

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ
CÔNG TY TNHH NN MTV LÂM NGHIỆP TIỀN PHONG



**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2025 VÀ
KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH 5 NĂM (2016 – 2020)**

HUẾ, THÁNG 3 NĂM 2016

MỤC LỤC

CHƯƠNG I. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2011 – 2015	6
1. Giới thiệu chung	6
2. Chức năng kinh doanh chính	6
3. Quá trình hình thành và phát triển	6
4. Hệ thống tổ chức hoạt động của công ty	7
4.1. Cơ cấu tổ chức	7
4.2. Cơ cấu bộ máy công ty	7
5. Nhân sự công ty	7
6. Tài nguyên rừng và đất lâm nghiệp	8
7. Các dự án do công ty làm chủ đầu tư	8
8. Kết quả hoạt động SXKD của công ty	8
8.1. Kết quả kinh doanh	8
8.2. Các chỉ tiêu về tài chính	9
9. Đánh giá chung	9
CHƯƠNG II. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG CỦA BÊN NGOÀI VÀ NỘI TẠI CỦA CÔNG TY	10
1. Bối cảnh của thị trường và các tác động của môi trường kinh doanh lâm nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến công ty	10
2. Phân tích các yếu tố nội tại của công ty (SWOTS)	11
2.1. Phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của công ty	11
2.2. Cơ hội và thách thức của công ty	11
2.3. Phân tích ma trận SWOTS	12
3. Chiến lược công ty theo khuôn khổ 4 hành động trên cơ sở mô hình chiến lược phổ quát của Michael Porter (Genetic Strategy)	13
CHƯƠNG III. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2025	14
1. Định hướng mục tiêu phát triển công ty đến năm 2025	14
2. Các chiến lược cụ thể của công ty giai đoạn 2016 - 2025	14
2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm	14
2.2. Chiến lược hợp tác, liên doanh	15
2.3. Chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế công ty	15
2.4. Chiến lược phát triển quy mô thông qua tăng vốn sản xuất kinh doanh	15
2.5. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	16

3. Các nhóm giải pháp	16
3.1. Tái cơ cấu công ty	16
3.2. Quản trị rủi ro	16
3.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy nhân sự	16
3.4. Quản trị doanh nghiệp	17
3.5. Dự án, sản phẩm và tiếp thị	17
3.6. Tài chính	18
CHƯƠNG IV. KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2016 - 2020	18
1. Kế hoạch triển khai các dự án	19
2. Kế hoạch vốn	19
3. Kế hoạch doanh thu – lợi nhuận	20
CHƯƠNG V. THAY LỜI KẾT	20

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ
CÔNG TY TNHH NN MTV LÂM NGHIỆP TIỀN PHONG

Thừa Thiên Huế, ngàytháng 3 năm 2016.

BÁO CÁO

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025 VÀ
KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH 5 NĂM (2016 – 2020) CỦA
CÔNG TY TNHH NN MTV LÂM NGHIỆP TIỀN PHONG**

Chiến lược phát triển Công ty TNHH NN MTV lâm nghiệp Tiền Phong đến năm 2025 và kế hoạch SXKD 5 năm (2016 – 2020) được xây dựng để định hướng phát triển công ty trong 10 năm tới trên cơ sở sắp xếp, đổi mới công ty giai đoạn 2016 – 2020 theo tinh thần Nghị định 118/2014/NĐ-CP ngày 17/12/2014 của Chính phủ về sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông, lâm nghiệp và Công văn số 328/TTg-ĐMDN ngày 02/3/2016 của Thủ tướng chính phủ về việc phương án tổng thể sắp xếp, đổi mới công ty lâm nghiệp thuộc UBND tỉnh Thừa Thiên Huế; trong đó tái cơ cấu, duy trì Công ty là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ để thực hiện nhiệm vụ sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích.

Công ty TNHH NN MTV lâm nghiệp Tiền Phong được biết đến là một trong những công ty tiên phong trong lĩnh vực trồng rừng. Qua gần 40 năm phát triển, công ty đã đạt được nhiều thành tựu và ngày càng khẳng định thương hiệu trong lĩnh vực hoạt động SXKD của công ty. Tuy nhiên, trước tình hình mới có nhiều biến động, thay đổi trong quá trình hội nhập, vấn đề đặt ra là, cần phải định hướng một kế hoạch dài hạn giúp công ty vững vàng vượt qua khó khăn, sẵn sàng nguồn lực để phát triển, tiến tới xác định vị thế của công ty là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực lâm nghiệp.

Căn cứ pháp lý để xây dựng chiến lược:

- Nghị định 99/2012/NĐ-CP ngày 15/11/2012 của Chính phủ về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp.

- Nghị định 91/2015/NĐ-CP ngày 13/10/2015 của Chính phủ về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản doanh nghiệp.

- Nghị định số 115/2014/NĐ-CP ngày 03/12/2014 của Chính phủ quy định chế độ giám sát, kiểm tra việc thực hiện chiến lược, kế hoạch, mục tiêu, nhiệm vụ được giao của doanh nghiệp nhà nước.

- Quyết định số 70/QĐ-UBND ngày 09/01/2014 của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế về việc phê duyệt kết quả rà soát quy quản lý rừng và đất lâm nghiệp

giai đoạn 2011 – 2020 của các Ban quản lý rừng phòng hộ, đặc dụng và các Công ty TNHHNNMTV lâm nghiệp.

- Quyết định số 944/QĐ-UBND ngày 09/5/2016 của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế phê duyệt điều chỉnh quy hoạch bảo vệ phát triển rừng tỉnh Thừa Thiên Huế giai đoạn 2009 – 2020.

- Công văn số 328/TTg-ĐMDN ngày 02/3/2016 của Thủ tướng chính phủ về việc phương án tổng thể sắp xếp, đổi mới công ty lâm nghiệp thuộc UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

- Quyết định số 3726/QĐ-UBND ngày 01/11/2005 của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế về việc chuyển đổi lâm trường Tiên Phong thành Công ty TNHH NN MTV lâm nghiệp Tiên Phong.

Nội dung xây dựng chiến lược:

- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động của công ty giai đoạn 2011 – 2015, nhận định các điểm mạnh, điểm yếu của công ty.

- Phân tích những yếu tố tác động của môi trường bên ngoài, nhận định các cơ hội và thách thức.

- Phân tích chiến lược trên mô hình SWOTS và theo khuôn khổ 4 hành động trên cơ sở mô hình chiến lược phổ quát của Michael Porter, xác định mục tiêu dài hạn, đề xuất chiến lược phát triển công ty trong 10 năm tới (2016 – 2025) và phương hướng kế hoạch 05 năm (2016 – 2020).

- Lộ trình và các giải pháp thực hiện.

Phương pháp nghiên cứu:

- Vận dụng những cơ sở lý luận về chiến lược và thực tiễn trước đây.

- Thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp qua các báo cáo của công ty.

- Thu thập dữ liệu bên ngoài thông qua báo chí, internet...

- Báo cáo, thảo luận và đóng góp ý kiến của Ban Giám đốc, các phòng/đội sản xuất và toàn thể CBCNV-LĐ, các chuyên gia...

CHƯƠNG I
PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG
CỦA CÔNG TY TNHH NN MTV LÂM NGHIỆP TIỀN PHONG
GIAI ĐOẠN 2011 – 2015

1. Giới thiệu chung

- Tên công ty: **Công ty TNHH nhà nước một thành viên lâm nghiệp Tiên Phong Thừa Thiên Huế.**
- Tên tiếng anh: **Tiên Phong forestry one number state limited Company.**
- Tên viết tắt: **Công ty TNHH lâm nghiệp Tiên Phong.**
- Biểu tượng công ty:



- Chức năng kinh doanh chính: Kinh doanh trong lĩnh vực lâm nghiệp.
- Khẩu hiệu công ty: **Bền vững – Lợi ích cộng đồng.**
- Vốn điều lệ: 13.102.000.000 đồng (*Mười ba tỉ, một trăm lẻ hai triệu đồng chẵn*).
- Trụ sở chính: Thủy Bằng, Hương Thủy, Thừa Thiên Huế.
- Điện thoại: 054.3865905; Fax: 054.3865905.
- Website: lamnghieptienphong.com.vn
- Email: lamnghieptienphong@yahoo.com

2. Ngành nghề kinh doanh chính: Trồng rừng; sản xuất và kinh doanh cây giống; khai thác và kinh doanh nhựa thông; kinh doanh, khai thác và chế biến lâm sản; dịch vụ nông lâm nghiệp; thực hiện nhiệm vụ sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích.

3. Quá trình hình thành và phát triển

- Lâm trường Tiên Phong được thành lập tháng 2 năm 1976, nhiệm vụ chính là trồng rừng, QLVR theo các chương trình mục tiêu quốc gia và của tỉnh.

- Từ năm 1976 – 1992: Thực hiện nhiệm vụ trồng rừng theo nguồn vốn ngân sách nhà nước.

- Năm 1992: Lâm trường chuyển thành doanh nghiệp nhà nước để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh lâm nghiệp theo tinh thần Nghị định 388/CP của Chính phủ.

- Từ 1993 – 1998: Thực hiện nhiệm vụ trồng rừng theo dự án 327.

- Từ 1999 – 2005: Thực hiện nhiệm vụ trồng rừng theo dự án 661.

- Ngoài các nhiệm vụ trên, lâm trường còn tham gia hoạt động dự án thuộc các chương trình mục tiêu của tỉnh như: trồng rừng bằng nguồn vốn ngân sách địa phương; trồng rừng theo dự án JBIC; sản xuất và cung ứng hạt giống, cây giống lâm nghiệp; làm chủ dự án trồng cây cao su tiêu điện...

- Từ năm 2006, chuyển đổi thành Công ty TNHH nhà nước một thành viên theo Quyết định số 3726/QĐ-UBND ngày 01/11/2005 của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế về việc chuyển đổi Lâm trường Tiên Phong thành Công ty TNHH nhà nước một thành viên lâm nghiệp Tiên Phong.

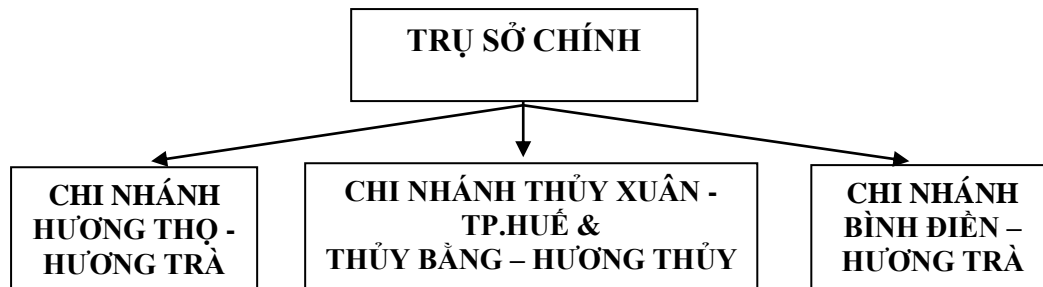
- Từ năm 2016, chuyển đổi thành công ty TNHH MTV 100% vốn nhà nước thực hiện nhiệm vụ sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích.

Tầm nhìn: Là Doanh nghiệp hàng đầu và tiên phong trong lĩnh vực (1) Trồng rừng chất lượng cao, bền vững; (2) Cung cấp giống tốt, chất lượng cao cho trồng rừng; (3) dịch vụ lâm/nông nghiệp, được xây dựng dựa trên thương hiệu, sự trung thực và vì lợi ích của cộng đồng, khách hàng.

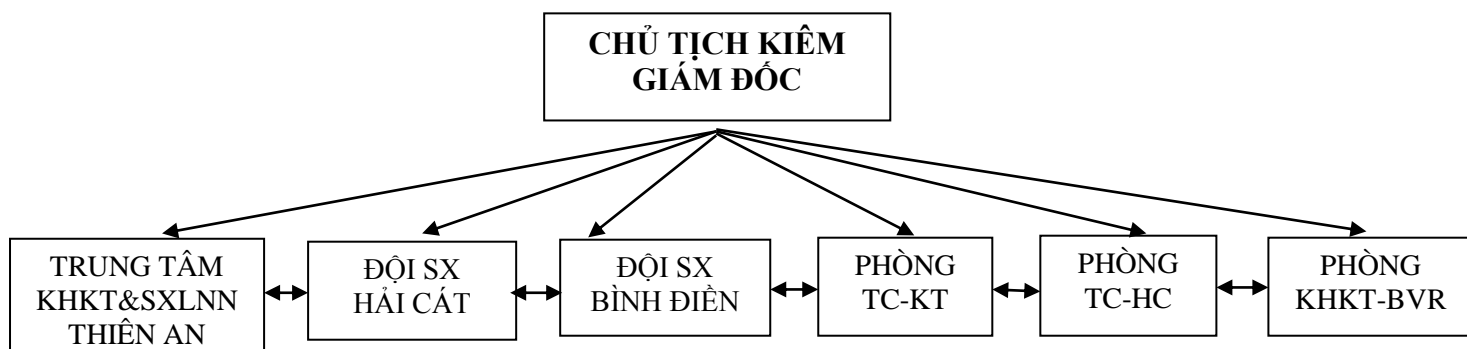
Sứ mệnh: Đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh tế rừng trồng theo hướng phát triển lâm nghiệp đa chức năng, chất lượng các sản phẩm và dịch vụ theo hướng tạo ra giá trị cho khách hàng, người lao động và cộng đồng.

4. Hệ thống tổ chức hoạt động của công ty

4.1. Cơ cấu tổ chức công ty



4.2. Cơ cấu bộ máy công ty



5. Nhân sự công ty

Phân theo trình độ chuyên môn	Số lượng	Tỷ lệ (%)
- Đại học và trên đại học	28	32,55
- Trung cấp và cao đẳng	3	3,48
- Lao động phổ thông	55	63,97
Tổng cộng	86	100,00

6. Tài nguyên rừng và đất lâm nghiệp

TT	Loại đất, rừng	Diện tích (ha)	Ghi chú
	Tổng diện tích quản lý	4.918,9	Chức năng rừng có thể thay đổi theo quy hoạch rà soát theo từng giai đoạn 5 năm của tỉnh
1	Đất có rừng	4.434,9	
1.1	<i>Rừng sản xuất</i>	2.464,8	
-	Keo	2.193,9	
-	Thông	217,1	
-	Keo + Bản địa	53,8	
1.2	<i>Rừng phòng hộ</i>	1.414,5	
-	Thông + Keo	94,4	
-	Thông	982,9	
-	Keo + Bản địa	337,2	
1.3	<i>Rừng đặc dụng</i>	555,6	
-	Thông	555,6	
2	Đất quy hoạch cho trồng rừng	277,0	
2.1	<i>Quy hoạch rừng sản xuất</i>	193,6	
2.2	<i>Quy hoạch rừng phòng hộ</i>	83,4	
3	Đất khe suối, đá nổi	94,6	
4	Đất khác	112,4	

(Nguồn: Quy hoạch 3 loại rừng giai đoạn 2016 - 2020)

7. Các dự án do Công ty làm chủ đầu tư

- Dự án trồng rừng 327: 676,8 ha.
- Dự án trồng rừng 661: 746,8 ha.
- Dự án trồng rừng kinh tế: 1.800 ha.
- Dự án trồng rừng vườn thực vật: 35 ha.
- Dự án lâm sinh khác (PAM, NSDP, JBIC, giống...).
- Dự án xây dựng vườn ươm cây lâm nghiệp chất lượng cao.
- Dự án trồng cao su tiêu điện.

8. Kết quả hoạt động SXKD của công ty

8.1. Kết quả kinh doanh

DVT: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Doanh thu thuần	7.025,9	6.813,2	14.482,1	23.115,4	24.361,5
Giá vốn	5.507,1	5.120,5	9.523,1	15.886,1	16.474,6
Lợi nhuận trước thuế (LNTT)	1.452,1	1.295,2	5.318,5	6.895,8	7.581,5
Lợi nhuận sau thuế (LNST)	1.126,3	1.048,1	3.958,7	5.516,6	6.272,9

8.2. Các chỉ tiêu tài chính

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng tài sản	tr.đ	21.455,3	25.613,8	28.900,6	32.901,9	36.541,4
Vốn điều lệ	tr.đ	7.380,3	7.810,9	8.571,3	11.447,3	13.102,3
Vốn chủ sở hữu	tr.đ	6.042,7	6.549,5	7.009,7	10.474,0	13.102,3
Chỉ tiêu về khả năng thanh toán						
Hệ số thanh toán ngắn hạn	lần	1,44	1,34	1,87	2,32	2,94
Hệ số thanh toán nhanh	lần	0,16	0,06	0,05	0,10	0,15
Chỉ tiêu về cơ cấu vốn						
Hệ số nợ/tổng tài sản	lần	0,54	0,60	0,53	0,45	0,44
Hệ số nợ/vốn CSH	lần	1,19	1,5	1,18	0,85	0,82
Chỉ tiêu về khả năng sinh lời						
Hệ số LNST/doanh thu thuần (ROS)	%	16,03	15,38	27,33	23,86	25,7
Hệ số LNST/vốn CSH (ROE)	%	18,63	16,00	56,40	52,60	54,80
Hệ số LNST/tổng tài sản (ROA)	%	5,24	4,09	13,69	16,70	17,16

(Số liệu SXKD và tài chính năm 2015 là số liệu đã được kiểm toán)

9. Đánh giá chung

Sau 10 năm chuyển đổi thành công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, Công ty đã tạo được thương hiệu, uy tín, vị thế tiên phong trong phát triển trồng rừng và kinh doanh trong lĩnh vực lâm nghiệp:

- Quy mô trung bình nhỏ, SXKD hiệu quả, tỷ suất lợi nhuận khá cao.
- Tài chính lành mạnh; nhiều tài sản được tích lũy, giá trị rừng ngày càng gia tăng và cao hơn giá trị sổ sách.

- Có sản phẩm để kinh doanh.
- Có nhiều tiềm năng để phát triển, mở rộng SXKD.
- Tổ chức ổn định với đội ngũ CBCNV gắn bó với công ty.

Tuy nhiên, Công ty đang đứng trước thách thức cơ bản:

- Quy mô dễ bị tổn thương nếu đất đai tiếp tục bị thu hồi.
- Rủi ro trong SXKD do thiên tai, dịch bệnh khi mà biến đổi khí hậu ngày càng rõ nét và tác động mạnh mẽ.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG CỦA BÊN NGOÀI VÀ NỘI TẠI CỦA CÔNG TY

1. Bối cảnh của thị trường và các tác động của môi trường kinh doanh lâm nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến công ty

- Nền kinh tế thế giới được dự báo sẽ tăng trưởng trở lại trong thời gian sắp tới. Trong nước, chính trị xã hội ổn định; kinh tế có nhiều chuyển biến tích cực, đúng hướng.

- Việc hội nhập kinh tế quốc tế như việc hình thành Cộng đồng chung ASEAN, Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), Hiệp định thương mại tự do với EU... tạo ra những thuận lợi và cơ hội cho sự phát triển mới nhưng cũng đặt ra nhiều thách thức, khó khăn.

- Xuất khẩu lâm sản đang phát huy tiềm năng và tiếp tục tăng trưởng, theo số liệu thống kê, tăng trưởng xuất khẩu lâm sản từ năm 2010 đến 2014 là 3,4 tỉ đô la Mỹ đến 4,0 tỉ năm 2011, 4,7 tỉ năm 2012, 5,6 tỉ năm 2013 và 6,2 tỉ năm 2014, và dự báo tiếp tục tăng trong những năm tiếp theo. Tốc độ tăng giá trị sản xuất ngành lâm nghiệp trong 5 năm từ 2010 – 2014 bình quân gần 6,0%/năm.

- Việc thực hiện Đề án “Tăng cường quản lý khai thác gỗ rừng tự nhiên giai đoạn 2013 – 2020”, dừng khai thác gỗ rừng tự nhiên trên phạm vi cả nước; cũng như việc tăng cường sử dụng gỗ rừng trồng, gỗ có nguồn gốc, xuất xứ trên toàn thế giới cũng là cơ hội cho việc phát triển trồng rừng SXKD trong giai đoạn sắp tới.

- Hành lang pháp lý, cơ chế, chính sách có nhiều thuận lợi cho ngành lâm nghiệp, nhất là trong lĩnh vực trồng rừng.

Tuy nhiên, phải dự liệu đối mặt với những khó khăn, thách thức:

- Hội nhập kinh tế quốc tế sẽ tạo ra sự cạnh tranh gay gắt, quyết liệt.
- Đất đai chưa thật sự ổn định do nhu cầu phát triển của xã hội.
- Biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh.
- Chính sách tín dụng cho phát triển lâm nghiệp còn rất hạn chế

2. Phân tích các yếu tố nội tại của công ty (SWOTS)

2.1. Phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của công ty

2.1.1. Điểm mạnh

- Dễ dàng phát triển năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của công ty bởi công ty có điều kiện về đất đai, địa bàn sản xuất, cơ sở vật chất thuận lợi cho việc phát triển; lực lượng lao động có kinh nghiệm, có tay nghề lâu năm trong lĩnh vực SXKD chính là trồng rừng, SX cây giống. Đội ngũ lãnh đạo, CBCNV-LĐ công ty thật sự làm chủ được kỹ thuật trồng rừng, sản phẩm khai thác từ rừng; kỹ thuật sản xuất cây giống có chất lượng cao; quy trình quản lý và kỹ thuật khai thác nhựa thông.

- Có thương hiệu từ nhiều năm nay bởi công ty được đánh giá cao và có uy tín trong lĩnh vực sản xuất của mình.

- Có bộ máy tổ chức ổn định; đội ngũ tập thể lãnh đạo, CBCNV đoàn kết, luôn cùng phấn đấu với mục tiêu xây dựng và phát triển công ty; có truyền thống của 40 năm hình thành và phát triển.

- Hệ thống rừng trồng SXKD khá hoàn thiện, chất lượng khá cao (rừng trồng bằng cây nuôi cấy mô), phù hợp với định hướng phát triển công ty trong giai đoạn tới.

- Rừng đang được xây dựng để quản lý theo tiêu chí quản lý rừng bền vững quốc tế (FSC).

- Hệ thống vườn ươm được xây dựng khá hoàn chỉnh, đầy đủ các trang thiết bị, cơ sở vật chất (cơ sở nuôi cấy mô, nhà lưới nuôi cấy, hệ thống điện/nước, hệ thống tưới phun...) để phát triển sản xuất giống chất lượng cao.

- Tài chính an toàn, lành mạnh.

2.1.2. Điểm yếu

- Năng lực quản lý, quản trị của một số bộ phận còn yếu, nhất là trong lĩnh vực kinh tế do ít được đào tạo và mang nặng tính chuyên môn.

- Hoạt động quản lý, điều hành, tổ chức thực hiện còn thiếu tính chuyên nghiệp do còn mang nặng tính gia đình, bình quân chủ nghĩa.

- Cơ sở vật chất, trang thiết bị còn rất hạn chế (chỉ kế thừa từ thời kỳ lâm trường quốc doanh đến nay).

- Vốn điều lệ thấp, quy mô trung bình nhỏ, khó thu hút các nhà đầu tư lớn.

2.2. Cơ hội và thách thức của công ty

2.2.1. Cơ hội

- Trồng rừng là lĩnh vực ngày càng được coi trọng do vừa có ý nghĩa môi trường và vừa có ý nghĩa về mặt kinh tế.

- Thị trường ngày càng phát triển do thế giới cũng như trong nước ngày càng chú trọng đến sử dụng sản phẩm từ gỗ rừng trồng.

- Lĩnh vực trồng rừng, khai thác sử dụng gỗ rừng trồng có nhiều cơ hội hợp tác, liên doanh, liên kết do mức sinh lợi trong đầu tư trồng rừng khá tốt.

- Có khả năng phát triển triển thị trường mới trên cơ sở năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tay nghề tiềm ẩn do công ty sở hữu đất đai và địa bàn tương đối thuận lợi.

- Môi trường pháp lý điều tiết ngành cũng như trong hoạt động SXKD ngày càng được hoàn thiện.

- Có cơ hội phát triển mạnh hơn khi công ty được thực hiện thêm hoạt động công ích nhà nước giao.

2.2.2. Thách thức

- Sự chủ động trong SXKD lĩnh vực lâm nghiệp còn hạn chế do phải chịu sự điều chỉnh của Luật bảo vệ và phát triển rừng, Luật Đất đai và các văn bản quy phạm pháp luật khác.

- Đất đai, tư liệu sản xuất chính của Công ty không ổn định, dễ biến động do nhu cầu phát triển của kinh tế xã hội trên địa bàn.

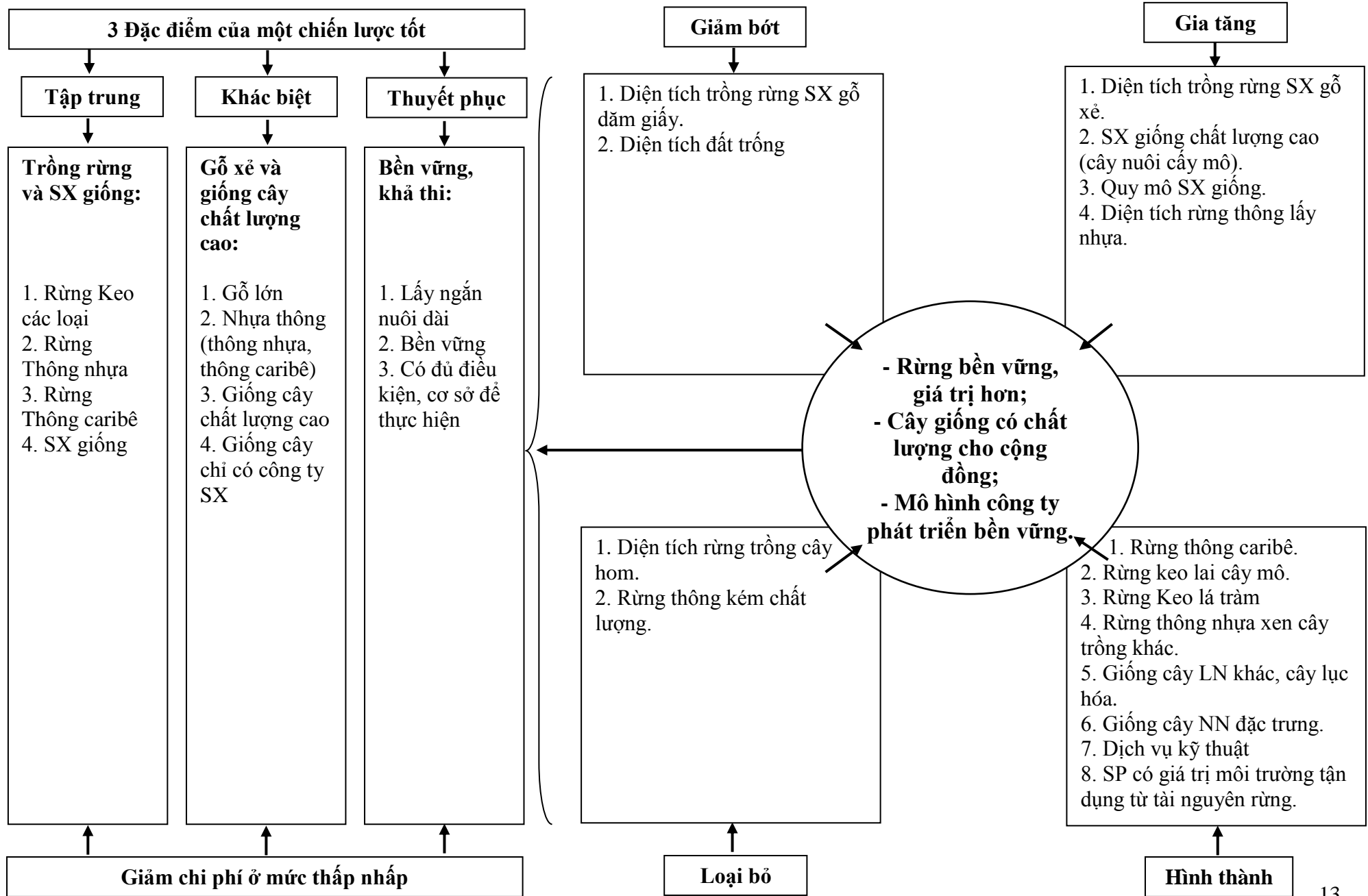
- Thiếu thị trường do phân khúc thị trường hẹp.

- Chu kỳ kinh doanh dài, nhiều rủi ro do chịu ảnh hưởng của thời tiết, bão lụt và biến đổi khí hậu.

2.3. Phân tích ma trận SWOTS

		Yếu tố bên ngoài	
		Cơ hội	Thách thức
Yếu tố bên trong	Điểm mạnh	1. Ổn định đất đai, đẩy mạnh phát triển trồng rừng, đa dạng hóa sản phẩm rừng trồng, chú trọng phát triển trồng rừng cây gỗ lớn. 2. Mở rộng đầu tư SXKD lĩnh vực cây giống trồng rừng, cây giá trị cao. 3. Tận dụng các cơ hội hợp tác, đầu tư để huy động vốn và mở rộng thị trường.	1. Phát huy tay nghề và thương hiệu của công ty để chủ động phát triển SXKD cây giống; tận dụng tối đa mọi năng lực, nguồn lực để chủ động trong sản xuất trồng rừng. 2. Đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng thị trường: sản phẩm gỗ rừng trồng, chế biến từ gỗ rừng trồng, cây giống... 3. Cơ cấu vốn hợp lý để giảm rủi ro trong trồng rừng (sử dụng vốn tự có, liên doanh, liên kết...).
	Điểm yếu	1. Tìm kiếm đối tác có tiềm lực về tài chính, kinh nghiệm quản lý, điều hành.	1. Hợp tác đầu tư. 2. Tăng vốn điều lệ theo lộ trình, tập trung các dự án trọng tâm: trồng rừng gỗ lớn, SXKD giống chất lượng cao... 3. Phát triển nguồn nhân lực xứng tầm: đào tạo nguồn nhân lực hiện có, tuyển dụng người có năng lực về làm việc cho công ty.

3. Chiến lược công ty theo khuôn khổ 4 hành động trên cơ sở mô hình chiến lược phổ quát của Michael Porter (Genetic Strategy)



CHƯƠNG III

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025

1. Định hướng mục tiêu phát triển công ty đến năm 2025

- Duy trì ổn định và chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất để phát triển công ty trong giai đoạn tới.

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng của công ty trên các chỉ tiêu:

+ Doanh thu tăng trưởng bình quân năm: 8,5%.

Trong đó: . Giai đoạn 2016 – 2020: 7,0%.

. Giai đoạn 2021 – 2025: 10%.

+ Lợi nhuận sau thuế tăng trưởng bình quân năm: 8,5%.

Trong đó: . Giai đoạn 2016 – 2020: 7,0%.

. Giai đoạn 2021 – 2025: 10%.

- Tiếp tục khẳng định vai trò tiên phong trong lĩnh vực trồng rừng, sản xuất giống; phấn đấu trở thành một trong những công ty kinh doanh rừng trồng hàng đầu trên địa bàn miền trung.

- Xây dựng công ty phát triển toàn diện trên cơ sở lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là trồng rừng, sản xuất giống; không ngừng phát triển, khẳng định thương hiệu; đa dạng hóa sản phẩm; từng bước chuyển dịch cơ cấu doanh thu, tạo nguồn thu ổn định thường xuyên từ rừng trồng và SXKD giống.

- Trở thành công ty có cơ cấu hợp lý, có thương hiệu uy tín, hệ thống quản trị tiên tiến, có trình độ quản lý chuyên nghiệp thông qua xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

- Vững mạnh về tổ chức, phát huy mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

Tóm lại, chiến lược công ty giai đoạn 2016 - 2025 là “Tăng trưởng tập trung, phát triển bền vững” với trọng tâm 1/ Tối đa hóa giá trị doanh nghiệp và 2/ Nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng và phát triển thị trường.

2. Các chiến lược cụ thể của công ty giai đoạn 2016 – 2025

2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm

Sản phẩm chủ yếu hiện nay của công ty là gỗ nguyên liệu giấy từ cây keo lai, cây giống keo lai mô/hom trồng rừng và nhựa thông. Trong xu thế quỹ đất có khả năng ngày càng bị thu hẹp do nhu cầu phát triển của xã hội; nguy cơ rủi ro do thiên tai bão lụt, dịch bệnh; công ty cần phải phát triển các dòng sản phẩm có giá trị cao, mức độ rủi ro thấp vừa đáp ứng nhu cầu của thị trường vừa có thể khai thác lâu dài, đó là:

- Gỗ xẻ các loài keo, tập trung gỗ cây keo lai, keo lá tràm được trồng từ cây nuôi cấy mô, từ hạt giống có chất lượng cao; kết hợp một phần tỉ lệ hợp lý gỗ dăm giấy để đảm bảo lấy ngắn nuôi dài trong trồng rừng kinh doanh gỗ xẻ, giá trị cao.

- Gỗ các loài cây giá trị cao như thông caribê, xoan, sến...

- Cây giống lâm nghiệp chất lượng cao theo phương châm đa dạng hóa loài (keo lai, lá tràm, tai tượng, lưỡi liềm, thông caribê, bản địa...) và đa dạng hóa chủng loại (mô, hom, hạt).

- Cây giống nông nghiệp giá trị cao (hoa lan, gừng, chuối...); sản phẩm của cây nông nghiệp giá trị cao (hoa lan thành phẩm, gừng củ)...

- Cây trồng cảnh quan/đô thị.

- Hạt giống cây lâm nghiệp: keo lá tràm, keo tai tượng, keo lưỡi liềm, thông caribê...

- Nhựa thông caribê.

2.2. Chiến lược hợp tác, liên doanh

- Hợp tác, liên doanh đầu tư chế biến gia công sản phẩm từ gỗ rừng trồng của công ty với các đối tác chuyên sản xuất hàng mộc chế biến.

- Hợp tác, liên doanh trong trồng rừng trên đất công ty quản lý với các đối tác có nhu cầu gỗ cho chế biến hoặc trồng rừng trên đất của người dân.

- Hợp tác, liên doanh trong sản xuất giống cây lâm nghiệp, cây nông nghiệp giá trị cao, sản phẩm của cây nông nghiệp giá trị cao.

- Hợp tác, liên doanh trong sản xuất, cung cấp cây trồng cảnh quan/đô thị.

2.3. Chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế công ty

Công ty hiện đang sở hữu quỹ đất tương đối thuận lợi cho phát triển trồng rừng, mặt bằng, cơ sở vật chất và nguồn nhân lực cho sản xuất giống chất lượng cao. Vì vậy, việc hình thành và phát triển “chuỗi giá trị” từ sản xuất giống đến trồng rừng năng suất, chất lượng, giá trị cao là khá thuận lợi và dễ dàng thực hiện được.

Do vậy, chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế công ty là:

- Cạnh tranh về chất lượng gỗ xẻ thông qua việc kéo dài chu kỳ kinh doanh rừng (trên 10 năm). Với chu kỳ này, chất lượng gỗ sẽ tốt hơn, giá trị cao hơn bởi gỗ sẽ đảm bảo được đường kính và độ bền của gỗ trong sản xuất.

- Cạnh tranh về chủng loại gỗ thông qua việc đa dạng sản phẩm gỗ như: gỗ keo lai, keo lá tràm, thông caribê...

- Cạnh tranh về chất lượng và chủng loại cây giống thông qua việc đa dạng hóa loài và đa dạng hóa chủng loại, tiến tới sản xuất và cung ứng các giống cây vừa phù hợp với mục tiêu, vừa chống chịu được các rủi ro trong trồng rừng.

- Cạnh tranh về giá thông qua mở rộng quy mô sản xuất; tiết kiệm chi phí; hình thành chuỗi giá trị từ khâu sản xuất giống đến trồng rừng, chế biến, tiêu thụ... và gỗ có nguồn gốc xuất xứ (chứng chỉ rừng).

2.4. Chiến lược phát triển quy mô thông qua tăng vốn sản xuất kinh doanh

Vốn điều lệ hiện nay của công ty là khá thấp so với năng lực sản xuất kinh doanh của công ty (13,102 tỉ đồng). Do vậy, để phát triển và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đồng thời duy trì lợi thế cạnh tranh, công ty cần tăng vốn điều lệ, nâng cao năng lực tài chính, qua đó, công ty sẽ chủ động hơn về nguồn lực trong đầu tư, mở rộng sản xuất. Đồng thời, thông qua quá trình huy động, công ty sẽ tìm kiếm các đối tác có năng lực tài chính và kinh nghiệm quản lý để liên kết, hợp tác, mở rộng SXKD.

2.5. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực là rất cần thiết. Vì vậy, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần tập trung vào chất lượng, thường xuyên đào tạo/đào tạo lại lực lượng tại chỗ, xây dựng đội ngũ kế thừa xứng tầm; có chính sách thu hút nguồn nhân lực; bố trí công việc đúng người, đúng việc nhằm khai thác tối đa khả năng của người lao động; tạo môi trường làm việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

3. Các nhóm giải pháp

3.1. Tái cơ cấu công ty

Thực hiện chủ trương tái cơ cấu doanh nghiệp, Công ty xác định các nội dung tái cơ cấu như sau:

- Tái cơ cấu tổ chức bộ máy, nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành và trình độ chuyên môn của nhân viên.

- Tái cơ cấu đầu tư, tập trung đầu tư trồng rừng kinh doanh gỗ xẻ chất lượng cao và sản xuất giống quy mô lớn.

- Tái cơ cấu về tài chính, xác định khả năng phân tích dự báo thị trường, phân tích tài chính và phương thức sử dụng hiệu quả nguồn lực công ty, lựa chọn các hình thức huy động vốn và xác định các chi phí bảo đảm hiệu quả; tính toán các phương thức kinh doanh sản phẩm, thời điểm kinh doanh thích hợp để có lợi nhuận tốt nhất, bền vững nhất.

3.2. Quản trị rủi ro

- Mục đích nhằm hạn chế thấp nhất những tác động tiêu cực do các rủi ro trong sản xuất kinh doanh gây ra. Các rủi ro từ thiên tai bão lụt làm giảm năng suất, chất lượng rừng; rủi ro thị trường từ giá sản phẩm, tiêu thụ sản phẩm...

- Nội dung quản trị rủi ro bao gồm: nâng cao khả năng dự phòng, cẩn trọng trong đầu tư, tiết kiệm trong chi phí, linh hoạt trong việc huy động vốn đầu tư kinh doanh...

3.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy nhân sự

- Xây dựng, tổ chức bộ máy khoa học, cơ cấu lao động hợp lý; đánh giá, làm rõ, phân công trách nhiệm rõ ràng, có sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng/ban/bộ phận để nâng cao tính chuyên môn, cùng nhau thực hiện chức năng, nhiệm vụ cốt lõi của công ty là phát triển bền vững, hiệu quả.

- Xây dựng hệ thống lương, thưởng, phúc lợi dựa trên nguyên tắc công bằng, công khai để có những đãi ngộ thích hợp theo năng lực thực tế của người lao động.

- Tiếp tục duy trì và phát huy tính ổn định của bộ máy tổ chức, làm tốt công tác quy hoạch cán bộ để đảm bảo thống nhất và ổn định của bộ máy.

- Xây dựng và phát huy môi trường làm việc thân thiện, có bản sắc văn hóa riêng của doanh nghiệp.

- Xây dựng hệ thống công cụ quản lý, đánh giá, phân tích hiệu quả công việc từng phòng/ban/bộ phận cũng như của từng nhân viên để đánh giá chính xác, khách quan hiệu quả công việc, đồng thời thấy được điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên trong công việc.

3.4. Quản trị doanh nghiệp

- Xây dựng hệ thống quản trị minh bạch theo đúng quy định.

- Hoàn chỉnh và thực hiện tốt Điều lệ và quy chế quản trị công ty.

- Hoàn chỉnh các quy chế quản lý, kiểm tra, giám sát nội bộ; ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, nâng cao hiệu quả quản lý của công ty.

- Cập nhật, bổ sung, vận hành nghiêm túc quy trình quản lý rừng bền vững theo tiêu chuẩn “quản lý rừng bền vững quốc tế FSC”.

- Tiến tới xây dựng và vận hành công ty theo quy trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

3.5. Dự án, sản phẩm và tiếp thị

- Đẩy nhanh việc thực hiện trồng rừng kinh doanh gỗ xẻ từ cây giống nuôi cấy mô hoặc hạt giống chất lượng cao, **đến năm 2020 đạt 2.200 ha rừng trồng keo các loại.**

- Phát triển rừng trồng cây gỗ có giá trị khác như thông caribê, xoan, cây bản địa... đáp ứng nhu cầu gỗ của thị trường và đảm bảo kinh doanh rừng bền vững, **đến năm 2025 đạt 300 ha.**

- Đẩy mạnh việc sản xuất cây giống chất lượng cao từ nuôi cấy mô, từ hạt giống có chất lượng thu hoạch từ rừng giống được công nhận, từ giâm hom để phục vụ nhu cầu trồng rừng trên địa bàn trong và ngoài tỉnh với **quy mô 10 triệu cây/năm.**

- Hình thành vườn ươm **5 ha – 10 ha kinh doanh cây trồng đô thị, cảnh quan**, phục vụ nhu cầu phát triển đô thị.

- Đẩy mạnh sản xuất cây hoa lan, cây hoa, cây cảnh đáp ứng nhu cầu của người dân cũng như phục vụ du lịch trên địa bàn tỉnh và trong khu vực.

- Nghiên cứu, phát triển sản xuất cây giống nông nghiệp phục vụ nhu cầu trồng cây của người dân trên địa bàn nông thôn miền núi, tiến tới sản xuất các sản phẩm nông nghiệp: chuối, gừng, cây ăn quả...

- Đa dạng hóa phương thức kinh doanh (bán sỉ, bán lẻ, hợp tác, liên kết...)

- Đa dạng hóa sản phẩm

- Nghiên cứu phân khúc thị trường để chọn lựa sản xuất các sản phẩm theo nhu cầu của thị trường

- Du lịch cảnh quan, sinh thái

- Tạo sự khác biệt trong sản phẩm kinh doanh của công ty, mang dấu ấn công ty với phương châm chất lượng, dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

3.6. Tài chính

- Đảm bảo vốn hoạt động của công ty phù hợp với quy mô đầu tư bằng các giải pháp:

+ Tập trung vốn cho các dự án tạo ra sản phẩm chính: rừng trồng gỗ lớn, vườn ươm giống công nghệ cao...

+ Hợp tác kinh doanh, liên doanh với các nhà đầu tư và các đối tác có năng lực tài chính; huy động vốn với nhiều hình thức như góp vốn, vay vốn...

- Tiết kiệm chi phí, tăng cường quản trị rủi ro, dự phòng nguồn vốn để công ty ổn định hoạt động trong bất kỳ hoàn cảnh nào; tính toán hiệu quả của từng công việc, dự án để điều chỉnh kịp thời việc đầu tư kinh doanh, đảm bảo hiệu quả tốt nhất.

- Cân đối dòng tiền đảm bảo chủ động, hiệu quả và tránh được những rủi ro bất trắc của thị trường.

CHƯƠNG IV

KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

Sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực lâm nghiệp, đặc biệt là trồng rừng là lĩnh vực SXKD đặc thù, cần thời gian và chiến lược lâu dài, bền vững. Vì vậy, kế hoạch SXKD 5 năm 2016 – 2020 của công ty phải phù hợp và thuộc vào cả hai giai đoạn của chiến lược 10 năm 2016 – 2025, cụ thể:

* Giai đoạn 1 (2016 – 2020): Duy trì, ổn định, tập trung đầu tư, chuẩn bị nguồn lực sẵn sàng cho giai đoạn 2021 – 2025 và sau 2025.

* Giai đoạn 2 (2021 – 2025): Phát triển nhanh, bền vững khi nguồn lực đã đủ, tiếp tục đầu tư phát triển cho giai đoạn 2026 – 2030.

Kế hoạch 2016 – 2020 được xây dựng trên cơ sở và dự báo sau:

- Tiềm lực tài chính, tài sản và các sản phẩm sẵn có của công ty hiện nay có thể đảm bảo duy trì hoạt động kinh doanh liên tục trong 5 năm tới.

- Các dự án (trồng rừng, vườn ươm sản xuất giống chất lượng cao...) được đầu tư bài bản, có quy mô và đang phát huy hiệu quả.

- Nhu cầu thị trường về sản phẩm của công ty (gỗ xẻ, cây giống chất lượng cao...) có xu hướng tăng.

- Sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung, lâm nghiệp nói riêng luôn gặp khó khăn, nhiều rủi ro; việc tăng doanh thu, lợi nhuận hàng năm trong SXKD thuộc lĩnh vực này là rất khó khăn.

Vì vậy, kế hoạch 5 năm được xây dựng là để có cơ sở xem xét, tính toán đầu tư và triển khai chiến lược lâu dài của công ty. Tuy nhiên, tùy vào tình hình thực tế để có điều chỉnh kế hoạch phù hợp với tình hình chung vừa đảm bảo định hướng chiến lược của công ty.

KẾ HOẠCH KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2016 – 2020

ĐVT: triệu đồng.

STT	CHỈ TIÊU	NĂM				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Doanh thu	25.500	27.285	29.195	31.238	33.424
	Tỉ lệ tăng doanh thu		7%	7%	7%	7%
2	Lợi nhuận sau thuế	6.300	6.740	7.210	7.715	8.255
	Tỉ lệ tăng lợi nhuận		7%	7%	7%	7%
3	Vốn điều lệ	15.000	17.000	19.200	21.500	24.000

1. Kế hoạch triển khai các dự án

- Trong 05 năm 2016 – 2020 tập trung khai thác **1.000 ha** rừng trồng cây hom để trồng thay thế bằng **rừng trồng từ cây nuôi cấy mô kinh doanh gỗ xẻ**; tận dụng đất đai để trồng mới thêm **500 ha rừng trồng từ cây nuôi cấy mô, thông caribê...** Kết hợp khai thác, trồng rừng, đầu tư thêm hệ thống đường lâm nghiệp để thuận lợi cho công tác QLBR, trồng và khai thác rừng sau này.

- Đầu tư mở rộng vườn ươm sản xuất giống, tiến tới **xây dựng thành trung tâm sản xuất giống công nghệ cao cung cấp giống cho khu vực cả cây giống lâm nghiệp/nông nghiệp** (vườn ươm Thiên An, Hải Cát), cung cấp giống cây bản địa/cây lục hóa (vườn ươm Bình Thành).

2. Kế hoạch vốn

- Trên cơ sở kế hoạch triển khai dự án, kế hoạch vốn trong 05 năm tới là phải đảm bảo đáp ứng nhu cầu vốn cho hoạt động đầu tư của công ty, đồng thời đảm bảo sự tăng trưởng vốn phù hợp với quy mô. Các giải pháp là:

+ Sử dụng có hiệu quả nguồn vốn từ khai thác rừng để đầu tư trở lại cho trồng rừng, mở rộng sản xuất vườn ươm.

+ Huy động vốn góp của người lao động đầu tư trồng rừng, nâng cao hiệu quả trong trồng rừng, quản lý bảo vệ rừng, đảm bảo rừng phát triển chất lượng, năng suất cao.

+ Vay vốn từ các tổ chức tín dụng; hợp tác đầu tư; liên doanh, liên kết.

- **Vốn đầu tư giai đoạn 2016 – 2020: 40 tỉ đồng;**

Trong đó: + Trồng rừng: 35 tỉ đồng.

+ Đầu tư khác (vườn ươm,...): 5 tỉ đồng.

- **Nguồn vốn đầu tư:** Vốn tự có 70%; vốn vay 15%; huy động khác 15%.

3. Kế hoạch doanh thu – lợi nhuận

- Doanh thu: Đảm bảo nhu cầu vốn cho hoạt động đầu tư, cân đối được dòng tiền qua từng niên độ; cân đối hài hòa giữa tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, phù hợp với từng thời kỳ.

- Lợi nhuận sau thuế: Đảm bảo phân phối lợi nhuận, không phải dùng lợi nhuận của các năm trước để phân phối; đảm bảo tốc độ tăng trưởng phù hợp với từng thời kỳ.

Sản phẩm giai đoạn 2016 – 2020 tập trung chủ yếu là gỗ rừng trồng (có chứng chỉ rừng FSC) và giống cây lâm nghiệp chất lượng cao.

CHƯƠNG V

THAY LỜI KẾT

Chiến lược này được xây dựng trên cơ sở được phân tích, đánh giá và dự báo tình hình kinh tế, nhu cầu thị trường, định hướng và xu thế phát triển SXKD trong lĩnh vực lâm nghiệp; tiềm năng và cơ hội; khó khăn và thách thức trong SXKD thuộc lĩnh vực nông nghiệp nói chung, lâm nghiệp nói riêng của công ty hiện nay cũng như giai đoạn tiếp theo.

Chiến lược này xác định mô hình quy mô phát triển công ty trong 10 năm tới là Công ty TNHH một thành viên. Trong tương lai theo định hướng sắp xếp doanh nghiệp nhà nước, nếu cổ phần hóa thì sẽ xây dựng thành công ty cổ phần có cơ cấu hợp lý, có trình độ quản trị đáp ứng những thông lệ tốt nhất của công ty niêm yết.

Công ty lựa chọn chiến lược “*Tăng trưởng tập trung, phát triển bền vững*” với trọng tâm là “*Tối đa hóa giá trị doanh nghiệp và nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng và phát triển thị trường*”.

Để thực hiện chiến lược, công ty phải thực hiện nghiêm túc những chiến lược cụ thể và giải pháp đã được đề ra trong nội dung bản chiến lược với tinh thần trách nhiệm và quyết tâm cao của toàn thể CBCNV-LĐ công ty.

Trên cơ sở chiến lược tổng thể này, từng đơn vị trực thuộc, bộ phận liên quan xây dựng “chiến lược chức năng” phù hợp và thích ứng như tổ chức nhân

sự, đầu tư dự án, kinh doanh tiếp thị, huy động nguồn vốn, hợp tác đầu tư... để thực hiện tốt chiến lược đề ra.

Bản chiến lược này có thể chưa bao quát đầy đủ nhất các vấn đề nội tại của công ty, cũng như nhận định bên ngoài chưa được đầy đủ và trước những biến động khó lường của môi trường kinh doanh, chiến lược hiệu quả là chiến lược thích ứng với sự thay đổi tại từng thời điểm, do vậy đòi hỏi rất nhiều vào khả năng điều hành và không ngừng hiệu chỉnh, cập nhật chiến lược cho phù hợp với từng thời kỳ nhưng vẫn đảm bảo mục tiêu dài hạn đề ra./.

**CHỦ TỊCH
KIÊM GIÁM ĐỐC CÔNG TY**