

การปฏิรูประบบการขาย ของโตโยต้า

ที่สร้างความเป็นหนึ่งถึงปัจจุบัน (ด้วยระบบการผลิตแบบโตโยต้า)

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

โตโยต้าได้พยายามที่จะปรับปรุงหรือปฏิรูปฝ่ายขายหรือดีลเลอร์ ด้วยระบบที่เรียกว่า การผลิตแบบโตโยต้าซึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการปฏิรูประบบการผลิตแบบโตโยต้าที่มีชื่อเสียงโด่งดังมาแต่ในปัจจุบัน

Nagoya Toyopet คือดีลเลอร์รายใหญ่ของโตโยต้าที่มีสาขากว่า 60 แห่งได้เริ่มที่จะทำไคเซ็นในปีค.ศ. 1998 ประธานโตโยต้า โตโยดะอะกิโอะ เป็นผู้รับผิดชอบผู้ปฏิบัติการที่หน้างานคือ โตโมยาม่า ซึ่งเดิมอยู่ฝ่ายผลิต และบุคคลสำคัญที่ร่วมกับโตโมยาม่าในการทำไคเซ็นคือ ทายาทของ Nagoya Toyopet โคะคุริ ที่เพิ่งกลับมาจากเรียนที่ต่างประเทศ

โคะคุริ กล่าวว่าในช่วงเริ่มต้นนั้นไม่ค่อยมั่นใจเท่าไรนักว่าจะสำเร็จ เพราะว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่โตโยต้าและดีลเลอร์ ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะเหมือนกับระบบการปกครองในยุคโตกุกาว่า (สมัยเอโดะ ก่อนการปฏิวัติเมจิในช่วงรัชกาลที่ 5 ของไทย) ถ้าจะอธิบายให้เข้าใจว่าระบบการปกครองนั้นเรียกว่า ระบบ Baku-Han (หรือ Bakufu หมายถึงรัฐบาลกลางที่อยู่เอโดะ (หรือใจกลางโตเกียว ในปัจจุบันปกครองโดยโชกุน เช่น โชกุนโตกุกาว่า ส่วน Han หมายถึงแคว้นหรือเมืองนอกเขตใจกลางเอโดะ เช่น Mito-Han ที่มีชื่อเสียงในละครซามูไร ปกครองโดย Daimyo หรือซามูไรระดับสูง) ถ้าเปรียบเทียบแล้วอย่าง Tokyo Toyopet หรือ Tokyo Collora นั้นเป็นดีลเลอร์ ที่บริหารโดยตรงโดยโตโยต้า เปรียบเสมือนนอกกำลังของรัฐบาลกลาง ส่วนนอกจากนั้นก็เหมือนกับ

Han ที่ปกครองโดย Daimyo ซึ่ง Daimyo นั้นได้รับสิทธิในการปกครองตนเองได้โดยตรง แต่ก็อาจจะมีกฎหมายที่ไม่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีระบบ Work Place Rotation (ระบบที่ว่า Daimyo หรือตัวแทนจะต้องมีประจำที่เอโดะ ปีเว้นปี (เพื่อเป็นตัวประกัน) (ตัวอย่างเช่น ลูกชายของดีลเลอร์ไปเป็นพนักงานฝึกงานที่โตเกียว อาจจะให้คุณแม่มาอยู่ด้วย แต่ก็ทำไม่ได้)

ความสัมพันธ์นั้นเหมือน Bakufu กับ Daimyo ในสมัยโตกุกาว่า Bakufu จะไม่แตะต้องนโยบายการบริหารของ Daimyo ดังนั้น การไคเซ็นการขายนั้น จะทำได้ไม่ทำก็ได้ อาจจะมี Daimyo บางคนอาจจะลอง แต่บางคนก็ขอดูสถานการณ์ก่อน ดังนั้น จึงไม่ได้หมายความว่า ร้านดีลเลอร์ทุกแห่งจะลงมือทำไคเซ็น



“ที่ผ่านมาในการตรวจสอบสภาพรถ อาจจะใช้เวลา 1 วันหรือ 2 วัน แต่เมื่อปรับแล้ว เวลาที่ใช้ลดเหลือ เพียงครึ่งวันเท่านั้น”

Nagoya Toyopet ได้ลงมือทำไคเซ็น แต่ก็มิติลเลอร์ที่คิดว่า ระบบการผลิตที่ใช้ในโรงงานคงไม่เป็นประโยชน์กับการขาย แต่ Nagoya Toyopet ได้ดำเนินการและสามารถประหยัดเงินได้ถึง 1.5 พันล้านเยน ก่อนการไคเซ็นนั้น ในสถานที่ที่พักรถใหม่ของบริษัทนั้น จะมีรถหลายสิบคันอยู่เสมอ การจัดการดูแลไม่สะดวก จึงพยายามที่จะปรับปรุง ทางฝ่ายโลจิสติกส์ของโตโยต้า แนะนำให้ใช้เงินที่ประหยัดได้นั้นไปสร้างอาคารสูงสำหรับพักรถ แต่โตโยมามาไม่เห็นด้วย และแนะนำให้ใช้แนวคิดการผลิตแบบโตโยต้าและเห็นว่า ที่พักรถเป็นพื้นที่ราบก็น่าจะเพียงพอ

แนวทางการไคเซ็นก็คือ ที่ด้านข้างของแนวรถที่จอดอยู่ ได้ติดตั้งแนวสำหรับทางเข้าและออก เหมือนกับการกำหนด Lay out ผังพื้นที่ใหม่ที่สามารถลดความสูงแปลล่างได้ สร้างระบบการจอดรถที่ทำให้รถที่เข้ากับรถที่ออก เคลื่อนที่ได้ง่ายมีประสิทธิภาพ ให้มีการบันทึกสถานที่จอดรถในทุก ๆ วัน พร้อมกับบริหาร ทำให้สามารถประหยัดพื้นที่ได้ ซึ่งแนวคิดนี้จะเหมือนกับการกำหนดเส้นทางการผ่านโดยการจัดระเบียบหน่วยงานการผลิต เปรียบเสมือนกับการจัดระเบียบ Line Layout ในการผลิต การเข้าออกของรถนั้นก็เหมือนกับการจัดระเบียบกระแสการไหลของชิ้นส่วนในไลน์การผลิต

สรุปก็คือ เป็นการไคเซ็น stock yard ซึ่งจะทำให้ฝ่ายขายสามารถที่จะยอมรับได้ และผลพวงที่ตามมาก็คือ สามารถจัดระเบียบได้โดยไม่ต้องสร้างสถานที่ที่พักรถใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม การไคเซ็นอื่น ๆ นั้น ฝ่ายขายก็ยังต่อต้านอยู่เหมือนเดิม

ขั้นต่อไป คือ การพยายามลดเวลาของการตรวจสอบรถ ล้างรถ หรือติดอุปกรณ์เพิ่ม ก่อนส่งมอบ ซึ่งเป็นงานปกติในการนี้โตโยมามา ได้เอานาฬิกาจับเวลาไปที่หน้างานการตรวจสอบรถ ปรากฏว่าผู้จัดการโกรธมาก ว่าเป็นการทำให้การตรวจสอบรู้เกรงเหมือนกับการจับผิด ถ้าจะจับเวลาก็ให้ไปอยู่ไกล ๆ หน่อย อย่ามาอยู่ใกล้ ๆ อาจจะทำให้ทีมงานทำงานผิดพลาดได้ โตโยมามา ถูกต่อว่าถากถางอยู่ตลอดเวลาแต่ก็ไม่ได้ย่อท้อ

เมื่อได้มีการวัดงานมาตรฐาน ก็ทำการค้นหางานที่สูญเสียและได้เป็นประเด็นที่สามารถปรับเปลี่ยนที่ตั้งเครื่องจักรหรือชิ้นส่วนเพื่อไปสู่การไคเซ็น เพียงไม่กี่วันได้ทำการปรับแล้ว สามารถลดเวลาในการตรวจสอบสภาพรถได้อย่างไม่น่าเชื่อ ที่ผ่านมาในการตรวจสอบสภาพรถนั้นอาจจะใช้เวลา 1 วันหรือ 2 วัน แต่เมื่อปรับแล้วเวลาที่ใช้ลดเหลือเพียงครึ่งวันเท่านั้นและในปัจจุบันนี้ก็พัฒนาได้ดีมากขึ้น ลูกค้าสามารถรอรับรถที่นั่นเลย

แต่จากประเด็นปัญหาที่เฉพาะของการขายทำให้ต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหานั้นคือ การเปลี่ยนแปลงเวลาในการส่งมอบรถใหม่กะทันหัน ในโรงงานนั้นสามารถกำหนดได้ล่วงหน้าว่าจะหยุดไลน์ได้เมื่อไร แต่ในกรณีการขาย ลูกค้าอาจจะโทรศัพท์มาว่าขอเลื่อนการรับมอบรถออกไปก็ได้หรือขอเป็นวันที่มีโชคดี เป็นต้นจึงทำให้ต้องมีการจัดการใหม่และต้องมีการเปลี่ยนตำแหน่งการจอดรถที่สถานที่ที่พักรถ (Stock yard) ซึ่งการแก้ปัญหามาของฝ่ายขายก็คือ การกำหนดเวลาให้ชัดเจนเมื่อทำการขายรถ อาจจะต้องตรวจสอบล่วงหน้าว่าลูกค้าคนนั้น ต้องการออกรถวันที่โชคดี แล้วจัดการให้รถที่จะต้องส่งมอบให้ส่งมาจากโรงงานล่วงหน้า 2 วัน ซึ่งในเวลานั้นสถานที่ที่พักรถก็สามารถจัดระเบียบให้มีที่จอดรถได้ง่าย การนำรถออกก็ทำได้ง่ายขึ้น

บริษัท Nagoya Toyopet มีสาขาถึง 67 สาขา ยอดขายรถยนต์โตโยต้าปีละกว่า 4 หมื่นคัน ในระหว่างนั้นจะมีรถที่จอดอยู่ที่สถานที่พักรถมากกว่า 4 วัน เพียง 200 คันเท่านั้น นอกจากนั้นจะไม่เกิน 3 วัน ทั้งนี้เพราะจากการนำเอา TPS เข้ามาใช้ในการขายนั่นเอง ซึ่งทำให้ลดลงมากเพื่อเทียบกับแต่เดิม ที่จำนวนรถที่จอดเกิน 1 สัปดาห์มีถึงหลายพันคันเลยทีเดียว แสดงให้เห็นว่า การทำให้ระยะเวลาที่รถจอดสะสมที่สถานที่ขายนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องที่ยากเลย การตรวจสอบรถ การกระจายสินค้า นั้นถึงแม้จะเป็นงานของดีลเลอร์ แต่ก็เป็งานที่เป็นประเภทเดียวกับหน้างานการผลิตการค้นหาความสูญเสีย (มูตะ) ในการทำงานนั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากเลย แต่สิ่งที่ยากก็คือ การไคเซ็นที่หน้างานการขาย ต่อหน้าลูกค้านั่นเอง