

Dự án Lean Biti's: "Đầu tư bền vững" cho sự phát triển dài hạn

CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT HÀNG TIÊU DÙNG BÌNH TIÊN

Trong bối cảnh doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong việc đầu tư cho cam kết chuyển đổi xanh, Biti's nhận thức rõ rằng cần có những giải pháp phù hợp để bộ máy đã hoạt động hơn 40 năm qua có thể "chuyển mình" trong kỷ nguyên mới. Vì vậy, “đầu tư bền vững” là chìa khóa mà Biti's hướng đến - ưu tiên chuyển đổi tư duy con người và tối ưu hóa nguồn lực hiện có, bên cạnh việc đầu tư vào máy móc và công nghệ hiện đại.

Dự án Lean được Biti's triển khai tại Nhà máy Sài Gòn (NMSG) là minh chứng rõ nét cho khái niệm "đầu tư" này. Khởi động dự án từ năm 2021, sau 4 năm nỗ lực, NMSG với "tuổi đời" hơn 40 năm lần đầu tiên có những bước chuyển mình mạnh mẽ. "Cái sướng nhất không phải đem tiền vô mới làm được Lean, mà là dùng chính con người và vật liệu của mình để tạo nên Lean" - chị Phùng Thị Minh Nghĩa - Giám đốc Sản xuất NMSG kiêm Trưởng Ban Quản lý dự án - tự hào chia sẻ.

Đầu tư là chuyển đổi tư duy con người

Trước khi khởi động bất kỳ dự án nào, Biti's luôn chú trọng đến việc mọi người hiểu rõ mục tiêu và sứ mệnh của mình trong dự án đó. Dự án Lean cũng không phải là ngoại lệ. Năm 2021, trong bối cảnh dịch COVID-19 buộc doanh nghiệp phải thay đổi để tồn tại, Biti's bén duyên cùng Lean và Kim Đăng Consulting; từ đây, Ban dự án Lean Biti's hình thành. Qua 3 tháng học tập trực tuyến để nhận ra tầm quan



trọng, lý do và cách thức thay đổi, Biti's bắt đầu triển khai các phương án phân công và bố trí hợp lý. Mặc dù gặp không ít khó khăn, nhưng nhờ đồng hiểu mục tiêu và quyết tâm đồng thực hiện, Ban dự án đã nỗ lực và cho ra đời hai chuyên sản xuất vào cuối năm 2021.

Tuy nhiên, khi đưa dự án vào thực tiễn, Biti's đã đối mặt với những thách thức khác. Sau 40 năm áp dụng mô hình truyền thống, việc tiếp cận một mô hình Lean hoàn toàn mới khiến nhân sự cảm thấy áp lực và có phần bị choáng ngợp bởi kiến thức. Chính vì vậy, ban dự án đã quyết định thực hiện 6S như một bước khởi đầu để đạt được những thành quả ngắn hạn - gieo niềm tin cho một hành trình dài hạn hơn: "6S là nền tảng của Lean; nếu không thực hiện 6S, chúng ta sẽ không thể triển khai Lean".

Từng bước của quy trình 6S được hoàn thành trong 6 tháng, từ Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng đến An toàn, với sự tham gia tích cực của Ban Giám đốc, Ban Quản đốc, cán bộ quản lý và công nhân. Chị Nguyễn Thị Mỹ Phương - Tổ trưởng Cải tiến kiêm Thành viên Ban dự án - chia sẻ: "Thực hiện 6S không hề dễ dàng, nhưng chính sự đồng lòng của mọi người đã khiến nó thành công. Mỗi lần Ban

dự án mình ra hiện trường để triển khai từng S, thì công nhân cũng đến hỏi và cùng "nhào vô" thực hiện luôn. Từ đó, mình thấy được chính bản thân người công nhân họ cũng muốn được thay đổi, muốn được làm việc ở một môi trường tốt hơn".

6S trở thành nền tảng cho sự thay đổi của tổ chức, kích lệ nhận thức của mọi người từ thụ động sang chủ động. Giờ đây, Lean không còn là trách nhiệm của Ban dự án mà đã trở thành trách nhiệm chung của toàn thể cán bộ công nhân viên - nâng cao tính kỷ luật và tinh thần cải tiến liên tục cho các giai đoạn tiếp theo của dự án.

Tiếp nối thành công của 6S là hành trình hiện thực hóa chuyển Lean-Cell và thay đổi cơ cấu quản lý của NMSG Biti's. Trong suốt hành trình đó, sự trao quyền luôn được đặt lên hàng đầu. "Nếu trước đây các bạn chỉ làm theo chỉ thị từ tôi, thì tại dự án này ngay từ Giai đoạn 2 và 3, tôi chỉ đưa ra mục tiêu và tin tưởng vào những đề xuất của các bạn" - chị Nghĩa thổ lộ. Chính sự trao quyền đã giúp mỗi cá nhân phá bỏ rào cản "sợ sai" và được tạo cơ hội để làm và làm tốt hơn. Từ đó, đội ngũ truyền cảm hứng cho nhau để đồng kiến tạo cho một mục tiêu chung: thay đổi diện mạo và nâng cao chất lượng con người, sản phẩm và quy trình sản xuất.

Đầu tư là tận dụng triệt để nguồn lực

"Nếu chỉ cần bỏ tiền ra đầu tư là xong thì Lean đâu còn là Lean!" chính là kim chỉ nam mà Ban dự án Lean Biti's theo đuổi xuyên suốt hành trình chuyển mình cùng NMSG. Với tâm thế “Nhà còn gì dùng đó” và sự cố vấn từ Kim Đăng Consulting, Ban dự án đã thiết kế và liên tục chỉnh sửa gần 30 mô hình, nhằm tối ưu hóa mô hình - quy trình sản xuất của nhà máy một cách hiệu quả nhất.

Từ đây, NMSG bắt đầu thực hiện “cải cách” mạnh mẽ. Từ cải thiện kết nối dòng thông tin từ đầu vào đến đầu ra bằng cách chuyển đổi từ mô hình chuyền thẳng truyền thống sang chuyền Cell U, tiết giảm diện tích qua tái bố trí mặt bằng, đến trực quan hóa KPI theo sự thay đổi trong phương thức quản lý... tất cả đều được quy hoạch với hệ thống quy định và tiêu chuẩn rõ ràng, đạt được kết quả tối ưu chỉ với nguồn lực vật tư sẵn có.

Song song, trong quá trình sàng lọc nhằm giảm thiểu lãng phí, những vật tư không còn sử dụng sẽ không bị vứt bỏ mà vẫn giữ được giá trị riêng. Các máy móc cũ mang tính truyền thống được Ban dự án lưu trữ tại Nhà truyền thống để trưng bày, trong khi những vật tư không còn cần thiết sẽ được thanh lý hoặc tái sử dụng cho các mục đích phù hợp.

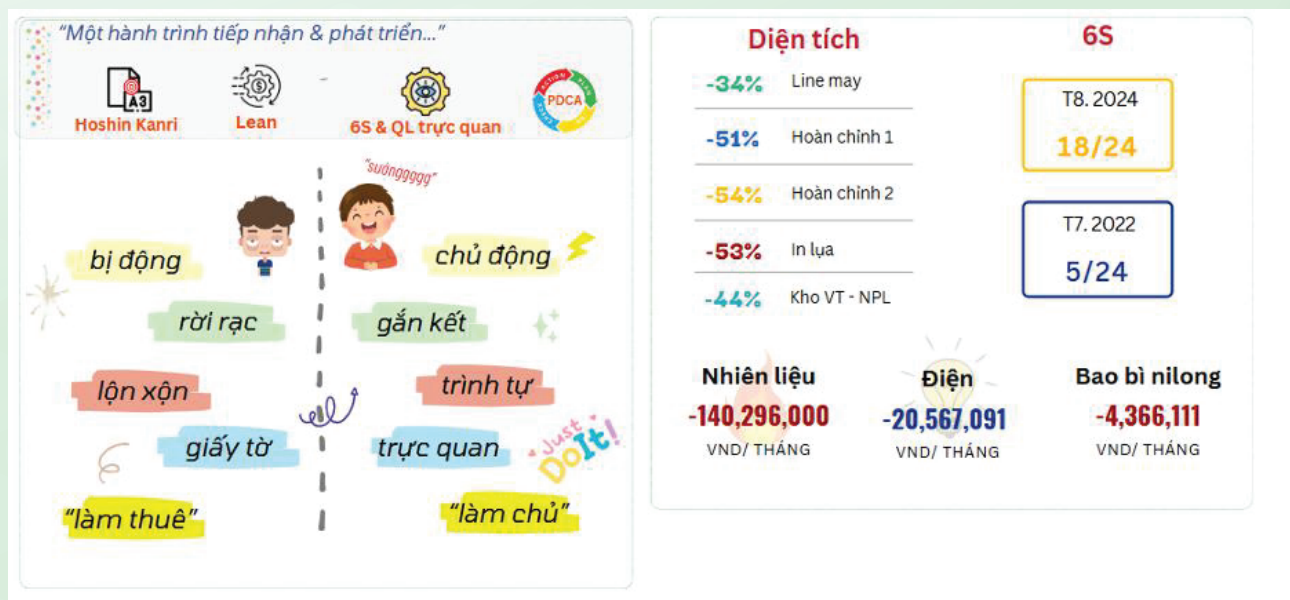
Nhìn chung, hầu hết chi phí đầu tư của Biti's bao gồm: chi phí vận hành băng

chuyên Cell đầu tiên, chi phí lắp đặt hệ thống điện và hệ thống hút mùi cho xưởng in lụa. Phần còn lại, doanh nghiệp tận dụng các máy móc thiết bị hiện có và được tận hưởng bởi chính đôi tay của những công nhân hàng ngày sử dụng. Sự trân trọng tình cảm và công sức của bản thân cho những "người bạn đồng hành" đặc biệt đã mang lại tinh thần tự chủ cho người công nhân: máy móc thiết bị, trước đây chỉ được xem là tài sản của công ty, giờ đây trở thành tài sản riêng mà họ tỉ mỉ giữ gìn.

"Cũng bởi chi phí đầu tư cho dự án Lean không quá lớn nên mình sẽ không cảm thấy áp lực về việc thu hồi vốn. Điều chị lo lắng hơn là làm sao có thể phát huy tốt nhất nguồn lực hiện có" - chị Nghĩa dí dỏm. Lúc này, nguồn lực quý giá nhất không phải là tiền hay vật tư, mà là nguồn nhân lực với những sáng kiến cải tiến liên tục. Áp lực này trở thành động lực mạnh mẽ để đội ngũ Ban dự án Lean Biti's không ngừng đổi mới và sáng tạo trong tư duy và cách làm - tất cả đồng lòng chỉ để trả lời một câu hỏi: "Phải làm sao để hiện thực hóa mục tiêu?".

Đầu tư bền vững là sự phát triển dài hạn

Hành trình 4 năm Lean của Biti's sẽ tiếp tục cho đến năm 2025, khi NMSG hoàn chỉnh hệ thống vận hành theo chuỗi lưu trình giá trị. Đến nay, dự án Lean đã đạt được nhiều thành tựu đáng tự hào, không chỉ là giải pháp cho sự tinh gọn mà còn tác động đến cách vận hành, con người và môi trường - minh chứng cho cách "đầu tư bền vững" mà Biti's hướng tới:



Những kết quả ban đầu của dự án Lean Biti's tại NMSG

Khi quyết định "chuyển mình" cho một kỷ nguyên mới, Biti's nhận thức rõ rằng đây là một quá trình dài hạn, gắn liền với "văn hóa hạnh phúc" và các định hướng phát triển bền vững. Đặc biệt, trong một hệ thống lớn như Biti's, với hơn 40 năm vận hành theo những quy tắc cố định, việc thay đổi không thể diễn ra ngay lập tức. Mỗi cá nhân cần có thời gian để thích nghi và chuyển đổi, thay vì chịu áp lực từ sự cưỡng ép không mang lại hiệu quả lâu dài.

Chính vì vậy, bên cạnh đầu tư tài chính, việc chuyển đổi tư duy con người và tận dụng nguồn lực là cách Biti's "đầu tư bền vững" để phù hợp với bối cảnh hiện tại. Dự án Lean, cùng nhiều sáng kiến cải tiến khác mà Biti's đang triển khai, thể hiện nỗ lực của một doanh nghiệp truyền thống trên hành trình từng bước đổi mới sáng tạo và thúc đẩy sự phát triển xanh cho một kỷ nguyên bền vững. Hành trình này không phải là câu chuyện của riêng cá nhân nào, mà là quá trình cùng chung bước của một Cộng đồng Biti's làm việc, học tập hạnh phúc và hiệu quả.