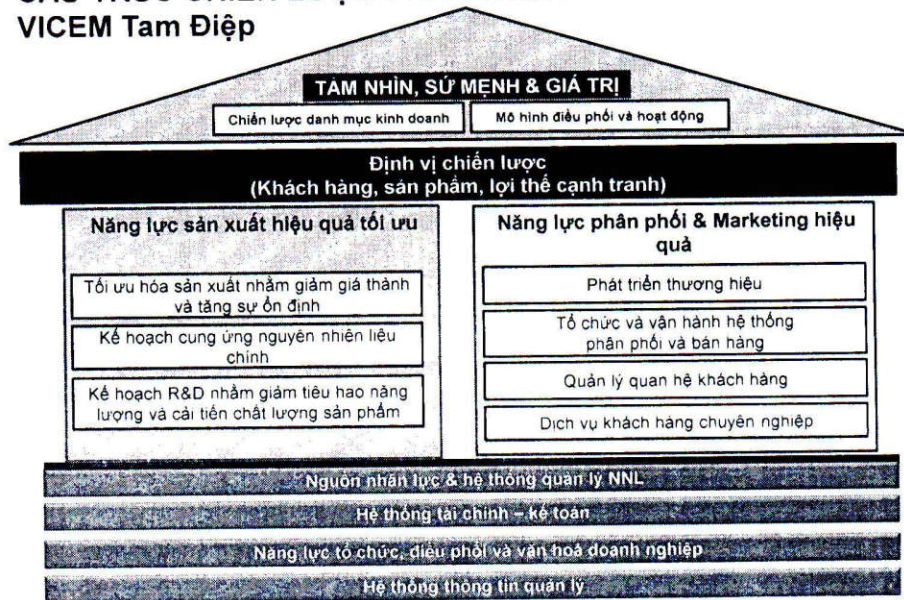




# CHIẾN LƯỢC CÔNG TY XI MĂNG VICEM TAM ĐIỆP

Nhà tư vấn:  
Công ty Cổ phần  
Tư vấn Quản lý OCD

## CẤU TRÚC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN VICEM Tam Điệp



## Tầm nhìn, sứ mệnh

- **Tầm nhìn**

Trở thành thương hiệu xi măng và vật liệu xây dựng được biết đến và tin dùng tại thị trường miền Bắc.

- **Sứ mệnh**

- Khách hàng:

- Đem lại sự an tâm và hài lòng cho khách hàng bằng sản phẩm có chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp.

- Người lao động:

- Môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, chuyên nghiệp
- Cơ hội phát triển nghề nghiệp & chế độ đãi ngộ công bằng.

- Cộng đồng:

- Đảm bảo sự hài hòa lợi ích giữa Công ty và cộng đồng

**GCD** Management Consulting

3

## Giá trị cốt lõi

- **Chủ động**

Nhận thức và giải quyết công việc một cách tự giác, kiên định và sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi

- **Trách nhiệm**

Cam kết chất lượng công việc trong mọi hoạt động bên trong và bên ngoài Công ty

- **Sáng tạo**

Không ngừng cải tiến, đổi mới trong công việc và phát triển các giải pháp hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh và cho khách hàng.

- **Hợp tác**

Hợp tác chân thành, chia sẻ lợi ích trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài công ty.

- **Tốc độ**

Mọi công việc được xử lý trong thời gian nhanh nhất để đảm bảo tính liên tục của hệ thống và hiệu quả chung của toàn Công ty

**GCD** Management Consulting

4

## Mục tiêu chiến lược 2015-2025

### MỤC TIÊU TÀI CHÍNH

1. 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.
2. Tăng trưởng doanh số (tư tiêu thụ):
  - o Tốc độ tăng trưởng doanh số tiêu thụ là 5% (đạt 1,15 triệu tấn/năm vào năm 2020); (đạt 1,47 triệu tấn vào năm 2025)
  - o Tỷ trọng tiêu thụ xi măng rời 50%

### MỤC TIÊU KHÁCH HÀNG

4. Sản phẩm có chất lượng ổn định.
5. Dịch vụ khách hàng tốt nhất

### MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC

6. Cải thiện năng lực sản xuất để đạt được chất lượng ổn định và giảm giá thành
7. Xây dựng năng lực marketing và phân phối (thương hiệu, lực lượng bán XM rời)
8. Xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại
9. 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.



## DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

## DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Tiêu chí lựa chọn danh mục

#### 03 căn cứ lựa chọn danh mục lĩnh vực kinh doanh:

- Lộ trình tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước của chính phủ và nghị trình của Tổng công ty
- **Mức độ hấp dẫn chiến lược**
- **Mức độ phù hợp với công ty**

## DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Tiêu chí lựa chọn danh mục

#### Mức độ hấp dẫn về chiến lược:

- **Tiêu chí 1:** Thị trường có tiềm năng phát triển tốt (quy mô và tốc độ tăng trưởng)
- **Tiêu chí 2:** Số lượng và quy mô các đối thủ cạnh tranh trên thị trường (mức độ cạnh tranh)
- **Tiêu chí 3** Thị trường có tiềm năng lợi nhuận tốt (EBITDA/doanh thu)
- **Tiêu chí 4:** Rào cản nhập ngành và Doanh nghiệp có khả năng thâm nhập thị trường



## DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Tiêu chí lựa chọn danh mục

#### Mức độ phù hợp với Công ty

- Tiêu chí 1: Khả năng chia sẻ các nguồn lực/năng lực**  
 Lĩnh vực mới có thể giúp công ty khai thác năng lực ( ) và nguồn lực chiến lược ( ) cũng như kinh nghiệm trong lĩnh vực chủ chốt hoặc năng lực cốt lõi của công ty.
- Tiêu chí 2: Khả năng chia sẻ chi phí/hoạt động**  
 Lĩnh vực mới dựa trên các hoạt động hiện tại (Hệ thống phân phối)
- Tiêu chí 3: Khả năng thực hiện**  
 Khả năng cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu của thị trường với giá thành hợp lý. Cụ thể:
  - Năng lực tài chính
  - Khả năng nắm bắt công nghệ
- Tiêu chí 4: Khả năng chia sẻ rủi ro**  
 Lĩnh vực mới/không chủ chốt nếu bổ sung có giúp giảm rủi ro kinh doanh của lĩnh vực chủ chốt không?

## ĐÁNH GIÁ DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Mức độ hấp dẫn chiến lược

	Tiềm năng phát triển	Mức độ cạnh tranh	Tiềm năng lợi nhuận	Rào cản nhập ngành	Độ hấp dẫn về chiến lược
Xi măng	Trung bình	Rất cao	Trung bình	Cao	Trung bình
Bê tông trộn sẵn	Cao (Hà Nội, Ninh Bình)	Hà Nội: Rất cao Ninh Bình: Trung bình	Thấp → Trung bình	Thấp	Trung bình
Cốt liệu	Trung bình	Rất cao	Trung bình	Trung bình	Trung bình
Gạch không nung (trung áp)	Trung bình (phụ thuộc chính sách)	Trung bình	Trung bình	Cao	Trung bình
Vữa xây khô	Trung bình (TpHCM, HN)	Thấp	Trung bình	Trung bình	Trung bình (dài hạn)
Bê tông đúc sẵn	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
Xuất khẩu clinker	Cao	Cao	Trung bình	Cao	Trung bình → Cao
Với công nghiệp	Cao	Trung bình	Cao	Trung bình	Cao

## ĐÁNH GIÁ DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Mức độ phù hợp với Vicem Tam Điệp

	Chia sẻ nguồn lực/năng lực	Chia sẻ chi phí/hoạt động	Khả năng cung cấp với giá phù hợp	Khả năng chia sẻ rủi ro	Phù hợp công ty
<b>Xi măng</b>	Rất cao	Rất cao	Rất cao	Rất cao	Rất Cao
<b>Bê tông trộn sẵn</b>	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
<b>Cốt liệu</b>	Cao (MMTB, mỏ)	Cao	Ninh Bình: Cao HN: THẤP	Trung bình	Trung bình
<b>Gạch không nung</b>	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
<b>Vữa xây khô</b>	Cao	Cao (HTPP, đồng bào)	Thấp	Trung bình	Thấp
<b>Bê tông đúc sẵn</b>	Trung bình	Trung bình	Thấp	Trung bình	Thấp
<b>Xuất khẩu clinker</b>	Cao	Cao	Thấp	Cao	Trung bình
<b>Với công nghiệp</b>	Cao	Cao	Cao	Trung bình	Cao

Rất tốt
  Tốt
  Trung bình
  Kém

## ĐÁNH GIÁ DANH MỤC LĨNH VỰC KINH DOANH

### Đề xuất lựa chọn ngành

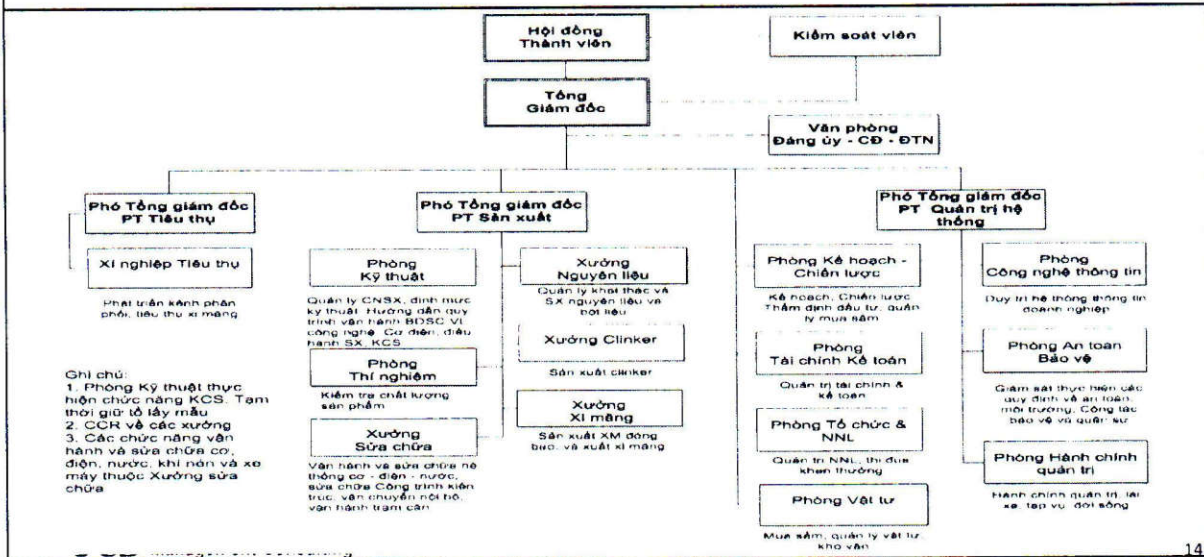
	Phù hợp với TCT	Độ hấp dẫn về chiến lược	Phù hợp công ty	Đề xuất
<b>Xi măng</b>	Cao	Trung bình	Rất Cao	Ngành cốt lõi
<b>Bê tông trộn sẵn</b>	Trung bình → cao	Thấp → Trung bình	Trung bình	Xem xét tham gia tại Ninh Bình
<b>Cốt liệu</b>	Cao	Trung bình	Trung bình	Lĩnh vực liên quan
<b>Gạch không nung</b>	Cao	Trung bình	Trung bình	Có thể đầu tư khi chính sách cấm sử dụng gạch đất sét nung
<b>Vữa xây khô</b>	Cao	Trung bình (dài hạn)	Thấp	Không tham gia
<b>Bê tông đúc sẵn</b>	Trung bình	Trung bình	Thấp	Không tham gia
<b>Xuất khẩu clinker</b>	Rất cao	Trung bình → Cao	Trung bình	Xuất khi dự công suất
<b>Với công nghiệp</b>	Cao	Cao	Cao	Xem xét tham gia trong định hướng Tcty

Rất tốt
  Tốt
  Trung bình
  Kém

# CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU PHỐI

13

## Cơ cấu tổ chức Công ty – VICEM Tam Điệp



14



## BẢN TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

15

### TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC Thị trường mục tiêu

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

16



## TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC Phạm vi kinh doanh

STT	Địa bàn	XM Bao PCB30	XM Bao PCB40	XM Rời (PCB40, PC40)	XM Bền sunfat	Gạch không nung	Bê tông tươi	Cốt liệu	Vôi công nghiệp
1	Ninh Bình	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên
2	Hà Nội	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên
3	Nam Định	Công trình	Công trình	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên
4	Thái Bình	Công trình	Công trình	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên	TT ưu tiên
5	Thanh Hóa								
6	Nha Trang								
7									
8									
9									
10									
11									
12									

TT ưu tiên

TT thâm nhập

Không tham gia

SCD Management Consulting

17

## TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC Danh mục sản phẩm

- Nguyên tắc phát triển cơ cấu sản phẩm:**

Duy trì một cơ cấu sản phẩm phù hợp với thị trường nhằm đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng và tối đa hoá về hiệu quả kinh doanh.

SCD Management Consulting

18

## TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

### Danh mục sản phẩm

#### Cơ cấu sản phẩm đề xuất

- Sản phẩm xi măng: duy trì tỷ trọng hợp lý
  - Rời PC40
  - Rời PCB40
  - Bao PCB40
  - Bao PCB30
  - Xi măng bền sunfat
- Sản phẩm ngoài xi măng
  - Vôi công nghiệp
  - Cốt liệu
  - Gạch không nung



#### Những thay đổi

- Giảm tỷ trọng gia công
- Tăng tỷ trọng tiêu thụ xi măng rời
- Phát triển sản phẩm xi măng bền sunfat
- Đầu tư sản xuất vôi công nghiệp theo lộ trình được Tổng công ty phê duyệt
- Đầu tư sản xuất gạch không nung khi chính sách hạn chế gạch nung có hiệu lực

## PHÂN TÍCH NGÀNH XI MĂNG VIỆT NAM

### Tiêu chí lựa chọn xi măng của khách hàng

- 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.

Tiêu chí	Mô tả
<b>Chất lượng sản phẩm</b>	Chất lượng ổn định là yếu tố quan trọng nhất, đặc biệt là đối với khu vực thị trường miền Bắc và miền Trung.
<b>Giá bán, chiết khấu</b>	Giá bán cạnh tranh và chiết khấu là yếu tố quan trọng nhất, đặc biệt là đối với khu vực thị trường miền Nam.
<b>Thương hiệu</b>	Thương hiệu có uy tín và được nhiều người sử dụng rất quan trọng ở thị trường phía Bắc và miền Trung.
<b>Giao hàng</b>	Nguồn cung ổn định và giao hàng đúng hạn là hai yếu tố quan trọng được đề cập bởi cả NPP/CH và TCSDXM.
<b>Hỗ trợ thanh toán, công nợ trả chậm</b>	Hỗ trợ thanh toán, công nợ trả chậm cũng là mong muốn của các khách hàng, đặc biệt là các TCSDXM.

Rất quan trọng (4,9)

↑

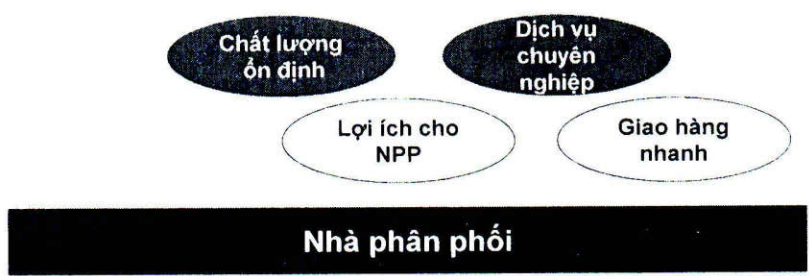
↓

Quan trọng (4,4)

**TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC**  
Lợi thế cạnh tranh

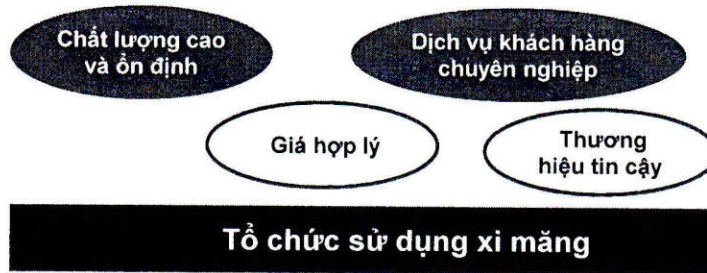


**TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC**  
Lợi thế cạnh tranh



## TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Lợi thế cạnh tranh



## TUYÊN BỐ CHIẾN LƯỢC

Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh

- Chất lượng cao & ổn định
- Thương hiệu tin cậy (chất lượng & tin cậy)
- Giá bán và chiết khấu hợp lý
- Dịch vụ tư vấn, hỗ trợ tốt nhất



## Đánh giá khái quát chuỗi giá trị của Vicem Tam Điệp



<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuê ngoài nên tương đối hiệu quả do nhà thầu có năng lực.</li> <li>Trữ lượng đá vôi lớn, chất lượng tốt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NSLD cao</li> <li>Tiêu hao nguyên liệu trung bình</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MMTB của FLS đầu tư 2005.</li> <li>Chất lượng khá cao.</li> <li>NSLD tương đối cao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng cao và ổn định.</li> <li>NSLD tương đối cao</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phụ gia điều chỉnh: quặng sắt, silic... phụ thuộc nguồn mua, không ổn định chất lượng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phụ tùng không được thay thế đúng chu kỳ và không đồng bộ</li> <li>Chất lượng clinker thiếu ổn định do dây chuyền công nghệ cũ, chưa có bài phối liệu phù hợp</li> <li>Thời gian dừng lò nhiều, làm tăng chi phí → đã khắc phục</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silo thể hệ cũ gây đóng rắn, vón cục</li> <li>Tiêu hao điện cao hơn mức bình quân do chuyển đổi SP</li> <li>Năng suất MMTB thấp do sản lượng tiêu thụ không ổn định</li> </ul>

## CÁC CHƯƠNG TRÌNH VÀ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MARKETING VÀ BÁN HÀNG
- KẾ HOẠCH SẢN XUẤT ĐỒNG BỘ
- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN XANH
- PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
- PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
- HỆ THỐNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN
- CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ

- Chiến lược sản phẩm
- Phát triển thương hiệu
- Phát triển hệ thống phân phối
- Tổ chức lực lượng bán hàng
- Quản lý quan hệ khách hàng

## CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM

### 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.

Xi măng cho hộ gia đình	Xi măng cho nhà thầu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xi măng bao PCB40</li> <li>• Xi măng bao PCB30</li> <li>• Xi măng Xây trát (C91)</li> <li>• Vữa xây</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xi măng PC40 (rời, bao)</li> <li>• Xi măng PCB40 (rời, bao)</li> <li>• Xi măng bao PCB30 (bao)</li> <li>• Xi măng bền sunfat</li> <li>• Xi măng Xây trát</li> <li>• Vữa xây</li> </ul>
Sản phẩm VLXD ngoài xi măng	Xi măng cho trạm trộn sản xuất cấu kiện bê tông
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đá cốt liệu</li> <li>• Vôi công nghiệp</li> <li>• Vữa xây/trát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xi măng rời PC40 (rời, bao)</li> <li>• Xi măng rời PCB40 (rời, bao)</li> <li>• Xi măng bao PCB30 (rời, bao)</li> <li>• Xi măng bền sunfat</li> </ul>

\*Tên sản phẩm màu đỏ là các sản phẩm tương lai.

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ

- \* Chiến lược sản phẩm
- \* Chiến lược phát triển thương hiệu
- \* Chiến lược phát triển hệ thống phân phối
- \* Chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng
- \* Quản lý quan hệ khách hàng

## CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU

### ☛ Mục tiêu

- \* 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)

### Nguyên tắc:

- \* Mỗi sản phẩm cần định vị rõ ràng với tối đa 03 đặc tính nổi bật, được khách hàng mục tiêu đánh giá cao.
- \* Xây dựng chương trình truyền thông theo **bộ sản phẩm** hướng tới cùng nhóm khách hàng mục tiêu.
- \* Khai thác tính địa phương: sản phẩm của doanh nghiệp tại Ninh Bình



## CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU SẢN PHẨM



Mỗi loại xi măng cần nhấn mạnh đến những thuộc tính nổi bật và được đánh giá cao bởi khách hàng mục tiêu.

	Thuộc tính phải có	Thuộc tính khác biệt
<b>Xi măng rời PC60</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng</li> <li>Khả năng tương thích cao với nhiều loại phụ gia và môi trường thi công</li> <li>Màu sắc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định cao</li> <li>Độ sụt</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>
<b>Xi măng rời PC40</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng</li> <li>Khả năng tương thích cao với nhiều loại phụ gia và môi trường thi công</li> <li>Màu sắc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định cao</li> <li>Độ sụt</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>
<b>Xi măng rời PCB40</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng</li> <li>Giá hợp lý</li> <li>Màu sắc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định cao</li> <li>Độ sụt</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>
<b>Xi măng bèn sunfat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng</li> <li>Chịu mặn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định cao</li> <li>Nhiệt thủy hóa thấp</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>

## CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU SẢN PHẨM



Mỗi loại xi măng cần nhấn mạnh đến những thuộc tính nổi bật và được đánh giá cao bởi khách hàng mục tiêu.

	Thuộc tính phải có	Thuộc tính khác biệt
<b>Xi măng bao PCB40</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Màu xanh xám</li> <li>Bao bì bền, đẹp</li> <li>Giá hợp lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định</li> <li>Đẻo, mịn</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>
<b>Xi măng bao PCB30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Màu xanh xám</li> <li>Bao bì bền, đẹp</li> <li>Giá hợp lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chất lượng ổn định</li> <li>Đẻo, mịn</li> <li>Dịch vụ vượt trội (Giao hàng nhanh)</li> </ul>
<b>Xi măng xây trát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Màu xanh xám</li> <li>Bao bì bền, đẹp</li> <li>Giá hợp lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Độ dẻo, độ bám dính vượt trội</li> <li>Không rạn nứt bề mặt</li> <li>Dịch vụ vượt trội</li> </ul>



## CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU

### Các chương trình

- Triển khai xây dựng nhận diện thương hiệu mới
- Xây dựng chương trình truyền thông đa kênh tới các nhóm khách hàng mục tiêu
  - Online (Facebook, AdWords, Website, video clip hướng dẫn kỹ thuật)
  - Điểm bán
  - Tài liệu hướng dẫn sử dụng
  - Quảng cáo tại công trình
  - Tài trợ sự kiện
- Xây dựng chương trình quản lý thương hiệu
- Củng cố lại chức năng và nhân sự quản lý và phát triển thương hiệu

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING

- Chiến lược sản phẩm
- Chiến lược phát triển thương hiệu
- Chiến lược phát triển hệ thống phân phối
- Chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng
- Quản lý quan hệ khách hàng

## CHIẾN LƯỢC HỆ THỐNG PHÂN PHỐI

### Cơ sở

- Thị trường tiêu thụ xi măng bao của Vicem Tam Điệp bị bó hẹp tại Ninh Bình.
- Thị trường tiêu thụ xi măng rời không bị giới hạn.
- Xi măng rời là sản phẩm chính và sẽ chiếm tỷ trọng lớn trong doanh số của Vicem Tam Điệp.

### Chiến lược

- Xây dựng các đội bán hàng (xi măng rời) trực tiếp tại các thị trường tiêu thụ xi măng rời của Vicem Tam Điệp.
- Củng cố hệ thống phân phối trên thị trường Ninh Bình.

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

So sánh phương án quản lý HTPP thông qua NPP và qua đồng thời NPP và cửa hàng bán lẻ

	Ưu điểm	Thách thức
<p><b>Quản lý phân phối chỉ thông qua các NPP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khối lượng công việc vừa phải, không cần duy trì lực lượng thương vụ lớn</li> <li>• Theo dõi được năng lực và hoạt động của NPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tăng quyền lực của NPP</li> <li>• Khả năng nắm bắt và kiểm soát thị trường, HTPP hạn chế</li> </ul>
<p><b>Quản lý phân phối thông qua cả NPP và cửa hàng bán lẻ tiêu chuẩn</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý địa bàn tốt hơn, đặc biệt là năng lực và hoạt động của NPP</li> <li>• Nắm bắt thông tin và kiểm soát thị trường tốt hơn</li> <li>• Giảm sức ép của NPP</li> <li>• Đảm bảo theo dõi và thực hiện chính sách đồng bộ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có thể gia tăng nhu cầu và yêu cầu về đội ngũ thương vụ</li> </ul>

Tam Điệp lựa chọn phương án 2: Quản lý phân phối thông qua cả NPP và cửa hàng bán lẻ tiêu chuẩn

## Các nguyên tắc chính để tối ưu hóa hệ thống phân phối của Vicem Tam Điệp

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1. Sử dụng các kênh ít trung gian nhất có thể</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tránh những khâu trung gian không cần thiết, đặc biệt những khâu không tạo ra giá trị.</li> </ul>   |
| <p><b>2. Lựa chọn và quản lý những đối tác phân phối tốt</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các đối tác phân phối phải có khả năng tài chính, logistic (vận tải), quản trị, bán hàng nhưng không yêu cầu hưởng mức lợi nhuận quá cao.</li> <li>• Các đối tác phải sẵn sàng làm việc minh bạch.</li> <li>• Sử dụng công nghệ, thiết lập các điều khoản thương mại và giá để tranh việc bán sang địa bàn khác.</li> </ul> |
| <p><b>3. Xây dựng cơ chế khuyến khích</b></p>                    | <p><b>Xây dựng cơ chế khuyến khích các NPPC và "cửa hàng đạt chuẩn" dựa vào năng lực và hiệu quả phát triển thị trường</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiêu chí để thưởng nên khuyến khích sự trung thành, tăng doanh số bán hàng, khả năng định giá, sự tuân thủ và tạo hình ảnh tích cực cho thương hiệu Vicem Tam Điệp.</li> </ul>               |
| <p><b>4. Phát triển lực lượng thương vụ mạnh</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo sự tuân thủ và hiệu quả hoạt động của các đối tác phân phối.</li> <li>• Đảm bảo khả năng nắm bắt thông tin và phân tích, đánh giá thị trường.</li> <li>• Tối ưu hóa bán hàng của Vicem Tam Điệp trên thị trường và khả năng định giá phù hợp.</li> </ul>  |

**GCD** Management Consulting

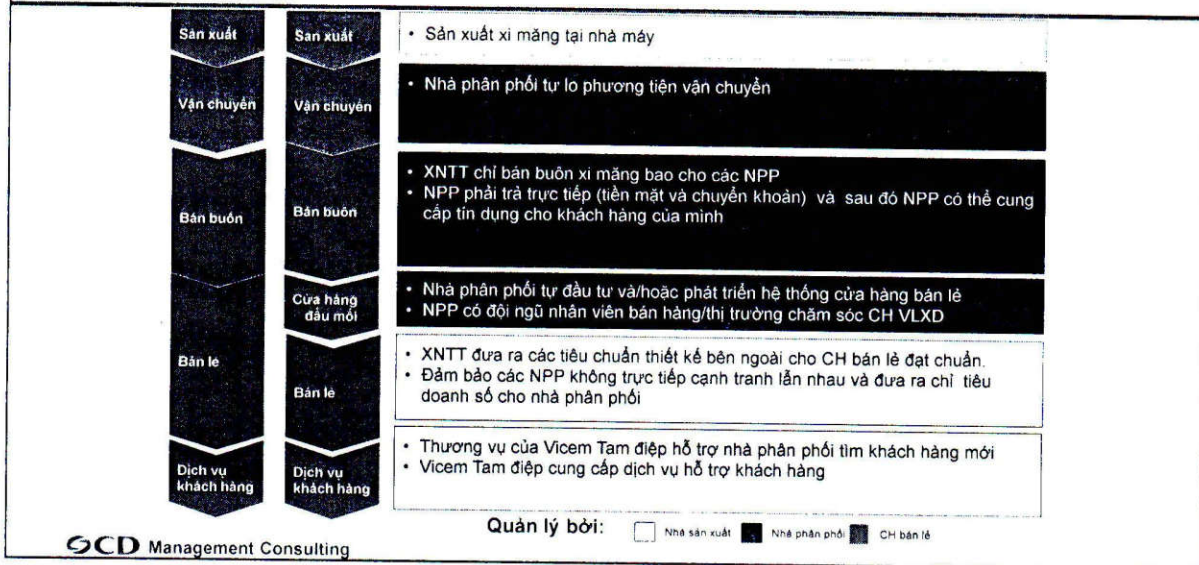
## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI #1 Thiết kế hệ thống phân phối của Vicem Tam Điệp

- **Nguyên tắc chung:**
  - Đặt trọng điểm của hệ thống phân phối là đẩy mạnh tiêu thụ xi măng rời.
  - Tránh những khâu trung gian không cần thiết, đặc biệt những khâu không tạo ra giá trị.
  - Giảm số lượng NPPC để tăng quy mô tiêu thụ bình quân/NPPC
  - Tăng cường quản lý và phát triển "cửa hàng đạt chuẩn/chọn lọc"
- **Phân phối xi măng rời**
  - Bán hàng qua nhà phân phối là kênh chính
  - Bán hàng trực tiếp cho các khách hàng mua khối lượng lớn (trạm trộn, công trình lớn) và mạnh về tài chính, có bảo lãnh.
  - Khác với các đơn vị khác, thương vụ của Vicem Tam Điệp sẽ tham gia sâu vào bán XM rời cho NPP cũng như bán thân Vicem Tam Điệp
  - Xây dựng NPP XM rời tại các thị trường khu vực đô thị như Hà Nội, Nam Định, Thái Bình.
- **Phân phối xi măng bao**
  - Chỉ bán qua NPP, nhà phân phối sẽ bán qua cửa hàng và các công trình.
  - Duy trì tối đa ba cấp trung gian: NPP, đại lý/cửa hàng đầu mối và cửa hàng bán lẻ.

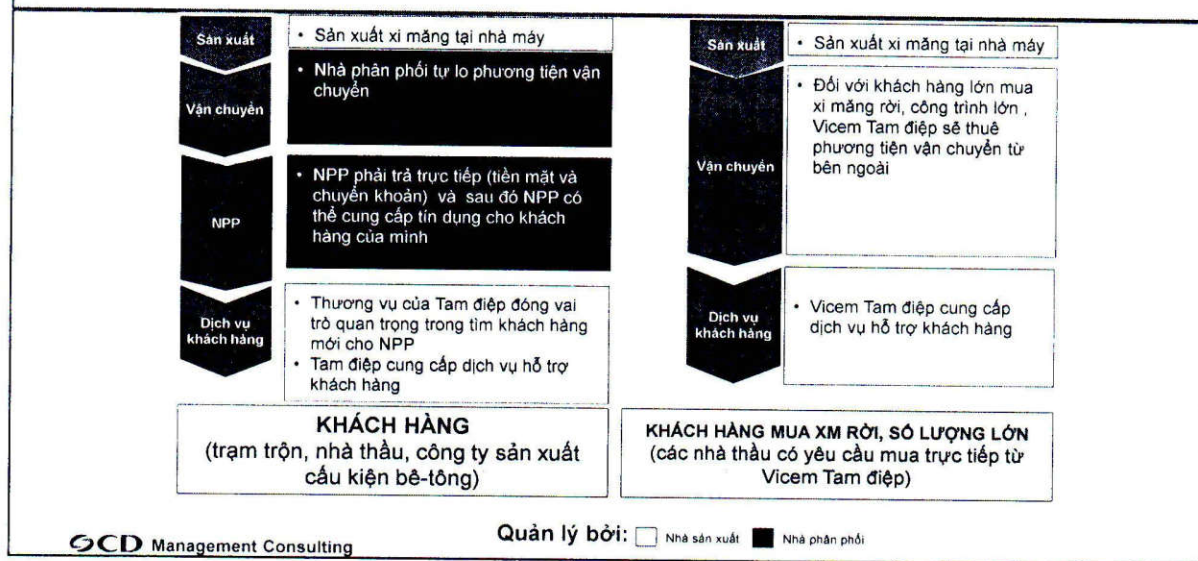
**GCD** Management Consulting



## #1 Thiết kế hệ thống phân phối của Vicem Tam điệp Kênh phân phối xi măng bao



## #1 Thiết kế hệ thống phân phối của Vicem Tam điệp Kênh phân phối xi măng rời: kết hợp hai kênh





## #2 Lựa chọn và quản lý những đối tác phân phối tốt

### Các tiêu chí lựa chọn và sàng lọc nhà phân phối

#### Đối với NPP

- Tài chính:
  - Sản lượng tiêu thụ/ doanh thu
  - Thị phần
  - Quy mô vốn
- \* Năng lực logistics (vận chuyển, kho bãi)
- Mạng lưới cửa hàng VLXD
- \* Năng lực quản trị (Hệ thống quản lý, đội ngũ quản lý, đội ngũ thị trường, Giao hàng cho cửa hàng, sự hài lòng của cửa hàng bán lẻ...)
- \* Thực hiện cam kết (bán đúng thị trường, đúng hệ thống, đúng giá, thanh toán, tỷ trọng xi măng Vicem Tam điệp, chia sẻ thông tin)

Các tiêu chí được XNTT đánh giá lại hàng năm

## #2 Lựa chọn và quản lý những đối tác phân phối tốt

### Các tiêu chí đánh giá nhà phân phối

Các con số mới  
chính mang tính  
minh họa

Đánh giá về	Tầm quan trọng	Tiêu chí	Đánh giá và giải thích				
			1 (thấp nhất)	2	3	4	5 (cao nhất)
Tầm quan trọng hiện nay	65%	Tổng sản lượng (tấn/năm)	<20 nghìn	20-50 nghìn	50-100 nghìn	100-200 nghìn	>200 nghìn
		Thị phần về sản lượng tại thị trường được phân chia	0-30%	30-50%	50-70%	70-80%	>80%
		Mạng lưới các CH bán lẻ	Đáp ứng tham số 0	Đáp ứng tham số 1	Đáp ứng tham số 2	Đáp ứng tham số 3	Đáp ứng tham số 5
Báo cáo thông tin	15%	Số liệu bán hàng của Vicem Tam điệp và các nhà sản xuất khác	Không có				Có
Tình hợp tác và thực hiện cam kết	20%	1 Không vi phạm về thanh toán 2 Không vi phạm bán sai địa bán hệ thống giá 3 Tỷ trọng bán xi măng Tam điệp 4 Tình hợp tác, cung cấp thông tin	Đáp ứng các tham số 0	Đáp ứng các tham số 1	Đáp ứng các tham số 2	Đáp ứng các tham số 3	Đáp ứng các tham số 5

Các tiêu chí được XNTT đánh giá hàng tháng

## #2 Lựa chọn và quản lý những đối tác phân phối tốt Phát triển hệ thống “cửa hàng đạt chuẩn”



Thiết lập các tiêu chuẩn cho “cửa hàng đạt chuẩn”

Các tiêu chuẩn kinh doanh:

- Sản lượng tiêu thụ và thị phần
- Tỷ trọng xi măng Tam điệp trong tổng lượng tiêu thụ
- Vị trí địa lý
- Năng lực vận tải, kho bãi
- Thực hiện cam kết (bán đúng thị trường, đúng giá, chia sẻ thông tin)
- Người bán hàng am hiểu sản phẩm, có kỹ năng bán hàng
- Đã thành lập trên 3 năm

Các tiêu chuẩn thiết kế cửa hàng

Xây dựng bản đồ “cửa hàng đạt chuẩn” trên các thị trường: phân định địa bàn, “cắm mốc” các cửa hàng đạt chuẩn, xác định số lượng các cửa hàng đạt chuẩn

Đánh giá, sàng lọc và phát triển hệ thống “cửa hàng đạt chuẩn”

Đánh giá và sàng lọc các cửa hàng để xác định danh mục “cửa hàng đạt chuẩn”

Phát triển các cửa hàng tiềm năng thành “cửa hàng đạt chuẩn” tại địa bàn còn thiếu

Thiết lập thỏa thuận giữa Công ty – NPPC – Cửa hàng đạt chuẩn về vai trò, trách nhiệm, nghĩa vụ giữa các bên  
Phối hợp với các NPPC để triển khai quản lý các “cửa hàng đạt chuẩn”: đặt hàng, giao hàng, thông tin bán hàng, phản hồi của khách hàng

## #2 Lựa chọn và quản lý những đối tác phân phối tốt Các tiêu chí đánh giá cửa hàng đạt chuẩn



Các con số mới  
chính mang tính  
minh họa

Đánh giá về	Tầm quan trọng	Tiêu chí	Đánh giá và giải thích				
			1 (thấp nhất)	2	3	4	5 (cao nhất)
Tầm quan trọng hiện nay	65%	Tổng sản lượng (tấn)					
		Địa điểm đặt cửa hàng					Trung tâm khu vực
Báo cáo thông tin	10%	Số liệu bán hàng của Tam điệp và nhà sản xuất khác	Không có				Có
Tính hợp tác và thực hiện cam kết	25%	1. Sản sàng tuân thủ thiết kế, treo logo của Công ty 2. Cam kết bán đúng thị trường, đúng hệ thống, đúng giá 3. Tỷ trọng bán xi măng Tam điệp	Đáp ứng các tham số 0	Đáp ứng các tham số 1	Đáp ứng các tham số 2	Đáp ứng các tham số 3	Đáp ứng các tham số 4

Các tiêu chí được XNTT đánh giá hàng tháng

### #03 Thường cho các nhà phân phối vượt doanh số

#### Các tiêu chí đề xuất để thưởng

- **Sản lượng**
  - Theo sản phẩm
  - Tỷ lệ % tăng trưởng
- **Thị phần của Vicem Tam điệp trên thị trường được phân chia**
- **Thị trường được phân chia**
  - Số lượng các cửa hàng bán lẻ
  - Lượng hàng bán thấp nhất
  - Phát triển thị trường mới về mặt địa lý và tăng độ phủ
- **Tiêu chí khác**
  - Thanh toán đúng hạn/ tỷ lệ công nợ
  - Giao hàng cho cửa hàng
  - Sự hài lòng của cửa hàng bán lẻ
  - Thực hiện đúng cam kết với Tam điệp như giá cả, chia sẻ thông tin, gắn định vị GPS cho xe tải...

#### Những thay đổi

- Bổ sung các chỉ tiêu phản ánh chất lượng của các nhà cung cấp thay vì chỉ có doanh thu.
- Mục tiêu phát triển thị trường
- Đánh giá sự hài lòng của cửa hàng bán lẻ

Nguồn: Chiến lược Vicem và bổ sung của tư vấn OCD (\*)

### #04 Kiểm soát việc bán hàng sang khu vực khác

#### Giải pháp

- Chênh lệch giá lớn nhất giữa các khu vực gần nhau nên bằng chi phí vận chuyển giữa hai nơi
- Lắp đặt thiết bị định vị cho xe tải của nhà phân phối, mã vạch sản phẩm và chính sách phạt nếu bán sản phẩm sang khu vực khác.
- In mã vạch trên vỏ bao xi măng theo khu vực
- Xác nhận của thương vụ, cảng xuất

Nguồn: Chiến lược Vicem và bổ sung của tư vấn OCD (\*)



## #5 Thiết lập lực lượng chăm sóc khách hàng trực tiếp

### Vai trò của Xi nghiệp tiêu thụ

#### Với nhà phân phối chính

- Theo dõi việc thực hiện của các nhà phân phối về
  - Giá cả
  - Khối lượng và các điểm giao hàng
  - Dịch vụ và quan hệ với CH bán lẻ và người sử dụng
- Hỗ trợ các nhà phân phối tại nơi
  - Hỗ trợ đào tạo nâng cao hiểu biết về sản phẩm và kỹ năng bán hàng
  - Hỗ trợ nâng cao nghiệp vụ quản lý và bán hàng
  - Đảm bảo hệ thống IT chạy tốt và kiểm tra hệ thống đất hàng
- Thu thập thông tin từ các nhà phân phối

#### Với kênh đầu mối và CH bán lẻ

- Giao khoản và theo dõi sản lượng tiêu thụ của các đầu mối
- Hỗ trợ tại nơi các CH bán lẻ
  - Khuyến mãi, tài liệu bán hàng
  - Khuếch trương sản phẩm
- Theo dõi việc thực hiện của CH bán lẻ về
  - Giá cả
  - Đảm bảo mua từ đúng nhà phân phối
- Khuyến khích các CH đầu mối và CH bán lẻ quảng bá thương hiệu
  - Đào tạo về sản phẩm Vicem Tam điệp
  - Các thông tin kỹ thuật được cung cấp cho hộ tiêu thụ cuối cùng (cắm nang thi công)

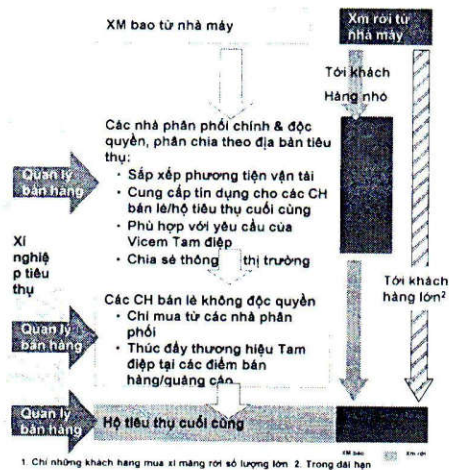
#### Với tổ chức SDXM và hộ tiêu thụ cuối cùng

- Xây dựng quan hệ với các khách hàng mua xi măng rời với khối lượng lớn thông qua việc thăm hỏi theo định kỳ
  - Thu thập thông tin phản hồi về chất lượng sản phẩm và dịch vụ
  - Tư vấn khách hàng về các vấn đề về kỹ thuật (sử dụng xi măng, thi công, bảo quản xi măng, bảo dưỡng bê tông) trực tiếp hoặc qua website/điện đàn và đường dây nóng
  - Đảm bảo hình ảnh tích cực với thương hiệu Tam điệp
  - Khuyến khích khách hàng (tổ chức sử dụng xi măng) mua khối lượng lớn và có khả năng tài chính tốt mua trực tiếp từ Tam điệp.

Hiện tại Tam điệp đang thực hiện tốt vai trò đối với nhà phân phối. Trong thời gian tới sẽ mở rộng quản lý tới cửa hàng bán lẻ và hỗ trợ người tiêu thụ cuối cùng (Tổ chức sử dụng xi măng)

## Cấu trúc phân phối của Tam điệp

### Cấu trúc phân phối tổng thể



### Những thay đổi chính so với phương thức kinh doanh hiện nay

- Đặt ưu tiên là đẩy mạnh tiêu thụ xi măng rời và thương vụ có vai trò quan trọng.
- Bán trực tiếp cho khách hàng xi măng rời khối lượng lớn có rủi ro tài chính thấp
- Hỗ trợ bán hàng/CNTT cho các nhà phân phối
- Tham gia vào quản lý hệ thống bán lẻ thông qua báo cáo của thương vụ; thăm hỏi, NPP, cửa hàng; Hệ thống CNTT thông tin từ ĐTCT:
  - Đảm bảo thực hiện đúng chính sách giá
  - Bảo đảm các đơn đặt hàng đúng nhà phân phối tại địa bàn
  - Cung cấp hỗ trợ về marketing, bán hàng, khuếch trương sản phẩm ...
  - Thu thập thông tin thị trường
  - Thu thập thông tin phản hồi về sản phẩm, dịch vụ của Vicem Tam điệp

## Hệ thống phân phối được điều chỉnh sẽ giúp cho việc phát triển thị trường và tăng các điểm bán hàng một cách hiệu quả



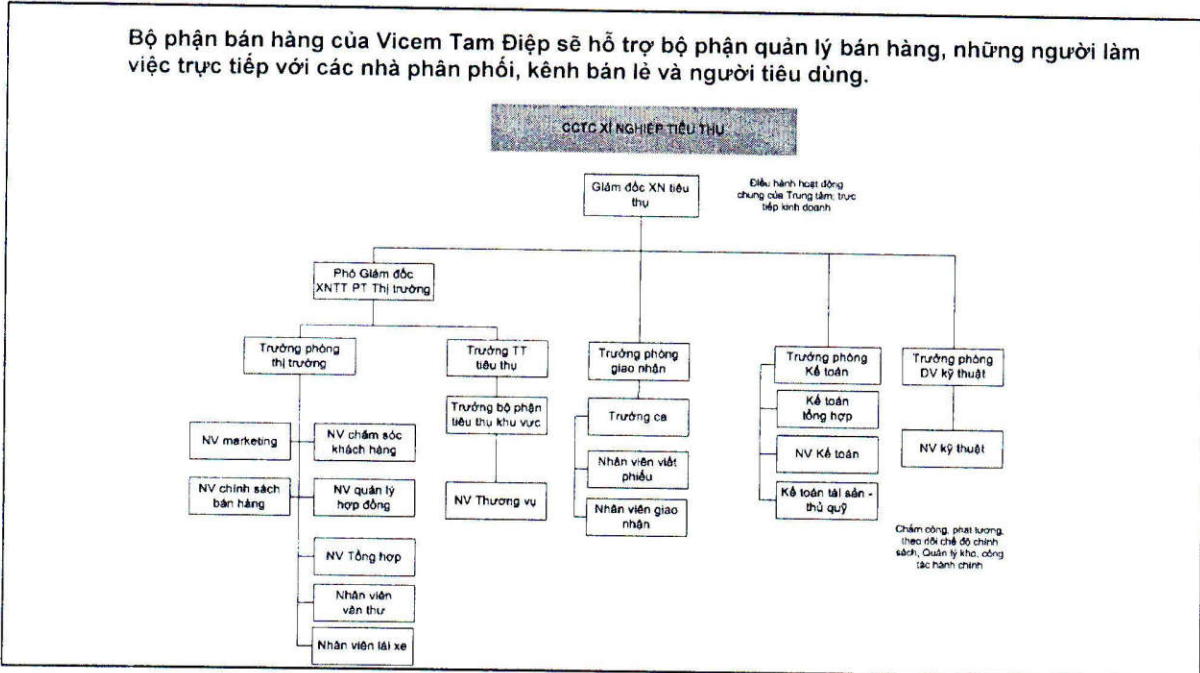
	Những lợi ích
<b>Cơ cấu</b>	Những điều chỉnh có tính hệ thống giúp tăng cường việc quản lý kênh phân phối
<b>Hiệu suất</b>	<p>Hiệu suất phân phối sẽ tăng do hệ thống phân phối đơn giản hơn và khả năng kiểm soát thị trường.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lợi nhuận nhà phân phối tốt, giảm các khu vực không đem lại nhiều lợi nhuận (hầu hết theo lựa chọn, ví dụ khu vực nông thôn)</li> <li>• Giảm cạnh tranh về giá trên địa bàn được phân chia</li> </ul>
<b>Sự hiệu quả của CH đầu mối và CH bán lẻ</b>	<p>Nhà phân phối sẽ hiệu quả hơn và sẵn sàng đầu tư để tăng hiệu quả &amp; hiệu suất</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Độ phủ thị trường tốt hơn tại khu vực nông thôn và có nhiều điểm bán hàng hơn</li> <li>• Tương quan chặt chẽ hơn giữa đầu tư và doanh thu của họ</li> </ul>
<b>Am hiểu thị trường</b>	<p>Giúp công ty hiểu rõ các kênh trong hệ thống phân phối</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cho phép theo dõi tốt hơn năng lực và hoạt động của nhà phân phối</li> <li>• Điều tiết được cân bằng cung/cầu trên thị trường</li> </ul>
<b>Theo dõi và thực hiện chính sách đồng bộ</b>	<p>Hiểu rõ các hoạt động các kênh cho phép theo dõi và thực hiện các chính sách đồng bộ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ví dụ biết được các nhà phân phối hoạt động không hiệu quả hay không phù hợp</li> </ul>

Thực thi cần trọng cùng với quản trị rủi ro là yếu tố cần thiết cho thành công trong việc tối ưu hóa cơ cấu hệ thống phân phối

## NĂNG LỰC PHÂN PHỐI & MARKETING HIỆU QUẢ

- Chiến lược sản phẩm
- Chiến lược phát triển thương hiệu
- Chiến lược phát triển hệ thống phân phối
- Chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng
- Quản lý quan hệ khách hàng





Vị trí	Trách nhiệm chính
<b>Giám đốc xí nghiệp tiêu thụ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh</li> <li>Điều phối việc xây dựng kế hoạch tiêu thụ toàn công ty.</li> <li>Thực hiện mục tiêu kinh doanh (doanh số, thị phần, hiệu quả)</li> <li>Điều hành và quản lý chung các hoạt động của Xí nghiệp tiêu thụ</li> </ul>
<b>Trưởng phòng Kế hoạch thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lập kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch marketing</li> <li>Lập hợp đồng và đơn đốc thực hiện hợp đồng</li> <li>Xây dựng, kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả của các chương trình, chính sách bán hàng</li> <li>Tổ chức xây dựng và phát triển thương hiệu</li> <li>Tổ chức nghiên cứu thị trường</li> <li>Thu thập, tổng hợp đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng</li> </ul>



## Trách nhiệm của mỗi vị trí trong XNTT

Vị trí	Trách nhiệm chính
<b>Trưởng Trung tâm tiêu thụ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Xây dựng kế hoạch tiêu thụ tháng, quý, năm của khu vực thị trường phụ trách</li> <li>2. Phát triển thị trường, tổ chức bán hàng tại khu vực thị trường và quản lý công nợ</li> <li>3. Cập nhật và cung cấp thông tin thị trường tại khu vực phụ trách (như cấu thị trường, chính sách của các đối thủ cạnh tranh,...)</li> <li>4. Quản lý đường đi của sản phẩm</li> <li>5. Xây dựng và duy trì quan hệ tốt với các NPP, hệ thống cửa hàng của NPP và các khách hàng lớn khác trong vùng</li> <li>6. Đảm bảo các nhà phân phối trong vùng tuân thủ/Thực hiện chính sách của Công ty</li> <li>7. Đề xuất chính sách bán hàng tại khu vực phụ trách</li> <li>8. Phối hợp với nhà phân phối, CH đầu mối để nâng cao kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng để tăng hiệu quả và kỹ năng cho họ</li> </ul>
<b>Thương vụ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Bán hàng tại khu vực thị trường được giao và quản lý công nợ.</li> <li>2. Cập nhật và cung cấp thông tin thị trường tại khu vực phụ trách (như cấu thị trường, chính sách của các đối thủ cạnh tranh...)</li> <li>3. Giám sát thực hiện chính sách bán hàng của hệ thống NPP</li> <li>4. Hỗ trợ tận nơi cho các nhà phân phối, cửa hàng bán lẻ</li> <li>5. Quản lý các điểm bán hàng (khuếch trương, khuyến mại, thăm hỏi...)</li> <li>6. Xây dựng mối quan hệ với các khách hàng xi măng rời mua số lượng lớn (khách hàng lớn)</li> </ul>

## Trách nhiệm của mỗi vị trí trong XNTT

Vị trí	Trách nhiệm chính
<b>Trưởng phòng Dịch vụ Kỹ thuật</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Quản lý dịch vụ tư vấn kỹ thuật</li> <li>2. Tư vấn kỹ thuật</li> </ul>
<b>Nhân viên chăm sóc khách hàng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tổ chức thực hiện các hoạt động về dịch vụ cho khách hàng</li> <li>2. Hỗ trợ đặt hàng qua mạng</li> <li>3. Quản lý quan hệ khách hàng</li> <li>4. Tiếp nhận, xử lý khiếu nại của khách hàng</li> <li>5. Thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng (thăm hỏi, tặng quà,...)</li> </ul>

## Các công cụ giúp quản lý bán hàng hiệu quả

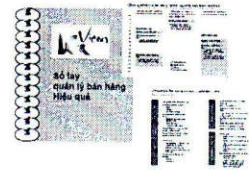
**Kế hoạch quy trình quản lý bán hàng**

- **Chi tiết kế hoạch quản lý bán hàng:**
  - Mục tiêu đi thăm hàng tháng và nhân viên phụ trách
  - Mục tiêu kinh doanh cho mỗi nhân viên
  - Biểu mẫu ghi lại kết quả mỗi lần thăm



**Công cụ quản lý bán hàng**

- **Sổ tay quản lý bán hàng hiệu quả cho mỗi nhân viên bao gồm:**
  - Mục tiêu thăm và hướng dẫn công việc hàng ngày
  - Danh sách hoạt động
  - Tài liệu thông tin sản phẩm/khuyến mại của Vicem
- **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**



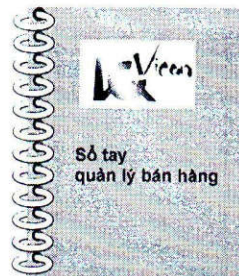
**Đào tạo quản lý bán hàng**

- **Đào tạo tổng thể cho nhân viên quản lý bán hàng**
  - Kỹ năng truyền thống và thương lượng
  - Kỹ năng tổ chức
  - Đào tạo kiến thức kĩ thuật về sản phẩm và giá
- **Chương trình hỗ trợ của các nhân viên kinh nghiệm hơn hoặc giám đốc khu vực**

Nguồn: Chiến lược Vicem

## Sổ tay chăm sóc khách hàng có thể hướng dẫn nhân viên mọi lúc

Vi dụ về nội dung



1. **Mục tiêu đi thăm của Bộ phận quản lý bán hàng**
2. **Hướng dẫn các công việc hàng ngày**
3. **Danh sách hoạt động**
4. **Thông tin sản phẩm Vicem & khuyến mại**

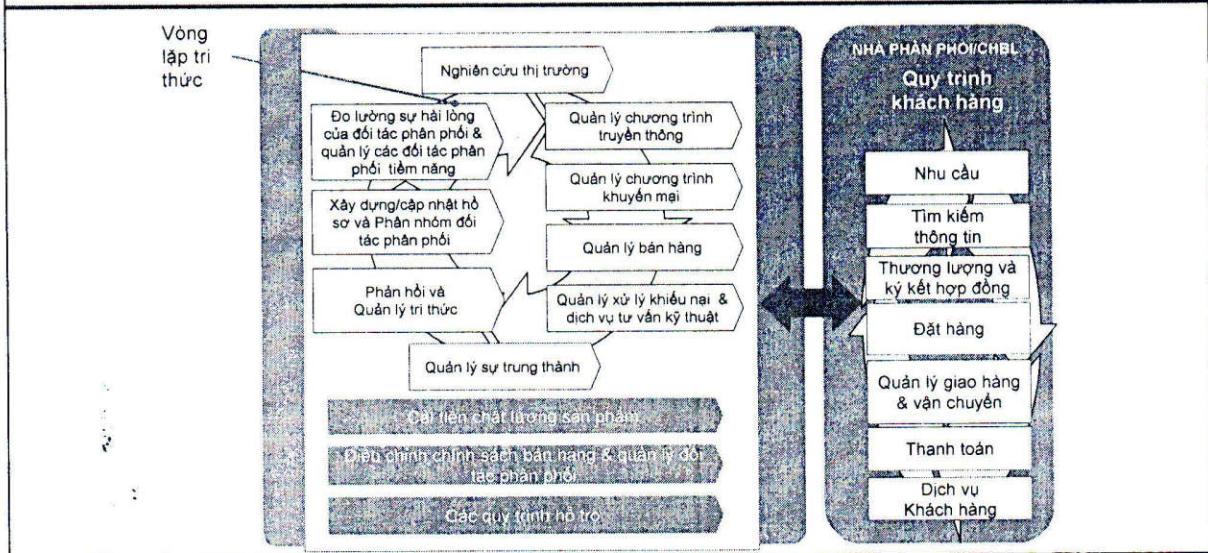
Nguồn: Chiến lược Vicem

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI & MARKETING

- Chiến lược sản phẩm
- Chiến lược phát triển thương hiệu
- Chiến lược phát triển hệ thống phân phối
- Chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng
- Quản lý quan hệ khách hàng

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

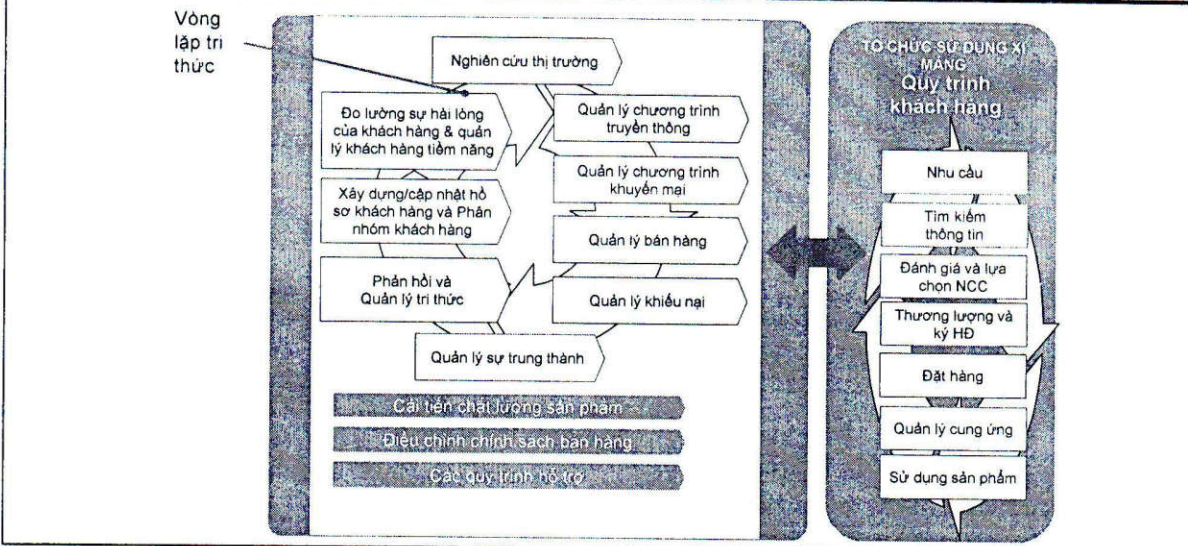
Quản lý QHKKH – Đối tác phân phối: Cấu trúc quy trình





## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

Quản lý QHKH – Đối tác phân phối: Cấu trúc quy trình



## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

Quản lý quan hệ khách hàng



### Nhóm quy trình

### Các quy trình chính

#### Các quy trình tác nghiệp CRM:

Các quy trình tương tác trực tiếp với khách hàng:

- **Quản lý chương trình truyền thông:** hoạch định, triển khai, kiểm soát các chương trình truyền thông hướng vào khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng
- **Quản lý bán hàng:** hướng tới hiểu rõ nhu cầu của khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng, đàm phán và ký kết hợp đồng.
- **Quản lý thực hiện hợp đồng:** Quản lý thực hiện dịch vụ, công nợ
- **Quy trình tư vấn kỹ thuật:**
- **Quản lý khiếu nại của khách hàng:** Quá trình tiếp nhận, đánh giá, xử lý, và kiểm tra các khiếu nại của khách hàng

#### Các quy trình hỗ trợ CRM

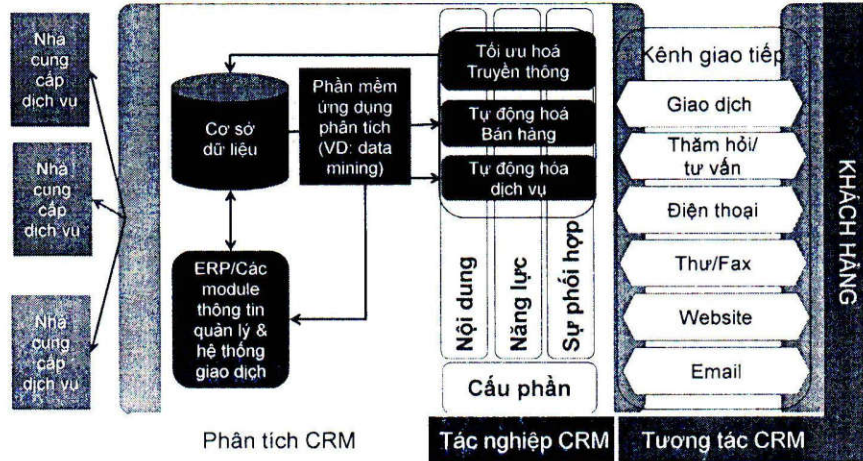
- **Nghiên cứu thị trường:** Quá trình thiết kế, thu thập, phân tích và lập báo cáo về kết quả nghiên cứu liên quan đến các tình huống marketing công ty đối mặt.
- **Quản lý sự trung thành của khách hàng:** lập kế hoạch, triển khai và kiểm soát việc đo lường để tối ưu hoá thời gian và tần suất và quan hệ với khách hàng.

#### Các quy trình phân tích CRM

Tổng hợp và phân tích các thông tin về khách hàng. Kết quả phân tích được cung cấp các hoạt động tác nghiệp và hỗ trợ CRM, sản xuất đề nâng cao hiệu quả hoạt động. Các quy trình gồm:

- Quản lý chấm điểm khách hàng
- Lập hồ sơ và phân loại khách hàng
- Quản lý phản hồi của khách hàng và quản lý tri thức

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI Quản lý quan hệ khách hàng: Hệ thống



## NĂNG LỰC PHÂN PHỐI VÀ MARKETING Quản lý quan hệ khách hàng

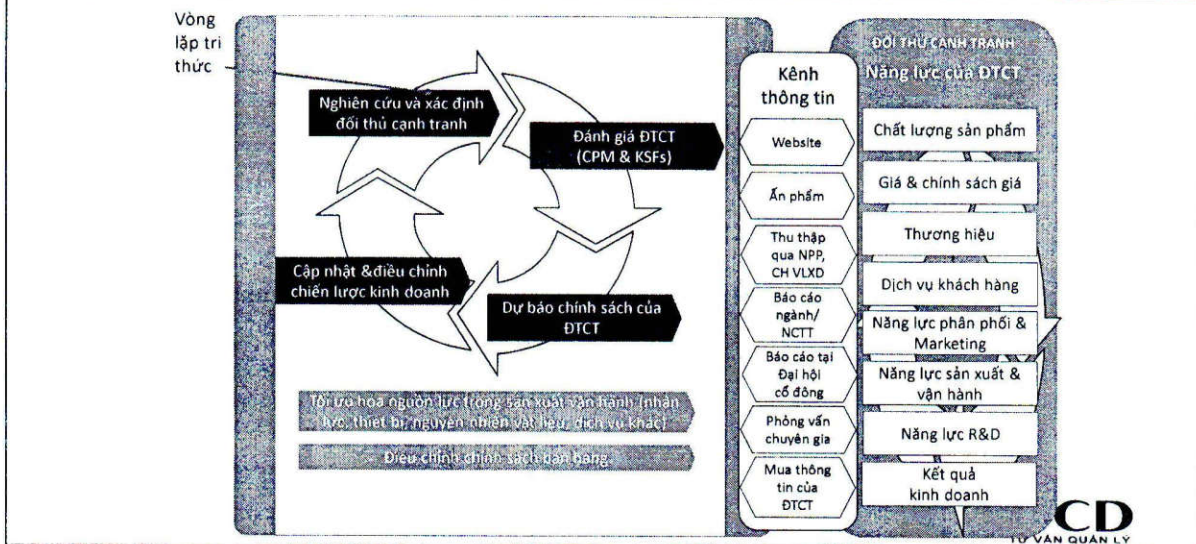
Mô hình	Quản lý sự hài lòng của khách hàng	Quản lý quan hệ khách hàng để tối ưu hóa lợi nhuận
Mục tiêu chiến lược	Cải thiện sự hài lòng của khách hàng	Giữ chân khách hàng và khai thác tiềm năng của khách hàng
Các quy trình cần triển khai	Quy trình tác nghiệp CRM	Quy trình tác nghiệp CRM Quy trình hỗ trợ CRM Quy trình phân tích CRM
Các hệ thống cần triển khai	Hệ thống quản lý tri thức	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	Sử dụng kết quả khảo sát khách hàng để điều chỉnh chính sách bán hàng, chăm sóc khách hàng IT chưa cần thiết lắm	Phân tích dữ liệu khách hàng để phát triển chiến lược khách biệt hoá và các cơ hội bán chéo, tăng doanh thu/khách hàng Phát triển quan hệ khách hàng chủ động

Vicem Tam Điệp lựa chọn chiến lược Quản lý quan hệ khách hàng để tối ưu hóa lợi nhuận.



## NĂNG LỰC PHÂN PHỐI VÀ MARKETING

### Nghiên cứu và đánh giá Đối thủ cạnh tranh



## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

### Yêu cầu về công nghệ



Loại công nghệ	Mô tả
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Phần mềm quản lý bán hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Đặt hàng online</li> <li>○ Quản lý doanh thu bán hàng</li> <li>○ Quản lý hàng tồn kho</li> <li>○ Quản lý công nợ</li> <li>○ Quản lý hệ thống báo cáo bán hàng</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cập nhật thông tin và phân nhóm khách hàng theo các tiêu chí khác nhau (sản phẩm, doanh thu, quy mô...)</li> <li>○ Khảo sát, đánh giá thị phần, thị trường sản phẩm</li> <li>○ Xác định và cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng</li> <li>○ Đánh giá/đo lường hiệu quả các chương trình Marketing</li> <li>○ Cơ sở dữ liệu bán hàng</li> <li>○ Hỗ trợ thương vụ trong quản lý bán hàng</li> </ul>



## KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

- Kế hoạch tối ưu hoá sản xuất, giảm giá thành và đảm bảo chất lượng ổn định
- Kế hoạch cung ứng nguồn năng lượng và nguyên liệu chính

## KẾ HOẠCH TỐI ƯU HÓA SẢN XUẤT

- Chuẩn hóa công đoạn và quy trình sản xuất
- Xây dựng và áp dụng các tiêu chuẩn/định mức nội bộ
- Kế hoạch sửa chữa và bảo dưỡng phòng ngừa
- Cải tiến và đồng bộ hóa MMTB
- Nâng cấp hệ thống quản lý chất lượng
- Điều độ sản xuất

## Tối ưu hoá 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**.

**Chương trình tối ưu hoá được thực hiện qua các hoạt động:**

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.

## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

Tam Điệp quản lý giá trị và chi phí theo chuỗi giá trị sản xuất mới gồm 5 công đoạn, 7 phân đoạn



<b>Công đoạn</b>	<input type="checkbox"/> Khai thác, bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Chuẩn bị NL thô	<input type="checkbox"/> Nghiền nguyên liệu	<input type="checkbox"/> Sản xuất Clinker	<input type="checkbox"/> Nghiền xi măng & đóng bao	<input type="checkbox"/> Phân phối và bán hàng		
<b>Phân đoạn</b>	<input type="checkbox"/> Khai thác	<input type="checkbox"/> Bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Chuẩn bị NL thô	<input type="checkbox"/> Nghiền nguyên liệu	<input type="checkbox"/> Sản xuất Clinker	<input type="checkbox"/> Nghiền xi măng	<input type="checkbox"/> Đóng bao	<input type="checkbox"/> Phân phối và bán hàng
<b>Phân đoạn theo thiết bị chính</b>	<input type="checkbox"/> Thiết bị khai thác mỏ	<input type="checkbox"/> Thiết bị bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Cối đập → Kho đóng nhất	<input type="checkbox"/> Silo bột liệu	<input type="checkbox"/> Silo Clinker	<input type="checkbox"/> Silo xi măng	<input type="checkbox"/> Máy đóng bao	
<b>Sản phẩm đầu ra cuối phân đoạn sử dụng tính năng suất</b>	<input type="checkbox"/> Đá tảng tại bãi (đá vôi, đá sét, đá khác)	<input type="checkbox"/> Đá tảng trước cối (đá vôi, đá sét, đá khác)	<input type="checkbox"/> Đá dăm (đá vôi, đá sét, đá khác)	<input type="checkbox"/> Bột liệu	<input type="checkbox"/> Clinker	<input type="checkbox"/> Xi măng bột các loại	<input type="checkbox"/> Xi măng bao các loại	<input type="checkbox"/> Sản lượng xi măng tiêu thụ (bao gồm cả XM rời và XM bao)
<b>Nhân sự tính toán năng suất tại phân đoạn</b>			<input type="checkbox"/> Nhân sự chuẩn bị nguyên liệu thô - Xưởng nguyên liệu (bao gồm nhân sự sơ chế NL thô)	<input type="checkbox"/> Nhân sự sản xuất bột liệu - Xưởng nguyên liệu (bao gồm nhân sự sơ chế phụ gia điều chỉnh)	<input type="checkbox"/> Xưởng sản xuất Clinker (bao gồm nhân sự sơ chế nhiên liệu - VD than)	<input type="checkbox"/> Xưởng sản xuất xi măng (không bao gồm khâu đóng bao, bao gồm nhân sự sơ chế phụ gia XM - VD thạch cao)	<input type="checkbox"/> Xưởng đóng bao (chỉ tính khâu đóng bao)	<input type="checkbox"/> Đội ngũ kinh doanh xi măng trực tiếp (Quản lý kinh doanh, nhân viên P. thị trường, thương vụ)

## Hoàn thiện quy trình sản xuất

- Nhóm quy trình vận hành
- Nhóm quy trình quản lý sản xuất

## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

### Xây dựng và áp dụng các tiêu chuẩn/định mức nội bộ

Các chỉ số đề xuất áp dụng trong đánh giá khả năng sản xuất của Vicem Tam Điệp

#### Mô tả



#### 12 chỉ số được lựa chọn:

- Tỷ lệ khai thác công suất (tổng sản lượng/tổng công suất thiết kế)
- Thời gian dừng máy (ngày)
  - Thời gian bảo dưỡng (ngày) và thời gian chạy máy theo kế hoạch
  - Dừng máy không theo kế hoạch
- Chi phí sản xuất bằng tiền (VND/tấn) và cấu thành chi phí
- Tiêu thụ nhiệt năng (KCal/kg clinker)
- Tiêu thụ điện năng (KWh/tấn xi măng)
- Tiêu thụ nhiên liệu trong vận chuyển nội bộ (lít xăng dầu/tấn-km)
- Chất lượng clinker (cường độ R3, R28 ngày theo N/mm<sup>2</sup> & thành phần khoáng hóa)
- Tỷ lệ clinker (% clinke trong xi măng)
- Chất lượng phụ gia (% độ hoạt tính)
- Phát thải ra môi trường (phát thải bụi, NOx, CO, CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>)
- Sức khỏe nghề nghiệp và an toàn (số ngày nghỉ do bị tai nạn và chi phí y tế)
- Năng suất lao động trong các khâu



#### Phòng kỹ thuật là bộ phận phối hợp chính:

- Thu thập số liệu
- Đảm bảo đồng nhất
- Truyền thông kết quả và đánh giá



## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

### Chỉ số đánh giá hiệu quả sản xuất



<b>Công đoạn</b>	<input type="checkbox"/> Khai thác, bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Chuẩn bị NL thô	<input type="checkbox"/> Nghiền nguyên liệu	<input type="checkbox"/> Sản xuất Clinker	<input type="checkbox"/> Nghiền xi măng & đóng bao	<input type="checkbox"/> Phân phối và bán hàng		
<b>Phân đoạn</b>	<input type="checkbox"/> Khai thác	<input type="checkbox"/> Bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Chuẩn bị NL thô	<input type="checkbox"/> Nghiền nguyên liệu	<input type="checkbox"/> Sản xuất Clinker	<input type="checkbox"/> Nghiền xi măng	<input type="checkbox"/> Đóng bao	<input type="checkbox"/> Phân phối và bán hàng
<b>Phân đoạn theo thiết bị chính</b>	<input type="checkbox"/> Thiết bị khai thác mỏ	<input type="checkbox"/> Thiết bị bốc xúc, vận chuyển	<input type="checkbox"/> Cối đập → Kho đồng nhất	<input type="checkbox"/> Silo bột liệu	<input type="checkbox"/> Silo Clinker	<input type="checkbox"/> Silo xi măng	<input type="checkbox"/> Máy đóng bao	
<b>Sản phẩm đầu ra cuối phân đoạn</b>	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)
<b>Chỉ số đánh giá</b>		- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	- Tỷ lệ khai thác công suất - Thời gian dừng máy (ngày)	

## Phân bổ KPI cho các công đoạn



Chỉ số đánh giá	Khai thác & Vận chuyển		Chuẩn bị NL thô		Nghiền nguyên liệu		Sản xuất Clinker		Nghiền xi măng & Đóng bao		Phân phối và bán hàng
	Đá tảng	Đá tảng trước cối	Đá dăm	Bột liệu	Clinker	Xi măng bột	Xi măng bao	Sản lượng xi măng tiêu thụ			
Tỷ lệ khai thác công suất					x	x	x	x	x		
Thời gian dừng máy					x	x	x	x	x		
Chi phí sản xuất (VND/tấn)	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Tiêu thụ nhiệt năng ( KCal/kg clinker)									x		
Tiêu thụ điện năng (KWh/tấn thành phẩm)					x	x	x	x	x		
Tiêu thụ nhiên liệu											
Chất lượng nguyên vật liệu đầu vào	Mỏ đá vôi sét	Chất lượng đá vôi, sét			Đá dăm Sét, Phụ gia điều chỉnh	Bột liệu Than	Phụ gia, thạch cao	Vỏ bao			
Chất lượng clinker, xi măng (cường độ R3, R28 & thành phần khoáng hóa)							x	x			
Tỷ lệ clinker								x			
Phát thải ra môi trường (bụi, NOx, CO, CO2, SO2)						x	x	x	x		x
Năng suất lao động					x	x	x	x	x		x
Sức khỏe nghề nghiệp và AT	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x

72

## Nguyên tắc đo lường, theo dõi

- Tần suất đo lường
  - Lấy mẫu theo quy trình: đối với các chỉ tiêu chất lượng
  - Cập nhật dữ liệu theo ca và ngày: các chỉ số về sản lượng, tiêu hao
- Tần suất báo cáo
  - Báo cáo tuần
  - Báo cáo tháng
  - Báo cáo quý
  - Báo cáo năm

## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

### Chương trình sửa chữa bảo dưỡng phòng ngừa

#### Vấn đề chính

- Phụ tùng cho dây chuyền sản xuất không được thay thế đúng *chu kỳ* và chất lượng phụ tùng *không đảm bảo theo tiêu chuẩn* nhà sản xuất dẫn đến hỏng hóc vật nhiều.
- Việc hỏng hóc vật nhiều dẫn đến thời gian dừng thiết bị ngoài kế hoạch nhiều làm tăng chi phí sửa chữa, tiêu hao năng lượng, không phát huy được năng suất (ngày) MMTB.

Chi phí sửa chữa cao  
Chi phí năng lượng cao  
Giá thành clinker cao

#### Giải pháp

- Theo dõi, kiểm tra và đánh giá tình trạng MMTB 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.

## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

### Cải tiến và đồng bộ hóa máy móc, thiết bị

#### Vấn đề chính

- Máy đóng bao cũ, hỏng hóc vật nhiều, hiệu suất vận hành thấp.
- Silo thể hệ cũ, thiết bị xuống cấp gây hiện tượng đóng rắn, ảnh hưởng đến hiệu suất xuất hàng
- Thiết bị cào kho tổng hợp đang quá tải, không đáp ứng yêu cầu sản xuất
- Hệ thống xích hàn của 3 gầu nâng công đoạn nghiền tuổi thọ thấp, vận hành ồn, hay gây sự cố
- Hệ thống tiền nghiền CKP chưa phù hợp, năng suất thấp, mài mòn lớn, độ rung cao
- Hệ thống vôi đốt thể hệ cũ không đốt được than phẩm cấp thấp

**Gián đoạn sản xuất, hiệu suất vận hành thấp, chi phí sửa chữa cao**

#### Giải pháp

Rà soát đánh giá tình trạng MMTB và nghiên cứu đầu tư thay mới, cải tạo MMTB:

- Đầu tư thay mới máy đóng bao, quạt sục cho 2 silo 2.4
- Đầu tư thay mới hệ thống vôi đốt
- Cải tạo, thay thế hệ thống xích ống con lăn thay cho hệ xích hàn đang sử dụng
- Đầu tư cải tạo hệ thống sàng để phân loại vật liệu sau máy nghiền CKP
- Đầu tư bổ sung máy cào kho tổng hợp
- Đầu tư xây thêm một silo clinker 60-80 nghìn tấn (nhằm đảm bảo chất lượng clinker và bảo vệ môi trường)
- Nâng cấp máy X-ray để phân tích được vôi tự do trong clinker

## TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT

### Kế hoạch cải thiện hiệu quả điều độ sản xuất

#### Vấn đề chính

- Phân định trách nhiệm của các bộ phận sản xuất chưa rõ ràng đối với các vấn đề, sự cố trong sản xuất
- Phân định chức năng nhiệm vụ, mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận trong hoạt động sản xuất chưa rõ ràng

#### Giải pháp

- Hoàn thiện quy trình điều độ sản xuất



## KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

- Kế hoạch tối ưu hoá sản xuất, giảm giá thành và đảm bảo chất lượng ổn định
- Kế hoạch cung ứng nguồn năng lượng và nguyên liệu chính

## Cấu trúc tổ chức mua sắm mới của Vicem

### Tổng công ty mua sắm

#### Chịu trách nhiệm về chính sách tổng thể:

- Chính sách mua sắm và phân loại
- Mục tiêu tiết kiệm
- Phát triển chuyên môn kỹ thuật gắn liền với chủng loại mua sắm
- Triển khai chiến lược

#### Trách nhiệm đối với mua sắm hàng hóa & dịch vụ tập trung:

- Đàm phán và ký hợp đồng đối với hàng hóa và dịch vụ được mua tập trung hoặc hợp đồng khung
- Quản lý và phát triển nhà cung cấp

Tổ chức Ban lựa chọn và quyết định các điều khoản thương mại đối với nhà cung cấp

Thực hiện mạng lưới chia sẻ thông tin kinh nghiệm, điều khoản thương mại và thông tin thị trường trong toàn Vicem (vd. Hội thảo hàng quý về mua sắm)

Lực lượng chuyên trách quyết định phân chia theo chủng loại các hàng hóa và dịch vụ được mua sắm tại mỗi cấp

### Vicem Tam Điệp mua sắm

#### Chịu trách nhiệm mua sắm cấp công ty con

- Đàm phán và ký hợp đồng mua sắm hàng hóa và dịch vụ cấp công ty con
- Thực hiện yêu cầu mua sắm
- Quản lý hàng tồn kho đối với hàng phải dự trữ
- Thực hiện chứng từ và nhập hàng
- Quản lý về kiến nghị, phản hồi

Tổ chức Ban lựa chọn và quyết định các điều khoản thương mại đối với nhà cung cấp

## Phân định vai trò mua sắm giữa Tam Đệp và Tổng Công ty



### Nhiệm vụ điều hành

#### Tổng công ty

- Chia sẻ kiến thức về quản trị và kinh nghiệm
- Kiểm tra/kiểm soát mua sắm
- Phát triển chuyên môn kỹ thuật gắn liền với chủng loại mua sắm
- Đặt mục tiêu tiết kiệm

#### Vicem Tam Đệp

### Nhiệm vụ chiến lược

- Sáng kiến/chiến lược mới về mua sắm
- Mua sắm sử dụng công nghệ tiên tiến
- Tìm nguồn chiến lược ví dụ: than
- Quyết định tự làm hay mua
- Chủng loại mua sắm tập trung hay mua tại công ty con

- Mua sắm sử dụng công nghệ tiên tiến.

### Nhiệm vụ kinh doanh

- Kế hoạch mua sắm
- Đàm phán & hợp đồng
- Quản lý & phát triển nhà cung cấp
- Lựa chọn nhà cung cấp

- Kế hoạch mua sắm
- Thay đổi đề nghị mua sắm-dự toán-đặt hàng
- Tổ chức lựa chọn nhà cung cấp
- Đàm phán & hợp đồng
- Làm chứng từ & nhập hàng
- Quản lý về kiến nghị, phản hồi
- Lựa chọn nhà cung cấp

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



- Các nguồn nhiên liệu và nguyên liệu chính
  - Than
  - Thạch cao
  - Nguyên liệu thay thế

## Một số lựa chọn cho Vicem Tam Điệp

Loại nhiên liệu thay thế	Rác thải nhựa <sup>1</sup>	Phế thải cao su & sảm lốp	Phế thải ngành dệt may	Dầu thải	Trấu	Dung môi lỏng
Giá trị về Calo MJ/kg	23	27	~15	27	16	24
Khối lượng tiềm năng tại Việt Nam	Nhiều	Hiện tại hạn chế nhưng có tiềm năng tăng nhanh	Rất ít và tập trung chủ yếu miền Nam <sup>2</sup>	Nhiều <sup>3</sup>	Nhiều & tập trung chủ yếu ở miền Nam <sup>4</sup>	Rất ít
Tổng chi phí đầu tư	\$	\$	\$\$	\$\$\$	\$	\$
Khi thải CO2	Cao	Rất cao	Trung bình/thấp	Trung bình/thấp	Thấp	Cao
Thiết bị yêu cầu	Hệ thống chứa & định lượng, nạp cho lò nung	Hệ thống chứa & định lượng, nạp cho lò nung	Hệ thống chứa & định lượng, nạp cho lò nung	Hệ thống chứa & bơm + nạp cho lò nung + điều khiển	Hệ thống chứa & bơm + nạp cho lò nung + điều khiển	Hệ thống chứa & bơm + nạp cho lò nung + điều khiển

Nhiên liệu không thể thổi – sử dụng cho buồng đốt thứ cấp

Nhiên liệu có thể thổi – sử dụng cho buồng đốt sơ cấp

1 Rác thải nhựa cần xử lý trước khi được sử dụng cho sản xuất xi măng < 3.000T/năm và 75% nhà máy dệt may ở miền Nam. 3. Ước tính 250.000 T/năm. 4. Ước tính 1.5 triệu tấn/năm  
 Nguồn: nghiên cứu báo chí, Sở Tài Nguyên Và Môi Trường, Văn Đạo Group website, phỏng vấn kinh nghiệm trường hợp tương tự của BCG

## NĂNG LỰC SẢN XUẤT CHẤT LƯỢNG, HIỆU SUẤT Lựa chọn nhiên liệu thay thế

Nguồn nhiên liệu có thể tiếp cận và có lợi thế (địa phương):

- Dầu FO-R (dầu lốp)
- Dầu thải – tiềm năng nhất nhưng nguồn hạn chế, chi phí cao
  - Tận dụng dầu thải của chính công ty
  - Tìm nguồn cung cấp dầu thải có khối lượng lớn, chi phí phù hợp (hãng tàu)
- Rác thải nhựa, cao su, dệt may
- Đốt rác thải công nghiệp
- **Chất trợ đốt giúp tăng hiệu quả đốt, giảm chi phí**

Vicem Tam Điệp cần tính toán chi phí/hiệu quả và đầu tư



**NĂNG LỰC SẢN XUẤT CHẤT LƯỢNG, HIỆU SUẤT**  
Lựa chọn nguyên liệu thay thế



**Nguyên liệu thay thế**

- Thạch cao nhân tạo
- Tro bay và xỉ nhiệt điện
- Xỉ lò cao -> Giảm tỷ lệ Clinker, nâng chất lượng sản phẩm (mua từ Hòa Phát, sử dụng được đường thủy)



**CÁC CHƯƠNG TRÌNH VÀ  
KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC**

- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MARKETING VÀ BÁN HÀNG
- TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT
- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHIÊN CỨU
- PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
- PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
- HỆ THỐNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN
- CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

## CHIẾN LƯỢC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN

### Trọng tâm nghiên cứu và phát triển

Trọng tâm nghiên cứu và phát triển của Vicem Tam Điệp trong giai đoạn 2015-2025 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.

## CHIẾN LƯỢC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN

### Trọng tâm nghiên cứu và phát triển

Các chương trình cụ thể:

Phát triển sản phẩm mới theo nhu cầu thị trường, đặc biệt là các sản phẩm xi măng bền sulfat, xi măng mác cao.

- Sản phẩm mới – đặc biệt
- Ổn định chất lượng Clinker

Nghiên cứu ứng dụng nguyên liệu thay thế

- Nguyên liệu đầu vào cho sản xuất clinker: xỉ sắt, xỉ than,
- Nguyên liệu đầu vào cho sản xuất xi măng: thạch cao nhân tạo, xỉ lò cao, tro bay

Giải pháp giảm phát thải, tận dụng nhiệt khí thải

- Máy phát điện tận dụng nhiệt khí thải (cơ chế JCM)
- Giảm phát thải bụi

Nghiên cứu ứng dụng nhiên liệu thay thế sẵn có

- Dầu thải – tiềm năng nhất nhưng nguồn hạn chế, chi phí cao
- Rác thải nhựa, cao su, dệt may
- Đốt rác thải công nghiệp (cơ chế JCM)
- Chất trợ đốt giúp tăng hiệu quả đốt, giảm chi phí

Nghiên cứu giải pháp công nghệ

- Cải tiến thiết bị đang là nút thắt ảnh hưởng đến công suất và tiêu hao: nghiền than, hệ thống cung cấp đốt (cán than, vôi đốt), ghi làm nguội, máy nghiền xi măng

## ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC R&D



Trọng tâm nghiên cứu	Mô tả
Tối ưu hoá sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phân đoạn sản xuất &amp; hạch toán theo công đoạn</li> <li>Xác định các khâu sản xuất cần cải tiến, giảm chi phí</li> <li>Cải tiến giải pháp kỹ thuật, thiết bị công nghệ giúp tối ưu hóa vận hành sản xuất</li> <li>Cải tiến các quy trình sản xuất</li> </ul>
Giải pháp tận dụng nhiệt khí thải	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu đầu tư máy phát điện tận dụng nhiệt khí thải</li> </ul>
Giảm mức tiêu thụ điện	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu cải tiến công nghệ, thiết bị giúp giảm tiêu thụ điện</li> </ul>
Giải pháp giảm tiêu hao nhiên liệu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu cải tiến công nghệ, sử dụng nhiên liệu thay thế giúp giảm tiêu hao nhiên liệu</li> </ul>
Giảm tỷ lệ Clinker	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu ứng dụng phụ gia hoạt tính giúp giảm clinker, cải thiện tính công tác của xi măng</li> <li>Nghiên cứu ứng dụng xỉ lò cao (nhiệt điện, luyện kim) giúp giảm tỷ lệ clinker</li> </ul>

## ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC R&D



Trọng tâm nghiên cứu	Mô tả
Nghiên cứu ổn định chất lượng clinker	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu các giải pháp nâng cao độ ổn định chất lượng clinker</li> </ul>
Phát triển sản phẩm mới, loại xi măng dùng cho các mục đích đặc biệt, theo nhu cầu thị trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu xi măng bền sunfat, xi măng đặc chủng</li> </ul>



## ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC R&D

Đề xuất	Lý do
<p><b>Thiết lập bộ phận R&amp;D trong phòng Kỹ thuật: Làm rõ chức năng, nhiệm vụ và xây dựng các chương trình hoạt động R&amp;D.</b></p> <p>Xây dựng đội ngũ R&amp;D có năng lực, được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm thực tiễn.</p>	<p>Phải có bộ phận chức năng và đội ngũ chuyên nghiệp mới có thể phát triển được hoạt động R&amp;D, có thể điều phối được hoạt động nghiên cứu, phát triển ở các phòng ban liên quan</p>
<p><b>Xây dựng cơ chế thúc đẩy hoạt động R&amp;D,</b> 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</p>	<p>Cơ chế để khuyến khích hoạt động R&amp;D hiệu quả</p> <p>Phối hợp giữa các đơn vị trong Vicem để giảm chồng chéo, lãng phí.</p> <p>Phối hợp với các viện-trường trong và ngoài nước để có phương pháp nghiên cứu hiệu quả nhất, tiếp cận công nghệ cập nhật.</p>

## HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH – KẾ TOÁN

## Tóm tắt đề xuất cho Mạng Tài chính-Kế toán

### Chủ đề

### Các vấn đề chính

### Đề xuất

Tài chính - Kế toán

A

Vai trò tài chính - kế toán truyền thống

- Hệ thống báo cáo quản trị đã được thiết lập và thực hiện ổn định.
- Phân tích tài chính chưa được thực hiện một cách hệ thống và thường xuyên.
- Chưa có báo cáo đánh giá rủi ro tài chính.

- Công ty cần 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 (chỉ 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

B

Quản lý giá trị & xác lập mục tiêu

- Chưa có quy trình hoàn chỉnh về quản lý giá trị.
- Đã thực hiện cập nhật, phân tích và lập báo cáo định kỳ các nhân tố ảnh hưởng đến giá thành theo công đoạn sản xuất (điện, than, khai thác đá, chi phí sửa chữa). Tuy nhiên, hệ thống cần phải thay đổi để phù hợp với mô hình quản lý theo công đoạn mới (5 công đoạn - 5 trung tâm chi phí).

- 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).

## Tóm tắt đề xuất cho Mạng Tài chính-Kế toán

### Chủ đề

### Các vấn đề chính

### Đề xuất

Tài chính - Kế toán

Đội ngũ và bộ máy

- Số lượng nhân viên đông, vượt nhiều so với nhu cầu (tính cả kế toán trong mạng tiêu thụ).
- 30% đội ngũ nhân viên kế toán chưa đáp ứng được về năng lực chuyên môn/yêu cầu công việc
- Thiếu đội ngũ nhân viên có kỹ năng phân tích tài chính

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

## Quản lý giá trị giúp phát hiện các phương thức tốt nhất và giúp đạt mục tiêu

### Lợi ích của việc quản lý giá trị

#### Giúp đánh giá và so sánh hiệu suất, hiệu quả và thiết mục tiêu

- Dựa trên kết quả trong quá khứ của Công ty và mặt bằng trong Tổng công ty
- So sánh với các công ty khác
- So sánh với đối thủ

#### Giúp xác định các phương thức tốt nhất (best practices)

- Hiệu quả sản xuất
- Cơ cấu sản phẩm (loại sản phẩm, tỷ trọng)
- Tỷ lệ khai thác công suất MMTB
- Tiêu hao năng lượng, nguyên nhiên vật liệu
- Cấu thành chi phí (CPQL, CPSX, CPBH...)
- Kỹ năng quản lý kho
- v.v

### Vai trò của Tài chính – Kế toán trong quản lý giá trị

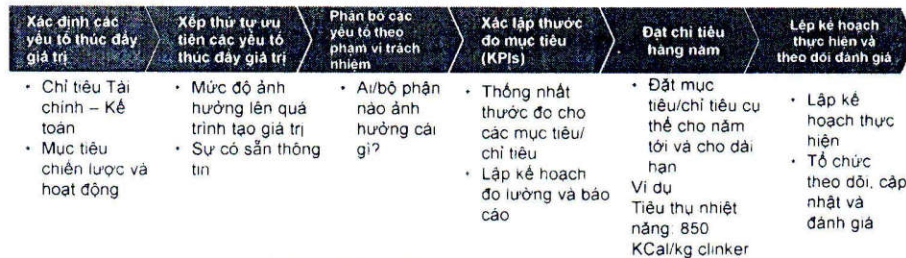
#### Cung cấp các thước đo hiệu quả

Đặt các mục tiêu khả thi dựa trên một vài số liệu: kết quả trong quá khứ, so sánh nội bộ và với đối thủ

Chuẩn bị báo cáo/thuyết trình cho Ban giám đốc và hỗ trợ quá trình ra quyết định

Nguồn: Chiến lược Vicem và điều chỉnh của OCD

## Năm bước trong quy trình quản lý giá trị



### Các bước triển khai

- |  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích tài chính</li> <li>• Phân tích hiệu quả sản xuất</li> <li>• Thảo luận với các đơn vị</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lựa chọn các phân tích chuyên sâu</li> <li>• Thảo luận với các cán bộ quản lý các đơn vị</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân định trách nhiệm của các đơn vị/ cá nhân đối với mỗi mục tiêu/ chỉ tiêu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đề xuất của các cán bộ quản lý và phòng tài chính – kế toán</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đặt mục tiêu theo mô hình từ trên xuống và từ dưới lên</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập kế hoạch thực hiện</li> <li>• Đánh giá thực hiện mục tiêu</li> </ul> |
|--|--|--|---|--|---|

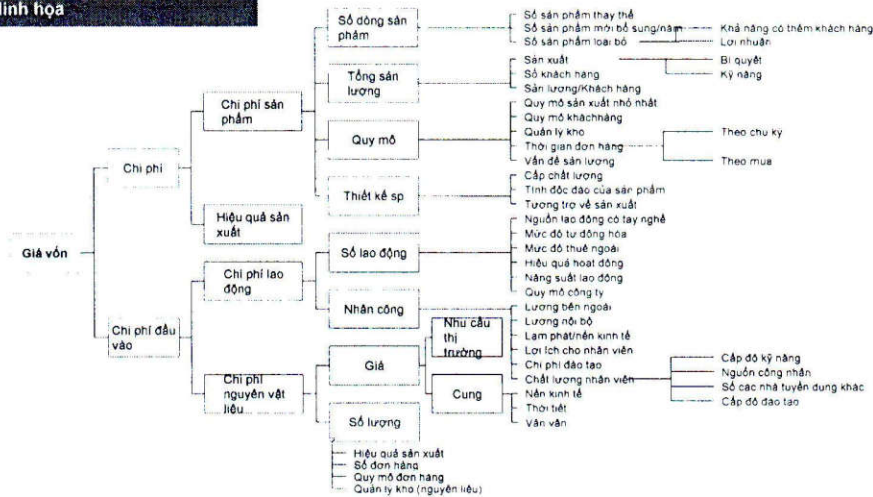
Nguồn: Chiến lược Vicem và điều chỉnh của OCD



### Cây nhân tố giúp xác định các nhân tố ảnh hưởng đến giá thành

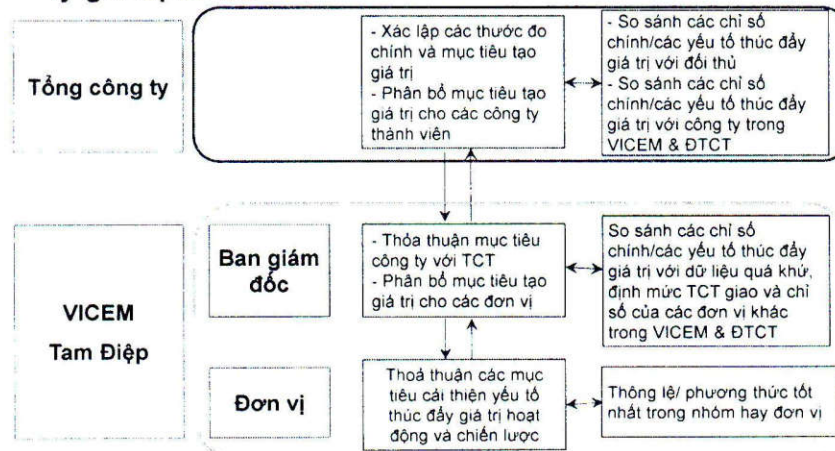
Vi dụ: Giá vốn

Minh họa



Nguồn: Chiến lược Vicem và điều chỉnh của OCD

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



**GCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

### Tạo lập bảng thông tin để kiểm soát quy trình so với mục tiêu

Hoạt động tốt  
 Cần cải thiện một số điểm  
 Cần chú ý ngay lập tức

Tiêu chí	Tiêu chuẩn/ Định mức	Kết quả hoạt động	Mức độ quan tâm	Cải thiện
<b>Tài Chính</b>	Doanh Thu			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cải thiện giá</li> <li>Cải thiện cơ cấu sản phẩm</li> <li>Cải thiện nguồn cung nguyên liệu và chi phí sản xuất</li> <li>Cải thiện định mức tiêu hao</li> <li>Cải thiện chi phí bán hàng và quản lý chung</li> </ul>
	GVNB (VND / Tấn)			
	Chi phí quản lý			
	Chi phí bán hàng			
	Chi phí tài chính			
	EBITDA			
<b>Sử dụng tài sản</b>	Vòng quay tài sản cố định			<ul style="list-style-type: none"> <li>Thay đổi cách sử dụng tài sản</li> </ul>
<b>Quản lý vốn lưu động</b>	Kỳ luân chuyển hàng tồn kho			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cải thiện vòng quay hàng tồn kho</li> <li>Cải thiện nợ phải thu</li> <li>Đảm phân lại kỳ thanh toán cho các khoản phải trả</li> </ul>
	Kỳ luân chuyển khoản phải thu			
	Kỳ luân chuyển khoản phải trả			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Cải thiện quản lý dòng tiền ngắn hạn</li> <li>Cải thiện cơ cấu vốn &amp; chi phí vốn</li> </ul>

Nguồn: Chiến lược Vicem và điều chỉnh của OCD

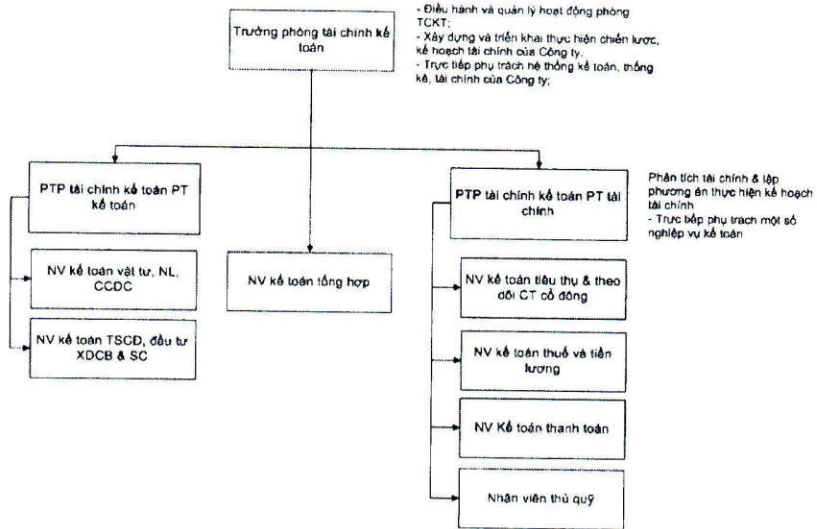
**GCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

### Các bước quan trọng triển khai chương trình và tổ chức tài chính

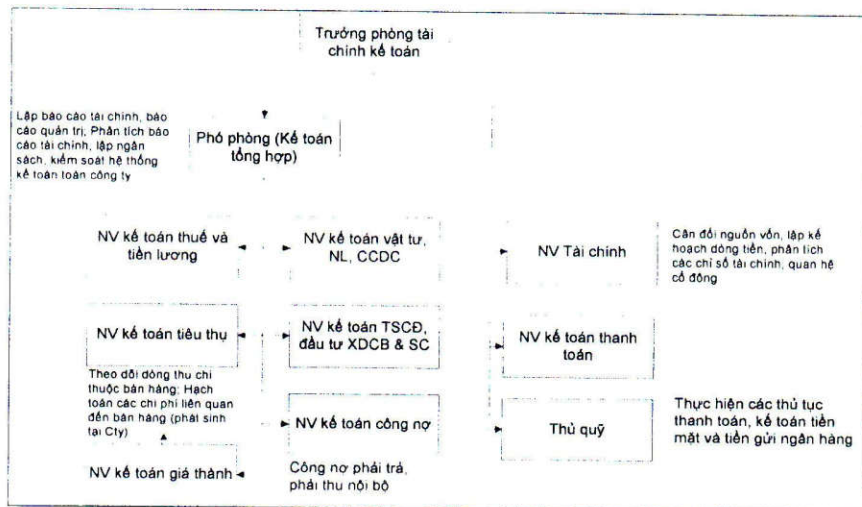
Cuối 2015 → Cuối 2017

	Bước 1: Chuẩn hóa	Bước 2: Quản lý giá trị & mục tiêu
<b>Chương trình</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chuẩn hóa mẫu kế toán tại các công ty con</li> <li>Bắt đầu chuẩn hóa cách phân bổ và đào tạo nhân viên</li> <li>Xác lập các hạng mục chính cần ghi lại để quản lý giá trị</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định các thước đo chính cần theo dõi, tần suất và quy trình đo</li> <li>Đặt ra các mục tiêu; thông báo tới các bên liên quan để thực hiện</li> </ul>
<b>Tổ chức</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bổ sung trường nhóm 'kế hoạch và quản lý hoạt động doanh nghiệp' ở VPTD với vai trò rõ ràng</li> <li>Xác lập quy trình và nhân viên chịu trách nhiệm đặt và thông báo mục tiêu hàng năm</li> </ul>

## Cơ cấu tổ chức phòng TCKT (mô hình hiện tại)



## Cơ cấu tổ chức phòng TCKT (mô hình mục tiêu)





## CÁC CHƯƠNG TRÌNH VÀ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MARKETING VÀ BÁN HÀNG
- TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT
- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN XANH
- PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
- PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
- HỆ THỐNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN
- CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Hiện trạng

Đội ngũ quản lý cấp trung còn hạn chế về năng lực quản lý (kế hoạch, giao việc, giải quyết vấn đề và ra quyết định)

Đội ngũ nhân viên thị trường có năng lực chuyên môn hạn chế (kỹ năng bán hàng, am hiểu thị trường, sản phẩm)

Đội ngũ sản xuất có năng lực chuyên môn đáp ứng nhưng tính phối hợp nhóm còn hạn chế, ý thức chủ động giải quyết vấn đề chưa cao

Hệ thống quản lý nhân sự chưa hoàn thiện và chưa đáp ứng các yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty

### Yêu cầu

Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Hoàn thiện hệ thống quản lý nhân sự (quy trình chính sách, công cụ,...)

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Mục đích:

- 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.

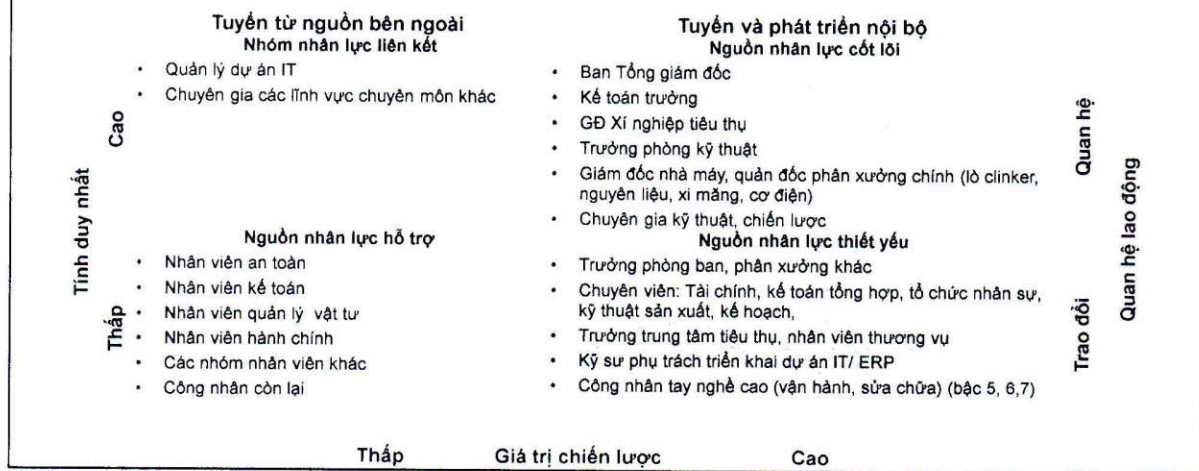
### Trọng tâm

- 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 nhân sự chuyên nghiệp
  - Phát triển đội ngũ quản lý và chuyên viên quản lý nhân sự chuyên nghiệp
  - Phát triển năng lực quản lý nhân viên của đội ngũ quản lý cấp trung

## CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### Xác định các nhóm nguồn nhân lực chiến lược

Hình thức tuyển dụng và sử dụng lao động



## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Nhu cầu chiến lược đối với nguồn nhân lực

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu
<b>Quản lý</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kỹ năng quản lý – Đạt <b>cấp độ 4</b> trong khung năng lực trở lên               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tư duy chiến lược</li> <li>✓ Lập và điều hành kế hoạch,</li> <li>✓ Giải quyết vấn đề và ra quyết định</li> <li>✓ Kỹ năng lãnh đạo</li> <li>✓ Quản lý và đánh giá nhân viên</li> <li>✓ Huấn luyện và phát triển nhân viên</li> </ul> </li> <li>❖ Kỹ năng chuyên môn: áp dụng đối với CBQL quản lý các mảng chức năng.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yêu cầu thuần thực về lĩnh vực chuyên môn chính</li> <li>✓ Am hiểu chuyên môn của các lĩnh vực liên quan.</li> </ul> </li> <li>❖ Yêu cầu đặc biệt/khác               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng giao tiếp và tạo ảnh hưởng</li> <li>✓ Năng lực học hỏi và phát triển</li> <li>✓ Sự cam kết</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kỹ năng quản lý – Đạt <b>cấp độ 3</b> trong khung năng lực               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tư duy chiến lược</li> <li>✓ Lập và điều hành kế hoạch,</li> <li>✓ Giải quyết vấn đề và ra quyết định</li> <li>✓ Kỹ năng lãnh đạo</li> <li>✓ Quản lý và đánh giá nhân viên</li> <li>✓ Huấn luyện và phát triển nhân viên</li> </ul> </li> <li>❖ Kỹ năng chuyên môn: áp dụng đối với CBQL quản lý các mảng chức năng.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yêu cầu thuần thực về lĩnh vực chuyên môn chính</li> <li>✓ Am hiểu chuyên môn của các lĩnh vực liên quan.</li> </ul> </li> <li>❖ Yêu cầu đặc biệt/khác               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng giao tiếp và tạo ảnh hưởng</li> <li>✓ Năng lực học hỏi và phát triển</li> <li>✓ Sự cam kết</li> </ul> </li> </ul>

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Nhu cầu chiến lược đối với nguồn nhân lực

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu
<b>Chuyên gia, nhân viên</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kỹ năng chuyên môn:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yêu cầu thuần thực về lĩnh vực chuyên môn chính (cấp độ 5)</li> <li>✓ Am hiểu chuyên môn của các lĩnh vực liên quan.</li> </ul> </li> <li>❖ Yêu cầu đặc biệt/khác               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng giao tiếp</li> <li>✓ Kỹ năng giải quyết vấn đề</li> <li>✓ Năng lực học hỏi và phát triển</li> <li>✓ Sự cam kết</li> <li>✓ Huấn luyện và phát triển nhân viên</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kỹ năng chuyên môn:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yêu cầu thuần thực về lĩnh vực chuyên môn chính (cấp độ 4)</li> <li>✓ Am hiểu về sản phẩm hoặc chuyên môn của lĩnh vực liên quan.</li> </ul> </li> <li>❖ Yêu cầu đặc biệt/khác               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng giao tiếp</li> <li>✓ Kỹ năng giải quyết vấn đề</li> <li>✓ Năng lực học hỏi và phát triển</li> <li>✓ Sự cam kết</li> </ul> </li> </ul>



## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Chính sách về tuyển dụng

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu
<b>Chính sách tuyển dụng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nhóm quản lý và chuyên gia</li> <li>- Nguồn: Chính yếu là tuyển nội bộ (ưu tiên cao) và bên ngoài nếu là các ứng viên có kinh nghiệm trong các công ty xi măng và VLXD.</li> <li>- Yêu cầu về năng lực: theo mô tả trong phần nhu cầu đối với NNL</li> <li>- Đánh giá tuyển chọn theo quá trình.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nhóm quản lý</li> <li>- Nguồn: Ưu tiên nguồn nội bộ và bên ngoài nếu là các ứng viên có kinh nghiệm trong các công ty xi măng và VLXD.</li> <li>- Kỹ năng quản lý và chuyên môn</li> <li>❖ Nhóm nhân viên:</li> <li>- Nguồn: Tuyển nguồn kỹ sư/cử nhân mới tốt nghiệp; Có thể tuyển từ các tổ chức/doanh nghiệp khác khi cần nhân viên có kinh nghiệm.</li> <li>- Yêu cầu: Được đào tạo đúng chuyên ngành</li> </ul>

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Chính sách về đào tạo

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu
<b>Chính sách đào tạo và phát triển</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp (quy hoạch cán bộ) và đào tạo liên tục theo lộ trình.</li> <li>❖ Trọng tâm đào tạo: bám sát yêu cầu năng lực đối với nhóm cốt lõi.</li> <li>❖ Đối tác cung cấp chương trình đào tạo: các tổ chức đào tạo có uy tín bên ngoài hoặc các chương trình đào tạo của Tổng công ty.</li> <li>❖ Kinh phí đào tạo: Công ty chi trả và cam kết về thời gian làm việc.</li> <li>❖ Đánh giá kết quả đào tạo theo mức độ tích lũy kiến thức, kỹ năng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp (quy hoạch cán bộ) và đào tạo liên tục theo lộ trình.</li> <li>❖ Trọng tâm đào tạo: bám sát yêu cầu năng lực đối với nhóm thiết yếu.</li> <li>• Bổ sung: làm việc nhóm</li> <li>❖ Đối tác cung cấp chương trình đào tạo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các tổ chức đào tạo có uy tín bên ngoài</li> <li>- Chương trình đào tạo của Tổng công ty.</li> <li>- Công ty tự tổ chức</li> </ul> </li> <li>❖ Kinh phí đào tạo: Công ty chi trả dựa trên kết quả đào tạo có đạt hay không (thi, đánh giá)..</li> <li>❖ Đánh giá kết quả đào tạo theo mức độ tích lũy kiến thức, kỹ năng.</li> </ul>

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Chính sách về Quản lý và đánh giá thành tích

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu	Nhóm hỗ trợ
<b>Chính sách quản lý và đánh giá thành tích</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đánh giá BSC/KPI theo kết quả của công ty/ bộ phận/ lĩnh vực phụ trách hàng quý và năm</li> <li>- Kết hợp đánh giá năng lực theo chuẩn năng lực hàng năm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đánh giá KPI theo kết quả của vị trí hoặc công việc được giao, hoặc năng suất lao động hàng tháng, quý, năm</li> <li>- Kết hợp đánh giá năng lực theo chuẩn năng lực hàng năm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đánh giá mức độ hoàn thành công việc (chất lượng, tiến độ) hoặc năng suất lao động hàng tháng</li> </ul>

## CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Chính sách về đãi ngộ

	Nhóm cốt lõi	Nhóm thiết yếu	Nhóm hỗ trợ
<b>Chính sách đãi ngộ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trả lương cạnh tranh so với bình quân thị trường miền Trung.</li> <li>- Tiêu chí trả lương:</li> <li>▪ Trả lương 3P - theo vị trí, năng lực và kết quả công việc (chú trọng hiệu quả và chất lượng).</li> <li>- Thưởng theo kết quả SXKD/KPI (công ty, cá nhân)</li> <li>- <b>Chính sách phúc lợi:</b></li> <li>▪ Bảo hiểm nhân thọ (gắn với cam kết thời gian việc 10 năm) và bảo hiểm khác</li> <li>▪ Khám sức khỏe</li> <li>▪ Điều dưỡng và phục hồi sức khỏe</li> <li>▪ Phụ cấp</li> <li>▪ Nghỉ mát</li> <li>▪ Đào tạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trả lương cạnh tranh so với bình quân thị trường miền Trung.</li> <li>- Tiêu chí trả lương:</li> <li>▪ Trả lương 3P - theo vị trí, năng lực và kết quả công việc (chú trọng chất lượng và tiến độ công việc) và năng lực</li> <li>- Thưởng theo KPI</li> <li>- <b>Chính sách phúc lợi:</b></li> <li>▪ Nghỉ mát</li> <li>▪ Khám sức khỏe</li> <li>▪ Điều dưỡng và phục hồi sức khỏe</li> <li>▪ Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe</li> <li>▪ Đào tạo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trả lương</li> <li>- Tiêu chí trả lương</li> <li>▪ Trả lương theo vị trí, kết quả công việc và mức độ tuân thủ.</li> <li>- Thưởng theo kết quả công việc và mức độ tuân thủ.</li> <li>- <b>Chính sách phúc lợi:</b></li> <li>▪ Nghỉ mát</li> <li>▪ Khám sức khỏe</li> <li>▪ Đào tạo</li> </ul>



**GCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

## 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.
- Hệ thống QTNNL đạt được 70% cấp độ 2 (QTNS).
- Vicem Tam Diệp sẽ xây dựng Hệ thống quy trình QTNNL đạt cấp độ 3 và một phần cấp độ 4 trong mô hình People CMM.

**5** Quản trị đổi mới NNL liên tục; Quản trị sự nhất quán thành tích tổ chức;  
Cải tiến năng lực liên tục

**4** Bảo trợ/Tư vấn nhân sự; Quản trị Năng lực Tổ chức; Quản trị thành tích bằng phương pháp định lượng; Quản lý năng lực như tài sản; Tổ đội được ủy quyền; Liên kết năng lực

**3** Văn hóa "tham gia"; Phát triển mô hình làm việc tổ đội; Quản lý và phát triển năng lực; Hoạch định nguồn nhân lực; Phát triển nghề nghiệp

**2** Hệ thống đãi ngộ; Tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Quản trị thành tích; Môi trường làm việc; Truyền thông nội bộ;

★★★★★  
**Tối ưu – Quản trị thay đổi**

★★★★  
**Quản trị năng lực tổ chức**

★★★  
**Quản trị năng lực cốt lõi**

★★  
**Quản trị con người (nhân sự)**

★  
**Quản trị không nhất quán**

**GCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

## XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUY TRÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

**Hệ thống quy trình cần hoàn thiện theo cấp độ 2-PCMM:**

- Hệ thống đãi ngộ;
- Tuyển dụng;
- Đào tạo và phát triển;
- Quản trị thành tích;
- Môi trường làm việc;
- Truyền thông nội bộ và điều phối;

**Hệ thống quy trình cần hoàn thiện theo cấp độ 3-PCMM:**

- Quản lý và phát triển năng lực
- Hoạch định nguồn nhân lực
- Phát triển nghề nghiệp
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp (trong tâm khuyến khích sự "tham gia" và "tự chủ, tự chịu trách nhiệm")
- Phát triển mô hình làm việc tổ đội



## PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ LIÊN QUAN ĐẾN QTNL

### Nhóm nhân lực

### Trong tâm phát triển năng lực

Đội ngũ quản lý nhân sự

- Kỹ năng quản trị nguồn nhân lực chuyên nghiệp để có đủ khả năng đảm nhiệm tốt vai trò của quản trị nguồn nhân lực hiện đại.
- Kỹ năng giao tiếp và ảnh hưởng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giải quyết vấn đề

Đội ngũ quản lý cấp trung

- Kỹ năng giao việc, quản lý và đánh giá kết quả công việc
- Kỹ năng đào tạo nội bộ
- Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên
- Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng

## CÁC CHƯƠNG TRÌNH VÀ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MARKETING VÀ BÁN HÀNG
- TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT
- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN XANH
- PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
- PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP  
HỆ THỐNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN
- CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

**SCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

## PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

### Cơ cấu tổ chức

Hiện trạng	Yêu cầu
<p>Đang triển khai sắp xếp lại cơ cấu tổ chức công ty theo mô hình 5 công đoạn sản xuất.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Chuẩn hóa &amp; triển khai chức năng nhiệm vụ của cơ cấu tổ chức mới</li> <li>❖ Quy hoạch &amp; sắp xếp nhân sự cho cơ cấu tổ chức mới</li> <li>❖ Chuẩn hóa hệ thống quy trình nghiệp vụ, quy chế hoạt động</li> </ul>

**SCD**  
MANAGEMENT CONSULTING

## PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

### Văn hóa doanh nghiệp

Hiện trạng	Yêu cầu
<p>Chưa có định hướng/chương trình xây dựng VHĐN</p> <p>Các giá trị cốt lõi mới được xác định trong chiến lược mới.</p> <p>Công ty có một số hoạt động liên quan như: đồng phục, bài hát về công ty, các hội thi tuyên truyền nếp sống văn minh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Truyền thông đến toàn bộ đội ngũ cán bộ nhân viên tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty.</li> <li>❖ Cụ thể hóa các giá trị cốt lõi thành các tiêu chuẩn hành vi trong công việc, quan hệ nội bộ, quan hệ với khách hàng và đối tác.</li> <li>❖ Tích hợp các tiêu chuẩn hành vi trong đánh giá nhân sự.</li> </ul>

## CÁC CHƯƠNG TRÌNH VÀ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MARKETING VÀ BAN HÀNG
- TỐI ƯU HOÁ SẢN XUẤT
- PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN XANH
- PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
- PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
- HỆ THỐNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KẾ TOÁN
- CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ Hệ thống công nghệ thông tin quản lý

### Hiện trạng

(+) Hệ thống hạ tầng thông tin đã được đầu tư trang bị đồng bộ và tối ưu, đáp ứng yêu cầu triển khai ứng dụng ERP (từ 1/1/2015 cho 5 module: Kế toán, Mua hàng, Quản lý kho, Bán hàng và Sản xuất). Tuy nhiên phần mềm chưa được Việt hóa nên gặp khó khăn trong việc áp dụng với CBCNV.

Module kế toán khó điều chỉnh hệ thống tài khoản và chưa phù hợp với chuẩn mực kế toán Việt Nam (cần nhiều tài khoản trung gian)

Các module quản lý kho, sản xuất chưa hoàn thiện

(-) Hệ thống quy trình nghiệp vụ chưa đồng bộ giữa ERP và quy trình ISO, cần cập nhật theo điều chỉnh cơ cấu tổ chức gần đây

(-) Kỹ năng sử dụng máy tính và ứng dụng CNTT của CBCNV chưa cao và không đồng đều

(-) Tài nguyên tri thức chưa được số hóa để quản lý và chia sẻ online, chủ yếu tham khảo và tra cứu tại khu vực lưu trữ (Phòng thư viện). Chưa triển khai phần mềm quản trị văn bản

### Yêu cầu

Hoàn thiện và tối ưu hóa nền tảng CNTT phục vụ cho việc tối ưu hoá hiệu quả hoạt động của các quy trình quản lý, đặc biệt là quản lý vận hành tác nghiệp

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

Tiếp tục triển khai & hoàn thiện ERP (triển khai với nhà cung cấp khác theo dự án của Tcty)

Cập nhật hệ thống quy trình nghiệp vụ và đồng bộ hóa với ERP

Xây dựng lại hệ thống đặt hàng và bán hàng qua online

Triển khai các phần mềm hỗ trợ quan trọng như thư viện online phần mềm quản trị văn bản, facilio (cảnh báo duy tu bảo dưỡng MMTB)



## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ Hệ thống công nghệ thông tin quản lý



### ◦ Phạm vi hệ thống phần mềm quản lý ERP

- Quản lý tài chính kế toán
- Quản lý mua sắm
- Quản lý kho
- Quản lý bán hàng
- Quản lý sản xuất
- Hệ thống báo cáo quản trị thông minh (BI)
- Tích hợp Hệ thống cân điện tử quản lý xuất – nhập hàng.
- Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)
- Quản lý nguồn nhân lực (HRM)

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ Hệ thống công nghệ thông tin quản lý



Nguyên tắc triển khai hệ thống thông tin:

- Các hệ thống thông tin quản lý được thiết lập trên cơ sở *chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và quy trình nghiệp vụ*; từ đó xác định các *tuyến báo cáo và ra quyết định*, các *đầu mối tổng hợp và kiểm soát thông tin* để có thể cung cấp các thông tin quản lý, phục vụ cho việc ra các quyết định quản lý chính xác và kịp thời.
- Hệ thống thông tin quản lý do đó cần được xây dựng trên các ứng dụng công nghệ thông tin sử dụng trực tiếp cho các hoạt động sản xuất kinh doanh chính, xây dựng được cơ sở dữ liệu phù hợp cho việc tích hợp và chia sẻ thông tin.
- Việc chuẩn hoá và thực hiện quy trình sản xuất kinh doanh phải được thực hiện trước; khi có sự thuận thực và tối ưu hoá mới đưa phần mềm quản lý (ERP) vào ứng dụng;
- Hệ thống CNTT khi triển khai phải tiếp tục cho phép tối ưu hoá các quy trình hoạt động SXKD.

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ Hệ thống công nghệ thông tin quản lý



### Triển khai chương trình tổng thể về ứng dụng công nghệ thông tin :

- Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và quy trình nghiệp vụ;
- Thiết lập các *tuyến-biểu mẫu báo cáo* và ra quyết định, các *đầu mối tổng hợp* và kiểm soát thông tin để có thể cung cấp các thông tin quản lý, phục vụ cho việc ra các quyết định quản lý chính xác và kịp thời.
- Từng bước triển khai ứng dụng các phần mềm quản lý theo hướng có thể tích hợp với nhau trên nền tảng hệ thống ERP, lấy lõi là hoạt động sản xuất và hoạt động bán hàng; Tích hợp các phần mềm quản lý tài chính – kế toán, quản lý nhân sự.
- Triển khai các phần mềm ứng dụng khác phục vụ cho công tác quản lý

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ Kế hoạch phát triển CNTT của VICEM đến 12/2015

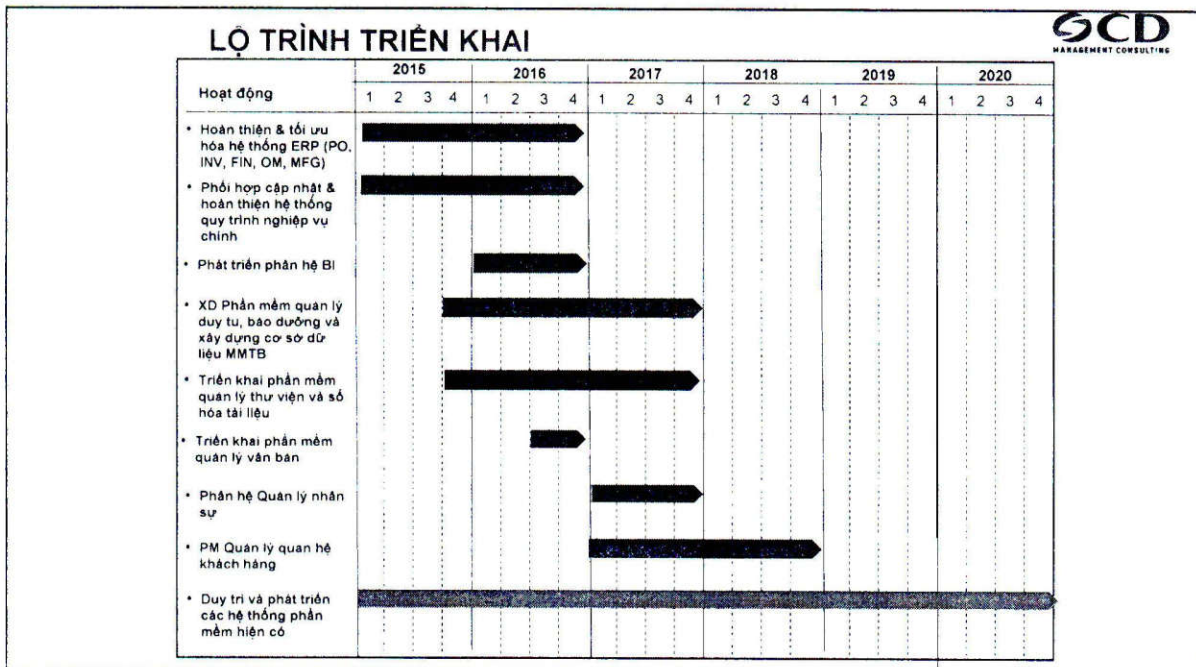


ORACLE +	CSHT & TC	HYPERION	EBS: FIN+PO+ INV+OM+MFG	BI: FIN + PO + OM	SCM+ SCM BI	eAM+ EAM BI	FACILIO
VICEM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1/3/2015 1/1/2016
HÀ TIỀN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HOÀNG THẠCH	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TAM ĐIỆP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BỈM SƠN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BÚT SƠN	✓	✓	III	III	III	III	✓
HOÀNG MAI	✓	✓	III	III	III	III	✓
HẢI VĂN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HẢI PHÒNG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Giải chú:* ✓ Đã đưa vào sử dụng chính thức. III Đang triển khai.

*Chi tiết:*

- Vận hành chính thức từ: 1/3/2015
- Dự kiến hoàn thành: 30/6/2015
- Khởi động: 1/7/2015
- Vận hành từ: 1/1/2016
- Khởi động: 1/3/2015
- Vận hành từ: 1/9/2015
- Khởi động: 1/10/2015
- Vận hành từ: 1/4/2016
- Hỗ trợ hoàn thành trước Q3/2015



**HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ**  
**Phòng Công nghệ thông tin**

Chức năng chính là **Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin.**

Chức năng:

- Phối hợp với Phòng CNTT của Tổng công ty xây dựng chiến lược đầu tư hệ thống hạ tầng thông tin (CNTT, viễn thông, thiết bị nghe nhìn, hệ thống lưu trữ hồ sơ và thư viện) và hệ thống phần mềm, đặc biệt là phần mềm quản lý ERP.
- Phối hợp với Phòng CNTT của Tổng công ty thiết lập các giải pháp quản lý thông tin tích hợp ERP.
- Phát triển các ứng dụng CNTT dùng nội bộ Công ty.
- Xây dựng chính sách cung cấp, khai thác và sử dụng thông tin
- Vận hành và bảo trì hệ thống phần cứng và phần mềm, hỗ trợ người dùng, duy trì website công ty.