

T trải qua 36 năm ra đời và phát triển từ một cơ sở sản xuất nhỏ thành lập năm 1968, đến nay Công ty cổ phần bao bì Biên Hòa (SOVI) đã trở thành một trong những nhà cung cấp bao bì carton hàng đầu của khu vực phía Nam. Thương hiệu SOVI đã trở nên quen thuộc không chỉ với khách hàng trong nước mà còn quen thuộc với các công ty lớn của nước ngoài như: UNILEVER, COCA-COLA, DUTCH LADY, AJI-NOMOTO,...

Trong nền kinh tế thị trường, công ty phải cạnh tranh với nhiều đối thủ hiện có và tương lai, trong đó có 3 công ty sản xuất bao bì carton nước ngoài có nhiều lợi thế về công nghệ, chất lượng hàng đầu của Đài Loan, Malaysia đã đang đầu tư vào khu vực Đồng Nai, Bình Dương với nhiều sản phẩm bao bì khác nhau với chất lượng cao. Trong khi đó, do mới chuyển sang cơ chế thị trường, nên năng lực đội ngũ nhân viên, cán bộ quản trị công ty chưa theo kịp môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Mặt khác chi phí nguyên vật liệu chính, phụ, phục vụ cho sản xuất kinh doanh của công ty tăng liên tục, đặc biệt là giấy đã tác động xấu đến sản xuất kinh doanh (SXKD) của công ty. Vậy làm thế nào để đứng vững trên thị trường, Công ty bao bì Biên Hoà (SOVI) đã khéo léo trong việc soạn thảo và tổ chức thực hiện hiệu quả chiến lược chuyển biến (tăng trưởng tập trung) SXKD.

Ngoài ra, để thành công trong kinh doanh, công ty còn xây dựng và thực hiện chiến lược cạnh tranh hiệu quả, khai thác thế mạnh về thương hiệu đã tồn tại 36 năm trên thị trường bao bì carton, sẵn sàng hiệu quả khách hàng lớn, thực hiện hậu mãi...

Nhờ có các chiến lược trên, nên công ty đã phát triển và đứng vững trong bối cảnh cạnh tranh những năm. Công ty bao bì Biên Hoà được xếp là một trong 5 doanh nghiệp SXKD hiệu quả của tỉnh Đồng Nai. Hệ số rủi ro rất thấp. Từ năm 1990 đến nay tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân đạt 20%/năm, trong đó lãi tăng 25%/năm.

Thực tế SXKD của công ty cho thấy, trong nền kinh tế thị trường, xuất phát từ những cơ hội – nguy cơ, mạnh –

Kinh nghiệm rút ra từ hoạt động sản xuất kinh doanh ở Công ty bao bì Biên Hoà

KS. LÊ QUỐC TUYẾN

yếu của công ty khác nhau, nên chiến lược kinh doanh trong mỗi thời kỳ khác nhau. Song do môi trường cạnh tranh như hiện nay, chiến lược chuyển biến SXKD vẫn thể hiện được mặt tích cực của nó. Đó là cho phép công kiên định đầu tư toàn bộ nguồn lực cho SXKD nhằm mang lại kết quả cao. Điều này được thể hiện trong bảng tổng hợp kết quả hoạt động SXKD của công ty SOVI như sau:

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh 5 năm (1999 – 2003) của Công ty cổ phần bao bì Biên Hoà

Các chỉ tiêu	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Giá trị TSL. (Triệu đồng) (GCH) 94: 3.8 Triệu/tấn	146.094	51.338	52.079	66.039	73.700	77.700
Doanh thu (Triệu đồng)	91.680	101.228	108.969	118.699	137.000	145.000
Sản phẩm chủ yếu (Tấn)	12.130	13.510	13.705	14.605	16.000	23.500
Nộp ngân sách (Triệu đồng)	7.500	8.473	7.133	6.580	5.379	5.628
Lợi nhuận (Triệu đồng)	6.461	7.300	4.198	4.628	3.324	3.410
Thu nhập BQ (1.000 đ)	1.948	2.300	2.300	2.300	2.094	2.355
Đầu tư (Triệu đồng)		7.620	1.500	500	14.350	55.000
Đóng góp quỹ xã hội	101.612	2.838	2.032	66.942	36.680	

Từ thực tế hoạt động thành công trong SXKD của Công ty bao bì Biên Hoà (SOVI) có thể rút ra kinh nghiệm sau đây:

1. Trong SXKD, cần phải thường xuyên phân tích dự báo môi trường kinh doanh quốc tế, khu vực, trong nước, phân tích đối thủ cạnh tranh và nội bộ của công ty để phát hiện các cơ hội - nguy cơ; mạnh – yếu trên cơ sở đó phân tích lựa chọn một chiến lược thích nghi, trong đó đặc biệt quan tâm đến chiến lược tăng trưởng tập trung một lĩnh vực SXKD mà công ty có lợi thế trên thị trường, thông qua đó để tăng trưởng và phát triển.

Trong nền kinh tế thị trường, do

môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi, nhất là trong thời đại toàn cầu hoá, hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, cho nên các cơ hội – nguy cơ; mạnh – yếu cũng thường xuyên thay đổi và chuyển hoá nhanh, nếu công ty không nhanh chóng nhận dạng để đưa ra các chiến lược thích nghi thì sẽ rủi ro. Mặt khác chính sự thay đổi của môi trường kinh doanh sẽ dẫn tới mạnh – yếu của mỗi công ty sẽ rất khác nhau, vì vậy

chiến lược kinh doanh sẽ khác nhau.

Tuy vậy trong điều kiện các doanh nghiệp VN do nhiều điểm yếu cơ bản giống nhau như: nguồn vốn thấp, thiếu kinh nghiệm trong kinh doanh, trang thiết bị, công nghệ chưa hiện đại, marketing yếu... thì lựa chọn chiến lược tăng trưởng tập trung một lĩnh vực kinh doanh có lợi thế vẫn là sự chọn lựa hợp lý. Thực tế Công ty bao bì Biên Hoà (SOVI), cũng như nhiều công ty thành đạt trong kinh doanh cho thấy, nếu quan tâm đầu tư vào một lĩnh vực kinh doanh có lợi thế như: thương hiệu, kinh nghiệm, trang thiết bị công nghệ chuyên dụng, có giá cạnh tranh khả năng sẵn sàng khách hàng tốt... thì khả

năng thành công cao. Chẳng hạn, những năm qua, Công ty cổ phần bao bì Biên Hoà đã phân tích dự báo môi trường trong ngành bao bì, xuất phát từ điểm mạnh - yếu của công ty, nên đã quyết định tập trung nguồn lực SXKD một số sản phẩm có thế mạnh như: carton, offset, trên cơ sở nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện tốt sản phẩm khách hàng, tập trung vào một số phân khúc của thị trường nội địa... cũng đủ để thành công trong kinh doanh.

2. Thực hiện hiệu quả chiến lược Marketing.

Để tổ chức thực hiện hiệu quả chiến lược kinh doanh, công ty đã tiến hành soạn thảo và thực hiện tốt chiến lược Marketing, vì thông qua hoạt động marketing để lựa chọn đúng thị trường mục tiêu, lựa chọn đúng nhóm khách hàng mà công ty phải cung ứng, làm căn cứ xác định chính xác các chủng loại sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng, từ đó lựa chọn vật tư, nguyên vật liệu chính phụ tương ứng, lựa chọn trang thiết bị công nghệ và cách thức tiến hành sản xuất kinh doanh, kiểm tra chất lượng sản phẩm và bán hàng cũng như sản phẩm khách hàng.

Về sản phẩm: Công ty cần định dạng nhóm sản phẩm chủ lực của mình sẽ sản xuất cung ứng trong từng thời kỳ, hoặc trong từng đơn hàng trên cơ sở nhu cầu của khách hàng mà công ty đã xác định cung ứng. Chẳng hạn Công ty bao bì Biên Hoà đã xác định thị trường mục tiêu là các công ty sản xuất các sản phẩm hữu hình đang có nhu cầu về bao bì Carton bảo quản hàng hoá để vận chuyển, các công ty sản xuất sản phẩm cần có bao bì OFFSET vừa đáp ứng chức năng thương phẩm vừa đáp ứng chức năng vận chuyển. Sự xác định như trên là hoàn toàn hợp lý, vì hiện nay các công ty sản xuất các sản phẩm, muốn bán được hàng hoá của mình thì phải có thương hiệu, phải có bao bì vận chuyển và thương phẩm đẹp, trang nhã, bền có khả năng gây sự chú ý của khách hàng. Tất cả điều này làm cho nhu cầu bao bì tăng theo, tạo ra những cơ hội lớn cho các công ty SXKD bao bì. Với thị trường rộng lớn và đầy tiềm năng này, việc xác định đúng sản phẩm chủ lực sẽ đồng nghĩa với khả năng phát triển thị phần, khả năng giành thắng lợi trong

kinh doanh.

Về giá cả: Bất kỳ nhóm khách hàng nào, thì giá cả vẫn là mối quan tâm, vì vậy nếu sử dụng chiến lược giá linh hoạt, thì khả năng lôi cuốn khách hàng tốt hơn. Thực tế cho thấy, nếu công ty thực hiện tốt các nội dung sau đây, thì chiến lược giá sẽ thành công:

- Chính sách đàm phán giá giỏi khi mua các nguyên liệu đầu vào.

- Tận dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong nước để sản xuất ra các nguyên vật liệu chính, thì khả năng nội địa hóa sản phẩm cao, cho phép tiết kiệm chi phí, hạ giá thành, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Sử dụng nguồn nguyên vật liệu có sẵn trong nước để sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng mà khách hàng trong nước có thể chấp nhận được.

- Dự đoán được nhu cầu của người tiêu dùng, bán hàng giỏi nên giảm chi phí bán hàng như chi phí điện thoại chào mời, chi phí quảng cáo, khuyến mãi v.v..

- Thời gian tồn kho thấp hay còn gọi là hệ thống tồn kho đúng lúc (just in time) giúp tiết kiệm chi phí, kết quả giá thành sản phẩm giảm đi một khoản chi phí đáng kể.

Về xúc tiến hỗn hợp hay chiêu thị: Tức là các chiến lược khuyến mãi, quảng cáo, chào bán trực tiếp, dịch vụ sau khi bán hàng (bảo trì, bảo hành v.v...). Tất cả các điều trên sẽ xây dựng hình ảnh của công ty trong tâm trí các doanh nghiệp. Chẳng hạn như Công ty bao bì Biên hoà (SOVI), đã biết xây dựng hình ảnh về cung cách phục vụ tốt của mình với các khách hàng lớn như UNILEVER, COCA - COLA, DUTCH LADY, AJINOMOTO, nên đã góp phần thúc đẩy lượng hàng hoá tiêu thụ ngày càng tăng trên thị trường, làm tăng thị phần của công ty.

Phân phối: Phân phối có ý nghĩa quan trọng trong thành công của công ty, phải tìm được lợi thế nào đó trong phân phối thì khả năng thành công sẽ cao, nhất là khi cạnh tranh với các công ty nước ngoài, có thể thua họ về chất lượng, song lại có lợi thế thị trường nội địa, khách hàng trong nước. Nên nếu có chiến lược phân phối, thanh toán thuận lợi, biết thoả mãn khách hàng trong mọi điều kiện thì khả năng thành công cao.

Công ty bao bì Biên hoà (SOVI) đã tận dụng tối đa ưu thế này để phát triển nhanh chóng mạng lưới phân phối cho khách hàng.

3. Lắng nghe, tiếp thu hiệu quả các góp ý của khách hàng về sản phẩm công ty về toàn bộ các hoạt động của công ty, thì sẽ giúp công ty khắc phục được các sai sót trong SXKD làm cho khách hàng ngày càng gắn bó với công ty. Mặt khác sẵn sàng nhận sự giúp đỡ của khách hàng trong việc tài trợ đào tạo nguồn nhân lực cho công ty, thực hiện, thường xuyên đánh giá qui trình 5S. Thực tế Công ty bao bì Biên hoà cho thấy, nếu tiếp nhận và thực hiện sửa chữa nghiêm túc các góp ý của khách hàng về toàn bộ qui trình sản xuất kinh doanh của công ty, thì sẽ tạo sự gắn bó mật thiết giữa khách hàng với nhà cung cấp, đây là cơ sở đảm bảo cho công ty phát triển bền vững.

4. Thực hiện hiệu quả tái cấu trúc bộ máy và phát triển nguồn nhân lực.

Đa số các công ty VN được thành lập trong điều kiện của nền kinh tế thị trường hoạt động chưa mạnh mẽ, vì vậy khi áp dụng mô hình công ty đã bộc lộ nhiều hạn chế, không thích nghi được với kinh tế thị trường, vì vậy tái cấu trúc lại DN được đặt ra như là một yêu cầu đầu tiên và quan trọng nhất nhằm:

(1) Soát xét, thiết kế lại từng quy trình công việc đảm bảo đơn giản và hiệu quả hơn. Trong đó phải xác định các chỉ tiêu định lượng cho từng giai đoạn nhằm đánh giá kết quả thực hiện và cải tiến quy trình.

(2) Soát xét thay đổi cấu trúc công ty và từng bộ phận cho phù hợp với môi trường kinh doanh năng động và yêu cầu cạnh tranh quốc tế.

Xây dựng lại quy chế lương, thưởng và môi trường làm việc cũng như thực hiện các chương trình đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực hiện có và thu hút nhân tài.

Tóm lại, trong cơ chế thị trường, để thành công trong kinh doanh, công ty buộc phải tuân thủ luật chơi của thị trường. Đó là hãy làm tốt mọi khâu của quá trình SXKD thì khả năng thành công sẽ rất cao, trong đó việc xây dựng một chiến lược kinh doanh khả thi là trung tâm để thực hiện mô hình 7S ■