



สรุปและขอเสนอแนะ

จากการศึกษาปัญหาการผลิตและการจำหน่ายกระสอบระหว่างปี พ.ศ. 2512 - 2516 ซึ่งได้ศึกษาในสาระสำคัญเช่นในเรื่องวัตถุดิบ (ปอ) การพัฒนาอุตสาหกรรมทอกระสอบในประเทศไทย การตลาดและการจำหน่ายกระสอบ และการแข่งขันของเส้นใยสังเคราะห์ต่อเส้นใยปอในการทำผลิตภัณฑ์ต่างๆ หรือจะสรุปสาระสำคัญของปัญหาได้ดังนี้

ก. ปัญหาวัตถุดิบ (ปอ)

1. ปัญหาเรื่องคุณภาพปอ เป็นที่ทราบกันแล้วว่าปอแก้วซึ่งเป็นปอประเภทที่ผลิตเป็นส่วนใหญ่ในประเทศยังมีคุณภาพต่ำอยู่ ทำให้โรงงานทอกระสอบต้องใช้ปอที่มีคุณภาพต่ำทอกระสอบ อันเป็นเหตุให้คุณภาพกระสอบที่ผลิตได้มีคุณภาพต่ำตามไปด้วย ซึ่งปอที่ไซผลิตกระสอบส่วนใหญ่ใช้ปอเกรดเอ, เกรด บี และ เกรด ซี รวมทั้งปอฝอยและหัวปอ ผสมกันโดยไซปอเกรด ซี และเกรดต่ำกว่า เป็นอัตราส่วนมากกว่าเกรดเอ และเกรดบี เพื่อประหยัดต้นทุน ดังนั้น เพื่อให้ได้กระสอบที่มีคุณภาพดี และมีต้นทุนการผลิตพอสมควร การปรับปรุงคุณภาพปอจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

2. ปัญหาเรื่องราคาปอ เนื่องจากราคาปอในประเทศไม่มีเสถียรภาพ คือมีการขึ้น ๆ ลง ๆ อยู่เสมอ บางครั้งก็สูงชันอย่างผิดปกติ และบางครั้งก็ลดลงมาก เมื่อราคาปอไม่แน่นอนเช่นนี้ทำให้โรงงานไม่อาจวางนโยบายการผลิตที่แน่นอนได้ และเกิดความยุ่งยาก เรื่องต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคาขาย เป็นเหตุให้ราคากระสอบในท้องตลาดไม่คงที่ อันเป็นผลเสียต่อผู้ผลิตและผู้ใช้กระสอบโดยทั่วไป และอีกประการหนึ่งการที่ราคาปอไม่มีเสถียรภาพนี้เอง ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกหัวปอปลูกพืชไร่อื่น ทำให้ปริมาณการผลิตปอลดลง ซึ่งขณะนี้ชาวไร่ก็หันไปปลูกมันสำปะหลังกันมาก ในอนาคตอาจเกิดการขาดแคลนปอขึ้นได้ ถ้าหากปล่อยให้ราคาปอขึ้นลงจนผิดปกติอยู่เช่นนี้

ข. ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมทอกระสอบปานของไทยจะได้เปรียบอุตสาหกรรมประเภทอื่นในเรื่องวัตถุดิบ (ปอ) ซึ่งผลิตได้เองภายในประเทศอย่างเพียงพอ แต่จากการศึกษาต้นทุนการผลิตของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2512 - 2516 ปรากฏว่าต้นทุนวัตถุดิบ (ปอ) เป็นค่าใช้จ่ายมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

ของต้นทุนการผลิตทั้งหมดและอุตสาหกรรมทดสอบป่านยังประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและวิถีชีวิตการดำเนินงาน มีปัจจัยหลายประการที่ช่วยผลักดันให้ต้นทุนการผลิตทดสอบสูงขึ้น คือ

1. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าน้ำมันหมักปอเพิ่มสูงขึ้น
2. ค่าระวางขนส่งและค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น
3. คอก เบี้ยเงินกู้ลงทุนสูง
4. ค่าการปรับปรุงกรรมวิธีในการผลิตเพื่อให้สามารถประหยัดต้นทุน
5. ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรและคนงานต่ำ
6. ค่าคนงานที่มีความชำนาญและชาญเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และวิจัย

จากการที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นนี้ ทางโรงงานอุตสาหกรรมทดสอบไทยไม่สามารถขึ้นราคาทดสอบเพื่อให้ได้กำไรผลตอบแทนพอสมควรได้ เนื่องจากราคาทดสอบภายในประเทศอยู่ในการควบคุมของรัฐบาล และถ้าจะอาศัยรายได้จากการส่งทดสอบออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศเพื่อชดเชยส่วนขาดทุนภายในประเทศก็ทำไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะราคาทดสอบในต่างประเทศราคาต่ำกว่าราคาทดสอบภายในประเทศ ดังนั้นโรงงานอุตสาหกรรมทดสอบป่านจึงพยายามที่จะลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงเพื่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรม โดยการใช้ปฏิบัติ 2 ทาง คือ

1. ใช้กรรมวิธีการผสมปอที่สามารถประหยัดต้นทุนมากที่สุด ดังนั้นบางโรงงานจึงใช้ปอที่มีคุณภาพเป็นส่วนผสมในอัตราส่วนสูงกว่าปอคุณภาพดี ทำให้ได้เส้นใยปอที่หยาบไม่ยืดหยุ่น ซากบ่อยเมื่อปั่นและทอ ทำให้ได้กระสอบป่านที่มีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควรและประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรและคนงานต่ำควย

2. เปลี่ยนแปลงนโยบายการผลิตโดยลดปริมาณการผลิตทดสอบป่านลง และหันไปผลิตผลพลอยได้จากกระสอบป่านแทน เช่น ค่ายปอและเชือกปอ ทำให้ต้นทุนการผลิตถูกกว่าต้นทุนการผลิตทดสอบป่าน และนอกจากนี้ยังผลิตผ้าเฮสเซียนและผ้ากระสอบขนาดต่าง ๆ แทนกระสอบป่าน เพราะต่างประเทศมีความต้องการผลิตภัณฑ์เหล่านี้เพิ่มขึ้นมากกว่ากระสอบป่าน

#### ค. ปัญหาการจำหน่ายและการตลาด

การส่งทดสอบออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ นับเป็นปัญหาที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์อุตสาหกรรมทดสอบไทยอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันกำลังการผลิตของอุตสาหกรรม

ที่มีอยู่ในประเทศไทย สามารถผลิตได้เกินความต้องการภายในประเทศ ฉะนั้นปัญหาจึงมีอยู่ว่า การขยายตัวของอุตสาหกรรมประเภทนี้จะมากขึ้นเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการส่งออกออกไปจำหน่ายต่างประเทศเป็นประการสำคัญ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการส่งออกออกไปจำหน่ายต่างประเทศ มีปัญหาดังต่อไปนี้ คือ

1. ความไม่แน่นอนของตลาดต่างประเทศที่เป็นลูกค้าสำคัญ
2. การขาดข้อมูลและข่าวสารของตลาดโลก
3. การขาดการค้นคว้า การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์กระสอบให้มีความเหมาะสมในการใช้กว้างขวางยิ่งขึ้น
4. ขาดการหาตลาดใหม่ ๆ
5. ความช่วยเหลือของรัฐบาลในการส่งออก

#### 1. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการผลิต

##### ก. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาวัตถุดิบ (ปอ)

การดำเนินการแก้ไขปัญหารื่องปอนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันอย่างแท้จริง ทั้งทางฝ่ายรัฐบาลและเอกชน อาทิ คณะกรรมการส่งเสริมปอและผลิตภัณฑ์ปอ โรงงานทอกระสอบ สมาคมปอไทย กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฯลฯ โดยร่วมมือกันกำหนดโครงการช่วยเหลือ ชาวไร่ปอในด้านการให้หลักประกันแก่ชาวไร่ การตลาดที่มั่นคง เพื่อคุ้มครองให้ชาวไร่ปอมีโอกาสทำการปลูกปอตลอดไป ส่งเสริมการขยายตลาดปอขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การรักษาเสถียรภาพการผลิตและราคาปอ เพื่อประกันว่า โรงงานทอกระสอบในประเทศจะมีวัตถุดิบใช้อย่างเพียงพอ ไม่ขาดแคลน และราคาพอสมควร

วิธีการดำเนินการแก้ไขเรื่องคุณภาพปอ และการรักษาเสถียรภาพของราคา สามารถทำได้ดังนี้

1. ให้ความช่วยเหลือแก่ชาวไร่ ในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการผลิต ตลอดจนให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ ในการปลูก การแช่ และฟอกปอ รวมทั้งการจัดเก็บรถที่ผลิตได้ควย จัดหาแหล่งน้ำในการแช่ปอ การทำบ่อแช่ปอที่ถาวรในแหล่งปลูกปอที่สำคัญ เพราะปัญหาฝนแล้งและการขาดแคลนน้ำเป็นปัญหาที่สำคัญของประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่แล้ว การ

จัดหาบ่อแช่ปอให้น้ำใช้แช่ปออย่างเพียงพอ นั้น ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก จะต้องอาศัยเงินงบประมาณจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดิน และอีกส่วนหนึ่งควรหาจากเงินกู้ที่เสียดอกเบี้ยอัตราต่ำ และเงินช่วยเหลือจากฝ่ายเอกชน เช่นกลุ่มโรงงานทอกระสอบ กลุ่มโรงงานอ็คเบล ฯลฯ ซึ่งได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน การดำเนินการในโครงการนี้ ควรจัดทำเลกการก่อสร้างบ่อแช่ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงจำนวนชาวไร่ในแหล่งนั้น และระยะทางจากแหล่งผลิตของชาวไร่กับบ่อแช่ประกอบค้าย

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการซื้อขายปอตามเกรด ในระดับชาวไร่ แทนที่จะซื้อในรูปปอคละเหมือนเดิม เพื่อสนับสนุนให้โครงการนี้สำเร็จผล โรงงานกระสอบซึ่งเป็นผู้ซื้อขายใหญ่ ควรหันมาซื้อปอจากชาวไร่โดยตรง แทนที่จะซื้อจากพ่อค้าและโรงงานอ็คเปลเหมือนเดิม ซึ่งทางฝ่ายโรงงานรัฐบาลอาจจะดำเนินการนี้ก่อน โดยอาจจัดตั้งศูนย์จัดซื้อปอในแหล่งปลูกปอที่สำคัญ รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ชาวไร่ในการแบ่งเกรดปอค้าย การใช้วิธีการซื้อจากชาวไร่โดยตรงนี้อาจทำให้ ต้นทุนถูกกว่าการซื้อผ่านพ่อค้าคนกลางได้ และยังเป็นการฝึกคนงานให้มีความชำนาญ ในการคัดปอเข้าสู่กระบวนการผลิตอีกด้วย

3. ส่งเสริมให้ชาวไร่หันมาปลูกปอกระเจาแทนปอแก้วให้มากขึ้น ควรหาพันธุ์ปอกระเจาที่เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ชาวไร่หันมาปลูกปอกันมากขึ้น เพราะราคาปอกระเจาสูงกว่าปอแก้ว จะเป็นสิ่งที่ทำให้ชาวไร่ให้ความสนใจในการเพาะปลูกยิ่งขึ้น โครงการนี้กรมส่งเสริมการเกษตรและสมาคมปอไทยได้ดำเนินการอยู่แล้ว ควรได้รับการสนับสนุน และให้ขยายออกไปให้กว้างขวาง

4. ให้มีการควบคุมและให้คำแนะนำ ในการอ็คเบลปอของโรงงานอ็คเบลปอ โดยให้มีการอ็คเบลปอให้ตรงตามเกรด ตามมาตรฐาน ไม่ให้มีการปลอมปนปอที่มีคุณภาพต่ำกว่า และปรับปรุงประสิทธิภาพในการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานปอก่อนส่งออก ควรใช้มาตรการทางค่านกฎหมายสำหรับโรงงานอ็คเบลปอที่ไม่ได้มาตรฐาน อาจมีการถอนใบอนุญาต หรือแจ้งให้โรงงานทอกระสอบซึ่งเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ให้ทราบ เพื่อเป็นการรังควานอีกทางหนึ่ง

5. ดำเนินการประกันราคาปอ และรับซื้อปอตามราคาประกัน เพื่อรักษาเสถียรภาพทางค่านผลิตและราคา ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐบาลที่ช่วยเหลือชาวไร่โดยรับซื้อปอในราคาประกัน คือ บริษัทปอไทย แต่การช่วยเหลือชาวไร่ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะราคาที่ประกันมักจะทำต่ำกว่าราคาจริงที่ชาวไร่ได้รับจากการขายให้พ่อค้าทั่วไป ดังนั้นควรปรับปรุงแนวทางดำเนินงานประกันราคาเสีย



ใหม่ โดยส่งเสริมให้โรงงานทอกระสอบและโรงงานอ็คเบล ทำหน้าที่ในการกำหนดราคาประกันรับซื้อจากชาวไร่โดยตรง โดยเฉพาะการซื้อขายตามเกรดจากชาวไร่โดยตรง ราคาที่รับซื้อควรกำหนดไปตามสภาวะการของตลาด และต้นทุนการผลิตปอในแต่ละปี ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์เท่าเทียมกัน

6. สำหรับความช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่ชาวไร่ปอในปัจจุบัน ได้แก่การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รวมทั้งธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญ ควรให้สินเชื่อแก่ชาวไร่ปอโดยผ่านกลุ่มชาวไร่ วิธีนี้จะเกิดประโยชน์ทั้งผู้และผู้ใหญ่ฝ่ายชาวไร่จะได้รับความสำคัญของการรวมกลุ่มและการส่งมอบชำระหนี้จะเป็นไปได้โดยสม่ำเสมอรวมทั้งเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกรให้สำเร็จลุล่วงไปโดยเร็ว

7. ขยายตลาดปอดิบให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยต้องแก้ไขปัญหาการส่งปอไม่ตรงตามมาตรฐานไปให้ผู้ซื้อในต่างประเทศ มีผู้ส่งออกปลอมปนคุณภาพ จัดระเบียบการตรวจสอบมาตรฐานให้รัดกุมความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาคคุณภาพกระสอบ จึงขึ้นอยู่กับ การแก้ไขปัญหาคคุณภาพปอเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือกันทุกฝ่าย ทั้งรัฐบาลและเอกชน เพื่อสร้างเสถียรภาพในด้านการผลิตและราคา ให้ชาวไร่นิยมปลูกปอต่อไป เพื่อเป็นการสนับสนุนทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ โครงการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาจึงจะสำเร็จผล

#### ข. ข้อเสนอแนะในการลดต้นทุนการผลิต

วิธีที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้เต็มประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถของฝ่ายจัดการที่จะควบคุมการผลิต โดยให้ขบวนการผลิตทุกขั้นตอนทำงานเต็มประสิทธิภาพ ให้มีการจัดการบริหารโรงงานให้เหมาะสม มีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สำคัญกว่าการเพิ่มผลผลิต เพื่อลดเวลาอันสูญเปล่าในการทำงาน การประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงและกำลังไฟ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งเครื่องจักรและคนงาน คิดค้นวิธีการผลิตใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการผลิตให้สามารถประหยัดต้นทุน และวางแผนการผลิตของโรงงานให้เหมาะสม ซึ่งอาจจะดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1. การวัดงานที่ผลิตได้ ( Work Measurement ) โดยการวัดประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องทอ แทนประสิทธิภาพการผลิตทั้งหมด เพราะกรรมวิธีการผลิตกระสอบเป็นกระบวนการ

ต่อเนื่องกัน ประสิทธิภาพของการผลิตขั้นสุดท้าย ต้องอาศัยผลงานประสิทธิภาพทุกขั้นตอนให้สัมพันธ์กัน ดังนั้น โรงงานต้องทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของเครื่องทอ ที่สามารถผลิตได้จริงตามปกติ กับความสามารถของเครื่องทอในทางปฏิบัติที่ควรจะสามารถผลิตได้เต็มที่ 100 เปอร์เซ็นต์ เพื่อให้รู้ถึงข้อบกพร่องในการผลิต การใช้วิธีการวัดประสิทธิภาพนี้ ขอกำหนดและเสนอแนะวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

ก. ให้การหยุดของเครื่องทอมี 2 ลักษณะคือ

1. การหยุดโดยจำเป็น เช่นการหยุดซ่อม หรือหยุดเพื่อปรับเครื่องตามกำหนดเวลา หยุดเอาผ้าที่ทอเสร็จแล้วออกจากเครื่อง หยุดเอาค้ายีนม้วนใส่เข้าไปในเครื่อง ซึ่งทั้งหมดเป็นการหยุดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การหยุดที่ไม่จำเป็น แต่เกิดขึ้นเพราะประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่ำ เช่น เครื่องจักรเสียโดยอุบัติเหตุ เครื่องจักรทำงานไม่สม่ำเสมอ เส้นค้ายขาด คนงานไม่เอาใจใส่ต่อการทำงาน อุปกรณ์การซ่อมไม่เพียงพอ ค่ายที่จะนำมาป้อนเครื่องทอไม่ทัน เป็นต้น

ข. ให้เครื่องทอวันแมคมีความเร็วเฉลี่ย 200 เส้นต่อนาที และเครื่องทอธรรมดามีความเร็วเฉลี่ย 140 เส้นต่อนาที

ค. กระจกอบชาวนาคามาตรฐานไซนากระจกอบยาว 89 นิ้ว มีความถี่ของค้ายพุ่ง 8 เส้นต่อนิ้ว

ง. กำหนดวัดประสิทธิภาพใน 1 ชั่วโมง

จากข้อกำหนดดังกล่าว เราจะสามารถคำนวณประสิทธิภาพการผลิตทางทฤษฎี 100 เปอร์เซ็นต์ของเครื่องทอโดยไม่หยุดเลย เครื่องทอวันแมคสามารถผลิตได้ชั่วโมงละ  $\frac{200}{8} \div \frac{60}{89} = 16.9$  ใบ

เครื่องทอแบบธรรมดาผลิตได้ชั่วโมงละ  $\frac{140}{8} \div \frac{60}{89} = 11.5$  ใบ

ถ้าเรายอมให้มีการหยุดประเภทที่หนึ่ง ซึ่งเป็นการหยุดที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำนวนกระจกอบที่ผลิตได้จะลดลงตามส่วน และกำลังการผลิต 100 เปอร์เซ็นต์ทางการปฏิบัติจึงเท่ากับ 80 - 90 เปอร์เซ็นต์ทางทฤษฎี ดังการเปรียบเทียบดังนี้ คือ

สำหรับเครื่องทอวันแมค

ประสิทธิภาพ %	100	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40
ผลิตรกระสอบได้ (ใบ)	16.9	15.2	14.4	13.6	12.7	11.9	11.1	10.1	9.3	8.5	7.6	6.8
ประสิทธิภาพ85% <del>=100%</del>			100	91.1	88.2	82.5	76.4	70.5	64.5	58.8	52.9	47.0

สำหรับเครื่องทอธรรมดา

ประสิทธิภาพ %	100	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40
ผลิตรกระสอบได้ (ใบ)	11.5	10.4	9.8	9.2	8.6	8.1	7.5	6.9	6.3	5.7	5.2	4.6
ประสิทธิภาพ85% <del>=100%</del>			100	94.2	88.2	82.4	47.5	70.6	64.9	58.8	53.0	47.0

จากการสำรวจของสมาคมอุตสาหกรรมทอกระสอบไทย เมื่อเดือนมกราคม 2517 พบว่า โรงงานทอกระสอบทั้ง 10 โรงงาน มีประสิทธิภาพของเครื่องทอวันแมคประมาณ 57.21 เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นกระสอบที่ผลิตได้ชั่วโมงละ 8.25 ใบ และสำหรับเครื่องทอธรรมดา มีประสิทธิภาพการผลิต ประมาณ 57.77 เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นผลิตรกระสอบได้ชั่วโมงละ 5.65 ใบ

จะเห็นว่า ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานของไทยยังต่ำอยู่ แสดงว่ามีการหยุดโดยไม่จำเป็นมาก เกิดเวลาอันสูญเปล่า สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโรงงานสูง จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการจัดการ โดยเราสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตจาก 50 เปอร์เซ็นต์ให้เป็น 60 เปอร์เซ็นต์ หรือเพิ่มจาก 60 เปอร์เซ็นต์ เป็น 80 เปอร์เซ็นต์ ปริมาณการผลิตก็จะเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องไปขยายโรงงานและต้นทุนต่อหน่วยย่อมลดลง ซึ่งเมื่อดำเนินการวัดประสิทธิภาพขั้นที่ 1 แล้วจึงเริ่มปรับปรุงงานด้านอื่นต่อไป

ขั้นที่ 2 จัดให้มีการควบคุมด้านบัญชีต้นทุนอย่างมีระบบ รวมทั้งการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบ โดยให้ฝ่ายบัญชีต้นทุนทำรายงานต้นทุนการผลิตประจำเดือนอย่างละเอียด ให้หน่วยงานบัญชีต้นทุนขึ้นตรงต่อผู้จัดการโรงงาน การควบคุมวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป และต้นทุนการผลิตของ



โรงงานทั้งหมด ให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการโรงงาน ให้อำนาจฝ่ายวิศวกรรับผิดชอบเกี่ยวกับค่าซ่อมแซม ปริมาณการใช้ น้ำมัน เชื้อเพลิง และกำลังไฟ โดยให้รายงานไปยังฝ่ายบัญชีต้นทุนทุกสัปดาห์ ให้อำนาจฝ่ายผลิตรับผิดชอบเกี่ยวกับคนงาน การควบคุมการทำงาน ค่าล่วงเวลา โดยให้มีการสูญเสียเวลาทำงานน้อยที่สุด เช่นการหยุดงาน มาสาย มาโรงงานแต่เลิกงาน หรือไม่ตั้งใจทำงาน ซึ่งผู้จัดการฝ่ายผลิตควรเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์มาก เพื่อควบคุมและจัดการเกี่ยวกับการผลิตทุกขั้นตอนการทำงาน ตรวจสอบงาน และแนะนำการทำงานของคนงานได้ ควรปรับปรุงให้มีการเข้มงวดการทำงานมากเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 3 จัดระบบการบริหารงานบุคคล โดยสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นผลผลิตของกลุ่ม ใ้คนงานมีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของผลงานอันเกิดจากการร่วมมือของเขาทั้งหมด มีการพิจารณาค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม และใช้วิธีการจูงใจในการทำงานอื่น ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของคนงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของแต่ละโรงงาน

ขั้นที่ 4 ควรจัดเปิดห้องทดลองในโรงงาน เพื่อค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งพัฒนากรรมวิธีการผลิตที่จะช่วยประหยัดต้นทุน เช่นการค้นคว้าเกี่ยวกับอัตราส่วนการผสมบด เพื่อให้ได้เส้นคายที่เหมาะสม ความตึงและความเหนียวของเส้นคาย การลดหรือการขจัดของเสีย (scrap) ของกรรมวิธีการผลิต ซึ่งจะต้องอาศัยการทดลอง วิจัยและค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ที่จะสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขั้นนี้การหาผู้เชี่ยวชาญมาทำงานค่านี เราจะมีจัดหาได้ 2 ทาง คือ

1. การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ มาในระยะสั้นประมาณ 1 - 2 ปี แล้วจ้างนักเคมีที่จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ในสาขาเคมีและเคมีปฏิบัติ ซึ่งมีจำนวนมากในเมืองไทย โดยในระยะแรกโรงงานอาจจ้างเพียง 2 - 3 คน เพื่อเป็นผู้ช่วยนักวิจัย 1 คนที่จ้างมาจากต่างประเทศ และเมื่อผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศกลับไป เราก็สามารถให้นักวิจัยคนไทยสามารถรับงานแทนต่อไปได้

2. จ้างผู้เชี่ยวชาญคนไทย โดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานวิจัยอุตสาหกรรม กรมวิทยาศาสตร์ และนักเคมีโรงงานที่จบการศึกษาในประเทศ ควรจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มาแล้วประมาณ 1 คน และผู้ช่วยนักวิจัยประมาณ 2 - 3 คน และหาทางส่งพนักงานชั้นหัวหน้างานไปดูงานในต่างประเทศระยะสั้น ถ้าใช้วิธีการนี้จะทำให้ประหยัดต้นทุนมากกว่าวิธีที่ 1



ขั้นที่ 5 จัดให้มีการฝึกอบรมคนงาน ให้มีการหมุนเวียนกันทำงาน ส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมร่วมกับโครงการของรัฐบาลเป็นครั้งคราว เช่นการจัดฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือจัดส่งพนักงานชั้นหัวหน้างานไปปฏิบัติงานต่างประเทศเป็นระยะสั้น

ขั้นที่ 6 จัดให้มีการควบคุมคุณภาพตรวจสอบและผลิตภัณฑ์ก่อนส่งเก็บเข้าโกดังอย่างมีระบบ เพื่อตรวจวัดประสิทธิภาพการผลิตอีกทางหนึ่งด้วย

วิธีที่ 2 การขยายโรงงานให้มีความใหญ่ขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไปพร้อม ๆ กัน การขยายขนาดของโรงงาน จะเป็นการช่วยลดต้นทุนดำเนินงาน ในส่วนที่ไม่ใช่ค่าแรง ซึ่งเป็นต้นทุนประมาณ 20 - 30 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ผลจากการศึกษาต้นทุนการผลิตของอินเดียนีและบังคลาเทศ ปี 2515 เปรียบเทียบกับต้นทุนการผลิตของไทย ต้นทุนของอินเดียนีและบังคลาเทศต่ำกว่าต้นทุนการผลิตของไทย เพราะโรงงานของไทยมีขนาดเล็กกว่า ดังนั้นถ้าขยายโรงงานเป็นขนาดใหญ่ ที่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้สามารถลดต้นทุนดำเนินงาน ส่วนที่ไม่ใช่ค่าแรงลงได้แต่ต้องตัดสินใจว่าจะขยายโรงงานให้ได้ขนาดเท่าใด จึงจะสามารถประหยัดต้นทุน ไม่ใช่เข้าไปเอาอย่างอินเดียนีและบังคลาเทศทุกอย่าง ว่าโรงงานต้องมีขนาดตั้งแต่ 500 - 1,500 เครื่องทอ เพราะถ้ามีการขยายโรงงาน ก็จะต้องมีการลงทุนเพิ่มในการซื้อเครื่องจักรและต้องเสียต้นทุนสูง เพราะเครื่องจักรของอุตสาหกรรมนี้ใช้เครื่องจักรเป็นชุด และต้องใช้คนงานมากเพิ่มขึ้นเพื่อทำงานประจำเครื่องจักรนั้นด้วย ดังนั้นการขยายโรงงานก็อาจเป็นการลดต้นทุนอื่น ๆ ให้สูงขึ้นและอาจก่อปัญหาต้นทุนแรงงานขึ้นได้ เพราะแรงงาน 4,000 - 5,000 คน หาได้ยากในประเทศไทย เพราะส่วนมากเป็นแรงงานจากชวา ซึ่งถูกเก็บเกี่ยวและถูกทำนากลับไปทำนากันหมด ดังนั้นการไร้ทางเลือกที่สอง จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของแต่ละโรงงาน ในการตัดสินใจขยายโรงงานอย่างมีระบบ จึงจะสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ และอีกประการหนึ่ง ถ้าให้โรงงานมีขนาดเล็กเท่าเดิมคือประมาณ 200 เครื่องทอ เท่าเดิมนั้น แต่ถ้าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตก็อาจให้เกิดการประหยัดขึ้นได้ เพราะการมีโรงงานขนาดเล็ก แต่มีความสมดุลในตัว และเหมาะสมกับสภาพแรงงาน การบำรุงรักษา ความสามารถในการจัดการ และการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจนั้นแล้ว ก็เป็นความสามารถที่จะประหยัดต้นทุนอยู่แล้ว โดยขนาดของโรงงานมีความเหมาะสมกับขนาดของเศรษฐกิจ ดังนั้น ในระยะแรกนี้ ควรปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงานที่มีอยู่เดิมก่อนการขยายโรงงาน

ข. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการตลาดและการจำหน่าย

1. ให้จัดตั้งศูนย์ข่าวสารการตลาดผลิตภัณฑ์ปอ โดยให้เป็นงานในหน้าที่หนึ่งของสมาคมอุตสาหกรรมทอกระสอบไทย ซึ่งควรจ้างพนักงานที่มีความรู้ด้านการวิจัยตลาด หรือทางค่านเศรษฐกิจศาสตร์ ประมาณ 2 คน ทำหน้าที่สรุปข่าวสารการตลาดเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ เพื่อแจ้งให้สมาชิกของสมาคมทราบ และให้ทำหน้าที่รวบรวมข่าวสาร ติดต่อประสานงานกับทางราชการที่เกี่ยวข้อง เช่นกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้โรงงานรู้ความเปลี่ยนแปลงของตลาดและนโยบายของรัฐบาลได้ในเวลาอันรวดเร็ว
2. ในการหาตลาดนั้น ทางฝ่ายโรงงานควรติดต่อกับลูกค้าโดยตรง
3. ควรเน้นการเสนอขายกระสอบในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา และเสนอขายผลิตภัณฑ์ปอ เช่นผ้าเฮสเซียน ค่ายปอและเชือกปอ ฯลฯ เพราะประเทศที่กำลังพัฒนาส่วนมากเป็นประเทศเกษตรกรรม มีความต้องการกระสอบมากกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว
4. ทำการติดต่อข่าวสารและร่วมมือกับองค์การ Jute International ที่ตั้งขึ้นในอินเดีย และ International Technical Center ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองคัลกัตตา ซึ่งเป็นหน่วยวิจัยเกี่ยวกับปอ และดำเนินการให้ข่าวสารทางเทคนิค การตลาด แก่ประเทศอุตสาหกรรมที่ใช้ปอ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ปอชนิดใหม่ ๆ ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมทอกระสอบควรให้ความสนใจและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด โดยเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมด้วย เพื่อประโยชน์ที่จะได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิค นำมาปรับปรุงและพัฒนาการผลิตสินค้ากระสอบของไทย และเพื่อทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถานการณ์กระสอบ และปัญหาผลิตภัณฑ์ปอของโลกโดยส่วนรวมในค่านต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพิจารณาส่งเสริมการผลิต และวางแผนป้องกันผลกระทบกระเทือนและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
5. ทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ปอชนิดอื่น ๆ โดยสามารถนำผลิตภัณฑ์ปอไปใช้ประโยชน์ให้กว้างขวาง เช่นการทำผ้าหลังพรม การทำม่านประดับ และเพื่อรับประโยชน์ด้านภาษี ซึ่งได้รับลดหย่อนจากประเทศตลาดร่วมยุโรป ซึ่งประเทศเหล่านี้ต้องการผ้าหลังพรมและผ้าเฮสเซียนมากกว่ากระสอบ จึงควรเน้นการวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญด้วย
6. ขอความร่วมมือกับทางราชการ ในการให้ความช่วยเหลือด้านการหาตลาดโดยขอให้

ทุกพาณิชย์ที่ประจำอยู่ต่างประเทศ ให้แจ้งข่าวสารและข้อมูล ความต้องการกระสอบของประเทศนั้น ๆ ให้รวดเร็วและทันเวลา นอกจากนั้นขอความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ เช่น การชดเชยภาษีเงินได้จากการส่งออก และหักลดหย่อนค่ากระแสไฟฟ้าในอัตราส่วนที่ต่ำลง

7. รัฐบาลควรจะเปลี่ยนแปลงวิธีการและนโยบายการควบคุมราคากระสอบป่านใหม่ โดยกำหนดราคาควบคุมทุก ๆ 4 เดือนหรือ 6 เดือน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงราคาในแต่ละระยะเวลา ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปริมาณการผลิต ความต้องการใช้ การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และต้นทุนการผลิต เพื่อให้ได้ราคาควบคุมที่เป็นธรรมยิ่งขึ้น

ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นข้อเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาซึ่งเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมทอกระสอบป่าน ในปัญหาวัตถุประสงค์ต้นทุนการผลิตและปัญหาการตลาดและการจำหน่าย ผู้เขียนคิดว่าข้อเสนอแนะที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายรัฐบาลและเอกชนเพื่อช่วยเหลือร่วมมือกันให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ เพื่ออนาคตของอุตสาหกรรมทอกระสอบไทยจะได้เข้มแข็งและมีเสถียรภาพมั่นคงยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย