



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Chiến lược 3 đến 5 năm

CTCP Tập Đoàn An Bình Vạn Phát (Tập Đoàn ABVP), tên giả định

PHẠM VI

Chiến lược 5 năm, 4 pháp nhân

NGƯỜI NHẬN

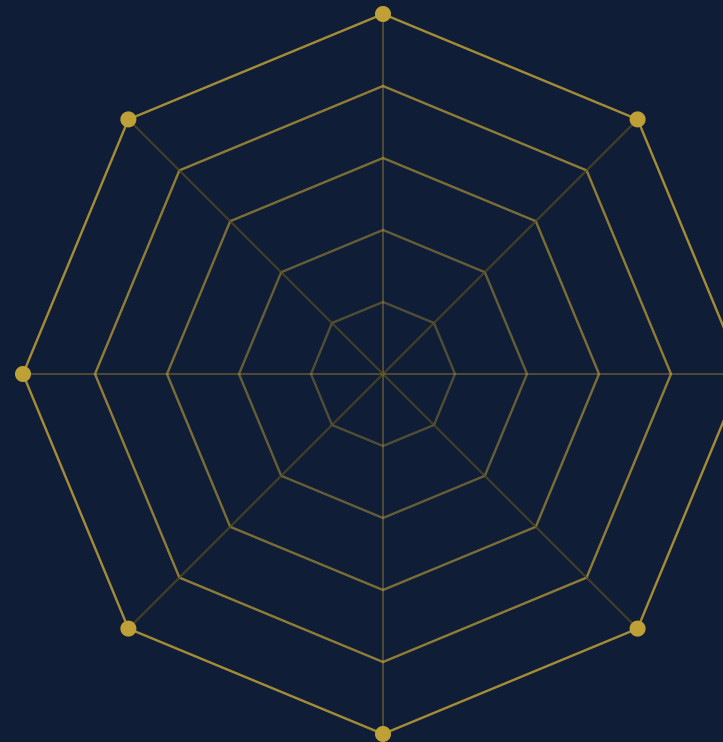
Hội đồng quản trị và Ban điều hành

THỜI GIAN

10 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



ABVP tăng trưởng bằng cơ cấu sản phẩm biên cao, mục tiêu 1.900 tỷ sau 5 năm

- 1

Lựa chọn chiến lược: đổi cơ cấu sản phẩm, chưa mở công suất

Tăng tỷ trọng hộp in offset và túi thành phẩm từ 36% lên 50% doanh thu. Giữ carton ở công suất hiện có. Nâng OEE nhà máy 2 từ 52% lên 70% trước khi đầu tư dây chuyền mới.
- 2

Chiến lược được chẻ xuống 4 pháp nhân và rà soát theo quý

12 mục tiêu công ty được chẻ thành 46 chỉ tiêu đơn vị theo Hoshin Kanri, mỗi chỉ tiêu có một người chịu trách nhiệm. Hai kỳ rà soát quý đầu tiên đã hợp đúng lịch.

DOANH THU MỤC TIÊU NĂM THỨ 5

1.900 tỷ

Từ 1.150 tỷ, tăng bình quân 10,6% mỗi năm. Biên EBITDA từ 11,1% lên 13,5%.

BA SÁNG KIẾN ƯU TIÊN NĂM 1

1

Nâng OEE nhà máy 2 lên 60%

2

Mở 12 khách FMCG tầm trung cho túi thành phẩm

3

Đưa 3 pháp nhân về dưới công ty mẹ

Ba năm trượt kế hoạch và mốc gọi vốn năm 2 đòi hỏi một chiến lược có số liệu

84%

kế hoạch doanh thu đạt được năm gần nhất

1,8/5

điểm trụ cột Chiến lược khi đánh giá sức khỏe

31%

quản lý nêu đúng ba mục tiêu năm

4,1 lần

nợ vay trên EBITDA năm gần nhất

LÝ DO BAN LÃNH ĐẠO KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

1

Đánh giá sức khỏe xác định thiếu chu trình chiến lược là một trong hai vấn đề gốc

2

Kế hoạch gọi vốn chiến lược và niêm yết trong 3 đến 4 năm cần chiến lược có căn cứ

3

Thế hệ thứ hai cần mục tiêu rõ để được giao quyền và được đánh giá

MỤC TIÊU VÀ PHẠM VI DỰ ÁN (10 TUẦN)

✓

Chiến lược 5 năm cho 4 pháp nhân, được HĐQT phê duyệt

✓

Chỉ tiêu cấp công ty và cấp phòng ban, có người chịu trách nhiệm

✓

Kế hoạch hành động, ngân sách năm 1 và cơ chế rà soát theo quý

Không gồm nghiên cứu thị trường sơ cấp quy mô lớn và thiết kế chi tiết từng sáng kiến

Mỗi giả định về thị trường và năng lực đều có nguồn dẫn trước khi đặt số

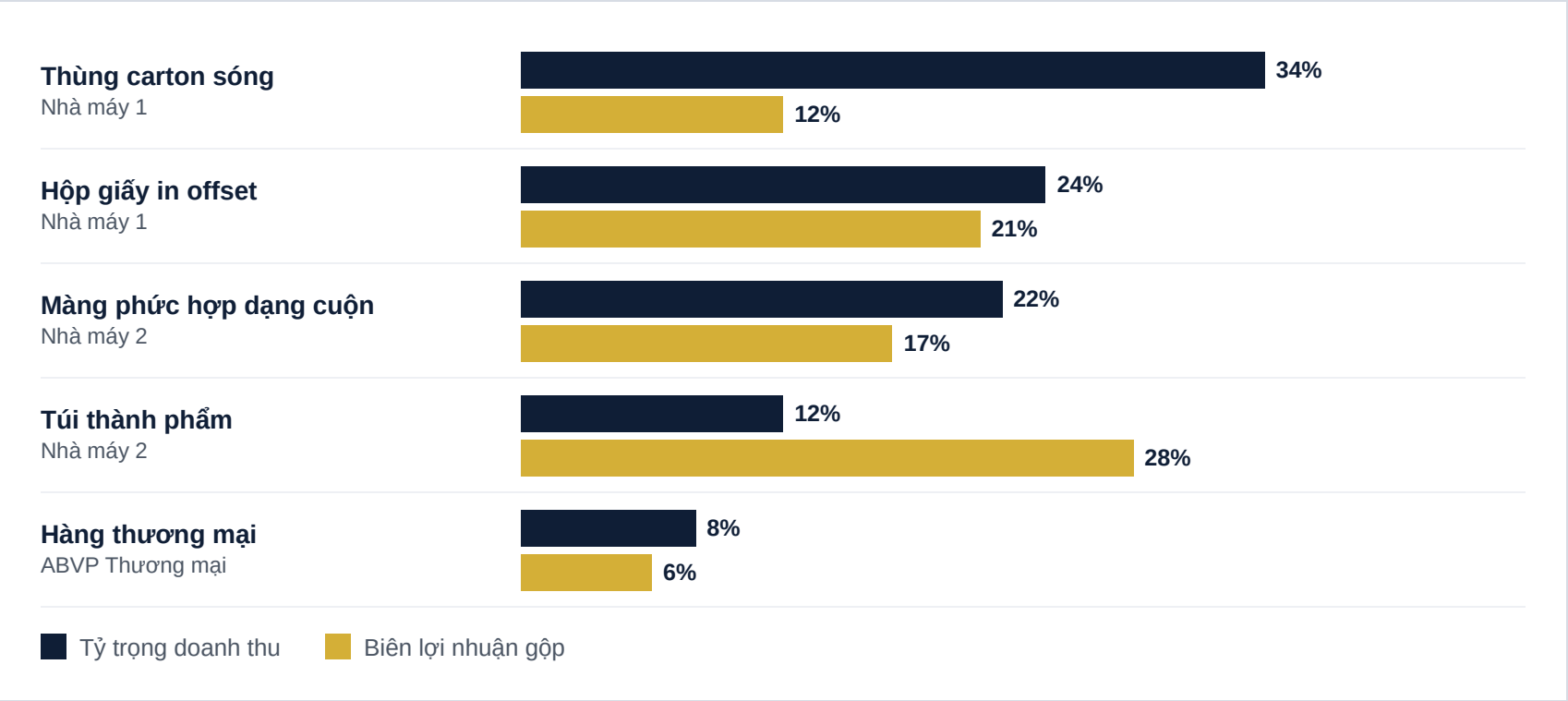
NĂM BƯỚC TRONG 10 TUẦN

1 Bên ngoài PESTEL, 5 áp lực cạnh tranh, đối thủ	2 Nội lực Năng lực cốt lõi, tài chính, nguồn lực	3 Định vị Workshop chốt định vị và mục tiêu	4 Bản đồ chiến lược Thẻ điểm cân bằng, chỉ tiêu, Hoshin Kanri	5 Kế hoạch Hành động, ngân sách, nhịp rà soát quý
---	---	--	--	--

BỐN NGUỒN CĂN CỨ

TÀI CHÍNH 5 năm số liệu Báo cáo tài chính 4 pháp nhân, lãi gộp tách theo 5 dòng sản phẩm	KHÁCH HÀNG 18 khách phỏng vấn Kế hoạch sản lượng và yêu cầu bao bì 3 năm tới của khách FMCG	ĐỐI THỦ 9 đối thủ so sánh Công suất, giá bán và nhóm khách chính, từ nguồn công khai	WORKSHOP 4 buổi Ban lãnh đạo 15 lãnh đạo, mỗi buổi nửa ngày đến một ngày, SWOT, TOWS, Ansoff
---	--	---	---

Carton chiếm 34% doanh thu, biên gộp 12%, thấp nhất trong các dòng tự sản xuất



16,7%

biên gộp bình quân năm gần nhất

36%

doanh thu từ hai dòng có biên gộp trên 20%

14%

tăng nhu cầu túi thành phẩm mỗi năm, theo kế hoạch của 18 khách

Trong bốn hướng tăng trưởng, chỉ hướng đổi cơ cấu sản phẩm đủ điều kiện

Đạt: 2	Một phần: 1	Chưa đạt: 4	
PHƯƠNG ÁN	ĐIỀU KIỆN CẦN	THỰC TẾ ABVP	ĐÁNH GIÁ
A. Mở thêm công suất carton	Nhu cầu đủ lắp công suất mới	Nhu cầu khách hiện có tăng 4% mỗi năm, giá bán giảm 2 năm liền	Chưa đạt
A. Mở thêm công suất carton	Vốn khoảng 350 tỷ, nợ vay dưới 3 lần EBITDA	Nợ vay 520 tỷ, bằng 4,1 lần EBITDA	Chưa đạt
B. Đổi cơ cấu sang dòng biên cao	Khách FMCG có nhu cầu và chấp nhận giá cao hơn	Nhu cầu túi thành phẩm của 18 khách tăng 14% mỗi năm	Đạt
B. Đổi cơ cấu sang dòng biên cao	Tăng sản lượng mà chưa cần đầu tư lớn	OEE nhà máy 2 từ 52% lên 70% cho thêm khoảng 35% sản lượng	Đạt
C. Mua lại một nhà in bao bì	Có công ty mẹ làm bên mua, có báo cáo hợp nhất	Công ty mẹ chưa sở hữu pháp nhân nào	Chưa đạt
C. Mua lại một nhà in bao bì	Có mục tiêu mua và nguồn vốn	Có 2 mục tiêu tiềm năng, chưa có nguồn vốn	Một phần
D. Xuất khẩu cho khách khu vực	Chứng nhận an toàn bao bì thực phẩm theo yêu cầu khách	Nhà máy 2 chưa có chứng nhận, cần 12 đến 18 tháng	Chưa đạt

Ba nhận định của chuyên gia

1

Chuyển điểm thí điểm cải tiến sang nhà máy 2

Đánh giá sức khỏe đề xuất thí điểm cải tiến ở nhà máy 1. Phân tích danh mục cho thấy mỗi đồng doanh thu túi thành phẩm cho lãi gộp gấp 2,3 lần carton. Vì vậy mỗi điểm OEE tăng ở dây chuyền túi của nhà máy 2 mang lại nhiều lãi gộp hơn, và là điều kiện trước khi xin vốn cho dây chuyền mới.

2

Chiến lược ghi rõ những việc ABVP không làm

Ba năm qua vốn đầu tư chia đều cho 5 dòng sản phẩm nên dòng biên cao thiếu công suất. Trong 5 năm tới ABVP không mở thêm công suất carton và không nhận đơn carton dưới giá sàn đã duyệt. Danh sách từ bỏ này được HĐQT phê duyệt cùng chiến lược.

3

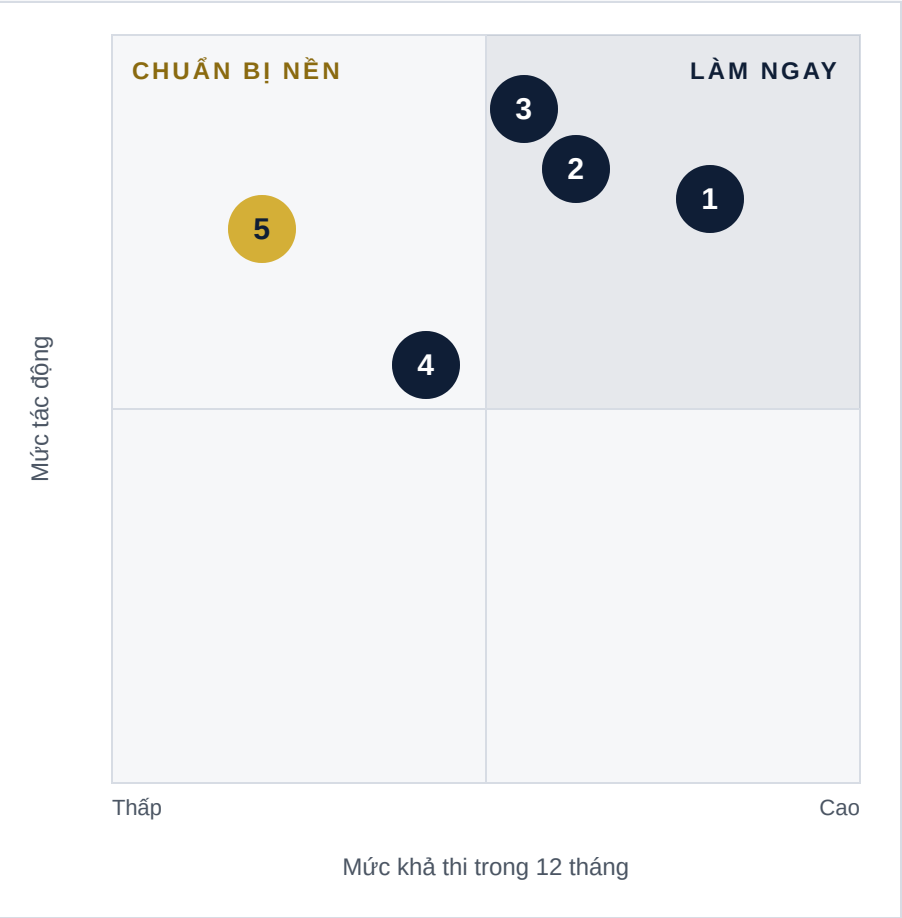
Làm cấu trúc tập đoàn trước, gọi vốn sau

Nhà đầu tư chiến lược cần mua cổ phần ở một công ty mẹ có báo cáo hợp nhất, trong khi công ty mẹ hiện chưa sở hữu pháp nhân nào. Cấu trúc lại trong năm 1 là điều kiện để gọi vốn năm 2. Làm ngược thứ tự thì định giá bị chiết khấu và phải tái cấu trúc thêm một lần.

12 mục tiêu công ty được chẻ thành 46 chỉ tiêu năm 1 của 4 pháp nhân



Năm sáng kiến chiến lược, xếp theo mức tác động và mức khả thi



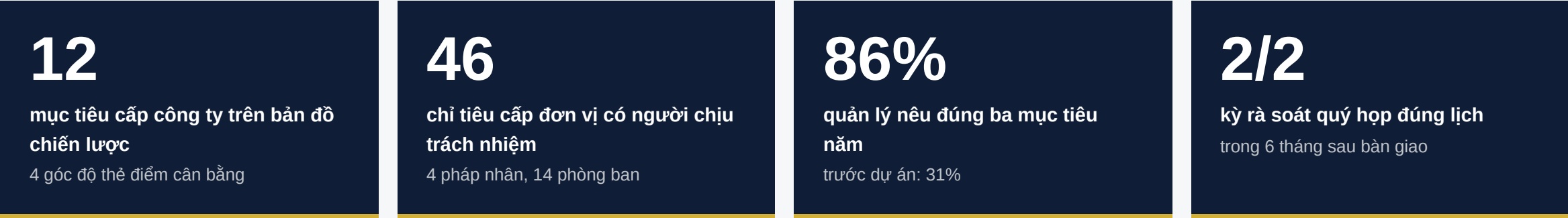
1	Nâng OEE nhà máy 2 lên 70% Bắt đầu từ dây chuyền túi thành phẩm, SMED và bảo trì tự quản. Năm 1 đạt 60%.	Năm 1 đến 2
2	Phát triển 30 khách FMCG tầm trung Bán túi thành phẩm, đưa tỷ trọng 10 khách lớn từ 62% xuống dưới 50%.	Năm 1 đến 3
3	Cấu trúc tập đoàn và gọi vốn chiến lược Công ty mẹ sở hữu 3 pháp nhân, có báo cáo hợp nhất trước vòng gọi vốn.	Năm 1 đến 2
4	Hộp in offset cho ngành mỹ phẩm Dùng công suất in offset hiện có, đầu tư thêm khâu hoàn thiện.	Năm 2 đến 4
5	Dây chuyền in ống đồng thứ 3 tại nhà máy 2 Chỉ đầu tư khi OEE đạt 70% và đã có vốn chiến lược.	Năm 3 đến 4

Năm 1 củng cố năng lực và cấu trúc, từ năm 3 mới đầu tư thêm công suất



■ Việc chính ■ Việc dài hạn ▨ Nhịp duy trì ◆ Mốc: gọi vốn chiến lược năm 2, hồ sơ niêm yết năm 4

Sau hai quý thực thi, 86% quản lý nêu đúng mục tiêu năm, từ mức 31%



- ĐÃ BÀN GIAO

✓

Chiến lược 5 năm kèm mục tiêu, chỉ tiêu, được HĐQT phê duyệt

✓

Bản đồ chiến lược 4 góc độ và bảng chỉ tiêu Hoshin Kanri

✓

Kế hoạch hành động và ngân sách năm 1 cho 5 sáng kiến

✓

Cơ chế rà soát quý: lịch họp, mẫu báo cáo, quy tắc điều chỉnh
- THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

Kế hoạch năm 1 lập từ năng lực và nhu cầu khách, thay cho doanh số năm trước cộng 25% đến 30%

2

Carton giữ công suất hiện có, vốn đầu tư dồn cho dòng biên cao

3

Hai quý đầu doanh thu đạt 93% và 95% chỉ tiêu

4

2 sáng kiến được điều chỉnh phạm vi tại kỳ rà soát quý 2



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Phân tích PESTEL, 5 áp lực cạnh tranh và 9 đối thủ
- ✓ Lãi gộp theo 5 dòng sản phẩm và 30 khách hàng lớn nhất
- ✓ Bảng 46 chỉ tiêu đơn vị và thẻ điểm cân bằng cấp công ty
- ✓ Kế hoạch hành động, ngân sách năm 1 và mẫu báo cáo rà soát quý

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Cấu trúc tập đoàn và cơ cấu tổ chức
- 2 Hệ thống KPI và OKR
- 3 Cải tiến vận hành theo Operational Excellence
- 4 Tư vấn đồng hành iBOD

Doanh nghiệp có thể tự triển khai lộ trình, không bắt buộc thuê tiếp.

HOTLINE

+84 357 988 588

EMAIL

info@franchisevn.com

WEBSITE

franchisevn.com