015), VGDP(2020).

Biểu 3.6. Dự báo tốc độ tăng trưởng các phân khúc sản phẩm theo GDP

Giai đoạn	Tăng trưởng GDP/người (%)	Tăng trưởng tiêu thụ thuốc lá/năm (%)			Hệ số đàn hồi		
		Cao cấp	Trung cấp	Phổ thông	Cao cấp	Trung cấp	Phổ thông
2011-2015	5,9	-3,6	9,6	-0,7	-5,84	2,14	-1,85
2016-2020	6,5	2,2	6,5	-2,2	1,21	3,93	-1,52
2020-2025	7%	0,63	2,2	-0,39	0,29	0,98	-0,19

Nguồn: Tính toán của Tổ Chiến lược

Qua phân tích thông tin và các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng, dự báo nhu cầu sản phẩm thuốc lá đến năm 2025 (không tính thuốc lá nhập lậu) như sau:

Biểu 3.7. Dự báo nhu cầu tiêu thụ trong nước đến 2025, không tính thuốc lá nhập lậu

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2012	Năm 2016	Năm 2020	Năm 2025
Sản lượng thuốc lá	Tr.bao	4.066	4.000	4.028	4.103
- Phân khúc phổ thông	%	63,7	60,5	55,0	53,0
- Phân khúc trung cấp	%	31,4	14,0	17,9	19,6
- Phân khúc cao cấp	%	4,9	25,3	27,1	27,5

Nguồn: Tính toán của Tổ Chiến lược

3.5. Thị trường xuất khẩu

Do tác động của các yếu tố như suy thoái kinh tế tại một số khu vực, thuế tăng cao, các quy định pháp lý quản lý chặt chẽ về kiểm soát thuốc lá, dự báo tiêu thụ thuốc lá điều toàn cầu đang tăng tại các nước có mức thu nhập thấp và trung bình và giảm ở những nước có thu nhập cao. Trong giai đoạn 05 năm tới, sản lượng thuốc lá điều tại Châu Á Thái Bình Dương, Trung Đông và Châu Phi tăng trong khi các khu vực còn lại giảm (ngoại trừ Trung Quốc). Sản lượng thuốc lá toàn cầu bị giảm nhẹ, tuy nhiên giá trị của ngành công nghiệp thuốc lá vẫn tăng, chủ yếu do giá tăng. Trong vòng 5 năm tới, ngành công nghiệp thuốc lá sẽ tiếp tục phát triển, sản lượng dự kiến tăng 0,9 % và giá trị tăng 29% (Nguồn: Euromonitor International 2014).

Hiện nay xuất khẩu thuốc lá điều của Tổng công ty tập trung vào thị trường Trung Đông và Châu Phi, Đông Nam Á và Trung Nam Mỹ, khu vực các nước đang phát triển với sản phẩm xuất khẩu thuộc tầm giá trung bình và thấp. Như vậy, vẫn tiếp tục có cơ hội

tăng trưởng xuất khẩu thuốc lá điếu của Việt Nam sang các khu vực trên. Trong giai đoạn tới, cần đồng thời tiếp cận và tìm cách khôi phục các thị trường các nước Đông Âu – thị trường xuất khẩu thuốc lá bao trong những thập niên đầu của thế kỷ 20, và mở rộng xuất khẩu sang thị trường Nam Mỹ.

Biểu 3.8. Xuất khẩu thuốc lá điếu trong khu vực Đông Nam Á

Quốc Gia	Số lượng (Triệu điếu)			Kim ngạch (Triệu USD)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Indonesia	27.029	29.732		708	805	376
Myanmar						1,7
Thailan				25	27	39,6
Vietnam	21.804	26.590	27.380	140	182	193
Malaysia	14.031	10.103		256	279	238
Philippines	15.811	14.421		126	155	98,6
Laos				9	16	15
Cambodia				14	16	6
Đông Timor			None			None
Brunei			None			None
Singapore	27.570	27.736		802	922	1.200

Nguồn: Euromonitor và Trademap; số liệu năm 2015 là từ trang worldstopexports.com

Trong giai đoạn 5 năm qua, Tổng công ty đã tận dụng tốt cơ hội của hội nhập và hợp tác kinh tế quốc tế để nâng kim ngạch xuất khẩu đạt tới gần 200 triệu USD, tuy vậy năng lực cạnh tranh của sản phẩm xuất khẩu còn yếu, chất lượng hàng xuất khẩu chưa cao, mẫu mã quy cách bao bì sản phẩm còn hạn chế, giá trị gia tăng thấp. Trong Biểu 3.8 trên đây, Việt Nam đã đứng đầu về sản lượng xuất khẩu thuốc điếu so với các nước trong khu vực Đông Nam Á, song về giá trị thì xếp thứ 3 sau Singapore và Indonesia do giá xuất khẩu thấp. Thuốc lá xuất khẩu của Tổng công ty gặp phải cạnh tranh gay gắt của thuốc lá Trung Quốc, Thái Lan, Philipines... trên các thị trường xuất khẩu.

Do vậy, việc xây dựng thương hiệu thuốc lá điếu xuất khẩu (kể cả những nhãn quốc tế được sản xuất tại Việt Nam) là định hướng chiến lược trước mắt và trong dài hạn để đảm bảo giá tăng giá trị sản phẩm và hiệu quả của xuất khẩu.. Với tư cách là thành viên các hiệp định tự do hóa thương mại và dịch vụ khu vực, song phương và đa phương như TPP, FTA với Liên minh kinh tế Á Âu bao gồm Nga, Belarus, Kazakhstan, Armenia, Kyrgyzstan, ATIGA và FTA giữa ASEAN và các đối tác là điều kiện tốt để mở rộng và

phát triển thị trường xuất khẩu thuốc lá điếu cũng như các sản phẩm thuốc lá khác của Tổng công ty trong giai đoạn sau 2015, khi các FTA này được phê chuẩn và thực hiện, với những ưu thế cạnh tranh so với thuốc lá Trung Quốc, Thái Lan, Philipines tại các FTA mà các nước này không tham gia.

Trong giai đoạn 2011-2015, gia công xuất khẩu là hoạt động chủ đạo chiếm khoảng 80% trong tổng kim ngạch xuất khẩu. Giai đoạn sau năm 2015, với thế mạnh như lao động nhân công rẻ, giá nguyên liệu đầu vào rẻ, năng lực máy móc thiết bị của các doanh nghiệp sản xuất thuốc lá còn dư chưa sử dụng, vị trí địa lý vận chuyển thuận lợi, Nhà nước có chính sách ưu đãi và khuyến khích xuất khẩu, Việt Nam vẫn tiếp tục là thu hút hoạt động gia công sản xuất từ nguyên liệu đến thành phẩm thuốc lá của các thương nhân nước ngoài. Gia công xuất khẩu tiếp tục là cơ hội cho Tổng công ty tận dụng các nguồn lực sẵn có, tích lũy để đầu tư cho xuất khẩu sản phẩm thương hiệu của mình.

Dự báo thị trường tiêu thụ các khu vực xuất khẩu mục tiêu của Tổng công ty sẽ tăng trưởng trong giai đoạn tới do có sự phát triển dân số và tăng thu nhập và tiêu dùng. Điều này sẽ tác động tới quy mô gia công sản xuất thuốc lá bao xuất khẩu của Tổng công ty và toàn ngành.

Biểu 3.9. Dự báo sản lượng xuất khẩu thuốc lá bao của Việt Nam đến 2025

Chỉ tiêu	ĐTV	2015	2020	2025
Xuất khẩu toàn ngành	Tr.bao	1.544	1.591	1.639
Xuất khẩu Tổng công ty	Tr.bao	1.205	1.238	1.277

Nguồn: Tính toán của Tổ Chiến lược

PHẦN 4
CHIÉN LƯỢC PHÁT TRIỂN
TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025

4.1. Tầm nhìn-Sứ mệnh-Mục tiêu Chiến lược

4.1.1. Tầm nhìn

Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam là tổ chức kinh tế mạnh, giữ vị trí hàng đầu trong chuỗi sản xuất kinh doanh thuốc lá tại Việt Nam và xuất khẩu, đóng góp ngày càng cao cho sự phát triển kinh tế của đất nước.

4.1.2. Sứ mệnh

Vì người tiêu dùng, đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách quan của xã hội.

Năm bắt cơ hội dẫn dắt ngành thuốc lá Việt Nam phát triển.

Tạo thế và lực góp phần tích cực nhất chống thuốc lá nhập lậu.

Bảo đảm các yêu cầu hội nhập, thân thiện môi trường và trách nhiệm xã hội.

4.1.3. Giá trị cốt lõi

- **Đoàn kết**, thống nhất để xây dựng Tổng công ty phát triển bền vững.
- **Đổi mới** tư duy, đáp ứng yêu cầu mở cửa hội nhập của giai đoạn mới.
- **Sẵn sàng** hợp tác, chia sẻ để đi đến thành công.
- **Hành động** quyết liệt, trách nhiệm cao với người lao động, khách hàng, đối tác và cộng đồng.
- **Gia tăng** hàm lượng trí tuệ để sản xuất các sản phẩm tốt hơn đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng.
- **Hiệu quả** cao với năng lực hoạt động chuyên nghiệp.

ĐOÀN KẾT – ĐỔI MỚI

SẴN SÀNG- HÀNH ĐỘNG

GIA TĂNG – HIỆU QUẢ

4.1.4. Mục tiêu

➤ **Mục tiêu tổng quát**

- Tiếp tục giữ vị trí số 1 trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh các sản phẩm thuốc lá, nguyên phụ liệu và xuất nhập khẩu thuốc lá tại thị trường Việt Nam và là nhà sản xuất xuất khẩu hàng đầu tại khu vực Đông Nam Á.

- Phát triển bền vững đi đôi với bảo vệ môi trường sinh thái, 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 Tổng công ty, tương xứng nguồn lực, tối đa hóa lợi ích của các cổ đông.

- Làm nòng cốt trong ngành thuốc lá, là lực lượng vật chất quan trọng để Nhà nước định hướng, thực thi các chính sách kiểm soát hoạt động SXKD thuốc lá làm tốt vai trò là công cụ định hướng sự phát triển, tổ chức sắp xếp ngành thuốc lá.

- Là đầu mối hợp tác với các tập đoàn thuốc lá quốc tế nhằm tận dụng vốn và công nghệ, và khai thác có hiệu quả năng lực sản xuất của Tổng công ty.

➤ Mục tiêu cụ thể:

- Gia tăng thị phần thuốc lá điếu nội địa lên 60% vào năm 2025, góp phần đẩy lùi thuốc lá nhập lậu.

- Giữ vị thế dẫn đầu toàn ngành tại phân khúc sản phẩm trung cấp; Tập trung chuyển đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng tăng sản phẩm trung cao cấp với mục tiêu sản phẩm năm 2020 đạt cơ cấu: Phổ thông 53,0% - Trung cấp 24,0% - Cao cấp 23,0% và vào năm 2025 đạt tỷ lệ Phổ thông 47,0% - Trung cấp 30,0% - Cao cấp 23,0%.

- Chủ động phối chế được sợi thuốc lá trung cao cấp.

- Phấn đấu mức tăng trưởng của các chỉ tiêu như sau:

+ Tổng doanh thu (*không bao gồm thuế TTĐB*) năm 2020 dự kiến đạt mốc 26.199 tỷ đồng, năm 2025 đạt mức: 32.368 tỷ đồng; tăng trưởng bình quân 2015-2020 đạt 1,9%/năm; tăng trưởng bình quân 2020-2025 đạt 4,3%/năm.

+ Lợi nhuận trước thuế (*sau khi loại các khoản thu nhập bất thường năm 2015*) giai đoạn 2015-2020 tăng trưởng bình quân 4,3%/năm, giai đoạn 2020-2025 tăng trưởng bình quân 3,1%/năm.

+ Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu đến năm 2025 đạt 14,1%.

+ Nộp ngân sách giai đoạn 2015-2020 tăng trưởng bình quân 6,2%/năm, giai đoạn 2020-2025 tăng trưởng bình quân tăng trưởng bình quân 4,6%/năm.

+ Kinh ngạch xuất khẩu đến năm 2020 ước đạt: 190 triệu USD, giai đoạn 2015-2020 tăng trưởng bình quân 2,5%/năm, giai đoạn 2020-2025 tăng trưởng bình quân 1%/năm.

Biểu 4.1 Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh dự kiến giai đoạn 2015 – 2025

Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2015 (tách số liệu khối bánh kẹo)	KH 2020	KH 2025	Tăng BQ 2015- 2020 (%)	Tăng BQ 2015- 2025 (%)
1. Giá trị SXCN (giá thực tế)	Tỷ đồng	23.605	25.500	31.000	1,6	4,0
2. Sản phẩm chính						
a) Thuốc điếu	Triệu bao	3.433	3.524	3.739	0,5	1,2
- Nội tiêu	"	2.228	2.286	2.462	0,5	1,5
+ Phổ thông	"	1.390	1.198	1.157	-2,9	-0,7
+ Trung cấp	"	422	554	739	5,6	5,9
+ Cao cấp	"	416	534	566	5,1	1,2
- Xuất khẩu	"	1.205	1.238	1.277	0,5	0,6

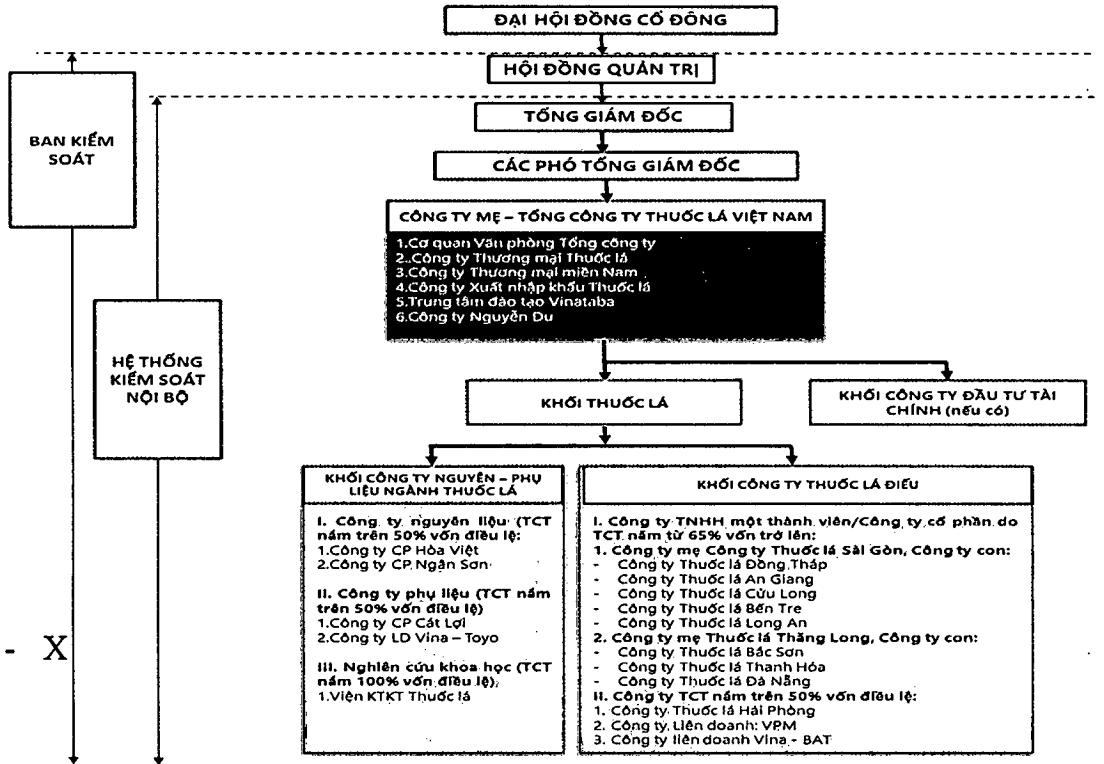
Chi tiêu	ĐVT	TH 2015 (tách số liệu khối bánh kẹo)	KH 2020	KH 2025	Tăng BQ 2015- 2020 (%)	Tăng BQ 2015- 2025 (%)
3. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	23.807	26.199	32.368	1,9	4,3
+ Doanh thu thuốc điếu (không bao gồm thuế TTĐB)	"	13.180	16.050	19.545	4,0	4,0
+ Thuế TTĐB thuốc điếu	"	6.826	9.430	11.880	6,7	4,7
4. Nộp ngân sách	Tỷ đồng	8.576	11.586	14.532	6,2	4,6
5. Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1.252	1.200	1.400	-0,8	3,1
5*. Lợi nhuận trước thuế trừ các khoản thu nhập bất thường	Tỷ đồng	970	1.200	1.400	4,3	3,1
5a. Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	1.013	960	1.120	-1,1	3,1
5b. Lợi nhuận sau thuế sau khi trừ các khoản thu nhập bất thường	Tỷ đồng	833	960	1.120	2,9	3,1
6. Tỷ suất lợi nhuận trước thuê/vốn	%	11,9	13,9	14,1	3,2	0,3
7. Kim ngạch xuất khẩu	Tr.USD	168	190	200	2,5	1,0
8. Lao động bình quân	người	8.259	13.399	14.083	1,0	1,5

(*Ghi chú:* Chỉ tiêu SXKD dự kiến đến năm 2020 và 2025 không bao gồm số liệu khối bánh kẹo do Tổng công ty sẽ thực hiện thoái vốn chậm nhất vào quý 2/2017 theo chỉ đạo của Bộ Công Thương tại thông báo số 230/TB-BCT ngày 01/7/2016, do đó số liệu thực hiện năm 2015 được tách số liệu SXKD của khối bánh kẹo để thống nhất xây dựng tốc độ tăng trưởng của tổ hợp Tổng công ty).

4.2. Các chiến lược phát triển

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

Biểu 4.2 Cơ cấu tổ chức Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam sau khi cổ phần hóa



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

- Tiếp tục tái cơ cấu Công ty Thương mại Thuốc lá và Công ty Thương mại miền Nam nhằm củng cố, phát triển công tác thị trường của Tổng công ty đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp quy định của pháp luật, đảm bảo sự cạnh tranh của sản phẩm Tổng công ty với đối thủ trên thị trường.

- Tập trung phát triển nguồn nhân lực nằm trong chuỗi giá trị chủ lực của Tổng công ty phụ thuộc định hướng, kế hoạch phát triển kinh doanh từng giai đoạn; Khắc phục những tồn tại, hạn chế hiện nay về cơ cấu nguồn nhân lực và công cụ quản lý nguồn nhân lực; Đảm bảo việc quản lý nguồn nhân lực thống nhất theo định hướng chung toàn Tổng công ty, trong đó:

- + Xây dựng hệ thống quy chế, quy trình, quy định quản trị nguồn nhân lực đạt mục tiêu chiến lược, trong đó tập trung triển khai quản lý nhân sự bằng hệ thống thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đánh giá hiệu suất (KPI); Bổ sung những chính sách nhân sự còn thiếu xót trên quan điểm của quản trị nhân sự hiện đại và những chính sách nhân sự phát sinh khi thực hiện tái cơ cấu Tổng công ty.

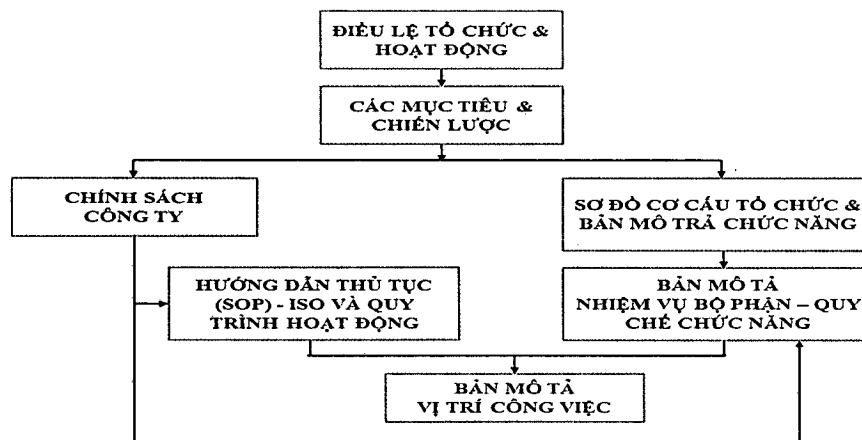
- + Xây dựng cơ chế đặc thù để kêu gọi sự đóng góp của nguồn nhân lực kỹ thuật cao trong kỹ thuật phối chế và nghiên cứu phát triển sản phẩm, cũng như bồi dưỡng và nâng cao trình độ, chuyển giao kinh nghiệm giữa các thế hệ lao động năm giữ giá trị cốt lõi của Tổng công ty nói riêng và ngành Thuốc lá nói dung;

+ Xây dựng và 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 Thuốc lá Việt Nam trong và ngoài nước.

+ Xây dựng và phát triển bộ phận chuyên trách về tài chính thuộc phòng Tài chính – Kế toán nhằm tư vấn, tham mưu cho Lãnh đạo Tổng công ty thực hiện mục tiêu chiến lược.

Các tài liệu xây dựng trong hệ thống quản trị: Điều lệ, Mục tiêu và Chiến lược của, Sơ đồ cơ cấu tổ chức, Các Chính sách, Quy định, Bản mô tả nhiệm vụ phòng, ban; bộ phận (đối với đơn vị thành viên), SOP và Qui trình, Bản mô tả vị trí công việc.

Biểu 4.3. Sơ đồ hệ thống các văn bản quản trị



4.2.2. Chiến lược thị trường

Thị phần thuốc lá điều nội địa lên 60% vào năm 2025; góp phần đẩy lùi thuốc lá nhập lậu. Giữ vị thế dẫn đầu toàn ngành tại phân khúc sản phẩm trung cấp;

- Cơ cấu sản phẩm chủ lực là sản phẩm phổ thông và trung cấp.

+ Tiếp tục duy trì những sản phẩm phổ thông có thương hiệu mạnh và thị phần cao.

+ Tái cơ cấu sản phẩm theo hướng loại bỏ hoàn toàn các sản phẩm phổ thông lỗ liên tục trong 03 năm không có tiềm năng phát triển thị trường. Đẩy mạnh hoạt động cơ cấu, rút gọn danh mục; kiểm soát và gia tăng sức cạnh tranh cho các nhãn chủ lực tập trung vào các thị trường chính.

+ Tập trung phát triển một số sản phẩm trung cấp có giá bán lẻ từ 10.000 đồng đến 14.000 đồng/bao đáp ứng nhu cầu thị trường.

+ Phát triển chuỗi sản phẩm Vinataba từ trung cấp đến cao cấp dựa trên thương hiệu mạnh Vinataba, đặc biệt phát triển sản phẩm Vinataba Luxury (dòng sản phẩm cao cấp có chất lượng cao và giá bán cao) để làm thương hiệu.

+ Nghiên cứu phát triển một số sản phẩm cận cao cấp có giá bán dưới 20.000 đồng/bao phục vụ thi trường Miền Trung và Miền Nam tạo thế cạnh tranh với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

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

- Định hướng tổ chức – quản lý các nhà phân phối trọng điểm; thiết lập cơ chế quản lý thông tin cho toàn hệ thống phân phối của Tổ hợp Tổng công ty, tiến tới kiểm soát phân phối và cấp phép tham gia hệ thống.

- 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 các chương trình marketing, hỗ trợ và trợ giúp cộng đồng đề cao phong cách sống vì sức khoẻ - bền vững, tận dụng sự ủng hộ - hợp tác của khách hàng và người tiêu dùng

- Cấu trúc, phát triển đội ngũ thị trường đạt hiệu quả là nền tảng và đại diện hình ảnh với định hướng phân định tổ chức lực lượng bán hàng và marketing chuyên biệt phù hợp với xu hướng thị trường hiện đại.

4.2.3. Chiến lược sản xuất sản phẩm

- Trọng tâm là sản xuất tiêu thụ nội địa với phương châm sản xuất sản phẩm có chất lượng tốt, ổn định đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng về gout, khẩu vị, giá bán nhưng có sự cải thiện dần về nguyên phụ liệu theo định hướng giảm dần độc hại trong khói thuốc theo lộ trình giảm tar, nicotine.

- Chiến lược đầu tư MMTB công nghệ sản xuất thuốc lá: Tiếp tục đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ sản xuất thuốc lá bao theo định hướng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng đa dạng hóa về quy cách bao thuốc lá (quy cách bao demi slim, bao cạnh tròn...) đa dạng về quy cách điếu thuốc (điếc thuốc slim, super slim; điếu có kích cỡ nhỏ về chu vi, ngắn về chiều dài để giảm lượng nguyên liệu trong một điếu thuốc...) đáp ứng nhu cầu tiêu dùng về giá bán tiết kiệm cũng như xu hướng tiêu dùng và thực hiện lộ trình giảm tar và nicotin sau năm 2020.

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

- 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 tổ hợp.

+ Năng lực sản xuất và sản lượng được phép sản xuất sẽ được Tổng công ty giao cho các công ty con trong từng thời kỳ phù hợp với nhu cầu sản xuất của từng công ty.

+ Tổng công ty trực tiếp sẽ nắm giữ một phần năng lực và sản lượng được phép sản xuất để phân giao cho các đơn vị nhận sản xuất nhượng quyền nhãn hiệu sản phẩm của Tổng công ty hoặc hợp tác liên doanh với đối tác bên ngoài.

- Phân công, chuyên môn hóa theo hình thức gia công sản xuất giữa các công ty sản xuất thuốc điếu trong từng nhóm công ty mẹ-công ty con thuốc lá Sài Gòn, Thăng Long nhằm tối ưu hóa sản xuất theo định hướng phù hợp với trình độ, công nghệ sản xuất của từng đơn vị, nhằm tiết giảm chi phí sản xuất, vận chuyển (nguyên phụ liệu, thành phẩm) trong từng nhóm công ty hoặc giữa hai nhóm công ty.

- Chiến lược về cung cấp và sử dụng nguyên phụ liệu thuốc lá cho sản xuất:

+ Tối ưu hóa công tác quản lý chuỗi cung cấp nguyên phụ liệu. Tận dụng ưu thế về qui mô để đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu về nguyên liệu, phụ liệu của Tổng công ty về mặt số lượng, chủng loại, chất lượng với giá đầu vào cạnh tranh.

+ Đến năm 2020, tất cả các đơn vị sản xuất thuốc lá điếu sử dụng 100% nguyên liệu thuốc lá qua chế biến.

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

4.2.4. Chiến lược phát triển nguyên liệu thuốc lá

Cải thiện chất lượng nguyên liệu nội địa để phù hợp hơn với yêu cầu sử dụng của các nhà máy thuốc điếu, giảm dần mức độ lệ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu.

Củng cố các vùng nguyên liệu đã có, loại bỏ các vùng trồng có chất lượng kém, tăng dần qui mô đầu tư ở các vùng trồng có chất lượng cao, điều kiện canh tác tốt.

Từ năm 2015 đến năm 2020 thực hiện lộ trình kiểm soát qui trình kỹ thuật canh tác, nâng cao chất lượng nguyên liệu để chuyển dần từ loại nguyên liệu làm đầy (filler) sang một phần đáp ứng cho các mác thuốc từ trung đến cao cấp. Diện tích trực tiếp đầu tư trồng thuốc lá đến năm 2020 là 13.128 ha, năng suất trung bình 2,17 tấn/ha, sản lượng đạt 28.511 tấn, tỷ lệ cấp 1+2 đạt trên 60%. Cơ cấu chủng loại nguyên liệu phù hợp với nhu cầu sản xuất.

Đến năm 2025, ổn định diện tích vùng nguyên liệu nhưng chú trọng trình độ kỹ thuật canh tác nông nghiệp đạt mức tiến tiên trên thế giới, tiến đến chuyên môn hóa cao, sản xuất phần lớn các loại nguyên liệu cho thuốc lá trung cao cấp. Diện tích trực tiếp đầu tư trồng thuốc lá đến năm 2025 là 14.300 ha, năng suất bình quân đạt khoảng 2,24 tấn/ha, sản lượng đạt 32.010 tấn, tỷ lệ cấp 1+2 đạt trên 60%.

4.2.5. Chiến lược sản xuất phụ liệu thuốc lá

Sản xuất phụ liệu thuốc lá các loại như cây đầu lọc, giấy sáp các loại, giấy ván điếu, giấy nhôm, các loại bao bì (nhãn in các loại, thùng carton) đáp ứng đủ cho nhu cầu sản xuất các sản phẩm thuốc lá của các đơn vị trong Tổng công ty và toàn ngành thuốc lá, hướng tới xuất khẩu.

- Đầu tư chiều sâu và mở rộng năng lực sản xuất một số phụ liệu thuốc lá đang có thế mạnh hoặc có lợi thế đầu ra đồng thời phải kết hợp đổi mới công nghệ sản xuất phụ liệu đáp ứng nhu cầu giảm tar và nicotine trong khói thuốc lá của các công ty sản xuất thuốc điếu như cây đầu lọc, giấy sáp, thùng carton, nhãn bao cứng, hương liệu...

- Đầu tư dây chuyền công nghệ sản xuất (in, cắt, bế, dập) nhãn bao cứng chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu đa dạng của sản phẩm thuốc lá bao trong nước và xuất khẩu.

- Đầu tư dây chuyền sản xuất thùng carton đạt tiêu chuẩn, phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

- Đầu tư nâng cấp xưởng sản xuất hương liệu của Viện Kinh tế Kỹ thuật thuốc lá.

4.2.6. Chiến lược xuất nhập khẩu

*** Xuất khẩu**

Tận dụng các cơ hội của hợp tác và hội nhập kinh tế quốc tế để mở rộng thị trường và quy mô xuất khẩu theo định hướng bền vững và hiệu quả. Trở thành nhà xuất khẩu thuốc lá hàng đầu trong khu vực Đông Nam Á.

Tổ chức lại hoạt động xuất khẩu thuốc lá điều theo định hướng có lộ trình 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.

Củng cố 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.

Củng cố các thị trường truyền thống như Châu Phi, Trung Đông, Trung Nam Mỹ. Tiếp tục tìm kiếm cơ hội mở rộng, phát triển thị trường quốc tế: chú trọng phát triển thêm thị trường các nước đang phát triển, khu vực Châu Á – Thái Bình Dương tiếp tục có xu hướng tăng trưởng tiêu dùng thuốc lá.

Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Tổng công ty và các công ty thành viên: 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 Tổng công ty và các công ty con. Từng bước xây dựng thương hiệu sản phẩm thuốc lá xuất khẩu của Tổng công ty 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.

* *Nhập khẩu*

Nhập khẩu nguyên phụ liệu đáp ứng yêu cầu sản xuất về chủng loại, số lượng, chất lượng, giá cả. Tái cơ cấu lại các quy định quản trị về cung ứng, mua sắm hàng hoá trong nội bộ Tổng công ty nhằm phát huy lợi thế mua hàng quy mô lớn trong đàm phán, giao dịch ngoại thương.

Đối với các sản phẩm thuốc lá: Chỉ nhập khẩu những sản phẩm trong nước chưa sản xuất được như thuốc lá điều và xì gà cao cấp, thực hiện tốt vai trò doanh nghiệp thương mại nhà nước được chỉ định nhập khẩu sản phẩm thuốc lá theo cam kết của Chính phủ Việt Nam với WTO.

4.2.7. Chiến lược tài chính

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, hướng đến năm 2025 đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn Chủ Sở hữu tối thiểu là 14%;

Khai thác triệt để mọi nguồn vốn (vốn tự có, chiếm dụng nợ chưa đến hạn thanh toán, đa dạng hóa các nguồn vay...) nhằm đảm bảo đủ vốn cho sản xuất kinh doanh và giảm chi phí tài chính.

Tăng vốn điều lệ của Công ty mẹ và các công ty con cẩn cứ vào nhu cầu đầu tư và quy mô sản xuất kinh doanh theo quy định.

Tiếp tục thoái vốn đầu tư ngoài lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính; thành lập và quản lý sử dụng có hiệu quả quỹ phát triển khoa học công nghệ; đầu tư cho công tác phát triển thị trường đối với các sản phẩm mới; có cơ chế tài chính phù hợp để quản lý hệ thống phân phối thuốc lá.

Điều chỉnh cơ cấu tài sản, dự trữ hàng tồn kho hợp lý, tăng cường quản lý công tác đầu tư và quản lý nợ phải thu.

Thực hiện quyết liệt các giải pháp tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Hoàn thiện công tác kế toán tài chính và kế toán quản trị trong toàn tổ hợp 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.

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

*** Chiến lược Khoa học Công nghệ (KHCN)**

Sắp xếp, kiện toàn tổ chức, hoạt động công tác KHCN của Tổng công ty thích ứng mô hình hoạt động mới, duy trì vai trò dẫn dắt về KHCN đối với ngành thuốc lá trong nước.

Xây dựng Viện kinh tế KTKT Thuốc lá thành Doanh nghiệp KHCN mạnh, trung tâm nghiên cứu chuyển giao về thuốc lá (giống, kỹ thuật canh tác, chế biến, sản xuất, sản phẩm) trụ cột của Tổng công ty, ngang tầm khu vực.

Đầu tư giành ưu thế trong ngành về công nghệ, và MMTB sản xuất thuốc lá.

Tiếp tục đổi mới tổ chức, hoạt động công tác KHCN của Tổng công ty (kiện toàn mô hình hoạt động KHCN thích ứng mô hình hoạt động của Tổng công ty, đảm bảo tính hiệu quả và xuyên suốt trong hệ thống). Đầu tư cho KHCN (con người, vốn...) đảm bảo vai trò dẫn đầu của Tổng công ty trong ngành thuốc lá Việt Nam về trình độ KH&CN, khoa học quản lý.

Đầu tư cho Viện KTKT Thuốc lá (sắp xếp lại tổ chức, đầu tư MMTB, cán bộ NCKH...) xây dựng Viện KTKT Thuốc lá thành Trung tâm NCKH và Chuyển giao công nghệ nòng cốt của Tổng công ty, là đầu mối về KHCN trong chuỗi sản xuất thuốc lá. Trang bị phòng phân tích-kiểm định của Viện KTKT Thuốc lá thành phòng lab hàng đầu của Việt Nam về thuốc lá phục vụ cho công tác NCKH, kiểm soát chất lượng thuốc lá của Tổng công ty, đảm nhiệm vai trò giám định về thuốc lá của các cơ quan nhà nước.

Tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ, MMTB sản xuất, KHCN đạt trình độ trung bình tiên tiến trong khu vực giữ lợi thế về công nghệ sản xuất thuốc lá trong nước, tạo bước chuyển biến mới về năng suất, chất lượng và hiệu quả.

Có chính sách thu hút, tuyển chọn, bồi dưỡng đào tạo nhân tài trong các lĩnh vực: sản xuất nguyên liệu thuốc lá, phối chế thuốc lá điều, nghiên cứu phát triển sản phẩm.

* *Chiến lược Nghiên cứu Phát triển sản phẩm (NCPT)*

Tổng công ty thống nhất quản lý về công tác nghiên cứu phát triển

Tổng công ty thống nhất quản lý về thương hiệu, công thức phối chế, bí quyết công nghệ, và quy trình sản xuất các sản phẩm trong Tổng công ty.

Các chiến lược NCPT sản phẩm gắn với chiến lược thị trường

Xây dựng, kiện toàn mô hình đảm bảo cho việc thống nhất quản lý về công tác nghiên cứu phát triển theo hệ thống quản trị của Tổng công ty (Phó Tổng Giám đốc Kỹ thuật, Phòng NCPT, Viện KTKTTL, các phòng NCPT của Thuốc lá Sài Gòn, Thuốc lá Thăng Long hoạt động theo một khối thống nhất)

Đầu tư MMTB thí nghiệm, phân tích, pilot thử nghiệm cho Viện KTKT Thuốc lá; MMTB đo và phân tích cần thiết cho Công ty Thuốc lá Thăng Long và Công ty Thuốc lá Sài Gòn.

Có chính sách thu hút, tuyển chọn, bồi dưỡng đào tạo nhân tài trong các lĩnh vực nghiên cứu phát triển sản phẩm, đào tạo ngắn hạn, dài hạn trong nước và nước ngoài, tranh thủ kinh nghiệm của các tập đoàn thuốc lá có hợp tác với Tổng công ty.

Xây dựng lộ trình chuyển giao thương hiệu, công thức phối chế, bí quyết công nghệ từ các công ty thành viên phù hợp theo các quy định hiện hành.

Xây dựng cơ chế phối hợp giữa Phòng Thị trường và NCPT của Tổng công ty trong công tác phát triển sản phẩm đảm bảo tính hiệu quả, tính kịp thời, gắn kết trách nhiệm.

Xây dựng và thực hiện các chiến lược phát triển sản phẩm gắn với các chiến lược thị trường của Tổng công ty (NCPT xuất phát từ nhu cầu của khách hàng).

PHẦN 5 CÁC GIẢI PHÁP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN

5.1. Giải pháp thực hiện chiến lược

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

➤ Giai đoạn từ 2016 đến khi cổ phần hóa xong Tổng công ty, cơ cấu tổ chức Tổng công ty áp dụng tương tự mô hình hiện nay, trong đó:

- Tổng công ty có mô hình tổ chức bao gồm bộ máy quản lý gồm Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc.

- Khối thuốc lá điếu: Bao gồm nhiều loại hình tổ chức khác nhau (công ty phụ thuộc, liên doanh, TNHH hữu hạn 1 TV, 2 TV, cổ phần...).

- Khối Công ty đầu tư tài chính: Thực hiện văn bản số 601/Ttg ngày 06/4/2016 của Thủ tướng Chính phủ v/v phương án sắp xếp, cổ phần hóa Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam giai đoạn sau năm 2015. Trong đó đối với các công ty đầu tư tài chính thực hiện như sau:

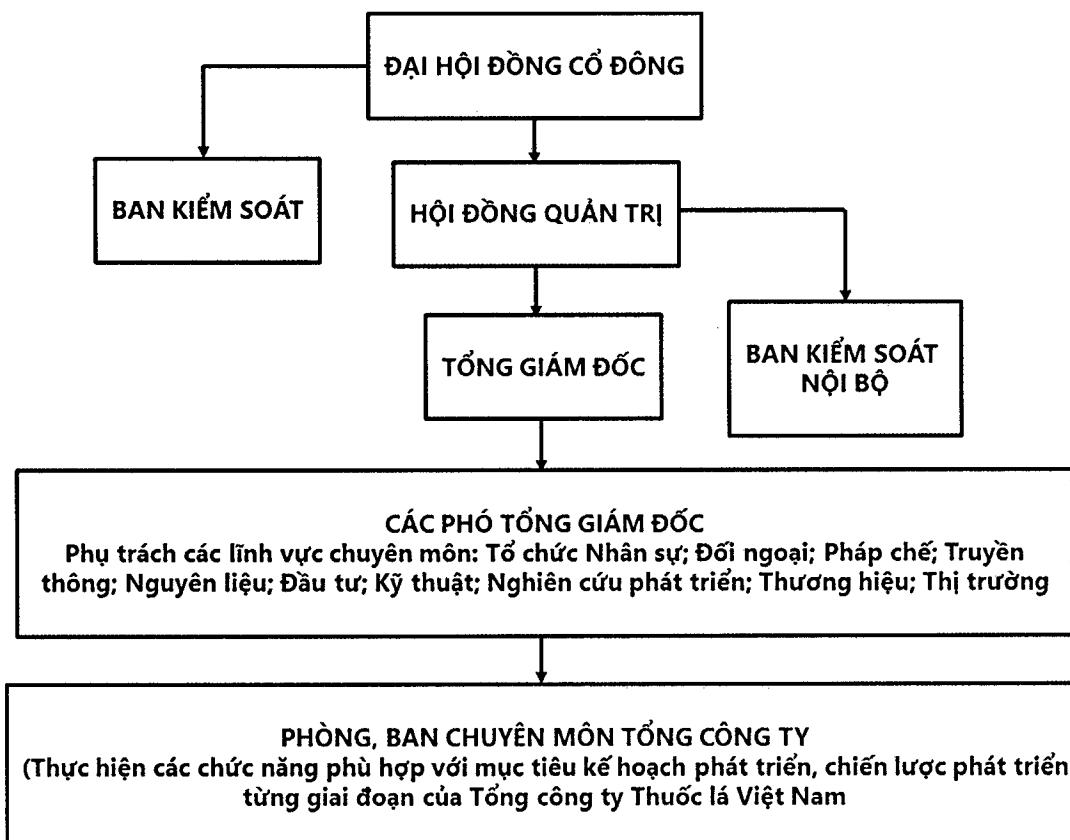
+ Công ty cổ phần lĩnh vực Thực phẩm, Bánh kẹo: Thoái hết vốn nhà nước tại các Công ty sản xuất, kinh doanh bánh kẹo.

+ Đối với các Công ty góp vốn khác: Các công ty mà Tổng công ty góp vốn và không nắm quyền kiểm soát thì được quản lý riêng, thông qua vai trò quyền hạn của cổ đông, và không được xem như là một đơn vị thành viên chính thức trong mô hình tổ chức của Tổng công ty. Theo đề án tái cơ cấu và lộ trình thoái vốn, các Công ty góp vốn tiếp tục thực hiện thoái vốn theo quyết định 663 và quyết định 166 của Thủ tướng Chính phủ.

➤ Giai đoạn sau khi cổ phần hóa Tổng công ty

Cơ cấu tổ chức và hoạt động của Tổng công ty sẽ do Đại hội đồng cổ đông Tổng công ty quyết định, một số nét chính được diễn đạt theo bảng 4.3 (*phân định hướng chiến lược nguồn nhân lực và hệ thống quản trị*), hình thức sở hữu của Tổng công ty chuyển từ 100% vốn nhà nước sang đa sở hữu, vì vậy hệ thống quản trị, quản trị nguồn nhân lực cũng sẽ có những chuyển biến, định hướng phát triển chung của Tổng công ty giai đoạn sau khi cổ phần hóa đối với hệ thống quản trị và nguồn nhân lực dựa vào chiến lược phát triển sản xuất, kinh doanh Tổng công ty để có thể điều chỉnh sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Biểu 5.3 Cơ cấu tổ chức Cơ quan Văn phòng Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam



- 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.

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của phòng Thị trường, gắn chức năng điều hành thị trường chung của toàn Tổ hợp, để định hướng thị trường cho cả các dòng sản phẩm và vùng địa lý.

- Tái cơ cấu tổ chức hoạt động kinh doanh trực tiếp tại Công ty Mẹ.

- 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.

Tổng công ty ban hành các tài liệu của hệ thống quản trị và ban hành thống nhất trong toàn tổ hợp, bao gồm Điều lệ, Mục tiêu và Chiến lược của, Sơ đồ cơ cấu tổ chức, Các Chính sách, Quy định, quy chế mẫu bao gồm ít nhất các quy chế sau đây: Quy chế về đầu tư và mua sắm; quy chế về lập ngân sách và quản lý chi tiêu; quy chế về chính sách tuyển dụng, sử dụng, trả lương và thưởng, đào tạo và sa thải lao động; quy chế hoạt động của Hội đồng thành viên; quy chế hoạt động của Kiểm soát viên, Ban kiểm soát; quy chế kiểm tra, giám sát nội bộ (giám sát hoạt động sản xuất, kinh doanh, giám sát tài chính và giám sát rủi ro).

* Tổ chức lại một số chức năng như sau

a) Quản trị R&D (Công nghệ - Sở hữu trí tuệ; Nghiên cứu phát triển)

- Thông nhất quản lý về tài sản trí tuệ của Tổng công ty đối với các phát minh, sáng chế, bí kíp, công nghệ, phương thức sản xuất.

- Tập trung cho hoạt động nghiên cứu, phát triển, ứng dụng các công nghệ mới, các kỹ thuật mới phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, xem đó như là lợi thế cạnh tranh.

- Chuyên nghiệp hóa việc tổ chức triển khai ứng dụng các công nghệ mới, các kỹ thuật mới vào các đơn vị, tổ chức trong Tổng công ty.

- Tập trung quản lý các cơ sở hạ tầng về Nghiên cứu Phát triển của Tổng công ty (phòng thí nghiệm, cơ sở nghiên cứu, máy móc thiết bị...) phục vụ cho sự phát triển của cả Tổng công ty.

b) Quản trị nguồn nhân lực

- Tổ chức hệ thống quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty theo mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Theo đó, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, mục đích công việc của các bộ phận, các cá nhân trong bộ máy tổ chức Tổng công ty được xác định và phân định một cách rõ ràng, hợp lý. Các vị trí chức danh trong Tổng công ty được tiêu chuẩn hóa, định hướng phát triển năng lực theo hướng chuyên nghiệp hóa.

- Xây dựng và chuẩn hóa các qui trình giải quyết các công việc, chuẩn hóa, lượng hóa chất lượng dịch vụ các mối quan hệ công việc giữa các đơn vị, các chức năng trong Tổng công ty.

- Xây dựng các chính sách giúp lãnh đạo Tổng công ty quản lý, bổ nhiệm, bố trí, điều chuyển nhân sự trên toàn bộ Tổng công ty, xuyên suốt các đơn vị thành viên của Tổng công ty, đáp ứng nhu cầu hoạt động của Tổng công ty.

- Quản lý và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Tổng công ty thông qua các chính sách, qui trình, thủ tục tuyển dụng, huấn luyện. Quản lý và phát triển năng lực, hiệu quả làm việc của nhân lực với tiêu chuẩn năng lực, xây dựng tự điển năng lực cho toàn Tổng công ty.

- Xây dựng một môi trường làm việc hấp dẫn, công bằng, để thu hút người tài, khuyến khích nhân lực trong Tổng công ty phát huy hết năng lực và đóng góp cho sự phát triển của Tổng công ty.

- Xây dựng một chính sách thu nhập và đãi ngộ chung, công bằng, xứng đáng với đóng góp của từng người, vận dụng một cách linh hoạt các chính sách của nhà nước và từ các mô hình quản lý tiên tiến trên thế giới.

- Quản lý về mặt chuyên môn nghiệp vụ Tổ chức Nhân sự của các đơn vị trong Tổng công ty.

- Xây dựng hệ thống quy chế, quy trình, quy định quản trị nguồn nhân lực đạt mục tiêu chiến lược, trong đó tập trung triển khai quản lý bằng hệ thống thẻ điểm cân bằng (BSC); và Các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI).

c) *Quản trị Tài chính – Kế toán*

- Xây dựng một hệ thống quản trị tài chính – kế toán thống nhất áp dụng chung cho toàn bộ Tổng công ty.

- Tập trung thống nhất sự quản lý của ban lãnh đạo Tổng công ty và tối ưu hóa tài sản, vốn, hoạt động huy động vốn, tín dụng, hoạt động đầu tư tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh của toàn bộ Tổng công ty.

- Xây dựng và chuẩn hóa các chính sách, qui trình, thủ tục quản lý tài chính, quản lý chi phí hoạt động, quản lý việc luân chuyển dòng tiền, quản lý ngân sách đầu tư... áp dụng chung cho toàn bộ Tổng công ty.

- Chịu trách nhiệm về mặt nghiệp vụ chuyên môn đối với hoạt động quản trị tài chính-kế toán đối với tất cả các doanh nghiệp, đơn vị trong Tổng công ty. Tham gia vào việc bổ nhiệm nhân sự phụ trách kế toán tài chính với góc độ nghiệp vụ chuyên môn.

- Quản lý đầu tư vốn vào doanh nghiệp khác.

d) *Quản trị Thương hiệu - Truyền thông*

- Tập trung quản lý tài sản trí tuệ của Tổng công ty đối với các thương hiệu, nhãn hàng chủ lực của Tổng công ty.

- Chuẩn hóa, chuyên nghiệp hóa công tác quản trị thương hiệu, xây dựng thương hiệu.

- Chuẩn hóa, chuyên nghiệp hóa hoạt động truyền thông, quan hệ công chúng (PR) đối nội và đối ngoại.

- Chuẩn hóa và chuyên nghiệp hóa công tác xử lý khủng hoảng truyền thông.

- Tập trung sự chỉ đạo thống nhất về một đầu mối đối với các hoạt động có liên quan đến pháp lý.

- Thông nhất về mặt quan điểm, định hướng giải quyết các vấn đề pháp lý trên toàn Tổng công ty.

- Thông nhất sự chỉ đạo các hoạt động tranh chấp, kiện tụng pháp lý.

e) *Quản trị Chiến lược - Kế hoạch*

- Xây dựng kế hoạch và tổng hợp các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, giúp ban lãnh đạo Tổng công ty nắm sát tình hình hoạt động của Tổng công ty nhằm kịp thời có hướng chỉ đạo khi cần.

- Xây dựng và quản trị chiến lược và kế hoạch đầu tư của toàn Tổng công ty.
- Xây dựng hệ thống quản trị công nghệ thông tin (CNTT)
- Cung cấp cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc quản lý thông tin, cơ sở dữ liệu SXKD.
- Giúp Tổng công ty áp dụng những tiến bộ của CNTT để tăng hiệu quả quản lý doanh nghiệp.

g) *Kiểm soát nội bộ*

- Xây dựng hệ thống Kiểm soát nội bộ cho Tổng công ty bao gồm đội ngũ cán bộ kiểm soát viên, các chính sách, thủ tục, qui trình chức năng Kiểm soát nội bộ.

- 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.

5.1.2. *Giải pháp thị trường nội địa*

a) *Thị trường mục tiêu*

- Tập trung đầu tư để mở rộng phân khúc thị trường sản phẩm tầm trung cấp đến cận cao cao cấp (từ 11.000 đồng đến 20.000 đồng).

- Bảo vệ phân khúc phổ thông hiện có của sản phẩm của các công ty con bằng các biện pháp giảm cạnh tranh nội bộ, không phát triển thêm các sản phẩm mới tầm giá phổ thông, ổn định chất lượng sản phẩm, tập trung quy mô lớn cho các sản phẩm hiện có để đảm bảo tính cạnh tranh về giá với các đối thủ bên ngoài.

b) *Sản phẩm*

- Tổng công ty sẽ thống nhất quản lý thương hiệu thuốc lá, nhãn hiệu các sản phẩm thuốc lá của toàn Tổ hợp. Việc tập trung đầu mối sở hữu và quản lý thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm thực hiện theo quy định của pháp luật và thực hiện trước năm 2018.

- Cơ cấu và rút gọn danh mục sản phẩm, có chiến lược tiếp thị riêng cho từng nhãn chủ lực và nhóm nhãn địa phương.

- Xây dựng lộ trình phát triển mới và nâng cấp hoá các sản phẩm theo xu hướng và nhu cầu thực của người tiêu dùng phù hợp với xu hướng sử dụng thuốc lá từ trung cấp trở lên.

c) *Phân phối*

- Từng bước xây dựng hệ thống quản trị phù hợp hệ thống phân phối cho toàn Tổng công ty nhằm đảm bảo khả năng kiểm soát thị trường, quản trị bán hàng và giảm thiểu va chạm lợi ích giữa các thành viên trong tổ hợp.

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

- Đầu tư các chuỗi cửa hàng với quy mô lớn có quản lý và vừa có sự gắn bó hữu cơ với người bán lẻ, thực hiện được sự xuyên suốt kinh doanh của các kênh phân phối.

d) *Công tác thu thập thông tin thị trường*

- 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.

- Phòng Thị trường của Tổng công ty chịu trách nhiệm cập nhật, tổng hợp, xử lý và xây dựng các cơ sở dữ liệu thị trường phục vụ cho các quyết định của lãnh đạo Tổng công ty.

e) *Hoạt động xúc tiến thương mại*

- 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.

- Thông qua các đại lý, chủ yếu là đại lý cấp 2 và các cửa hàng cố định với quy mô lớn, tăng cường các hoạt động nhận diện thương hiệu, xúc tiến thương mại tại các điểm bán.

- Xây dựng kế hoạch phát triển và trợ giúp cộng đồng hiệu quả theo nhiều hình thức khác nhau nhằm tăng cường sự ủng hộ và hợp tác của xã hội cũng như người tiêu dùng.

5.1.3. Giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu

a) *Thị trường mục tiêu*

- Thị trường mục tiêu là các nước đang phát triển: Châu Phi, Châu Mỹ Latinh, Trung Mỹ, Triều Tiên, Đông Nam Á.

- Tìm kiếm cơ hội thâm nhập vào thị trường các nước SNG cũ

- 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 để đổi trọng với OGT.

b) *Sản phẩm*

- Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Tổng công ty và các công ty thành viên: cung cấp, 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 Tổng công ty và các công ty con.

- Đối với xuất khẩu sản phẩm thuốc lá điếu, chú trọng đảm bảo tính hợp pháp của việc sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, tránh rủi ro và tranh chấp quốc tế. Tổng công ty sẽ hỗ trợ các đơn vị trong việc tư vấn, tra cứu tính pháp lý của việc sử dụng nhãn hiệu nước ngoài cho sản xuất xuất khẩu. 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.

- Nâng cao hiệu quả xuất khẩu thuốc lá điếu theo các nguyên tắc sau:
 - + Sản phẩm gia công cho đối tác: tính đủ chi phí, đảm bảo có lãi.
 - + Sản phẩm của đơn vị đã có thị trường xuất khẩu ổn định: đàm phán với đối tác từng bước điều chỉnh giá bán hợp lý để đảm bảo có lãi.
 - + Đối với sản phẩm mới xuất khẩu hoặc đối với những thị trường xuất khẩu mới thâm nhập, khai thác: cần xây dựng phương án thâm nhập thị trường, có lộ trình cụ thể tiến tới không phải bù lỗ xuất khẩu.
 - + Thực hiện hoàn thuế nguyên phụ liệu đầu vào để nâng cao hiệu quả xuất khẩu.

c) Tổ chức quản lý công tác xuất khẩu thuốc lá bao của toàn tổ hợp.

- Liên kết các đơn vị thành viên trong Tổng 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 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 Tổ hợp Tổng công ty với các biện pháp sau:
 - + Nghiên cứu thị trường xuất khẩu đối với các sản phẩm mục tiêu, theo đó xây dựng báo cáo đánh giá nhu cầu, tình hình cạnh tranh và các yếu tố cốt lõi tác động đến thị trường xuất khẩu mục tiêu.
 - + 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;
 - + Xây dựng hệ thống thông tin quản lý các thị trường mục tiêu.
 - + Tìm hiểu hệ thống kênh phân phối/ đối tác phân phối đi kèm với các chương trình hành động về xúc tiến bán hàng và marketing.
 - + Thực hiện cơ chế khoán/thưởng xuất khẩu trên doanh số cho những thị trường mới và xuất khẩu nhãn nội địa.
 - + Đăng ký bảo hộ quyền sử dụng nhãn hiệu hàng hoá tại các thị trường xuất khẩu tiềm năng để bảo vệ quyền lợi và đầu tư thị trường trong dài hạn.

5.1.4. Giải pháp đầu tư

a) Các định hướng đầu tư chiến lược

- Tập trung đầu tư nâng cấp các thiết bị chủ yếu trong công đoạn cuộn điếu, đóng bao có công suất phù hợp với khả năng mở rộng sản xuất của từng đơn vị, phù hợp với điều kiện kinh phí và khả năng hoàn vốn đầu tư. Thực hiện đúng tiến độ đề ra đối với các dự án đầu tư chiều sâu, nâng cao công nghệ sản xuất, hiện đại hóa thiết bị giai đoạn 2016-2020, từng bước theo kịp với các nước trong khu vực.
 - Đẩy nhanh tiến độ đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Thăng long ra khu Công nghiệp Quốc Oai trong năm 2016-2017 kết hợp với chương trình đầu tư tổng thể về cơ sở vật chất, máy móc thiết bị.
 - Đầu tư 01 dây chuyền thiết bị tr匡ing nở sợi, cuộng để cung cấp cho các công ty sản xuất thuốc lá điếu trong tổ hợp và trong ngành cũng như phục vụ xuất khẩu.

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

- Tăng cường đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng CNTT. Chuẩn hóa quy trình tác nghiệp, hệ thống thông tin và hệ cơ sở dữ liệu làm nền tảng cho việc quản trị hợp nhất và triển khai hệ thống phần mềm quản lý. Từng bước triển khai hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP) thống nhất.

- Đầu tư trang bị hoàn thiện phòng phân tích - thử nghiệm của Viện KTKT thuốc lá theo hướng hiện đại hóa. Xây dựng phòng phân tích - thử nghiệm của Viện trở thành một trung tâm kiểm định chất lượng phục vụ cho công tác kiểm tra chất lượng thuốc lá và sản phẩm thuốc lá và phục vụ cho quản lý Nhà nước về thuốc lá.

- Đầu tư đổi mới trang thiết bị kiểm tra tại các đơn vị sản xuất thuốc điếu, nguyên liệu và bao bì phụ liệu để các đơn vị tự kiểm tra kiểm soát chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của tiêu chuẩn.

b) *Đề xuất các dự án đầu tư như sau:*

Tổng nhu cầu vốn đầu tư lĩnh vực thuốc lá giai đoạn 2016-2025 là 4.376 tỷ đồng, trong đó dự án nhóm B là 3.976,34 tỷ đồng, chiếm 90,87% giá trị thực hiện và dự án nhóm C là 399,66 tỷ đồng, chiếm 9,13% giá trị thực hiện, các dự án đầu tư tập trung vào các lĩnh vực chính như sau:

Biểu 5.4 Các dự án đầu tư 2016 - 2025

Đầu tư lĩnh vực thuốc lá	Nhu cầu vốn đầu tư (tỷ đồng)	Tỷ lệ %
I. Khối thuốc lá điếu	3.261,21	74,52%
1. Đầu tư di dời	436,033	
2. Đầu tư MMTB	2.678,02	
3. Đầu tư Xây dựng cơ sở hạ tầng	147,157	
II. Khối nguyên phụ liệu	732,206	16,73%
1. Đầu tư MMTB	732,206	
IV. Khối văn phòng Tổng công ty	382,59	8,74%
1. Đầu tư xây dựng trụ sở làm việc	244,895	
2. Đầu tư XDCB khác	137,695	
Tổng vốn đầu tư	4.376,00	100,00%

• *Khối thuốc lá điếu*

Tổng nhu cầu vốn đầu tư ước đạt 3.261,21 tỷ đồng, chiếm 74,52% tổng cơ cấu đầu tư khối thuốc lá gồm có:

- Đầu tư di dời: Ước đạt 436,03 tỷ đồng, bao gồm: đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Thăng Long và đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Sài Gòn

- Đầu tư chiều sâu: Ước đạt 2.678,02 tỷ đồng, gồm có:

+ Đầu tư thiết bị chế biến sợi: đầu tư dây chuyền chế biến sợi 6 tấn giờ cho Công ty Thuốc lá Thăng Long, đầu tư chiều sâu phân xưởng sợi cho Công ty Thuốc lá Sài Gòn

+ Đầu tư thiết bị ván điếu đóng bao: Trang bị 05 dây chuyền ván ghép đầu lọc công suất tối thiểu 7.000 điếu/phút và đóng bao công suất tối thiểu 350 bao/phút cho Công ty Thuốc lá Thăng Long, Sài Gòn, Bắc Sơn.

+ Đầu tư thiết bị tự động hệ thống kho tàng, vận chuyển phù hợp với MMTB hiện đại cho Công ty Thuốc lá Sài Gòn và Công ty Thuốc lá Thăng Long.

+ Đầu tư công nghệ xử lý mùi cho phân xưởng chế biến sợi của Công ty Thuốc lá Thăng Long

+ Đầu tư nâng công suất các dây chuyền ván điếu đóng bao cho các Công ty con của các Công ty mẹ: Sài Gòn, Thăng Long.

+ Đầu tư xây dựng kho chứa nguyên liệu hiện đại đạt tiêu chuẩn chất lượng nguyên liệu xuất khẩu.

+ Đầu tư xây dựng hệ thống công nghệ thông tin hiện đại tại văn phòng Tổng công ty và các đơn vị thành viên

- *Khối nguyên phụ liệu*

Tổng nhu cầu vốn đầu tư ước đạt 732,21 tỷ đồng, chiếm 16,73% tổng cơ cấu đầu tư, gồm có:

+ Đầu tư 01 dây chuyền truong nở sợi, cuộng cung cấp cho các Công ty sản xuất thuốc lá điếu trong ngành thuốc lá

+ Đầu tư bổ sung năng lực in để phục vụ cho việc chuyển đổi in cảnh báo sức khỏe (đầu tư máy in ống đồng 10 màu của Công ty CP Cát Lợi).

+ Đầu tư một số thiết bị in hỗ trợ giảm hàm lượng tar, nicotine

+ Đầu tư xây dựng phòng phân tích – thí nghiệm của Viện KTKT thuốc lá theo hướng hiện đại hóa.

- *Khối văn phòng Tổng công ty và các đơn vị phụ thuộc:*

Tổng nhu cầu vốn đầu tư ước đạt 382,59 tỷ đồng, chiếm 8,74% tổng cơ cấu đầu tư khối thuốc lá, gồm có:

- Đầu tư xây dựng trụ sở làm việc: ước đạt 244,9 tỷ đồng, bao gồm: xây dựng trụ sở làm việc của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam tại 30 Nguyễn Du, Hà Nội và trụ sở làm việc của Viện Kinh tế kỹ thuật Thuốc lá tại 133 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân Hà Nội.

- Đầu tư xây kho của Công ty Thương mại Thuốc lá đạt tiêu chuẩn chứa sản phẩm Vinataba: ước đạt 137,7 tỷ đồng.

5.1.5. Giải pháp phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá

a) Đầu tư trọng điểm vùng nguyên liệu chất lượng cao đáp ứng nhu cầu trong nước và phục vụ xuất khẩu

- Hiện nay, Việt Nam vẫn phải nhập một số loại nguyên liệu để phục vụ cho việc phối chế, hướng giải pháp đối với nguyên liệu nhập khẩu là: Tiếp tục nhập khẩu các loại nguyên liệu có chất lượng cao, hương vị đặc trưng dùng cho các mác thuốc cao cấp như thuốc lá của Zimbabwe, Brazil, Mỹ... theo nhu cầu phối chế. Sử dụng hợp lý nguồn nguyên liệu thuốc lá Trung Quốc và K đảm bảo hiệu quả trong cạnh tranh và phù hợp với tình hình thực hiện nội địa hóa nguyên liệu.

- Để sản xuất nguyên liệu chất lượng cao thay thế một phần nhập khẩu và phục vụ xuất khẩu cần 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, Đắc Lắc.

b) *Hình thành những vùng tập trung sản xuất hàng hoá - nguyên liệu thuốc lá theo cơ chế thị trường để áp dụng các kỹ thuật canh tác, thu hoạch, sơ chế tiên tiến, đảm bảo chất lượng và hạ giá thành sản xuất thuốc lá nguyên liệu.*

- Tổ chức sản xuất tập trung: Hình thành những cánh đồng mẫu lớn tại những vùng trồng có năng suất và chất lượng cao, thông qua việc kết hợp với chính quyền địa phương trong việc thuê lại đất trồng cây thuốc lá của các hộ nông dân. Biến người nông dân với phương thức canh tác nhỏ lẻ 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.

c) *Công tác quản lý sản xuất kinh doanh nguyên liệu*

- Các đơn vị sản xuất nguyên liệu xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển vùng trồng đảm bảo cung cấp cho các Công ty thuốc điếu theo hợp đồng đã ký. Tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện mô hình đầu tư vùng trồng nguyên liệu theo hướng tăng cường kiểm soát chất lượng nguyên liệu, cải tiến và kiểm soát thực hiện quy trình canh tác để nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh tế. Khắc phục những tồn tại trong đầu tư, thu mua, chế biến nguyên liệu để nâng cao chất lượng, nghiên cứu đa dạng hóa sản phẩm, phối chế các loại nguyên liệu thành phẩm theo xu hướng sử dụng của các Công ty thuốc điếu, từng bước hội nhập theo tiêu chuẩn quốc tế.

- Nghiên cứu, tái cơ cấu doanh nghiệp, sắp xếp các đơn vị thành viên để nâng cao hiệu quả SXKD. Hoàn thiện mô hình phối hợp giữa các công ty sản xuất nguyên liệu và các công ty sản xuất thuốc lá điếu theo hướng tăng cường chuỗi liên kết giá trị của Tổ hợp Tổng công ty.

- Rà soát, sửa đổi, bổ sung các quy chế, quy định của Tổng công ty về quản lý công tác nguyên liệu phù hợp với tình hình thực tế và tuân thủ đúng quy định của pháp luật, đảm bảo hài hòa lợi ích của các đơn vị và lợi ích của toàn Tổ hợp Tổng công ty: Quy chế mua, bán và giao nhận nguyên liệu thuốc lá; Quy chế Tổ chức và hoạt động của Hội đồng mẫu nguyên liệu thuốc lá Tổng công ty...

- Rà soát các tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia về phân cấp nguyên liệu, nguyên liệu chế biến, xây dựng lại một cách phù hợp để trình các Bộ, ngành liên quan phê duyệt; Khuyến khích các đơn vị thuốc điếu mua nguyên liệu đã qua sơ chế tách cọng của các đơn vị sản xuất nguyên liệu Tổng công ty.

- Xây dựng tiêu chuẩn các nhà cung ứng nguyên liệu trong Tổng công ty trong đó quy định các nhà cung ứng phải thực hiện các yêu cầu của Chương trình trách nhiệm xã hội.

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

a) Nghiên cứu và ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào quản lý và sản xuất kinh doanh

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu, ứng dụng các thành tựu khoa học và công nghệ. Coi trọng nghiên cứu ứng dụng, làm chủ và cải tiến các công nghệ nhập từ nước ngoài trên cơ sở mở rộng hợp tác quốc tế, nhằm phục vụ kịp thời và có hiệu quả.

- 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.

- Đối với ngành thuốc lá, chủ trương đầu tư thiết bị công nghệ theo hướng hiện đại hóa dần từng công đoạn then chốt trong quá trình như: Dây chuyền chế biến sợi, trung nở sợi, các thế hệ máy ván, máy đóng bao có công suất lớn và trình độ tự động hóa cao.

- Ứng dụng công nghệ của nước ngoài trong một số lĩnh vực: Nguyên liệu, thuốc điếu, quản lý chất lượng sản phẩm, phụ liệu. Ứng dụng có hiệu quả công nghệ tự động hóa trong sản xuất thuốc lá: kiểm soát quy cách, chất lượng thuốc điếu, kiểm soát các quá trình sấy trong chế biến nguyên liệu,...

b) Tập trung quản lý thương hiệu, nhãn hiệu sản phẩm

- 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.

- Tăng cường công tác sở hữu trí tuệ trong và ngoài nước, có biện pháp hiệu quả trong việc quảng bá và bảo vệ bản quyền nhãn hiệu hàng hóa của Tổng công ty ở nước ngoài, đặc biệt là đối với thương hiệu Vinataba.

c) Giải pháp nghiên cứu và phát triển sản phẩm thuốc lá

- Phát triển và nâng cấp sản phẩm thuốc lá, tập trung đầu tư phát triển các sản phẩm thuốc lá điếu từ trung cấp trở lên.

- Nâng cao năng lực và kỹ thuật phối chế hiện đại nhằm chuyển đổi nhanh cơ cấu sản phẩm. Tăng sản lượng các sản phẩm chất lượng tầm trung, cao cấp.

- Nghiên cứu thay đổi kiểu dáng bao bì, mẫu mã tạo ra những sản phẩm có hình thức đẹp, hấp dẫn người tiêu dùng, đa dạng hóa chủng loại sản phẩm, dòng sản phẩm, đầu lọc than hoạt tính.

- Sử dụng công nghệ giấy ván có độ thông khí cao, sử dụng đầu lọc cenlulo acetat có than hoạt tính, phụ gia... nhằm sản xuất thuốc lá điếu, giảm tối đa lượng Nicotine, Tar trong khói thuốc lá.

- Giảm lượng thuốc lá nguyên liệu trong điếu thuốc bằng cách sản xuất loại thuốc lá có đường kính nhỏ (Slim), thông qua việc phối trộn sợi thuốc được xử lý qua công nghệ trung nở sợi cao (công nghệ DIET) với tỷ lệ cao.

- Nghiên cứu để tung ra thị trường các sản phẩm thuốc lá không khói, hoặc hạn chế khói tỏa ra xung quanh môi trường: thuốc lá điếu hạn chế khói (Smokeless cigarette), thuốc lá không khói ở dạng hít và nhai...

d) Thống nhất quản lý công tác nghiên cứu phát triển của Tổng công ty

- Thống nhất quản lý công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm theo nội dung tái cơ cấu Chức năng Quản trị R&D (Công nghệ - Sở hữu trí tuệ; Nghiên cứu phát triển)

- Định hướng phát triển đối với các cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động nghiên cứu phát triển của Tổng công ty:

- Xây dựng Viện Kinh tế-Kỹ thuật 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.

- Trong lĩnh vực sản xuất thuốc lá điếu, Tổng công ty sẽ đầu tư hình thành các Trung tâm nghiên cứu và phát triển sản phẩm tại 2 đơn vị là Công ty Thuốc lá Sài Gòn và Công ty Thuốc lá Thăng Long để làm cơ sở phục vụ cho các mục tiêu của từng dự án của Tổng công ty cũng như hỗ trợ cho công tác NCPT của các đơn vị khác.

5.1.7. Giải pháp về vốn, tài chính

a) Điều chỉnh vốn điều lệ Công ty mẹ - Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

- Vốn điều lệ của Công ty mẹ - Tổng công ty đến 2016 đã được phê duyệt là 7.163.624.443.631 đồng.

- Trong giai đoạn tiếp theo, Tổng công ty sẽ phải xác định lại vốn điều lệ của Công ty mẹ - Tổng công ty căn cứ vào nhu cầu đầu tư và quy mô của tổ hợp và thực hiện theo quy định. Nguồn để bổ sung vốn điều lệ là lợi nhuận sau thuế của Công ty mẹ - Tổng công ty hàng năm và các nguồn vốn khác theo quy định của pháp luật.

b) Các giải pháp tích tụ, tập trung vốn của Công ty mẹ

- Thực hiện giải pháp tổ chức lại, cổ phần hóa hoặc mua bán, sáp nhập, giải thể các đơn vị thành viên quy mô nhỏ, kinh doanh không hiệu quả hoặc có hiệu quả thấp theo lộ trình đã đề ra trong giải pháp tái cơ cấu tổ chức - sắp xếp đổi mới doanh nghiệp trình bày ở phần trên theo nguyên tắc tập trung phát triển, mở rộng các công ty thành viên kinh doanh trong lĩnh vực ngành nghề cốt lõi của Tổng công ty và làm ăn có lãi.

- Tiếp tục thực hiện lộ trình thoái vốn đầu tư ngoài lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính.

- Công ty mẹ - Tổng công ty tiến tới chỉ thực hiện chức năng kinh doanh, đầu tư vốn, thương hiệu, nhãn hiệu và khoa học công nghệ. Tổ hợp Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Công ty Thuốc lá Thăng Long tiến tới thực hiện quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu của toàn tổ hợp.

- Đầu tư, kinh doanh vốn ra ngoài (chủ yếu trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính). Kết quả thu được từ hoạt động này là cổ tức, lợi nhuận được chia và các khoản thu nhập từ hoạt động tài chính khác (lãi cho vay,...) thu về hàng năm.

- Thông nhất quản lý tất cả các thương hiệu, nhãn hiệu, năng lực sản xuất của các công ty con đầu tư 100% vốn (chủ yếu thuốc lá điếu). Kết quả thu được từ hoạt động này là các khoản thu nhập (li xăng) từ hoạt động nhượng quyền sản xuất. (cần xem lại nếu chính sách không phù hợp thì mục tiêu quản lý các nhãn hiệu thuốc lá sẽ phá sản)

- Nắm giữ khoa học, công nghệ và các bí quyết kinh doanh cũng là lợi thế của Công ty mẹ - Tổng công ty. Các khoản thu nhập từ hoạt động chuyển giao khoa học, công nghệ và bí quyết kinh doanh cũng là nguồn thu quan trọng của Công ty mẹ - Tổng công ty.

c) *Khai thác triệt để mọi nguồn vốn để đáp ứng đủ nhu cầu vốn cho Tổng công ty*

- Quản lý và khai thác triệt để các nguồn vốn vay, tín dụng nhà cung cấp, quản lý tốt các khoản phải thu, phát hành tín phiếu, trái phiếu công ty... để đáp ứng đủ vốn cho nhu cầu vốn của Tổng công ty

- Ban hành quy chế bảo lãnh cho vay hợp lý, đảm bảo theo đúng điều lệ, quy chế quản lý tài chính và các quy định của pháp luật.

d) *Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong toàn Tổng công ty*

- Song song với kế hoạch huy động vốn, Tổng công ty sẽ định hướng cho hai Tổ hợp Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Công ty Thuốc lá Thăng Long chỉ đạo cho các đơn vị thành viên cần chủ động lập kế hoạch sử dụng vốn sao cho có hiệu quả nhất. Cụ thể như:

- Rà soát kế hoạch và lộ trình đầu tư máy móc thiết bị từng đơn vị trong từng giai đoạn, tránh lãng phí và sử dụng không hiệu quả nguồn lực về vốn và tài sản.

- Cân đối dự trữ hàng tồn kho hợp lý, đảm bảo vừa đủ phục vụ sản xuất, tránh ứ đọng vốn.

- Tăng cường quản lý chặt chẽ các khoản nợ phải thu, giảm thiểu thời gian và lượng vốn bị chiếm dụng.

- Thực hiện quyết liệt các giải pháp tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty: Rà soát, hoàn thiện đầy đủ các định mức kinh tế kỹ thuật, định mức chi phí theo những tiêu chuẩn gắn với từng trường hợp cụ thể trên cơ sở phân tích hoạt động của từng đơn vị trong Tổ hợp. Thường xuyên cập nhật thông tin chi phí thực tế phát sinh, các chi phí phải được phân bổ thành từng loại chi phí cụ thể;

- Sử dụng hợp lý và tiết kiệm nguồn vốn, tài sản: có phương pháp khấu hao thích hợp, nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản cố định; xác định nhu cầu vốn lưu động cần thiết nhằm đảm bảo đủ vốn cho kinh doanh và thúc đẩy tốc độ luân chuyển vốn;

- Tìm cách tăng năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng sản phẩm, đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm; Xử lý kịp thời các vật tư hàng hóa chậm luân chuyển; Rà soát lại toàn bộ dự án đầu tư nhằm xem xét hoãn hoặc gián tiến độ một số dự án chưa cần thiết, đồng thời đẩy mạnh triển khai các dự án đầu tư trọng điểm, dự án tạo ra năng lực sản xuất mới... cũng là các giải pháp cắt giảm chi phí và sử dụng vốn hiệu quả;

e) *Chuẩn hóa hệ thống kế toán tài chính nội bộ thống nhất từ Công ty mẹ - Tổng công ty xuống các đơn vị thành viên*

- Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin, trong đó tập trung triển khai từ hai đầu mối là: Tổ hợp Công ty Thuốc lá Sài Gòn và Tổ hợp Công ty Thuốc lá Thăng Long, sau đó sẽ triển khai xuống các đơn vị thành viên của hai công ty này để từng bước xây dựng hệ thống ERP toàn ngành.

- Có các biện pháp lưu trữ chứng từ, tài liệu đảm bảo đáp ứng được về số lượng, chất lượng, thời gian lưu trữ và khả năng tra cứu hiệu quả.

- Nâng cấp hệ thống mạng kết nối giữa các bộ phận trong từng đơn vị và giữa các đơn vị với Công ty mẹ.

- Đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn và kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cho đội ngũ nhân sự làm công tác kế toán tài chính

f) Hoàn thiện công tác kế toán quản trị trong toàn Tổng công ty

- Nội dung hoàn thiện hệ thống kế toán quản trị phải đảm bảo đủ các tiêu chí sau:
- Phân loại, kiểm soát, đánh giá chi phí theo từng lĩnh vực, bộ phận hoạt động.
- Xác định, kiểm soát, đánh giá giá thành sản phẩm, chủ yếu là giá thành trong từng quy trình sản xuất.
- Dự toán ngân sách hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm theo từng bộ phận và đánh giá trách nhiệm quản lý ở từng cấp bậc quản trị.
- Thu thập, phân tích dữ liệu, từ đó thiết lập thông tin thích hợp, phục vụ cho việc xây dựng giá bán, phương án kinh doanh ngắn hạn và dài hạn theo từng lĩnh vực, bộ phận hoạt động.
- Phân tích, dự báo chỉ số tài chính ở từng lĩnh vực, bộ phận hoạt động.
- Trên cơ sở các tiêu chí hướng dẫn chung của Tổng công ty và hai tổ hợp Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Công ty Thuốc lá Thăng Long sẽ triển khai xuống các đơn vị thành viên xây dựng hệ thống chỉ tiêu kế toán quản trị cụ thể theo mục tiêu quản trị đặt ra. Các chỉ tiêu này phải đảm bảo so sánh được giữa các thời kỳ để đưa ra được các đánh giá chính xác về thực tế tình hình hoạt động của các doanh nghiệp.
- Cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào việc xử lý số liệu. Hiện nhiều đơn vị thành viên vẫn chưa sử dụng một hệ thống phần mềm quản trị thống nhất, mà chỉ mới áp dụng phần mềm kế toán, nên việc lấy số liệu chỉ dừng ở việc tận dụng nguồn thông tin từ kế toán tài chính, trong khi chưa có sự liên kết giữa các bộ phận khác nhau. Đây là một nguyên nhân khiến quá trình lấy số liệu bị sai sót và không kịp thời.

g) Nâng cao công tác quản trị rủi ro tài chính doanh nghiệp

- Đối với công tác quản trị rủi ro, thì việc phòng ngừa rủi ro từ việc quản trị và điều hành hàng ngày phải được coi là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng.
- Tổng công ty sẽ xây dựng và ban hành cơ chế giám sát tài chính chặt chẽ đối với vốn đầu tư vào doanh nghiệp khác thông qua người đại diện phần vốn; ban hành quy chế, quy định thực hiện công tác quản trị rủi ro tài chính trong Tổ hợp như:
 - Nguyên tắc về tài chính khi lập kế hoạch kinh doanh hoặc dự án đầu tư; các quy định về thời hạn trong kinh doanh, đầu tư: Trong kinh doanh, cố gắng thực hiện các thương vụ với thời hạn ngắn; trong đầu tư, tập trung giải quyết dứt điểm từng phần công việc theo đúng tiến độ... Điều đó sẽ giúp đơn vị tránh được sự biến động bất khả kháng của thị trường.
 - Chế độ báo cáo định kỳ phân tích tình hình tài chính nhằm nhận diện những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.
 - Quy chế quản lý chặt chẽ nợ phải trả và nợ phải thu;

- Kiện toàn bộ máy kế toán, thực hiện nghiêm túc chế độ kế toán quản trị nêu trên để thường xuyên có được những thông tin trung thực, chính xác và đầy đủ về tình hình tài chính của doanh nghiệp phục vụ cho việc phân tích và ra những quyết định quản lý.

5.2. Tổ chức thực hiện

(1) Phổ biến nội dung của bản “Chiến lược phát triển Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam đến năm 2025”.

(2) Giao các phòng liên quan làm đầu mối triển khai xây dựng các chương trình hành động.

(3) Các Công ty con triển khai xây dựng các chiến lược kinh doanh cụ thể theo định hướng chung của bản chiến lược tổng thể.

(4) Lập dự toán chi tiết để thực hiện các đề án, phương án

(5) Phòng Kinh tế kế hoạch làm đầu mối, kết hợp với các phòng khác và tổ xây dựng chiến lược triển khai xây dựng các kế hoạch hành động

(6) Phòng Kinh tế kế hoạch là đầu mối thực hiện điều chỉnh chiến lược theo các biến động của môi trường kinh doanh.

(7) Phòng Kinh tế kế hoạch phối hợp với tổ xây dựng chiến lược và Trung tâm đào tạo Vinataba tư vấn, tổ chức tập huấn hướng dẫn xây dựng chiến lược kinh doanh cho các Công ty thành viên.

5.3. Kiến nghị

Để triển khai được Chiến lược và có những bước điều chỉnh hợp lý trong quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu trong nước và phát huy vai trò nòng cốt trong ngành thuốc lá, Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam xin kiến nghị một số vấn đề sau:

(1) Bộ Công Thương phê duyệt “Chiến lược phát triển Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam đến năm 2025” để làm căn cứ thực hiện.

(2) Bộ Công Thương điều chỉnh lại Giấy phép sản xuất của tổ hợp theo định hướng giao cho một đầu mối là Tổng công ty (Tổng công ty chủ động trong việc giao sản lượng được phép sản xuất cho các công ty sản xuất thuốc lá điều trong tổ hợp và cho sản xuất nhượng quyền nhãn hiệu sản phẩm của Tổng công ty hoặc hợp tác liên doanh).

(3) Tiếp tục cho phép Tổng công ty là đầu mối duy nhất trong ngành thuốc lá được nhập khẩu thuốc lá điều và xì gà để giữ vững vai trò đơn vị chủ đạo trong ngành, kiểm soát và quản lý sản phẩm nhập khẩu phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng và tránh cạnh tranh trực tiếp với hoạt động của doanh nghiệp nội địa.

(4) Phê duyệt các nội dung sắp xếp, cổ phần hóa Tổng công ty giai đoạn sau 2015 đã kiến nghị Bộ tại công văn số: 91/TLVN-TCNS ngày 29/01/2016. Về đẩy nhanh tiến độ tái cơ cấu, cổ phần hóa Công ty Thực phẩm miền Bắc, Tổng công ty kiến nghị:

+ Bộ Công Thương có ý kiến với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam khẩn trương xem xét phương án do DATC đề xuất trong việc mua bán nợ, tiến tới thống nhất và đạt được thoả thuận trong năm 2015.

+ Bộ Công Thương có ý kiến với Bộ Tài chính sớm có ý kiến chấp thuận về phương án sử dụng các cơ sở nhà đất của FONEXIM thuộc diện kê khai theo Quyết định số 09/2007/QĐ-TTG ngày 19/01/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc sắp xếp lại, xử lý nhà, đất thuộc sở hữu Nhà nước.

(5) Để thực hiện giải pháp chiến lược đầu tư, kiến nghị Bộ Công Thương và các cơ quan chức năng hỗ trợ Công ty Thuốc lá Thăng Long được sử dụng nguồn vốn từ tiền chuyên mục đích sử dụng đất, chuyển quyền sử dụng đất, bán nhà xưởng sau di dời để dự án tổng thể đầu tư di dời của Công ty tiếp tục được thực hiện.

(6) Chính phủ và các Bộ ngành tăng cường công tác phòng chống buôn lậu thuốc lá theo Chỉ thị 30/CT-TTg (đặc biệt xử lý kiên quyết, triệt để các cửa hàng, điểm bán lẻ bày bán thuốc lá lậu) để bảo vệ ngành sản xuất trong nước, tránh thất thu ngân sách Nhà nước.

(7) Bổ sung nhiệm vụ của Quỹ phòng chống tác hại thuốc lá trực thuộc Bộ Y tế và chịu sự quản lý tài chính nhà nước của Bộ Tài chính thêm nhiệm vụ sử dụng quỹ cho hoạt động phòng chống buôn lậu thuốc lá nhằm tăng cường cơ chế hỗ trợ cho các cơ quan chức năng trong và hạn chế tình trạng buôn lậu hiện tại.

(8) Bộ Y tế sớm xem xét ban hành Thông tư quy định về công bố hợp chuẩn, hợp quy và công bố phù hợp quy định đối với thuốc lá để tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đăng ký. Phê duyệt điều chỉnh lộ trình giảm nồng độ Tar và Nicotine trong điều thuốc có tính khả thi, phù hợp tập quán và xu hướng tiêu dùng, đảm bảo khả năng cạnh tranh của sản phẩm trong nước với thuốc lá nhập lậu, ổn định hoạt động sản xuất của ngành thuốc lá Việt Nam.

(9) Bộ Y tế, Bộ Công Thương sửa đổi, bổ sung Thông tư liên tịch số 02/2013/TTLT-BYT-BCT của Bộ Y tế và Bộ Công Thương hướng dẫn việc ghi nhãn, in cảnh báo trên bao bì thuốc lá, bổ sung thêm quy định về các mẫu in cảnh báo nhãn hiệu thuốc lá (khoảng 12 mẫu in cảnh báo so với hiện tại là 06 mẫu) để các doanh nghiệp sản xuất thuốc lá thêm nhiều lựa chọn và linh hoạt trong việc áp dụng thực tế.

(10) Có cơ chế ưu đãi, khuyến khích doanh nghiệp tăng cường đầu tư phát triển khoa học kỹ thuật, tạo nền tảng nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển trong dài hạn, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập quốc tế sâu rộng.

KẾT LUẬN

Công nghiệp thuốc lá Việt Nam là ngành sẽ tiếp tục có đóng góp quan trọng vào sự ổn định và phát triển nền kinh tế quốc gia, trong đó vai trò nòng cốt vẫn là Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Để đáp ứng những đòi hỏi khách quan của thị trường và phù hợp với bối cảnh phát triển mới, Tổng công ty xác định những định hướng chiến lược trọng yếu sau:

Thứ nhất, tiếp tục tái cơ cấu Tổng công ty theo hướng đa sở hữu, tập trung đầu tư sản xuất kinh doanh ở những lĩnh vực chính, theo chuẩn bị các bước điều chỉnh mô hình quản trị sau khi đã cổ phần hóa.

Thứ hai, điều chỉnh các chiến lược phát triển thị trường theo hướng thống nhất hệ thống phân phối của toàn Tổng công ty trên cơ sở xác định rõ các phân khúc thị trường, các dòng sản phẩm cho từng phân khúc thị trường và từng vùng địa lý.

Thứ ba, thống nhất quản lý thương hiệu sản phẩm và hệ thống nhận diện thương hiệu trong toàn Tổng công ty; hợp lý hóa cơ cấu sản phẩm của toàn Tổng công ty, tiến đến loại bỏ các sản phẩm thấp cấp không có lãi trong thời gian dài, ưu tiên cho việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm trung cấp, cận cao cấp và cao cấp đáp ứng nhu cầu thị trường trong giai đoạn tới. Đặc biệt, nghiên cứu phát triển các sản phẩm có nhãn hiệu VINATABA để vừa tận dụng vừa phát triển hơn nữa thương hiệu mạnh – VINATABA, làm nền tảng cho định hướng xuất khẩu sản phẩm của Tổng công ty.

Thứ tư, đẩy mạnh lợi thế phát triển hệ thống công nghiệp hỗ trợ của Tổng công ty, tối ưu hóa chuỗi giá trị ngành, trong đó tận dụng ưu thế quy mô, kỹ thuật canh tác và kỹ thuật chế biến để đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu nguyên liệu, phụ liệu cả số lượng, chủng loại, chất lượng và giá cả.

Thứ năm, từng bước tổ chức lại hoạt động xuất khẩu thuốc lá điều theo định hướng tập trung đầu mối nhằm nâng cao lợi thế đàm phán với đối tác xuất khẩu, nâng cao hiệu quả xuất khẩu; 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, tiến tới đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Tổng công ty và các công ty thành viên đồng thời cung cấp giữ vững các đầu mối xuất khẩu và thị trường hiện có.

Thứ sáu, nghiên cứu lựa chọn để ứng dụng công cụ quản trị tài chính hiện đại, tiến đến việc thống nhất hình thức và nội dung các báo cáo tài chính toàn Tổng công ty phục vụ cho công tác quản trị của Tổng công ty đối với các công ty thành viên, đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn quản trị tài chính quốc tế.

Thứ bảy, đầu tư tập trung một đầu mối trở thành trung tâm nghiên cứu chuyển giao về thuốc lá bao gồm từ giống, kỹ thuật canh tác, chế biến, nghiên cứu sản phẩm đến sản xuất.

Để thực hiện được những chiến lược trên, hệ thống giải pháp và các điều kiện đi kèm như: tài chính, nhân sự, công nghệ, đầu tư... là hết sức cần thiết. Nguồn lực để thực hiện chiến lược là tương đối lớn, vì vậy bản chiến lược đã xác định rõ tiến độ thực hiện để có cơ sở phân bổ nguồn lực đầu tư phù hợp.

Trong điều kiện hiện nay, đối với doanh nghiệp nhà nước, việc thực hiện các chiến lược này sẽ gặp nhiều khó khăn, vướng mắc. Tuy nhiên, tiếp cận của bản chiến lược này có tính đến các vấn đề sau khi Tổng công ty đã được cổ phần hóa.

Phụ lục 01 A

TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM

KẾT QUẢ CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU

Giai đoạn 2010-2015

Chi tiêu	ĐVT	TH 2010	TH 2011	TH 2012	TH 2013	TH 2014	TH 2015	Tăng trưởng BQ 2010-2015 (%)
1. Giá trị SXCN (giá thực tế)	Tỷ đồng	15.152	20.461	18.740	23.878	22.365	25.544	11,0
2. Sản phẩm chính								
a) Thuốc điếu	Triệu bao	2.847	3.215	3.066	3.315	3.149	3.433	3,8
- Nội tiêu	"	1.840	2.096	2.047	2.230	1.922	2.228	3,9
+ Phổ thông	"	1.212	1.386	1.405	1.447	1.275	1.390	2,8
+ Trung cấp	"	133	225	259	308	280	422	26,0
+ Cao cấp	"	495	485	383	475	367	416	-3,4
- Xuất khẩu	"	1.007	1.119	1.019	1.086	1.227	1.205	3,6
b) Bánh kẹo	Tấn	37.116	38.101	34.000	35.452	36.528	36.644	-0,3
3. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	28.839	31.892	28.085	32.618	30.111	32.876	2,7
- Doanh thu thuốc điếu	Tỷ đồng	11.821	15.083	15.511	18.650	18.376	20.006	11,1
- Doanh thu bánh kẹo	Tỷ đồng	535	1.955	1.881	2.099	2.281	2.243	33,2
Tổng doanh thu (không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt)	"	19.747	23.448	22.393	25.921	24.365	26.050	5,7
+ Thuế TTĐB thuốc điếu	"	4.107	5.365	5.686	6.697	5.746	6.826	10,7
4. Nộp ngân sách	Tỷ đồng	5.183	6.655	7.165	8.283	7.577	8.654	10,8
5. Lợi nhuận	Tỷ đồng	916	931	835	1.354	1.317	1.332	7,8
6. Tỷ suất lợi nhuận/Vốn CSH	%	20,99	16,70	12,55	18,92	17,84	16,30	-4,9
7. Kim ngạch xuất khẩu	1000 USD	185	137	132	160	175	176	-1,0
8. Lao động bình quân	người	11.384	13.756	13.487	13.171	13.075	12.749	2,3
9. Thu nhập bình quân	tr.đ/ng/tháng	6,4	6,9	7,4	9,4	8,8	10,6	10,6

Phụ lục 01 B

TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM

KẾ HOẠCH CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU
Giai đoạn 2020-2025

Chi tiêu	ĐVT	TH 2015 (tách số liệu khối bánh kẹo)	KH 2020	KH 2025	Tăng BQ 2015-2020 (%)	Tăng BQ 2020-2025 (%)
1. Giá trị SXCN (giá thực tế)	Tỷ đồng	23.605	25.500	31.000	1,6	4,0
2. Sản phẩm chính						
a) Thuốc điếu	Triệu bao	3.433	3.524	3.739	0,5	1,2
- Nội tiêu	"	2.228	2.286	2.462	0,5	1,5
+ Phổ thông	"	1.390	1.198	1.157	-2,9	-0,7
+ Trung cấp	"	422	554	739	5,6	5,9
+ Cao cấp	"	416	534	566	5,1	1,2
- Xuất khẩu	"	1.205	1.238	1.277	0,5	0,6
3. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	23.807	26.199	32.368	1,93	4,3
+ Doanh thu thuốc điếu (không bao gồm thuế TTĐB)	"	13.180	16.050	19.545	4,0	4,0
+ Thuế TTĐB thuốc điếu	"	6.826	9.430	11.880	6,7	4,7
4. Nộp ngân sách	"	8.576	11.586	14.532	6,2	4,6
5. Lợi nhuận trước thuế	"	1.252	1.200	1.400	-0,8	3,1
5*. Lợi nhuận trước thuế trừ các khoản thu nhập bất thường	"	970	1.200	1.400	4,3	3,1
5b. Lợi nhuận sau thuế	"	1.013	960	1.120	-1,1	3,1
5**. Lợi nhuận sau thuế trừ các khoản thu nhập bất thường	"	833	960	1.120	2,9	3,1
+ Thuốc điếu	"	740	890	1.000	3,8	2,4
6. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/vốn CSH	%	11,9	13,9	14,1	3,2	0,3
6b. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn CSH	%	10	11	11	1,7	0,3
+ Thuốc điếu	"	17	13	14	-4,9	1,0
7. Kim ngạch xuất khẩu	Tr.USD	168	190	200	2,5	1,0
8. Lao động bình quân	người	8.259	8.690	9.380	1,0	1,5

Ghi chú: Do TCT sẽ thực hiện thoái vốn đầu tư tại các công ty con SXKD bánh kẹo chậm nhất vào quý 2/2017 theo chỉ đạo của Bộ Công Thương tại CV số 230/TB-BCT ngày 01/7/2016, số liệu chỉ tiêu SXKD dự kiến đến 2020 và 2025 không còn số liệu dự kiến của khối bánh kẹo. Số liệu thực hiện 2015,2016 được tách số liệu kết quả SXKD khối bánh kẹo để xây dựng tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn của tổ hợp TCT.

Phụ lục 2
Năng lực cung cấp nguyên liệu đầu vào
của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

**Bảng 1: Cung cấp nguyên liệu thuốc lá nội địa cho sản xuất thuốc điếu
của tổ hợp Tổng công ty**

Chỉ tiêu	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Sản lượng (tấn)	Tỷ lệ (%)										
Tổng thu mua nguyên liệu.	39.993	-	42.319	-	46.787	-	55.429	-	39.847	-	46.771	-
-Thu mua nguyên liệu nội địa	26.775	66,9	26.203	61,9	21.175	45,3	31.746	57,3	19.985	50,2	23.294	49,8
+Ng. liệu nội địa do các công ty NL của TCT cung cấp	11.121	27,8	10.796	25,5	13.801	29,5	14.066	25,4	11.453	28,7	16.132	34,5

Bảng 2. Tỷ lệ sử dụng nguyên liệu thuốc lá nội địa cho sản xuất thuốc điếu của tổ hợp Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Chỉ tiêu	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Sản lượng (tấn)	Tỷ lệ (%)										
1. Tổng NL sử dụng; TĐ:	36.470		40.500		41.513		43.925		38.672		44.826	
- Sử dụng NL nội địa	26.453	72,5	27.335	67,5	26.852	64,7	26.698	60,8	24.212	62,6	28.096	62,7
2. Sử dụng NL chế biến; TĐ:	23.213	63,7	29.015	71,6	30.570	73,6	33.557	76,4	28.632	74	32.928	73,5
- Sử dụng NLCB trong nước	14.216	39	17.099	44,4	17.494	42,1	18.789	42,8	16.369	42,3	20.456	45,6

Biểu 3: Năng lực cung cấp một số phụ liệu thuốc lá của Công ty CP Cát Lợi

Phụ liệu	Năng lực thực tế (tr.bao/năm/3ca)				Sản lượng cung cấp thực tế (%)			
	Toàn ngành TLĐ	Các đơn vị TĐ Ngoài TCT	Trong TCT		Cát Lợi		Toàn ngành	TCT
			Cát Lợi	Các đơn vị khác	Toàn ngành	TCT		
Đầu lọc	5.055	2.638	1.903	514	46,7	79,76		53,3
Giấy sáp	4.305	859	3.446		71,74	87,26		28,26
Nhăn in	6.476	37	6.439		29,28	41,79		70,72
TĐ: - Bao cứng					29,28	41,79		70,72
- Bao mềm					0	0		0

Bảng 4: Sản lượng thu mua giai đoạn 2011-2015

Chủng loại	Năm 2011 (vụ 2010-2011)		Năm 2012 (vụ 2011-2012)		Năm 2013 (vụ 2012-2013)		Năm 2014 (vụ 2013-2014)		Năm 2015 (vụ 2014-2015)	
	Diện tích	Sản lượng thu mua								
	(ha)	(tấn)								
Vàng sấy	11.523	17.215	12.271	21.091	10.884	22.665	12.969	24.976	8.259	15.741
Burley	120	248	113	213	235	335	397,5	970	352	713
Nâu	331	481	164	230	81	120	103,3	483	60	99
Tổng cộng	11.974	17.944	12.548	21.534	11.200	23.120	13.470	26.429	8.671	16.553
<i>ĐT trực tiếp</i>	<i>9.414</i>	<i>12.787</i>	<i>10.026</i>	<i>15.701</i>	<i>8.808</i>	<i>16.795</i>	<i>10.598</i>	<i>24.017</i>	<i>7.271</i>	<i>14.423</i>
<i>ĐT gián tiếp</i>	<i>2.561</i>	<i>5.157</i>	<i>2.522</i>	<i>5.833</i>	<i>2.393</i>	<i>6.325</i>	<i>2.872</i>	<i>2.412</i>	<i>1.400</i>	<i>2.130</i>

Phụ lục 3

Số liệu kết quả kinh doanh của Công ty Mẹ - công ty con

Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam

Bảng 1: Doanh thu từ hoạt động kinh doanh của Công ty Mẹ - Tổng công ty

(ĐVT: triệu đồng)

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ%
Tổng doanh thu từ hoạt động kinh doanh trực tiếp của Công ty mẹ	8.141.631	7.633.751	5.989.229	6.614.160	5.897.863	7.048.960	-2,84%
Doanh thu sản phẩm Vinataba	4.183.570	3.584.071	2.442.270	2.564.596	2.465.117	2.459.245	-10,08%
Phí bản quyền SP Vinataba	120.788	97.144	98.931	72.517	72.838	68.341	-10,77%
Doanh thu sản phẩm đa ngành	7.526	8.901	9.730	13.044	11.145	11.624	9,08%
Doanh thu vận chuyên	34.953	56.762	42.347	44.650	38.043	41.727	3,61%
Doanh thu xuất khẩu	1.038.695	1.197.949	1.081.352	1.012.173	1.393.031	1.400.164	6,15%
Doanh thu nhập khẩu	875.188	918.384	1.317.426	1.475.804	1.112.353	1.021.331	3,14%
Doanh thu đào tạo	-	-	276	891	981	1.201	
Cô tức, lợi nhuận được chia	172.600	302.641	95.148	319.460	467.976	432.912	20,19%
Doanh thu khác	1.708.312	1.467.899	901.748	1.111.025	336.379	1.612.415	-1,15%
Tổng doanh thu toàn Tổ hợp	28.839.007	31.892.429	28.084.841	32.618.162	30.087.926	33.115.111	102,80%
Tỷ trọng doanh thu trực tiếp của Công ty mẹ/Tổng doanh thu toàn Tổ hợp (%)	28,2%	23,9%	21,3%	20,3%	19,6%	21,3%	

Bảng 2. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trực tiếp và đầu tư vốn của Công ty Mẹ -
Tổng công ty

(Đvt: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tăng trưởng BQ%
A	Lợi nhuận Công ty mẹ	659.023	494.170	136.244	435.264	581.697	662.700	0,1%
	Trong đó:							
-	Cổ tức, lợi nhuận được chia	172.600	302.641	95.148	319.460	467.976	432.912	20,2%
+	- Lợi nhuận được chia từ các công ty con	40.408	93.791	54.938	107.523	227.430	257.772	
+	- Lợi nhuận được chia từ các công ty LD-LK	132.192	208.850	40.210	211.937	240.545	175.140	
-	Lợi nhuận từ các đơn vị phụ thuộc	43.587	75.046	59.986	53.234	50.109	48.699	2,2%
+	Công ty Thương mại Thuốc lá	14.253	14.771	15.763	11.157	12.963	12.993	
+	Công ty Thương mại Miền Nam	668	818	1.537	1.626	2.045	2.252	
+	Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá	28.667	59.457	42.686	40.451	35.101	33.454	
+	Trung tâm đào tạo Vinataba	-	-	-	-	-	-	
B	Tổng lợi nhuận Tổ hợp	916.235	931.329	835.177	1.354.133	1.316.789	1.334.812	7,8%
C=	Tỷ trọng Lợi nhuận của Công ty mẹ/ Lợi nhuận toàn Tổ hợp (%)	71,9%	53,1%	16,3%	32,1%	44,2%	49,6%	
A/ B								

Bảng 3: Phát triển vốn chủ sở hữu tại Công ty Mẹ - Tổng công ty

Đơn vị tính: triệu đồng

CHỈ TIÊU	Vốn CSH Nhà nước (MS 411 + 417 + 413 + 421 - CĐKT)		Tốc độ tăng trưởng Vốn CSH	
	Tại thời điểm 31/12/10	Tại thời điểm 31/12/15	Số tuyệt đối	Số tương đối
VỐN CSH NHÀ NƯỚC TẠI CÔNG TY MẸ - TỔNG CÔNG TY	3.451.137,77	7.129.234,15	3.678.096,38	106,58%
Trong đó:				
Vốn CSH Nhà nước đầu tư vào công ty con	1.733.150,83	4.466.482,66	2.733.331,83	157,71%

Bảng 4: Số liệu phân tích hiệu quả kinh doanh và tài chính của Công ty mẹ - Tổng công ty trong giai đoạn 2010-2015

Các chỉ tiêu tài chính	ĐVT	2011	2012	2013	2014	2015	Nhận xét
1. Cơ cấu Tài sản và Nguồn vốn Công ty mẹ	%						Cơ cấu Tài sản và Nguồn vốn hợp lý, an toàn về tài chính
- Tài sản dài hạn/Tổng tài sản		57,5	50,3	48,0	48,1	60,8	
- Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản		42,5	49,7	52,0	51,9	39,2	
- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn		29,4	26,3	25,6	24,6	11,2	
- Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn		70,6	73,7	74,4	75,4	88,8	
2. Khả năng thanh toán	Lần						An toàn, vì đều > 1 lần
- Khả năng thanh toán hiện hành		1,5	1,9	2,0	2,1	3,5	
- Khả năng thanh toán nhanh		1,1	1,6	1,9	1,9	2,9	
3. Khả năng sinh lời	%						Có hiệu quả, và tăng trưởng
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn nhà nước		10,0	2,5	7,7	10,1	10,2	
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Doanh thu		6,9	2,4	7,1	11,1	13,1	
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Doanh thu		6,2	2,3	6,6	10,5	12,1	

Bảng 5: Tổng hợp tình hình đầu tư tài chính phân loại theo ngành nghề kinh doanh

(Đơn vị tính: triệu đồng)

TT	Ngành, lĩnh vực	Vốn ĐT đến 31/12/2015	Tỷ lệ VĐT trên tổng số đầu tư (%)	Tỷ lệ VĐT trên vốn điều lệ (%)	Tỷ lệ VĐT trên vốn nhà nước (%)
	Vốn điều lệ Công ty mẹ - TCT	7.163.624,44			
	Vốn nhà nước tại Công ty mẹ - TCT	7.129.234,15			
	<i>Trong đó:</i>				
1	Tổng vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp	4.835.567,17	100%	67,50%	67,83%
1	Vốn đầu tư vào lĩnh vực thuốc lá	4.243.505,76	87,76%	59,24%	59,52%
2	Vốn đầu tư vào lĩnh vực thực phẩm	255.360,16	5,28%	3,56%	3,58%
3	Vốn đầu tư vào Bất động sản	316.551,24	6,55%	4,42%	4,44%
4	Vốn đầu tư vào ngành nghề khác	20.150,00	0,42%	0,28%	0,28%

Bảng 6: Kết quả thực hiện các nhiệm vụ khoa học công nghệ
giai đoạn 2011 – 2015

Năm	Đề tài, dự án cấp Nhà nước		Đề tài, dự án cấp Bộ		Đề tài, dự án cấp TCT		Tổng hàng năm		Kết quả nghiệm thu đề tài, dự án			
	Số lượng	Kinh phí (triệu đồng)	Số lượng	Kinh phí (triệu đồng)	Số lượng	Kinh phí (triệu đồng)	Số lượng	Kinh phí (triệu đồng)	Xuất sắc	Khá	Đạt	Chưa N/thu
2011	1	417	9	2.560	14	9.295	24	12.272	3	14	6	1
2012	1	445	9	2.700	16	10.624	26	13.769	0	16	5	5
2013	0	0	12	4.150	16	11.928	28	16.078	2	23	3	0
2014	0	0	9	2.870	11	7.477	20	10.347	1	16	0	3
2015	0	0	7	2.086	8	6.066	15	8.152	1	8	4	2
Cộng	2	862	46	14.366	65	45.390	113	60.618	7	77	18	11

Bảng 7: Quy mô hoạt động Xuất Nhập khẩu của toàn Tổ hợp Tổng công ty và Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá 2010-2015

Khoản mục	ĐVT	2010			2012			2013			2014			2015			Tăng trưởng BQ %	
		Tổ hợp	Cty XNK	% so với tổ hợp	Tổ hợp	Cty XNK	% so với tổ hợp	Tổ hợp	Cty XNK	% so với tổ hợp	Tổ hợp	Cty XNK	% so với tổ hợp	Tổ hợp	Cty XNK	% so với tổ hợp	Tổ hợp	Cty XNK
I.Kim ngạch NK	.000 USD	127.926	41.487	32,43	184.105	48.237	26,20	218.571	58.876	26,94	173.613	48.105	27,71	199.246	48.006	24,09	109,27	102,96
- TD:																		
+ Nguyên liệu thuốc	"	48.648	9.644	19,82	79.969	5.349	6,69	101.958	6.818	6,69	72.781	4.479	6,15	98.451	8.392	8,52	115,14	97,26
+ Phụ liệu	"	69.267	29.020	41,90	80.521	35.830	44,50	98.186	44.663	45,49	86.881	38.829	44,69	76.891	24.983	32,49	102,11	97,05
+ MMTB	"	2.970	1.495	50,33	11.996	789	6,58	5.834	490	8,40	5.665	512	9,04	6.073	753	12,40	115,38	87,18
+ Thuốc lá điều, xì gà	"	-	111	-	-	3.343	-	-	1.799	-	-	1.608	-	-	1.989	-	-	178,10
+ NPL sx bánh kẹo	"	3.108	-	-	4.661	-	-	5.687	-	-	4.001	-	-	3.953	-	-	104,93	
II.Kim ngạch XK	.000 USD	184.965	54.035	29,21	132.108	51.818	39,22	162.447	48.347	29,76	175.295	65.873	37,58	183.583	63.870	34,79	99,85	103,40
- TD:																		
+ Nguyên liệu thuốc	"	32.229	7	0,02	14.902	-	-	18.846	88	0,46	18.245	88	0,48	13.902	21	0,15	84,52	125,70
+ Thuốc lá điều	"	89.005	52.989	59,53	104.874	51.156	48,78	126.992	47.307	37,25	135.075	64.387	47,67	143.166	62.397	43,58	109,97	103,32
+ Phụ liệu	"	6.022	-	-	4.227	-	-	4.201	-	-	4.989	-	-	5.550	368	6,63	98,38	
+ Bánh kẹo	"	1.124	-	-	7.989	-	-	11.201	-	-	14.948	-	-	15.546	-	-	169,10	

Ghi chú: Từ năm 2012 số liệu không tính Công ty Thực phẩm Miền Bắc.

Phụ lục 4
Đánh giá hệ thống quy chế, quy định của Tổng công ty

TT	Nội dung	Thực trạng ban hành			Tính thống nhất (Cty mẹ hướng dẫn thỏa thuận trước khi ban hành)
		100%	Phần lớn	Rất ít	
	Điều lệ	x			x
	Quy chế hoạt động Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị		x		
	Quy chế hoạt động của Ban điều hành – Ban Tổng Giám đốc/Giám đốc		x		
	Quy chế phối hợp giữa Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị và Ban điều hành		x		
A	QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC				
	Chiến lược của công ty mẹ Tổng công ty (trung và dài hạn)			x	
	Chiến lược ngành (thuốc lá, bánh kẹo)		x		
	Chiến lược bộ phận (Cạnh tranh thị trường, Sản phẩm, Nguồn nhân lực			x	
B	CHÍNH SÁCH CÔNG TY				x
C	CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP				
1	Cơ cấu tổ chức	x			x
2	Chức năng nhiệm vụ bộ phận	x			
3	Hệ thống bản mô tả chức danh công việc và nhiệm vụ cá nhân			x	
4	v.v...				
D	QUẢN TRỊ CHỨC NĂNG				
I	Quản trị tài chính – kế toán				
1	Quy chế tài chính	x			x
2	Quy chế chi tiêu nội bộ			x	
3	Quy chế kiểm soát			x	
4	Kế hoạch ngân sách		x		
5	Hệ thống kế toán tích hợp	x			
6	Quản trị vốn đầu tư			x	
7	Quản trị giá thành			x	

TT	Nội dung	Thực trạng ban hành			Tính thống nhất (Cty mẹ hướng dẫn thỏa thuận trước khi ban hành)
		100%	Phần lớn	Rất ít	
8	Quản trị công nợ				
9	Quản trị kế toán				
10	vv...				
II	Quản trị Marketing và bán hàng				
1	Quản trị thương hiệu và nhãn sản phẩm			x	
2	Kế hoạch Marketing	x			
3	Kế hoạch bán hàng	x			
4	Chính sách nhà phân phối,		x		
5	Chính sách chiết khấu,		x		
6	Chính sách giá,		x		
7	Chính sách quản lý khách hàng,		x		
8	Chính sách quản lý và phát triển sản phẩm			x	
9	vv...				
III	Quản trị sản xuất				
1	Kế hoạch, điều độ sản xuất	x			
2	Thống kê, định mức sản xuất	x			
3	Quản trị thiết bị, máy móc	x			
4	Hậu cần sản xuất (sửa chữa, vệ sinh ...)	x			
5	Chính sách và hoạt động của Hội đồng khoa học kỹ thuật			x	
6	vv...				
IV	Quản trị đầu tư				
1	Chính sách và kế hoạch đầu tư			x	
2	Chính sách kiểm soát và giám sát đầu tư			x	
3	Chính sách về đầu thầu			x	
4	vv...				
V	Hệ thống kiểm soát				

TT	Nội dung	Thực trạng ban hành			Tính thống nhất (Cty mẹ hướng dẫn thỏa thuận trước khi ban hành)
		100%	Phần lớn	Rất ít	
1	Kiểm soát chủ sở hữu		x		x
2	Kiểm toán		x		x
3	Kiểm soát nội bộ			x	
4	Quản trị rủi ro			x	
5	vv...				
VI	Quản trị văn phòng				
1	Quản trị văn thư lưu trữ		x		
2	Quy định sử dụng con dấu		x		
3	Quy định sử dụng tài sản văn phòng			x	
4	Quy chế về hoạt động pháp chế			x	
5	Quy định về thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản		x		
6	Nội quy lao động		x		
7	Chính sách và quy định về công tác đối ngoại, hợp tác quốc tế			x	
8	vv...				
E	HỆ THỐNG QUY TRÌNH				
I	Hệ thống quản trị chất lượng theo chuẩn ISO (Chất lượng sản phẩm dịch vụ, Chất lượng môi trường, nghiên cứu, sức khỏe con người)...			x	
II	Quy trình hoạt động				
1	Quy trình mua hàng và cung cấp đầu vào			x	
2	Quy trình sản xuất		x		
3	Quy trình R&D			x	
4	Quy trình bán hàng		x		
5	vv...				

Phụ lục 5

Danh mục dự án đầu tư chủ yếu giai đoạn 2016 - 2025

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
	TỔNG SỐ						4.748,888	3.926,004	2.079,778	127,000	1.719,226	610,000	4.536,004
A	Nhóm B						4.298,012	3.476,343	2.054,328	127,000	1.295,015	610,000	4.086,343
I	Khối thuốc lá điều						3.475,176	2.753,753	2.054,328	0,000	699,425	440,000	3.193,753
	<i>Dự án chuyển tiếp</i>						2.296,025	1.574,602	1.367,205	0,000	207,397	0,000	1.574,602
1	Dự án Đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2008-2018	700 triệu/bao	500,533	406,033	406,033				406,033
2	Dự án đầu tư dây chuyền chế biến sợi 6 tấn/giờ của Công ty TL Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2009-2018	6 tấn/giờ	690,830	690,036	690,036				690,036
3	Dự án đầu tư thiết bị đồng bộ cho kho nguyên liệu và kho thành phẩm của Công ty TL Sài Gòn	B	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	KCN Vĩnh Lộc, huyện Bình Chánh, TP. HCM	2011-2016	1.000 tấn nguyên liệu - 33 triệu gói	155,516	155,087	155,087				155,087
4	Dự án đầu tư chiều sâu phân xưởng sợi Công ty Thuốc lá Sài Gòn	B	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, TP.HCM	2015-2016	3.200 kg/ giờ	86,546	86,049	86,049				86,049
5	Dự án đầu tư di dời Công ty Thuốc lá Sài Gòn	B	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	KCN Vĩnh Lộc, huyện Bình Chánh, TP. HCM	2003-2014	1,5 tỷ bao/năm	653,968	30,000	30,000				30,000
6	Dự án đầu tư 01 dây chuyền thiết bị đồng bộ cuốn điếu 7000-8000 điếu/phút và đóng bao compact 350-400 bao/phút Công ty Thuốc lá Bắc Sơn	B	Công ty Thuốc lá Bắc Sơn	Bắc Ninh	2015-2016		140,440	140,240			140,240		140,240

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
7	Dự án đầu tư xây dựng Nhà máy thuốc lá điếu của Công ty TNHH Liên doanh Vina-Bat tại tỉnh Kiên Giang	B	Công ty TNHH Liên doanh Vina-Bat	Kiên Giang	2015-2016	Công trình cấp III	68,192	67,157			67,157		67,157
	Dự án khởi công mới						1.179,151	1.179,151	687,123	0,000	492,028	440,000	1.619,151
8	Dự án Đầu tư UI dây chuyền cuộn ghép dây lọc 10.000 điếu/phút và đóng bao mềm 500 bao/phút của Công ty TL Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	235 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội	2016	01 dây chuyền đóng bao mềm 500 bao/phút	182,068	182,068			182,068		182,068
9	Dự án đầu tư dây chuyền cuộn điếu và dây chuyền đóng bao Công ty TL Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2018-2020	(04 dây chuyền cuộn điếu đóng bao tốc độ 7000 điếu/phút và 350 bao/phút)	456,165	456,165	456,165				456,165
10	đóng cho kho nguyên liệu, kho thành phẩm, kho vật tư phụ liệu và cung cấp vật tư phụ liệu cho phân xưởng cuộn điếu - đóng bao Công ty TL Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2018-2020		80,000	80,000	80,000				80,000
11	Dự án Đầu tư dây chuyền thiết bị đóng bộ cuộn-ghép dây lọc 7.000 điếu/phút và đóng bao compact 350 bao/phút Công ty TL Thăng Long	B	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2017-2018	7000 điếu/phút và 350 bao/phút	159,960	159,960			159,960		159,960
12	Dự án đầu tư dây chuyền cuộn điếu và dây chuyền đóng bao tầm trung Công ty Thuốc lá Sài Gòn	B	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, TP.HCM	2016-2017	7.200-8.000 điếu/phút và 350-400 bao/phút	150,958	150,958	150,958				150,958

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
13	Dự án đầu tư dây chuyền cuốn điếu tốc độ 10,000 điếu/phút và đóng bao tốc độ 400 bao/phút cho sản phẩm Demi Slim - Công ty Thuốc lá Sài Gòn	B	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, TP.HCM	2016-2017	400 bao/phút	150,000	150,000			150,000		150,000
14	Đầu tư đổi mới trang thiết bị kiểm tra tại các đơn vị sản xuất thuốc điếu											70,000	70,000
15	Đầu tư đổi mới, nâng cao công suất MMTB thuốc lá cho các Công ty con của Sài Gòn, Thủ Long											200,000	200,000
16	Đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng tại các đơn vị sản xuất thuốc điếu											100,000	100,000
17	Đầu tư đổi mới hệ thống Công nghệ thông tin											70,000	70,000
													0,000
II	Khối nguyên phụ liệu						490,000	390,000	0,000	127,000	263,000	170,000	560,000
	Dự án khởi công mới						490,000	390,000	0,000	127,000	263,000	170,000	560,000
18	Dự án đầu tư máy in ống đồng 10 màu (in bao bì) Công ty Cổ phần Cát Lợi	B	Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2019-2020	250 m/phút	90,000	90,000		27,000	63,000		90,000
19	Đầu tư thiết bị sản xuất phụ liệu hỗ trợ giảm tar và nicotine		Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2020-2025		100,000					100,000	100,000
20	Đầu tư hiện đại hóa phòng phân tích thí nghiệm của Viện KTKT thuốc lá		Viện KTKT thuốc lá									70,000	70,000
21	Đầu tư 01 dây chuyền trương nở sợi, cuộn cung cấp cho các Công ty sản xuất thuốc lá điếu		Công ty CP Hòa Việt		2020-2025		300,000	300,000		100,000	200,000		300,000
III	Khối văn phòng Tổng công ty						332,836	332,590	0,000	0,000	332,590		332,590
	Dự án chuyển tiếp						332,836	332,590	0,000	0,000	332,590		332,590

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
22	Dự án xây dựng trụ sở làm việc của Tổng công ty Thuốc lá tại 30 Nguyễn Du, phường Bùi Thị Xuân, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội	B	Tổng công ty Thuốc lá VN	Du, phường Bùi Thị Xuân, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội	2015-2017	Xây trụ sở 9 tầng, 2 tầng hầm, DT xây dựng: 595 m ²	195,141	194,895		194,895		194,895	
23	Dự án xây kho của Công ty Thương mại Thuốc lá	B	Công ty Thương mại Thuốc lá		2017	Xây nhà cấp III, 2 tầng, DT: 5.000 m ² , đầu tư thiết bị kho tàng	137,695	137,695		137,695		137,695	
	B Nhóm C						450,876	449,661	25,450	0,000	424,211	0,000	449,661
	I Khối thuốc lá điếu						228,670	227,455	25,450	0,000	202,005		227,455
	Dự án chuyển tiếp						46,020	44,805	0,000	0,000	44,805		44,805
1	Dự án đầu tư hệ thống PCCC các kho chứa nguyên liệu thuốc lá tại Long Bình của Công ty Thuốc lá Sài Gòn	C	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	phường Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai	2014-2016		24,906	24,266		24,266			24,266
2	Dự án đầu tư xây dựng kho chứa nguyên liệu thuốc lá tại Long Bình của Công ty Thuốc lá Sài Gòn	C	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai	2014-2016	2.500 tấn	13,965	13,390		13,390			13,390
3	Dự án đầu tư nâng cấp trạm biến áp - Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long		2015-2016		1,705	1,705		1,705			1,705
4	khiêu trực vít, không dầu, làm mát bằng không khí, áp suất từ 8-9 bar, lưu lượng từ 10-11 m ³ phút - Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long		2015-2016		2,734	2,734		2,734			2,734
5	tích chi tiêu hóa học - Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long		2015-2016		2,710	2,710		2,710			2,710
	Dự án khởi công mới						182,650	182,650	25,450	0,000	157,200		182,650

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
6	Dự án xây dựng kho chứa nguyên liệu tại Vĩnh Lộc Công ty Thuốc lá Sài Gòn	C	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, TP.HCM	2015-2016		57,000	57,000			57,000		57,000
7	Dự án máy đóng bao HLP cho sản phẩm Demi Slim Công ty Thuốc lá Sài Gòn	C	Công ty Thuốc lá Sài Gòn	Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, TP. HCM	2016	160-180 bao/phút	5,700	5,700			5,700		5,700
8	Dự án tái bố trí dây chuyền chế biến sợi 3 tấn/giờ của Công ty Thuốc lá Sài Gòn cho Công ty Thuốc lá An Giang thuê (dây chuyền Comas)	C	Công ty Thuốc lá Sài Gòn		2016		23,000	23,000			23,000		23,000
9	Dự án cài tao dây chuyền chế biến sợi 2,5 tấn/giờ Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long	235 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội	2015-2016	cài tao dây chuyền 2,5 tấn/giờ	49,320	49,320			49,320		49,320
10	Dự án đầu tư hệ thống hút bụi - cấp sợi trung tâm cho các máy cuốn - ghép phân xưởng cuốn điếu - đóng bao của Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2018-2020		14,740	14,740	14,740				14,740
11	Dự án đầu tư hệ thống xử lý mùi cho phân xưởng sợi của Công ty Thuốc lá Thăng Long	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2018-2020		10,710	10,710	10,710				10,710
12	Dự án "Đầu tư máy nén khí kiểu trực vít, không dầu, làm mát bằng không khí, áp suất từ 8-9 bar, lưu lượng từ 10-11 m3/phút	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2017		2,440	2,440			2,440		2,440
13	Dự án thiết bị kiểm tra vật lý điếu thuốc	C	Công ty Thuốc lá Thăng Long	Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội	2017		7,140	7,140			7,140		7,140

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMDT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
14	Dự án đầu tư mua sắm máy đo độ kín Bóng kính bao, tút Công ty Thuốc lá Thanh Hóa	C	Công ty Thuốc lá Thanh Hóa		2016		1,600	1,600			1,600		1,600
15	Dự án đầu tư mua sắm nồi hơi Công ty Thuốc lá Thanh Hóa	C	Công ty Thuốc lá Thanh Hóa		2016	5 tấn hơi/giờ	2,000	2,000			2,000		2,000
16	Dự án đầu tư mua sắm máy phát điện Công ty Thuốc lá Thanh Hóa	C	Công ty Thuốc lá Thanh Hóa		2016	500 KVA	2,000	2,000			2,000		2,000
17	Dự án xây dựng tường rào san lấp mặt bằng Công ty Vinataba PhilipMorris	C	Công ty Vinataba PhilipMorris	Cần Thơ	2016	khu đất 2 ha	7,000	7,000			7,000		7,000
II Khối nguyên liệu							172,206	172,206	0,000	0,000	172,206		172,206
<i>Dự án chuyển tiếp</i>							42,806	42,806	0,000	0,000	42,806		42,806
18	Dự án đầu tư 01 máy sản xuất cây dầu lọc - Công ty CP Cát Lợi	C	Công ty CP Cát Lợi	KCN Cát Lái, Q.2 TPHCM	2015-2016		15,094	15,094			15,094		15,094
19	Dự án đầu tư 01 máy in ống đồng 08 màu và 01 máy cắt giấy chia cuộn - Công ty CP Cát Lợi	C	Công ty CP Cát Lợi	KCN Cát Lái, Q.2 TPHCM	2015-2016		27,712	27,712			27,712		27,712
<i>Dự án khởi công mới</i>							129,400	129,400	0,000	0,000	129,400		129,400
20	Xây dựng Trạm thu mua thuốc lá nguyên liệu tại Nam Tuấn - Hòa An - Cao Bằng" Viện KTKT Thuốc lá	C	Viện KTKT Thuốc lá	Nam Tuấn - Hòa An - Cao Bằng	2016	Công trình cấp 4 diện tích xây dựng 900 m2	3,400	3,400			3,400		3,400
21	Dự án đầu tư máy in ống đồng (in giấy sáp) 8 -10 màu	C	Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2017	250 m/phút	25,000	25,000			25,000		25,000
22	Dự án đầu tư máy sản xuất cây dầu lọc	C	Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2016-2017	400m/phút	20,000	20,000			20,000		20,000

TT	Tên dự án	Nhóm DA	Chủ đầu tư	Địa điểm XD	Khởi công - Hoàn thành	Công suất thiết kế	TMĐT (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện từ 2016-2020 (tỷ đồng)				Kế hoạch 2020-2025	Kế hoạch 2016-2025
								Tổng số	Vốn có nguồn gốc từ NS	Vốn vay TM	Vốn tự có của DN		
23	Dự án đầu tư máy cắt giấy	C	Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2017	200m/phút	4,000	4,000			4,000		4,000
24	Dự án đầu tư máy đục lỗ	C	Công ty Cổ phần Cát Lợi	KCN Cát Lái, Quận 2, TP.HCM	2020	600m/phút	25,000	25,000			25,000		25,000
25	Dự án đầu tư cải tạo xây dựng kho chứa nguyên liệu thuốc lá tại Băng Vân-CN Bắc Cạn của Công ty CP Ngân Sơn	C	Công ty Cổ phần Ngân Sơn	Chi nhánh Bắc Cạn	2017	Diện tích 2200 m2	5,000	5,000			5,000		5,000
26	Dự án Kho chứa nguyên liệu Công ty Cổ phần Hòa Việt	C	Công ty CP Hòa Việt		2015-2016	10.000 m2	35,000	35,000			35,000		35,000
27	Dự án xây dựng kho chứa nguyên liệu của Công ty CP Hòa Việt	C	Công ty CP Hòa Việt	Biên Hòa, Đồng Nai	2018-2019	4.000 m2	12,000	12,000			12,000		12,000
III Khối văn phòng							50,000	50,000			50,000		50,000
Dự án khởi công mới							50,000	50,000			50,000		50,000
28	phòng Viện KTKT Thuốc lá, đầu tư nâng cấp hệ thống thiết bị phòng phân tích	C	Viện Kinh tế Kỹ thuật Thuốc lá	133 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội	2016-2017	Xây dựng nhà 4 tầng trên diện tích 2400 m2	50,000	50,000			50,000		50,000

Ghi chú: Vốn có nguồn gốc từ ngân sách ở đây là vốn từ tiền chuyển mục đích sử dụng đất, bán tài sản trên đất sau di dời