



Và triết lý sản xuất tinh gọn

■ Anh Thúy (*Tổng hợp*)

Khi nhắc đến thương hiệu xe hơi nổi tiếng trên thế giới hầu như ai cũng biết đến Toyota. Đây là một thương hiệu xe ô tô lâu đời với những dòng xe chất lượng, cao cấp. Được thành lập năm 1937, tính đến nay tập đoàn Toyota là hãng ô tô đa quốc gia hàng đầu thế giới với độ nhận diện thương hiệu cao, mức doanh thu thứ 6 thế giới. Sự thành công đó được tạo nên bởi nhiều yếu tố nhưng không thể không nhắc đến triết lý sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing hay Toyota Production Systems) giúp giảm chi phí, tăng lợi nhuận.

Sakichi Toyoda và Kiichiro Toyoda - “Cha truyền con nối” xây dựng nên thương hiệu xe hơi Toyota

Toyota được sáng lập bởi Sakichi Toyoda và được phát triển bởi con trai ông - Kiichiro Toyoda. Với sự sáng tạo và tài năng kinh doanh của mình, hai cha con đã xây dựng nên thương hiệu xe hơi nổi tiếng thế giới.

Sakichi Toyoda sinh ra trong một gia đình thợ mộc nghèo thuộc vùng nông thôn gần Nagoya, Nhật Bản. Ông lớn lên và theo học nghề của cha, trở thành một thợ mộc với chuyên môn là đóng các máy dệt bằng gỗ.

Bằng việc ham học hỏi và cần mẫn, sau này ông đã tạo ra một loại máy dệt hoàn toàn mới, cải tiến từ chiếc bằng gỗ trước đó. Với 119 phát minh đóng góp cho nền công nghiệp dệt của Nhật Bản, năm 1927, ông đã được Thiên Hoàng trao tặng Huân chương cao quý nhất: vì sự nghiệp phục vụ Nhật triều. Ông cũng đã được Tạp chí Forbes bình chọn là một trong 13 doanh nhân ảnh hưởng nhất mọi thời đại.

Không chỉ là một người thợ tài hoa, ngay từ đầu Toyoda đã tỏ ra là một người sáng tạo và có đầu óc kinh doanh nhanh nhạy. Khi tạo ra chiếc máy dệt này, ông đã nhanh chóng đăng ký bản quyền sáng chế và sau đó sản xuất hàng loạt để bán.

Trước đó, ông đã cho con trai mình là Kiichiro Toyoda theo học ngành cơ khí chế tạo máy tại Trường Đại học Tokioter. Hai cha con đã cùng nhau nghiên cứu, chế tạo ra một chiếc máy dệt tự động vào năm 1924, loại có giá thành rẻ hơn nhưng hoạt động hiệu quả hơn những chiếc máy bằng gỗ cùng loại.

Năm 1929, khi nhận thấy rằng ngành công nghiệp ô tô ngày càng phát triển, ông cử con trai sang Anh và bán bằng sáng chế chiếc máy dệt của mình cho Công ty Platt Brothers để lấy 100.000 bảng Anh. Với số tiền này, ông bàn giao cho con trai để đầu tư vào việc chế tạo và sản xuất ô tô.

Đầu năm 1930, lần lượt từng dây chuyền sản xuất vỏ xe, gầm xe rồi động cơ xe ô tô được gia đình Toyoda hoàn thiện. Tháng 5/1930, Sakichi qua đời do viêm phổi cấp, nhưng sự nghiệp của ông không dừng lại, những ý tưởng táo bạo, những ước mơ kỳ lạ của ông đã được người con trai Kiichiro Toyoda tiếp nối thực hiện.

Năm 1934 chiếc xe mẫu đầu tiên ra đời, và được đưa vào sản xuất đại trà vào năm 1935 dưới tên gọi Toyota A1. Ngày 28/8/1937, Công ty Toyota Motor Corporation chính thức ra đời, mở ra một kỷ nguyên với những thành công rực rỡ trong ngành công nghiệp ô tô.

Cái tên Toyota ra đời bằng cách thay chữ cái “d” bằng chữ cái “t” trong tên họ Toyoda. Không chỉ dễ đọc hơn, chữ Toy-

ota 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 trĩnh, không còn chỗ cho sự phát triển.

Với thành công đầu tiên trong sự nghiệp phát triển ô tô của mình, Kiichiro Toyoda đã cho thành lập riêng bộ phận ô tô ngay trong Công ty dệt may Toyoda vào năm 1933, từ đó lấy bàn đạp để ông tiếp tục sáng chế và thiết kế nên bộ động cơ Type A đầu tiên chỉ trong một năm sau đó. Năm 1934 chiếc xe mẫu đầu tiên ra đời, và được đưa vào sản xuất đại trà vào năm 1935 dưới tên gọi Toyota A1.

Tháng 9/1936, Toyota cho ra mắt bản nâng cấp đầu tiên của Model A1 là “Xe thông dụng Model AA” và bản nâng cấp đầu tiên của xe tải Model G1 là “Xe tải Model GA”. Ngoài ra, Toyota còn cho ra mắt những mẫu xe khác như xe buýt, xe cứu hỏa... Có thể nói vào thời này, Toyota đã vượt qua được thời kì nguy hiểm nhất và từng bước khẳng định vị thế của mình trong lĩnh vực sản xuất ô tô. Ngày 28/8/1937, Công ty Toyota Motor Corporation chính thức ra đời, không còn phụ thuộc vào Toyoda như trước đây, mở ra một kỷ nguyên với những thành công rực rỡ trong ngành công nghiệp ô tô.

Thập niên 1940 chứng kiến sự tăng trưởng và mở rộng thần kỳ của Toyota khi sản lượng xe tăng đều đặn qua các năm. Đến năm 1947, Toyota đã sản xuất 100.000 chiếc. Đồng thời, Toyota lập thêm rất nhiều doanh nghiệp vệ tinh trong chuỗi cung ứng của mình để đảm bảo được sự độc lập trong sản xuất, không phụ thuộc vào bất kỳ bên nào.

Tháng 3/1952, Kiichiro Toyoda qua đời sau khi bị xuất huyết não. Trải qua gần 30 năm làm việc, cống hiến cho sự nghiệp phát triển ô tô, Kiichiro Toyoda được xem là nhà cách mạng tiên phong trong việc phát minh, sáng chế ra động cơ mang thương hiệu Nhật Bản. Đồng thời, tầm ảnh hưởng của Toyota trong nước đã lay động, thúc đẩy những thương hiệu ô tô khác phải

học hỏi, thay đổi để theo kịp thời đại cũng như tạo dựng nên một nền công nghiệp ô tô phát triển mạnh mẽ như hiện nay.

Năm 1957, Toyota trở thành hãng xe Nhật đầu tiên bước chân vào thị trường Mỹ với thương hiệu Toyota Crown. Thập niên 1960 cũng chứng kiến sự tăng trưởng thần tốc của Toyota khi hãng xe này lần lượt chinh phục thành công thị trường Australia và châu Âu. Doanh số xuất khẩu xe của Toyota chính thức cán mốc 1 triệu xe vào năm 1970 và từ thời điểm đó, thương hiệu này đã điền tên mình vào bản đồ các hãng xe lớn của thế giới.

Triết lý sản xuất tinh gọn - Một trong những yếu tố tạo nên thành công của Toyota

Triết lý sản xuất tinh gọn này có nguồn gốc từ hệ thống “just-in-time production” (sản xuất vừa-đúng-lúc), được xây dựng từ những năm 1948-1975 bởi người sáng lập Toyota, Sakichi Toyoda, con trai của ông Kiichiro Toyoda cùng kỹ sư Taiichi Ohno. Sau nhiều cải tiến đã phát triển thành Toyota Production Systems (TPS).

TPS được tạo ra bởi 2 trụ cột chính là: jidoka và just-in-time. Trong đó jidoka được hiểu là “tự động hóa trong sự liên lạc với con người”, một phương pháp để nhanh chóng xác định và sửa chữa bất kỳ vấn đề nào có thể dẫn đến sản xuất lỗi. Còn just-in-



Toyota luôn áp dụng TPS trong sản xuất để giảm chi phí

time có nghĩa là “chỉ làm những gì cần thiết, khi cần thiết, với số lượng cần thiết” để hạn chế việc sản xuất quá mức cần thiết hoặc sớm hơn lúc cần thiết.

Mục tiêu chính của TPS là đảm bảo rằng quy trình sản xuất linh hoạt mà không bị căng thẳng hoặc “muri” (quá tải), điều sẽ tạo ra “Muda” (lãng phí). Có tám loại lãng phí được đề cập trong TPS, bao gồm: lãng phí do sản xuất dư thừa, lãng phí do tồn kho, lãng phí do khuyết tật sản phẩm, lãng phí do vận chuyển, lãng phí quá trình, lãng phí hoạt động, lãng phí thời gian và lãng phí nguồn nhân lực.

Phương pháp cắt giảm lãng phí: Luôn ám ảnh về sự lãng phí, hệ thống TPS của Toyota được so sánh như việc “vắt nước từ một chiếc khăn khô” để loại bỏ triệt để những lãng phí làm gia tăng chi phí mà không đem lại bất kỳ giá trị gia tăng nào.

Giống như việc các kệ hàng tại siêu thị được lấp đầy với đúng số lượng khách đã lấy, Toyota luôn cố gắng đảm bảo mức hàng tồn kho tối thiểu, đủ để thay thế số lượng bị rút đi. Trong dây chuyền sản xuất ô tô của Toyota, để thực hiện các đơn hàng càng nhanh càng tốt, họ luôn tuân thủ những điều sau:

- Khi một đơn đặt hàng xe được nhận, hướng dẫn sản xuất phải được ban hành cho đầu dây chuyền sản xuất càng sớm càng tốt.

- Dây chuyền lắp ráp phải được dự trữ với số lượng cần thiết đối với tất cả các bộ phận cần thiết để có thể lắp ráp bất kỳ loại xe nào.

- Dây chuyền lắp ráp phải lấy các bộ phận được sử dụng với cùng số lượng bộ phận từ quy trình trước đó.

- Quy trình trước phải được dự trữ với số ít các bộ phận và chỉ tạo ra số lượng mà sẽ

được người vận hành lấy cho quy trình tiếp theo.

Nếu dây chuyền của công ty có thể lắp ráp bộ phận nào đó trong 10 phút, họ sẽ tìm cách để giảm thời gian xuống còn 5 phút, rồi 2 phút và cứ như vậy. Điều này đã giúp Toyota tạo ra những chiếc xe hơi chất lượng cao với chi phí thấp và tốc độ nhanh nhất.

Áp dụng triết lý tinh gọn trong nhiều lĩnh vực: Không giống những doanh nghiệp khác giữ bí quyết cho riêng mình, Toyota không ngần ngại chia sẻ triết lý TPS với các doanh nghiệp khác, bắt đầu từ nhà cung cấp phụ tùng trong những năm 1990.

Không những vậy, ngày 29/06/2011, Toyota còn “tặng” hệ thống của mình cho các tổ chức phi lợi nhuận, biến nó thành một dịch vụ công cộng.

Từ hãng sản xuất máy bay phản lực Boeing đến nhà sản xuất máy kéo Caterpillar đều liên tục xây dựng nhà máy của họ và tái thiết kế các quy trình mô phỏng theo Toyota. Cả hai công ty đều chứng kiến sự tăng trưởng lợi nhuận sau đó, ngay cả trong thời kỳ suy thoái.

Trong lĩnh vực sản xuất và phân phối thực phẩm Toyota đã hỗ trợ Ngân hàng Thực phẩm cho thành phố New York, giúp tiết kiệm đáng kể thời gian chờ đợi tại bếp nấu súp, thời gian đóng gói tại trung tâm phân phối thực phẩm và thời gian chờ đợi trong phòng đựng thức ăn.

Trong lĩnh vực y tế, nhờ áp dụng triết lý TPS của Toyota mà bệnh viện Do Thái Barnes đã loại bỏ các thủ tục không cần thiết và các bệnh nhân đột quy bắt đầu được điều trị cấp cứu nhanh hơn 20 phút.

Trong lĩnh vực xây dựng, tổ chức cứu trợ thảm họa SBP có trụ sở ở New Orleans, đã báo cáo rằng việc xây dựng lại nhà của họ đã giảm từ 12-18 tuần, xuống còn 6 tuần, đồng thời giảm một nửa lỗi xây dựng nhờ áp dụng triết lý TPS của Toyota.

Nhìn lại cuộc đời, sự nghiệp và triết lý kinh doanh của hai nhà sáng lập Toyota, chúng ta không chỉ muốn tìm hiểu về ông và những bài học trong kinh doanh đầy thú vị mà còn tin vào khả năng sáng tạo vô hạn của con người khi họ hoàn toàn có thể biến những ước mơ vĩ đại thành hiện thực. Bằng tài năng và sức sáng tạo của mình, họ đã tạo ra một lối đi riêng với triết lý sản xuất và kinh doanh riêng cho thương hiệu của mình. Người cha Sakichi chịu nhiều ảnh hưởng từ cuốn sách “Tinh thần tự lực” của tác giả Samuel Smiles. Sách này từng bán rất chạy, đến hơn 1 triệu bản trong thời kỳ Minh Trị của Nhật. Qua cuốn sách này, người Nhật trong đêm trước của cuộc công nghiệp hóa nhằm thay đổi đất nước đã học hỏi được từ các tấm gương phương Tây. Hơn thế nữa, vào năm 1885, chính quyền Minh Trị thông qua Luật Bản quyền Nhật để khuyến khích sáng tạo và bảo vệ thành quả trí tuệ. Chính những yếu tố này đã thúc đẩy Sakichi vào con đường sáng tạo. Tinh thần này cũng giúp người con Kiichiro tìm ra động lực phát triển độc lập cho Toyota sau này. Khi mới sản xuất xe, Toyota học hỏi nhiều kinh nghiệm từ các nước phương Tây. Nhưng đây cũng là điểm mà một nhà sáng lập như Kiichiro Toyoda phải đau đầu bởi ông ý thức được chỉ bằng cách phát triển công nghệ độc lập mới có thể mang đến sự tăng trưởng, có nghĩa là Toyota cần tạo ra cái gì đó mới, cần có động lực đổi mới riêng. “Con đường dễ nhất là tận dụng thành quả mà người khác đã làm việc vất vả để có được rồi phát triển thành của mình, như cách mà chúng ta đã phụ thuộc vào phương Tây cho đến nay. Tất nhiên sẽ có những lúc phải học hỏi từ họ nhưng nếu cứ mãi con đường ấy, chúng ta sẽ mất năng lực sáng tạo hơn nữa”, Kiichiro Toyoda tâm sự với các cộng sự. Đó chính là tinh thần xuyên suốt quá trình phát triển của Toyota để trở thành một đế chế ô tô lớn mạnh trên thế giới./.