

PHỤ LỤC III

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN

05 NĂM CỦA DOANH NGHIỆP

(Ban hành kèm theo Nghị định số 81/2015/NĐ-CP ngày 18 tháng 9 năm 2015 của Chính phủ)

CÔNG TY TNHH MTV XI
MĂNG VICEM TAM ĐIỆP
MST: 2700260173

Số: 2610 /XMTĐ-KHCL

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

Tam Điệp, ngày ..30... tháng 8 năm 2016

(Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm của doanh nghiệp được Cơ quan đại diện chủ sở hữu phê duyệt tại văn bản số....ngày.... tháng.... năm)

I. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

1. Những sự kiện quan trọng

- Việc thành lập.

Công ty xi măng Vicem Tam Điệp tiền thân là Công ty xi măng Ninh Bình được thành lập theo Quyết định 506/QĐ-UB ngày 31/5/1996 của ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình.

Dự án Nhà máy xi măng Tam Điệp có công suất 4.000 tấn clinker/ngày tương đương 1,4 triệu tấn xi măng/năm, được Công ty Xi măng Ninh Bình triển khai thực hiện theo Quyết định số 97/TTr, ngày 09/02/1996 của Thủ tướng Chính phủ.

Năm 2001 Công ty xi măng Ninh Bình được bàn giao về Tổng công ty xi măng Việt Nam (nay là Tổng công ty Công nghiệp xi măng Việt Nam) theo Công văn số 542/CP-CN, ngày 18/6/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển nhiệm vụ quản lý trực tiếp dự án xi măng Tam Điệp tỉnh Ninh Bình về Tổng công ty xi măng Việt Nam. Sau đó, Tổng công ty xi măng Việt Nam đổi tên Công ty xi măng Ninh Bình thành Công ty xi măng Vicem Tam Điệp như hiện nay.

Tổng mức đầu tư và cơ cấu vốn đầu tư của Dự án Nhà máy xi măng Tam Điệp như sau:

- Theo phương án đầu tư ban đầu: Dự án có tổng mức đầu tư 252.000.000 USD, được đầu tư 100% bằng nguồn vốn vay các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước.

- Theo Quyết toán vốn đầu tư xây dựng: Giá trị Quyết toán Dự án là 2.822,254 tỷ đồng, trong đó:

- + Vốn ViCem cấp: 17,686 tỷ đồng (Tương ứng 0,62 %)
- + Vốn Ngân sách cấp: 39,328 tỷ đồng (Tương ứng 1,39 %)
- + Vốn vay: 2.765,24 tỷ đồng (Tương ứng 97,98 %)

Kể từ ngày 01/7/2011, Công ty Xi măng Tam Điệp được đổi tên thành Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp như hiện nay.

- **Vốn điều lệ: 750 tỷ đồng (đến thời điểm tháng 9/2014, vốn chủ sở hữu chỉ còn 4,9 tỷ đồng).**

2. Quá trình phát triển

Do nhiều nguyên nhân khách quan, chủ quan nên quá trình đầu tư xây dựng nhà máy xi măng Tam Điệp kéo dài, đến Quý II/2005 Nhà máy mới chính thức đi vào sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên từ đó đến nay, mặc dù Công ty đã có nhiều cố gắng để phát huy công suất, sản phẩm luôn có chất lượng ổn định, sản lượng sản xuất và tiêu thụ năm sau luôn cao hơn năm trước và ngày càng chiếm lĩnh thị trường nhưng do chi phí tài chính (chi phí lãi vay, chênh lệch tỷ giá) hàng năm rất lớn đã làm ảnh hưởng xấu đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Theo đăng ký kinh doanh năm 1995 và đăng ký thay đổi lần 4 tháng 6 năm 2011, lĩnh vực kinh doanh hiện nay của Công ty xi măng Vicem Tam Điệp bao gồm:

- ✓ Sản xuất xi măng và clinker.
- ✓ Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ.
- ✓ Sản xuất bao bì bằng giấy, bìa.
- ✓ Vận tải hàng hóa viễn dương.
- ✓ Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân bổ vào đâu (bao bì xi măng, clinker).
- ✓ Sửa chữa máy móc, thiết bị (cơ khí, thiết bị điện, thiết bị mỏ).
- ✓ Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao.
- ✓ Sản xuất sản phẩm từ chất khoáng phi kim loại khác chưa được phân vào đâu.
- ✓ Nghiên cứu và phát triển thực nghiệm khoa học tự nhiên và kỹ thuật.
- ✓ Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa
- ✓ Truyền tải và phân phối điện.
- ✓ Trồng rừng và chăm sóc rừng.
- ✓ Trồng cây cao su
- ✓ Khai thác đá, cát, sỏi, đất sét.
- ✓ Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng.
- ✓ Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp (cơ khí, thiết bị điện, thiết bị mỏ).
- ✓ Sản xuất sản phẩm chịu lửa.
- ✓ Khách sạn
- ✓ Bán buôn xi măng.
- ✓ Sản xuất máy sản xuất vật liệu xây dựng (chế tạo phụ tùng, thiết bị cho các nhà máy sản xuất xi măng).
- ✓ Vận tải hàng hóa bằng đường bộ.
- ✓ Hoạt động tài chính khác chưa được phân vào đâu (trừ bảo hiểm và bảo hiểm xã hội).
- ✓ Hoạt động chăm sóc tập trung khác chưa được phân vào đâu (điều trị các bệnh nghề nghiệp và phục hồi chức năng).
- ✓ Dịch vụ hỗ trợ tổng hợp.
- ✓ Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc quyền sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê (đầu tư kinh doanh cơ sở hạ tầng khu công nghiệp và đô thị; cho thuê nhà xưởng, kho tàng, nhà ở, văn phòng).
- ✓ Sản xuất bao bì từ plastic.
- ✓ Nhà hàng, quán ăn, hàng ăn uống.
- ✓ Dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch.
- ✓ Sản xuất điện
- ✓ Dịch vụ hỗ trợ giáo dục
- ✓ Hoạt động hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.

Trước mắt, Công ty xi măng Vicem Tam Điệp tập trung mạnh nguồn nhân lực và tài chính vào lĩnh vực đang là thế mạnh là xi măng PCB30, PCB40, PC40 và hợp tác với Viện Vật liệu xây dựng để sản xuất xi măng bền sunphát.

Hiện tại đang tiến hành các bước cổ phần hóa doanh nghiệp theo lộ trình của Tổng công ty công nghiệp xi măng Việt Nam.

3. Định hướng phát triển

- Các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp:

- ↳ Trở thành thương hiệu xi măng và vật liệu xây dựng được biết đến và tin dùng tại thị trường miền Bắc.
- ↳ Đem lại sự an tâm và hài lòng cho khách hàng bằng sản phẩm có chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp.
- ↳ Môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, chuyên nghiệp.
- ↳ Cơ hội phát triển nghề nghiệp & chế độ đãi ngộ công bằng.
- ↳ Đảm bảo sự hài hòa lợi ích giữa Doanh nghiệp và cộng đồng.

- Tóm tắt những nội dung chính về chiến lược phát triển trung và dài hạn.

- ↳ Đối tượng Khách hàng mà doanh nghiệp hướng đến: Hộ gia đình, nhà phân phối, tổ chức sử dụng xi măng.
- ↳ Sản phẩm chính: Xi măng, Vôi công nghiệp, Cốt liệu, Gạch không nung.
- ↳ Chiến lược về Năng lực phân phối & Marketing hiệu quả
 - Phát triển thương hiệu
 - Tổ chức và vận hành hệ thống phân phối và bán hàng
 - Quản lý quan hệ khách hàng
 - Dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp
- ↳ Chiến lược về Năng lực sản xuất hiệu quả tối ưu
 - Tối ưu hóa sản xuất nhằm giảm giá thành và tăng sự ổn định
 - Kế hoạch cung ứng nguyên liệu chính
 - Kế hoạch R&D nhằm giảm tiêu hao năng lượng và cải tiến chất lượng sản phẩm
- ↳ Chiến lược về Nguồn nhân lực & hệ thống quản lý NNL
- ↳ Chiến lược về Hệ thống tài chính – kế toán
- ↳ Chiến lược về Năng lực tổ chức, điều phối và văn hoá doanh nghiệp
- ↳ Chiến lược về Hệ thống thông tin quản lý

II. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2016-2020

1. Mục tiêu tổng quát

- ↳ Duy trì ổn định năng lực sản xuất từ 1.300.000 đến 1.350.000 tấn/năm.
- ↳ Đảm bảo tốc độ tăng trưởng sản lượng xi măng hàng năm 5% trong giai đoạn và đạt mức sản lượng 2 triệu tấn/năm vào 2025.
- ↳ Tăng trưởng doanh số (tự tiêu thụ):
 - Tốc độ tăng trưởng doanh số tự tiêu thụ là 5% (đạt 1,15 triệu tấn/năm vào năm 2020); (đạt 1,47 triệu tấn vào năm 2025).
 - Tỷ trọng tiêu thụ xi măng rời 50%.
- ❖ Sản phẩm có chất lượng ổn định.

- ❖ Dịch vụ khách hàng tốt nhất
- ❖ Cải thiện năng lực sản xuất để đạt được chất lượng ổn định và giảm giá thành.
- ❖ Xây dựng năng lực marketing và phân phối (thương hiệu, lực lượng bán XM ròr)
- ❖ Xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại
- ❖ **Xây dựng nguồn nhân lực có *chất lượng* và *năng suất lao động***, đặc biệt là đội ngũ quản trị, marketing-bán hàng, chuyên gia kỹ thuật.

2. Mục tiêu cụ thể

- ➔ Duy trì ổn định năng lực sản xuất từ 1.300.000 đến 1.350.000 tấn/năm.
- ➔ Đảm bảo tốc độ tăng trưởng **sản lượng xi măng** tự bán hàng năm 5% trong giai đoạn (năm 2016 tự tiêu thụ là 670.000 tấn xi măng).
- ➔ Doanh thu: Phần đầu tăng trưởng doanh thu hàng năm khoảng 3% (năm 2016 ngân sách là 1.577 tỷ đồng) năm 2020 đạt tổng doanh thu khoảng 1.775 tỷ đồng.
- ➔ Lợi nhuận: Năm 2016 ngân sách xây dựng có lợi nhuận 20 tỷ, phần đầu sau năm 2018 khi không phải trả nợ vay vốn đầu tư nhà máy sẽ có lợi nhuận hàng năm >100 tỷ/năm.
- ➔ Nộp ngân sách: Duy trì mức nộp ngân sách hàng năm từ 45-50 tỷ đồng.
- ➔ Từng bước tinh gọn số lượng lao động: năm 2016 hiện đang 780 lao động.
- ➔ Tiền lương: Phần đầu bình quân lương năm sau cao hơn năm trước, năm 2015 là 7,8 triệu đồng/người/tháng.
- ➔ Thị trường:

Tiêu chí	Hộ gia đình	Tổ chức sử dụng xi măng	Nhà phân phối
Đối tượng	<ul style="list-style-type: none"> • Độ tuổi người ra quyết định: 30-50 tuổi • Đàn ông, thu nhập khá 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhà thầu xây dựng • Công ty sản xuất cầu kiện bê tông • Trạm trộn bê tông 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhà phân phối chính • Cửa hàng VLXD
Khu vực	<ul style="list-style-type: none"> • Ninh Bình 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninh Bình • Thanh Hóa • Hà Nội • Nam Định • Hà Nam • Thái Bình • Nghệ An, Hà Tĩnh 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninh Bình • Thanh Hóa • Hà Nội • Nam Định • Hà Nam • Thái Bình • Nghệ An, Hà Tĩnh
Tiêu chí ra quyết định	<ul style="list-style-type: none"> • Thương hiệu • Chất lượng • Giá 	<ul style="list-style-type: none"> • Giá – thanh toán trả chậm • Chất lượng • Cung cấp ổn định 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiệu quả kinh doanh thương hiệu XM • Thương hiệu • Chất lượng ổn định • Giá bán hợp lý, cạnh tranh

➔ Xuất khẩu:

3. Kế hoạch triển khai:

Hoạt động	2016				2017				2018				2019				2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Hoàn thiện & tối ưu hóa hệ thống ERP (PO, INV, FIN, OM, MFG)																				
• Phối hợp cập nhật & hoàn thiện hệ thống quy trình nghiệp vụ chính																				

Hoạt động	2016				2017				2018				2019				2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Phát triển phần mềm BI																				
• XD Phần mềm quản lý duy tu, bảo dưỡng và xây dựng cơ sở dữ liệu MMTB																				
• Triển khai phần mềm quản lý thư viện và số hóa tài liệu																				
• Triển khai phần mềm quản lý văn bản																				
• Phần hệ Quản lý nhân sự																				
• PM Quản lý quan hệ khách hàng																				
• Duy trì và phát triển các hệ thống phần mềm hiện có																				

4. Các giải pháp thực hiện

❖ Về tài chính:

➔ Vai trò tài chính - kế toán truyền thống

- Chuẩn hóa Hệ thống báo cáo quản trị theo yêu cầu của Công ty và TCT.
- Chuẩn hóa hệ thống phân tích tài chính của Công ty phù hợp với yêu cầu của Tổng Công ty (chi tiêu, công cụ phân tích, phần mềm).
- Bổ sung báo cáo đánh giá rủi ro tài chính
- Đặt lịch và kiểm soát lập báo cáo tài chính

➔ Quản lý giá trị & xác lập 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).

➔ Đội ngũ và bộ máy

- Sắp xếp lại đội ngũ nhân viên kế toán; Đặc biệt là nhóm nhân viên quản lý theo công đoạn.
- Tuyên dụng hoặc đào tạo nhân viên có khả năng phân tích tài chính.
- Chuẩn hóa và đào tạo nhân viên kế toán.

❖ Về sản xuất kinh doanh:

➔ Tối ưu hóa sản xuất

Tối ưu hoá sản xuất là nhằm hướng đến việc đồng thời đạt được việc *nâng cao hiệu suất trong quá trình sản xuất*, nhờ đó giảm giá thành đồng thời *duy trì sự ổn định về chất lượng và đáp ứng giao hàng đúng hạn*.

- **Chuẩn hoá chuỗi giá trị** thống nhất với các nhà máy khác trong Tổng công ty làm cơ sở cho việc tính toán chi phí và so sánh hiệu suất, chi phí của từng công đoạn giữa Vicem Tam Điệp và các đơn vị khác trong và ngoài Tổng công ty.
- Chuẩn hoá và áp dụng đồng bộ **bộ chỉ số đánh giá hiệu suất** của hoạt động sản xuất.
- **Đo lường, phân tích, so sánh** các chỉ số hiệu suất với các nhà máy khác và xác định các vấn đề/những hạn chế (quy trình, công nghệ, nhiên liệu...) dẫn đến hiệu suất thấp trong sản xuất cũng như các thông lệ tốt trong hoạt động sản xuất.
- Khắc phục các vấn đề trong sản xuất, áp dụng các thông lệ tốt trong sản xuất của Tổng công ty.
 - ➔ Quản lý giá trị và chi phí theo chuỗi giá trị sản xuất mới gồm 5 công đoạn, 7 phân đoạn.
 - ➔ Xây dựng và áp dụng các tiêu chuẩn/định mức nội bộ
 - ➔ Tối ưu hóa các chỉ số đánh giá hiệu quả sản xuất
 - ➔ Chương trình sửa chữa bảo dưỡng phòng ngừa
 - Theo dõi, kiểm tra và đánh giá tình trạng máy móc thiết bị đúng định kỳ.
 - Lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa thay thế phụ tùng theo tiêu chuẩn của nhà sản xuất thiết bị.
 - Tăng cường sự phối hợp giữa các đơn vị sản xuất trong thực hiện kế hoạch theo dõi, đánh giá và thay thế phụ tùng, sửa chữa.
 - Tuân thủ chặt chẽ quy trình vận hành, kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa thay thế.
 - Thay thế phụ tùng đồng bộ, đảm bảo chất lượng/tiêu chuẩn của nhà sản xuất.
 - ➔ Cài tiến và đồng bộ hóa máy móc, thiết bị
 - ➔ Cải thiện hiệu quả điều độ sản xuất
 - ➔ Lựa chọn nguyên, nhiên liệu thay thế cần tính toán chi phí/hiệu quả và đầu tư.
 - ➔ Trọng tâm của chiến lược nghiên cứu phát triển của Vicem Tam Điệp trong giai đoạn 2015-2020 là nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm (sản phẩm có chất lượng vượt trội và đặc biệt, giảm giá thành) của công ty trên cơ sở tận dụng các lợi thế sẵn có của địa phương và lợi thế của công ty.
 - Thiết lập bộ phận R&D trong phòng Kỹ thuật: Làm rõ chức năng, nhiệm vụ và xây dựng các chương trình hoạt động R&D.
 - Xây dựng đội ngũ R&D có năng lực, được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm thực tiễn.
 - Xây dựng cơ chế thúc đẩy hoạt động R&D, phối hợp giữa các đơn vị trong Vicem và các viện nghiên cứu và trường đại học trong và ngoài nước; cơ chế chia sẻ thông lệ tốt trong Vicem.
- ❖ **CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ**
 - ➔ Cơ cấu sản phẩm: Nguyên tắc thiết lập cơ cấu sản phẩm của Vicem Tam Điệp là đa dạng hóa sản phẩm xi măng (và sau xi măng) với chất lượng cao và ổn định nhằm đáp ứng xu hướng sử dụng nhiều loại xi măng trong một công trình của các hộ gia đình và các nhà thầu.
 - ➔ Thương hiệu: Định vị lại thương hiệu xi măng Vicem Tam Điệp phù hợp với chiến lược mới tại thị trường Ninh Bình và lân cận. Tăng cường sức mạnh thương hiệu Vicem Tam Điệp (Brand Equity).

- ↳ Mỗi loại xi măng cần nhấn mạnh đến những thuộc tính nổi bật và được đánh giá cao bởi khách hàng mục tiêu.
 - Triển khai xây dựng nhận diện thương hiệu mới
 - Xây dựng chương trình truyền thông đa kênh tới các nhóm khách hàng mục tiêu
 1. Online (Facebook, AdWords, Website, video clip hướng dẫn kỹ thuật).
 2. Điểm bán
 3. Tài liệu hướng dẫn sử dụng
 4. Quảng cáo tại công trình
 5. Tài trợ sự kiện
 - Xây dựng chương trình quản lý thương hiệu
 - Cung cấp lại chức năng và nhân sự quản lý và phát triển thương hiệu
- ↳ Xây dựng các đội bán hàng (xi măng rời) trực tiếp tại các thị trường tiêu thụ xi măng rời của Vicem Tam Điệp.
- ↳ Bộ phận bán hàng của Vicem Tam Điệp sẽ hỗ trợ bộ phận quản lý bán hàng, những người làm việc trực tiếp với các nhà phân phối, kênh bán lẻ và người tiêu dùng.
- ↳ Cung cấp hệ thống phân phối trên thị trường Ninh Bình.
- ↳ Quản lý quan hệ khách hàng để tối ưu hóa lợi nhuận

- ❖ CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
 - Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện chiến lược phát triển của công ty.
 - Tạo sự gắn bó, động lực, cam kết.
 - Phát triển đội ngũ nhân sự hướng tới hình thành đội ngũ quản lý chuyên nghiệp và đội ngũ nhân viên có chuyên môn đáp ứng.
 - Xây dựng các chính sách và quy trình QTNNL
 - Xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách QTNNL cho các nhóm.
 - Phát triển đội ngũ quản lý và chuyên viên quản lý nhân sự chuyên nghiệp
- ↳ Xác định các nhóm nguồn nhân lực chiến lược.
- ↳ Xây dựng hệ thống quy trình quản trị nguồn nhân lực theo mô hình People CMM cần hoàn thiện theo cấp độ 3-PCMM.

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu KHCL; VT.

