

Tp. Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2012

**ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2016, TẦM NHÌN ĐẾN 2020
VÀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2012**

Phần 1. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2016

I. CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1. Dự báo tình hình

1.1. Cuộc khủng hoảng kinh tế tài chính toàn cầu vẫn còn tác động mạnh đến kinh tế thế giới và Việt Nam. Nền kinh tế nước ta vẫn còn nhiều khó khăn và thách thức.

1.2. Tình hình xăng dầu thế giới diễn biến phức tạp, giá có xu hướng tăng.

1.3. Cơ chế kinh doanh xăng dầu trong nước chưa phù hợp với cơ chế thị trường.

1.4. Các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu đều tập trung thực hiện chiến lược mở rộng mạng lưới bán lẻ xăng dầu, tình hình thị trường sẽ ngày càng cạnh tranh quyết liệt.

1.5. Nhà nước sẽ đẩy mạnh kinh doanh các loại xăng có chất lượng cao, nhiên liệu sạch để đáp ứng nhu cầu của các loại xe đời mới. Vì vậy Công ty cũng phải có sự thay đổi công nghệ cho phù hợp.

1.6. Thành phố phát triển vận tải hành khách công cộng, hạn chế xe cá nhân lưu thông trong thành phố.

1.7. Lộ trình tăng lương tối thiểu của Nhà nước sẽ làm cho nhiều khoản chi phí của Doanh nghiệp tăng cao như: Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh của Công ty.

1.8. Chính phủ sẽ cải cách và tái cơ cấu mạnh mẽ nền kinh tế trong quá trình thực hiện 3 đột phá của Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2011-2020. Đây vừa là cơ hội, đồng thời cũng là thách thức đối với COMECO.

1.9. Trong lộ trình Chính phủ triển khai quy hoạch phát triển hệ thống dự trữ dầu thô và các sản phẩm xăng dầu của Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2025, sẽ là môi trường thuận lợi để COMECO triển khai đầu tư sử dụng hơn 20 ha (mặt tiền sông Sài Gòn) tại Nhơn Trạch, Đồng Nai sao cho có hiệu quả nhất.

2. Phân tích môi trường kinh doanh

2.1. Điểm mạnh (S)

2.1.1. COMECO có cơ sở vật chất kỹ thuật khá tốt với quỹ đất 261.894 m², tọa lạc ở những vị trí thuận lợi cho việc phát triển SXKD. Trong đó, có 33 Chi nhánh bán lẻ xăng dầu rộng khắp trên Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận; trên 20 ha đất ở Nhơn Trạch, Đồng Nai của Dự án Tổng kho Xăng dầu COMECO.

2.1.2. Thương hiệu COMECO được định vị trên thương trường và cũng là thương hiệu mạnh trong ngành kinh doanh bán lẻ xăng dầu. COMECO hiện đang đứng thứ 2 trong kinh doanh phân phối bán lẻ xăng dầu tại thị trường TP.HCM sau Xí nghiệp bán lẻ Xăng dầu thuộc Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex).

2.1.3. Tình hình tài chính lành mạnh, minh bạch. Mức tăng trưởng ổn định và khá cao, bình quân 23%/năm (2001-2011).

2.1.4. Đội ngũ CBCNV nhiệt tình, năng động và giàu kinh nghiệm, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu.

2.1.5. Chuẩn mực quản lý kinh doanh ngày càng hoàn thiện theo tiêu chí của các hệ thống quản lý tiên tiến trên thế giới; Văn hóa COMECO ngày càng phát triển; môi trường làm việc ngày càng tốt hơn.

2.2. Điểm yếu (W)

2.2.1. Chưa chủ động được nguồn hàng và giá bán.

2.2.2. Thông tin thị trường, đối thủ và marketing đôi khi còn chậm.

2.2.3. Đầu tư nhân lực chưa theo kịp tốc độ phát triển của COMECO.

2.2.4. Vi tính hóa quản trị còn chậm.

2.2.5. Thông tin nội bộ đôi khi chưa thông suốt.

2.3. Cơ hội (O)

2.3.1. Tình hình chính trị trong nước ổn định; cơ cấu kinh tế đang chuyển dịch theo hướng dịch vụ và công nghiệp.

2.3.2. Các khu đô thị, khu công nghiệp của Thành phố phát triển nhanh.

2.3.3. Chính phủ triển khai quy hoạch phát triển hệ thống dự trữ dầu thô và các sản phẩm xăng dầu của Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2025, sẽ là môi trường thuận lợi để COMECO triển khai đầu tư các sản phẩm hóa dầu tại 20 ha đất Nhơn Trạch, Đồng Nai.

2.3.4. Xăng dầu là mặt hàng chiến lược, chưa có sản phẩm thay thế hữu hiệu. Cơ chế kinh doanh xăng dầu dần theo hướng thị trường.

2.3.5. Dự kiến đến năm 2015, xăng dầu “nội” cung cấp cho thị trường sẽ chiếm khoảng 50-60%; giá cả và nguồn cung xăng dầu sẽ thuận lợi hơn.

2.4. Nguy cơ (T)

2.4.1. Giá xăng dầu thế giới có xu hướng tăng cao và không ổn định, vốn cho KD tăng.

2.4.2. Nhiều khả năng các doanh nghiệp nước ngoài được phép kinh doanh xăng dầu tại Việt Nam. Nhiều khoản chi phí tăng cao, chiết khấu hoa hồng giảm mạnh sẽ làm giảm hiệu quả kinh doanh của Công ty.

2.4.3. Hạn chế phát triển cửa hàng xăng dầu trong nội đô, các cửa hàng hiện hữu của Công ty phải điều chỉnh lại theo quy hoạch hoặc di dời.

2.4.4. Công tác quản lý kinh doanh xăng dầu của Nhà nước vẫn còn nhiều bất cập về giá cả, chất lượng,... cơ chế chính sách kinh doanh xăng dầu chưa theo kịp với thị trường.

2.4.5. Các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu đều tập trung thực hiện chiến lược mở rộng mạng lưới bán lẻ xăng dầu, tình hình thị trường sẽ ngày càng cạnh tranh quyết liệt.

II. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2016 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN 2020

1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu chiến lược của COMECO đến năm 2020: Tập trung nguồn lực cho việc phát triển ngành kinh doanh xăng dầu ; thực hiện Chiến lược đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh ; Phát triển nguồn nhân lực ; phát triển Văn hóa, Thương hiệu COMECO ; phấn đấu đưa COMECO trở thành: **“COMECO : Thương hiệu của chất lượng dịch vụ và là số 1 về chất lượng dịch vụ trong kinh doanh hóa dầu tại Việt Nam** (trực chính là xăng dầu)”. Đồng thời thực hiện tốt việc bảo vệ môi trường sinh thái, bảo vệ sức khỏe cộng đồng; đảm bảo lợi ích của Nhà nước, Cổ đông và Người lao động.

2. Mục tiêu cụ thể đến 2016

2.1. Tiếp tục nâng cao thị phần bán lẻ xăng dầu; phấn đấu mức tăng trưởng bình quân hàng năm tối thiểu 10%.

2.2. Đầu tư mở rộng thêm tối thiểu 8 Chi nhánh xăng dầu mới.

2.3. Xây dựng hệ thống đại lý bán lẻ xăng dầu hiện nay từ 30 đại lý lên 60 đại lý.

2.4. Xây dựng nhà máy pha chế dầu nhờn COMECO; các sản phẩm hóa dầu và có thể khai thác các ngành hàng khác dưới nhiều hình thức đầu tư tại hơn 20 ha đất của Dự án Tổng kho Xăng dầu COMECO ở Nhơn Trạch, Đồng Nai.

2.5. Đầu tư công nghệ SXKD và quản lý theo hướng hiện đại, đặc biệt là đầu tư để kinh doanh nhiên liệu sạch.

2.6. Đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, khai thác tối đa quỹ đất để phát triển SXKD.

2.7. Đào tạo nguồn nhân lực đủ để đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.8. Bảo toàn và phát triển vốn; quản lý an toàn tài chính, sử dụng vốn hiệu quả phù hợp với chiến lược phát triển của Công ty.

2.9. Duy trì và cải tiến Hệ thống Quản trị Chất lượng toàn diện. Đảm bảo an toàn cháy nổ tại các Chi nhánh xăng dầu (CNXD).

2.10. Tiếp tục xây dựng Văn hóa và phát triển Thương hiệu COMECO bền vững trên thương trường; đồng thời đề tăng khả năng cạnh tranh trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty.

3. Chiến lược và các giải pháp thực hiện

C/ LƯỢC	NỘI DUNG	CÁCH THỰC HIỆN
Chiến lược tăng trưởng tập trung	Nâng cao chất lượng dịch vụ	- Đảm bảo số lượng, chất lượng xăng dầu cung cấp theo quy định. - Niêm yết giá bán công khai, rõ ràng. Giao hàng đúng thời gian. - Cung cấp và tư vấn đầy đủ thông tin về sản phẩm để khách hàng yên tâm sử dụng. Có các chương trình khuyến mãi phù hợp. - Hồ sơ, chứng từ mua bán đầy đủ, nhanh chóng, chính xác và đúng qui định - Thực hiện đúng qui trình bán hàng, tỏ rõ sự thân thiện, nói lời “cảm ơn” sau khi bán hàng. - Môi trường, cảnh quan tại các CNXD an toàn, sạch đẹp, đảm bảo an ninh trật tự và PCCC. - Đa dạng hóa các hình thức thanh toán.
	Đầu tư phát triển mạng lưới, nâng cấp cơ sở hạ tầng.	- Đầu tư phát triển hệ thống chi nhánh bán lẻ xăng dầu dưới nhiều hình thức như : mua, thuê đất xây dựng cây xăng, mua hoặc thuê cây xăng có sẵn,... - Giữ và phát triển đại lý; hợp tác kinh doanh; - Mở rộng kinh doanh ở các CNXD còn tiềm năng.
Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa	Phát triển các giá trị gia tăng cộng thêm cho khách hàng	- Duy trì tốt dịch vụ cung cấp vật tư, dầu nhờn, rửa xe, thay nhớt, phiếu nhiên liệu, thẻ thanh toán, ... - Khai thác các dịch vụ tiện ích khác tại CNXD. - Khai thác hết công suất cho thuê Cao ốc Văn phòng COMECO.
Chiến lược hội nhập	Chọn đối tác để liên kết, hợp tác kinh doanh	- Chọn đối tác có năng lực, kinh nghiệm để hợp tác, liên kết phát triển kinh doanh, khai thác dự án Tổng kho Xăng dầu COMECO tại Nhơn Trạch, Đồng Nai và mở rộng ngành nghề kinh doanh. - Đầu tư vào các hoạt động kinh doanh của khách hàng; có chính sách hỗ trợ đầu tư cho khách hàng.

Chiến lược chức năng	Marketing để Phát triển thị trường	- Tăng cường dịch vụ sau bán hàng để giữ khách hàng. - Mở rộng thị trường bán sỉ, bán lẻ xăng dầu tại TP.HCM và các tỉnh lân cận. - Mở rộng thị trường ra các tỉnh miền Đông Nam Bộ.
	Đầu tư, phát triển cơ sở hạ tầng	- Đầu tư vào công nghệ thông tin để tăng cường cho công tác quản lý. - Cải tạo, nâng cấp và đầu tư các mặt bằng còn trống. - Tiếp tục đầu tư thiết bị để đẩy mạnh việc bán hàng thanh toán qua thẻ. - Nghiên cứu sử dụng trụ bơm với các hình thức đa dạng hơn cho thích hợp với từng loại hình chi nhánh xăng dầu.
	Huấn luyện, đào tạo để tạo sự khác biệt nhằm tăng cạnh tranh trong kinh doanh	- Huấn luyện, đào tạo để nâng cao nhận thức, trình độ chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng phục vụ. - Xây dựng một nền Văn hóa COMECO mạnh chính là sự khác biệt giữa COMECO với các đối thủ cạnh tranh và là chìa khóa cho sự thành công trong tương lai. - Hệ thống thu thập và xử lý thông tin từ khách hàng, nhà cung cấp, người lao động và các bên có liên quan.
	Bảo toàn và phát triển vốn	- Huy động vốn. - Tìm tổ chức tín dụng để vay vốn với lãi suất thấp. - Quản lý tốt tài chính, công nợ, không để xảy ra nợ xấu.
	Quan tâm lợi ích của các bên liên quan	- Đối với khách hàng: Tạo cho khách hàng có cơ hội được phục vụ tốt; nhiều cơ hội lựa chọn sản phẩm, giá cả phù hợp, mua hàng thuận tiện, an tâm về số lượng, chất lượng. Đầu tư hỗ trợ khách hàng. - Nhà cung ứng: Có cơ hội bán được hàng nhiều hơn, gia tăng thị phần, tăng khả năng cạnh tranh. Có cơ hội hợp tác phát triển sản phẩm và dịch vụ mới cùng COMECO. - Cổ đông: Vốn được bảo toàn và phát triển. - Người lao động: Có việc làm và thu nhập ổn định, đời sống được cải thiện, có cơ hội thăng tiến; được làm việc trong môi trường tốt; được quan tâm bảo vệ sức khỏe. - Cộng đồng dân cư, xã hội: Bảo vệ môi trường sống tốt hơn, làm tăng vẻ đẹp mỹ quan và văn minh đô thị, điều kiện về vật chất và tinh thần cho cộng đồng, làm tốt công tác từ thiện, xã hội,...

Phần 2. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2012

1. Kế hoạch SXKD năm 2012

Từ định hướng Chiến lược trên, HĐQT Công ty trình ĐHCĐ Kế hoạch SXKD năm 2012 như sau:

- Tổng doanh thu : 5.200 tỷ đồng.
- Lợi nhuận sau thuế: 33 tỷ đồng.
- Chi cổ tức : 18%/VĐL.

2. Các biện pháp thực hiện

2.1. Mở rộng và phát triển hệ thống mạng lưới các Chi nhánh bán lẻ xăng dầu. Sửa chữa các CNXD phù hợp với các quy định và tận dụng thế mạnh của các CNXD, đặc biệt là các CNXD trong nội thành.

2.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ bằng cách duy trì tốt và ngày càng hoàn thiện Quy trình bán hàng.

2.3. Tiếp tục phát triển các ngành nghề có tính tương hỗ trong các Chi nhánh bán lẻ xăng dầu.

2.4. Cải tiến và nâng cao chất lượng trụ bơm điện tử COMECO.

2.5. Khai thác hết công suất Cao ốc Văn phòng COMECO; phát triển hợp tác, liên doanh khai thác kinh doanh kho bãi.

2.6. Quản lý chặt chẽ tình hình kinh doanh và công nợ.

2.7. Áp dụng các Sáng kiến, Giải pháp mới để tiết kiệm. Duy trì tốt các phong trào thi đua.

2.8. Thực hiện tốt các quy định liên quan đến phát triển Văn hóa và Thương hiệu COMECO.

2.9. Quản lý chặt chẽ công tác PCCC.

2.10. Thực hiện tốt trách nhiệm cộng đồng.

Giai đoạn 2012-2016, tình hình kinh doanh vẫn còn nhiều biến động khó lường, giá cả xăng dầu sẽ thường xuyên thay đổi; để vượt qua được những thách thức, khó khăn nhằm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kế hoạch năm 2012 và những năm tiếp theo, HĐQT Công ty mong muốn tiếp tục nhận được sự ủng hộ, gắn bó lâu dài của Quý Cổ đông và sự giúp đỡ nhiệt tình của Quý vị để phát triển thương hiệu COMECO thực sự là thương hiệu của Chất lượng dịch vụ.

Cuối cùng, xin chúc Quý vị sức khỏe, hạnh phúc và thành công.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**