

I. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TOYOTA MOTOR CORPORATION

1. Giới thiệu chung:

Toyota Motor Corporation (gọi tắt là Toyota) là một tập đoàn sản xuất ô tô xuyên quốc gia có trụ sở chính đặt tại Nhật Bản. Toyota được thành lập vào ngày 28/08/1937 bởi Kiichiro Toyota từ một phần tách ra khỏi Toyota Industries. Sau một thời gian dài phát triển, đến nay Toyota đã vươn lên trở thành tập đoàn sản xuất xe lớn nhất thế giới xét về doanh số bán hàng. Theo báo cáo thường niên năm tài chính 2009 (từ ngày 01/04/2008 tới ngày 31/03/2009), Toyota cung cấp việc làm cho 320.808 người lao động, có 529 công ty con, với tổng số vốn của công ty lên tới 397,05 tỷ yên.

Hoạt động chủ yếu của công ty là thiết kế, lắp ráp và bán các loại xe hơi, xe đua, xe tải, xe chuyên chở và các loại phụ tùng liên quan. Toyota được biết đến với những nhãn hiệu xe nổi tiếng như Prius (dòng xe nhiên liệu sạch hybrid), Lexus và Scion (dòng xe sang trọng), Tundra (dòng xe tải)...Toyota sở hữu một lượng cổ phần lớn trong các hãng xe hơi Daihatsu và Hino, Fuji Heavy Industries, Isuzu Motors, Yamaha Motors, và tập đoàn Mitsubishi Aircraft. Ngoài sản xuất xe ô tô, Toyota còn cung cấp các dịch vụ tài chính (Toyota Financial Services), tham gia chế tạo robot, công nghệ sinh học...

Thị phần của Toyota trải rộng toàn thế giới. Trong số đó 26% tại Nhật Bản, 29% tại Bắc Mỹ, 14% tại Châu Âu... Toyota xây dựng những nhà máy tại mọi nơi trên thế giới, sản xuất hoặc lắp ráp xe phục vụ nhu cầu tại chính thị trường đó. Những nhà máy này có mặt tại Apan, Úc, Ấn độ, Sri Lanka, Canada, Indonesia, Ba Lan, Nam Phi, Thổ Nhĩ Kỳ, Colombia, Anh, Mỹ, UAE, Pháp, Brazil, Bồ Đào Nha, Argentina, Cộng hòa Séc, Mexico, Malaysia, Thailand, Pakistan, Ai Cập, Trung Quốc, Việt Nam, Venezuela, Philippine, và Nga.

Toyota bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc khủng hoảng tài chính 2007-2010. Với Toyota 2009 là năm thua lỗ đầu tiên trong vòng 70 năm trở lại đây. Toyota ngập trong nợ và phải vay 270 tỷ từ ngân hàng tài trợ bởi chính phủ Nhật Bản. Trong năm 2010, hình ảnh Toyota bị giảm sút nặng nề khi công ty buộc phải thực hiện những vụ thu hồi xe lớn trên toàn Châu Âu và Châu Mỹ do các lỗi ở chân ga và phanh xe.

2. Triết lý của công ty Toyota

Công ty Toyota toàn tâm toàn ý để cung cấp xe ô tô cho khách hàng. Việc bán xe chỉ có thể được coi là hoàn tất khi khách hàng đã sử dụng xe và hoàn toàn hài lòng về nó. Triết lý của Toyota đặt ra những thứ tự ưu tiên như sau:

1. Khách hàng
2. Đại lý/Nhà phân phối
3. Nhà sản xuất

II. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TOYOTA.

1 Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện hữu

1.1. Tốc độ tăng trưởng ngành

Theo như ước tính thì thị trường ô tô toàn cầu sẽ tăng trưởng từ 65,2 triệu chiếc trong năm 2006 lên 77,6 triệu chiếc đến năm 2014 tương đương 19,1%. Phần lớn của sự gia tăng này là ở các thị trường đang phát triển như Trung Quốc, Ấn Độ trong khi đó các quốc gia phát triển được kỳ vọng là chỉ chiếm 1/3 mức tăng trưởng này. Liên minh Châu Âu EU kỳ vọng tăng khả năng sản xuất trong năm 2014 lên 6,6% trong khi đó Bắc Mỹ tăng 4,5%. Tại Nhật Bản- một trong những quốc gia phát triển nhất tại khu vực Châu Á Thái Bình Dương thì lại kỳ vọng vẫn giữ nguyên mức cũ.

1.2. Phân biệt sản phẩm

Toyota luôn đặt ra nhiệm vụ quan trọng nhất cho mình: đổi mới không bao giờ tự thỏa mãn và luôn đi trước một bước so với xu hướng trên thị trường. Khâu phát triển sản phẩm hàng ngày tại các trung tâm nghiên cứu vận tải của Toyota đã và đang tạo ra các cải tiến liên tục từ mẫu xe này tới mẫu xe khác. Tuy nhiên đặc điểm nổi bật của Toyota là nó đột phá theo định kỳ từ khuôn mẫu truyền thống và phát triển một mẫu xe mới với cách tiếp cận mới mẻ. Chẳng hạn như trong

giai đoạn đầu Toyota tập trung vào sản xuất những mẫu xe có chất lượng tốt, hiệu suất nguyên liệu cao, giá thành hợp lý. Tuy nhiên khi nhận thấy rõ tiềm năng phát triển của các loại xe hạng sang, Toyota đã cho ra mắt một thương hiệu mới nhằm đến những khách hàng có điều kiện tài chính cao hơn với sự trải nghiệm về những chiếc xe hơi đầy đủ tiện nghi và thoải mái. Đây là kết quả của sự không thỏa hiệp với những yêu cầu khắt khe tương chừng như không thể thực hiện được dành cho các kĩ sư thiết kế.

Hiện nay Toyota đang tập trung vào việc nghiên cứu và đưa vào sản xuất đại trà những dòng xe thân thiện môi trường và bảo tồn tài nguyên thiên nhiên. Theo chiến lược phát triển sản phẩm này, chiếc Prius, dòng xe hybrid sản xuất đại trà đầu tiên của thế giới, đã được ra mắt vào tháng 10/1997. Chiếc xe không chỉ mang ý nghĩa mở ra một định hướng mới cho sản xuất của Toyota cho thời đại vấn đề môi trường được đặt lên hàng đầu; mà còn khẳng định đẳng cấp của công ty này. Toyota chỉ mất có 12 tháng để có thể cho ra mắt một sản phẩm xe mới trong khi đó các công ty sản xuất ô tô khác phải mất tới 2 năm.. Sau đây là một vài đặc điểm của một số dòng xe Toyota

Toyota Venza: xuất hiện đầu năm 2009 với giá trên 60.000 USD. Venza có kích thước rộng rãi nhưng lại không quá cồng kềnh phù hợp cho mục đích sử dụng cá nhân hay gia đình. Xe sử dụng hệ thống 4 bánh toàn thời gian AWD, điều hoà tự động 2 vùng, sưỡi hàng ghế trước, khởi động không dùng chìa. Khoảng sáng gầm của Venza cao hơn Camry 66mm đủ để khách hàng yên tâm trước những con đường ngập nước trong mùa mưa.

Toyota Camry: mang đến hình thức mới với lưới tản nhiệt, cản sóc trước thay đổi, đèn pha lớn với kiểu dáng mới. Trong cabin Camry tùy chọn hệ thống âm thanh tích hợp cổng USB, công nghệ Bluetooth, radio vệ tinh, đầu đọc CD và MP3. Hơn thế nữa phiên bản Camry Hybrid có mức tiêu thụ nhiên liệu trung bình ấn tượng 6,92L/100km

Toyota Fortuner: được xem là đối thủ trực tiếp của Ford Everest và Chevrolet Captiva và là sản phẩm khu vực hoá của Toyota. Xe có mức giá phù hợp với người có thu nhập trung bình ở các nước Đông Nam Á (38.300 USD). Khoảng sáng của gầm xe cao hơn Innova 29mm - yếu tố lầy điểm trong mắt người tiêu dùng của Fortuner. Hơn nữa để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách xe còn được đa dạng tới 4 phiên bản động cơ.

Toyota Vios trang bị động cơ 1.5 với 16 van DOHC và công nghệ VVT-i nên động cơ xe luôn được vận hành và tăng tốc ở chế độ ổn định, đốt cháy triệt để và tiết kiệm nhiên liệu, giúp giảm thiểu ô nhiễm môi trường. Được đánh giá là hình ảnh của sự trẻ trung và năng động, Vios mới 2010 có các màu xanh (8S9), đỏ (3PO) dành cho Vios 1.5G và Vios 1.5E, đen (209) dành cho Vios 1.5C

Toyota Innova là sản phẩm của dòng xe đa dụng hiện đại mang tính toàn cầu (IMV). Ngay từ tên gọi, Innova đã thể hiện sự đổi mới, tân tiến. Với động cơ thể hệ mới 2.0 lít có trang bị van điều tiết thông minh nên hoạt động của Innova mạnh mẽ hơn, tiết kiệm hơn và thân thiện với môi trường.

1.3. Rào cản rời ngành

Chiếm tỷ trọng lớn trong bảng cân đối kế toán của Toyota là tài sản cố định chiếm 75,6% tổng tài sản trong đó tài sản cố định hữu hình (nhà máy, trang thiết bị, công nghệ sản xuất) chiếm 33% tài sản cố định. Năm 2009 Toyota đã đầu tư 134,5 tỷ Yên vào tài sản, nhà máy và trang thiết bị để chuẩn bị cho việc tung ra sản phẩm mới, đổi mới và nâng cấp công nghệ sản xuất, đẩy mạnh R&D trong đó đầu tư vào tài sản, trang thiết bị và nhà máy chiếm 52,8 tỷ Yên. Với mức đầu tư lớn như trên thì thiệt hại do lỗi sản phẩm đã gây ra cho công ty thiệt hại không nhỏ.

Ngoài ra, Toyota còn sở hữu một tài sản vô hình là nền tảng để tạo nên thành công của mình đó là *Hệ thống sản xuất Toyota (TPS)*. TPS không thể bắt chước vì nó không chỉ đơn giản là gắn kết các kỹ thuật sản xuất mà là sự liên kết tất cả các nhân tố lại với nhau thành một hệ thống mà yếu tố quan trọng vào bậc nhất là con người. TPS được hình thành dựa trên 14 nguyên lý cơ bản chia thành 4 nhóm chính

- I. Triết lý dài hạn
- II. Quy trình đúng mang lại kết quả đúng
- III. Giải quyết liên tục vấn đề gốc rễ định hướng học hỏi trong tổ chức
- IV. Gia tăng giá trị cho tổ chức bằng cách phát triển con người và đối tác

Các nguyên lý này giúp các nhà lãnh đạo công ty đưa ra được những quyết định trong dài hạn. Điều này được thể hiện rõ trong việc đầu tư vào công nghệ mới từ rất sớm của Toyota và không ngừng tiên phong trong những dòng sản phẩm có nhiều tính năng mới. Tuy vậy, lại rất ít

công ty có thể đạt được thành công như Toyota. Đó chính là vì họ không làm được theo những nguyên lý hướng về con người. Đây là yếu tố kết nối mọi hoạt động và tạo ra giá trị bền vững cho Toyota.

2. Nguy cơ nhập cuộc của những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

2.1 Sức hấp dẫn của ngành

Hiện nay thị trường ô tô đang tồn tại rất nhiều các nhà sản xuất có danh tiếng cùng với những dòng xe chất lượng cao như Volkswagen, Mercedes Benz, BMW, Opel, Cadillac... Mặc dù các công ty đều bị ảnh hưởng không nhỏ bởi sự ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu tuy nhiên nhờ các gói kích cầu của Chính phủ các nước cùng chính sách "đổi ô tô cũ lấy ô tô mới" của các nhà sản xuất làm cho thị trường ô tô vẫn không kém phần sôi động và hấp dẫn.

Dự kiến trong năm 2010 triển vọng dường như không sáng sủa bằng năm 2009 do dấu hiệu phục hồi nền kinh tế toàn cầu còn khá mong manh, điều này sẽ làm cho thị trường ô tô trở nên cạnh tranh khắc nghiệt hơn. Tại thị trường Mỹ nơi đã từng mang lại thành công cho Toyota - doanh thu của Toyota đã giảm 25% do sự cố kỹ thuật trong khi đó hãng Volkswagen của Đức lại vẫn trụ vững trong khủng hoảng nhờ hướng tới các thị trường mới nổi.

2.2. Tính kinh tế của quy mô

Tính đến 31 tháng 3 năm 2009 Toyota có:

Với quy mô phát triển rộng rãi ra toàn cầu như của Toyota với mạng lưới đại lý phân phối, chế tác, nhà cung cấp lớn ở các thị trường không chỉ trong nước Nhật mà ngoài thế giới, chi phí trên một đơn vị sản phẩm sẽ nhỏ hơn so với các hãng ô tô qui mô nhỏ khác.

2.2. Lợi thế người dẫn đầu

Trong bất cứ một ngành công nghiệp nào thì uy tín về chất lượng cũng là vấn đề được đặt lên hàng đầu. Đối với người dẫn đầu họ có thể đặt ra các tiêu chuẩn một ô tô như thế nào là đạt yêu cầu về chất lượng hay học ó khả năng tiếp cận với những nhà cung cấp đầu vào giá rẻ thậm chí họ cũng có thể giành được sự ưu đãi từ phía chính phủ . Để có được uy tín đó thì Toyota đã phải bỏ ra hàng thập kỉ cần mẫn đầu tư, nghiên cứu và chinh phục thị trường. Toyota, một trong

những công ty lớn hàng đầu của Nhật bản luôn được chính phủ nước này dành cho rất nhiều ưu đãi về thuế. Bên cạnh đó, do quy mô và uy tín của mình, Toyota đã xây dựng được hệ thống khách hàng và nhà cung cấp trung thành nhằm giảm thiểu chi phí sản xuất và phát triển thị trường xe của công ty.

2.3. Tiếp cận phân phối và mối quan hệ

Sự hạn chế về khả năng sản xuất trong việc mở rộng các kênh phân phối và chi phí cao để phát triển các kênh mới là những rào cản lớn đối với những đối thủ mới. Những công ty mới gia nhập ngành ô tô không dễ gì vượt qua được mạng lưới phân phối của những người đi trước. Toyota đặc biệt đã xây dựng cho mình hệ thống phân phối rộng khắp không chỉ tại Nhật mà còn rất nhiều quốc gia khác trên thế giới.

3. Sự đe dọa của các sản phẩm thay thế:

Có thể thấy, các sản phẩm xe ô tô chính của Toyota là xe hơi, xe 7 chỗ, xe chuyên dụng. Trên thực tế, không có nhiều sản phẩm thay thế nào được coi là mối đe dọa nghiêm trọng của ô tô bởi tính tiện dụng của chúng. Hiện có một số sản phẩm thay thế cơ bản cho phương tiện giao thông này như: xe máy, xe đạp, tàu điện ngầm, tàu hỏa, máy bay...

Mối đe dọa của các sản phẩm thay thế này có thể phụ thuộc vào vị trí địa lý của người tiêu dùng. Ví dụ: ở một số thành phố như New York hoặc Chicago, tàu điện ngầm lại là phương tiện giao thông thuận tiện hơn cả. Còn ở những vùng, cơ sở hạ tầng chưa phát triển, đường còn hẹp và khó đi, chưa có khu vực đậu xe an toàn thì sản phẩm thay thế tốt nhất của ô tô có thể là xe đạp hoặc xe máy. Nhằm mở rộng thị trường, Toyota đã cho ra đời một loạt các dòng xe với nhiều tính năng khác nhau, đáp ứng được phần lớn nhu cầu khách hàng (về giá cả cũng như các loại xe thích hợp với từng kiểu địa hình). Trên thực tế, ô tô vẫn được coi là một phương tiện giao thông cực kỳ tiện lợi và phổ biến bởi tính ưu việt mà chúng mang lại cho người tiêu dùng, chẳng hạn như: ô tô có thể cho phép chở được số lượng người nhiều hơn xe máy hoặc xe đạp; tàu điện ngầm sẽ khiến người tiêu dùng bị phụ thuộc về thời gian và địa điểm trong khi sử dụng ô tô thì sẽ giúp họ chủ động hơn... Do đó thị trường xe của Toyota ngày càng được mở rộng.

Một mối đe dọa lớn có thể kể đến cho các dòng ô tô hiện nay, cụ thể là các dòng ô tô của Toyota, đó là ô tô cũ đã qua sử dụng. Với mức giá thấp hơn giá xe ô tô mới rất nhiều, (giá xe Toyota mới

nằm trong khoảng từ 15,000 – 66,000 USD) ô tô cũ đã qua sử dụng có thể trở thành lựa chọn của nhiều khách hàng có thu nhập thấp và trung bình. Một khi mà tính năng của dòng ô tô cũ đã qua sử dụng không có điểm gì khác biệt quá lớn với dòng ô tô mới, thì đây có thể được coi là một sản phẩm thay thế tiềm năng, một mối đe dọa lớn đối với ngành sản xuất ô tô nói chung và đối với công ty Toyota nói riêng. Bởi sự sẵn sàng chuyển đổi của khách hàng sang sử dụng dòng ô tô cũ đã qua sử dụng sẽ tạo nên sức ép giảm giá cho các hãng sản xuất ô tô và điều này sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận và doanh thu của các hãng này. Tuy nhiên, nếu xét về thời hạn sử dụng còn lại của sản phẩm thì việc tiếp tục tiêu dùng ô tô cũ, không ảnh hưởng nhiều lắm tới doanh số của các hãng sản xuất ô tô. Bởi vậy, mối đe dọa của các sản phẩm thay thế trong ngành này có thể coi là chưa đến mức nghiêm trọng.

4. Sức mạnh mặc cả

4.1. Sức mạnh mặc cả từ người cung cấp của Toyota.

Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp khá là thấp trong ngành công nghiệp ô tô nói chung và Toyota nói riêng. Để làm nên một chiếc xe hoàn chỉnh cần rất nhiều bộ phận. Ban đầu, khi các công ty ô tô chưa tự sản xuất được một số linh kiện quan trọng, rất nhiều nhà cung cấp đã đứng ra sản xuất. Và hiện nay, khi có quá nhiều nhà cung cấp trong ngành công nghiệp ô tô, thì chi phí chuyển đổi của người sản xuất giảm xuống tương đối thấp. Điều này cũng có nghĩa, nhà cung cấp không có sức mạnh mặc cả cao trong lĩnh vực này.

Hơn nữa, Toyota luôn áp dụng nguyên tắc: *“Đối xử với đối tác và nhà cung cấp như một phần mở rộng công việc kinh doanh của bạn.”* Điều này có nghĩa Toyota duy trì nguyên tắc hiệp hội, xem các nhà cung cấp như các đối tác làm ăn. Toyota đòi hỏi ở các nhà cung cấp khá tỉ mỉ và gắt gao về mặt chất lượng cũng như các thông số kỹ thuật. Tuy nhiên, cũng phải nói rằng, nhà cung cấp nào được Toyota lựa chọn đều coi đó một điều may mắn lớn. Vì như thế họ đã khẳng định được độ tín nhiệm của mình trên thị trường sản xuất ô tô. Toyota thường đặt hàng hợp đồng dài hạn và ít thay đổi người cung cấp trừ khi xảy ra sai lầm tai họa. Ngoài ra thì các nhà cung cấp cũng được Toyota hướng dẫn và cùng phát triển. Tất cả những điều này đã làm sức mạnh cả của nhà cung cấp cho Toyota giảm đi đáng kể.

4.2. Sức mạnh mặc cả của khách hàng

Chi phí chuyển đổi: Hiện nay trên thị trường ô tô có rất nhiều hãng xe đang cạnh tranh nhau khắt khe. Người mua có nhiều cơ hội hơn trong việc lựa chọn chiếc xe riêng cho mình. Chi phí chuyển đổi xe ô tô cũng rất thấp, nếu họ thích, chỉ cần bán chiếc xe cũ đi và mua một xe mới là ổn thỏa. Ở các nước phát triển như Mỹ, Nhật, các hãng xe còn cho khách hàng trả góp, trả chậm để mua ô tô. Điều này càng làm chi phí chuyển đổi giảm xuống.

Hơn nữa, hiện nay thông tin liên quan tới sản phẩm ô tô của các hãng xe khá rõ ràng giúp cho người mua kịp thời nắm bắt được các thông tin quan trọng, các thông số kỹ thuật, từ đó họ có thể so sánh sự ưu việt của các sản phẩm. Càng làm sức mạnh cả của khách hàng tăng lên.

Ngoài ra, chi phí để mua một chiếc ô tô cũng là khá đắt đỏ, do đó, khách hàng thường rất nhạy cảm với giá cả của mặt hàng này.

Quay trở lại với Toyota, sản phẩm của hãng đều vượt trội về chất lượng, kiểu dáng. Trong chiến lược phát triển của mình, Toyota luôn chú trọng tới việc giảm tối đa chi phí sản xuất nhằm giảm giá thành sản phẩm, đồng thời cũng tìm cách chế tạo sao cho giảm thiểu tối đa chi phí sử dụng cho khách hàng. Sản phẩm của Toyota rất đa dạng, đáp ứng được đầy đủ nhu cầu của mọi tầng lớp mua xe (từ những người có nhu cầu thu nhập trung bình, tới những tầng lớp thượng lưu ưa chuộng kiểu dáng sang trọng của dòng xe Lexus, Camry), mọi nhu cầu về xe ô tô (xe đi du lịch, đi các loại địa hình...). Khách hàng hoàn toàn an tâm với các sản phẩm tới từ Toyota.

Toyota bên cạnh đó cũng rất quan tâm tới dịch vụ khách hàng (các thủ tục mua xe đơn giản), dịch vụ hậu mãi, chăm sóc khách hàng làm cho khách hàng (tổ chức các party khách hàng) khó lòng có thể tìm một hãng xe thứ 2 tốt hơn để lựa chọn.

Với chiến lược tiếp cận khách hàng hợp lý, Toyota đã giảm tối đa sức mạnh cả của người mua xe ô tô, tạo điều kiện để Toyota càng buồm đi tới.

III. PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ MÔI TRƯỜNG

Mô hình PEST bao gồm các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô cũng có tác động không nhỏ đến hoạt động của các doanh nghiệp và Toyota cũng không ngoại lệ. Sự ảnh hưởng của các nhân tố này đến Toyota trong phạm vi Nhật Bản và phạm vi quốc tế sẽ lần lượt được đề cập.

1. Các yếu tố Thể chế - Pháp luật (Political)

Môi trường chính trị - pháp luật Nhật Bản có ảnh hưởng nhiều nhất đến hoạt động của các doanh nghiệp Nhật Bản trong đó có Toyota. Thời gian gần đây, tình hình chính trị Nhật Bản có rất nhiều biến động. Chỉ trong vòng 3 năm 2007 – 2009, chính trường Nhật Bản đã chứng kiến 3 lần từ chức của tổng thống Shinzo Abe, Yasuo Fukuda và Taro Aso trước khi thủ tướng đương nhiệm Yukio Hatoyama lên nắm quyền. Các vị trí chủ chốt trong nội các cũng theo đó mà thay đổi. Toyota vốn là một công ty có được sự ủng hộ lớn từ chính phủ Nhật Bản nên những biến động dồn dập trên chính trường Nhật Bản sẽ làm cho mối quan hệ này bị lung lay.

Một vấn đề không kém phần quan trọng là chính sách của chính phủ Nhật. Chính sách thương mại của Nhật Bản là chủ yếu tập trung hướng về xuất khẩu. Nhật Bản thực hiện các chính sách thuế quan nhằm hạn chế và bảo hộ trong nước làm giảm sức mua của người Nhật Bản, giảm hàng nhập khẩu và tăng hàng xuất khẩu. Nhằm đẩy mạnh xuất khẩu được hàng hoá của mình, Nhật Bản đã áp dụng biện pháp khuyến khích và ưu đãi cho các nhà xuất khẩu như: miễn giảm thuế cho các công ty xuất nhập khẩu; thông qua các ngân hàng phát triển của Nhật Bản và ngân hàng xuất nhập khẩu, cấp vốn với lãi suất thấp, ưu đãi cho các doanh nghiệp xuất khẩu. Đặc biệt, chính phủ đã thành lập các tổ chức hỗ trợ xuất khẩu trong lĩnh vực thăm dò và tìm kiếm các thị trường bên ngoài. Ngoài ra, chính phủ Nhật Bản còn thành lập ngân hàng xuất nhập khẩu để hỗ trợ tín dụng cho những dự án xuất khẩu có kim ngạch lớn như trong đó có ô tô. Nhật Bản có một chính sách kiểm tra chất lượng hàng xuất khẩu rất khắt khe nhằm không cho hàng kém phẩm chất lọt ra thị trường bên ngoài để giữ uy tín. Chính việc kiểm tra chặt chẽ chất lượng hàng xuất khẩu của Nhật Bản đã làm cho những nhà nhập khẩu tin tưởng vào hàng của Nhật và góp phần thúc đẩy việc tăng xuất khẩu của nước này. Với chính sách ưu tiên xuất khẩu như vậy, Toyota nhận được nhiều ưu đãi từ chính phủ Nhật Bản. Như vậy xét chung về môi trường chính trị - pháp luật trong nước, Toyota có được nhiều thuận lợi.

Vì Toyota là một công ty xuyên quốc gia nên tất nhiên chịu ảnh hưởng của môi trường chính trị của các thị trường nước ngoài cũng như môi trường chính trị quốc tế. Trung Quốc là một trong những thị trường lớn nhất của Toyota. Trong đó, Trung Quốc là thị trường tiêu thụ ô tô lớn nhất thế giới nhưng chính sách thuế của Trung Quốc lại nhằm hạn chế nhập khẩu ô tô, điều này khiến cho Toyota gặp phải khó khăn khi muốn xuất khẩu ô tô nguyên chiếc sang Trung Quốc, thay vào đó phải phát triển loại hình công ty con tại Trung Quốc.

2. Các yếu tố Kinh tế (Economic)

Giai đoạn 2007-2009, kinh tế Nhật Bản cũng như kinh tế thế giới đi vào thời kỳ suy thoái.

Nhật Bản đang hồi phục dần sau khủng hoảng, tuy nhiên tỷ lệ tăng trưởng âm và tỷ lệ thất nghiệp cao vẫn đang là những vấn đề nan giải.

Bảng 1. Báo cáo kinh tế hàng tháng của Nhật Bản (tháng 6/2009)

	Số liệu mới nhất	Số liệu trước đó
Tỷ lệ tăng trưởng GDP thực tế (hàng quý)	Quý I /2009 -3,8%	Quý IV/2008 -3,6%
Tỷ lệ tăng trưởng GDP tính theo năm	-14,2%	-13,5%
Tỷ lệ thất nghiệp (hàng tháng, được điều chỉnh theo mùa)	Tháng 5/2009 5.2% / 3.470.000 người	Tháng 4/2009 5.0% / 3.460.000 người
Chỉ số giá tiêu dùng (hàng tháng)	100.5	100.7
Tỷ giá ngoại tệ (hàng tháng)	Tháng 6/2009 1 USD = 95.56 JPY 1 EURO = 135,53 JPY	Tháng 5/2009 1 USD = 96,45 JPY 1 EURO = 134,65 JPY

(Nguồn: Văn phòng Nội các Nhật Bản)

Tỷ lệ thất nghiệp cao dẫn đến việc giá tiêu dùng năm 2009 giảm 1,7% so với năm 2008. Chỉ số tiêu dùng chính, giảm 9 tháng liên tiếp, dẫn đến hiện tượng giảm phát và gây thiệt hại cho tăng trưởng kinh tế bởi lợi nhuận của công ty thấp, người tiêu dùng cũng tiết kiệm hơn và do đó nhu cầu sẽ giảm...Kinh tế khó khăn sẽ làm giảm lượng cầu sản phẩm của Toyota.

Trước tình hình kinh tế suy thoái, chính sách trong ngắn hạn của chính phủ Nhật Bản là nỗ lực duy trì một đồng yên yếu (tỷ giá USD/JPY, EUR/JPY luôn được cố gắng giữ ở mức cao)

nhằm tạo thuận lợi cho xuất khẩu. Với chính sách tỷ giá như vậy và với các gói kích cầu của chính phủ Nhật Bản, Toyota cũng nhận được sự trợ giúp nhất định.

Tuy nhiên xét trong dài hạn, Nhật Bản đã là một nước phát triển nên ít nhiều sẽ chịu ảnh hưởng của xu hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế từ công nghiệp sang dịch vụ. Xu hướng này sẽ gây khó khăn cho một công ty trong ngành công nghiệp chế tạo như Toyota khi mà ưu tiên cho ngành này đang dần giảm sút.

Xét đến môi trường ngoài nước, điển hình như Mỹ - thị trường lớn nhất của Toyota, kinh tế suy thoái đã gây nhưng ảnh hưởng nặng nề đến các doanh nghiệp sản xuất ô tô, trong đó có Toyota. Mỹ phải đối đầu với vấn đề tăng trưởng thấp, tỷ lệ thất nghiệp cao, vấn đề lạm phát. Khủng hoảng kinh tế làm cho Mỹ - một thời là “con nghiện tiêu dùng” – trở nên hạn chế chi tiêu tiêu dùng. Điều này chắc chắn làm cho việc duy trì doanh số bán xe, xây dựng thêm nhà máy tại Mỹ của Toyota trở nên khó khăn.

Tóm lại, dưới tác động của khủng hoảng tài chính vừa qua, môi trường kinh tế tác động đến Toyota theo chiều hướng tiêu cực nhiều hơn là tích cực.

3. Các yếu tố Văn hóa – Xã hội (Social)

Các yếu tố này tác động đến Toyota trên cả phương diện hoạt động sản xuất, quản lý và định hướng khách hàng.

Xã hội Nhật Bản tự biết mình thiếu rất nhiều các điều kiện nhưng cần phải khẳng định mình, nên có khuynh hướng du nhập và cải hóa những gì du nhập vào để chúng biến thành kiểu Nhật Bản. Xã hội Nhật Bản tôn vinh lao động xả thân vì doanh nhân và vì xã hội. Có một câu nói rằng: “Người Nhật kết hôn 2 lần trong cuộc đời của mình, một là với công việc, hai là với người vợ, chồng của mình“. Người Nhật Bản coi trọng lao động hơn tất cả, gắn bó với doanh nhân hơn với gia đình của mình, đặt tất cả sự nghiệp của mình cho sự thành công của tổ chức. Là một doanh nghiệp Nhật Bản, Toyota cũng kế thừa và phát huy phẩm chất của người Nhật Bản. Toyota giai đoạn mới thành lập cũng phải học hỏi chế tạo sản phẩm dựa theo xe ô tô của Mỹ nhưng không sao chép hoàn toàn mà tính năng, chất lượng sản phẩm bao giờ cũng được nâng cao. Lãnh đạo Toyota cũng lấy đại cục làm trọng: Chủ tịch Toyota Kiichiro Toyoda đã tự nguyện từ chức vào

năm 1950 để làm nguôi ngoai những công nhân trước tình trạng thất nghiệp gia tăng thời kỳ hậu Thế chiến II. Với sự ảnh hưởng tính cách, văn hóa dân tộc như vậy chắc chắn Toyota sẽ góp phần vực dậy kinh tế Nhật Bản trong thời gian sau cuộc khủng hoảng kinh tế - tài chính.

Bản thân thị trường Nhật Bản cũng là thị trường tiêu thụ lớn thứ 2 của Toyota nên những đặc điểm về văn hóa xã hội cũng ảnh hưởng không nhỏ đến đặc điểm sản phẩm. Nhật Bản là một nước phát triển có thu nhập bình quân đầu người thuộc nhóm cao nhất thế giới hiện nay. Sống trong môi trường có mức sống cao nên người tiêu dùng Nhật Bản đặt ra những tiêu chuẩn đặc biệt chính xác về chất lượng, độ bền, độ tin cậy và sự tiện dụng của sản phẩm. Đối với người tiêu dùng Nhật, giá cả là một tín hiệu của chất lượng. Bên cạnh lương tháng, hầu hết người lao động được thưởng một năm hai lần. Tiền thưởng mỗi lần bằng khoảng 1 đến 3 tháng lương. Đối với người lao động, các chi phí sinh hoạt bình thường hàng ngày được thanh toán từ lương tháng còn tiền thưởng dùng tiết kiệm hay chi cho mua sắm tốn kém như là mua ô tô. Về cơ cấu chi tiêu, chi tiêu cho đi lại chỉ đứng sau thực phẩm, hơn nữa chi tiêu cho đi lại của các hộ gia đình Nhật Bản lại có xu hướng tăng lên trong những năm vừa qua. Đây là ảnh hưởng thuận lợi và định hướng sản phẩm cho Toyota thiên về chất lượng cao, kiểu dáng không cần quá thời trang và giá cả phải chăng.

Tương tự như vậy các yếu tố cơ cấu dân số, thu nhập, trình độ văn hóa, ... của các nước khác mà Toyota coi là thị trường tiêu thụ cũng ảnh hưởng đến đặc điểm của sản phẩm Toyota tại thị trường đó. Với một công ty đa quốc gia có thị trường rộng khắp thì cần phải có sản phẩm đa dạng về mức giá, kiểu dáng...

4. Yếu tố về Công nghệ (Technological)

Toyota cũng được hưởng lợi từ chính sách nghiên cứu – phát triển công nghệ của Nhật Bản. Hiện nay Nhật Bản vẫn là nước có tỷ trọng đầu tư cho nghiên cứu trong GDP lớn nhất thế giới. Hơn nữa việc hợp tác nghiên cứu công nghệ hiện đại giữa chính phủ và doanh nghiệp lại được ủng hộ. Như vậy, môi trường nghiên cứu khoa học – công nghệ trong nước tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong lĩnh vực có hàm lượng công nghệ cao nói chung cũng như Toyota nói riêng.

Tham gia ngành ô tô – một ngành mà yếu tố công nghệ có vai trò nhất định, Toyota cũng chịu tác động của việc công nghệ thường xuyên được cải tiến, điều này buộc cho Toyota phải không ngừng tự nghiên cứu, áp dụng công nghệ hiện đại vào việc sản xuất, chế tạo sản phẩm. Công nghệ hiện đại cho phép năng lượng sử dụng ngày càng giảm, trọng lượng, kích thước của xe ngày càng giảm, độ an toàn càng cao. Đặc biệt gần đây, công nghệ hybrid nổi lên như một tiến bộ mới trong việc tiết kiệm năng lượng, hạn chế khí thải ô nhiễm môi trường. Tính không ngừng cập nhật, không ngừng đổi mới của khoa học – công nghệ đòi hỏi Toyota phải nghiên cứu, áp dụng công nghệ mới liên tục để cắt giảm chi phí, giảm giá thành, tăng chất lượng sản phẩm, tạo những sản phẩm hiệu quả về cả mặt kinh tế cũng như môi trường.

IV. CÁC CHIẾN LƯỢC NHẪM TẠO RA LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA TOYOTA

Ngành sản xuất ô tô bị ảnh hưởng sâu sắc bởi cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới năm 2008. Điều này được thể hiện rõ bằng sự sụp đổ của tập đoàn General Motor. Tính đến 31/12/2009, Toyota là tập đoàn sản xuất ô tô lớn nhất thế giới với doanh thu quý cuối đạt 5.292.890 triệu yên. Toyota đã đạt được những thành công từ quá trình phát triển để trở thành hãng sản xuất ô tô uy tín trong nước rồi tiếp tới vươn ra trở thành tập đoàn toàn cầu.

* Chu kỳ ngành: Hiện nay, ở các quốc gia phát triển như Mỹ, Nhật, châu Âu, ngành công nghiệp ô tô đang ở trong giai đoạn tăng trưởng bền vững. Các hãng sản xuất đang đua nhau cho ra đời sản phẩm mới, và họ đang tập trung vào các loại xe sử dụng ít nhiên liệu hoặc năng lượng sạch như điện hay năng lượng mặt trời.

Ở các quốc gia châu Á, ngành lại đang ở thời kì đầu. Các hãng sản xuất không đủ cầu, doanh số bán hàng tăng mạnh, lợi nhuận thu về rất lớn, và là một thị trường tiềm năng hứa hẹn cho các hãng sản xuất xe ô tô.

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. 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.

Phòng sản xuất động cơ

=====

Phòng lắp ráp khung



Phòng kiểm nghiệm xe

☑☑☑☑☒☑☑☑☑☑

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 – đổi – 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.

Gốc rễ thành công của Toyota rút lại chỉ một dòng: biến công việc thành một chuỗi các thực nghiệm đan xen và diễn ra cùng một lúc. Làm thế nào để cụ thể hóa điều này? Có bốn bí quyết, được coi là "chìa khóa vàng".

Thứ nhất: Quan sát công việc. Tại Toyota, mọi người phải quan sát, nắm chắc công việc phải làm trước khi bắt tay vào việc. Điều đó có nghĩa là nghĩ kỹ trước khi hành động. Công nhân phải quan sát các quy trình động tác của mình. Lãnh đạo phải quan sát công nhân để tìm cách sắp xếp hợp lý các thao tác.

Một nhà quản lý phải bỏ ra 12 tuần, đó là thời gian ngồi quan sát thao tác của các công nhân, nghiên cứu từng động tác, quy trình để có khi chỉ đổi một cái nút bấm từ bên trái sang bên phải chẳng hạn. Hoặc là thay đổi vị trí các linh kiện để giảm thời gian đi lại, mang vác.

Toyota coi trọng việc tìm cách cải thiện quy trình, tính tới việc giải quyết các lỗi có thể phát sinh, hơn là đi giải quyết các sự cố đã xảy ra.

Thứ hai: Mọi thay đổi lãnh đạo muốn làm, đều phải coi là thử nghiệm. Không phải cứ lãnh đạo cho ý kiến đều là đúng cả. Các nhà quản lý phải được trang bị tư tưởng này và sẵn sàng cùng thử nghiệm. Nguyên tắc này giúp tìm ra khá nhiều những giải pháp đúng và tốt hơn hết.

Thứ ba: Cả công nhân lẫn các nhà quản lý, luôn luôn thử nghiệm để đổi mới, càng nhiều càng tốt. Toyota muốn tiến hành nhiều thí nghiệm nhỏ để học hỏi trước khi bắt tay vào các thí nghiệm lớn hơn. Điều này giúp các sai lầm nếu xảy ra cũng không quá lớn và có thể được nhanh chóng sửa chữa.

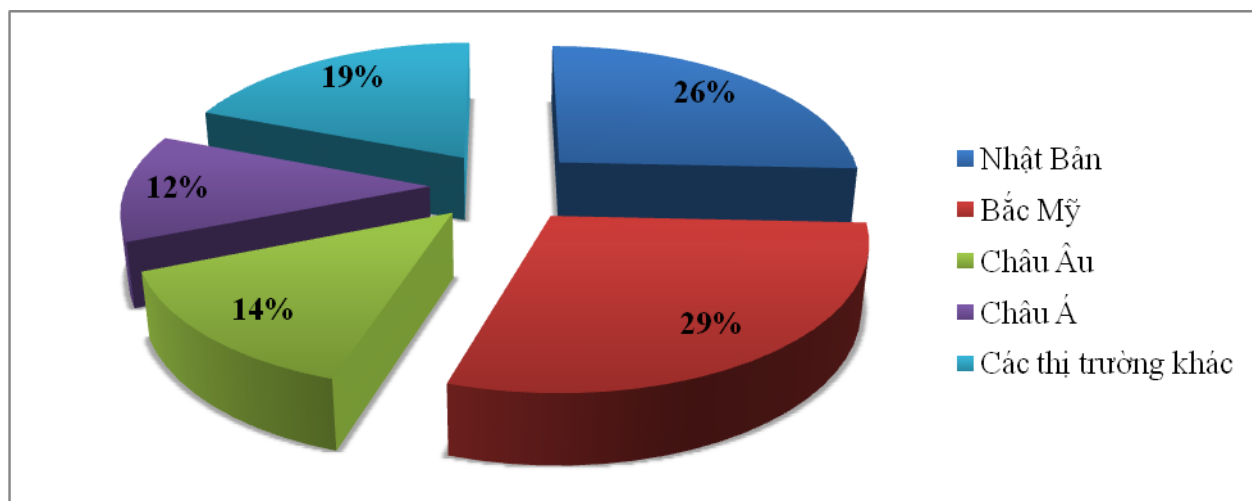
Thứ tư: Người quản lý đóng vai trò như các huấn luyện viên và để cho nhân viên tiến hành các công việc cụ thể và thực hiện những thay đổi cần thiết. Điều này giúp cả hai phía cùng phải thử nghiệm thực tế, phát triển sáng tạo.

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.

Bảng 1: Tỷ trọng doanh thu theo vùng của Toyota trong năm tài chính 2009



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 (Innovative International Multipurpose) 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 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 quản 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.

c. Đẩy mạnh mô hình tự cung tự cấp trong nghiên cứu phát triển và sản xuất tại Bắc Mỹ

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.

d. Đẩy mạnh quá trình xâm nhập và dành được những thị trường lớn tại Châu Âu

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.

3. Chiến lược dịch vụ hoàn hảo của Toyota

Những hoạt động Dịch vụ chất lượng Toyota đã được thiết lập để gắn kết chặt chẽ Đại lý và TMC nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng bao gồm:

• Cung cấp sản phẩm có chất lượng số 1:

Điều này có nghĩa là cung cấp những chiếc xe thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và phù hợp với môi trường sử dụng.

• Dịch vụ sau bán hàng số 1:

Điều này có nghĩa là cung cấp dịch vụ tốt nhất trong khu vực. Nó cũng có nghĩa là cung cấp tốt hơn các đối thủ để sao cho chiếc xe của khách hàng luôn ở trong tình trạng tốt nhất. Vì vậy, khách hàng luôn tự tin khi vận hành xe.

• Dịch vụ chăm sóc khách hàng:

Khách hàng có 4 điều trông đợi ở dịch vụ sau bán hàng như sau:

1. Đối xử chân thành
2. Sửa chữa chính xác và tin cậy
3. Giá cả hợp lý
4. Sửa chữa hiệu quả và nhanh chóng

Nhiều khách hàng cũng trông đợi "những điều đặc biệt", như sự giúp đỡ có ích, cung cấp những dịch vụ phụ như tra dầu vào bản lề cửa bị kêu, hay đưa ra những lời khuyên chuyên nghiệp về lái xe ở vùng núi.

Không ngừng nâng cao sự hài lòng của khách hàng sẽ không chỉ giúp đem lại thịnh vượng cho công ty của bạn mà nó còn nâng cao sự hài lòng về công việc của chính bản thân bạn. Điều đó cũng có nghĩa là sự hài lòng của khách hàng sẽ phản ánh vào sự đánh giá của công ty bạn. Nó sẽ ảnh hưởng đến quyền lợi của bạn. Ví dụ, môi trường làm việc có thể được cải thiện, bạn sẽ được đối xử tốt hơn (thu nhập, thăng tiến v.v.) từ phía công ty, và bạn có thể có được công việc ổn định.

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 lồ từ lợi thế người dẫn đầu.

V. PHÂN TÍCH SWOT

1. Các điểm mạnh (strengths)

Toyota là một trong những hãng xe hàng đầu xét trên phạm vi 170 quốc gia trên thế giới. Với doanh số bán hàng phát triển không ngừng qua các năm. Toyota có sức mạnh tài chính cao, doanh thu tăng trưởng khoảng 29,3%/ năm. Toyota được thế giới biết đến như một thương hiệu lớn mạnh về cả chất lượng sản phẩm, số lượng sản phẩm, sự thân thiện với môi trường của sản phẩm, và hệ thống khách hàng rộng lớn trên toàn thế giới. Đây là một công ty đi đầu trong ngành, khách đại lợi nhuận dựa vào những nguyên tắc chặt chẽ và hiệu quả riêng của Toyota như quản lý tổng quát chất lượng, “just in time”, cải tiến các chức năng và bước đi của sản phẩm(điều này đã được đề cập tới ở mục phân tích chiến lược cạnh tranh của công ty).

Ngoài ra, thị phần chính của Toyota là Nhật bản và Mỹ. Đây là hai thị trường tiềm năng vì người dân các nước này rất chuộng sử dụng xe ô tô. Chính phủ Nhật bản dành cho công ty rất nhiều ưu đãi như một doanh nghiệp xuất khẩu lớn của Nhật.

2. Yếu điểm (weaknesses)

Toyota tuy có rất nhiều ưu điểm nhưng bên cạnh đó vẫn bộc lộ những hạn chế của mình. Rất nhiều chuyên gia về xe đều đánh giá phần thiết kế của Toyota là hơi thô, không thời trang như các hãng xe lớn khác. Sản phẩm của Toyota đôi khi vẫn có lỗi kỹ thuật (có thể kể tới vụ Toyota thu hồi xe do hỏng bàn đạp chân ga đầu năm 2010). Ngoài ra, là một hãng xe thâm nhập vào thị trường lớn như Mỹ, Toyota bị người dân Mỹ nhìn dưới con mắt là một hãng xe nhập khẩu của Nhật, điều này phần nào tạo nên một rào cản vô hình cho người tiêu dùng ở Mỹ với hãng.

3. Cơ hội (opportunities)

Trong tình hình giá xăng dầu thế giới đang leo thang, khách hàng sử dụng xe có xu hướng tiêu dùng những sản phẩm tiết kiệm xăng dầu hoặc sử dụng nguồn năng lượng sạch. Toyota đang theo đuổi dự án chế tạo xe chạy bằng khí ga và hydro bằng cách áp dụng những thành tựu và kỹ thuật tân tiến của thế giới và kết quả của hoạt động R&D. Trong khi khách hàng đang tìm kiếm nguồn thay thế dầu thì đây quả là một dự án béo bở cho công ty.

Hiện nay ở rất nhiều quốc gia nơi nhu cầu về xe là lớn nhưng nguồn cung vẫn còn hạn chế. Toyota có thể mở rộng thị trường ra các quốc gia này. Chế tạo thêm xe đáp ứng các yêu cầu của điều kiện địa lí, mở rộng khách hàng mục tiêu ra các giới trẻ hiện đại cũng là những cơ hội giúp Toyota nâng cao thị phần của mình.

4. Thách thức (Threats)

Như đã phân tích ở trên, có rất nhiều các hãng xe khác trên thế giới đã và đang gia nhập thị trường. Điều này là một thách thức lớn cho Toyota khi vừa phải nâng cao chất lượng và giá thành sản phẩm để cạnh tranh với các hãng xe hiện hữu, vừa phải tìm cách để cạnh tranh với các đối thủ tiềm tàng. Bên cạnh đó, việc thay đổi tỉ giá giữa đồng USD và JPY cũng dẫn tới lợi nhuận của công ty bị sụt giảm, chi phí nguyên liệu thô tăng lên, gây khó khăn cho việc sản xuất.

Sau đợt khủng hoảng kinh tế kéo dài này, chính phủ các nước được dự báo là sẽ ban bố chính sách thắt chặt chi tiêu, dân tới doanh số và doanh thu của các hãng xe sẽ giảm. Chính phủ các nước cũng đang khuyến khích người dân thay vì sử dụng những sản phẩm có khả năng gây ô nhiễm môi trường như ô tô, xe máy thì nên sử dụng những phương tiện công cộng để di chuyển như xe lửa, bus, tàu cao tốc.

Bên cạnh đó, việc thay đổi nhân khẩu học như các gia đình giờ chuộng sử dụng những mẫu xe lớn, sự thay đổi trong cách sử dụng xe của gia đình như sử dụng ít xe hơn trong việc đưa trẻ tới trường, các dịch vụ giao hàng tận nhà, cũng làm giảm cầu của các dòng xe giảm xuống đáng kể.