

# การปฏิรูประบบ การขายขบอบโตโยต้า

## ที่สร้างความเป็นหนึ่งถึงปัจจุบัน



รศ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
orbusiness@hotmail.com

U างท่านคิดว่า จบวิศวรรร- ศาสตร์แล้วจะทำให้ทุกอย่าง สำเร็จได้ พร้อมกับดูแลคนจบสาย สังคมศาสตร์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว จะ เรียกกันว่าธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นต้องมีทั้ง นักธุรกิจ และนักอุตสาหกรรม จึงจะทำให้ ประสบความสำเร็จโดยรวมได้ในสมัยก่อน มักสรุปกันว่าผลิตของดีแล้วจะขายได้ ไม่ จำเป็นต้องพึ่งพาฝ่ายขาย ซึ่งเป็นเรื่องจริง แต่ในสมัยนี้การแข่งขันมีความรุนแรง ของดีอาจจะขายไม่ได้ เพราะของดีมี มากมาย แต่หากขายไม่เก่งของดีก็จะ กลายเป็นของแพงที่ขายไม่ออก ดังเช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องไฟฟ้าของญี่ปุ่นที่ตกต่ำลง ไปอย่างมากเพราะส่วนใหญ่หึ่งในศักดิ์ศรี ว่าเป็นของดีไม่จำเป็นต้องพึ่งพาฝ่ายขาย ความสำเร็จของโตโยต้านั้นคือ

การควบคุมเอาฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เข้าด้วยกัน เป็นโมเดลที่ประสบความสำเร็จ มาจนถึงปัจจุบัน (แต่เดิมผลิตก็อยู่ผลิต ขายก็อยู่ส่วนขาย)

บริษัท Nagoya Toyopet เป็น ดีลเลอร์ในเครือของโตโยต้า ที่โตโยต้า ไม่ได้ถือหุ้น 100% มียอดขายเป็นอันดับหนึ่ง ในกลุ่มบริษัทแบบนี้ ในช่วงนั้น โตโยต้า เป็นอันดับหนึ่งในการขายภายในประเทศ แน่แน่นอนว่าจำนวนรถที่ออกจากโรงงานจึง มากกว่าบริษัทอื่น และขายดีอย่างมาก แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงเศรษฐกิจไม่ดีในปี ค.ศ. 1998 ก็จะมีรถจอดอยู่ที่ลานจอดเต็ม ไปหมด มากกว่าบริษัทอื่นอย่างแน่นอน รถจอดในลานนาน ๆ ก็จะเริ่มเสื่อม คุณภาพในด้านต่าง ๆ ต้องนำมาซ่อมแซม ใหม่ และยังมีความเสี่ยงในการนำรถส่ง

ให้ลูกค้า มีโอกาสเป็นรถเสื่อมคุณภาพใน ระหว่างการขนส่งได้

การจะลดความเสี่ยงนั้นก็คือ การ นำรถที่ผลิตได้ส่งให้ลูกค้าให้ได้เร็วที่สุด ยิ่งระยะเวลาสั้นเท่าไร ลูกค้ายิ่งจะมีความ พึ่งพอใจมากขึ้นเท่านั้น เป็นประโยชน์ สำหรับฝ่ายขายเป็นอย่างมาก แต่ในช่วงนั้น ก็ยังไม่มีใครเสนอแนวทางแก้ไข ซึ่งไม่ได้ หมายความว่าเสนอแล้วทำไม่ได้ แต่ น่า จะเพราะว่าไม่มีใครเสนอนั่นเอง ถึงแม้ว่า อาจารย์โอโตะ ผู้เริ่มก่อตั้งระบบ Toyota Production System อาจจะมีความคิด แต่ในสมัยนั้น บริษัทผลิต กับบริษัทขาย ของโตโยต้านั้น แยกจากกัน เป็นคนละ บริษัท จึงไม่สามารถนำเสนอมือที่เสมือนกับ การแทรกแซงกิจการภายใน จึงทำให้ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

# “การนำรถที่ผลิตได้ส่งให้ลูกค้าได้เร็วที่สุด ยิ่งระยะเวลาสั้นเท่าไร ลูกค้ายิ่งจะมีความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น”

แต่หลังจากนั้น โตโยตะ อากิโอะ ผู้เป็นประธานได้ออกมาเสนอ และสามารถยอมรับกันได้ เพราะเขาเป็นเจ้าของนั่นเอง ซึ่งในขณะนั้นเริ่มจะมีการรวบรวมฝ่ายผลิต และฝ่ายขายเข้าด้วยกัน จึงเกิดเป็น New Toyota จากนั้นผ่านไป 10 ปี จึงเริ่มมีการปฏิรูปร้านดีลเลอร์ในการโคเซ็นการขายนั้นก็คือการนำเอาระบบ Toyota Production System เข้ามาใช้ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายที่ละเอียดอ่อนมาก เพราะว่าไม่ว่าบริษัทไหน ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายมักจะขัดแย้งกัน ซึ่งที่โตโยต้าก็ไม่ต่างกัน ความจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิตหรือฝ่ายขาย ต่างก็คิดว่าถ้าเป็นสภาพปัจจุบันคงจะไม่ดีแน่ บางครั้งก็กล่าวโทษซึ่งกันและกัน แต่ก็มีบันทึกว่าในปี 1994 ฝ่ายตัวถังรถที่ 3 ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายสำรวจการผลิต ได้เริ่มกิจกรรมเชื่อมโยง TPS ให้กับการโคเซ็นงานของร้านดีลเลอร์ แต่อย่างไรก็ตามการขยายไปยังโรงงานในเครือ หรือโรงงานในต่างประเทศนั้นก็ยังมิอุปสรรค และแรงต้าน

ในอีกด้านหนึ่ง การผลิตกับการขายนั้นเป็นคนละช่องทางกัน ฝ่ายผลิตมักจะไม่ฟังคำสั่งของฝ่ายขาย ฝ่ายขายเองเมื่อขายไม่ได้ ก็มักจะรู้สึกถูกยึดเยียดให้ขายสินค้าที่ขายไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ กับ เกือบทุก ๆ บริษัท ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเหมือนกับน้ำกับ

น้ำมัน ในขณะเดียวกัน เมื่อฝ่ายขายได้รับการเสนอให้ใช้ระบบ TPS ก็มักจะไม่ค่อยสนใจ และไม่ชอบที่มีคนจากฝ่ายผลิตมาอยู่ที่ฝ่ายขาย

## การโคเซ็นการขาย

ไม่ว่าฝ่ายโรงงาน หรือฝ่ายขาย ก่อนการรวบรวม แต่ละฝ่ายมีสโลแกนที่เหมือนกันคือ “เพื่อลูกค้า” แต่แนวคิดของทั้งสองฝ่ายนั้นต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยทั่วไปฝ่ายผลิตนั้น อยากจะผลิตรถโมเดลเดียวกันจำนวนมาก ๆ เพราะทำให้ชิ้นส่วนหรืองานนั้นมีความหลากหลายน้อย ทำให้ผลิตภาพนั้นสูง ในอีกด้านหนึ่งฝ่ายขายอยากจะมีสินค้าที่ขายได้ สินค้าโมเดลเดียวกัน สีเดียวกัน ทำให้ขายได้ยากมาก เพราะแม้แต่โตโยต้าเอง ลูกค้าเมื่อเห็นโมเดลโคโรลล่า ก็อยากจะมีโมเดลที่มีความแตกต่างจากที่คนอื่นขับชื่ออยู่ เช่นเดียวกับเสื้อผ้าแฟชั่นของ Uniqlo ในปัจจุบัน เราคงไม่ชอบใจนัก ที่เห็นคนอื่นในแบบเดียวกันมาก ๆ หรือ มีกระเป๋าลูขี้สก็ง ก็คงไม่อยากจะเห็นคนอื่นถือกันมาก ๆ (เรียกกันว่า Mass luxury ที่เกิดแล้วในประเทศจีน) เจ้าของรถยนต์ก็เช่นเดียวกัน ไม่อยากจะไปจอดรถในห้างสรรพสินค้าที่เห็นรถแบบเดียวกันเรียงกันเต็มไปหมด เมื่อเข้าสู่ช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ สโลแกนของบริษัทขายที่ว่า ลูกค้ามาก่อน

จากนั้น ดีลเลอร์ ทำยสุดคือ โรงงานนั้นเริ่มรู้สึกว่าไม่ได้มีการทำตามโตโยตะ อากิโอะ เริ่มการปฏิรูปการขายจากดีลเลอร์ ที่ Gifu พบว่าที่ลานจอดเต็มไปด้วยโคโรลล่า สีเขียว เพราะก่อนหน้านี้ รถโคโรลล่าสีเขียวเป็นที่นิยมอย่างมาก จึงทำให้โรงงานพยายามผลิตออกมาจนมากเกินไป ทำให้ฝ่ายขายไม่ค่อยจะพอใจมากนัก จึงเป็นคำถามว่า ได้มีการนำเสนอรถที่คิดว่าลูกค้าอยากจะได้จริง ๆ หรือไม่

จากประสบการณ์ของโตโยตะ อากิโอะ เมื่อไปเยี่ยมดีลเลอร์ที่สถานีรถไฟเมือง Nagoya ตัวเองชอบกิน Tori-Soboro bento (เบนโตไก่สับผัดพร้อมไข่เจียว) แต่อาจจะเบนโตที่ขายดี จึงไม่มีเหลือเหลือแต่ Makuno-uchi bento (เบนโตมาตรฐานที่มีกับข้าวหลาย ๆ อย่าง) จึงจำเป็นต้องหยิบเท่าที่มีอยู่ เพราะของที่ยอยากได้นั้นไม่มี แต่เจ้าของร้านเบนโตกลับไม่คิดเช่นนั้น เพราะคิดว่าเมื่อดูจากยอดขายของร้าน ก็สรุปว่าที่ Nagoya นี้ Makuno-uchi bento นั้นขายดี แสดงว่ามีคนชอบมากมายอย่างแน่นอน แต่ในความเป็นจริงนั้นตรงกันข้าม ลูกค้าอยากกินอีกอย่างหนึ่ง แต่ไม่มีให้ ดูแค่ตัวเลขอย่างเดียว ไม่เข้าใจอย่างแน่นอน ลูกค้านั้นไม่ได้โมโหที่หาไม่ได้กินของตัวเองอยากกิน แต่ลูกค้าต้องการจะบอกว่า เป็นความรับผิดชอบของผู้ผลิต ที่ไม่ผลิตของที่อยากได้

ความแค้นที่ไม่ได้กินของที่อยากกินนั้น เป็นเรื่องที่รุนแรงมาก โตโยตะ อากิโอะ ที่ไม่ได้กิน Tori-Soboro bento จึงเกิดความมุ่งมั่นอยากแรงกล้าที่จะโคเซ็นการขยายให้มากขึ้น

(ในช่วงปีทศวรรษ 1990 Collora Mark II สีเขียว เป็นรถรุ่นที่ฮิตมาก จนกำหนดเป็น Campaign Car ของโตโยต้า)