

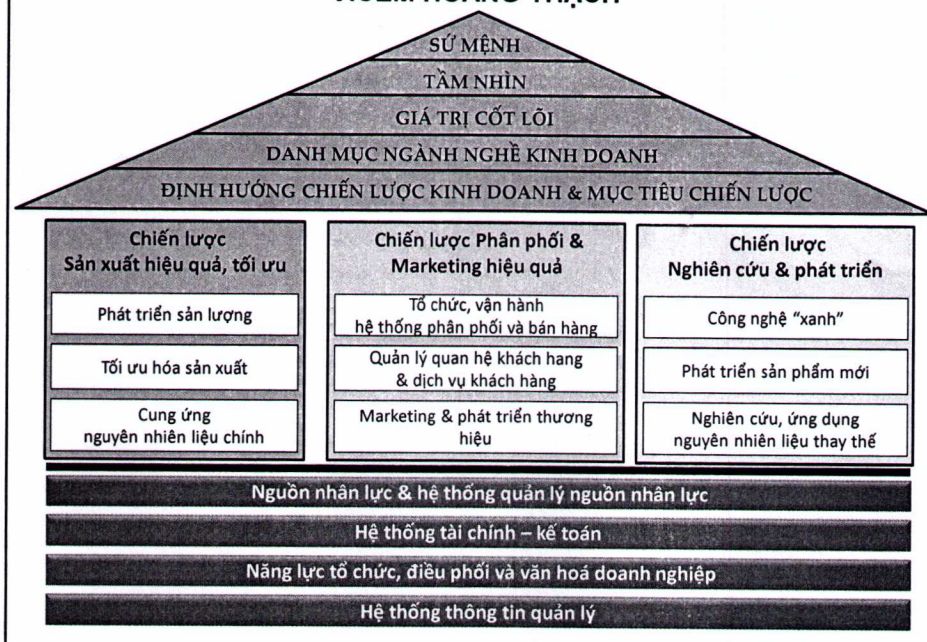


CÔNG TY XI MĂNG VICEM HOÀNG THẠCH

GIỚI THIỆU

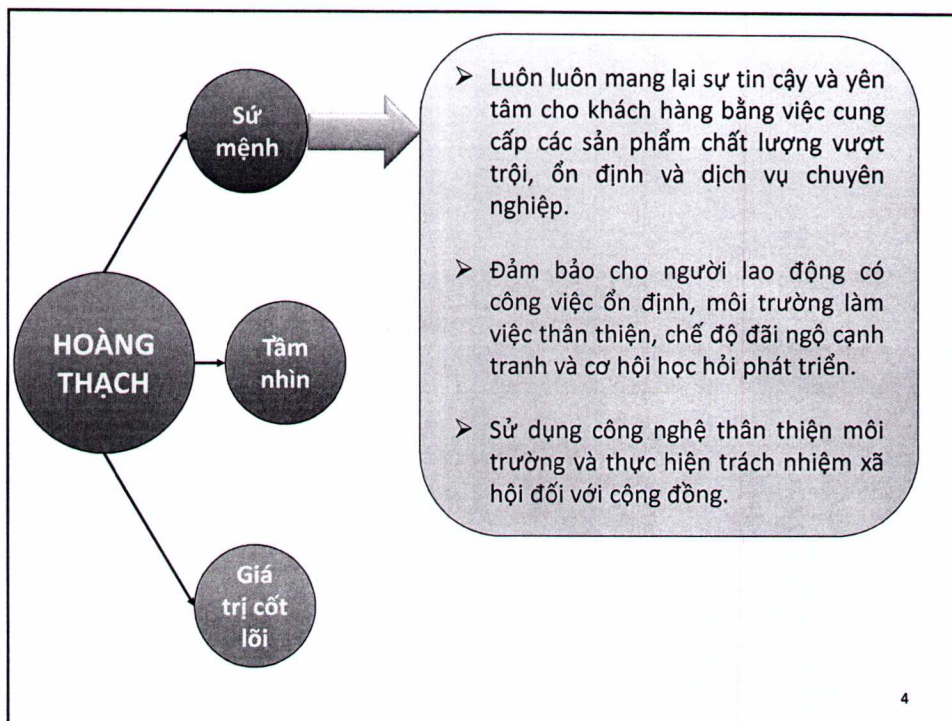
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY XI MĂNG VICEM HOÀNG THẠCH GIAI ĐOẠN 2015 - 2030

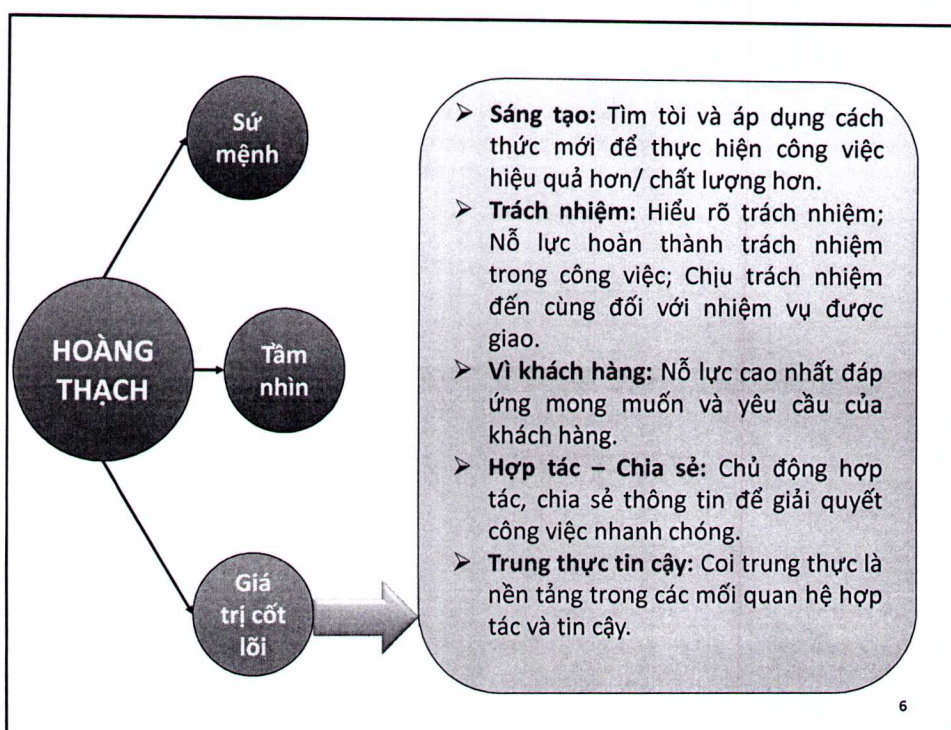
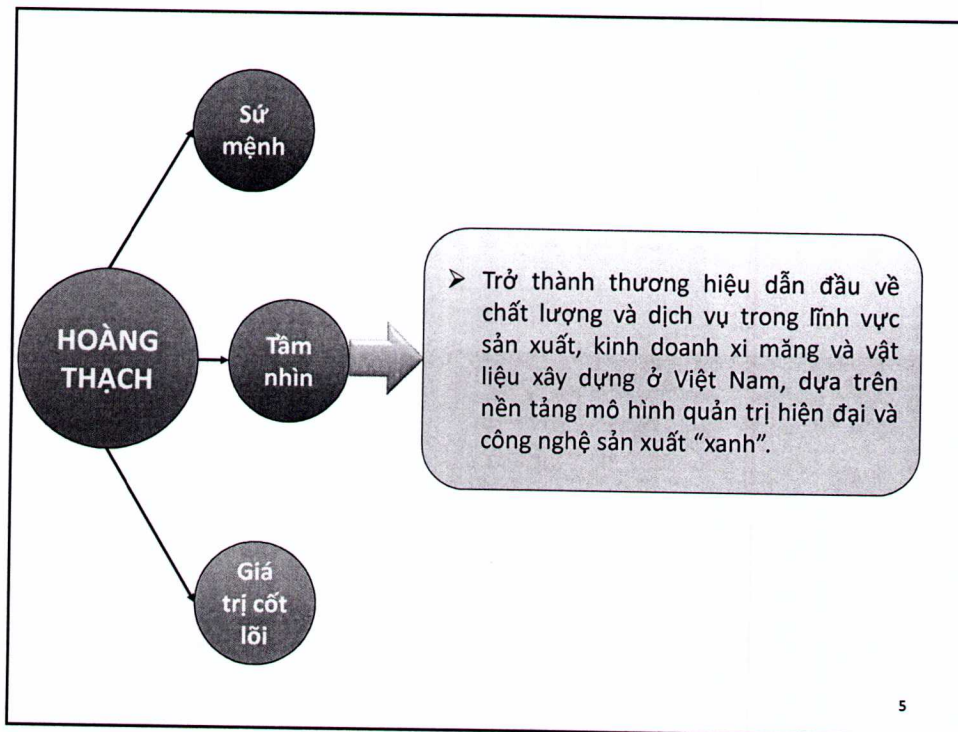
CẤU TRÚC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN VICEM HOÀNG THẠCH



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

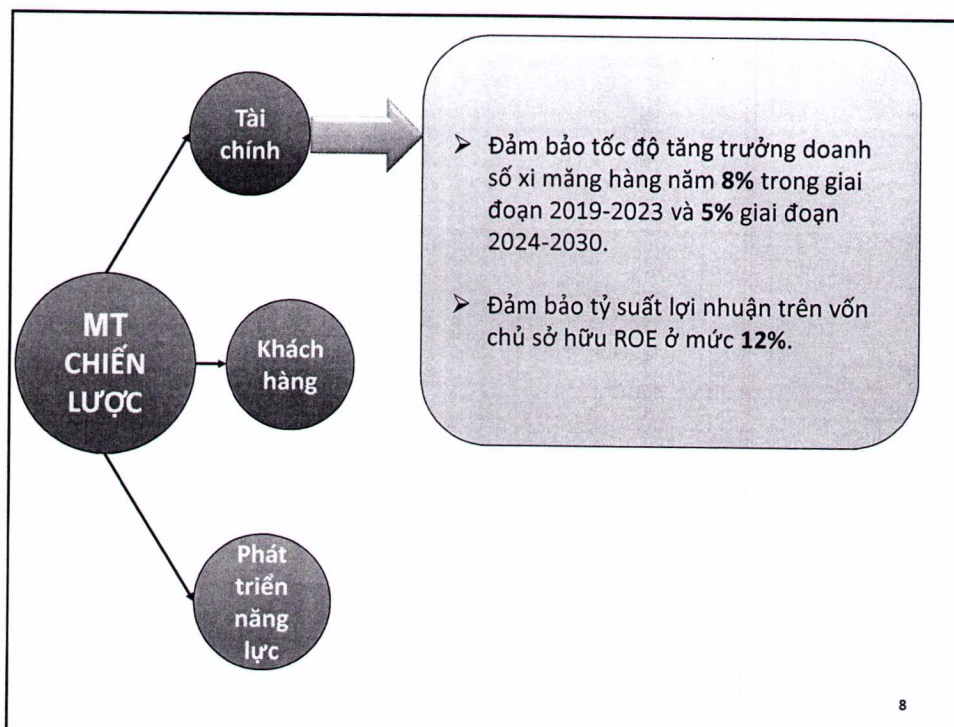
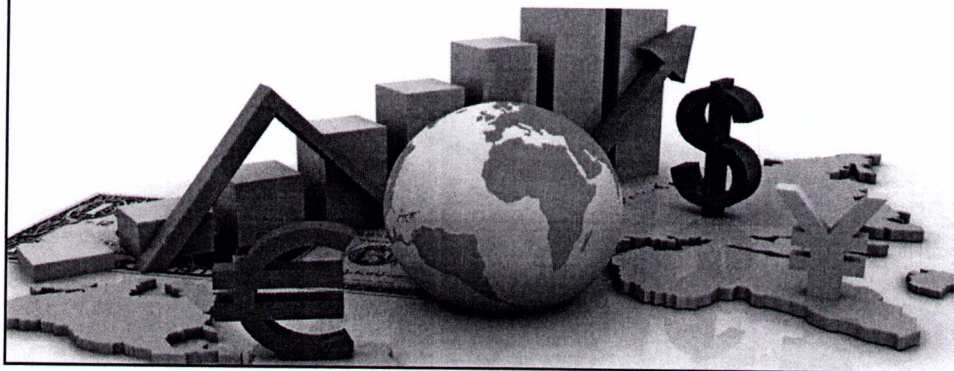
SỨ MỆNH, TẦM NHÌN VÀ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

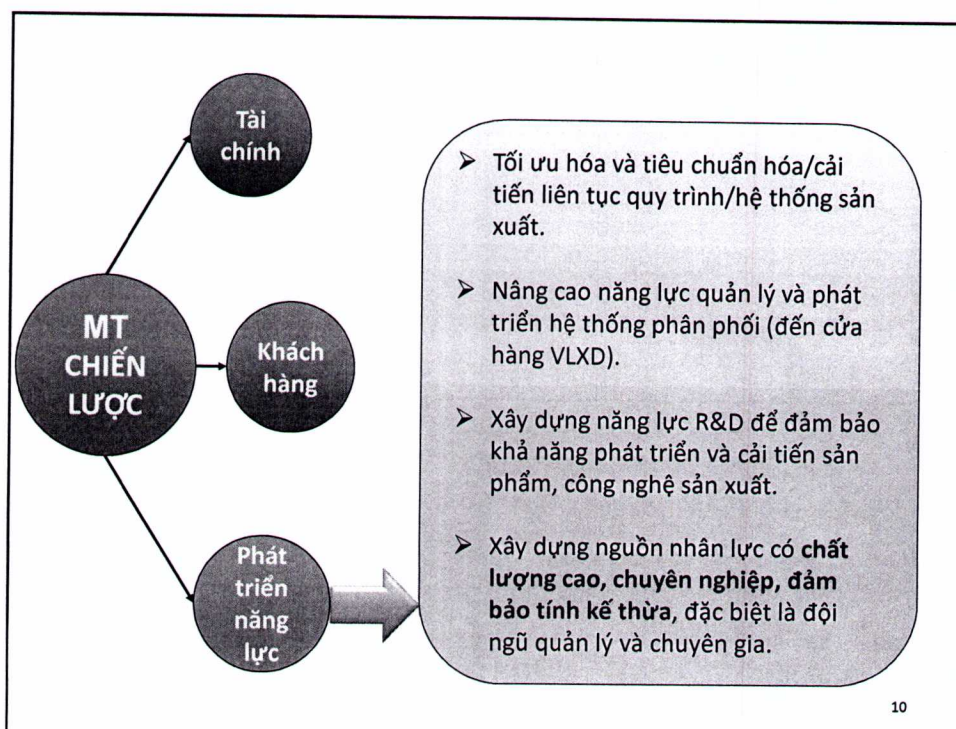
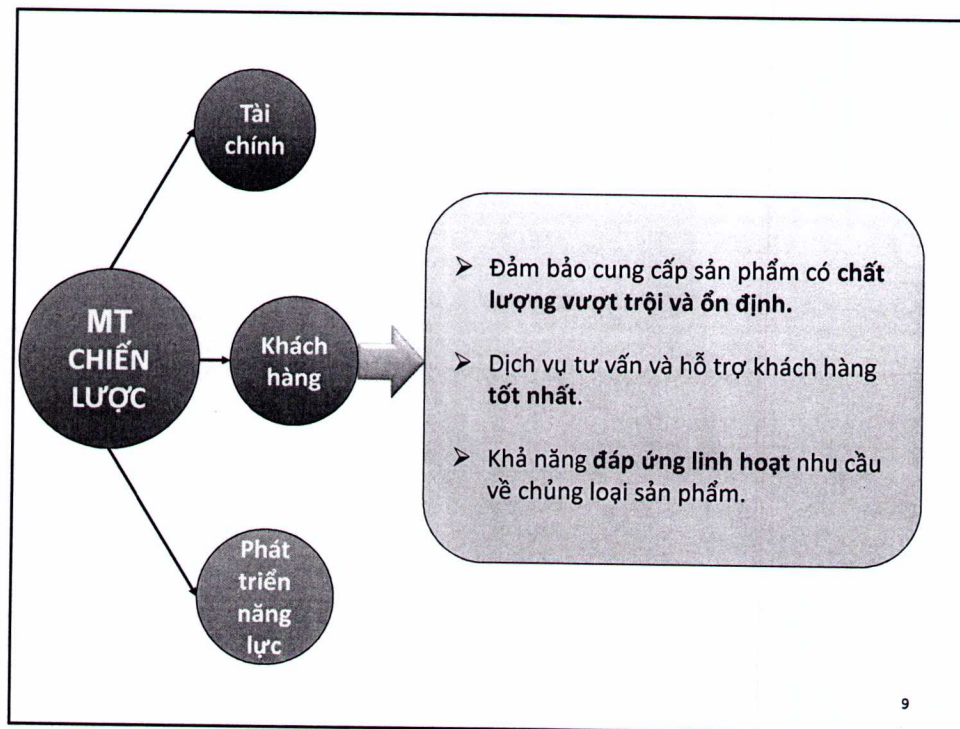


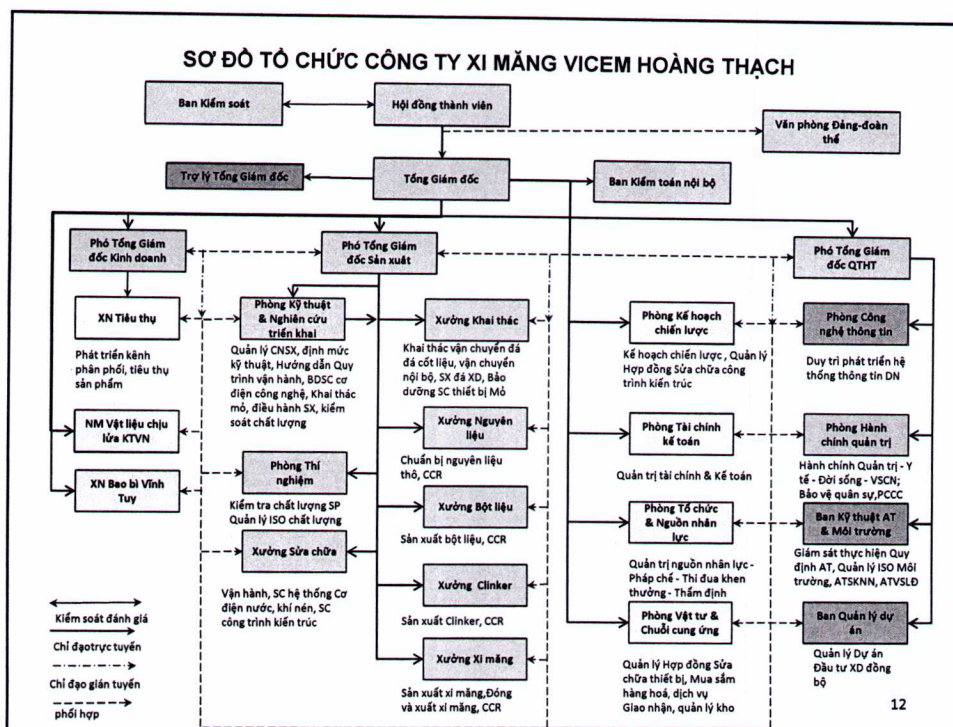
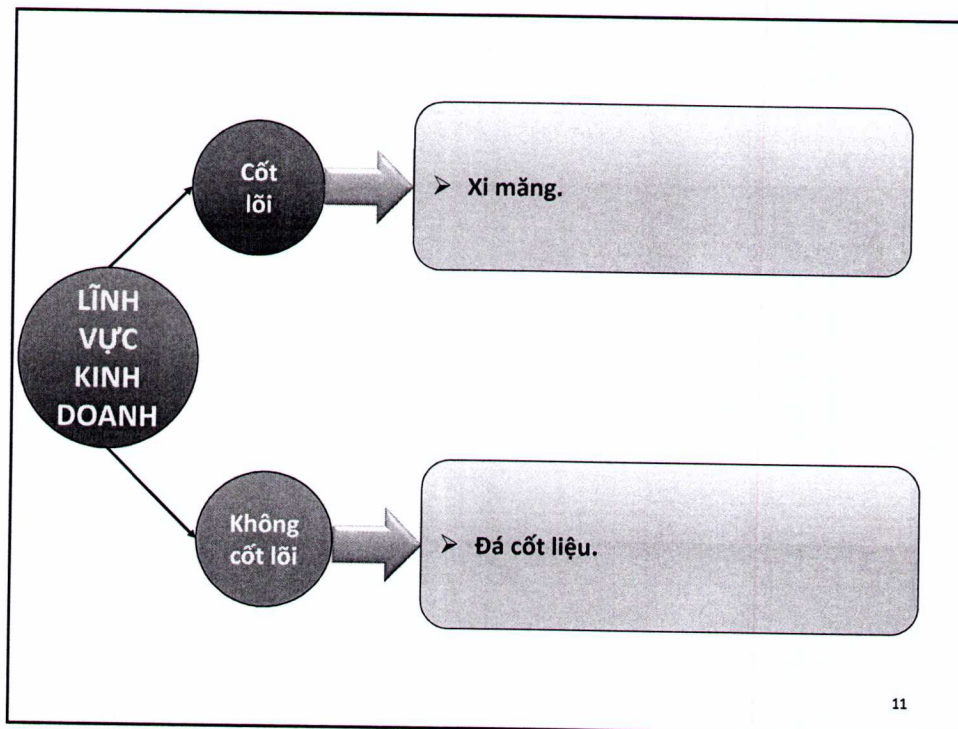


CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC 2015-2030







TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Phạm vi kinh doanh

Tiêu chí	Hộ gia đình	Tổ chức sử dụng xi măng	Nhà phân phối
Đối tượng	- Độ tuổi người ra quyết định: 30-50 - Đàn ông, thu nhập khá	- Nhà thầu xây dựng - Công ty sản xuất cấu kiện bê tông - Trạm trộn bê tông	- Nhà phân phối chính - Cửa hàng VLXD
Khu vực cốt lõi	- Hà Nội - Hải Dương - Hưng Yên - Quảng Ninh - Bắc Ninh - Bắc Giang	- Khu vực có tỷ lệ đô thị hóa cao - Khu công nghiệp - Hà Nội, Hải Dương, Quảng Ninh	- Hà Nội - Hải Dương - Hưng Yên - Quảng Ninh - Bắc Ninh - Bắc Giang
Tiêu chí người ra quyết định	- Thương hiệu - Chất lượng	- Chất lượng - Giá - thanh toán trả chậm - Cung cấp ổn định	- Hiệu quả kinh doanh thương hiệu xi măng - Chất lượng ổn định - Giá bán hợp lý, cạnh tranh

13

TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Danh mục sản phẩm xi măng

Cơ cấu SP đề xuất

- Duy trì tỷ trọng cao các sản phẩm hiện tại:
 - Bao PCB40
 - Bao PCB30
 - Xi măng xây trát
- Đảm bảo một tỷ trọng sản phẩm XM rời PCB40, PC40.
- Các sản phẩm XM đặc biệt:
 - XM bền sunfat
 - XM theo tiêu chuẩn khách hàng yêu cầu

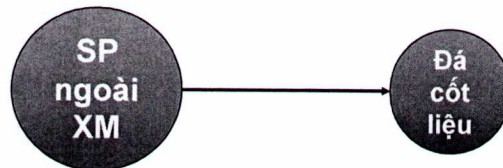
Những thay đổi

- Tăng dần tỷ trọng XM rời 10%-15% đến năm 2020 duy trì thị phần và sự hiện diện của Hoàng Thạch trong phân khúc này.
- Cơ cấu các loại XM còn lại linh hoạt theo nhu cầu thị trường đảm bảo hiệu quả kinh doanh cuối cùng.
- Thương mại hoá SP XM mới dùng cho các mục đích đặc biệt khi dung lượng thị trường đủ lớn

14

TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

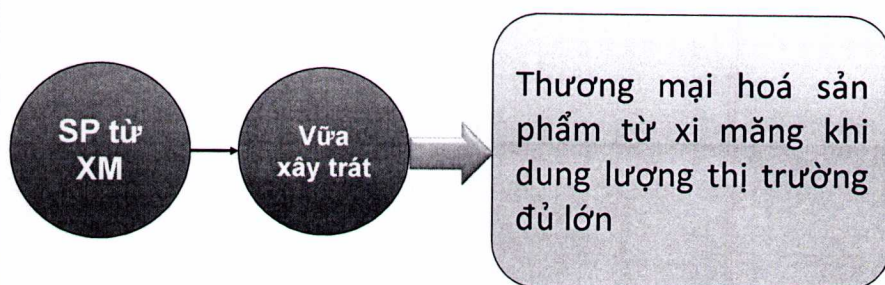
Danh mục sản phẩm ngoài xi măng



15

TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược sản phẩm khác



16

PHÂN TÍCH NGÀNH XI MĂNG VIỆT NAM

Tiêu chí lựa chọn xi măng của khách hàng

	Tiêu chí	Mô tả
- Theo kết quả NCTT của OCD, chất lượng sản phẩm, giá bán/chiết khấu và thương hiệu là ba tiêu chí quan trọng nhất quyết định đến việc lựa chọn sản phẩm. - Miền Bắc và miền Trung đánh giá chất lượng và thương hiệu quan trọng hơn. - Thị trường miền Nam đánh giá giá bán, chiết khấu là quan trọng nhất. - Các yếu tố có thể được xem xét đến gồm nguồn cung ổn định, giao hàng đúng hạn và hỗ trợ thanh toán, công nợ trả chậm.	Rất quan trọng (4,9)	Chất lượng sản phẩm Chất lượng ổn định là yếu tố quan trọng nhất, đặc biệt là đối với khu vực thị trường miền Bắc và miền Trung.
		Giá bán, chiết khấu Giá bán cạnh tranh và chiết khấu là yếu tố quan trọng nhất, đặc biệt là đối với khu vực thị trường miền Nam.
		Thương hiệu Thương hiệu có uy tín và được nhiều người sử dụng rất quan trọng ở thị trường phía Bắc và miền Trung.
		Giao hàng Nguồn cung ổn định và giao hàng đúng hạn là hai yếu tố quan trọng được đề cập bởi cả NPP/CH và TCSDXM.
	Quan trọng (4,4)	Hỗ trợ thanh toán, công nợ trả chậm Hỗ trợ thanh toán, công nợ trả chậm cũng là mong muốn của các khách hàng, đặc biệt là các TCSDXM.

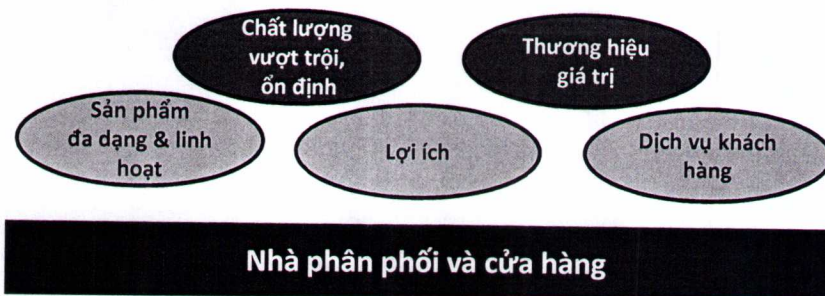
TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh



TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

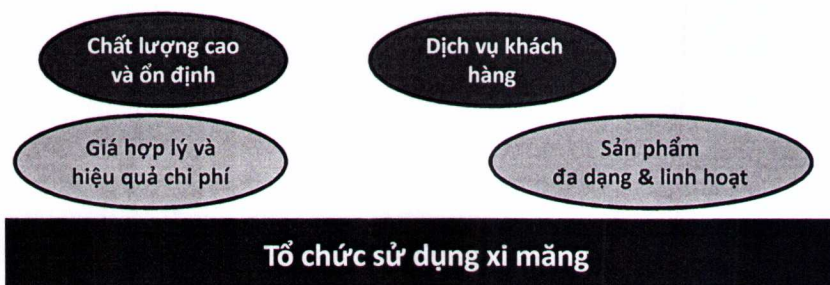
Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh



19

TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh



20

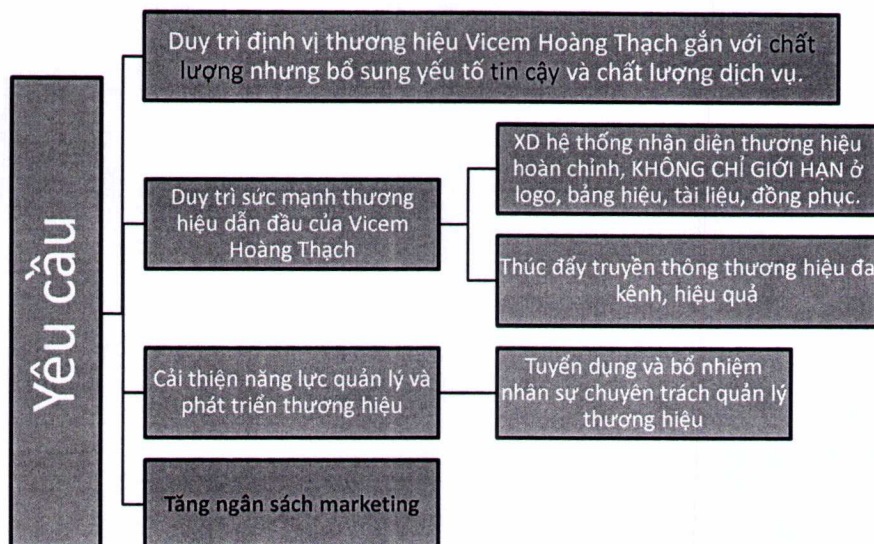
TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Lợi thế cạnh tranh

1. Chất lượng vượt trội & ổn định
2. Thương hiệu giá trị (chất lượng & tin cậy)
3. Dễ tiếp cận nhờ mạng lưới phân phối rộng
4. Dịch vụ tư vấn, hỗ trợ tốt nhất
5. Sản phẩm đa dạng và đáp ứng linh hoạt

21

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU



22

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU



Chiến lược thương hiệu

Giữ nguyên thương hiệu Vicem Hoàng Thạch

Trong GD 2015-2025, tập trung đầu tư phát triển thương hiệu Vicem Hoàng Thạch trên các thị trường mục tiêu (thị trường cốt lõi và thị trường tiềm năng).

Xây dựng cơ cấu danh mục thương hiệu cho các nhóm SP

23

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI

Mục tiêu

Quản lý phân phối thông qua cả NPP và cửa hàng bán lẻ tiêu chuẩn.

Các NPP chỉ hưởng chiết khấu, các chương trình thưởng; Không áp dụng các chương trình khuyến mãi dành cho NPP.

Thiết kế các chương trình khuyến mãi cho các cửa hàng bán lẻ.

Tích hợp các chương trình truyền thông thương hiệu và sản phẩm mới tại điểm bán.

24

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI

```
graph TD; A((Nguyên tắc chính để tối ưu hóa HTPP)) --> B((Phát triển lực lượng thương vụ mạnh)); A --> C((Quản lý và phát triển những đối tác PP có năng lực)); A --> D((Xây dựng cơ chế khuyến khích)); A --> E((Sử dụng các kênh ít trung gian nhất có thể));
```

Sử dụng các kênh ít trung gian nhất có thể

Phát triển lực lượng thương vụ mạnh

Nguyên tắc chính để tối ưu hóa HTPP

Quản lý và phát triển những đối tác PP có năng lực

Xây dựng cơ chế khuyến khích

25

Cấu trúc phân phối của Vicem HT

Cấu trúc phân phối tổng thể

The diagram illustrates the overall distribution structure of Vicem HT, showing the flow from the factory to various distribution channels and final consumption.

Factory (Nhà máy):

- XM bao từ nhà máy (Factory to XM bao)
- Xm rời từ nhà máy (Factory to Xm rời)

Exclusive Distributor (Nhà phân phối độc quyền, phân chia theo địa bàn tiêu thụ):

- Sắp xếp phương tiện vận tải
- Cung cấp tín dụng cho các CH bán lẻ/hệ tiêu thụ cuối cùng
- Phù hợp với yêu cầu của Vicem HT
- Chia sẻ thông tin thị trường

Retail Outlets (CH bán lẻ không độc quyền):

- Chỉ mua từ các nhà phân phối
- Thúc đẩy thương hiệu Vicem HT tại các điểm bán hàng/quảng cáo

Final Consumption (Hệ tiêu thụ cuối cùng):

Customer Flow:

- Tới khách Hàng nhỏ¹ (Small customers)
- Tới khách hàng lớn² (Large customers)

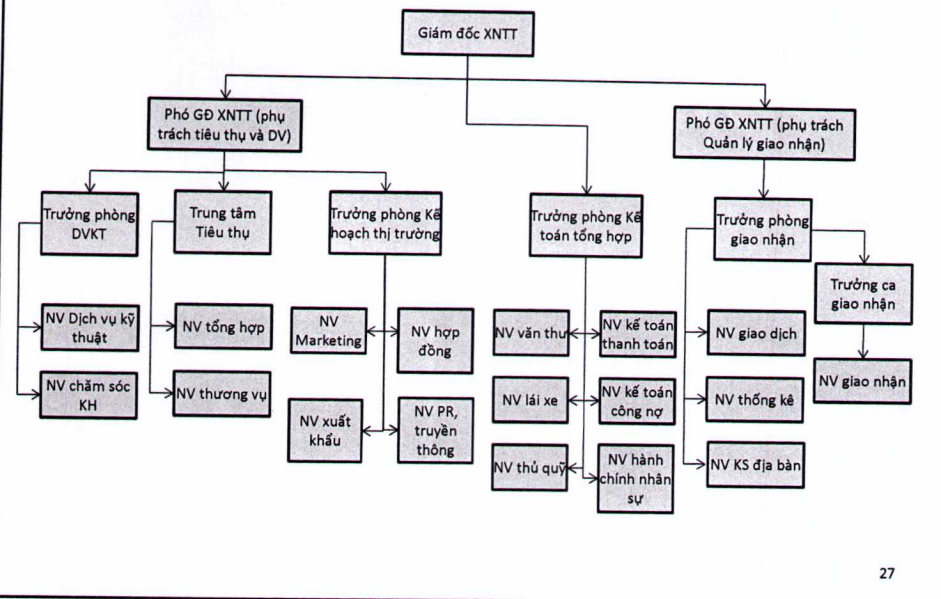
Legend:

- XM bao (Grey box)
- Xm rời (Black box)

Footnote:

1. Chỉ những khách hàng mua xi măng rời số lượng lớn 2. Trong dài hạn

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC XÍ NGHIỆP TIÊU THỤ



27

Các công cụ giúp quản lý bán hàng hiệu quả

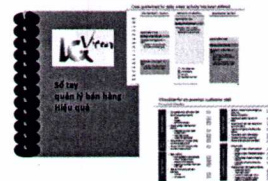
Kế hoạch quy trình quản lý bán hàng

- Chi tiết kế hoạch quản lý bán hàng



Công cụ quản lý bán hàng

- Sổ tay quản lý bán hàng hiệu quả cho mỗi nhân viên
- Các công cụ ghi kết quả kinh doanh tự động (dựa trên hệ thống Oracle)
- Cập nhật hệ thống về thông tin thị trường và cạnh tranh



Đào tạo quản lý bán hàng

- Đào tạo tổng thể cho nhân viên quản lý bán hàng
- Chương trình hỗ trợ của các nhân viên kinh nghiệm hơn hoặc Giám đốc khu vực

Nguồn: Chiến lược Vicem²⁸

CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ

Quản lý quan hệ khách hàng

Quản lý sự hài lòng của khách hàng

Mục tiêu chiến lược	➔	Cải thiện sự hài lòng của khách hàng
Các quy trình cần triển khai	➔	Quy trình tác nghiệp CRM
Các hệ thống cần triển khai	➔	Hệ thống quản lý tri thức
Vai trò của các tri thức về khách hàng và các đặc điểm chính	➔	Sử dụng kết quả khảo sát khách hàng để điều chỉnh chính sách bán hàng, chăm sóc khách hàng

CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ

Quản lý quan hệ khách hàng

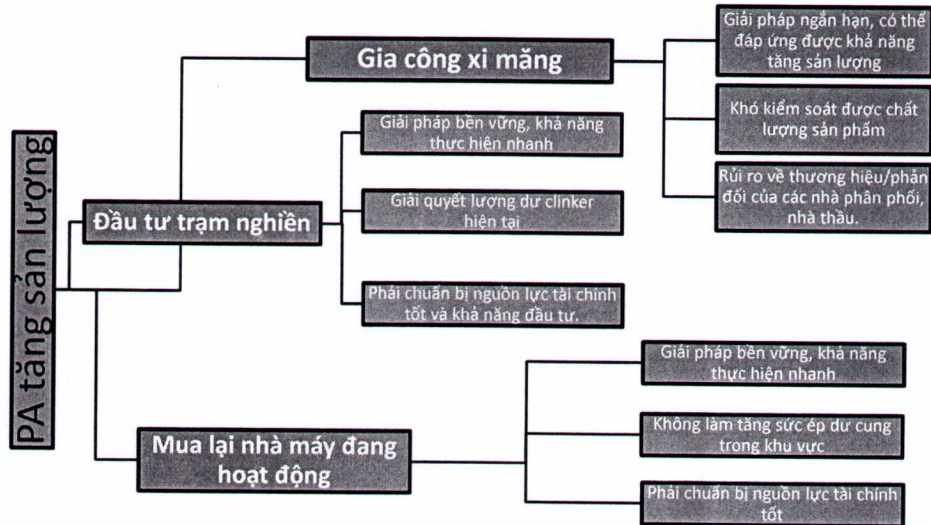
Quản lý quan hệ khách hàng để tối ưu hóa lợi nhuận

Mục tiêu chiến lược	➔	Giữ chân khách hàng và khai thác tiềm năng của khách hàng
Các quy trình cần triển khai	➔	- Quy trình tác nghiệp CRM - Quy trình hỗ trợ CRM - Quy trình phân tích CRM
Các hệ thống cần triển khai	➔	- Hệ thống tác nghiệp CRM, hệ thống phân tích và hệ thống hợp tác/tương tác - Hệ thống quản lý tri thức - Sử dụng dữ liệu từ ERP/ module thông tin quản lý
Vai trò của các tri thức về khách hàng và các đặc điểm chính	➔	- Phân tích dữ liệu khách hàng để phát triển chiến lược khác biệt hoá và các cơ hội bán chéo, tăng doanh thu/khách hàng - Phát triển quan hệ khách hàng chủ động

Đây là chiến lược mà Vicem Hoàng Thạch lựa chọn để tối ưu hóa lợi nhuận.

KẾ HOẠCH TĂNG SẢN LƯỢNG

Các phương án tăng sản lượng

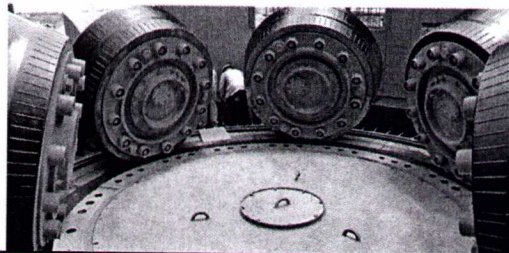


31

KẾ HOẠCH TĂNG SẢN LƯỢNG

Các phương án tăng sản lượng được lựa chọn:

- Ngắn hạn: Tìm kiếm đối tác gia công
- Dài hạn:
 - ✓ Đầu tư xây mới trạm nghiền xi măng tại Công ty để có thể đưa vào hoạt động từ năm 2020 (Công suất: 1,7 tr tấn/năm).
 - ✓ Đầu tư xây mới trạm nghiền xi măng tại miền Trung để có thể đưa vào hoạt động từ năm 2024 (Công suất: 1,5 tr tấn/năm).
 - ✓ Cải tạo lò HT1, đưa vào hoạt động từ năm 2026 (Công suất: 1,95 tr tấn clinker/năm).
 - ✓ Cải tạo phân ly nghiền xi măng HT1, bắt đầu hoạt động từ quý 2 năm 2020.



TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT								
Vicem Hoàng Thạch quản lý giá trị và chi phí theo chuỗi giá trị sản xuất mới gồm 5 công đoạn, 7 phân đoạn								
Công đoạn	Khai thác		Nguyên liệu	Bột liệu	Sản xuất Clinker	Xi măng		Phân phối và bán hàng
Phân đoạn	Khai thác	Bốc xúc, vận chuyển	Nguyên liệu	Bột liệu	Sản xuất Clinker	Nghiền xi măng	Xuất xi măng	Phân phối và bán hàng
Phân đoạn theo thiết bị chính	Thiết bị khai thác mỏ	Thiết bị bốc xúc, vận chuyển	Trạm đập → Kho đồng nhất	Silo bột liệu	Silo Clinker	Silo xi măng	Máy đóng bao	
Sản phẩm đầu ra cuối phân đoạn	Đá tảng tại bãi (đá vôi, đá sét, đá khác)	Đá tảng trước cối (đá vôi, đá sét, đá khác)	Đá dăm (đá vôi, đá sét, đá khác)	Bột liệu	Clinker	Xi măng bột các loại	Xi măng bao các loại	Sản lượng xi măng tiêu thụ (bao gồm cả XM rời và XM bao)
Nhân sự tính toán năng suất tại phân đoạn	Nhân sự khai thác - Xưởng Khai thác	Nhân sự bốc xúc vận chuyển - Xưởng Khai thác	Nhân sự chuẩn bị nguyên liệu thô - Xưởng Nguyên liệu (bao gồm nhân sự sơ chế NL thô)	Nhân sự sản xuất bột liệu - Xưởng Bột liệu	Xưởng Clinker	Xưởng Xi măng (không bao gồm khâu đóng bao)	Xưởng Xi măng (chỉ tính khâu đóng bao)	Đội ngũ kinh doanh xi măng trực tiếp (Quản lý kinh doanh, nhân viên P. thị trường, thương vụ)

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TỐI ƯU HÓA	
Tối ưu hoá sản xuất	- Phân đoạn sản xuất & hạch toán theo công đoạn - Xác định các khâu sản xuất cần cải tiến, giảm chi phí - Cải tiến giải pháp kỹ thuật, thiết bị công nghệ giúp tối ưu hóa vận hành sản xuất - Cải tiến các quy trình sản xuất
Giải pháp tận dụng nhiệt khí thải	Nghiên cứu đầu tư máy phát điện tận dụng nhiệt khí thải
Giảm mức tiêu thụ điện	Nghiên cứu cải tiến công nghệ, thiết bị giúp giảm tiêu thụ điện

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TỐI ƯU HÓA

Giải pháp giảm tiêu hao nhiên liệu

- Nghiên cứu cải tiến công nghệ, sử dụng nhiên liệu thay thế giúp giảm tiêu hao nhiên liệu

Giảm tỷ lệ Clinker

- Nghiên cứu ứng dụng phụ gia hoạt tính giúp giảm tỷ lệ clinker
- Nghiên cứu ứng dụng xỉ lò cao (nhiệt điện, luyện kim) giúp giảm tỷ lệ clinker

Nghiên cứu tăng mức clinker

- Nghiên cứu ứng dụng phụ gia trợ

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NGUYÊN LIỆU CHÍNH

Mục tiêu

Thăm dò, xin cấp trữ lượng để khai thác các mỏ hiện tại.

Mua đá vôi có chất lượng tốt từ nguồn bên ngoài để sử dụng kết hợp với đá chất lượng xấu trong khoảng 7-10 năm.

Cải tiến phương pháp và phương thức khai thác nguyên liệu.

Cấu trúc tổ chức mua sắm của Vicem

Tổng công ty mua sắm

Vicem Hoàng Thạch mua sắm



CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ CHÍNH SÁCH TỔNG THỂ:

1. Chính sách mua sắm và phân loại

2. Mục tiêu tiết kiệm

3. Phát triển chuyên môn kỹ thuật gắn liền với chủng loại mua sắm

4. Triển khai chiến lược

37

Cấu trúc tổ chức mua sắm của Vicem

Tổng công ty mua sắm

Vicem Hoàng Thạch mua sắm



TRÁCH NHIỆM ĐỐI VỚI MUA SẮM HÀNG HÓA & DỊCH VỤ TẬP TRUNG:

1. Đàm phán và ký hợp đồng đối với hàng hóa và dịch vụ được mua tập trung hoặc hợp đồng khung

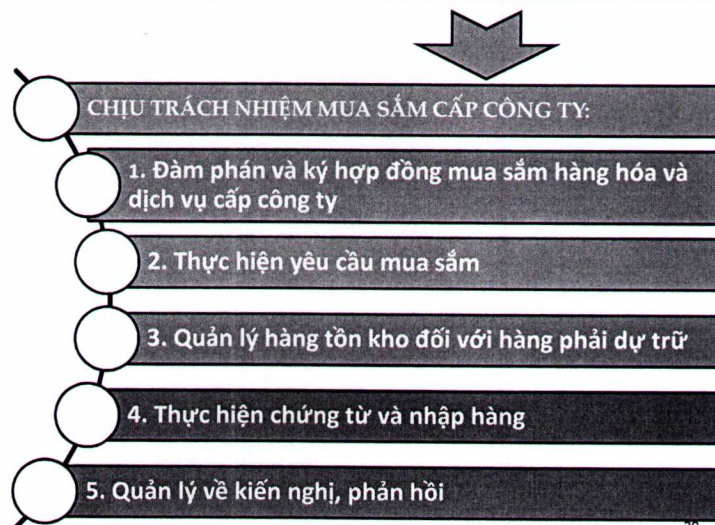
2. Quản lý và phát triển nhà cung cấp

38

Cấu trúc tổ chức mua sắm của Vicem

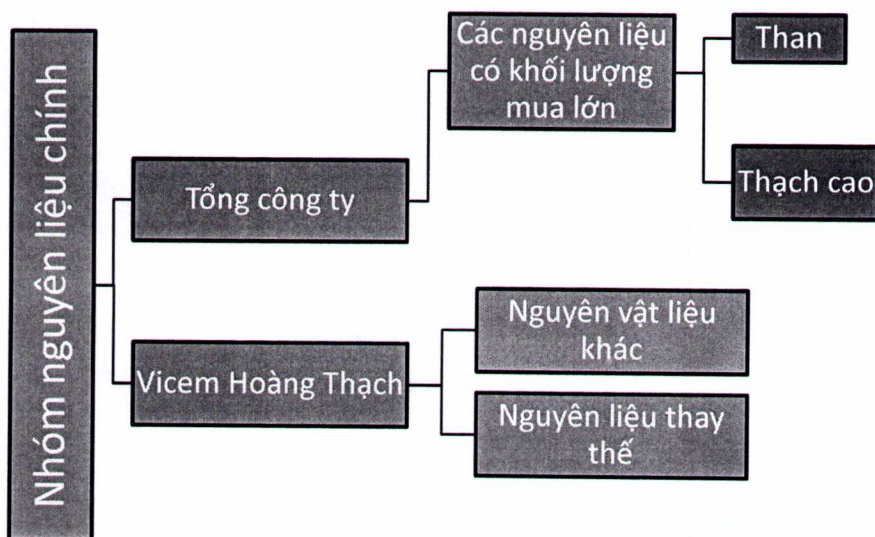
Tổng công ty mua sắm

Vicem Hoàng Thạch mua sắm



39

NĂNG LỰC SẢN XUẤT CHẤT LƯỢNG, HIỆU SUẤT Mô hình cung ứng và sản xuất



40

CHIẾN LƯỢC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN XANH

Mục tiêu và trọng tâm nghiên cứu và phát triển

Mục tiêu R&D

Phát triển các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường.

Hoàn thiện chu trình công nghệ sản xuất xanh trong ngành xi măng.

Đồng thời nghiên cứu ứng dụng nguyên liệu thay thế.

41

CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Nội dung

QUẢN TRỊ NNL

Mục đích

Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng và năng suất lao động cao.

Tạo sự gắn bó, động lực, cam kết

Phạm vi năng lực trọng tâm

Xây dựng các chính sách QTNNL

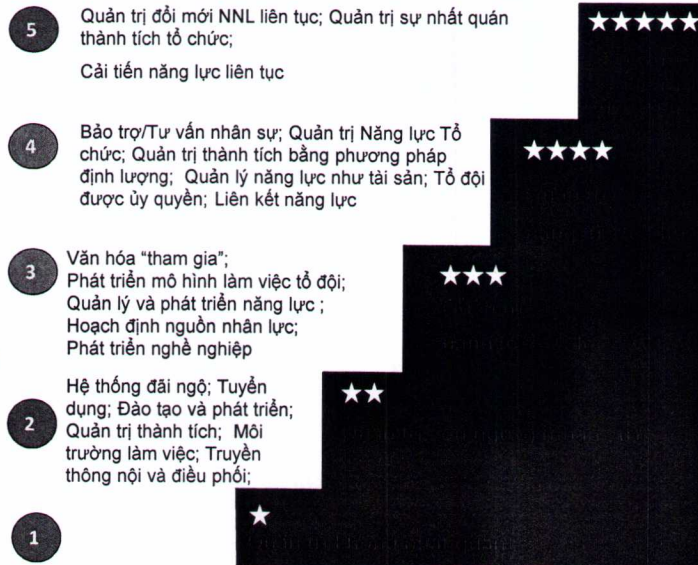
Xác định các nhóm nhân lực cốt lõi

Xây dựng hệ thống quy trình QTNNL

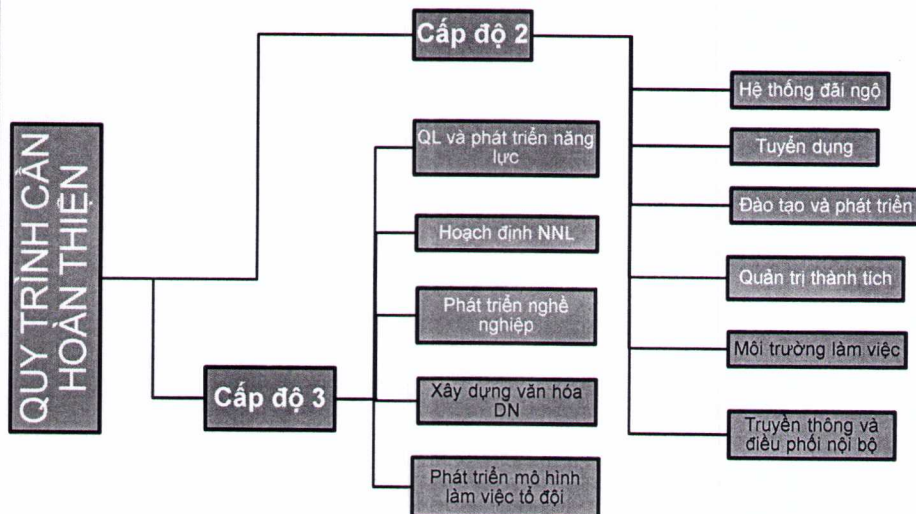
42

Các quy chế và quy trình quản lý nhân sự Mô hình People CMM

- Theo mô hình People CMM, hệ thống quy trình QTNNL được chia thành 5 cấp độ.
- Hoàng Thạch đang ở giữa cấp độ 1 (Quản trị không nhất quán) và cấp độ 2 (QTNS).
- Vicem Hoàng Thạch sẽ xây dựng Hệ thống quy trình QTNNL đạt cấp độ 3 và một phần cấp độ 4 trong mô hình People CMM.

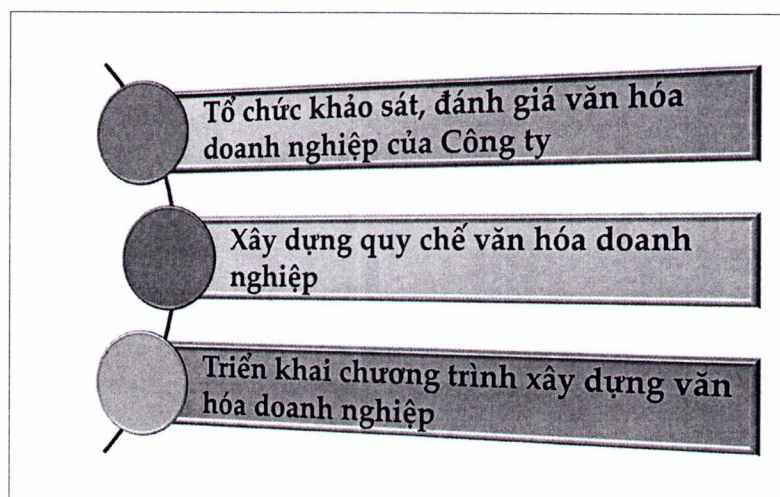


XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUY TRÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



44

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP



HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH – KẾ TOÁN

QUẢN LÝ GIÁ TRỊ & XÁC LẬP MỤC TIÊU

Mục tiêu

Xây dựng sơ đồ chi tiết nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng tới các yếu tố giá trị.

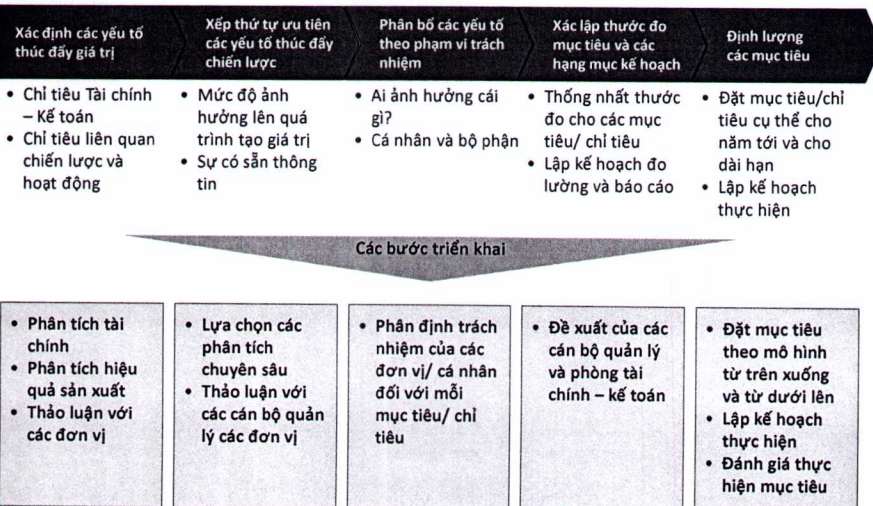
Thiết lập mục tiêu cho Công ty từ trên xuống và dưới lên.

Xây dựng quy trình, biểu mẫu phân tích và báo cáo các nhân tố ảnh hưởng dựa trên thước đo giá trị.

Ứng dụng CNTT trong quản lý giá trị và xác lập mục tiêu (quản lý theo thời gian thực) (ERP).

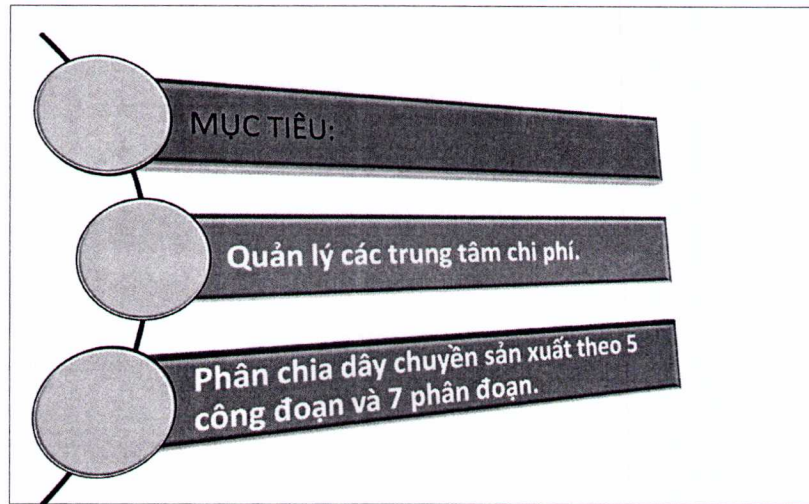
47

Quy trình quản lý giá trị



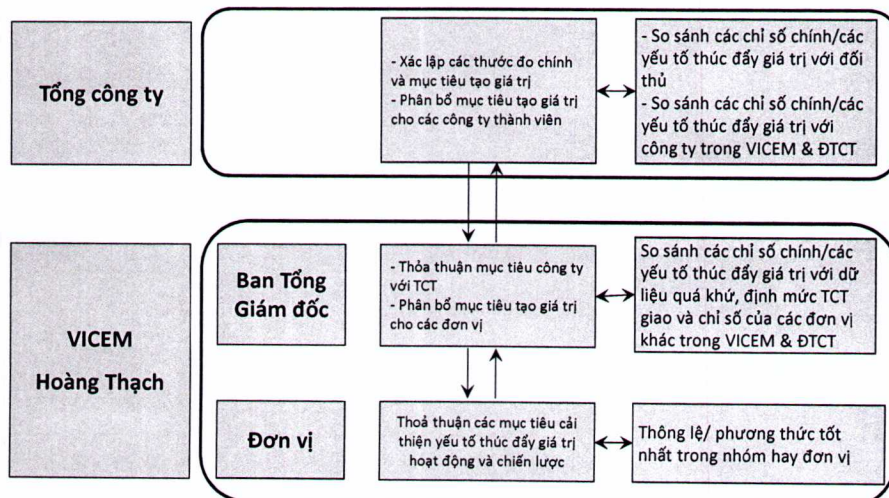
48

QUẢN LÝ GIÁ TRỊ THEO CHUỖI GIÁ TRỊ



49

Mục tiêu cần được xác lập ở cấp Công ty để có thể quản lý giá trị tối ưu



50

HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ

Hệ thống công nghệ thông tin quản lý

Mục đích

Xây dựng nền tảng CNTT phục vụ cho việc tối ưu hoá hiệu quả hoạt động của các quy trình quản lý

Quản lý vận hành sản xuất

Quản lý tài chính, kế toán

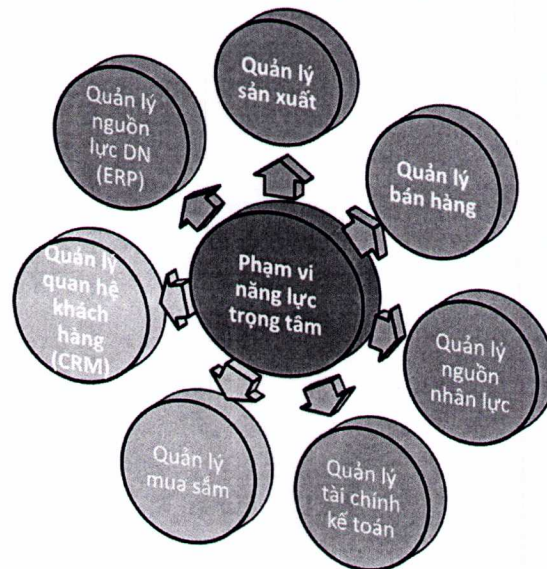
Quản lý nguồn nhân lực

Hệ thống CNTT đảm bảo khả năng phản ánh kịp thời, chính xác, đầy đủ và trung thực tình trạng hoạt động SXKD của Công ty, cũng như cung cấp các thông tin quản lý phục vụ việc ra quyết định của các cấp quản lý trong Công ty được hiệu quả.

51

HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ

Hệ thống công nghệ thông tin quản lý



52