

เมื่อโรงงานรับจ้างผลิต ถูกเลิกจ้าง

กฤษฎี ออรรณณ

Lean and Productivity Consultant / Trainer
Kritchai.a@gmail.com

เนื้อหาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาที่ผมนำมาจากประสบการณ์โรงงานแห่งหนึ่งที่ต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด **เมื่อบริบทของธุรกิจเปลี่ยนไป** สะท้อนถึงการประเมิน และป้องกันความเสี่ยงขององค์กรว่ามีความสำคัญอย่างมาก

นอกจากนั้น หากโรงงานต้องการยกระดับตนเอง จากการรับจ้างผลิตมาเป็น **การพัฒนา Brand ตนเอง** เป็นทิศทางที่ต้องใช้ความพยายาม และทรัพยากรกันไม่น้อยครับ

เมือนโยบายของลูกค้าเปลี่ยน

โรงงานแห่งนี้เป็นรับจ้างผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวัน ภายใต้ยี่ห้อของลูกค้า ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรม กำลังการผลิตที่มีของโรงงานผลิตให้กับ **ลูกค้ารายนี้รายเดียว** ธุรกิจอยู่ได้ด้วยความสัมพันธ์ที่มีมายาวนาน และเป็นลักษณะเช่นนี้มาเป็นสิบปี

การเป็นผู้รับจ้างผลิต ความสามารถในการแข่งขันที่ต้องมีคือ สินค้าได้คุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด Spec ไว้ ส่งมอบได้ตามกำหนดเวลา แต่ในขณะเดียวกัน ต้องเผชิญการต่อรองราคา ทั้งทางตรง และทางอ้อม ดังนั้น **การควบคุมต้นทุน** คือปัจจัยสำคัญให้ยังมีกำไรอยู่ได้

แต่แล้ววิกฤตเกิดขึ้น เมื่อลูกค้ามีแผน **ยกเลิกสัญญาว่าจ้างผลิต** เพราะมีแนวทางเข้ามาลงทุนผลิตสินค้าด้วยตนเอง เพื่อเป็นการขยายผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม นอกเหนือจากตัวอื่น ๆ ที่ตนเองผลิตอยู่แล้ว

หากเราเป็นเจ้าของโรงงาน เจอสมรสมสถานการณ์เช่นนี้ ทำอย่างไรดีครับ ?

ความจริงที่เกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนผ่านนั้น คือ สถานการณ์โรงงานจะส่วระสายมากที่สุด **ว่าจะเดินธุรกิจต่อไปอย่างไร** จะเปลี่ยนลูกค้าไปเป็นรายอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ลำบาก เพราะเจ้าอื่น ๆ ต่างก็มีโรงงานของตนเองอยู่แล้ว

ผู้บริหารเล่าว่า ทางเลือกหนึ่งที่มีการคุยกันขณะนั้นด้วย คือ **ขายกิจการทิ้ง** เอาทุนที่ได้รับไปทำอย่างอื่นแทน แต่เงื่อนไขที่ทำให้ต้องคิดหนักคือ จะทำอย่างไรกับพนักงานที่อยู่ร่วมกันในองค์กรมาเป็นสิบ ๆ ปี



ในที่สุด การปรับตัวที่เกิดขึ้น และกลายมาเป็นทางออกให้กับโรงงาน คือ ลูกค้าขึ้นสู่กับ **เงื่อนไขของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป** เปลี่ยนไปผลิตสินค้าใหม่ เข้าไปในตลาดใหม่ ที่เครื่องจักรในโรงงานสามารถสับเปลี่ยนไปทำได้

ลูกค้ารายใหม่ ที่เข้ามาทดแทนคือ ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่หรือ Modern Trade และ Chain Store ใหม่ที่เริ่มเกิดขึ้น โดยยังเป็นการรับจ้างผลิตในชื่อลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์เฉพาะให้กับร้านตนเองเท่านั้น

คิดสร้าง Brand IOV

จากบทเรียนที่เกิดขึ้นกับการพึ่งพิงลูกค้าเพียงรายเดียว **ทำให้อำนาจการต่อรองน้อย** และมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงมาก

โรงงานจึงพยายามสร้างสมดุลให้กับตนเอง โดยการหา
ลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อมาช่วยกระจายความเสี่ยง เมื่อลูกค้าหนึ่ง
ไม่มี Order ก็ยังมีรายอื่นมาถัวเฉลี่ยได้ ปริมาณการผลิตที่มากขึ้น
ยังช่วยให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย (Fixed Cost) ลดลงด้วย

แล้วโรงงานไม่คิดสร้าง Brand เป็นของตัวเองบ้างหรือ ?

เมื่อถึงวันที่โรงงานต้องการพัฒนา Brand ของตนเอง
ความท้าทาย ประการสำคัญที่สุดคือ ?

ใช้คำว่า ‘การตลาด’ คือการบ้านข้อใหญ่ ต้องสื่อสาร
กับลูกค้าจำนวนมาก เริ่มต้นคิดกันใหม่ว่าหน้าตาสินค้าควรจะ
ออกแบบเป็นอย่างไร เป็นเรื่องที่ต้องตั้งใจ และแก้ไขด้วย
ตนเอง

สิ่งถัดมาคือ จะวางช่องทางการจัดจำหน่ายหรือ **ระบบ
Logistics** อย่างไร บริษัทตัดสินใจว่าจะยังไม่เข้าไปในร้านค้าปลีก
ขนาดใหญ่หรือ Modern Trade เนื่องจากอำนาจการต่อรองต่ำ
เงื่อนไขอุปสรรคต่าง ๆ มีมาก

สิ่งที่พยายามทำคือ เจาะตลาดร้านค้าต่างจังหวัดที่ลูกค้า
ไม่ยึดติดกับ Brand เก่า แล้วเริ่มต้นสู้ด้วย **ราคาที่ถูกลงกว่า Brand
เจ้าตลาด**

การส่งเสริมการตลาด ใช้วิธีการตลาดทางตรงหรือ **Direct
Marketing** เป็นหลักเพราะไม่สามารถลงทุนกับกิจกรรมที่เป็น
Mass ได้

โรงงานเพิ่มพนักงานด้านการตลาด สร้างความสัมพันธ์กับ
ผู้ค้าส่ง เริ่มต้นมุ่งเน้นเฉพาะพื้นที่ที่มีศักยภาพ คำนึงถึงระยะทาง



“‘การตลาด’ คือการบ้านข้อใหญ่ ต้องสื่อสารกับลูกค้าจำนวนมาก”

และปริมาณเพื่อ **ควบคุมต้นทุนค่าขนส่ง**

ด้านการจัดการการผลิต ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพ
เพื่อให้ใช้กลยุทธ์ราคาสู้ได้ **ตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออก** รััดเพิ่มเติม
ค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ

ผลที่เกิดขึ้น

ด้านวิชาการมีการกล่าวถึง วิวัฒนาการของการผลิต ที่เริ่มต้น
จากการรับจ้างผลิตหรือ **OEM** (Original Equipment Manufacturer) เป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต

ลูกค้าเป็นผู้ออกแบบ กำหนด Spec สินค้า หรืออาจ
รวมไปถึงวิธีการผลิตด้วย ในบางอุตสาหกรรมลูกค้าเข้ามามี
กระทั่งวัตถุดิบที่ต้องใช้ และผู้ส่งมอบวัตถุดิบด้วย รูปแบบธุรกิจ
เช่นนี้ **กำไรจะมาจากแรงงานเป็นหลัก**

เชียบจาก OEM เมื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการออกแบบให้
กับลูกค้าด้วย ทำให้มุมมองธุรกิจกว้างขึ้น มีความเข้าใจการตลาด
มากขึ้น เรียกว่าเป็น **ODM** (Original Design Manufacturer)

และจนกระทั่งมี Brand ของตนเองในที่สุด โอกาสใน
การสร้างกำไรก็จะสูงขึ้น แต่ต้องมีความสามารถทางธุรกิจ เรียกว่า
OBM (Original Brand Manufacturer) บางธุรกิจเมื่อถึงจุดนี้
ก็เลิกผลิตเองแล้วไปจ้าง OEM ผลิตให้แทนก็มี

กลับมาที่กรณีศึกษาครัวว่าผลลัพท์เป็นอย่างไรบ้าง ?

หลังดำเนินการมาระยะหนึ่ง ปรากฏว่าไม่สามารถแจ้งเกิด
เจริญเติบโตอย่างที่คาดหวังได้ครับ ในที่สุดกลับไปวางเป้าหมาย
เป็น **ผู้รับจ้างผลิตที่ดีที่สุด**

แต่ยกระดับตนเองจาก OEM ขึ้นมาเป็น ODM ด้วย สินค้า
หลายตัว ลูกค้าระบุมาเพียงแนวคิดของผลิตภัณฑ์ จากนั้นบริษัท
ออกแบบและนำ **สินค้าตัวอย่าง** ไปนำเสนอกับลูกค้าได้เลย

การสร้าง Brand ให้ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่
เกี่ยวเนื่องกันมากมาย เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นไม่น้อย

นอกจากนั้น ความตระหนักรู้ ทบทวน ความเสี่ยงที่มี เพื่อ
หาทางขจัด และลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นเรื่องสำคัญของ
โลกธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญครับ