

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

PHẠM THỊ THU THỦY

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TOYOTA
VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC DOANH
NGHIỆP Ô TÔ VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2011

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TR- ỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

PHẠM THỊ THU THỦY

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TOYOTA
VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC DOANH
NGHIỆP Ô TÔ VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: PGS, TS TĂNG VĂN NGHĨA

HÀ NỘI - 2011

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học và viết luận văn này, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Ngoại thương Hà Nội.

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn đến quý thầy cô trường Đại học Ngoại thương Hà Nội, đặc biệt là những thầy cô đã tận tình dạy bảo cho tôi suốt thời gian học tập tại trường.

Tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến Phó Giáo sư- Tiến sĩ Tăng Văn Nghĩa đã dành nhiều thời gian và tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu và giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh đã tạo rất nhiều điều kiện để tôi học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tôi cũng xin cảm ơn quý anh, chị và ban lãnh đạo công ty Trách nhiệm hữu hạn Toyota Motor Việt Nam đã tạo điều kiện cho tôi điều tra khảo sát có dữ liệu viết luận văn.

Mặc dù tôi đã có nhiều cố gắng hoàn thiện luận văn bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của mình, tuy nhiên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những đóng góp quý báu của quý thầy cô và các bạn.

Hà Nội, ngày 21 tháng 01 năm 2011

Tác giả

Phạm Thị Thu Thủy

DANH MỤC THUẬT NGỮ VIẾT TẮT

AFTA	Association of South East Asian Nations Free Trade Area- Khu thương mại tự do các nước Đông Nam Á
ASEAN	Association of South East Asian Nations- Hiệp hội các nước Đông Nam Á
CEPT	Common Effective Preferential Tariff Scheme- Chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung
CLB	Câu lạc bộ
C.ty	Công ty
IMV	Innovative International Multipurpose- Dòng xe đa dụng quốc tế
JIT	Just in time (Đúng lúc/ kịp thời)
Kaizen	Cải tiến liên tục
Lean production	Hệ thống sản xuất Tinh gọn
NĐH	Nội địa hóa
TMC	Toyota Motor Corporation- Tập đoàn Toyota Motor
TMV	Công ty trách nhiệm hữu hạn Toyota Motor Việt Nam
TP. Hồ Chí Minh	Thành phố Hồ Chí Minh
WTO	World trade organization- Tổ chức thương mại thế giới
USD	United States Dollar- Đồng đô la Mỹ
UIC	Công ty bảo hiểm United Insurance

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Sản lượng ô tô của Nhật Bản theo thời kỳ

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2009 (từ tháng 4/2008-tháng 3/2009)

Bảng 2.2: Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2010

Bảng 2.3: Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2011 (Dự báo)

Bảng 2.4: Tình hình sản xuất và tiêu thụ theo từng loại xe của TMV năm 2009(1/2009-12/2009) & 2010(1/2009-10/2010)

Bảng 2.5: So sánh thị phần của TMV năm 2009 với năm 2008

Bảng 2.6: So sánh thị phần của Innova với sản phẩm Toyota và sản phẩm MPV của thị trường

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Sơ đồ giai đoạn hoạt động trong quản trị chiến lược

Hình 1.2: Sơ đồ nội dung thực thi chiến lược

Hình 1.3: Mô hình 7S của McKinsey

Hình 2.1: Sơ đồ so sánh thị phần của IMV với sản phẩm của TMV giai đoạn 2008-2010

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	4
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN.	7
I. Một số vấn đề lý luận của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.....	7
1. Khái niệm và đặc điểm của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp .	7
1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh	7
1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh	8
2. Nội dung, vai trò, vị trí của chiến lược kinh doanh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	9
2.1. Nội dung của chiến lược kinh doanh	9
2.2. Phân loại chiến lược kinh doanh.....	10
2.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp	12
3. Quản trị chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp	14
3.1. Khái quát về quản trị chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp	14
3.2. Nội dung của quản trị chiến lược kinh doanh:.....	16
3.3. Các giai đoạn của quản trị chiến lược.....	17
3.4. Thực thi chiến lược kinh doanh	18
3.4.1. Khái niệm và nội dung	18
3.4.2. Các vấn đề cần quản trị trong thực thi chiến lược.....	21
II. Khái quát về chiến lược kinh doanh của các hãng xe hơi Nhật Bản và của tập đoàn Toyota	24
1. Khái quát về chiến lược kinh doanh của các hãng xe hơi Nhật Bản ...	24
2. Khái quát về tập đoàn Toyota trên thế giới	27
2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Toyota.....	27
2.2. Tầm nhìn và triết lý công ty.....	29

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TOYOTA TRÊN THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM32

I. Tổng quan chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Toyota trên thế giới...32

II. Thực trạng chiến lược sản xuất kinh doanh Tập đoàn Toyota trên thế giới.....35

- 1. Chiến lược sản xuất tinh gọn.....35**
- 2. Chiến lược toàn cầu của Toyota.....45**
 - 2.1. Chủ trương chung45
 - 2.2. Nội dung chiến lược.....46
- 3. Các chiến lược nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh của Toyota49**
 - 3.1. Phương thức sản xuất độc đáo49
 - 3.2. Chiến lược phát triển của Toyota cho từng mảng thị trường.....53

II. Thực trạng chiến lược kinh doanh của công ty Toyota Motor Việt Nam.56

- 1. Tổng quan về công ty Toyota Motor Việt Nam56**
 - 1.1. Quá trình hình thành và phát triển56
 - 1.2. Nhiệm vụ hoạt động (Mission Statement)59
 - 1.3. Tầm nhìn dài hạn (Vision)60
- 2. Thực trạng hoạch định và thực thi chiến lược sản xuất kinh doanh công ty Toyota Motor Việt Nam.....61**
 - 2.1. Hoạch định chiến lược61
 - 2.2. Thực thi chiến lược63
 - 2.2.1. Hệ thống sản xuất..... 64
 - 2.2.2. Chiến lược cấp công ty 65
 - 2.2.3. Chiến lược cấp chức năng..... 67
 - 2.2.4. Chiến lược cạnh tranh 73

III. Đánh giá chung về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota trên toàn cầu và Việt Nam hiện nay78

- 1. Về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota trên toàn cầu78**
- 2. Về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota ở Việt Nam79**

CHƯƠNG III: BÀI HỌC KINH NGHIỆM TRONG VIỆC VẬN DỤNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TOYOTA MOTOR ĐỐI VỚI LẮP RÁP Ô TÔ TRONG NƯỚC	80
1. Bài học thứ nhất- Xây dựng một hệ thống sản xuất chuyên nghiệp....	80
2. Bài học thứ hai- Đẩy mạnh các biện pháp hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm..	82
3. Bài học thứ ba- Đầu tư chiều sâu vào công nghệ, đón bắt kỹ thuật tiên tiến..	85
4. Bài học thứ tư- Phát triển nguồn nhân lực	86
5. Bài học thứ năm: Chú trọng vấn đề bảo vệ môi trường	87
KẾT LUẬN	89
TÀI LIỆU THAM KHẢO	91

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Công nghiệp ô tô luôn là ngành công nghiệp quan trọng ở nhiều quốc gia phát triển. Ngành công nghiệp ô tô không chỉ giữ vị trí quan trọng trong việc thúc đẩy nền kinh tế quốc dân phát triển thông qua đáp ứng nhu cầu giao thông vận tải, góp phần phát triển sản xuất và kinh doanh thương mại, mà còn là một ngành kinh tế mang lại lợi nhuận rất cao nhờ sản xuất ra những sản phẩm có giá trị lớn. Sớm nhận thức được tầm quan trọng của ngành công nghiệp này, các nước phát triển như Mỹ, Anh, Pháp, và Hàn Quốc, Nhật Bản... đã rất chú trọng phát triển ngành công nghiệp ô tô của riêng mình trong quá trình công nghiệp hóa để phục vụ không chỉ nhu cầu trong nước mà còn xuất khẩu sang thị trường khác.

Nhật Bản là một quốc gia có ngành công nghiệp ô tô được đánh giá là hàng đầu trên thế giới. Ngành sản xuất ô tô của Nhật như là một biểu tượng về sự vươn lên của công nghiệp Nhật Bản. Trong đó, có sự đóng góp không nhỏ của công ty Toyota Motor Corporation. Qua 73 năm tồn tại và phát triển, Toyota vẫn luôn có vị trí dẫn đầu của riêng ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản, đồng thời bài học cho nhiều nước muốn phát triển ngành công nghiệp ô tô trên thế giới nói chung. Ngày nay, những bí quyết, chiến lược kinh doanh của Toyota gần như đã được mọi người biết đến, nó đã được phổ biến rộng khắp và nhiều doanh nghiệp sử dụng những nguyên tắc trong hệ thống quản lý sản xuất Toyota để điều hành công ty của mình.

Đặc biệt, đối với một nền công nghiệp ô tô còn non trẻ như Việt Nam, đứng trước thềm hội nhập với nền kinh tế thế giới sau khi trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), bài học của Toyota lại càng không hề cũ. Việt Nam, đất nước của hơn 83 triệu dân với mức tăng trưởng cao về kinh tế thì một viễn cảnh tươi sáng của ngành công nghiệp ô tô là khả quan. Phát triển ngành công nghiệp này sẽ cho phép đất nước tiết kiệm được những khoản ngoại tệ đáng kể dành cho nhập khẩu, cũng như phát huy được một số thế mạnh nổi trội hiện nay, như chi phí cạnh tranh của nguồn nhân lực, đặc biệt sẽ có những tác động trực tiếp mang tính tích cực lên một số ngành công nghiệp và dịch vụ mà Việt Nam đang rất cần, như hóa dầu, thép, phân phối... Thực tế này đã buộc Chính phủ phải yêu cầu các doanh nghiệp trong ngành cùng vào cuộc nhằm vạch ra một chiến lược cụ thể cho

việc phát triển ngành. Bởi lúc này đây họ đã ý thức được tính cấp thiết và bức bách cần phải xây dựng và phát triển một ngành công nghiệp ô tô thực sự của riêng Việt Nam.

Chính vì thế, người viết đã chọn đề tài “*Chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Toyota và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp ô tô Việt Nam*” làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài:

Mục đích nghiên cứu của đề tài là:

- Làm rõ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và chiến lược kinh doanh của Toyota trên phương diện toàn cầu cũng như ở Việt Nam, cũng như thực trạng thực thi chiến lược đó.
- Rút ra những bài học kinh nghiệm của Toyota để vận dụng vào chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô trong nước.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu cơ sở lý thuyết của đề tài:
 - Khái niệm về chiến lược kinh doanh
 - Các khái niệm về quản trị chiến lược kinh doanh, hoạch định, thực hiện chiến lược.
 - Khái quát chiến lược kinh doanh của các hãng xe hơi Nhật Bản và Toyota
- Nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Toyota trên toàn thế giới và Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.
- Rút ra bài học kinh nghiệm của Toyota để vận dụng vào chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp ô tô Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi của đề tài:

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: “Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, tập trung chủ yếu nghiên cứu chiến lược kinh doanh của tập đoàn Toyota trên toàn thế giới và Việt Nam”
- Phạm vi nghiên cứu của đề tài giới hạn trong việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Toyota trên toàn thế giới và Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Để hoàn thành luận văn các phương pháp nghiên cứu được sử dụng bao gồm: phương pháp nghiên cứu kinh tế, thống kê, phân tích, so sánh, tổng hợp nhằm tổng kết thực tiễn từ đó đánh giá để đưa ra các giải pháp cụ thể.

6. Bố cục của luận văn:

Ngoài danh mục chữ viết tắt, mục lục, phụ lục, các tài liệu tham khảo, phần mở đầu và kết luận, nội dung chính của luận văn được chia thành 3 chương:

Chương I: Tổng quan về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản

Chương II: Thực trạng chiến lược kinh doanh của tập đoàn Toyota trên thế giới và Việt Nam

Chương III: Bài học kinh nghiệm trong việc vận dụng chiến lược kinh doanh của công ty Toyota Motor đối với các doanh nghiệp lắp ráp ô tô trong nước.

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN.

I. Một số vấn đề lý luận của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1. Khái niệm và đặc điểm của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Xét trên góc độ lịch sử, thuật ngữ chiến lược đã có từ rất lâu, bắt nguồn từ những trận đánh lớn diễn ra cách đây hàng ngàn năm. Khi đó, những người chỉ huy quân sự muốn phân tích và đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của quân thù, kết hợp với thời cơ, thiên thời, địa lợi, nhân hòa để đề ra những quyết định chiến lược quan trọng đánh mạnh và những chỗ yếu nhất của quân địch nhằm giành thắng lợi trên chiến trường.

Tuy nhiên, ngày nay thuật ngữ này lại được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh. Những nhà quản lý, phải chăng, đã thực sự đánh giá được đúng vai trò to lớn của nó trong công tác quản trị của doanh nghiệp nhằm đạt được những mục tiêu to lớn đề ra.

Vậy chiến lược kinh doanh là gì? Tại sao các nhà quản trị cần quan tâm đến chiến lược kinh doanh như một nhiệm vụ hàng đầu trước khi tiến hành triển khai các hoạt động kinh doanh của mình?

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược kinh doanh do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau. Theo Fred R. David, “chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”. Theo Alfred Chandler (Đại học Havard), “chiến lược kinh doanh là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân phối các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu đó”.

Tóm lại, chiến lược kinh doanh là tập hợp những quyết định và hành động kinh doanh hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài. Nhìn chung, những định nghĩa về chiến lược kinh doanh tuy có sự khác biệt về cách diễn đạt nhưng vẫn bao hàm những nội dung chính sau:

- Xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức

Điểm đầu tiên của chiến lược kinh doanh có liên quan tới các mục tiêu của doanh nghiệp. Đó chính là điều mà các nhà quản trị thực sự quan tâm. Có điều những chiến lược kinh doanh khác nhau sẽ xác định những mục tiêu khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm, thời kỳ kinh doanh của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xác định, xây dựng và quyết định chiến lược kinh doanh hướng mục tiêu là chưa đủ mà nó đòi hỏi mỗi chiến lược cần đưa ra những hành động hướng mục tiêu cụ thể, hay còn gọi là cách thức làm thế nào để đạt được mục tiêu đó.

- Đề ra và chọn lựa các giải pháp hỗ trợ để đạt mục tiêu

Theo đó, chiến lược kinh doanh không phải là những hành độ riêng lẻ, đơn giản. Đó là tập hợp các hành động và quyết định hành động liên quan chặt chẽ với nhau, cho phép liên kết và phối hợp các nguồn lực tập trung giải quyết một vấn đề cụ thể của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Như vậy, hiệu quả hành động sẽ cao hơn, kết quả hoạt động sẽ to lớn gấp bội nếu như chỉ hoạt động đơn lẻ thông thường. Điều mà có thể gắn kết các nguồn lực cùng phối hợp hành động không đâu khác chính là mục tiêu của doanh nghiệp.

- Triển khai và phân bổ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó

Chiến lược kinh doanh cần phải đánh giá đúng được điểm mạnh, điểm yếu của mình kết hợp với những thời cơ và thách thức từ môi trường. Điều đó sẽ giúp cho các nhà quản trị của doanh nghiệp tìm được những xu thế cạnh tranh và khai thác được những cơ hội nhằm đưa ra doanh nghiệp chiếm được vị thế chắc chắn trên thị trường trước những đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh phải tính đến lợi ích lâu dài và được xây dựng theo từng giai đoạn mà tại đó chiến lược đòi hỏi sự nỗ lực của các nguồn lực là khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu của mục tiêu đề ra ở từng thời kỳ. Do vậy các nhà quản trị thường phải xây dựng thật chính xác cả chi tiết từng nhiệm vụ của chiến lược ở từng giai đoạn cụ thể. Đặc biệt, họ quan tâm tới các biến số dễ thay đổi của môi trường kinh doanh. Bởi nó là nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới mục tiêu của chiến lược ở từng giai đoạn.

1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh

- Tính định hướng dài hạn: chiến lược kinh doanh đặt ra những mục tiêu và xác định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ dài hạn (3 năm- 5 năm nhằm định hướng hoạt động cho doanh nghiệp trong một môi trường kinh doanh đầy biến động).

- Tính mục tiêu: chiến lược kinh doanh thường xác định rõ mục tiêu cơ bản, những phương hướng kinh doanh của từng doanh nghiệp trong từng thời kỳ và những chính sách nhằm thực hiện đúng mục tiêu đã đề ra.

- Tính phù hợp: điều này đòi hỏi các doanh nghiệp khi xây dựng chiến lược kinh doanh cần phải đánh giá đúng thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đồng thời phải thường xuyên rà soát và điều chỉnh để phù hợp với những biến đổi của môi trường.

- Tính liên tục: chiến lược kinh doanh phải được phản ánh trong suốt quá trình liên tục từ khâu xây dựng, thực hiện, kiểm tra đánh giá đến điều chỉnh chiến lược.

Chiến lược kinh doanh trong điều kiện ngày nay không thể nào tách rời khỏi cạnh tranh vì chiến lược kinh doanh một phần đảm bảo cho doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trên thị trường. Trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay, các hoạt động kinh doanh đã được kết nối ở khắp nơi trên thế giới tạo nên sự ảnh hưởng và phụ thuộc lẫn nhau; từ đó tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trong ngành cũng như giữa các trong nền kinh tế.

2. Nội dung, vai trò, vị trí của chiến lược kinh doanh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.1. Nội dung của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh không chỉ là những mục tiêu mà còn gồm chương trình hành động hướng mục tiêu. Tất cả được thể hiện cụ thể trong mỗi chiến lược mà doanh nghiệp lựa chọn.

Về mục tiêu của chiến lược kinh doanh, các nhà quản trị doanh nghiệp sẽ xác định đâu là mục tiêu quan trọng nhất, chủ yếu nhất mà doanh nghiệp muốn đạt được. Có điều là doanh nghiệp cần phải giải quyết những mục tiêu nhỏ khác để có cơ sở thực hiện mục tiêu chính. Mỗi một mục tiêu nhỏ có những nhiệm vụ riêng, cần được

phân chia thực hiện theo chức năng của từng bộ phận trong doanh nghiệp. Mỗi liên kết chặt chẽ giữa các mục tiêu lớn là căn cứ đảm bảo chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là có tính khả thi.

Về chương trình hành động là cách thức triển khai thực hiện mục tiêu đặt ra. Những cơ sở để xây dựng chương trình dựa trên các nguồn lực của doanh nghiệp. Cách thức triển khai chính là sử dụng các nguồn lực này để giải quyết từng nhiệm vụ được chi tiết rõ trong từng mục tiêu nhỏ. Tuy nhiên chương trình phải có sự sắp xếp thứ tự không gây xáo trộn khi triển khai.

2.2. Phân loại chiến lược kinh doanh

Phân loại chiến lược kinh doanh là một công việc quan trọng mà tại đó các nhà quản trị cần lựa chọn những chiến lược phù hợp với mục tiêu đề ra cũng như phù hợp với nhiệm vụ, chức năng của từng bộ phận trong doanh nghiệp hay toàn doanh nghiệp. Xét theo quy mô và chức năng lao động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà nhà quản trị có thể lựa chọn ba chiến lược cơ bản sau:

- Chiến lược công ty:

Đây là chiến lược cấp cao nhất của tổ chức hoặc doanh nghiệp có liên quan đến các vấn đề, có tính chất dài hạn và quyết định tương lai hoạt động của doanh nghiệp. Thường thì chiến lược công ty chịu ảnh hưởng rất lớn bởi sự biến động rất lớn của cơ cấu ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nó dẫn tới một hệ quả là doanh nghiệp có tiếp tục theo đuổi hoạt động trong lĩnh vực đó hay không? Hay doanh nghiệp nên tham gia vào lĩnh vực khác mà tại đó lợi nhuận nói riêng hay các mục tiêu nào đó dễ dàng đạt được và đạt được với hiệu quả cao hơn. Và tương lai của doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào quyết định đó. Điều tất nhiên là chiến lược công ty được thiết kế, xây dựng, lựa chọn và chịu trách nhiệm ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp như hội đồng quản trị, ban giám đốc, các nhà quản trị chiến lược cấp cao.

- Chiến lược cạnh tranh

Đây là chiến lược cấp thấp hơn so với chiến lược công ty. Mục đích chủ yếu của chiến lược cạnh tranh là xem xét doanh nghiệp có nên tham gia hay tiến hành cạnh

tranh với các doanh nghiệp khác trong một lĩnh vực cụ thể. Nhiệm vụ chính của chiến lược cạnh tranh là nghiên cứu những lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đang có hoặc mong muốn có để vượt qua các đối thủ cạnh tranh nhằm giành một vị thế vững chắc trên thị trường.

- Chiến lược chức năng

Là chiến lược cấp thấp nhất của một doanh nghiệp. Nó là tập hợp những quyết định và hành động hướng mục tiêu trong ngắn hạn (thường dưới 1 năm) của các bộ phận chức năng khác nhau trong một doanh nghiệp. Chiến lược chức năng giữ một vai trò quan trọng bởi khi thực hiện chiến lược này các nhà quản trị sẽ khai thác được những điểm mạnh của các nguồn lực trong doanh nghiệp. Điều đó là cơ sở để nghiên cứu xây dựng lên các xu thế cạnh tranh của doanh nghiệp hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Thông thường các bộ phận chức năng của doanh nghiệp như bộ phận nghiên cứu và triển khai thị trường, kế hoạch vật tư, quản lý nhân lực, tài chính kế toán, sản xuất sẽ xây dựng lên các chiến lược của riêng mình và chịu trách nhiệm chính trước hội đồng quản trị, ban giám đốc về các kết quả đạt được.

Ngoài ra còn có các loại chiến lược kinh doanh khác, tùy theo vào các tiêu thức phân loại khác nhau:

- Căn cứ vào tính thực tiễn của chiến lược kinh doanh

- Chiến lược kinh doanh dự kiến: là sự kết hợp tổng thể của các mục tiêu, các chính sách và kế hoạch hành động nhằm vươn tới mục tiêu dự kiến của doanh nghiệp. Chiến lược này được xây dựng nhằm thể hiện ý chí và kế hoạch hành động dài hạn của một doanh nghiệp do người lãnh đạo quản lý đưa ra.

- Chiến lược kinh doanh hiện thực là chiến lược kinh doanh dự kiến được điều chỉnh chỉ phù hợp với các yếu tố của môi trường kinh doanh diễn ra trên thực tế khi nhiều điều kiện và hoàn cảnh thực tế trong khi thực hiện chiến lược có khả năng phù hợp với những điều kiện và hoàn cảnh đã được tính đến trong chiến lược kinh doanh dự kiến.

- Căn cứ vào phạm vi thực hiện chiến lược kinh doanh:

- Chiến lược kinh doanh trong nước: là những mục tiêu dài hạn và kế hoạch hành động riêng biệt của doanh nghiệp nhằm phát triển hoạt động của mình trên thị trường trong nước.

- Chiến lược kinh doanh quốc tế: là tổng thể mục tiêu nhằm tạo vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế.

- Căn cứ vào tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh

- Chiến lược kinh doanh kết hợp, bao gồm: kết hợp phía trước, kết hợp phía sau, kết hợp theo chiều ngang, kết hợp theo chiều dọc.

- Chiến lược kinh doanh theo chiều sâu: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm.

- Chiến lược kinh doanh mở rộng: đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa theo chiều ngang, đa dạng hóa theo hoạt động kiểu hỗn hợp.

- Chiến lược kinh doanh đặc thù: liên doanh, liên kết, thu hẹp hoạt động, thanh lý.

2.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ tạo một hướng đi tốt cho doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh có thể coi như kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng.

Trong thực tế, có rất nhiều nhà kinh doanh nhờ có chiến lược kinh doanh đúng đắn nên đạt được nhiều thành công, vượt qua đối thủ cạnh tranh và tạo vị thế cho mình trên thương trường.

Chiến lược kinh doanh mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tầm quan trọng của nó được thể hiện ở những mặt sau:

Trước hết chúng ta phải khẳng định rằng mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phải hướng vào mục tiêu xác định. Mục tiêu đó sẽ là động lực chính thúc đẩy doanh nghiệp nỗ lực hành động để đạt được nó. Thường thì các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh đều có những mục tiêu giống nhau là xâm nhập thị trường, tăng lợi nhuận, mở thị phần. Nếu như các mục tiêu này không được xác lập rõ ràng thì

chẳng khác nào doanh nghiệp bước trên cái cầu bấp bênh, có nguy cơ đổ sụp xuống trước những biến động của thị trường. Do vậy yếu tố cần thiết nhất khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh là phải có mục tiêu rõ ràng. Nhưng thực tế đặt ra rằng để xác định được mục tiêu thì cần phải tiến hành các hoạt động nghiên cứu, đánh giá và phân tích các yếu tố như thị trường, nhu cầu thị trường, môi trường kinh doanh, công nghệ, để hình thành lên mục tiêu. Đồng thời phải có các căn cứ về nguồn lực là cơ sở xây dựng mục tiêu. Để làm được điều này nhất thiết phải có chiến lược kinh doanh. Như vậy chiến lược kinh doanh có vai trò thứ nhất là xác lập có căn cứ, có cơ sở những mục tiêu cho doanh nghiệp. Có thể nói chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp định hướng cho hoạt động của mình trong tương lai thông qua việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh. Kinh doanh là một hoạt động luôn chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong. Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường, đồng thời còn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động và phát triển theo đúng hướng. Điều đó có thể giúp doanh nghiệp phấn đấu thực hiện mục tiêu nâng cao vị thế của mình trên thị trường.

Vai trò thứ hai của chiến lược kinh doanh là các thức phối hợp mọi nguồn lực tập trung vào giải quyết một mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Tại sao chiến lược kinh doanh lại làm được điều đó? Trước hết ta phải xem xét cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp. Về cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp bao gồm các bộ phận chức năng khác nhau như phòng tổ chức, phòng hành chính, phòng tài vụ, phòng kế hoạch... Mỗi phòng ban này sẽ đảm trách từng nhiệm vụ cụ thể mà chức năng của nó quy định. Do sự phân chia theo chức năng như vậy nên các bộ phận này hoạt động hoàn toàn độc lập và chịu sự quản lý của cấp cao hơn là ban giám đốc. Nếu chỉ hoạt động thông thường một cách riêng lẻ thì hiệu quả hoạt động đem lại cho doanh nghiệp là không đáng kể vì các nguồn lực của bộ phận này là giới hạn. Vậy yêu cầu đặt ra là phải có một cách thức nào đó cho phép liên kết, phối hợp các nguồn lực riêng biệt này thành một nguồn lực tổng thể phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp. Chiến lược tạo ra một quỹ đạo hoạt động cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp liên kết được các cá nhân với các lợi ích khác cùng hướng tới một mục đích chung, cùng phát triển doanh nghiệp. Nó tạo ra một môi liên kết gắn bó giữa các nhân viên với

nhau và giữa các nhà quản lý với nhân viên. Như vậy chiến lược kinh doanh sẽ khai thác được những xu thế cạnh tranh từ sự phối hợp giữa các nguồn lực này.

Vai trò thứ ba của chiến lược kinh doanh là đề ra được cách thức hành động hướng mục tiêu sát thực tế hơn, hiệu quả hơn. Bởi lẽ mọi quyết định và hành động đều dựa trên sự phân tích và đánh giá thực trạng điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cũng như những thời cơ và đe dọa của môi trường kinh doanh. Tất cả đều được phản ánh chính xác trong chiến lược kinh doanh. Do vậy, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ gắn chặt với thực trạng của doanh nghiệp. Các nhà quản trị biết được sẽ khai thác những xu thế cạnh tranh nào, tận dụng những thời cơ nào. Một kết quả tất yếu là hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ rất cao. Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế hiện nay đã tạo nên sự ảnh hưởng và phụ thuộc qua lại lẫn nhau giữa các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh. Chính quá trình đó đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài những yếu tố cạnh tranh như: giá cả, chất lượng, quảng cáo, marketing, các doanh nghiệp còn sử dụng chiến lược kinh doanh như một công cụ cạnh tranh có hiệu quả.

Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị dự báo được những bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại cũng như tương lai. Từ đó, dựa trên tiềm lực của mình doanh nghiệp dễ chủ động đối phó với những tình huống bất trắc này. Chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng một cách hợp lý. Chiến lược kinh doanh phối hợp các chức năng trong tổ chức một cách tốt nhất trên cơ sở đến mục tiêu chung của tổ chức.

3. Quản trị chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

3.1. Khái quát về quản trị chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai. Có thể nói đó là một loạt các bước mà các thành viên của doanh nghiệp phải thực hiện những phân tích tình hình hiện tại, quyết định những

chiến lược, đưa những chiến lược này vào thực thi và đánh giá, điều chỉnh, thay đổi những chiến lược khi cần thiết. Nó bao gồm tất cả chức năng cơ bản của quản trị: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Như vậy nếu so sánh với quản trị doanh nghiệp thì quản trị chiến lược kinh doanh nhấn mạnh đến những vấn đề sau:

- Quản trị chiến lược kinh doanh có trọng tâm bên ngoài. Vì khi tiến hành quản trị chiến lược các nhân viên của doanh nghiệp phải phân tích và đánh giá môi trường bên ngoài như tình hình kinh tế trong và ngoài nước, của ngành nghề kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh, những biến đổi của thị trường có thể ảnh hưởng tới quyết định và hành động của chiến lược.

- Quản trị chiến lược kinh doanh có trọng tâm tương lai. Vì đó là cách thức quản trị một tiến trình hành động đã được định sẵn với những mục tiêu cụ thể.

- Vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh:

Một trong những lý do tại sao hiểu được quản trị chiến lược quan trọng là liệu các nhân viên quản lý chiến lược có tạo ra được khác biệt về kết quả hoạt động của doanh nghiệp hay không? Các nhà nghiên cứu đã tìm ra câu trả lời tổng quát qua một loạt các nghiên cứu là có tồn tại mối quan hệ tích cực giữa kế hoạch chiến lược và kết quả hoạt động. Dường như các doanh nghiệp sử dụng kỹ thuật quản trị chiến lược để nâng cao kết quả hoạt động. Nếu quản trị chiến lược ảnh hưởng tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì đó chính là vai trò quan trọng hàng đầu của nó.

Vai trò thứ hai của quản trị chiến lược là cách thức quản trị hữu hiệu giúp cho doanh nghiệp có thể đối phó với các tình huống thay đổi. Những thay đổi đó có thể là nhỏ hoặc lớn, nhưng luôn có sự thay đổi để đối phó. Để đối phó có hiệu quả với những biến động của môi trường bên trong và ngoài công ty, nhằm đạt được kết quả mong muốn là một sự thử thách thật sự. Tuy nhiên đó chính là nơi để quản trị chiến lược ra tay. Bằng việc tuân thủ một cách hệ thống quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị sẽ xem xét tất cả các vấn đề quan trọng để đưa ra những quyết định phù hợp nhất.

Vai trò thứ ba của quản trị chiến lược là thông qua các bộ phận chức năng, những công việc khác nhau có thể phối hợp và tập trung để đạt được mục tiêu chung. Quá trình quản trị chiến lược thực hiện được mục đích này. Khi họ quản trị chiến lược, những nhân viên đại diện cho tất cả các góc độ khác nhau của doanh nghiệp, từ sản xuất, tiếp thị đến kế toán và ở tất cả các cấp tham gia xây dựng và thực hiện chiến lược giúp cho doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu đề ra.

3.2. Nội dung của quản trị chiến lược kinh doanh:

- Công tác hoạch định:

Là một quá trình hoạt động để định ra các mục tiêu, xác lập những phương tiện và nguồn lực cần thiết đạt được những mục tiêu, đồng thời xác định các giai đoạn thực hiện và cho phép hướng dẫn mỗi thành viên trong doanh nghiệp biết mình phải làm gì.

Những điểm cần lưu ý trong hoạch định:

- Hoạch định không phải là dự báo mà là một quá trình xác lập có căn cứ, có thực tế những vấn đề quyết định tương lai của doanh nghiệp.
- Hoạch định để lường trước được những rủi ro cho doanh nghiệp.
- Hoạch định có mục đích soạn thảo lên một kế hoạch các hành động.

- Công tác tổ chức:

Là một quá trình vận dụng cấu trúc tổ chức cho phép các cá nhân hợp tác với nhau để cùng đạt được mục đích chung. Một cách cụ thể thì công tác tổ chức xác định những nhiệm vụ, thiết lập những mối liên hệ quyền lực, sự hợp tác và trao đổi thông tin để thực thi nhiệm vụ.

- Công tác lãnh đạo:

Là công việc liên kết giữa các cá nhân với nhau cùng tiến hành triển khai một công việc chung. Trong đó các nhà quản trị cần phải nắm rõ từng công việc phân chia và biết cách sử dụng người thích hợp giải quyết công việc.

- Công tác kiểm soát:

Là một quá trình cho phép các nhà quản trị đánh giá được hiệu quả của công việc, so sánh các kết quả đạt được với những kế hoạch, những mục tiêu đặt ra và sử dụng các phương pháp điều chỉnh thích hợp để đạt được mục tiêu như ý muốn.

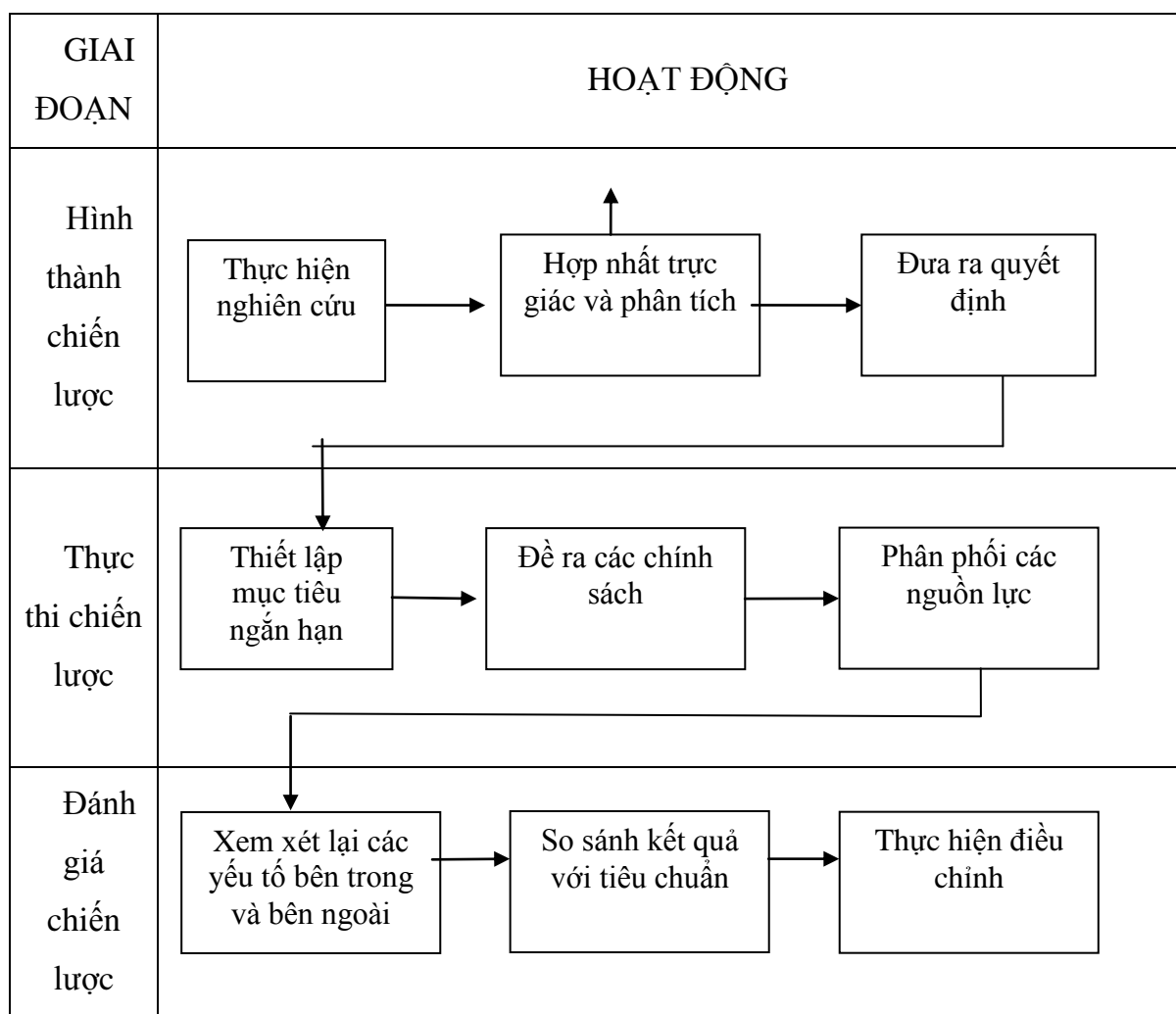
3.3. Các giai đoạn của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn chính có liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau:

- Giai đoạn xây dựng và phát triển chiến lược: là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp. Việc phân tích hiện trạng phải dựa trên cơ sở thực tế, những thông tin đáng tin cậy, đây là bước đầu tiên và quan trọng nhất cho sự thành bại của một chiến lược.
- Giai đoạn triển khai chiến lược: là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp. Nghệ thuật sử dụng các nhân tố, nguồn lực bên trong và bên ngoài một cách tối ưu nhất, tạo một lộ trình ngắn nhất, chi phí thấp nhất, hiệu quả nhất.
- Giai đoạn kiểm tra và thích nghi chiến lược: là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường. Kiểm tra việc thực hiện chiến lược qua từng giai đoạn, phân tích đúng sai, phù hợp và không phù hợp để có sự khắc phục sửa chữa kịp thời. Công việc kiểm tra cần được tiến hành thường xuyên, liên tục.

Ba giai đoạn trên phản ánh chu kỳ Plan- Do- Check trong quản trị học hiện đại, được áp dụng rộng rãi trong công tác quản lý doanh nghiệp hiện nay.

Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược được minh họa bằng sơ đồ sau:



Hình 1.1. Sơ đồ giai đoạn hoạt động trong quản trị chiến lược.

Với phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận văn chỉ tập trung đi sâu vào giai đoạn thực hiện chiến lược.

3.4. Thực thi chiến lược kinh doanh

3.4.1. Khái niệm và nội dung

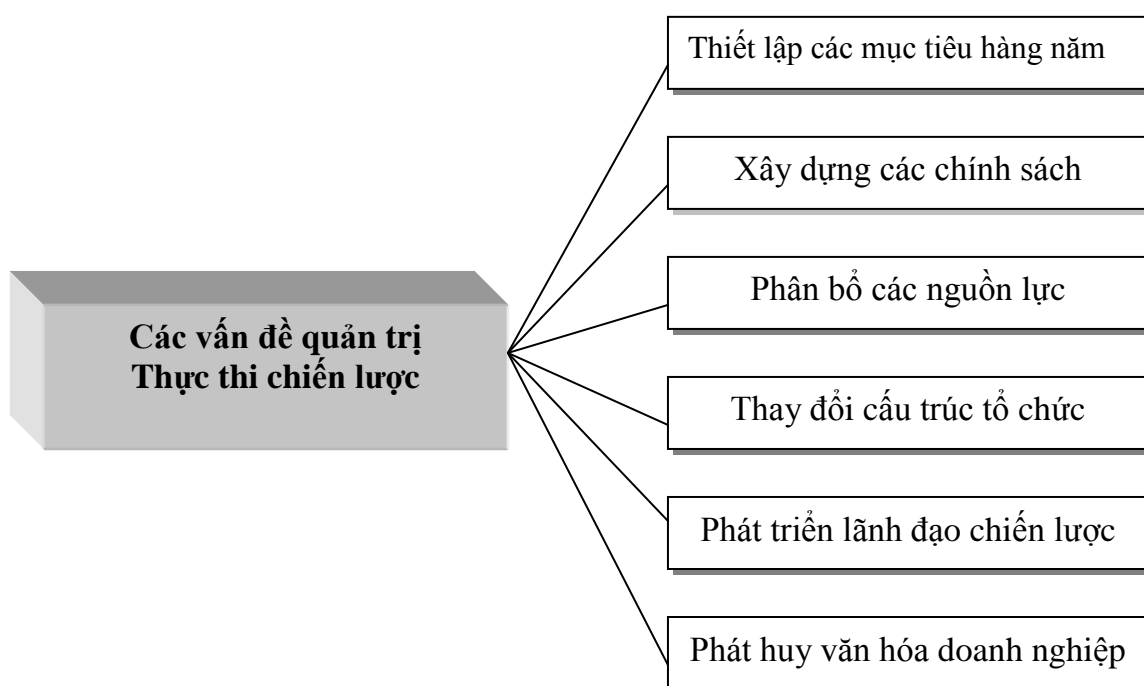
a) Khái niệm

Thực thi chiến lược được hiểu là tập hợp các hành động và quyết định cần thiết cho việc triển khai chiến lược. Nếu như giai đoạn hình thành chiến lược cơ bản là một quá trình tri thức, đặt vị trí của các nguồn lực trước hành động, nhấn mạnh đến sự hiệu quả tài chính, đòi hỏi những kỹ năng về phân tích và trực giác tốt; thì thực thi chiến lược cơ bản là một quá trình hoạt động, quản trị các nguồn lực trong công

việc, nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng và đòi hỏi những kỹ năng lãnh đạo và khuyến khích cổ vũ đặc biệt.

Giai đoạn thực thi chiến lược thay đổi rất nhiều giữa các tổ chức có qui mô và tính chất khác nhau. Thực thi chiến lược đòi hỏi những hành động như thay đổi khu vực bán hàng, thêm vào các phòng ban mới, đóng cửa các cơ sở thuê nhân viên mới, thiết lập các hệ thống kiểm soát chi phí, thay đổi chiến lược quảng cáo, xây dựng cơ sở mới, chuyển đổi các quản trị viên giữa các bộ phận, xây dựng một hệ thống thông tin tốt hơn.

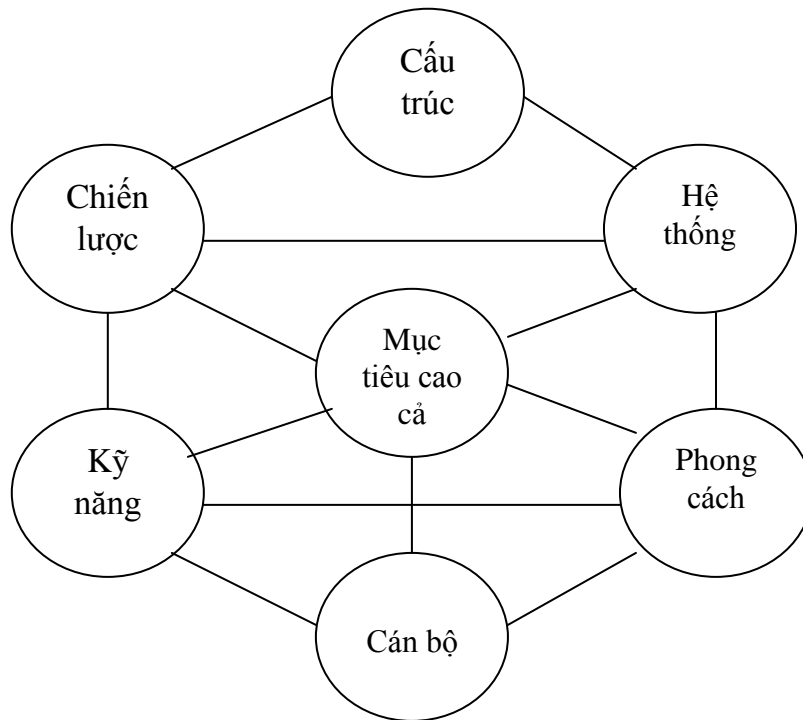
Nội dung của thực thi chiến lược được thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 1.2. Sơ đồ nội dung thực thi chiến lược

b) Quản trị các nhân tố ảnh hưởng đến thực thi chiến lược

Nhắc đến quản trị các nhân tố ảnh hưởng đến thực thi chiến lược, không thể không nhắc tới Mô hình 7S của McKinsey. Mô hình này cho phép nhận dạng các nhân tố ảnh hưởng tới thực thi chiến lược. Hiệu quả thực thi chiến lược không chỉ phụ thuộc vào việc quan tâm đầy đủ tới 7 nhân tố mà còn phụ thuộc vào tác động của các nhân tố này dưới góc độ hệ thống.



Hình 1.3. Mô hình 7S của McKinsey

- Cấu trúc: là sơ đồ tổ chức và các thông tin có liên quan thể hiện các quan hệ mệnh lệnh, báo cáo và cách thức mà các nhiệm vụ được phân chia và hội nhập.
- Chiến lược: là một loạt các hoạt động nhằm duy trì và phát triển các lợi thế cạnh tranh.
- Hệ thống: là các quá trình, qui trình thể hiện cách thức tổ chức vận hành hàng ngày.
- Phong cách: là những điều mà các nhà quản trị cho là quan trọng theo cách sử dụng thời gian và sự chú ý của họ tới cách thức sử dụng các hành vi mang tính biểu tượng. Điều mà các nhà quản trị làm quan trọng hơn rất nhiều so với những gì họ nói.
- Nhân viên: là những điều mà công ty thực hiện để phát triển đội ngũ nhân viên và tạo cho họ những giá trị cơ bản.
- Kỹ năng: Những đặc tính hay năng lực gắn liền với một tổ chức.

- Mục tiêu cao cả: là những giá trị thể hiện trong sứ mệnh và các mục tiêu. Những giá trị này được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức.

3.4.2. Các vấn đề cần quản trị trong thực thi chiến lược

a) Xác định mục tiêu ngắn hạn

Việc xác định mục tiêu ngắn hạn là cần thiết cho việc thực thi chiến lược. Có thể thấy việc xác định mục tiêu này là vì chúng là cơ sở cho sự phân phối các nguồn lực. Đó là một cơ chế chủ yếu để đánh giá các quản trị viên. Đây là công cụ chính để kiểm soát sự tiến triển theo hướng đạt được các mục tiêu dài hạn, và lập ra các ưu tiên của tổ chức, của bộ phận và của các phòng ban. Các mục tiêu hàng năm đo lường được, phù hợp, hợp lý, có tính thách thức, rõ ràng, được phổ biến trong tổ chức. Các mục tiêu hàng năm xác định trong một khoảng thời gian phù hợp, và kèm theo những thưởng phạt tương xứng. Các mục tiêu nên chỉ ra khối lượng, chất lượng, chi phí, thời gian và có thể thực hiện được.

b) Xây dựng các chính sách

Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, thủ tục, qui tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra. Các chính sách là các công cụ cho việc thực thi chiến lược. Các chính sách đặt ra những phạm vi, cơ chế ép buộc và những giới hạn đối với các loại hành động quản trị có thể được thực hiện để thưởng và phạt cho hành vi cư xử; chúng làm rõ những gì có thể và không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu của công ty.

Một số chính sách cơ bản triển khai chiến lược:

- Chính sách Marketing:
 - Chính sách sản phẩm
 - Chính sách giá
 - Chính sách phân phối
 - Chính sách xúc tiến thương mại
 - Chính sách phân đoạn thị trường

- Chính sách định vị sản phẩm.
- Chính sách nhân sự
 - Gắn thành tích và lương thưởng với thực hiện chiến lược: doanh nghiệp cần có hệ thống lương thưởng và có chế khuyến khích cụ thể. Cơ chế khen thưởng nên dựa trên mục tiêu hàng năm.
 - Chế độ đãi ngộ thống nhất
 - Giải quyết mâu thuẫn trong nội bộ
 - Tạo môi trường văn hóa nhân sự hỗ trợ chiến lược.
- Chính sách tài chính trong thực hiện chiến lược
 - Huy động vốn cần thiết: Nguồn vốn được huy động từ lợi nhuận, các khoản nợ, cổ phần...
 - Dự toán ngân sách tài chính: Mô tả chi tiết vốn được cung cấp và chi tiêu ra sao?
 - Chính sách thu mua: Dự toán kế hoạch thu mua gắn với tình hình tài chính.
 - Lãi suất cổ phần: Định rõ qui tắc phân chia lợi nhuận trong thực hiện chiến lược.
 - Chính sách tiền mặt: Nguồn tiền mặt lấy từ đâu? Sử dụng ra sao? Làm thế nào để gia tăng lượng tiền mặt khi thực thi chiến lược...?

c) Phân bổ các nguồn lực

Phân bổ các nguồn lực là một hoạt động quản trị quan trọng của việc thực thi chiến lược. Quản trị chiến lược cho phép các nguồn lực được phân phối theo các ưu tiên được thiết lập bởi những mục tiêu hàng năm. Giá trị thực sự của bất kỳ chương trình phân phối nguồn lực nào nằm ở kết quả đạt được các mục tiêu của công ty.

Phân bổ nguồn lực thực thi chiến lược ở hai cấp độ: cấp độ công ty và cấp độ kinh doanh.

- Cấp độ công ty: nhà quản trị cần phải nắm rõ những nguồn lực nên được phân bổ thế nào giữa các bộ phận chức năng, đơn vị khác nhau trong tổ chức.

- Cấp độ kinh doanh: các nguồn lực nên được bố trí như thế nào trong mỗi chức năng, bộ phận và đơn vị khác nhau trong tổ chức để đảm bảo chiến lược được lựa chọn thực hiện tốt nhất.

Khi thực hiện chiến lược, nhà quản trị cần phải xây dựng hệ thống quy trình triển khai. Cụ thể:

- Xác định những năng lực cốt lõi và các nhiệm vụ chủ yếu
- Vạch ra các ưu tiên
- Kiểm định những giả định
- Lập ngân sách và hoạch định tài chính
- Triển khai nguồn nhân lực
- Phân tích mạng.

d) Thiết lập cấu trúc tổ chức thực thi chiến lược

Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp là tập hợp các chức năng và quan hệ mang tính chính thức xác định các nhiệm vụ mà mỗi một đơn vị của doanh nghiệp phải hoàn thành, đồng thời cả các phương thức hợp tác giữa các đơn vị này.

Trong một nghiên cứu cổ điển về các công ty lớn của Mỹ, Alfred Chandler kết luận rằng những thay đổi trong chiến lược sẽ đưa đến những thay đổi trong chiến lược sẽ đưa đến những thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Ông nói cơ cấu nên được thiết kế để được tạo điều kiện dễ dàng cho việc theo đuổi chiến lược của công ty, và do đó cơ cấu đi theo chiến lược hay lý do tồn tại (nhiệm vụ) thì cơ cấu sẽ không quan trọng. Cấu trúc tổ chức của một doanh nghiệp ràng buộc cách thức các mục tiêu và các chính sách được thiết lập. Cấu trúc ràng buộc cách thức và nguồn lực được phân chia. Cấu trúc của tổ chức doanh nghiệp có những đặc điểm cơ bản sau:

- Tính chuyên môn hóa: cách thức và mức độ phân công nhiệm vụ giữa các đơn vị
- Tính hợp tác hóa: một hay nhiều phương thức phối hợp hoạt động giữa các đơn vị.

- Tính hợp thức hóa: mức độ chính xác trong quy định chức năng, nhiệm vụ và mối liên hệ giữa các đơn vị.

Các loại hình cấu trúc tổ chức chiến lược chủ yếu:

- Cấu trúc chức năng: là cấu trúc được hình thành trên cơ sở tập hợp (phân tách) các hoạt động của doanh nghiệp theo chức năng kinh doanh. Tổ chức theo chức năng kinh doanh là tập hợp (phân tách) theo chiều ngang chuỗi giá trị của doanh nghiệp thành các đơn vị chức năng chuyên môn hóa khác nhau trên cơ sở các kỹ năng đặc biệt của từng đơn vị, được hoàn chỉnh bằng các bộ phận hỗ trợ. Cấu trúc chức năng có ưu điểm là đơn giản, ít tốn kém và hiệu quả, mức độ chuyên môn hóa cao. Nhưng nhược điểm của cấu trúc này là tập trung trách nhiệm cho lãnh đạo, khả năng thích nghi kém với các thay đổi của môi trường, giảm các cơ hội nghề nghiệp.

- Cấu trúc bộ phận và cấu trúc theo đơn vị kinh doanh chiến lược: cấu trúc bộ phận được tổ chức theo cách chủ yếu: sản phẩm/ dịch vụ, vùng địa lý, phân loại khách hàng và quy trình thực hiện. Cấu trúc theo SBU là nhóm các bộ phận tương tự vào trong những SBU và ủy thác điều hành SBU cho một manager chính, người sẽ chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên CEO. Việc nhóm các bộ phận có thể được thực hiện theo một số đặc tính chung như: cùng cạnh tranh trong ngành, cùng sử dụng một công nghệ sản xuất, cùng hướng tới một phân loại khách hàng...

II. Khái quát về chiến lược kinh doanh của các hãng xe hơi Nhật Bản và của tập đoàn Toyota

1. Khái quát về chiến lược kinh doanh của các hãng xe hơi Nhật Bản

Nhật Bản hiện là một trong số những quốc gia phát triển nhất thế giới (GDP đứng thứ 2 sau Mỹ) trong đó ngành công nghiệp ô tô đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển ấy. Trong giai đoạn phát triển thần kỳ (thập kỷ 60-70), hàng năm, Nhật Bản sản xuất ra trên 10 triệu chiếc xe ô tô các loại và xuất khẩu khoảng 70% lượng xe sản xuất ra. Một số hãng sản xuất ô tô của Nhật Bản như Nisan, Toyota, Misubishi, Honda...hiện đang rất nổi tiếng trên khắp thế giới.

Sự phát triển của ngành công nghiệp phụ tùng là yếu tố quan trọng cho sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản. 45 năm trước đây, ngành công nghiệp

phụ tùng ô tô của nước này đã khởi đầu với sản lượng nhỏ và công nghệ đơn giản, thậm chí chưa đạt đến trình độ quốc tế. Sức ép lớn nhất lúc bấy giờ là phải đưa vào áp dụng công nghệ tiên tiến hơn nhiều, hiện đang sử dụng ở Châu Âu, Mỹ.

Trước thực tế đó, chính phủ Nhật Bản đã đề ra những chính sách có tính pháp luật để hỗ trợ sự phát triển của ngành công nghiệp sản xuất phụ tùng trong nước. Chính phủ áp dụng chính sách cho vay với lãi suất thấp đối với các nhà sản xuất phụ tùng chủ yếu và khuyến khích họ áp dụng công nghệ và sử dụng thiết bị của nước ngoài. Các biện pháp hỗ trợ như vậy đã được duy trì suốt gần 20 năm và đã thúc đẩy mạnh mẽ việc phát triển và hiện đại hóa ngành công nghiệp phụ tùng nói riêng và công nghiệp ô tô nói chung của Nhật Bản.

Việc cấm sản xuất ô tô thương phẩm được quân chiếm đóng bãi bỏ lệnh cấm sản xuất ô tô con vào năm 1950 đã tạo ra sự phục hồi cho ngành ô tô và nền kinh tế nói chung. Ít lâu sau đó, Nhật bản đã có 11 hãng xe ô tô. Do sức ép của việc phải trả khoản tiền bồi thường chiến tranh nên Nhật Bản chủ trương hạn chế nhập khẩu ô tô. Được đảm bảo về thị trường nên các nhà sản xuất lắp ráp ô tô với những kỹ thuật nhất định đã dần đưa kỹ thuật từ bên ngoài vào để tăng cường trình độ kỹ thuật cho mình. Cụ thể năm 1952, Nissan chuyển giao kỹ thuật từ Austin của Anh, năm 1953 Isuzu với Hillman của Anh, Hino với Renault của Pháp... Trong khi đó các nhà sản xuất phụ tùng trong quá trình phát triển và chọn lọc đã dần tích tụ dưới hình thức hệ thống hóa hoặc tự chuyển sang sản xuất. Việc không tồn tại chính sách cho ngành công nghiệp ô tô của nhà nước chứng tỏ các nhà sản xuất phải tự nỗ lực bản thân và thành công trong việc nắm được vốn từ thị trường.

Trong chiến tranh Triều Tiên năm 1952, Nhật Bản trở thành căn cứ sửa chữa xe cấp bách cho Liên hợp quốc nên năm 1956, Luật biện pháp lâm thời để khôi phục ngành cơ khí đã được ban hành nhằm hiện đại hóa ngành sản xuất phụ tùng ô tô. Năm 1963 việc nhập khẩu ô tô được tự do hóa nhưng lúc này các hãng ô tô đã có được sức cạnh tranh quốc tế. Quá trình phát triển sau đó bị chi phối bởi chính sách công nghiệp ô tô của Mỹ nơi vốn là thị trường xuất khẩu lớn nhất. Vì lo ngại sẽ để mất thị trường nếu không đối phó với luật làm sạch môi trường không khí được thực hiện ở Mỹ năm 1970 và kế hoạch thực nghiệm các loại xe an toàn do chính

phủ Mỹ năm 1972, các hãng sản xuất lắp ráp ô tô đã đổ xô vào việc phát triển kỹ thuật độc lập với ý muốn của chính phủ. Năm 1973 khủng hoảng dầu lửa nổ ra, các xe tiêu thụ ít nhiên liệu được hoan nghênh ở thị trường trong nước và kết quả là chiến lược đối phó này đã thành công trong việc mở rộng thị trường Mỹ.

Như vậy thành công của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản dựa vào chính sách bảo hộ dưới dạng các quy định cấm nhập khẩu xe ô tô được thực hiện đến năm 1963 và các quy chế về thuế quan. Trong bối cảnh cấm tư bản nước ngoài tham gia vào thị trường ô tô đến năm 1971, các hãng sản xuất vẫn đạt hai mục tiêu là thay thế nhập khẩu và thu ngoại tệ. Đồng thời thành công này còn nhờ vào ân huệ gián tiếp được hưởng bởi chính sách công nghiệp đối với các ngành khác trong nước, thêm vào đó là các hãng ô tô biết tranh thủ tốt những thay đổi về điều kiện quốc tế. Số liệu ở bảng sau là một minh chứng cho thành công này.

Bảng số 1.1. Sản lượng ô tô của Nhật Bản theo thời kỳ¹

Đơn vị: nghìn chiếc

Năm	Sản xuất	Xuất khẩu	Nhập khẩu
1955	69	1	7
1960	481	89	4
1965	1875	194	18
1970	5289	1087	20
1975	6941	1677	46
1980	11043	5967	48

Thời gian gần đây, trong lúc các hãng như General Motors, Ford Motor chật vật với những kế hoạch tái cấu trúc, giảm lỗ thì các hãng xe hơi Nhật Bản liên tục công bố những con số lợi nhuận gia tăng. Thành quả này có được nhờ chiến lược sau của các hãng xe hơi Nhật:

* Một là, tập trung vào sản xuất các loại xe ít tiêu hao nhiên liệu. Trong bối cảnh hiện nay khi mà giá xăng dầu không ngừng tăng cao, những chiếc xe tiết kiệm năng

¹ Nguồn: Tạp chí Công nghiệp

lượng của các hãng xe hơi Nhật Bản có tính cạnh tranh tương đối cao so với các đối thủ khác như Mỹ và Tây Âu.

* Hai là, các hãng xe hơi Nhật Bản tập trung vào cam kết chất lượng với khách hàng cũng như các dịch vụ bán hàng khác. Những chiếc xe do các hãng xe hơi Nhật Bản sản xuất được các khách hàng đánh giá tốt về chất lượng, tính năng an toàn cũng như độ bền cao.

* Ba là, các hãng xe hơi Nhật bản có chiến lược quảng bá thương hiệu một cách hệ thống và hiệu quả. Kết quả là các khách hàng ở mọi nơi trên Thế giới có ấn tượng tốt với các hãng xe Nhật thông qua hình ảnh những chiếc xe hơi có chất lượng tốt và giá cả hợp lý.

* Bốn là, các tập đoàn xe hơi Nhật Bản theo đuổi chiến lược quốc tế hóa sản xuất trong nhiều thập kỷ qua, trong đó Đông Nam Á ngày càng có vai trò quan trọng. Xu hướng tập trung vào Đông Nam Á của các tập đoàn xe hơi Nhật Bản có nguyên nhân từ giá nhân công rẻ của khu vực này. Ngoài ra, nhà sản xuất địa phương đã đạt được sự tiến bộ đáng kể về công nghệ sản xuất trong thời gian qua, đáp ứng được yêu cầu chất lượng của nền sản xuất tiên tiến toàn cầu. Theo Keiji Shimada, chủ tịch Nissan châu Á - Thái Bình Dương, sự tinh thông về công nghệ chế tạo của khu vực này đã bắt kịp tiêu chuẩn quốc tế.

Việc cắt giảm thuế nhập khẩu phụ tùng xe hơi giữa các nước ASEAN xuống còn 0-5% theo Hiệp định Tự do thương mại ASEAN (AFTA) đã góp phần biến khu vực này thành địa chỉ tối ưu cho hoạt động sản xuất, lắp ráp, giúp nhà sản xuất dễ dàng chọn lựa nguồn cung cấp linh kiện.

Ngoài ra, các hiệp định tự do thương mại (FTA) song phương giữa Nhật Bản và một số nước Đông Nam Á giúp cho việc luân chuyển, trao đổi sản phẩm, bán thành phẩm giữa Nhật và khu vực trở nên hết sức thuận lợi. Các tập đoàn xe hơi tận dụng tối đa thời cơ đó, nỗ lực xây dựng những hệ thống tích hợp từ nghiên cứu phát triển, sản xuất, lắp ráp và tiếp thị phân phối xe hơi toàn cầu ngay tại Đông Nam Á.

2. Khái quát về tập đoàn Toyota trên thế giới

2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Toyota

Sự ra đời và phát triển của thương hiệu Toyota gắn liền với dòng họ Toyoda, thuộc quận Aiichi, cách thủ đô Tokyo hơn 300 km về phía đông nam. Năm 1936, gia đình Sakichi Toyoda có ý tưởng thành lập công ty chuyên sản xuất ô tô khi họ giành được một trong hai giấy phép sản xuất ô tô của chính phủ Nhật Bản. Theo lời khuyên của chuyên gia người Nhật hàng đầu tại chi nhánh của General Motors ở Nhật Bản lúc đó là Shotaro Kamiya, Sakichi Toyoda tổ chức một cuộc thi sáng tác biểu tượng cho công ty mới với những tiêu chí phải dễ hiểu, gọi tả được đó là một công ty trong nước và chứa đựng những âm tiết Nhật Bản. Trong số 27.000 mẫu biểu tượng được gửi về, có một biểu tượng mang tên “Toyota” với hình tròn bao quanh.

Cái tên “Toyota” phát âm không rõ như Toyoda, nhưng có vẻ như nó thích hợp hơn đối với tâm lý quảng cáo, hơn nữa, chữ Toyota chỉ có 8 nét so với 10 nét của Toyoda, theo quan niệm truyền thống của người Nhật, con số 8 mang lại sự may mắn và tượng trưng cho sự lớn mạnh không ngừng, trong khi đó số 10 là một số tròn chĩnh, không còn chỗ cho sự phát triển. Thương hiệu Toyota ra đời từ đó và tháng 4/1937, Toyota chính thức được đăng ký bản quyền thương mại.

Sau những năm chiến tranh thế giới thứ hai tàn khốc, đất nước Nhật Bản hoang tàn và đổ nát. May mắn thay, những nhà máy của Toyota tại tỉnh Aichi không bị bom nghiền nát. Điều đó giúp Toyota bắt đầu quá trình hồi phục bằng việc sản xuất những chiếc ô tô thương mại đầu tiên mang tên Model SA. Năm 1950, công ty bán lẻ Toyota Motor Sales Co. được thành lập và đến năm 1956 là hệ thống phân phối Toyopet. Chiến lược kinh doanh đúng đắn mang lại cho Toyota những thành công vượt bậc về mặt thương mại, bên cạnh đó là sự phát triển vượt bậc về công nghệ sản xuất ô tô. Toyota không có nhiều bằng phát minh sáng chế như General Motors hay Ford Motor Company, tuy nhiên, chất lượng của sản phẩm mang thương hiệu Toyota luôn được đảm bảo ở mức độ cao nhất bởi Toyota sở hữu những kỹ sư, chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ ô tô thế giới.

Logo hiện nay của Toyota bao gồm 3 hình eclipse lồng vào nhau (tượng trưng cho 3 trái tim) mang ý nghĩa: một thể hiện sự quan tâm đối với khách hàng, một tượng trưng cho chất lượng sản phẩm và một là những nỗ lực phát triển khoa học

công nghệ không ngừng. Trải qua thời gian 70 năm với những biến đổi không ngừng nhưng những sứ mệnh mà tập đoàn cam kết với khách hàng và xã hội luôn luôn được duy trì và thực hiện với sự kiên định và nỗ lực cao nhất.

2.2. Tầm nhìn và triết lý công ty

Toyota luôn tìm kiếm sự hòa hợp giữa con người, xã hội, và môi trường toàn cầu, minh chứng qua sự phát triển của xã hội, thông qua sản xuất và lắp ráp. Từ khi thành lập, Toyota luôn luôn hành động đóng góp vào sự phát triển chung của xã hội thông qua sự cải tiến không ngừng và luôn dẫn đầu trong việc cung cấp những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Các nguyên tắc này được mọi người trong tập đoàn Toyota đúc kết và thống nhất như sau:

a. Tôn vinh các quy định luật pháp, văn hóa và tập quán của mọi quốc gia đồng thời đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội thông qua các hoạt động kinh doanh tại các nước sở tại.

b. Nỗ lực không ngừng để đưa ra các sản phẩm có chất lượng tốt, an toàn góp phần cải thiện chất lượng tốt, an toàn góp phần cải thiện chất lượng cuộc sống tại mọi nơi thông qua tất cả các hoạt động.

c. Sáng tạo không ngừng nhằm phát triển các công nghệ hiện đại đồng thời cung cấp những sản phẩm và dịch vụ vượt trội để có thể đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trên toàn cầu.

d. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp để có thể thúc đẩy sự sáng tạo cá nhân cũng như các giá trị tập thể khác, đề cao sự tin cậy lẫn nhau, thể hiện sự tôn trọng giữa người lao động và Ban giám đốc.

e. Hợp tác với các đối tác trong việc nghiên cứu và sáng chế nhằm đạt tới một sự phát triển lâu bền ổn định và lợi ích hai bên, đẩy mạnh việc thiết lập mối quan hệ với các đối tác mới.

Sứ mệnh công ty

Kể từ khi ra đời và trong suốt quá trình phát triển, tập đoàn Toyota đã đề ra và kiên định với những sứ mệnh:

* Nỗ lực để mang lại sự hài lòng tuyệt đối cho khách hàng.

* Phần đầu trở thành một công dân tốt với nhiều đóng góp xã hội để nâng cao chất lượng cuộc sống.

* Mang lại những đóng góp thiết thực cho sự phát triển của nền công nghiệp.

Giá trị Toyota

Toyota luôn tối ưu hoá khả năng để đem đến cho khách hàng năm giá trị thiết yếu một cách liên tục, đồng thời và ở mức độ cao nhất - ngay cả khi có những mục tiêu cạnh tranh. Đây chính là “GIÁ TRỊ Toyota”. Năm giá trị thiết yếu đó là:

**** Cảm nhận chất lượng***

Toyota mang đến chất lượng vượt trội không chỉ ở sản phẩm mà còn ở dịch vụ bán hàng và hậu mãi bất cứ nơi nào khách hàng nhìn thấy TOYOTA.

**** Hơn cả mong đợi***

TOYOTA cung cấp nhiều mẫu xe và các dịch vụ hậu mãi vượt quá sự mong đợi của khách hàng trong suốt quá trình gắn bó của từng khách hàng với chiếc xe của mình.

**** Niềm vui sở hữu***

Thông qua các sản phẩm của mình, TOYOTA đem đến cho mọi khách hàng niềm vui thực sự bằng sự hiểu biết đầy đủ về sự gắn bó của tất cả khách hàng với chiếc xe của họ.

**** Tiêu chuẩn mới***

TOYOTA tạo ra những ý tưởng mang tính đổi mới trong lĩnh vực công nghệ tiên tiến cũng như dịch vụ bán hàng và hậu mãi, đồng thời muốn phổ biến chúng thật rộng rãi.

**** Trung thành với xã hội***

TOYOTA hết lòng xây dựng một môi trường an toàn, trong sạch và trở thành một công dân và thành viên tốt của xã hội toàn cầu.

Những sứ mệnh và giá trị mà Toyota xác định là kim chỉ nam cho mọi hoạt động từ sản xuất đến kinh doanh cũng như dịch vụ chăm sóc khách hàng của Toyota sau này.

Tầm nhìn Toyota

Tầm nhìn chiến lược của Toyota thể hiện trong đề cương “chiến lược toàn cầu 2010” của tập đoàn này. Cụ thể như sau:

Với chủ đề “Đổi mới sáng tạo tiến đến Tương lai- Niềm khao khát xây dựng một xã hội tốt đẹp hơn”, đề cương này đã vạch ra vai trò, nhiệm vụ của Toyota trong giai đoạn mới với ba luận điểm chính:

- a. Tiến xa trong sự hòa hợp với thế giới, chứng tỏ được năng lực và trách nhiệm của những người tiên phong.
- b. Phục vụ xã hội và cộng đồng bằng tốc độ sản xuất gia tăng, bằng tiên bộ không ngừng của công nghệ mới.
- c. Chia sẻ thành công và lợi nhuận với những người cộng sự.

Toyota kêu gọi nhân viên của mình cùng hướng cái nhìn về tương lai, không tự mãn với thắng lợi đang có và cố gắng giữ được những mối quan hệ mật thiết giữa việc phát triển công nghệ, sản xuất với quản lý sản xuất lẫn phân chia lợi nhuận hợp lý.

Từ tháng 6/2003, Toyota đã thay đổi hệ thống quản lý, trong đó đề cao hơn nữa vai trò của ban giám đốc đồng thời lập một ban quản lý cơ động nhằm phản ứng nhanh trong mọi tình huống sản xuất. Đặc biệt, Toyota đặt ra mục đích đạt được sự thành công một cách khách quan, cạnh tranh lành mạnh, thậm chí triển khai kế hoạch nâng đỡ hỗ trợ những đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Tóm lại, chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược kinh doanh giữ một tầm quan trọng trong một doanh nghiệp. Nếu xác định đúng đắn chiến lược kinh doanh, thì doanh nghiệp sẽ có một kim chỉ nam dẫn đường. Có thể nói, chiến lược kinh doanh như là xương sống của một doanh nghiệp. Và các doanh nghiệp Nhật Bản, nhất là công ty Toyota Motor Corporation đã xây dựng và thực hiện những chiến lược đúng đắn và phù hợp, nên họ đã đạt được nhiều thành công trên thế giới.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TOYOTA TRÊN THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM

I. Tổng quan chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Toyota trên thế giới

Hiện nay, Toyota đang là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 3 thế giới cả về doanh số và doanh thu. Thành công này của Toyota không phải là điều dễ dàng đạt được, mà là thành quả của hơn 70 năm nỗ lực, với không ít những khó khăn. Tùy từng thời kỳ phát triển, Toyota đã định hướng cho mình những chiến lược kinh doanh phù hợp với những yêu cầu của thị trường. Nhưng, những chiến lược cơ bản trong kinh doanh vẫn được Toyota theo đuổi đến bây giờ. Đó là hệ thống sản xuất chuyên nghiệp, chiến lược phát triển kinh doanh trên toàn cầu, phát huy ưu thế cạnh tranh, quan tâm đến vấn đề môi trường, con người và xã hội

Toyota không sản xuất và tự cung ứng mọi linh kiện trong chiếc xe hơi; họ cũng phải làm việc với các nhà cung cấp bên ngoài và phải giải quyết các vấn đề về chuỗi cung ứng. Toyota đã áp dụng Lean production từ những năm 50, từ lúc còn là một doanh nghiệp chưa có tên tuổi mới bắt tay và đến ngày nay, Toyota vẫn tiếp tục áp dụng triết lý Lean và không ngừng tìm kiếm cơ hội cải tiến.

Toyota đã và đang xây dựng một tập đoàn toàn cầu, và tổ chức tập đoàn của mình bằng các năng lực cơ bản của họ trong sản xuất. Công ty chuyển từ mô hình có nhiều nhà cung cấp phụ tùng và bộ phận sang mô hình chỉ có hai nhà cung cấp cho mỗi phụ tùng hay bộ phận. Các nhà cung cấp này là các công ty độc lập tách biệt với nhau và thuộc quyền sở hữu của các chủ sở hữu địa phương, nhưng Toyota vận hành quá trình sản xuất cho các công ty này. Các công ty này chỉ có hợp đồng của Toyota nếu họ đồng ý chấp nhận sự thanh tra và tư vấn của cơ quan kiểm tra sản xuất đặc biệt của Toyota. Toyota cũng làm phần lớn công tác thiết kế cho các nhà cung cấp của họ. Lợi thế về quy mô thể hiện cụ thể nhất trong tổ chức sản xuất theo mạng lưới toàn cầu của các tập đoàn lớn như Toyota. Các công ty con của Toyota được tổ chức theo chuyên môn hóa sản xuất. Mỗi đơn vị tập trung vào sản xuất chỉ một vài linh kiện hiệu quả nhất. Ví dụ như vỏ xe ô tô có thể được sản xuất bởi Toyota

Motor Malaysia; lớp xe được cung cấp bởi ToyotaMotor Thailand, vân vân, tuân theo cùng một tiêu chuẩn quốc tế của tập đoàn Toyota. Và những thiết bị này được xuất khẩu tới các công ty con khác, để rồi được ghép gộp lại thành sản phẩm của những dòng xe Toyota bán đi trên khắp các thị trường thế giới. Sự phối hợp như vậy rõ ràng là có hiệu quả hơn so với việc mỗi đơn vị của Toyota tự sản xuất ra mọi thiết bị mà nó cần.

Phương châm quản lý của Toyota là “Tạo ra con người trước khi tạo ra sản phẩm”. Toyota đã gửi khoản 600 nhân viên được tuyển vào làm việc tại một nhà máy của Toyota ở Mỹ, bao gồm cả những người từng bị General Motors sa thải, sang huấn luyện tại nhà máy Toyota ở Nhật, và chỉ sau 1 năm thì năng suất và chất lượng tại nhà máy ở Mỹ cũng cao tương ứng với nhà máy ở Nhật.

Với mô hình sản xuất “hoàn hảo”, chiến lược kinh doanh hiệu quả, Toyota đã và đang đạt được những thành tựu khiến cả thế giới phải kinh ngạc trên nhiều phương diện. Qua thời gian, Toyota không ngừng đạt được những tăng trưởng quan trọng về sản xuất và kinh doanh.

Bảng số 2.1. Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2009 (từ tháng 4/2008-tháng 3/2009)²

(Đơn vị: nghìn chiếc)

	Tổng số	C. ty Toyota	C. ty con Daihatsu	C. ty con Hino
Sản xuất toàn cầu	7.051	6.065	835	91
Sản xuất tại nước ngoài	2.796	2.672	124	--
Sản xuất tại Nhật	4.255	3.520	771	91
Doanh số toàn cầu	7.567	6.686	783	98
Doanh số tại nước ngoài	4.365	5.365	31	63
Doanh số tại Nhật	1.321	1.321	589	35

² Nguồn: www.toyota.co.jp/ - Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của TMC giai đoạn 2008-2009.

Bảng số 2.2. Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2010³

(Đơn vị: nghìn chiếc)

	Tổng số	C. ty Toyota	C. ty con Daihatsu	C. ty con Hino
Sản xuất toàn cầu	6.809	5.942	790	77
Sản xuất tại nước ngoài	2.853	2.736	117	--
Sản xuất tại Nhật	3.956	3.206	673	77
Doanh số toàn cầu	7.237	6.444	709	77
Doanh số tại nước ngoài	5.074	2.736	140	44
Doanh số tại Nhật	2.163	3.206	569	84

Bảng số 2.3. Tình hình sản xuất và tiêu thụ của tập đoàn Toyota năm 2011 (Dự báo)⁴

(Đơn vị: nghìn chiếc)

	Tổng số	C. ty Toyota	C. ty con Daihatsu	C. ty con Hino
Doanh số toàn cầu	7.290	6.490	700	100
Doanh số tại nước ngoài	5.370	5.150	150	70
Doanh số tại Nhật	1.920	1.340	550	30

³ Nguồn: www.toyota.co.jp/ - Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của TMC năm 2010.⁴ ⁴ Nguồn: www.toyota.co.jp/ - Dự báo kết quả hoạt động kinh doanh của TMC năm 2011

II. Thực trạng chiến lược sản xuất kinh doanh Tập đoàn Toyota trên thế giới

1. Chiến lược sản xuất tinh gọn

Trong một doanh nghiệp sản xuất, việc giảm giá thành sản xuất, tăng năng suất lao động và rút ngắn thời gian sản xuất luôn là vấn đề quan trọng nhất. Ví dụ như, việc sử dụng thiết bị và mặt bằng hiệu quả hơn dẫn đến chi phí khấu hao trên đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn và mức phế phẩm thấp hơn sẽ làm giảm giá vốn hàng bán. Cùng trong guồng quay này, Tập đoàn Toyota luôn xác định mục tiêu trong sản xuất. Xây dựng một chiến lược sản xuất có hiệu quả là chìa khóa thành công cho mục tiêu này. Sau nhiều năm xây dựng và phát triển, chiến lược sản xuất của tập đoàn Toyota được xây dựng dựa trên những tiêu chí sau:

- **Phế phẩm và sự lãng phí-** Giảm phế phẩm và các lãng phí hữu hình không cần thiết, bao gồm sử dụng vượt định mức nguyên liệu đầu vào, phế phẩm có thể ngăn ngừa, chi phí liên quan đến tái chế phế phẩm, và các tính năng trên sản phẩm vốn không được khách hàng yêu cầu;
- **Chu kỳ sản xuất-** Giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất bằng cách giảm thiểu thời gian chờ đợi giữa các công đoạn. Mũ tồn kho thấp hơn đồng nghĩa với yêu cầu vốn lưu động ít hơn;
- **Mức tồn kho-** Giảm thiểu mức hàng tồn kho ở tất cả công đoạn sản xuất, nhất là sản phẩm dở dang giữa các công đoạn. Mức tồn kho thấp hơn đồng nghĩa với yêu cầu vốn lưu động ít hơn;
- **Năng suất lao động-** Cải thiện năng suất lao động, bằng cách vừa giảm thời gian nhàn rỗi của công nhân, đồng thời phải đảm bảo công nhân đạt năng suất cao nhất trong thời gian làm việc (không thực hiện những công việc hay thao tác không cần thiết)
- **Tận dụng thiết bị và mặt bằng-** Sử dụng thiết bị và mặt bằng sản xuất hiệu quả hơn bằng cách loại bỏ các trường hợp ứ ứ tắc và gia tăng tối đa hiệu suất sản xuất trên các thiết bị hiện có, đồng thời giảm thiểu thời gian dừng máy.
- **Tính linh động-** Có khả năng sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau một cách linh động hơn với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp nhất.

- Sản lượng- Nếu có thể giảm chu kỳ sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm thiểu ứ đọng và thời gian dừng máy, công ty có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể từ cơ sở vật chất hiện có.

Hầu hết các tiêu chí trên đều dẫn đến việc giảm giá thành sản xuất- ví dụ như, việc sử dụng thiết bị và mặt bằng hiệu quả hơn dẫn đến chi phí khấu hao trên đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn và mức phế phẩm thấp hơn sẽ làm giảm giá vốn hàng bán.

Với Toyota, việc tổ chức một hệ thống sản xuất hiệu quả là yếu tố đầu tiên quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty. Trong suốt thời gian hoạt động, Toyota áp dụng rất thành công mô hình sản xuất Tinh gọn (Lean Production). Hệ thống sản xuất này giúp loại bỏ lãng phí và những bất hợp lý trong quy trình sản xuất, để có chi phí thấp hơn và tính cạnh tranh cao hơn cho nhà sản xuất. Trong giới hạn nghiên cứu của đề tài, luận văn không đi sâu vào phân tích sản xuất Tinh gọn, mà chỉ nghiên cứu các chiến lược đã được hoạch định và thực thi thông qua hệ thống sản xuất Tinh gọn.

Các chiến lược hoạt động trong sản xuất Tinh gọn được thể hiện như sau:

a) Các hoạt động tạo ra giá trị và lãng phí

Trong Lean production mà Toyota áp dụng, giá trị của một sản phẩm được xác định hoàn toàn dựa trên những gì mà khách hàng thực sự yêu cầu và sẵn lòng trả tiền để có được. Các hoạt động sản xuất có thể được chia thành ba nhóm sau đây:

- *Các hoạt động tạo ra giá trị tăng thêm (Value-added activities)* là các hoạt động chuyển hóa vật tư trở thành đúng sản phẩm mà khách hàng yêu cầu.

- *Các hoạt động không tạo giá trị tăng thêm (Non value-added activities)* là các hoạt động không cần thiết cho việc chuyển hóa vật tư thành sản phẩm mà khách hàng yêu cầu. Bất kỳ những gì tạo ra giá trị tăng thêm có thể được định nghĩa là lãng phí. Những gì làm tăng thêm thời gian, công sức hay chi phí không cần thiết đều được xem là không tạo giá trị tăng thêm. Một cách nhìn khác về sự lãng phí đó là bất kỳ sự hay hoạt động mà khách hàng không sẵn lòng trả tiền mua. Thử nghiệm và kiểm tra nguyên liệu cũng được xem là lãng phí vì chúng có thể được loại trừ trong trường hợp quy trình sản xuất được cải thiện để loại bỏ các khuyết tật.

- Các hoạt động cần thiết nhưng không tạo ra giá trị tăng thêm (*Necessary non value-added activities*) là các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm từ quan điểm của khách hàng nhưng lại cần thiết trong việc sản xuất ra sản phẩm nếu không có sự thay đổi đáng kể nào từ quy trình cung cấp hay sản xuất trong hiện tại. Dạng lãng phí này có thể được loại trừ về lâu dài chứ không thể thay đổi trong ngắn hạn. Chẳng hạn như mức tồn kho cao được yêu cầu dùng làm kho “đệm” dự phòng có thể dần dần được giảm thiểu khi hoạt động sản xuất trở nên ổn định hơn.

b) Xác định những loại lãng phí chính

Trong lý thuyết về hệ thống sản xuất, Toyota xác định 7 loại lãng phí chính cần được giải quyết như sau:

- Sản xuất dư thừa (*Over-production*)

Sản xuất dư thừa tức sản xuất nhiều hơn hay quá sớm hơn những gì yêu cầu một cách không cần thiết. Việc này làm tăng rủi ro sự lỗi thời của sản phẩm, tăng rủi ro về sản xuất sai chủng loại sản phẩm và có nhiều khả năng phải bán đi các sản phẩm này với giá chiết khấu hay bỏ đi dưới dạng phế liệu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp thì lượng bán thành phẩm hay thành phẩm phụ trội được duy trì nhiều hơn một cách có chủ ý, kể cả trong những quy trình sản xuất được áp dụng Lean

- Khuyết tật (*Defects*)

Bên cạnh các khuyết tật về mặt vật lý trực tiếp làm tăng chi phí hàng bán, khuyết tật cũng bao gồm các sai sót về giấy tờ, cung cấp thông tin sai lệch về sản phẩm, giao hàng trễ, sản xuất sai quy cách, sử dụng quá nhiều nguyên vật liệu hay tạo ra phế liệu không cần thiết.

- Tồn kho (*Inventory*)

Lãng phí về tồn kho nghĩa là dự trữ quá mức cần thiết về nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm. Lượng tồn kho phụ trội dẫn đến chi phí tài chính cao hơn về tồn kho, chi phí bảo quản cao hơn và tỷ lệ khuyết tật cao hơn.

- Di chuyển (*Transportation*)

Di chuyển ở đây nói đến bất kỳ sự chuyển động nguyên vật liệu nào không tạo ra giá trị tăng thêm cho sản phẩm chẳng hạn như việc vận chuyển nguyên vật liệu giữa

các công đoạn sản xuất. Việc di chuyển nguyên vật liệu giữa các công đoạn sản xuất nên nhằm tới mô hình lý tưởng là sản phẩm đầu ra của một công đoạn được sử dụng tức thời bởi công đoạn kế tiếp. Việc di chuyển giữa các công đoạn xử lý làm kéo dài thời gian chu kỳ sản xuất, dẫn đến việc sử dụng lao động và mặt bằng kém hiệu quả và có thể gây nên những đình trệ trong sản xuất.

- *Chờ đợi (Waiting)*

Chờ đợi là thời gian công nhân hay máy móc nhàn rỗi bởi sự tắc nghẽn hay luồng sản xuất trong xưởng thiếu hiệu quả. Thời gian trì hoãn giữa mỗi đợt gia công chế biến sản phẩm cũng được tính đến. Việc chờ đợi làm tăng thêm chi phí đáng kể do chi phí nhân công và khấu hao trên từng đơn vị sản lượng bị tăng thêm.

- *Thao tác (Motion)*

Bất kỳ các chuyển động hay tay chân hay việc đi lại không cần thiết của các công nhân không gắn liền với việc gia công sản phẩm. Chẳng hạn như việc đi lại khắp xưởng để tìm dụng cụ làm việc hay thậm chí các chuyển động cơ thể không cần thiết hay bất tiện do quy trình thao tác được thiết kế kém làm chậm tốc độ làm việc của công nhân.

- *Sửa sai (Correction)*

Sửa sai hay gia công lại, khi một việc phải được làm lại bởi vì nó không được làm đúng trong lần đầu tiên. Quá trình này không chỉ gây nên việc sử dụng lao động và thiết bị kém hiệu quả mà còn làm gián đoạn luồng sản xuất thông thoáng dẫn đến những ách tắc và đình trệ trong quy trình. Ngoài ra, các vấn đề liên quan đến sửa chữa thường tiêu tốn một khối lượng thời gian đáng kể của cấp quản lý và vì vậy làm tăng thêm chi phí quản lý sản xuất chung.

c) Sản xuất Pull (Lôi kéo)

Tuy nhiên, phân tích về chiến lược sản xuất thông qua hệ thống Lean Production của Toyota, chúng ta không thể không nhắc đến một hoạt động cốt lõi là Pull Production (Sản xuất Lôi Kéo). Theo đó, luồng sản xuất trong nhà máy được điều tiết bởi yêu cầu từ công đoạn cuối quy trình “lôi kéo” hoạt động của các công đoạn đầu quy trình, vốn trái ngược với hoạt động sản xuất truyền thống theo lô sản phẩm

mà trong đó hoạt động sản xuất được thúc đẩy từ đầu quy trình đến cuối quy trình dựa trên một lịch sản xuất định kỳ. Điều này có nghĩa rằng chỉ khi nào có nhu cầu (tính hiệu) ở công đoạn sau thì công đoạn trước mới tiến hành gia công nguyên liệu. Ví dụ trong hệ thống pull, một đơn đặt hàng tạo ra nhu cầu về thành phẩm, sau đó lần lượt tạo ra nhu cầu cho công đoạn lắp ráp hoàn chỉnh, rồi lắp ráp sơ bộ các phụ tùng ô tô và đi tiếp ngược dòng chuỗi cung cấp. Việc triển khai cụ thể được tiến hành như sau:

- Đơn hàng bắt đầu từ công đoạn cuối cùng

Khi một đơn hàng được nhận từ khách hàng và thông tin cho xưởng sản xuất, lệnh sản xuất trước tiên được đưa đến công đoạn ở cuối quy trình sản xuất (lắp ráp hoàn chỉnh) trái ngược với các công đoạn đầu của quy trình. Cách làm này đòi hỏi một hệ thống thông tin hết sức hiệu quả để đảm bảo rằng các công đoạn cung cấp ở thượng nguồn liên tục nắm bắt được nhu cầu của khách hàng ở các công đoạn về sau của quy trình sản xuất.

- Sản phẩm được “lôi kéo” trong quá trình sản xuất dựa trên nhu cầu của công đoạn sau - Mỗi công đoạn sản xuất được xem là một khách hàng của công đoạn gần kề trước nó. Không có sản phẩm nào được gia công bởi công đoạn trước nếu công đoạn đứng sau (khách hàng) không yêu cầu.

- Tốc độ sản xuất được điều phối bởi tốc độ tiêu thụ của các công đoạn sau – Mức độ sản xuất ở từng công đoạn hay tổ bằng với mức nhu cầu/tiêu thụ của công đoạn theo sau (khách hàng).

- Tác động của hệ thống Pull đối với việc hoạch định sản xuất

Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam đều sử dụng hệ thống hoạch định trung tâm trong đó Trưởng Phòng Kế Hoạch Sản Xuất xây dựng lịch sản xuất và phân bổ lệnh sản xuất đến các phân xưởng để xử lý theo lô sản phẩm. Đây là hệ thống sản xuất Push (thúc đẩy), có nghĩa rằng nguyên vật liệu được đẩy đi qua quy trình sản xuất dựa vào lịch sản xuất. Mô hình Hoạch Định Yêu Cầu Nguyên Vật Liệu (Materials Requirements Planning hay MRP) của phần lớn các hệ thống Hoạch Định Nguồn Lực Doanh Nghiệp (Enterprise Resource Planning hay ERP) hoạt động trên cơ sở này.

Trong một hệ thống sản xuất Push, nếu hệ thống dự báo sản xuất không chính xác (vốn phổ biến ở các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam) hoặc Trưởng Phòng Kế Hoạch Sản Xuất không có thông tin đầy đủ về tình hình sản xuất và nhu cầu ở từng công đoạn hoặc không có công cụ hữu hiệu để phân tích nhu cầu (đây cũng là trường hợp đặc thù ở các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam), người phụ trách có thể phân bổ quá nhiều hoặc quá ít việc cho các tổ và công đoạn khác nhau, vì vậy sẽ dễ dẫn đến tắc nghẽn luồng sản xuất, dư thừa về tồn kho, rất ít khả năng triển khai sản xuất trên cơ sở quy trình liên tục và nói chung là kém hiệu quả trong việc sử dụng tài nguyên.

Ngược lại, ngoại trừ việc cân bằng sản xuất, yếu tố chính của hệ thống sản xuất pull đó là việc phân bổ luồng công việc cho xưởng sản xuất được xác định dựa trên nhu cầu của chuyên sản xuất chứ không phải lịch sản xuất hay hệ thống phân bổ sản xuất được hoạch định bởi hệ điều hành trung tâm.

Mặc dù các doanh nghiệp sản xuất áp dụng lean vẫn có một kế hoạch sản xuất, kế hoạch này chủ yếu được sử dụng cho các mục tiêu sau:

- Hoạch định yêu cầu năng suất thiết bị, bao gồm những thay đổi đối với thông số của các chuyên hay các cell (ô/ngăn gia công sản phẩm);
- Hoạch định yêu cầu nhân lực;
- Điều hoà các lệnh sản xuất cho xưởng và
- (Trong một số trường hợp) hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu.

d) Cải Tiến Liên Tục (Kaizen)

Vì khó có một công ty nào có thể đạt đến mức hiệu quả tuyệt đối, chiến lược sản xuất trong Lean Production được đề ra đòi hỏi một cam kết cải tiến liên tục, và tốt nhất là có một quy trình hệ thống nhằm đảm bảo việc cải tiến liên tục, nhờ đó công ty không ngừng tìm kiếm các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm và cách thức để loại bỏ chúng. Trọng tâm của việc cải tiến liên tục nên nhắm vào việc xác định các nguyên nhân tiềm tàng của các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm và loại bỏ chúng bằng cách cải tiến quy trình sản xuất.

Kaizen, một thuật ngữ trong tiếng Nhật, có nghĩa là "cải tiến liên tục", với trọng tâm hướng đến các cải tiến nhỏ diễn ra từ từ. Chủ đề chính của Kaizen là tạo ra một văn hoá cải tiến liên tục, phần nhiều bằng việc phân công trách nhiệm cho công nhân và khuyến khích họ xác định các cơ hội cải tiến.

e) Chiến lược lôi kéo tham gia của công nhân

Trong chiến lược sản xuất mà Toyota áp dụng, công nhân được chỉ định trách nhiệm rõ ràng nhằm xác định các nguồn hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm và đề xuất giải pháp khắc phục. Để đảm bảo rằng các ý tưởng loại trừ các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm được thực thi, quyền quyết định thay đổi các quy trình sản xuất được đưa tới mức thấp nhất có thể được (đó là công nhân) nhưng bất kỳ một thay đổi nào cũng được yêu cầu phải đáp ứng một số tiêu chí nhất định. Ví dụ, ở Toyota các công nhân được khuyến khích triển khai các cải tiến cho các quy trình sản xuất nhưng việc cải tiến phải thể hiện tính hợp lý rõ ràng phù hợp với phương pháp khoa học, việc cải tiến phải được triển khai dưới sự giám sát của một người quản lý có thẩm quyền và quy trình mới phải được ghi nhận lại hết sức chi tiết về nội dung, trình tự, thời gian. Toyota trước tiên triển khai các thay đổi được đề xuất ở quy mô nhỏ trên cơ sở thử nghiệm và nếu việc cải tiến có hiệu quả, Toyota sẽ tiến hành thay đổi xuyên suốt trong hoạt động sản xuất của mình.

Toyota đã áp dụng hai cách phổ biến để khuyến khích sự tham gia của công nhân trong hoạt động cải tiến liên tục:

1. *Vòng Kaizen (Kaizen Circles)* – Cách thứ nhất là áp dụng Vòng Kaizen trong đó các nhóm 6-8 công nhân được lập ra để tìm các ý tưởng giúp giải quyết các vấn đề cụ thể. Điển hình, một Vòng Kaizen sẽ gặp nhau một giờ mỗi tuần trong suốt 6-8 tuần và trong thời gian đó sẽ đưa ra một số đề xuất cho người quản lý về cách giải quyết các vấn đề cụ thể. Sự hỗ trợ và tham gia của cấp quản lý là yếu tố tiên quyết cho sự thành công của Vòng Kaizen.

2. *Chương Trình Đề Xuất Cải Tiến (Suggestion Programs)* – Cách thứ hai trong việc gia tăng sự tham gia của công nhân là xây dựng một chương trình đề xuất cải tiến tích cực khuyến khích việc góp ý cải tiến và thưởng cho các ý tưởng được áp

dụng thành công. Thường thì chi phí cho việc khen thưởng tương đối nhỏ so với giá trị mang lại cho công ty từ việc áp dụng cải tiến.

Một số chuyên gia về lean production cho rằng duy trì sự tham gia của công nhân ở mức độ cao trong việc liên tục đề xuất cải tiến chính là yếu tố then chốt trong việc áp dụng lean và là điều chính yếu tạo nên sự khác biệt giữa Toyota so với các công ty khác về sự thành công.

f) Quản lý bằng công cụ trực quan (Visual Management)

Các hệ thống quản lý bằng công cụ trực quan cho phép các công nhân của xưởng được thông tin đầy đủ về các quy trình sản xuất, tiến độ và các thông tin quan trọng khác giúp họ làm việc có hiệu quả nhất. Các bảng hiển thị lớn nói chung thường là công cụ thông tin hiệu quả hơn cho công nhân trong chuyền sản xuất so với các báo cáo và chỉ thị vì vậy nên được sử dụng càng nhiều càng tốt. Trong trường hợp cần cải thiện sự tuân thủ đối với một quy trình thì việc trình bày trực quan giúp nhóm hiểu rõ hơn một quy trình phức tạp bao gồm các bước thao tác đúng, cách thực hiện đúng cho từng động tác, các mối quan hệ bên trong và bên ngoài giữa các hoạt động và với các tác nhân khác. Các công cụ trực quan thường ở dưới các hình thức sau:

- *Các bảng hiển thị trực quan* – Các biểu đồ, bảng đo lường hiệu quả, các thủ tục và tài liệu quy trình làm nguồn thông tin tham khảo cho công nhân. Ví dụ, biểu đồ xu hướng về hiệu suất thực hiện, % dao động của tỷ lệ lỗi, tiến độ xuất hàng trong tháng, v.v...

- *Các bảng kiểm soát bằng trực quan* – Các chỉ số dùng để kiểm soát hay báo hiệu điều chỉnh cho thành viên nhóm. Các bảng biểu có thể bao gồm cả thông tin về tiến độ sản xuất, thông tin theo dõi chất lượng, v.v... Ví dụ các bảng màu chỉ thị giới hạn kiểm soát nhiệt độ hay tốc độ giúp người vận hành thiết bị nhanh chóng phát hiện khi quy trình vận hành vượt mức cho phép. Các thẻ Kanban là một ví dụ khác về kiểm soát bằng trực quan.

- *Các chỉ dẫn bằng hình ảnh* – Công cụ này giúp truyền đạt các quy trình sản xuất hay luồng vật tư được quy định. Chẳng hạn, việc sử dụng các ô vẽ trên nền nhà xưởng để phân biệt khu vực chứa vật liệu sử dụng được với phế phẩm hay các chỉ dẫn luồng di chuyển nguyên vật liệu và bán thành phẩm trên mặt bằng xưởng.

g) Xác định chất lượng từ gốc (hay "Làm đúng ngay từ đầu")

Chất lượng từ gốc hay "Làm đúng ngay từ đầu" có nghĩa là chất lượng nên được đưa vào quy trình sản xuất để khuyết tật không có điều kiện phát sinh – hay một khi xuất hiện sẽ ngay lập tức bị phát hiện. Các hệ thống Lean Production thường nhắc đến từ “Jidoka” trong tiếng Nhật có nghĩa là các vấn đề nên được xác định và loại trừ ngay tại nguồn phát sinh.

Một số yêu cầu chính có liên quan:

- *Kiểm tra trong chuyên* – Trách nhiệm chính của công tác kiểm tra chất lượng được thực hiện trên chuyên sản xuất bởi công nhân, không phải bởi các nhân viên kiểm tra chất lượng độc lập lấy mẫu xác suất. Mặc dù một số nhân viên kiểm soát chất lượng vẫn thường được sử dụng trong các chuyên lean, vai trò của họ khá hạn chế (lý tưởng vẫn là không có nhân viên kiểm soát chất lượng vì sự hiện diện của họ được xem là một dạng lãng phí đối với Lean Production).
- *Kiểm soát tại nguồn* – Với yêu cầu này, bản thân các nhân viên kiểm tra chất lượng không đi tìm khuyết tật sản phẩm mà tìm nguồn gây ra khuyết tật. Chẳng hạn, họ có thể kiểm tra xem các quy trình chuẩn có được công nhân tuân thủ không, hay trong trường hợp phát sinh khuyết tật trên sản phẩm, họ có thể chịu trách nhiệm xác định nguồn gốc của các khuyết tật này. Từ cách làm này, công việc chủ yếu của nhóm kiểm soát chất lượng là giải quyết các nguồn gốc gây ra lỗi sản phẩm, triển khai các biện pháp ngăn ngừa và đào tạo cho công nhân để khuyết tật không tái xuất hiện.
- *Trách nhiệm rõ ràng giữa các công nhân* – Với Lean Production, nếu không có ý tồn kho bán thành phẩm, các công đoạn sẽ bàn giao sản phẩm trực tiếp, có nghĩa rằng các công nhân thuộc công đoạn trước chịu trách nhiệm hoàn toàn về chất lượng sản phẩm họ bàn giao cho công đoạn kế và nhận trách nhiệm khi có phát sinh khuyết tật trên sản phẩm. Mặt khác, nếu lượng tồn kho cao giữa hai công đoạn sản xuất, các công nhân thuộc công đoạn trước sẽ ít cảm thấy có trách nhiệm cá nhân đối với bất kỳ khuyết tật sản phẩm nào.

- *Poka Yoke* – Phương pháp đơn giản để kiểm tra chất lượng trên chuyền sản xuất (không chỉ kiểm tra bằng mắt), được áp dụng để ngăn chặn các sản phẩm lỗi không cho đi tiếp sang công đoạn sau. Với Poka-Yoke, 100% sản phẩm được kiểm tra như một phần công việc của quy trình sản xuất. Biện pháp này được thực hiện tự động trên chuyền hay bởi các công nhân (không phải nhóm kiểm soát chất lượng).

- *Dừng quy trình có chủ ý* – Khi có sản phẩm lỗi, hoạt động sản xuất sẽ bị dừng cho đến khi nguyên nhân gây lỗi được khắc phục. Hành động này giúp duy trì văn hoá không nhân nhượng khuyết tật đồng thời ngăn không để sản phẩm lỗi lọt sang quy trình sau và gây nhiều hậu quả lớn hơn. Chẳng hạn ở Toyota, bất kỳ một công nhân nào cũng được phép dừng chuyền sản xuất. Điều này giúp đảm bảo trách nhiệm giải trình bởi các công nhân ở công đoạn trước.

h) Phương Pháp 5S

Phương pháp 5S bao gồm một số các hướng dẫn về tổ chức nơi làm việc nhằm sắp xếp khu vực làm việc của công nhân và tối ưu hiệu quả công việc mà hoạt động sản xuất yêu cầu.

- *Sàng lọc (Sort)* – Phân loại những gì cần thiết và những gì không cần thiết để những thứ thường được cần đến luôn có sẵn gần kề và thật dễ tìm thấy. Những món ít khi hay không cần dùng đến nên được chuyển đến nơi khác hay bỏ đi.

- *Sắp xếp (Straighten/Set in order)* – Sắp xếp những thứ cần thiết theo thứ tự để dễ lấy. Mục tiêu của yêu cầu này là giảm đến mức tối thiểu số thao tác mà công nhân thực hiện cho một công việc. Ví dụ, hộp công cụ cho công nhân hay nhân viên bảo trì có nhu cầu cần sử dụng nhiều công cụ khác nhau. Trong hộp công cụ, từng dụng cụ được xếp ở một nơi cố định để người sử dụng có thể nhanh chóng lấy được công cụ mình cần mà không mất thời gian tìm kiếm. Cách sắp xếp này cũng có thể giúp người sử dụng ngay lập tức biết được dụng cụ nào đã bị thất lạc.

- *Sạch sẽ (Scrub/Shine)* – Giữ các máy móc và khu vực làm việc sạch sẽ nhằm ngăn ngừa các vấn đề phát sinh do vệ sinh kém. Trong một số ngành, bụi bẩn là một trong những tác nhân chính gây lỗi cho bề mặt hay nhiễm bẩn màu trên sản phẩm.

Để tăng ý thức về mức độ bụi bẩn, một số công ty cho sơn nơi làm việc và thiết bị với màu sáng đồng thời tăng độ chiếu sáng nơi làm việc.

- *Sẵn sàng (Stabilize/Standardize)* – Đưa ba công việc trên trở thành việc áp dụng thường xuyên bằng cách quy định rõ các thủ tục thực hiện các công việc sàng lọc, sắp xếp và giữ sạch sẽ.

- *Sâu sát (Sustain)* – Khuyến khích, truyền đạt và huấn luyện về 5S để biến việc áp dụng trở thành một phần văn hoá của công ty. Ngoài ra việc duy trì cũng bao gồm phân công trách nhiệm cho một nhóm giám sát việc tuân thủ các quy định về 5S.

Có thể nói, hệ thống sản xuất Lean Production được tổ chức một cách hiệu quả chính là nền tảng cơ bản cho mọi thành công tiếp theo của tập đoàn Toyota vì nó là bước đầu tiên cấu thành nên chất lượng sản phẩm. Khi hoạt động của Toyota trở nên lớn mạnh trên phạm vi toàn cầu, hệ thống Lean Production đã được ứng dụng thành công ở nhiều các công ty con và các chi nhánh bất chấp những điều kiện sản xuất khác nhau. Điều đó chứng minh cho tính ưu việt và hiệu quả của hệ thống sản xuất này.

Có một vấn đề đặt ra là các công ty khác có thể mô phỏng và áp dụng thành công Lean Production vào hoạt động của họ? Điều đó là hoàn toàn có thể nếu như công ty đó xây dựng được một mô hình chuẩn hoá. Tuy nhiên, điều làm nên sự độc đáo của Lean mà chỉ có Toyota có được chính là sự định hướng sản xuất bám sát thị hiếu của khách hàng (customer-oriented production). Suy cho cùng, Lean production của Toyota là tổng hoà của nhiều yếu tố trong một chuỗi các quy trình sản xuất có gắn kết chặt chẽ với nhau nhằm phục vụ và thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

2. Chiến lược toàn cầu của Toyota

2.1. Chủ trương chung

Trên Thế giới hiện nay, có nhiều nhà sản xuất xe ô tô được gọi là “Công ty quốc tế”, nhưng Toyota là một “Công ty toàn cầu” với những nét riêng. Nếu chỉ sản xuất và mua linh kiện tại Nhật Bản, và xem đó như những hoạt động cơ bản của mình thì

tập đoàn này sẽ luôn bị đeo đuổi bởi những rủi ro, bắt đầu là tỉ giá hối đoái. Toyota đã phát triển chiến lược toàn cầu hoá kết hợp nhiều nhân tố. Tập đoàn không chỉ cố gắng tăng sản lượng ở nước ngoài mà còn sản xuất xe ở nước ngoài và xuất chúng sang các nước khác trên toàn thế giới, Ví dụ, xuất khẩu xe ô tô sản xuất ở Mỹ sang Đài Loan, xuất khẩu xe sản xuất ở Úc sang các nước GCC (Hội đồng hợp tác các nước Ả Rập), hoặc xuất khẩu xe sản xuất ở Thái Lan sang Úc... Toyota đã đẩy mạnh tiến trình toàn cầu hóa như thế từ nửa sau thập niên 1990 để đem đến những chiếc xe ô tô thực sự làm hài lòng khách hàng trên toàn thế giới.

Công nghệ sản xuất xe hơi có trình độ trung bình được Toyota chuyển giao hoàn toàn cho các nhà máy ở Đông Nam Á và Trung Quốc; 12 nhà máy Toyota tại khu vực Nagoya chỉ tập trung vào những dòng xe công nghệ cao và thân thiện với môi trường. Toyota cử một lực lượng chuyên gia từ Nhật sang Thái Lan thiết lập và điều hành một công ty hỗ trợ sản xuất với mục đích cải tiến tốc độ và hiệu năng của các nhà máy Toyota tại Đông Nam Á. Chiến lược của Toyota từ năm 2004 đã lấy Thái Lan và Indonesia làm cơ sở sản xuất để cung cấp cho châu Âu, Trung Đông và các khu vực khác, trừ Nhật Bản.

Ngoài ra, để hỗ trợ sản xuất, Toyota đã có trung tâm nghiên cứu phát triển tại Thái Lan, trung tâm phân phối tại Singapore; nay với sự ra đời của một công ty chuyên hỗ trợ sản xuất, Toyota sẽ điều phối nhuần nhuyễn hơn hoạt động của các nhà máy trên toàn khu vực. Toyota đã sản xuất thân xe và động cơ diesel ở Thái Lan, động cơ xăng ở Singapore, bộ truyền động và hộp số ở Philippines, hệ thống lái ở Malaysia. Trung tâm điều hành của Toyota tại Singapore điều phối việc cung cấp, vận chuyển linh kiện giữa bốn quốc gia này và ra ngoài khu vực.

Để thực hiện tốt hơn chiến lược toàn cầu, Toyota phát triển “Dự án xe đa dụng hiện đại mang tính toàn cầu” (IMV). Đây là dự án nhằm thay đổi cơ bản tất cả các khía cạnh của việc sản xuất xe hơi, từ việc phát triển và sản xuất đến việc mua linh kiện và bán hàng. Đây là một nỗ lực kiên định với quy mô toàn cầu nhằm cung cấp cho khách hàng trên toàn thế giới những sản phẩm tốt hơn với giá thấp hơn.

2.2. Nội dung chiến lược

Dự án IMV đề ra mục tiêu tạo nên những chiếc xe mang đến cho khách hàng giá trị tốt nhất cho số tiền họ phải trả. Điều đó có nghĩa là sự cân xứng giữa chất lượng cao nhất và giá cả hợp lý đã được thể hiện trong dòng xe IMV.

Dự án này còn nhằm khắc phục một số vấn đề mà Toyota phải đối mặt trong suốt nửa thế kỷ hoạt động ở nước ngoài. Có thể nêu một số vấn đề này như: sự thay đổi liên tục về nhu cầu của khách hàng, tình hình thị trường luôn thay đổi, cạnh tranh khốc liệt, những thay đổi về yếu tố chi phí do tỉ giá hối đoái dao động, và sự chậm trễ về thời gian giới thiệu các mẫu xe mới giữa các vùng.

Lĩnh vực phát triển tập trung nghiên cứu xem khách hàng của Toyota và thị trường thế giới có nhu cầu loại xe nào.

Các nghiên cứu kỹ lưỡng về nhu cầu của khách hàng cho thấy nhiều yêu cầu cơ bản mà dự án IMV phải đáp ứng. Đó là: tiếp tục cải tiến độ tin cậy và độ bền, tạo sự tiện nghi và an toàn cho chiếc xe với giá thấp và tiết kiệm nhiên liệu.

Để có thể cạnh tranh về giá, Toyota phải phát triển một chiếc xe mang tính toàn cầu sử dụng chung càng nhiều linh kiện càng tốt, bất kể xe đó được sử dụng ở đâu. Nhưng đồng thời, Toyota cũng muốn đáp ứng những yêu cầu riêng của từng thị trường.

Vì xe IMV được sản xuất ở nhiều quốc gia bên ngoài Nhật Bản và được xuất khẩu đi toàn cầu nên chiếc xe chất lượng tốt nhất mang tính toàn cầu phải được thiết kế làm sao để có thể sản xuất tại các nhà máy lắp ráp trên toàn thế giới. Những yêu cầu trên đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và vì thế gây rất nhiều khó khăn. Nói cách khác, có những hạn chế đối với xe được sản xuất chủ yếu từ những linh kiện mua tại nước sản xuất hoặc từ Nhật Bản có nhãn “sản xuất tại nước XYZ”. Việc cải tiến hệ thống để xuất khẩu linh kiện từ một nước đồng thời thực hiện “chất lượng toàn cầu” và “giá toàn cầu” sẽ góp phần rất lớn. Có nghĩa là phải xuất khẩu các sản phẩm “sản xuất tại Toyota” từ nước sản xuất. Một công ty toàn cầu thực sự phải có hoạt động toàn cầu kết nối các quốc gia để mua linh kiện và xuất khẩu xe.

Tuy nhiên, tất cả cần phải được định hình trong mục tiêu rất tham vọng của Toyota phát triển một chiếc xe tạo nên “tiêu chuẩn tốt nhất mang tính toàn cầu” -

một chiếc xe đem lại cho khách hàng của Toyota trên khắp thế giới giá trị tốt nhất mang tính toàn cầu và sự hài lòng khi sở hữu chiếc xe IMV.

Để có được sự cân xứng thích hợp, Toyota đã xem xét lại toàn bộ hệ thống mua hàng (thường mua linh kiện từ Nhật Bản hoặc tại nước lắp ráp xe) với quan điểm toàn cầu mới: những cơ sở nào trên thế giới có khả năng cung cấp linh kiện và tài nguyên thỏa mãn hoàn toàn những tiêu chuẩn chất lượng của Toyota? Hệ thống mua hàng kiểu nào là tốt nhất để có được sự kết hợp tốt nhất giữa linh kiện và việc mua hàng có lợi nhất?

Suốt thời gian này, hệ thống mua hàng không bị giới hạn ở nguồn cung cấp trước đây. Nguồn linh kiện được mở rộng toàn cầu nhưng tập trung tìm nguồn linh kiện có giá tốt nhất và chất lượng ổn định đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng của Toyota.

Nhắc đến chiến lược toàn cầu hóa của Toyota không thể không nhắc đến hoạt động nâng cao giá trị thương hiệu trên toàn cầu. Việc xem xét lại hệ thống mua hàng đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ nhất giữa các nhà cung cấp linh kiện và các kỹ sư phát triển, cả ở Nhật Bản và trên toàn thế giới. Nhờ đó, Toyota có thể cho ra một chiếc xe với chi phí thấp và chất lượng luôn cao nhất.

Từ lâu, Toyota đã cố gắng định hình trong tâm thức khách hàng về Toyota như một thương hiệu giành cho tất cả mọi người. Đó không chỉ là hình ảnh về một chiếc xe bình dân, vừa túi tiền mà còn là chiếc xe tiện dụng, chuẩn hoá về quy trình trên toàn Thế giới. Nhờ vậy mà thương hiệu Toyota được ưa chuộng bởi đông đảo khách hàng trên toàn Thế giới.

Ngoài ra, Toyota còn tập trung vào việc nâng cao giá trị thương hiệu. Toyota vốn đã có giá trị thị trường rất cao và tiếp tục không ngừng nâng cao giá trị thương hiệu. Một trong những chiến lược nâng cao giá trị thương hiệu trên thị trường là “mở rộng thương hiệu” (brand extension). Toyota quan niệm “mở rộng thương hiệu” chính là tạo ra thêm những thương hiệu mới hoặc thương hiệu phụ dựa trên cơ sở uy tín của thương hiệu đang sẵn có.

Ví dụ điển hình là Toyota tung thêm ra thị trường thương hiệu xe là Vios. Trên thực tế, Vios chính là một thương hiệu phụ (sub-brand) “ăn theo” trên uy tín của “siêu thương hiệu” (megabrand) Toyota. Những loại xe sang trọng Lexus (cũng của

hãng Toyota nhưng đứng độc lập, không nêu tên, cũng không sử dụng logo quen thuộc của Toyota) là một thương hiệu mới hoàn toàn. Trong trường hợp này, thương hiệu Toyota lùi lại đằng sau đóng vai trò của “thương hiệu bảo trợ trong bóng tối” (shadow endoser). Rõ ràng, có những lý do để Toyota lại làm như vậy. Nhìn từ quan điểm giá trị thương hiệu, từ lâu Toyota đã định vị trong tâm thức người tiêu dùng như thương hiệu của một loại xe bình dân, dành cho người có thu nhập trung bình, nay nếu muốn tung ra một loại xe sang trọng có khả năng thách đấu với Mercedes-Benz thì phải tránh không dùng thương hiệu Toyota mà phải tìm một thương hiệu mới. Nhưng nếu có ai thắc mắc về nguồn gốc thật sự của thương hiệu Lexus thì Toyota sẽ “bước ra khỏi bóng tối” để trình diện vì sao thương hiệu Toyota cũng có đủ sức nặng đáng kể của nó trong ngành công nghiệp xe hơi.

3. Các chiến lược nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh của Toyota

3.1. Phương thức sản xuất độc đáo

Trong quá trình phát triển của mình Toyota đã dần hình thành nên một phương thức sản xuất đặc trưng, nổi tiếng hiệu quả trong việc giảm chi phí đến mức tối đa, có thể cung cấp cùng một dòng xe cùng chất lượng nhưng lại có giá thấp hơn rất nhiều so với đối thủ. Chiến lược sản xuất này đã được nghiên cứu tổng quan như trên. Song đặt trong phương diện là một yếu tố cạnh tranh, luận văn tiếp cận theo một góc nhìn khác.

Phương thức này tập trung vào 3 yếu tố chính: luồng một sản phẩm, quan hệ với nhà cung cấp và vận chuyển, con người.

a) Luồng 1 sản phẩm

Có thể hiểu luồng một sản phẩm qua ví dụ đơn giản trong việc sản xuất ô tô được tổ chức thành 3 phòng riêng biệt: phòng 1 sản xuất động cơ, phòng 2 lắp ráp khung, phòng ba thử xe. Theo cách thức sản xuất thông thường (quy trình sản xuất quy mô lớn), phòng vật tư sẽ quyết định chuyển mỗi lần một lô gồm 10 sản phẩm. Mỗi phòng mất 1 phút để làm ra sản phẩm theo chức năng của mình. Do đó sẽ mất 10 phút để lô sản phẩm 10 chiếc trải qua từng phòng khác nhau. Như vậy nếu không tính đến thời gian giao vật tư giữa các phòng khác nhau thì cũng phải mất 30 phút để hoàn thành và thử nghiệm xong một lô đầu gồm 10 sản phẩm để đem giao cho

khách hàng. Phải mất 21 phút để có được chiếc ô tô đầu tiên, mặc dù công việc này chỉ cần đến 3 phút.

Luồng 1 sản phẩm: chỉ lấy những thiết bị máy móc cần thiết để làm động cơ từ bộ phận sản xuất động cơ, thiết bị máy móc để lắp ráp khung từ phòng lắp khung, và bộ kiểm nghiệm từ phòng kiểm nghiệm và đem cả ba cái này nhập làm một. Có nghĩa là ta đã tạo ra một bộ phận mà sẽ làm theo luồng một sản phẩm. Những người trực tiếp sản xuất không được phép để tồn kho trong suốt quá trình sản xuất. Ví dụ, người sản xuất động cơ không được phép sản xuất một động cơ khác nếu người lắp ráp khung chưa lắp xong khung. Nói cách khác, mọi người chỉ được phép sản xuất những gì đang cần đến ngay tức khắc. Kết quả là những người trực tiếp sản xuất trong một tổ luồng một sản phẩm chỉ mất 12 phút để sản xuất ra 12 chiếc ô tô, trong khi quy trình sản xuất theo lô lớn phải mất hơn 30 phút mới sản xuất được 10 cái. Thực tế là 3 phút là thời gian tạo ra giá trị gia tăng.

- Chiếc xe thứ nhất xong trong 3 phút.
- 10 xe xong trong 12 phút.

Theo quy trình sản xuất này, luồng một sản phẩm không tạo ra hàng tồn kho. Như vậy sẽ tiết kiệm rất nhiều chi phí lưu kho. Đặc biệt hơn, luồng một sản phẩm giúp kiểm lỗi một cách dễ dàng. Trong hình trên một chiếc ô tô đã bị lỗi trong quá trình sản xuất, mà được đánh dấu X. Chiếc xe này bị phát hiện ra trong quá trình thử nghiệm. Theo phương pháp sản xuất theo lô lớn trước khi phát hiện lỗi, có ít nhất 21 bộ phận trong quá trình sản xuất bị hỏng. Và nếu sản phẩm hỏng này xảy ra ở phòng sản xuất động cơ, phải mất đến 21 phút trong phòng thử nghiệm thì mới tìm ra được sản phẩm hỏng. Ngược lại, trong luồng một sản phẩm, khi chúng ta phát hiện sản phẩm hỏng có thể chỉ có hai chiếc xe trong quá trình sản xuất có hỏng hóc và thời gian tối đa phát hiện ra hỏng hóc của hai chiếc xe là hai phút kể từ khi bị hỏng hóc. Thực tế là trong quy trình sản xuất lô lớn, có khi phải mất đến một tuần làm việc hoặc thậm chí vài tuần hoặc vài tháng mới phát hiện ra sản phẩm hỏng. Rồi khi mọi dấu vết về nguyên nhân hỏng hóc hầu như không còn nữa thì gần như không thể hiểu tại sao lại hỏng.

Tuy nhiên luồng một sản phẩm vấp phải một nhược điểm quan trọng về vấn đề vận chuyển. Vấn đề này nếu không được giải quyết công ty đi ngược lại lợi thế quy mô lớn.

b) Nhà vận chuyển và cung cấp

Để tạo ra luồng một sản phẩm thành công Toyota buộc phải có những nhà cung cấp có khả năng đáp ứng những phụ tùng *chất lượng cao* và *kịp thời*. Những nhà cung cấp trong ngành xe hơi đều cho rằng Toyota là khách hàng tốt nhất của họ đồng thời cũng khó tính nhất. Khó tính không có nghĩa là khó mà giao thiệp hay tỏ ra vô lý. Nó có nghĩa Toyota đặt ra các tiêu chuẩn rất cao về sự tuyệt hảo và kỳ vọng mọi đối tác đều vươn tới những chuẩn mực đó. Quan trọng hơn, Toyota sẽ giúp các đối tác làm được điều đó. Phòng mua bán vật tư của Toyota có những chuyên gia về hệ thống sản xuất Toyota và chất lượng của riêng nó để giao dịch với các nhà cung cấp mỗi khi có xảy ra trục trặc, mà trục trặc nghiêm trọng nhất là khi một nhà cung cấp khiến dây chuyền lắp ráp của Toyota phải ngừng hoạt động do sự cố về chất lượng hoặc không đủ sản phẩm. Một ví dụ điển hình về vấn đề này xảy ra tại nhà máy TMI, một nhà cung ứng của Toyota. Máy tính của TMI ngừng chạy chỉ trong ba tiếng đồng hồ nhưng với hệ thống rất tinh gọn của TMI (được các chuyên gia của Toyota giúp đỡ tạo nên), điều đó cũng đủ để làm ngưng trệ dây chuyền của Toyota. Ngay lập tức một phái đoàn chuyên gia chất lượng của Toyota xuống ngay nhà máy TMI và ở đó hàng ngày trong 2 tuần. TMI được gán cho điểm 2 trong thang điểm xếp hạng nhà cung cấp của Toyota, nghĩa là họ bị vào vòng kiểm soát và phải báo cáo hàng tháng về những cải tiến dựa trên phân tích nguyên nhân gốc và những biện pháp giải quyết rõ ràng. Thực tế là TMI đã có nhiều điểm đen về giao linh kiện trước đây và Toyota xem đây là một dấu hiệu nữa của một vấn đề sâu xa hơn. Giải pháp của Toyota: phân tích mọi khía cạnh của công ty này, bao gồm hoạch định chất lượng, quá trình tuyển chọn nhân công, việc huấn luyện, cơ cấu nhóm làm việc, quy trình giải quyết sự cố, hệ thống kéo và các nghiệp vụ chuẩn. Cơ bản là cấp quản lý gần như tái tạo lại công ty. Nhờ những trợ giúp của Toyota, TMI giờ đây thường xuyên được xếp hạng là nhà cung cấp ghế ô tô hàng đầu về chất lượng.

Trong vấn đề vận chuyển, Toyota xây dựng nên các bãi tập kết hàng để nhận những đơn hàng từ những nhà cung cấp ở xa một vài lần trong ngày, tạm thời lưu giữ chúng và rồi đóng vào xe để gửi đến nhà máy lắp ráp dưới dạng những lô hàng hỗn hợp chừng 12 lần một ngày. Các nhà máy sẽ nhận được những lô hàng thường xuyên và các xe tải luôn đầy hàng từ nhà cung cấp tới bãi tập kết và từ bãi tách hàng đến nhà máy lắp ráp. Bãi tách hàng này ứng dụng mọi nguyên tắc của hệ thống sản xuất Toyota. Nó là một cơ sở xuyên suốt, các nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến liên tục, các bảng biểu bằng hình ảnh và các công cụ kiểm lỗi được dán khắp nơi để đảm bảo chất lượng và độ tin cậy, còn các tài xế xe tải nắm được vai trò của mình trong việc giao nhận với những yêu cầu khắt khe về thời hạn, đồng thời với việc tham gia kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Do có sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhà cung cấp, nhà vận chuyển và các nhà máy, người ta có thể điều khiển nhịp nhàng dòng chảy của các linh kiện giao đến nhà máy và các công-ten-nơ rỗng trả lại thông qua bãi tách hàng. Cơ bản là trao đổi một – đối – một giữa các thùng chứa rỗng và các công-ten-nơ rỗng trả lại. Toyota đã nỗ lực trong việc sắp xếp kế hoạch cho nhà máy lắp ráp, nhờ đó cân đối được việc giao nhận trong toàn mạng lưới.

c) Con người

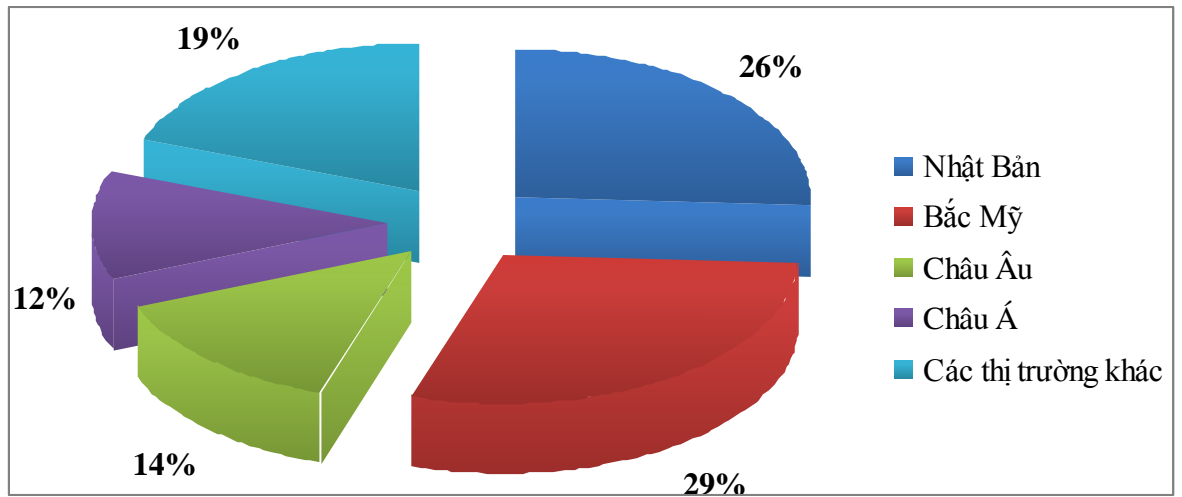
Bất kỳ ai tại Toyota khi nói về hệ thống sản xuất Toyota đều đề cao tầm quan trọng của tinh thần tập thể. Tất cả cơ cấu ở đó là dùng để hỗ trợ cho nhóm làm việc thực hiện các công việc mang lại giá trị gia tăng. Nhưng nhóm làm việc không làm tăng giá trị, mà chính là các cá nhân. Toyota đã thiết lập một sự cân bằng tuyệt hảo giữa công việc cá nhân và công việc theo nhóm cũng như giữa thành tích cá nhân và hiệu quả của tập thể. Mặc dù tinh thần tập thể là quan trọng, nhưng tập hợp mọi người làm việc chung một nhóm sẽ không đủ bù đắp nếu thiếu đi sự vượt trội của một cá nhân hay thiếu sự am hiểu cá nhân đối với hệ thống của Toyota. Các cá nhân làm việc xuất sắc được đòi hỏi bù đắp cho tập thể. Điều này lý giải tại sao Toyota lại bỏ ra nhiều công sức để tìm kiếm và sàng lọc nhiều nhân viên tiềm năng. Họ muốn có được nhân sự tốt để có thể giao quyền làm việc trong nhóm. Khi Toyota chọn ra được một từ hàng trăm người xin việc sau nhiều tháng, họ sẽ gửi đi một

thông điệp trong đó nêu rõ những khả năng và khí chất quan trọng đối với một cá nhân. Người ta sẽ bỏ ra nhiều năm để từng cá nhân phát triển sâu rộng kiến thức kỹ thuật, các kỹ năng làm việc. Một sự am hiểu gần như tự nhiên về những triết lý của công ty sẽ nói lên tầm quan trọng của cá nhân đó trong hệ thống của Toyota. Chính yếu tố con người tạo nên văn hóa công ty khiến khó có công ty nào có thể bắt chước phương thức sản xuất Toyota một cách hoàn hảo.

3.2. Chiến lược phát triển của Toyota cho từng mảng thị trường

Toyota luôn hướng tới việc đáp ứng nhu cầu của từng đất nước và khu vực. Theo đó, chiến dịch sản phẩm cơ bản từ 2000 đến nay của Toyota là cung cấp mọi loại xe cho tất cả các nước, tất cả các khu vực. Tính đến năm 2009 Toyota đã hình thành nên một mạng lưới toàn cầu với 11 trung tâm nghiên cứu phát triển, 75 trung tâm sản xuất tại Nhật Bản và nước ngoài; mạng lưới bán hàng đã có mặt tại hơn 170 nước và vùng miền. Tuy nhiên, giữa những điều kiện thị trường ô tô khắc nghiệt như ngày nay, việc mở rộng theo cách thức này trở nên khó khăn hơn trong khi Toyota vẫn phải thực hiện vai trò của mình như một nhà sản xuất ô tô góp phần vào một xã hội phong phú, tăng trưởng kinh tế và tương lai môi trường của trái đất. Vì vậy, trong thời gian tới Toyota phải xác định nơi nó muốn cạnh tranh và những vùng cần có những bước đi cẩn thận.

Hiện nay, Toyota đã xây dựng chiến lược riêng dành cho mỗi mảng thị trường lớn trên thế giới: với các nước đang phát triển (đặc biệt là Trung Quốc) cạnh tranh bằng chiến lược giá, thị trường nội địa tập trung vào chất lượng sản phẩm, thị trường Bắc Mỹ phát triển theo hướng tự cung tự cấp, thị trường Châu Âu sử dụng lợi thế của dòng xe nhiên liệu sạch.



Hình 2.1. Tỷ trọng doanh thu theo vùng của Toyota trong năm tài chính 2009⁵

a) Chiến lược mở rộng thị phần tại các thị trường đang phát triển để thu lợi nhuận

Đây là chiến lược được Toyota đặt lên hàng đầu trong thời điểm lập báo cáo thường niên năm tài chính 2009 (kết thúc ngày 31/3/2009). Trung quốc và các quốc gia mới nổi tại châu Á, Trung và Nam Mỹ hứa hẹn trở thành động lực quan trọng cho sự tăng trưởng trong tương lai của Toyota. Đặc biệt, thị trường Trung Quốc có tiềm năng phát triển tương đương thị trường Mỹ. Toyota đang trong quá trình hình thành một mô hình giúp các kỹ sư chế tạo nhìn nhận vấn đề theo con mắt của khách hàng. Đối với những nước châu Á còn lại cũng như Nam Mỹ và những vùng khác, vẫn còn có những vùng mà thị phần của Toyota rất thấp trong khi nhu cầu thì ngày càng tăng. Sản phẩm chiến lược là những chiếc xe chất lượng cao, giá hợp lý. Toyota cũng sẽ phát triển những sản phẩm IMV như những mô hình chiến lược quan trọng.

b) Những thay đổi và đặc trưng sản xuất hướng về khách hàng tại thị trường Nhật Bản

Tại Nhật Bản, doanh số bán hàng kể cả xe mới và cũ đạt tổng số 12 triệu chiếc năm tài chính 2009. Trong đó xe mới đóng góp xấp xỉ 3 triệu chiếc. Trong khi đó 75 triệu xe được đăng ký tại Nhật Bản trong năm tài chính 2009. Điều này cho thấy Toyota vẫn còn rất nhiều cơ hội phát triển trong nước. Để có thể khai thác tối đa

⁵ Báo cáo thường niên năm tài chính 2009 của Toyota.

cũng cơ hội này, chiến lược phát triển của Toyota tập trung vào những biến đổi và đặc trưng sản xuất hướng về khách hàng.

Sự nhận thức về môi trường của khách hàng Nhật đang ngày càng gia tăng. Chính phủ Nhật đẩy mạnh thực hiện các chương trình nhằm thay thế những dòng xe cũ và tăng nhu cầu sử dụng dòng xe thân thiện môi trường. Toàn ngành sản xuất ô tô Nhật cũng nhấn mạnh vấn đề môi trường và năng lượng. Từ thực tế như vậy Toyota tiếp tục đẩy mạnh việc quảng cáo chiếc Prius và các dòng xe hybrid khác.

Thêm vào đó công ty dự định phát triển những ý tưởng mới phù hợp với nhu cầu tiềm năng của khách hàng và tái cấu trúc những sản phẩm của mình để có thể tạo nên những chiếc xe thực sự đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Bắc Mỹ là một thị trường cực kì quan trọng đối với Toyota. Chiến lược trong thời gian tới của Toyota tại Bắc Mỹ là đẩy mạnh xây dựng mạng lưới các cơ quan nghiên cứu phát triển và các nhà máy sản xuất đáp ứng đủ nhu cầu khu vực.

Châu Âu có nhiều nhà sản xuất xe hơi truyền thống lớn thống lĩnh thị trường khu vực. Đối với Toyota, cách tốt nhất để tiếp cận thị trường này không chỉ đơn giản là bán nhiều xe hơn hoặc tăng thị phần mà phải hình thành được thương hiệu với những sự khác biệt hóa. Châu Âu là một thị trường quan trọng đối với Toyota. Với những quy tắc môi trường được quản lý gắt gao, Toyota dự định khai thác kỹ thuật hybrid kết hợp với các hoạt động nhằm củng cố hình ảnh của mình trên thị trường.

Đánh giá:

Với phương thức sản xuất hình thành trong suốt quá trình hoạt động lâu dài, Toyota sở hữu một giá trị nội tại bền vững. Văn hóa công ty cũng là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên giá trị công ty. Tuy nhiên trong những năm gần đây sự phát triển quá nhanh chóng của công ty, mở rộng quy mô với tốc độ quá lớn khiến công ty phải đối mặt với những vấn đề về chất lượng. Hiện nay, sau một loạt các vụ thu hồi xe, Toyota đã thay đổi chiến lược trung hạn của mình từ tập trung thống lĩnh thị trường sang nâng cao chất lượng sản phẩm. Nâng cao niềm tin chất lượng sản phẩm, khôi phục danh dự của thương hiệu sẽ là nhiệm vụ quan trọng nhất của Toyota trong năm 2010. Nếu thực hiện tốt nhiệm vụ này, Toyota có cơ hội phát triển hơn nữa và thu lợi nhuận không hề thua kém từ lợi thế người dẫn đầu.

III. Thực trạng chiến lược kinh doanh của công ty Toyota Motor Việt Nam

1. Tổng quan về công ty Toyota Motor Việt Nam

1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty ô tô TOYOTA Việt Nam (TMV) được thành lập tại Việt Nam từ tháng 9 năm 1995, theo Giấy phép đầu tư số 1367/GP ngày 05/9/1995 do Bộ Kế hoạch và Đầu tư cấp và chính thức đi vào hoạt động kể từ tháng 10 năm 1996.

Về hình thức, Toyota là công ty liên doanh giữa 3 đối tác: Tập đoàn ô tô Toyota Nhật Bản, Tổng công ty Máy động lực và Máy nông nghiệp Việt Nam và Công ty KUO của Singapo với tổng số vốn pháp định là 49, 14 triệu USD. Hoạt động chủ yếu của Công ty là sản xuất, lắp ráp, kinh doanh ô tô, cung ứng phụ tùng ô tô tại Việt Nam và xuất khẩu linh kiện sản xuất tại Việt Nam ra nước ngoài. Ngay sau khi nhận được giấy phép đầu tư tháng 9/1995, tháng 10/1996, Toyota Việt Nam đã chính thức đi vào hoạt động sau khi tiến hành công việc khảo sát, khởi công xây dựng nhà máy đặt tại thị xã Phúc Yên, tỉnh Vĩnh Phúc. Mở đầu bằng việc giới thiệu ra thị trường sản phẩm xe Hiace vào cuối năm 1996, đến nay sau hơn 10 năm hoạt động, Công ty đã phát triển thêm 5 dòng xe mới hiện đại, sang trọng, tiện nghi với chất lượng vượt trội. Sự xuất hiện lần lượt của các dòng xe Camry, Corolla, Alltis, Zace, Land Cruiser, Vios tiếp sau xe Hiace đã chứng tỏ sự lớn mạnh không ngừng của Toyota Việt Nam. Khởi đầu với sản lượng sản xuất 50 xe/tháng, đến nay, sản lượng của Công ty đã tăng trên 2000 xe/tháng. Và giờ đây, Công ty có thể tự hào thông báo, Công ty đã đạt được kỷ lục về sản lượng sản xuất và doanh số bán cộng dồn 50.000 xe vào cuối tháng 6/2005. Từ năm 2006 đến hết năm 2009, công suất mỗi năm đạt hơn 20.000 xe. Trong năm 2009, công ty đã bán được 30.109 xe. Trung tâm Xuất khẩu phụ tùng ô tô của Công ty cũng đạt kết quả rất lớn với giá trị xuất khẩu 15 triệu USD sau 1 năm hoạt động. Đây thực sự là cột mốc quan trọng đánh dấu sự trưởng thành của Toyota cả về số lượng và chất lượng. Hiện nay, Toyota là nhà sản xuất xe hơi số 1 Việt Nam, với nhiều loại xe được ưa chuộng nhất, vượt xa nhiều đối thủ khác (Toyota 70%, Công ty máy động lực và máy nông nghiệp VEMA 20% và Kuo 10%). Tính đến tháng 6 năm 2010, tổng số nhân viên

của TMV lên số 1400 lao động (cả lao động thời vụ), sản xuất ra những dòng sản phẩm chính như: Hiace, Corolla, Camry, Innova, Land Cruiser, Vios...

Bảng số 2.4. Tình hình sản xuất và tiêu thụ theo từng loại xe của TMV năm 2009(1/2009-12/2009) & 2010(1/2009-10/2010)⁶. Đơn vị: chiếc.

Loại xe	Tiêu thụ 2009	Tiêu thụ 2010
Landcruiser	67	52
Fortuner	5877	4964
Innova	8475	5769
Vios	5141	4754
Corolla	6468	4566
Camry 3.5Q	278	187
Camry 2.4G	1750	1918
Hiace	1281	1156
Hilux	772	945
Tổng số	30.109	24.311

⁶ Nguồn: Hiệp hội các nhà sản xuất Ô tô Việt Nam (VAMA)

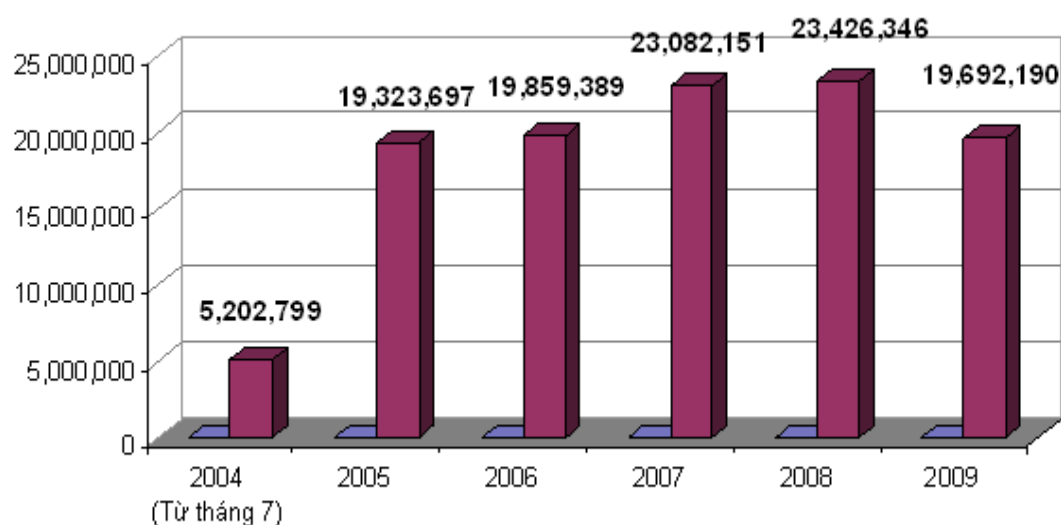
Bảng số 2.5. So sánh thị phần của TMV năm 2009 với năm 2008⁷

	Năm 2009		Năm 2008		Tăng trưởng	
	Chiếc	%	Chiếc	%	Chi ếc	%
Mekong	616	0.5	1.622	1.4	(10 06)	- 62
VMC	784	0.7	522	0.5	262	50
GM Daewoo	14.200	11. 9	11.036	9.9	316 4	29
Vinastar	3.666	3.1	2.925	2.6	741	25
Mercedes-Benz Vietnam	3.399	2.8	2.118	1.9	128 1	60
Visuco	2.669	2.2	3.001	2.7	(33 2)	-11
Toyota	30.110	25. 2	24.502	21. 9	560 8	23
Isuzu	2.997	2.5	3.385	3.0	(38 8)	-11
Ford	8.286	6.9	6.473	5.8	181 3	28
Hino	2.199	1.8	2.690	2.4	(49 1)	-18
SAMCO	482	0.4	468	0.4	14	3
Truong Hai	21.617	18.	17.693	15.	392	22

⁷ Nguồn: Hiệp hội các nhà sản xuất Ô tô Việt Nam (VAMA)

		1		8	4	
Vinacomin- Vinacoal	256	0.2	385	0.3	(12 9)	-34
Vinaxuki	8.680	7.3	8.070	7.2	610	8
Honda	4.215	3.5	5.909	5.3	(16 94)	-29
Vinamotor	15.284	12. 8	21.147	18. 9	(58 63)	-28
Tổng số	119.46 0	100	111.94 6	100	751 4	7

Giá trị kim ngạch xuất khẩu phụ tùng của TMV



Đ/v tính: USD

Hình số 2.1. Biểu đồ kim ngạch xuất khẩu phụ tùng ô tô tính đến hết năm 2009⁸

1.2. Nhiệm vụ hoạt động (Mission Statement)

Cũng giống như các công ty nước ngoài khác, trong quá trình hoạt động tại Việt Nam, TMV đã đề ra những nhiệm vụ chủ yếu để phân đầu thực hiện như sau:

⁸ Nguồn: <http://toyota.com.vn>

** Nỗ lực để mang lại sự hài lòng tuyệt đối cho khách hàng*

** Phấn đấu trở thành một công dân tốt với nhiều đóng góp xã hội để nâng cao chất lượng cuộc sống*

** Mang lại những đóng góp thiết thực cho sự phát triển của nền công nghiệp trong nước*

** Bổ sung kiến thức, nâng cao chất lượng đào tạo ngang tầm quốc tế, đồng thời xây dựng cuộc sống tốt đẹp hơn cho các nhân viên Việt Nam làm việc tại Toyota*

** Phát triển công ty ngày càng lớn mạnh lâu dài và bền vững ở Việt Nam*

Nhìn vào những điểm trên, có thể thấy những nhiệm vụ trên mà TMV vạch có sự nhất quán với nhiệm vụ chung mà tập đoàn Toyota luôn hướng tới ở 3 nhóm đối tượng chính: khách hàng, xã hội và nội bộ công ty.

Có thể nói, những tuyên bố của TMV đã đạt được sự cân bằng, hài hoà giữa trách nhiệm Công ty và trách nhiệm Xã hội; giữa nhiệm vụ tập đoàn và nhiệm vụ công dân. Các nhiệm vụ này thể hiện gắn kết giữa mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu Kinh tế - Xã hội mà TMV cam kết trong dài hạn.

Thông qua những tuyên bố trên, ngay từ đầu TMV đã thu hút được sự chú ý của tất cả các nhóm đối tượng có liên quan, với cảm nhận về một công ty có trách nhiệm, có uy tín, hoạt động trên tinh thần nghiêm túc, cầu tiến và phát triển bền vững. Đó cũng là một cách gián tiếp quảng bá cho thương hiệu Toyota.

1.3. Tầm nhìn dài hạn (Vision)

Ngay từ khi bắt đầu hoạt động tại Việt Nam, TMV đã xác định được tầm nhìn dài hạn cho công ty của mình, đó là: Phấn đấu nỗ lực để trở thành công ty dẫn đầu thị trường Việt Nam về sản xuất và kinh doanh xe hơi.

“Dẫn đầu thị trường” là mục tiêu chung cao nhất tạo động lực cho toàn bộ cán bộ và nhân viên của TMV phấn đấu nỗ lực để đạt được. Nhờ vậy mà các nguồn lực bên trong của công ty được huy động và tận dụng triệt để. Đối với môi trường bên ngoài, mục tiêu của TMV là sự khẳng định của một thương hiệu toàn cầu tại thị trường Việt Nam đối với các đối thủ cạnh tranh khác.

Trên thực tế, đây là mục tiêu hoàn toàn khả thi dựa trên những tiềm lực hiện có của TMV cũng như tương quan lực lượng với các đối thủ cạnh tranh. TMV xuất hiện từ rất sớm tại thị trường Việt Nam và việc thiết lập sản xuất cũng như xây dựng thương hiệu của công ty là cơ sở thuận lợi giúp công ty tiến tới mục tiêu dẫn đầu.

2. Thực trạng hoạch định và thực thi chiến lược sản xuất kinh doanh công ty Toyota Motor Việt Nam

2.1. Hoạch định chiến lược

Giai đoạn 2010-2020 được coi là một giai đoạn khó khăn, không chỉ cho các ngành sản xuất nói chung và còn cho ngành công nghiệp lắp ráp ô tô còn non trẻ của Việt Nam nói riêng. Đây là giai đoạn mà Chính phủ Việt Nam thực hiện cam kết cắt giảm thuế khi gia nhập WTO. Theo cam kết CEPT, thuế nhập khẩu xe ô tô nguyên chiếc giảm dần xuống 60% vào năm 2013 và xuống 0% vào năm 2018, đồng nghĩa với việc giá xe nhập khẩu sẽ giảm dần và đi ngang từ năm 2018. Như vậy sản xuất ô tô trong nước sẽ phải cạnh tranh hết sức quyết liệt với xe nhập khẩu nguyên chiếc. Phân tích lộ trình giảm thuế nhập khẩu ô tô mà Việt Nam đã cam kết, sẽ có 2 khả năng xảy ra đối với sản xuất lắp ráp trong nước:

Một là, nếu Nhà nước có chính sách ưu tiên cho dòng xe chiến lược, dòng xe này sẽ tăng nhanh doanh số bán, đủ để mở rộng đầu tư phát triển công nghiệp phụ trợ, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, hạ giá thành sản xuất và nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm. Nhờ đó, đến năm 2018, dòng xe chiến lược sản xuất lắp ráp trong nước có thể cạnh tranh được với xe nguyên chiếc nhập khẩu, giúp ngành công nghiệp phụ trợ có thể tồn tại và phát triển sau khi thị trường mở cửa hoàn toàn.

Khả năng thứ 2 sẽ xảy ra khi chính sách của Nhà nước không xác định rõ ưu tiên cho dòng xe chiến lược. Thị trường Việt Nam có quy mô nhỏ nhưng có rất nhiều dòng xe, sản lượng và doanh số của từng dòng xe sẽ rất nhỏ và phân tán, kết quả là không dòng xe nào đạt được số lượng đủ lớn cho việc nội địa hóa để hạ giá thành. Hệ quả là, trong thời gian ngắn từ nay đến 2018, các dòng xe sản xuất trong nước không cạnh tranh nổi với xe nhập khẩu nguyên chiếc và Việt Nam không những không phát triển được công nghiệp ô tô và công nghiệp phụ trợ mà còn gia tăng

thâm hụt thương mại (theo dự tính của Bộ Công Thương, kim ngạch nhập khẩu ô tô năm 2025⁹ có thể lên tới 12 tỷ USD).

Và TMV cũng đã hoạch định riêng cho mình những chiến lược rất cụ thể để kịp thời điều chỉnh cho những thay đổi này.

Trước hết, TMV cho rằng dòng xe 6-9 chỗ là dòng xe chiến lược tại Việt Nam. Ngoài các lý do dễ thấy như đây là dòng xe phù hợp cho gia đình, ít bị cạnh tranh hơn so với xe 1-5 chỗ (hiện rất nhiều nước đã tập trung sản xuất xe 1-5 chỗ hoặc bán tải, chỉ riêng Indonesia tập trung cho dòng xe 6-9 chỗ); đã và đang được ưu đãi về thuế (mức thuế thường thấp hơn so với dòng xe 1-5 chỗ)...., còn một lý do sâu xa hơn. Hiện nay, sản phẩm chủ lực chiếm tỷ trọng cao nhất của TMV là dòng sản phẩm 6-9 chỗ: Innova. Đây cũng là sản phẩm bán chạy nhất tại thị trường Việt Nam trong thời gian qua (15.000 xe/ năm).

Đưa ra 3 yếu tố cơ bản để phát triển dòng xe chiến lược (phù hợp với thị hiếu của khách hàng, có chính sách khuyến khích ổn định, lâu dài và có công nghiệp phụ trợ đủ mạnh) TMV cũng ngầm chứng minh rằng, dòng xe như Innova là phù hợp nhất để Chính phủ ưu tiên phát triển. Được biết, hiện Innova có tỉ lệ nội địa hóa (NĐH) cao nhất, đạt 37%. Công ty cũng đã xây dựng kế hoạch 4 bước để nâng cao tỉ lệ NĐH Innova, đạt 50 - 60% vào năm 2018 (với số lượng bán ra tương ứng khoảng 50.000 xe/năm), đủ sức cạnh tranh với xe nhập khẩu.

Thời gian qua, những thay đổi về thuế trước bạ và thuế tiêu thụ đặc biệt đã khiến cho dòng xe 6-9 chỗ không còn được ưu đãi nữa. Hiện doanh số bán của dòng xe 6-9 chỗ bị sụt giảm nghiêm trọng, các kế hoạch đầu tư kinh doanh dài hạn, nhất là kế hoạch nội địa hóa cho dòng xe chiến lược của Toyota.

Bên cạnh hoạch định phát triển dòng xe chiến lược, TMV đã và đang hướng tới tiêu chí “Dịch vụ sau bán hàng hoàn hảo” nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng bằng các hoạt động cụ thể. Theo thống kê của các doanh nghiệp ô tô Việt Nam, lượng xe vào các trạm dịch vụ trong những năm gần đây tăng từ 25%-30%/ năm. Không chỉ có xe mới của các doanh nghiệp sản xuất lắp ráp trong nước mới vào các trạm dịch vụ chính hãng mà ngay cả xe cũ, xe nhập khẩu cũng đến đây để được

⁹ Nguồn: <http://dantri.com.vn/c111/s111-324246/toi-hau-thu-cua-toyota-viet-nam.htm>

hưởng sự chăm sóc. Riêng Toyota Việt Nam, năm 2009 có hơn 500.000 lượt xe vào làm dịch vụ, còn trong 8 tháng đầu năm 2010, các trạm dịch vụ của Toyota đã đón 389.915 lượt xe vào làm dịch vụ, tăng 17% so với cùng kỳ năm 2009. Hầu hết các xưởng dịch vụ thời gian qua đã mở rộng mặt bằng, đầu tư thêm nhiều máy móc trang thiết bị, đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng lực bảo hành sửa chữa ô tô. Theo nhận xét của các chuyên gia thì năng lực bảo hành bảo dưỡng ô tô tại Việt Nam hiện chỉ đạt mức trung bình so với thế giới. Các hãng xe chỉ có các dịch vụ tại thành phố lớn như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Hải Phòng, Vinh... còn các tỉnh khác thì không có. Vì vậy mỗi khi khách hàng mua xe bị sự cố lại phải về các thành phố lớn để sửa chữa, gây tốn kém và thiệt hại lớn cho khách hàng. Nhược điểm lớn nhất trong hệ thống bảo hành bảo dưỡng ô tô tại Việt Nam hiện nay theo đánh giá của các khách hàng là giá phụ tùng thay thế rất cao. Giá xe tại Việt Nam đắt gấp 2-3 lần nước ngoài và phụ tùng thay thế cũng thuộc vào loại đắt nhất thế giới. Bên cạnh đó, nhiều hãng phụ tùng thay thế còn thiếu phổ biến vì vậy khi xe hỏng chi phí rất cao. Một vấn đề là giá bán phụ tùng linh kiện mỗi đại lý một khác. Các đại lý giải thích là phụ tùng chính hãng đắt hơn phụ tùng mua trôi nổi, rồi cùng loại phụ tùng nhưng mã hàng khác nhau giá khác nhau.... Nhiều khách hàng đã bức xúc về vấn đề này và cho rằng nhà sản xuất đã không đưa ra một giá bán thống nhất để các đại lý thực hiện khiến cho quyền lợi của họ bị xâm phạm. Với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường ô tô Việt Nam đã tạo nên nhu cầu rất lớn về dịch vụ sau bán hàng, đặc biệt dịch vụ về sửa chữa thân xe và sơn với mức tăng trưởng trên 35% hàng năm, đây là động lực cho TMV và các đại lý phải không ngừng nỗ lực nâng cao và phát triển các dịch vụ sau bán hàng trong thời gian tới.

2.2. Thực thi chiến lược

Toyota là nhà tiên phong trong sản xuất ô tô ở Việt Nam. Với việc đưa dây chuyền sản xuất chi tiết thân xe vào hoạt động từ tháng 3 năm 2003, TMV là công ty đầu tiên trong các liên doanh ô tô Việt Nam áp dụng tất cả 4 quy trình sản xuất tiêu chuẩn cho một nhà máy sản xuất ô tô bao gồm dập, hàn, sơn và lắp ráp. Qua việc nâng cao năng lực sản xuất tại Việt Nam, TMV thể hiện sự tin tưởng vào khả năng sản xuất những chiếc xe có chất lượng tốt nhất.

2.2.1. Hệ thống sản xuất

Giống như tất cả các chi nhánh của Toyota, TMV đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng cao cho tất cả các sản phẩm do mình sản xuất và bán ra. Với lịch sử trên 30 năm, "Hệ thống Sản xuất Toyota" đã được nhiều công ty áp dụng ở các nước khác nhau trên toàn thế giới nhằm tối ưu hóa năng suất và chất lượng. Đến lượt mình, TMV cũng áp dụng những yếu tố ưu việt từ hệ thống sản xuất của tập đoàn Toyota: JIT, JIDOKA, KAIZEN và NỘI ĐỊA HÓA.

a) JIT (Just In Time - đúng lúc / kịp thời)

JIT là hệ thống nhằm giảm tối thiểu tính không hiệu quả với việc cung cấp chính xác những chi tiết cần thiết cho mỗi công đoạn sản xuất.

b) JIDOKA

JIDOKA là một hệ thống sản xuất tự điều chỉnh nhằm duy trì chất lượng cao bằng cách yêu cầu mỗi người công nhân là một giám sát viên trong khi thực hiện những nhiệm vụ lắp ráp của họ.

c) KAIZEN

KAIZEN là triết lý "Cải tiến không ngừng" nhằm khuyến khích tất cả mọi thành viên của công ty luôn phấn đấu vì năng suất và chất lượng cao nhất. Các công nghệ tiên tiến thường xuyên được đưa vào sử dụng tại TMV, kể cả công nghệ sơn nhúng tĩnh điện âm cực, đảm bảo cho lớp sơn hoàn thiện có chất lượng cao nhất, và những ưu việt khác như băng chuyền trên cao nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc lắp ráp và giảm sự mệt mỏi cho công nhân bằng cách duy trì dây chuyền lắp ráp ở độ cao tối ưu cho mỗi một thao tác. TMV luôn nâng cao năng suất của mình bằng cách sử dụng một Hệ thống sản xuất được tối ưu hóa trong những điều kiện sản xuất tại Toyota.

Từ tháng 1 năm 2002, TMV đã áp dụng "Hệ thống đề xuất ý kiến" (Suggestion System) để khuyến khích và đẩy mạnh hơn nữa các tính sáng tạo của các cá nhân nói riêng và hoạt động cải tiến nói chung của bộ phận sản xuất. Bất kể ai có một ý tưởng hay đều có thể sử dụng mẫu Phiếu Đề xuất Ý kiến để trình bày ý tưởng. Các ý tưởng đề xuất sẽ được xem xét. Những đề

xuất hay sẽ được nghiên cứu để áp dụng thực hiện. Trên thực tế, một số đề xuất đã được TMV áp dụng trên dây chuyền sản xuất một cách có hiệu quả.

d) NỘI ĐỊA HOÁ

TMV là công ty đi đầu trong việc thực hiện quá trình nội địa hoá tại Việt Nam. Nội địa hoá được thể hiện qua việc TMV tích cực phát triển mạng lưới các nhà cung cấp phụ tùng trong nước để hoàn tất. Bên cạnh việc giới thiệu dự án 100% vốn nước ngoài Denso Việt Nam sản xuất linh kiện phụ tùng ô tô để xuất khẩu tại khu công nghiệp Thăng Long- Hà Nội, tháng 3 năm 2003, TMV khai trương nhà máy sản xuất chi tiết thân xe ô tô đầu tiên tại Việt Nam. Tính đến nay, TMV đã có 11 nhà cung cấp phụ tùng trong nước và hiện đang có kế hoạch mở rộng hơn nữa.

Để có thể xuất xưởng một chiếc xe hoàn chỉnh, trung bình TMV cần đến 400 phụ tùng các loại. Chính sách nội địa hoá và phân công lao động theo hướng chuyên môn hoá sản xuất của TMV là vô cùng cần thiết vì nó giúp TMV rút ngắn thời gian sản xuất. Bằng cách này, các công ty vệ tinh của Toyota luôn bám sát tình hình sản xuất của TMV và cung cấp nguồn phụ tùng cần thiết cho hoạt động sản xuất đúng lúc. Ngược lại, TMV cũng đặt ra các yêu cầu đối với các công ty vệ tinh cung cấp phụ tùng của mình và thường xuyên giám sát để đảm bảo tiêu chuẩn cần thiết. Mỗi quan hệ chặt chẽ đó giúp hoạt động sản xuất diễn ra nhịp nhàng và TMV luôn chủ động được nguồn cung phụ tùng quan trọng.

Trên thực tế, đối với các công ty vệ tinh của TMV, không phải tất cả các phụ tùng đều có thể được sản xuất trong nước. Ở nhiều nhóm phụ tùng, các công ty này nhập khẩu từ các công ty thành viên trong khối ASEAN (Ví dụ như Toyota Thái Lan hay Toyota Indonesia...) Như vậy, tỷ lệ nội địa hoá ở đây được tính theo nội dung cam kết của Việt Nam với ASEAN trong khuôn khổ AFTA.

2.2.2. Chiến lược cấp công ty

a) Chiến lược hội nhập dọc

Như đã nêu ở trên, công ty Toyota không sản xuất và tự cung ứng mọi linh kiện trong chiếc xe hơi; họ cũng phải làm việc với các nhà cung cấp bên

ngoài và phải giải quyết các vấn đề về chuỗi cung ứng. Việt Nam cũng là quốc gia mà Toyota chọn làm một mắt xích trong chuỗi cung ứng của mình.

Năm 2005, TMV có hai sự lựa chọn ở Việt Nam: hoặc là kêu gọi đầu tư nhằm sản xuất van tuần hoàn xả khí với chất lượng đáp ứng được chuẩn mực, áp dụng trong hệ thống của tập đoàn Toyota trên toàn cầu; hoặc chỉ vẫn dừng lại ở mức nhập khẩu lắp ráp và sửa chữa xe Toyota tại thị trường nội địa tại Việt Nam. Thị trường này còn nhỏ bé, chỉ vào khoảng 40.000 xe/ năm (tức là bằng 1/20 so với Thái Lan). Và sự lựa chọn thứ hai sẽ không thể cho phép TMV đạt đến mức hiệu quả về quy mô, điều mà phương án gọi đầu tư vào Việt Nam và xuất khẩu Toyota ra bên ngoài có thể đem lại. Điều đó càng được khẳng định bằng việc TMV đã nâng mức xuất khẩu van tuần hoàn xả khí lên 20 triệu USD. Đó rõ ràng là một tín hiệu tốt lành, làm tăng số lượng đơn đặt hàng cho TMV trong tương lai.

Ngoài ra, biểu hiện rõ nhất của chiến lược hội nhập dọc là chiến lược nội địa hóa. Trước đây, nhiều chuyên gia cho rằng khi nào thị trường ô tô Việt Nam đạt đến con số xe tiêu thụ 100.000 xe/năm thì ngành công nghiệp phụ trợ mới phát triển, tỷ lệ nội địa hóa sẽ tăng lên. Toyota đã và đang tích cực mời gọi các nhà cung cấp phụ tùng của mình đến đầu tư tại Việt Nam, góp phần phát triển công nghiệp phụ trợ của Việt Nam. Cho đến nay, hệ thống các nhà cung cấp của TMV đã lên tới con số 11 bao gồm: Công ty TNHH Toyota Boshoku Hà Nội, Công ty TNHH Công nghiệp Harada, Denso Việt Nam, Toyoda Gosei Hải Phòng, Công ty Dụng cụ cơ khí xuất khẩu, Yazaki Việt Nam, Sumi-Hanel, Công ty Ấp quy GS Việt Nam và Cty Nagata Việt Nam... Ông Nobuniko Murakami, Tổng giám đốc Toyota Việt Nam, phân tích: “Nếu gia tăng lượng sản xuất tức là TMV sẽ cần thêm nhiều linh kiện, phụ tùng để sản xuất, các nhà sản xuất phụ trợ sẽ nhìn thấy tiềm năng lớn từ thị trường và họ sẽ theo chân Toyota vào đầu tư tại Việt Nam”.

Từ khi gia nhập vào thị trường Việt Nam, Toyota luôn bảo đảm cho mình một vị trí tiên phong và chiếm thị phần lớn nhất trên thị trường. Cùng với quá trình hội nhập sâu và nhanh hơn vào nền kinh tế trong một, thị trường đã xuất

hiện thêm những đối thủ nặng ký cả ở trong và ngoài nước. Để Toyota vẫn giữ được vị trí số một trên thị trường hiện nay, việc tiếp tục mở rộng đầu tư tại Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thúc đẩy nội địa hóa là quan trọng. Năm 2007, TMV đầu tư thêm 22 triệu USD, trong đó phần lớn dành cho việc tăng công suất sản xuất, cải tiến sản phẩm và nội địa hóa. Hiện nay Toyota đang chuẩn bị mở rộng nhà máy, nâng công suất từ 20.000 xe lên 30.000 xe/năm giai đoạn 2009-2011. Đồng thời, hãng cũng sẽ nâng cao tỷ lệ nội địa hóa và cải tiến dây chuyền sản xuất. Ông Murakami nhấn mạnh: “Với kế hoạch liên tục mở rộng sản xuất và gia tăng đầu tư, chúng tôi muốn khẳng định cam kết làm ăn lâu dài tại Việt Nam và đóng góp tích cực cho sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô Việt Nam”.

b) Đa dạng hóa

Ngay từ năm 2004, TMV đã mở rộng hoạt động sang lĩnh vực xuất khẩu phụ tùng tới các nước trong mạng lưới Toyota toàn cầu với thị trường xuất khẩu gồm 10 nước và vùng lãnh thổ là Thái Lan, Indonesia, Philippines, Malaysia, Ấn Độ, Argentina, Nam Phi, Venezuela, Đài Loan và Pakistan. Kim ngạch xuất khẩu phụ tùng mỗi năm của TMV đạt trung bình 20 triệu USD/năm. Việc xuất khẩu phụ tùng là một đóng góp lớn của Toyota vào việc thực hiện chiến lược phát triển ngành ô tô Việt Nam, tăng tỷ lệ nội địa hóa và mở ra một thời kỳ mới mà Việt Nam có thể tham gia vào hệ thống phân phối toàn cầu của Toyota.

2.2.3. Chiến lược cấp chức năng

a) Chiến lược bán hàng

Cũng như nhiều hãng xe hơi nước ngoài khác tại thị trường Việt Nam, TMV cũng lựa chọn kinh doanh thông qua các đại lý trong toàn quốc. Tính đến nay, trong cả nước, TMV có tất cả 12 đại lý trong đó phân bố chủ yếu tại 2 thị trường chính là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Con số này tuy không nhiều nhưng được tổ chức rất chặt chẽ đảm bảo hiệu quả cao trong hoạt động. Mỗi đại lý đều được tổ chức như những công ty riêng với đội ngũ nhân viên đảm nhiệm các nhiệm vụ thực hiện kinh doanh

- marketing và bảo dưỡng định kỳ cho khách hàng. Đặc biệt, các đại lý được quyền quyết định chính sách giá cả linh hoạt dựa trên mức giá sàn mà Công ty đã quy định. Nhờ đó, mỗi đại lý có thể tự do và linh hoạt tương đối trong việc cân đối và điều chỉnh giá cả theo mục tiêu doanh số của mình. Thước đo cuối cùng chính là lợi nhuận thu về và doanh số tăng trưởng theo từng tháng và tổng hợp cuối năm.

Có thể nói, so với cách quản lý truyền thống của các công ty Nhật Bản, đây là chính sách kinh doanh khá linh hoạt bởi nó cho phép phân quyền kinh doanh cho các đại lý dưới góc độ giá cả. Đây là cơ sở quan trọng giúp TMV luôn đạt doanh số cao trong các báo cáo kinh doanh hàng năm.

b) Chính sách quản lý nhân sự và quan hệ công chúng

Để cho các hoạt động tiến hành được suôn sẻ và thành công, TMV đã rất chú trọng đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực. Chính nhờ chính sách quản lý nhân sự hợp lý và đào tạo theo hệ thống khoa học nên số lượng nhân viên của Công ty phát triển không ngừng. Chỉ có 8 nhân viên từ những ngày đầu thành lập doanh nghiệp, cho đến nay số nhân viên của TMV đã tăng lên gần 1400 người với tuổi lao động trung bình là 28,9.

Ban lãnh đạo Công ty rất quan tâm và ưu tiên cho việc tuyển dụng nguồn nhân lực tại địa phương, nhằm tạo công ăn việc làm và cải thiện cuộc sống cũng như nâng cao kiến thức, trình độ nghề nghiệp thông qua các khoá đào tạo trong và ngoài nước. Hiện nay Công ty có 602 nhân viên cư trú tại tỉnh Vĩnh Phúc chiếm 43% trên tổng số nhân viên làm việc tại Trụ sở Phúc Yên và chiếm 60% trên tổng số nhân viên của bộ phận sản xuất.

Một trong những nhân tố quan trọng hàng đầu để củng cố và khẳng định vị trí số một của TMV là trở thành công dân tốt và phát triển hài hoà trong cộng đồng sở tại. Toyota không những bảo đảm chất lượng cao, đạt tiêu chuẩn mà còn có những đóng góp tích cực về mặt xã hội và văn hoá tại Việt Nam. TMV đã thực hiện nhiều hoạt động phong phú, đóng góp trên nhiều lĩnh vực như: giáo dục, văn hoá, thể thao, môi trường, an toàn giao thông, thực hiện tốt nghĩa vụ địa phương, tích cực tham gia phong trào đền ơn đáp nghĩa, xây dựng nhà tình nghĩa, chăm sóc phụng dưỡng Bà

mẹ Việt Nam Anh hùng, đóng góp giúp đỡ đồng bào bị thiên tai... Tính đến nay, Toyota Việt Nam đã đóng góp cho xã hội trên 50 tỷ đồng.

TMV đã thực hiện rất tốt chiến lược chiêu thị của mình, bao gồm các hoạt động chiêu thị như trưng bày sản phẩm, quảng cáo (Panô, báo, đài, game show, trò chơi ...) khuyến mãi, chiết khấu, tài trợ – tuyên truyền cổ động, bán hàng trực tiếp, tổ chức câu lạc bộ khách hàng, tham gia hội chợ chuyên ngành, trang web công ty, ... Có thể kể đến một vài hoạt động chiêu thị cụ thể như sau:

Hoạt động của Câu lạc bộ (CLB) Toyota

Hoạt động của Toyota là một chương trình được giới thiệu từ năm 1998 và thường xuyên được củng cố về nội dung và hình thức hoạt động nhằm mục đích mang lại nhiều hơn nữa các lợi ích thiết thực cho khách hàng. Hoạt động phong phú của CLB là “cầu nối” để Toyota và khách hàng của mình cùng nhau khám phá “chất lượng cuộc sống” mà xe Toyota là một phần trong cuộc sống chất lượng đó. Các hoạt động của CLB được tổ chức định kỳ, thường xuyên và là dịp các thành viên CLB gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm, thắt chặt hơn quan hệ giữa khách hàng với các đại lý, nhà sản xuất cũng như khách hàng với khách hàng. Đến nay, hoạt động này đã tạo ấn tượng tốt đối với thành viên CLB. Ngoài ra, thành viên CLB Toyota còn được hưởng một số ưu đãi của hệ thống các doanh nghiệp đối tác của chương trình CLB. Các đối tác có mặt ở hầu hết các thành phố lớn với nhiều loại hình như khách sạn, nhà hàng, các khu du lịch nghỉ mát nổi tiếng trong nước, các khu vực vui chơi giải trí, trung tâm mua sắm, trung tâm đào tạo tiếng Anh...

Tổ chức các khóa “Hướng dẫn sử dụng và chăm sóc xe”

Từ năm 2001 đến nay, nhiều khóa “hướng dẫn sử dụng và chăm sóc xe” đã được TMV tổ chức cho hàng ngàn khách hàng. Với cách thức này, cả đôi bên cùng có lợi. Với khách hàng, các khóa hướng dẫn không những giải đáp được những thắc mắc của khách hàng kể cả những vấn đề nhỏ nhất, bổ sung cho khách hàng những kiến thức cơ bản về kỹ thuật để sử dụng xe Toyota đúng cách, hướng dẫn bảo dưỡng định kỳ và tự bảo dưỡng tự kiểm tra đơn giản. Bên cạnh đó, nó còn là cơ hội giúp TMV tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng, giúp tiếp cận được khách hàng mới, giữ chân khách hàng tiềm năng và mở rộng thị phần của mình. Chiến lược này

thực sự có hiệu quả cao trong điều kiện hiện nay, nhu cầu của người dân về xe ô tô là cao nhưng hoạt động sau bán hàng của các hãng ô tô khác đều không được chu đáo như TMV.

Chương trình bảo hiểm bàn tay chuyên nghiệp - Toyota cùng chia sẻ rủi ro với khách hàng.

Chương trình bảo hiểm bàn tay chuyên nghiệp của Toyota với sự hợp tác của Công ty Bảo hiểm Bảo Minh và Công ty Bảo hiểm United Insurance (UIC) thực hiện giải quyết các vấn đề về tổn hại vật chất. Lợi ích chính của chương trình bảo hiểm này:

Đây là loại dịch vụ 24/24 giờ, nghĩa là khi chủ xe Toyota tham gia chương trình bảo hiểm này không may gặp tai nạn, rủi ro sẽ được phục vụ bất kể ngày hay đêm.

Xe của người tham gia chương trình bảo hiểm bàn tay chuyên nghiệp sẽ được sửa chữa tại bất cứ Đại lý hay Trạm Dịch vụ Ủy quyền Toyota nào theo yêu cầu của khách hàng, với đội ngũ kỹ thuật viên lành nghề và được thay thế phụ tùng chính hiệu của Toyota.

Chương trình bảo hiểm “bàn tay chuyên nghiệp” là một nỗ lực nữa của TMV nhằm cung cấp những tiện ích tốt nhất cho khách hàng. Tham gia chương trình này, khách hàng của TMV sẽ được đảm bảo phục vụ chu đáo dù có gặp bất cứ rủi ro nào cũng như được đảm bảo sự an tâm về tài chính.

Lái thử xe Toyota

Công ty ô tô Toyota Việt Nam là hãng đi tiên phong chương trình lái thử xe, tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho các chủ xe Toyota tương lai tìm hiểu và đánh giá về chiếc xe định mua.

Với mục đích giúp khách hàng có quyết định đúng đắn trước khi mua xe, chương trình lái thử xe được tổ chức cho mọi khách hàng có nhu cầu thông qua các đại lý Toyota trên toàn quốc. Thông qua lái thử, ngoài việc nhân viên bán hàng giới thiệu trực tiếp, khách hàng sẽ tự cảm nhận những ưu điểm và tiện nghi của xe. Đối với những khách hàng không thể đến phòng trưng bày, các nhân viên bán hàng sẽ đưa xe đến tận nơi làm việc hoặc tại nhà cho khách hàng đi thử xe.

Chương trình đã nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía khách hàng và được thực hiện thường xuyên tại các đại lý của Toyota trên toàn quốc.

c) Chính sách sản phẩm và sản xuất

Để thực hiện mục tiêu đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao tỷ lệ nội địa hoá và liên tục nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong nước và hướng tới xuất khẩu linh kiện sang nước ngoài, Toyota Việt Nam đã đặc biệt coi trọng việc đầu tư đổi mới công nghệ và thiết bị. Thực hiện cam kết lâu dài và cũng là động lực phát triển của công ty Toyota Việt Nam, kể từ ngày thành lập, TMV đã luôn không ngừng nâng cao tỷ lệ nội địa hóa. Với số vốn đầu tư ban đầu 49 triệu USD công ty đã đầu tư xây dựng dây chuyền sản xuất lắp ráp hiện đại với 3 trong tổng số 4 công đoạn chính trong quy trình sản xuất một chiếc xe hơi hoàn thiện đó là Hàn, Sơn và Lắp Ráp. Tháng 3 năm 2003, với việc đưa xưởng Dập chi tiết thân xe vào hoạt động, TMV đã hoàn thiện chính thức hoàn tất cả 4 công đoạn trong quy trình sản xuất xe.

Bên cạnh đó, TMV còn thực hiện sản xuất, chế tạo nhiều linh kiện, phụ tùng khác ngay tại nhà máy như: khung xe, ống dầu, ống xả...Hiện tại công ty vẫn không ngừng nghiên cứu để đưa thêm nhiều chủng loại chi tiết vào sản xuất chế tại ngay tại nhà máy TMV, góp phần nâng cao tỷ lệ nội địa hóa của công ty và góp phần vào sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô Việt Nam. Nhờ hoạt động của xưởng Dập cũng như hoạt động của mạng lưới 11 nhà cung cấp, TMV tự hào là nhà sản xuất ô tô dẫn đầu về tỷ lệ nội địa hóa đạt từ 19% đến 37% tùy theo từng mẫu xe (theo phương pháp tính giá trị của ASEAN). Đặc biệt, với những nỗ lực đưa xưởng sản xuất Khung gầm xe đầu tiên tại Việt Nam đi vào hoạt động, tỷ lệ nội địa hóa của Innova đã đạt 37%. Hiện tại TMV đang sản xuất lắp ráp 6 model xe tại Việt Nam và tất cả các model xe trên đều có linh kiện, phụ tùng nội địa với tỷ lệ nội địa ở mức cao. Trong tương lai, với sản lượng gia tăng, TMV cũng đã xây dựng kế hoạch để nâng cao tỉ lệ nội địa hóa cho các dòng sản phẩm.

Theo định hướng của Chính phủ về phát triển nền công nghiệp ô tô non trẻ và các ngành công nghiệp phụ trợ và đồng thời hướng xuất khẩu, TMV đã và đang nỗ lực hết sức mình để mời gọi thêm nhiều nhà cung cấp phụ tùng của Toyota tại nước

ngoài đầu tư vào Việt Nam. Điều này đã được minh chứng qua việc 2 công ty: Toyota Boshoku và Toyoda Gosei đã quyết định đầu tư vào 2 dự án sản xuất phụ tùng ô tô tại Việt Nam. Hai công ty này sản xuất túi khí tại khu chế xuất thuộc Khu công nghiệp Nomura Hải Phòng. Hiện tại, toàn bộ sản phẩm của hai nhà máy này sẽ xuất khẩu ra nước ngoài. Cùng với công ty Denso Việt Nam, tập đoàn Toyota đã khẳng định cam kết chiến lược kinh doanh lâu dài tại Việt Nam cũng như những nỗ lực của Toyota nhằm đóng góp cho sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam nói chung và nền kinh tế công nghiệp ô tô Việt Nam nói riêng.

Thông qua các năm TMV đã nghiên cứu và phát triển các dòng sản phẩm mới phù hợp yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Tháng 05/2005: Giới thiệu xe Zace Surf mới.

Tháng 08/2005: Thông báo giới thiệu xe Hiace hoàn toàn mới 2005 và xe Land Cruiser Mới 2005

Tháng 01/006: Chính thức giới thiệu sản phẩm hoàn toàn mới, xe 8 chỗ với tên gọi Innova - hai Nhịp Thời Đại

Tháng 09/2007: Chính thức giới thiệu chiếc Vios hoàn toàn mới.

Tháng 11/2007: Ra mắt dòng xe Camry 2007 với 2 phiên bản 2.4G và 3.5Q

Bằng việc thường xuyên thay đổi phát triển dòng sản phẩm của mình ngày một hoàn thiện hơn, đẹp hơn, sang trọng hơn, TMV đã luôn giữ được hình ảnh của mình đối với khách hàng.

Bên cạnh đó, ngay từ khi mới thâm nhập thị trường Việt Nam, TMV đã cố gắng mở rộng thị trường thông qua việc cải tiến sản phẩm và điều chỉnh giá. Năm 2003 là lần đầu tiên TMV thực hiện hoạt động này đáp lại sự mong mỏi của khách hàng. Xuất phát từ thực tế là ngành công nghiệp ô tô hiện đại không thể tách rời quy mô sản xuất lớn, TMV dự tính hoạt động này sẽ mở rộng được thị trường để ngành công nghiệp ô tô có điều kiện phát triển.

Với triết lý chiếc xe tốt hơn, giá thành hợp lý hơn và cho nhiều người hơn, TMV đã không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá sản phẩm, sản phẩm

đảm bảo tiện lợi, tin cậy, kinh tế, kiểu cách, không độc hại, giảm thiểu ô nhiễm môi trường, phù hợp với thị hiếu khách hàng.

d) Dịch vụ khách hàng

Để giúp cho khách hàng luôn hài lòng với dáng vẻ của chiếc xe Toyota mình đang sở hữu, công ty ô tô Toyota Việt Nam giới thiệu một dịch vụ: Toyota Beauty Salon - Dịch vụ chăm sóc và làm đẹp cho chiếc Toyota của bạn. Với dịch vụ này, khách hàng có thể đem xe tới các đại lý của Toyota để được làm mới nội thất (nệm ghế, thảm, trần, tapluy, cửa, bảng đồng hồ...) và ngoại thất xe (đánh bóng vỏ xe, làm sạch gương, kính và làm mới các chi tiết mạ crom, nhôm đúc...). Hơn nữa, khách hàng còn có thể làm cho chiếc xe của mình sang trọng, an toàn và khác biệt hơn hẳn khi lắp thêm các phụ kiện chính hiệu Toyota như tay nắm cửa mạ crom, ốp gương mạ crom, đèn sương mù, bộ chống trộm và khoá cửa điều khiển từ xa... Đặc biệt, nhằm củng cố quan hệ với khách hàng, TMV đã thành lập Câu lạc bộ Hội viên Toyota dành cho các khách hàng mua xe Toyota từ năm 1998 (năm 2009 được đổi tên thành câu lạc bộ khách hàng VIP Toyota). Tham gia Câu lạc bộ, các hội viên được hưởng nhiều lợi ích thiết thực về sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng cũng như nhiều chương trình khuyến mãi đặc biệt. Thêm nữa một loạt các dịch vụ bảo hành, bảo dưỡng với nỗ lực không chỉ cung cấp cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao, công ty còn luôn hướng tới dịch vụ sau bán hàng hoàn hảo kết hợp với phương châm “khách hàng là trên hết”, nhờ đó tạo nên giá trị Toyota. Sự chu đáo, tận tâm và chuyên nghiệp cùng việc không ngừng đầu tư tìm hiểu nhu cầu khách hàng đã giúp Toyota trở thành niềm tin và sự lựa chọn hàng đầu của nhiều khách hàng Việt Nam.

2.2.4. Chiến lược cạnh tranh

Theo như những phân tích hoạch định chiến lược giai đoạn 2010-2020, dòng xe đa dụng từ 6-9 chỗ được TMV xác định làm dòng xe chiến lược của Việt Nam. Đây cũng là dòng xe mà Toyota tập trung đầu tư nhằm mục đích cạnh tranh với ô tô nhập khẩu nguyên chiếc. Và Toyota đã tạo nên 1 hiện tượng khi liên tiếp đạt được doanh số kỉ lục ở dòng xe đa dụng MPV.

Đi ngược lại dòng thời gian, quân cờ chiến lược đầu tiên là xe Zace – một bàn đạp vững chắc cho thành công của Innova sau này.

a) Zace

Tháng 8/1999, Zace ra mắt lần đầu tại Việt Nam, với giá hợp lý và kết hợp nhiều tính năng hữu ích, mẫu xe Zace đã mở ra xu hướng xe đa dụng trên thị trường Việt Nam.

Ngày 3/3/2003, Toyota Việt Nam bán ra mẫu Zace mới với những cải tiến về hình thức, kiểu GL giá 23.000 USD (tăng hơn trước 1.000 USD), kiểu DX 20.000 USD. Zace GL được sơn 2 màu: tím than / ghi, đỏ nâu / ghi hồng, xanh lá cây / ghi hồng. Còn Zace DX có 2 màu: ghi và xanh đậm. Tháng 8/2004, TMV đã giới thiệu Zace Limited ra thị trường với tổng số bán giới hạn là 200 xe và đã rất thành công với mẫu xe này. Chỉ trong vòng hơn 1 tháng, toàn bộ 200 hợp đồng đã được ký (sớm hơn 2 tháng so với kế hoạch).

Trước thành công của Zace Limited, Toyota đã tung ra thị trường xe Zace Surf. TMV quyết định giới thiệu xe Zace Surf mới ra thị trường với đối tượng khách hàng tập trung chủ yếu vào khách hàng gia đình bao gồm cá nhân và các công ty tư nhân. Chỉ tiêu bán hàng tháng của Zace Surf mới là 150 xe và Zace Surf mới sẽ được bán với giá là 32.000 USD.

Sự thành công của Zace trong suốt thời gian từ 1999 – 2005 đã được tạo nên bởi nhiều yếu tố:

- Phù hợp với địa hình và đường xá Việt Nam, mở ra xu hướng dòng xe đa dụng trên thị trường Việt Nam
- Kết hợp được nhiều tính năng hữu ích.
- Giá cả hợp lý.

Đa dạng hóa dòng xe Zace với nhiều mẫu mã: Zace GL, Zace DX, Zace Limited, Zace Surf. Đặc biệt, TMV đã biết hâm nóng thị trường khi tung ra mẫu xe Zace Limited với số lượng giới hạn chỉ có 200 xe.

b) Innova

Ra mắt từ tháng 1/2006, Innova là bài học kinh nghiệm về chiến lược sản phẩm. Sau khi đạt doanh số kỷ lục cùng Zace với hơn 5.600 chiếc năm 2005, Toyota thay thế bằng một mẫu xe hiện đại, trẻ trung, mang tính toàn cầu và tích hợp nhiều tiện nghi nhưng lại có giá cao hơn không đáng là bao (29.900 USD đối với xe Innova G và 26.900 USD đối với xe Innova J).

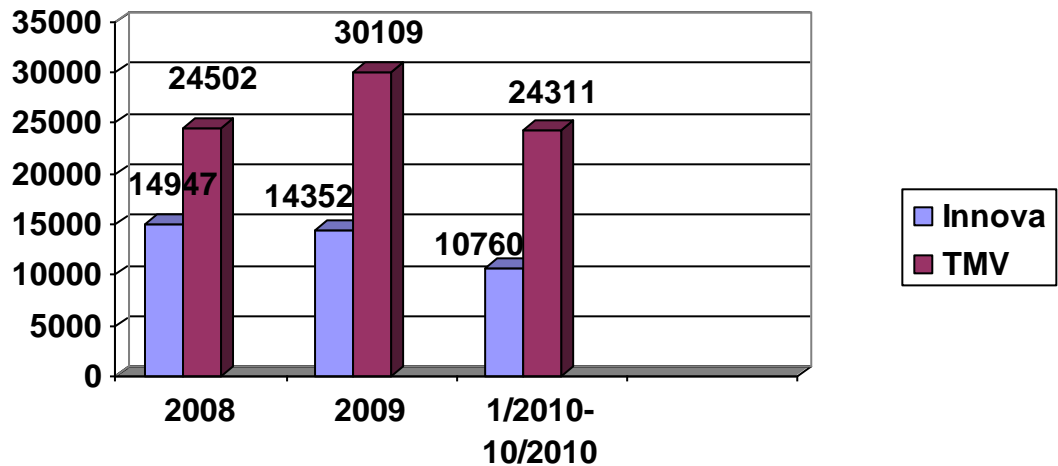
Đây là một sự làm mới hợp lý bởi Zace trở nên cũ, ít tính năng và không phổ biến ở các nước Đông Nam Á. Và điều này đã làm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng, khiến doanh số xe tăng đều mặc dù thị trường ảm đạm. Có thể thấy sự so sánh qua bảng số liệu sau:

Bảng số 2.6. So sánh thị phần của Innova với sản phẩm Toyota và sản phẩm MPV/SUV của thị trường¹⁰

	2008		2009		1/ 2010- 10/2010	
Innova(MPV/SUV)	14.947	61%	14.352	47%	10.760	44%
TMV	24.502	100%	30.109	100%	24.311	100%

	2008		2009		1/2010-10/2010	
Innova (MPV)	14.947	57.32%	8.475	53,85%	3.769	51,28%
MPV/SUV của thị trường	26.073	100%	13.761	100%	6.965	100%

¹⁰ Nguồn: Hiệp hội các nhà sản xuất Ô tô Việt Nam (VAMA)



Hình 2.2. Sơ đồ so sánh thị phần của IMV với sản phẩm của TMV giai đoạn 2008-2010.

Yếu tố tạo nên thành công của Innova

- Bàn đạp vững chắc

Trong dòng xe đa dụng MPV, Zace của Toyota đang dẫn đầu với doanh số kỉ lục: hơn 5.600 xe năm 2005. Điều đó cho thấy nhu cầu của thị trường đối với dòng xe này là rất lớn.

Trên đà thuận lợi ấy, Toyota tung ra Innova: một mẫu xe mang tính toàn cầu, đẹp, bền và tiện nghi hơn Zace nhiều lần. Bên cạnh đó, giá cả chỉ cao hơn chút. Điều đó đã kích thích người tiêu dùng: nếu như Zace chỉ có mặt tại Việt Nam, Đài Loan thì Innova là một chiếc xe toàn cầu.

Với đặc điểm là một sản phẩm có chất lượng toàn cầu, Innova không chỉ tốt ở chất lượng mà còn có kiểu dáng đẹp với phong cách trang nhã, hoàn hảo về thiết kế, tính năng hoạt động và độ an toàn cao – hoàn toàn khác biệt so với mẫu mà nó thay thế là Zace. Tuy nhiên, với giá cả gần như tương đương, TMV đã đưa ra một đòn bẩy cho khách hàng: nếu Zace là mua một được một thì với Innova sẽ là mua một nhưng được nhiều hơn nhiều lần.

- Đột phá về giá cả

Bên cạnh hình thức, tiện nghi, kỹ thuật, công nghệ, sự tiện dụng... Innova thực sự có sự đột phá về mặt giá cả. Giá của Innova được đánh giá là hợp lý đối với thị

trường nhiều nước nói chung. Và mức giá này hợp lý hơn so với giá của các loại xe cùng loại của các hãng khác đang hoạt động tại Việt Nam. Giá Innova không chỉ hợp lý mà còn được đưa ra đúng thời điểm. Với mức giá 29.900 USD đối với xe Innova G và 26.900 USD đối với xe Innova J, Innova đã hâm nóng thị trường ô tô trong nước và trở thành tâm điểm của dòng xe đa dụng. Để cạnh tranh được với Innova, những dòng xe cùng chủng loại của các hãng khác đã bắt đầu giảm giá theo trong đầu tháng 2/2006.

- Đột phá về hệ thống dịch vụ

Một trong những ưu điểm của xe Innova là hệ thống dịch vụ mà cụ thể là hệ thống các linh phụ kiện đồng bộ chính hiệu như các phụ kiện về nội, ngoại thất, đồ điện tử và các phụ kiện khác. Các phụ kiện này đều có giá cả hợp lý tạo cho người sử dụng sự tin tưởng cao hơn (đây chính là kết quả của chiến lược nội địa hóa).

Nhân xét:

TMV đã sử dụng chủ yếu 2 chiến lược đối với dòng MPV:

- Chiến lược chi phí thấp:

Đây là chiến lược TMV áp dụng với hầu như tất cả các dòng xe của mình. Tuy nhiên điểm đặc biệt ở dòng xe Innova chính là có tỷ lệ nội địa hóa cao nhất trong các dòng xe của TMV: 33% theo cách tính theo phương pháp giá trị của các nước ASEAN. Chính điều này đã khiến chiến lược chi phí thấp khi áp dụng với Innova trở nên hiệu quả hơn.

- Chiến lược khác biệt hóa.

Mặc dù trong thời điểm 2006, Zace được nhận định là một chiếc xe cũ kĩ, ít tính năng và thực chất chỉ có mặt tại Việt Nam, Đài Loan; nhưng Zace đã luôn dẫn đầu trong các xe MPV bán chạy nhất tại Việt Nam giai đoạn 1999-2005.

Đó chính là nhờ yếu tố khác biệt hóa mà TMV đã đem lại cho Zace: giá cả và kỹ thuật và tính năng: phù hợp với địa hình, đường xá Việt Nam. Khi Zace trở thành xe MPV bán chạy nhất tại Việt Nam, người tiêu dùng có lẽ đã coi Zace như 1 tiêu chuẩn trong việc chọn xe. Và một lần nữa, TMV lại đem đến cho khách hàng những khác biệt thực sự khi đem so sánh Innova với Zace: kỹ thuật và tính năng, giá cả,

thương hiệu. Nếu như Zace chỉ được biết đến ở Đài Loan và Việt Nam, thì Innova là một thương hiệu mang tính toàn cầu.

Phải nói rằng, để Innova có được doanh số bán thành công như trên, TMV đã phải nỗ lực rất nhiều. Từ tháng 7/2004, TMV đã trở thành một trong những cơ sở sản xuất và xuất khẩu phụ tùng cho xe Innova. Nhưng đến 1/2006 Innova mới được giới thiệu tại Việt Nam. Theo như ông Nobuhiko Murakami chia sẻ: TMV đã đầu tư rất nhiều để có thể giới thiệu Innova vào 1/2006 với tỉ lệ nội địa hóa là 33%, mang lại sự đột biến về giá cả và hệ thống dịch vụ. Đây là một chiến lược giúp TMV có thể mở rộng thị trường nhanh và hiệu quả.

III. Đánh giá chung về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota trên toàn cầu và Việt Nam hiện nay

1. Về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota trên toàn cầu

Với mô hình sản xuất “hoàn hảo”, chiến lược kinh doanh hiệu quả, Toyota đã và đang đạt được những thành tựu khiến cả thế giới phải kinh ngạc trên nhiều phương diện. Qua thời gian, Toyota không ngừng đạt được những tăng trưởng quan trọng về sản xuất và kinh doanh.

Chiến lược của Toyota là xây dựng dòng sản phẩm phổ thông nhưng chất lượng cao, với phương thức sản xuất JIT. Như đã nêu ở phần trên, điểm mấu chốt ở đây là khoa học về điều phối toàn bộ quy trình sản xuất theo cách thức: xe hơi chỉ được chế tạo khi cần thiết và những bộ phận cấu thành nên xe chỉ được đưa đến dây chuyền sản xuất khi có nhu cầu. Toyota là nhà sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới sử dụng phương thức sản xuất này. Điều này giúp họ thành công và trở thành thương hiệu hàng đầu. Điều đó chứng minh cho một chiến lược đúng và được thực thi có hiệu quả. Toyota đã áp dụng thành công các chiến lược giúp cho công ty khác biệt hoàn toàn trong lĩnh vực sản xuất ô tô trên toàn thế giới.

Bên cạnh đó, Toyota không ngừng nghiên cứu những sản phẩm mới phù hợp với yêu cầu của người tiêu dùng và phù hợp với nhiều tầng lớp trong xã hội. Toyota luôn nghiên cứu các dòng tiết kiệm nhiên liệu và bảo vệ môi trường. Qua đây có thể thấy được chiến lược kinh doanh cạnh tranh của Toyota khá phù hợp trong thời kinh doanh cạnh tranh như ngày nay. Hệ thống chăm sóc khách hàng của Toyota làm cho

người tiêu dùng luôn trung thành với sản phẩm của Toyota. Toyota đặt vấn đề chất lượng và tính an toàn lên hàng đầu nên sản phẩm xe ô tô của Toyota vẫn là những lựa chọn của mọi người. Với phương thức sản xuất hình thành trong suốt quá trình hoạt động lâu dài, Toyota sở hữu một giá trị nội tại bền vững. Văn hóa công ty cũng là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên giá trị công ty.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây sự phát triển quá nhanh chóng của công ty, mở rộng quy mô với tốc độ quá lớn khiến công ty phải đối mặt với những vấn đề về chất lượng. Hiện nay, sau một loạt các vụ thu hồi xe, Toyota đã thay đổi chiến lược trung hạn của mình từ tập trung thống lĩnh thị trường sang nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao niềm tin chất lượng sản phẩm, khôi phục danh dự của thương hiệu là nhiệm vụ quan trọng nhất của Toyota trong năm 2010-2011. Nếu thực hiện tốt nhiệm vụ này, Toyota có cơ hội phát triển hơn nữa và thu lợi nhuận không lồ từ lợi thế người dẫn đầu.

2. Về chiến lược kinh doanh của công ty Toyota ở Việt Nam

Với nền tảng của công ty mẹ trên thế giới, Toyota Việt Nam có rất nhiều điều kiện để phát triển tại Việt Nam. Họ đã áp dụng linh hoạt các chiến lược kinh doanh và có hiệu quả rõ rệt khi liên tục dẫn đầu thị phần tại Việt Nam.

Cam kết nội địa hoá 30% trong vòng 10 năm Toyota đã đạt được với dòng xe Innova (hiện tại 37%). Và điều này có được khi sản lượng xe Innova > 1,000 xe. Với các mẫu xe khác Toyota đã xây dựng kế hoạch tăng tỷ lệ nội địa hoá. Đây là hướng đi đúng theo quy định pháp luật và khuyến khích của thị trường Việt Nam. Chiến lược này đi cùng với chi phí thấp vì khi tăng tỷ lệ nội địa hóa, chi phí đầu vào giảm nên giá thành sẽ giảm, tiến tới phù hợp với túi tiền người dân Việt Nam, cạnh tranh được với các dòng xe hạng trung.

Với mục tiêu dẫn đầu về thị phần, Toyota liên tục đưa các chiến lược bán hàng cho các hãng xe taxi, các cửa hàng kinh doanh dịch vụ thuê xe, kết hợp với các hãng bảo hiểm cũng là một chiến lược đạt được nhiều kết quả đưa Toyota dẫn đầu về thị phần tại Việt Nam trong những năm gần đây.

CHƯƠNG III: BÀI HỌC KINH NGHIỆM TRONG VIỆC VẬN DỤNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TOYOTA MOTOR ĐỐI VỚI LẮP RÁP Ô TÔ TRONG NƯỚC

1. Bài học thứ nhất- Xây dựng một hệ thống sản xuất chuyên nghiệp

1.1. Áp dụng hệ thống sản xuất của Toyota một cách hiệu quả

Với một hệ thống sản xuất ưu việt của mình, Toyota đã ngày càng chứng tỏ được sự thành công của mình trên thị trường ô tô thế giới. Như đã nói ở trên Toyota là nhà sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới sử dụng phương thức sản xuất JIT (Just-in-time), và điều này giúp cho họ thành công và trở thành một thương hiệu hàng đầu. Thành công thực sự của Toyota không phải là tạo ra và sử dụng các thiết bị, quy trình sản xuất. Gốc rễ thành công chính là ở chỗ Toyota biết cách biến công việc của mình trước khi thực sự bắt tay vào làm trước khi bắt tay vào các thí nghiệm lớn hơn để đảm bảo các sai lầm nếu xảy ra sẽ không quá lớn.

Nhưng nhiều công ty trên thế giới đã sai lầm khi chỉ chú ý tới các công cụ và chiến thuật của Toyota. Thành công thực sự của Toyota không phải là tạo ra và sử dụng các công cụ và quy trình sản xuất. Theo đó, có bốn nguyên tắc để đảm bảo rằng những công ty muốn học tập Toyota nếu không thành công bằng họ, ít nhất cũng sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm. Bốn nguyên tắc sao chép là: quan sát trực tiếp là điều bắt buộc, các thay đổi đề ra phải luôn được coi là thử nghiệm, công nhân và người quản lý phải thử nghiệm càng nhiều càng tốt và người quản lý phải đóng vai trò huấn luyện viên. Bài học cho những công ty muốn áp dụng hệ thống sản xuất Toyota là rất quan trọng.

Nguyên tắc thứ nhất:

Quan sát trực tiếp công việc của người công nhân là rất quan trọng để tránh trường hợp có thể coi như là một thám tử phải giải quyết một tội phạm khi nó đã xảy ra. Theo nguyên tắc của Toyota, thám tử này phải quan sát xem tội phạm đó diễn ra như thế nào để có thể có ngay giải pháp khắc phục mà không tốn thời gian.

Nguyên tắc thứ hai:

Các thay đổi mà lãnh đạo muốn đưa ra phải luôn được coi là thử nghiệm. Nguyên tắc này sẽ giúp cho những người liên quan hiểu được cả ảnh hưởng của vấn đề và ảnh hưởng của giải pháp khắc phục mà không tốn thời gian.

Nguyên tắc thứ ba:

Người công nhân và quản lý phải tiến hành các thử nghiệm càng nhiều càng tốt. Toyota muốn tiến hành nhiều thí nghiệm nhỏ để học hỏi dần trước khi bắt tay vào các thí nghiệm lớn hơn để đảm bảo các sai lầm nếu có xảy ra cũng không lớn quá so mức có thể chấp nhận được.

Nguyên tắc thứ tư:

Những người quản lý chỉ đóng vai trò như các huấn luyện viên và đề cho nhân viên tiến hành các công việc cụ thể và thực hiện những thay đổi cần thiết.

Tuy nhiên, cũng cần phải khẳng định rằng nếu các doanh nghiệp ô tô Việt Nam muốn áp dụng hệ thống này thì cần phải thực sự trải nghiệm thì mới có thể thực sự hiểu biết về hệ thống này. Và nếu các doanh nghiệp áp dụng theo bốn nguyên tắc này thì chắc chắn sẽ có một sự khởi đầu tốt trong quá trình sản xuất.

1.2. Xây dựng một ngành công nghiệp phụ trợ

Từ hệ thống các công ty vệ tinh chuyên cung cấp các linh kiện và phụ tùng cho hệ thống sản xuất của TMV, chúng ta nhận thấy những lỗ hổng quá lớn trong nền sản xuất của Việt Nam. Rõ ràng, không chỉ riêng trong các ngành công nghiệp lắp ráp mà hầu như tất cả các lĩnh vực sản xuất chúng ta còn thiếu những công đoạn trung gian. Các doanh nghiệp Việt Nam chưa có chuyên môn hoá về sản xuất, phát triển manh mún, rời rạc. Thực tế, các doanh nghiệp Việt Nam từ nhỏ đến lớn còn mang nặng tư tưởng “mạnh ai nấy sống”, hoạt động thiếu sự phối hợp và phân công lao động. Chúng ta cần học tập các doanh nghiệp như TMV: từ các linh kiện, phụ tùng nhỏ nhất đều được giao cho các công ty vệ tinh gia công chế tạo theo từng công đoạn rồi được tổng hợp, lắp ráp để tạo nên thành phẩm trong thời gian nhanh nhất.

Về nguyên nhân sâu xa, điều đó phản ánh sự yếu kém của nền công nghiệp phụ trợ (supporting industry). Việc xây dựng các khâu trung gian phụ trợ là cần thiết vì

chúng không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, chi phí, cải thiện năng suất của doanh nghiệp mà còn nâng cao hiệu quả kinh tế xã hội.

1.3. Nâng cao tỷ lệ nội địa hóa

Nâng cao tỷ lệ nội địa hóa không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu của Nhà nước trong việc tạo ra những sản phẩm ô tô mang thương hiệu Việt Nam, mà còn mang lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích. Chẳng hạn, khi nhập khẩu bộ linh kiện ô tô về lắp ráp, doanh nghiệp nào có tỷ lệ nội địa hóa cao sẽ được hưởng mức thuế nhập khẩu thấp. Hơn nữa, phụ tùng, linh kiện ô tô nhập khẩu về, chúng ta không xác định được rõ giá trị thực của chúng nên thường phải trả giá cao, gây thiệt hại về kinh tế. Nếu chúng ta mua phụ tùng, linh kiện trong nước thì hiệu quả kinh tế sẽ cao hơn rất nhiều. Nghiên cứu về chiến lược kinh doanh của Toyota ở trên cho ta thấy Toyota đã chú trọng nâng cao tỷ lệ nội địa hóa. Khi đầu tư vào bất kỳ một quốc gia nào, việc sử dụng một cách tối đa các nguồn lực của quốc gia đó giúp cho Toyota nhanh chóng nâng cao tỷ lệ nội địa hóa. Tại Việt Nam, hàm lượng ASEAN và hàm lượng nội địa trong dòng xe Innova chiếm tới hơn 30%. Nhờ đó, dòng xe này có giá rất phù hợp với thu nhập của người Việt Nam. Và điều này càng được minh chứng qua vị trí đầu bảng trong việc chiếm lĩnh thị trường của dòng xe này. Điều này cho thấy việc nâng cao tỷ lệ nội địa hóa đối với ngành ô tô trong nước là quan trọng.

Để nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, các doanh nghiệp sản xuất ô tô Việt Nam cần kêu gọi thêm các nhà sản xuất linh kiện, phụ tùng ô tô nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Tốt hơn hết, mỗi doanh nghiệp nên liên kết với một hoặc một vài nhà sản xuất linh kiện phụ tùng ô tô nước ngoài. Kinh nghiệm nhiều nước trên thế giới cho thấy sự phát triển của ngành công nghiệp sản xuất linh kiện phụ tùng xe hơi có vai trò quan trọng trong phát triển công nghiệp ô tô.

Trong các nhà máy sản xuất của các công ty, cần nhanh chóng đầu tư thêm dây chuyền dập vì đây là khâu cơ bản trong sản xuất và lắp ráp ô tô, giúp nhanh chóng nâng cao tỷ lệ nội địa hóa.

2. Bài học thứ hai- Đẩy mạnh các biện pháp hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm

Đặc trưng lớn nhất của sản phẩm hàng hóa là nó được sản xuất ra nhằm thực hiện các mục tiêu đã định trước trong phương án sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác tiêu thụ sản phẩm quyết định tính hiệu quả của một quá trình sản xuất và tái sản xuất trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, tiêu thụ sản phẩm là một trong những khâu quan trọng nhất của quá trình kinh doanh. Cùng với các biện pháp kích cầu của Nhà nước, các doanh nghiệp cần có sự nỗ lực cho hoạt động tiêu thụ sản phẩm.

Có thể dễ dàng thấy rằng, Toyota Motor Việt Nam đã thực hiện rất tốt chiến dịch này. Với hình ảnh chiếc ô tô màu xanh, slogan của chiến dịch luôn là “Go green” (Hành trình xanh) đã đi sâu vào trong tiềm thức của người dân Việt Nam. Không chỉ là quảng bá cho kinh doanh, Toyota còn là một thương hiệu gắn liền với các chiến dịch bảo vệ môi trường, các phong trào mang tính chất cộng đồng và xã hội. Điều đó đã tạo nên một thương hiệu cho Toyota.

- Tăng cường công tác nghiên cứu, dự báo thị trường

Không chỉ đối với ô tô mà bất cứ sản phẩm nào cũng vậy, sản xuất phải xuất phát từ nhu cầu thì mới có khả năng tiêu thụ được. Nhu cầu về sản phẩm ô tô ngày càng tăng nhanh, đó là thuận lợi cho các doanh nghiệp ô tô nói chung nhưng muốn đẩy nhanh tốc độ, khối lượng sản phẩm tiêu thụ, các công ty cần phải tìm hiểu và phân tích kỹ thị trường để phân chia thị trường thành từng đoạn, từng loại. Trên cơ sở đó, mỗi doanh nghiệp chọn cho mình những thị trường thích hợp, có như thế mới đảm bảo sản phẩm sản xuất ra tiêu thụ được, tránh tình trạng thua lỗ bế tắc như hiện nay.

- Tăng cường công tác quảng cáo nhằm đẩy mạnh khối lượng sản phẩm tiêu thụ trong điều kiện hiện tại cho phép là vấn đề mang tính cấp bách. Mục tiêu hàng đầu của các công ty hiện nay là tìm mọi biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng, vì vậy các công ty cần chú ý đến công tác quảng cáo, giới thiệu sản phẩm. Quảng cáo được coi như một thông tin thị trường về hàng hóa dịch vụ. Quảng cáo giúp công ty giới thiệu được một cách rộng rãi cho khách hàng biết về sản phẩm của mình, các ưu điểm tiện lợi của nó cũng như uy tín, thế lực của công ty. Nhờ nghệ thuật quảng cáo mà công ty sẽ tạo ra sự hấp dẫn khách hàng, tạo ý thích và lôi cuốn khách hàng mua sản phẩm của mình.

Nhiều hình thức quảng cáo khác nhau mà các doanh nghiệp đã lựa chọn: qua các phương tiện thông tin đại chúng, qua hội nghị khách hàng... Mỗi hình thức quảng cáo có đặc điểm và tác dụng khác nhau, các công ty nên kết hợp một cách hợp lý

các phương tiện quảng cáo để có thể thông tin rộng rãi tới tất cả các khách hàng, khai thác ưu điểm của sản phẩm, đem lại hiệu quả quảng cáo cao nhất. Ngoài ra, các công ty có thể quảng cáo qua mạng Internet, đăng ký thuê bao quảng cáo trên Niên giám điện thoại.

- Thúc đẩy hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng, dịch vụ phụ tùng

Sau khi mua và sử dụng xe ô tô, khách hàng vẫn có một nhu cầu cấp thiết nữa không kém gì nhu cầu mua xe ô tô, đó là nhu cầu về dịch vụ sửa chữa ô tô. Bởi vì ô tô là một sản phẩm không nhỏ, để quá trình sử dụng bền, lâu dài nhất thiết cần đến dịch vụ bảo hành. Hơn nữa, yếu tố an toàn của xe có liên quan đến cả tính mạng con người và của cải của chính họ, vì vậy mà sự hướng dẫn sau bán hàng càng trở nên vô cùng quan trọng. Mặt khác, phụ tùng thay thế cho ô tô không đơn giản như xe đạp hay xe máy, mỗi hãng xe có một loại phụ tùng riêng mà các hãng xe khác nhau không thể lắp lẫn dùng chung được, đó là chưa kể cùng một hãng xe, một loại xe nhưng model khác nhau thì phụ tùng thay thế chưa chắc đã giống nhau. Đối với các công ty lắp ráp ô tô, dịch vụ sau bán hàng là một công cụ cạnh tranh mới và hiệu quả.

Với mục tiêu không ngừng mang tới cho khách hàng sự hài lòng cao nhất, ngay từ những ngày đầu mới thành lập, Toyota VN đã liên tục đầu tư, nâng cao chất lượng và tính chuyên nghiệp của dịch vụ sau bán hàng, đồng thời triển khai dịch vụ bảo dưỡng nhanh chóng, tiện lợi, nhằm giảm tối đa thời gian chờ đợi cho khách hàng. Mạng lưới bán hàng của Công ty gồm 23 đại lý và trạm dịch vụ uỷ quyền, hoạt động hiệu quả và đem lại sự hài lòng cao nhất cho khách hàng. 100% khách hàng khi sử dụng sản phẩm cũng như dịch vụ của Toyota đều cảm thấy hài lòng về dịch vụ bảo hành chất lượng cao, phụ tùng chính hãng, giao hàng đúng hạn, kịp thời. Đến nay, 6 dòng xe của Công ty đều giành được những thành công với số lượng khách hàng không ngừng tăng cao.

Các công ty có thể tham khảo:

- + Bán phụ tùng cho đại lý, trả trước 50%, số còn lại trả trong 6 tháng.
- + Kiểm tra xe miễn phí trong thời gian nhất định trong năm, có thể tiến hành các đợt kiểm tra tập trung.

+ Các công ty nên chuyên môn hóa các nhóm bán hàng theo chủng loại xe. Mỗi loại xe có khách hàng riêng, yêu cầu về quảng cáo tiếp thị khác nhau. Khi công ty phát triển, chuyên môn hóa nhóm bán hàng sẽ mang lại hiệu quả cao hơn, sự tập trung trong công việc tốt hơn.

3. Bài học thứ ba- Đầu tư chiều sâu vào công nghệ, đón bắt kỹ thuật tiên tiến

Cam kết phát triển bền vững tại Việt Nam được Toyota hiện thực hóa với những nỗ lực đầu tư phát triển công nghệ sản xuất tại TMV. Công ty luôn nỗ lực theo đuổi sự hoàn thiện và liên tục cải tiến các trang thiết bị, đầu tư và áp dụng công nghệ mới. Điều đó thể hiện qua việc là doanh nghiệp sản xuất ô tô đầu tiên có dây chuyền sản xuất xe hoàn chỉnh với 4 công đoạn: dập, hàn, sơn và lắp ráp. Tinh thần Kaizen- Liên tục cải tiến thấm nhuần trong toàn bộ các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Tại TMV, hoạt động Kaizen luôn được đề cao và đã thu được nhiều thành công, đặc biệt trong việc cải tiến cụm đồ gá cho dây chuyền hàn, giúp giảm đáng kể số lượng cụm đồ gá, tăng năng suất lao động và tính năng an toàn. Cải tiến này của TMV đã được các lãnh đạo tập đoàn Toyota đánh giá cao về tính hiệu quả và khả năng áp dụng tại các dây chuyền sản xuất của Toyota trên toàn cầu. Bài học về Liên tục cải tiến, đầu tư chiều sâu vào công nghệ, đón bắt kỹ thuật tiên tiến rất quan trọng đối với các doanh nghiệp.

Hiện nay, các doanh nghiệp sản xuất ô tô trong nước đang trong tình thế phải rút ngắn giai đoạn, tránh nguy cơ tụt hậu, vì vậy rất cần có sự bảo hộ, đầu tư mạnh của Nhà nước trên cơ sở những mục tiêu sản phẩm, dự án đầu tư đã được xác định. Các doanh nghiệp cũng cần phải có một chính sách và kế hoạch nêu rõ tiến độ và mục tiêu thực hiện đầu tư cho công nghệ. Trước hết, các doanh nghiệp phải tạo được nguồn vốn để phát triển khoa học công nghệ bằng các giải pháp:

- Trích 2-5% doanh số bán ra cho nghiên cứu khoa học công nghệ, đổi mới sản phẩm, chi phí này tính trong giá thành sản phẩm.
- Hình thành các tổ chức dịch vụ chuyển giao công nghệ bao gồm tài liệu thiết kế, tư vấn các bí quyết về công nghệ. Kết hợp hợp lý quá trình nghiên cứu và sản xuất đảm bảo mỗi năm có 3-5 sản phẩm mới được đưa ra thị trường.

- Ưu tiên nguồn viện trợ của nước ngoài cho phát triển khoa học công nghệ sản xuất cơ khí giao thông.

- Xây dựng chương trình hỗ trợ sản xuất sản phẩm tiêu thụ hàng năm.

- Được đầu tư kịp thời, cùng với các chính sách bảo hộ có thời hạn hợp lý, chắc chắn các doanh nghiệp ô tô Việt Nam sẽ đủ tiềm lực để vươn lên cạnh tranh, để tới khi hội nhập hoàn toàn vào khu vực, sản phẩm ô tô của Việt Nam sẽ có đủ năng lực cạnh tranh quốc tế và có khả năng xuất khẩu.

4. Bài học thứ tư- Phát triển nguồn nhân lực

Nhân tố con người là vô cùng quan trọng, quyết định đến sự thành bại của công ty. TMV đã luôn coi trọng việc phát triển nguồn nhân lực là một trong chiến lược phát triển của công ty, trong đó đào tạo được xem là một trong những nhân tố then chốt. Nguồn nhân lực của TMV được đánh giá là nguồn nhân lực có chất lượng, tay nghề cao. Đội ngũ nhân viên của TMV ngày càng lớn mạnh về số lượng và chất lượng, trở thành thế mạnh và nguồn tài sản vô giá của công ty trong bối cảnh toàn cầu hóa đang diễn ra nhanh chóng.

Đối với các doanh nghiệp ô tô Việt Nam, việc chú trọng đào tạo các kỹ sư, công nhân có trình độ tay nghề vững vàng là cần thiết. Các doanh nghiệp nên cố gắng tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt đi đào tạo ở các nước chính hãng theo định kỳ để không ngừng cập nhật nâng cao kiến thức chuyên ngành. Các công ty phải có chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ từ những kiến thức cơ bản đến những kiến thức chuyên ngành, tránh tình trạng đào tạo tràn lan, vừa tốn tiền, vừa không tạo hiệu quả của việc đào tạo. Các doanh nghiệp có chính sách tuyển người hợp lý và thực hiện theo công thức 4Đ: đào tạo, đào tạo nâng cao, đào tạo lại và đào thải để lựa chọn những người có khả năng về nghiệp vụ kinh doanh, phục vụ mục tiêu chung là nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.

Để sàng lọc được đội ngũ cán bộ trẻ, nhanh nhạy, nắm bắt được các bí quyết công nghệ hiện đại, có khả năng sáng tạo thì ngay từ bây giờ, các công ty nên quan tâm đến sinh viên các trường đại học, đặc biệt là khối kinh tế, kỹ thuật. Các doanh nghiệp có thể tham khảo chính sách khuyến khích sinh viên như: trao quà tặng, cấp học bổng... Điều này đã được thực hiện rất tốt ở Toyota Motor Việt Nam. Hàng

năm, công ty đều có các chính sách hỗ trợ đào tạo, chọn lọc nhân tài từ các trường đại học. Với triết lý “Tôn trọng con người”, Toyota đặt sự sống còn của doanh nghiệp vào sự hỗ trợ, sự hài lòng của khách hàng, đối tác, nhân viên và cộng đồng- những người nhận được các giá trị mà Công ty mang lại. Toyota luôn xây dựng các chương trình đào tạo và huấn luyện chuyên nghiệp, từ gián tiếp đến trực tiếp, đào tạo trong nước và đào tạo tại nước ngoài nhằm không ngừng bồi dưỡng kiến thức, nâng cao kỹ năng và chuyên môn trong công việc. Có thể dễ dàng thấy rằng nhân sự của Toyota luôn luôn ổn định và đội ngũ nhân sự trẻ có tay nghề luôn được ươm mầm từ trong các trường đại học rất sớm.

Đối với các cán bộ đang tại chức, các doanh nghiệp cần tiếp tục mở lớp bồi dưỡng nghiệp vụ về quản trị kinh doanh, pháp luật, ngoại ngữ..., rà soát lại cán bộ trong công ty hiện có, thay thế những người quá kém, đặc biệt là kém phẩm chất, đồng thời ban hành chế độ quản lý cán bộ, giúp cán bộ làm tốt công tác trong xí nghiệp. Tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt tham gia vào các liên doanh, thậm chí đi đào tạo nước ngoài để nắm bắt, học tập và cập nhật các công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quản lý tiên tiến.

Khuyến khích đội ngũ công nhân viên có tay nghề cao, thường xuyên tổ chức các cuộc thi tay nghề nâng bậc cho nhân viên, tạo ra động lực cho họ phấn đấu.

Về kiện toàn tổ chức, đây là vấn đề khá quan trọng, quyết định đến hiệu quả kinh tế thể hiện ở trình độ quản lý tiên tiến của mỗi công ty. Mỗi phòng ban, phân xưởng phải được quy định rõ ràng về công việc, trách nhiệm để đảm bảo gọn nhẹ, dễ quản lý, tránh sự chồng chéo.

5. Bài học thứ năm: Chú trọng vấn đề bảo vệ môi trường

Ô nhiễm môi trường đang là một vấn đề toàn cầu làm đau đầu các vị lãnh đạo của các quốc gia, vì vậy việc sử dụng các thiết bị hạn chế ô nhiễm là vấn đề cần thiết. Hiện nay, trên thế giới, nhất là Nhật Bản, các quốc gia đang dần tiến tới một nguồn năng lượng sạch, bảo vệ môi trường thay vì dùng xăng. Tiến tới các doanh nghiệp sản xuất ô tô Việt Nam cũng nên nghĩ đến vấn đề chuyển đổi động cơ chạy xăng sang sử dụng gas. Việc sử dụng gas có 3 ưu điểm nổi bật:

Một là, sử dụng nhiều nhiên liệu được khai thác ngay tại Việt Nam.

Thứ hai, tiết kiệm được từ 30-40% chi phí nguyên liệu sau khi chuyển đổi.

Thứ ba, bảo vệ môi trường khỏi tác động ô nhiễm, đồng thời gas còn tăng hiệu suất làm mát và bôi trơn cho động cơ, dẫn đến tăng tuổi thọ cho động cơ và giảm chi phí bảo dưỡng, sửa chữa.

Song song với việc đi đầu kinh doanh, TMV luôn không ngừng theo đuổi các công nghệ thân thiện với môi trường, nâng cao nhận thức về việc bảo vệ môi trường của đội ngũ nhân viên, triển khai hàng loạt các hoạt động liên quan đến môi trường cho cộng đồng và xã hội. Với định hướng này, ngay sau khi đi vào sản xuất ổn định, TMV đã trở thành nhà sản xuất ô tô đầu tiên tại Việt Nam nhận được chứng chỉ ISO14001 cho hệ thống quản lý môi trường tại nhà máy kể từ tháng 5 năm 1999. Quan tâm đến yếu tố môi trường trong toàn bộ chu trình sống của sản phẩm, trong đó, đặc biệt là các yếu tố xử lý nước thải, xử lý chất rắn và thu gom chất thải, TMV đã đầu tư hàng triệu USD xây dựng nhà máy xử lý nước thải với công suất 300 m³/ngày đêm, đạt tiêu chuẩn Việt Nam TCVN4945-2005. Bên cạnh đó, TMV cũng đã phổ biến chương trình “Green Purchasing Guideline- Hướng dẫn mua hàng xanh” cho các nhà cung cấp, đảm bảo tất cả các chi tiết lắp ráp ô tô của Công ty không còn chứa 4 kim loại độc hại: chì, thủy ngân, cadimi và crom từ năm 2008. Và trong giai đoạn 2010-2020, TMV tiếp tục cố gắng cho “hành trình xanh” của mình trên thị trường Việt Nam. Đối với doanh nghiệp Việt Nam đây là vấn đề sống còn. Hy vọng bài học về bảo vệ môi trường của Toyota được vận dụng thành công.

Thành công của Toyota đã để lại cho các doanh nghiệp ô tô Việt Nam một bài học lớn, từ sản xuất, phân phối, dịch vụ sau bán hàng đến tổ chức quản lý nhân sự. Tuy nhiên chúng ta không thể sao chép toàn bộ mà phải dựa vào tình hình kinh tế xã hội, dựa vào nội lực của từng doanh nghiệp, để từ đó áp dụng một cách có hiệu quả các bí quyết này.

KẾT LUẬN

Những bí quyết và chiến lược kinh doanh của Toyota cho đến nay gần như đã được mọi người biết đến. Nó đã được phổ biến rộng khắp và nhiều doanh nghiệp sử dụng những nguyên tắc trong hệ thống quản lý sản xuất Toyota để điều hành công việc của mình. Bước vào thế kỷ XXI, Toyota vẫn hy vọng vào sự phát triển phồn vinh của xã hội có sự góp phần của mình, đặt mục đích hoạt động như “ một khối đồng sức đồng lòng”, thông qua quá trình làm việc, sáng tạo, sản xuất ô tô để tìm được sự hòa hợp với con người, xã hội, môi trường và sự phát triển chung của nền kinh tế thế giới.

Ngành công nghiệp ô tô là một trong những ngành chiến lược của quốc gia. Tuy nhiên, các doanh nghiệp ô tô Việt Nam còn gặp rất nhiều khó khăn trong việc xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh. Trong khi đó, nền kinh tế Việt Nam hiện đang tiến những bước dài trên đường hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Trong xu hướng đó, các doanh nghiệp trong ngành có nhiều cơ hội để phát triển, nhưng bản thân các doanh nghiệp vẫn còn lúng túng trong việc tìm một hướng đi riêng cho mình. Vì thế, bài học kinh doanh của công ty Toyota là rất quý báu đối với các doanh nghiệp ô tô Việt Nam trong tiến trình xây dựng và hội nhập.

Đối với những doanh nghiệp Việt Nam, không chỉ là những doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp ô tô, bài học của Toyota là bài học không hề cũ kỹ. Đó là:

- Phát triển và tổ chức sản xuất, phải lấy sản phẩm làm đầu, chất lượng làm trọng.
- Biết cách khai thác triệt để điểm mạnh của mình,
- Không ngừng học hỏi, cập nhật thông tin, tìm hiểu công nghệ mới bên ngoài, đầu tư tiền của và nhân lực vào việc nghiên cứu chuyên môn và nâng cao trình độ cộng sự.
- Luôn đề cao các sáng kiến cá nhân, biết cách tổ chức đội ngũ cộng sự chung sức chung lòng, lấy yếu tố con người làm cơ bản trong tổ chức.
- Đặt lợi ích của mình và doanh nghiệp mình trong lợi ích chung của đất nước.

Thiết nghĩ, doanh nghiệp Việt Nam nói chung, doanh nghiệp ô tô nói riêng cũng hoàn toàn có thể học tập hệ thống quản lý sản xuất và kinh doanh của Toyota, đem

vận dụng nó một cách sáng tạo trong môi trường kinh tế riêng việt và lĩnh vực hoạt động của riêng mình.

Trong khuôn khổ nghiên cứu của đề tài, luận văn đã trình bày những chiến lược kinh doanh cơ bản của công ty Toyota Motor trên toàn thế giới và cũng như ở Việt Nam. Để áp dụng những kinh nghiệm này, các doanh nghiệp cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng để phù hợp với điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp cũng như điều kiện kinh tế của nước ta. Như vậy, việc áp dụng mới đem lại hiệu quả cao nhất.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện luận văn, do điều kiện hạn hẹp, các thông tin, tài liệu cần thiết còn giới hạn nên các chiến lược đưa ra trong luận văn chủ yếu căn cứ vào tình hình hiện tại và các dự báo mới nhất về môi trường vĩ mô, vi mô và của doanh nghiệp. Trong chặng đường sắp tới, các chiến lược này cần phải được điều chỉnh, sàng lọc khi có sự thay đổi trong môi trường vĩ mô và vi mô, và tùy vào nội lực của từng doanh nghiệp.

Vì trình độ còn hạn chế, luận văn không khỏi có những thiếu sót nhất định. Tác giả xin chân thành tiếp thu và cảm ơn về mọi sự đóng góp ý kiến quý báu của các quý thầy, cô trong hội đồng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và tiêu thụ của TMV năm 2008, 2009 & 2010 (Lưu hành nội bộ).
2. <http://www.vama.org.vn/>
3. <http://www.oto-hui.com/a2401/thi-truong-oto-nam-2011.html>
4. <http://xehoi.tv/?A=X&S=28&C=28&N=867&T=2&2N=16&L==>
5. http://www.365ngay.com.vn/index.php?option=com_content&task=view&id=2991&Itemid=13
6. <http://www.lantabrand.com/cat1news2274.html>
7. <http://www.vysajp.org/news/trang-chinh/tin-bai-ngoai-vysa/kinh-te-viec-lam/bi-quy%E1%BA%BFt-kinh-doanh-c%E1%BB%A7a-toyota/>
8. <http://www.bwportal.com.vn/?cid=4,4&txtid=657>
9. <http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/Kinh-nghiem/2010/02/3BA19161/>
10. <http://dantri.com.vn/c111/s111-381087/toyota-duong-den-khung-hoang.htm>
11. http://www.bbc.co.uk/vietnamese/indepth/toyota_cluster.shtml
12. <http://f.tin247.com/21372271/%C4%90%E1%BB%83+v%C6%B0%E1%BB%A3t+qua+kh%E1%BB%A7ng+ho%E1%BA%A3ng,+Toyota+%C4%91%E1%BB%95i+%22t%C6%B0%E1%BB%9Bng%22.html>
13. Jeffrey K.Liker & David Meier- “*Toyota Way*”, The Mc Graw- Hill Companie, Inc, 2006.
14. Kenichi Ohno- “*Phát triển kinh tế của Nhật Bản*”, Diễn đàn kinh tế Việt Nam, 03-2007.
15. Mekong Capital- “*Giới thiệu về Lean Manufacturing cho các doanh nghiệp Việt Nam*”, 04-06-2004.
16. Nguyễn Thu An- “*Sakichi Toyoda & TOYOTA THAY ĐỔI CÔNG THỨC CỦA KHÁT VỌNG*”, Nhà XB Trẻ, 2007

17. Steven Spear & H. Kent Bow- "*Hệ thống sản xuất Toyota*", Tạp chí kinh doanh Harvard, 9-10.1999
18. Trường Đại học Thương Mại, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, "*chương 3: Thực thi chiến lược*", 2010.
19. TS. Lê Thành Long, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, "*chương 8: Thực thi chiến lược*", trường Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, 2010
20. TS. Lê Thị Thu Thủy, *Bài giảng Quản trị chiến lược kinh doanh*, trường Đại học Ngoại Thương Hà Nội, 2010.
21. www.toyota.co.jp
22. www.toytavn.com.vn
23. www.vneconomy.com.vn