


บทที่ 3

การดำเนินงานของผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าว

ในปัจจุันมะพร้าวเป็นพืชที่มีความสำคัญต่อประเทศอย่างมากชนิดหนึ่งซึ่งทำรายได้ให้แก่ประเทศปีละหลายล้านบาท โดยเฉพาะเส้นใยมะพร้าว ซึ่งเป็นผลผลิตจาก "กาบมะพร้าว" ปัจจุบันได้มีการดำเนินงานในลักษณะอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ถึงแม้จะยังไม่แพร่หลายมากนักแต่ก็มีแนวโน้มในอนาคตว่าจะดี ทั้งนี้เพราะตลาดต่างประเทศยังมีความต้องการใช้อยู่มาก

จากการสำรวจในเดือนพฤศจิกายน 2525 พบว่ามีผู้ประกอบการผลิตเส้นใยมะพร้าวจำนวน 16 ราย ดูได้จากตารางที่ 4



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ตารางแสดงรายชื่อบุคลากรในมณฑลพม่า พุทธศักราช 2525

ชื่อ	ที่ตั้ง	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ระยะเวลา ดำเนินงาน (ปี)	จำนวน พนักงาน	ผลิตภัณฑ์	กำลังการผลิต
1. บริษัท สยามคอมมิวนิตีส์ จำกัด	22/1 ต.พระประโทน บ้านแพ้ว หมู่ 2 ต. ยี่มงกุฏ อ.เมือง จ.สมุทรสาคร	30.6 ล้าน	2	25	ใยแก้ว ใยมะพร้าว แม่พิมพ์บาง	1,392 ตัน/ปี 116/ค
บริษัท สยามคอมมิวนิตีส์ จำกัด	9/9 ต.เพชรเกษมปากคลอง หมู่ 1 ต.ร่มทอง อ.บางละมทุน จ.ประจวบคีรีขันธ์	16,211,789.-	9	80	ใยขัดเบด ใยพิมพ์ กระดาษ	1,800 ตัน/ปี 150/ค
2. บริษัท โทปทิกอินดัสทรี จำกัด	ต.เพชรเกษม หมู่ 5 ต.อ่าทอง อ.ทับสะแก จ.ประจวบคีรีขันธ์	4,600,000	9	44	ใยขัดเบด ใยพิมพ์ กระดาษ	1,800 ตัน/ปี
3. บริษัท วิกตอรีอินดัสทรี จำกัด	109/36 ซ.บางกระบือ ต.ธนบุรี-ปากท่อ ต.สามเสน อ.บางขุนเทียน กรุงเทพฯ	800,000	3	12	ใยแก้ว เส้นใย หิน	3,000 ชิ้น/ปี
4. บริษัท โอเรียนทัลทราสติก อินดัสทรี จำกัด	31/6 ซ.วัดบางกระบือ ต.ธนบุรี-ปากท่อ หมู่ 4 ต.สามเสน อ.บางขุนเทียน กรุงเทพฯ	5,000,000	4	36	ใยแก้ว	288,000 ต.ร.ม./ปี
5. บริษัท ศรีมหาธาตุ จำกัด	79 ต.เนินสะอาด ต.ศรีราชา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี	4,000,000	4	12	ใยแก้ว เส้นใย หิน	97,805 ต.ก./ปี
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัด คู่มิตร	83 ต.เพชรเกษม หมู่ 8 อ.ท่ามะขาม จ.สมุทรสาคร	1,200,000	6	25	ใยขัดเบด	1,080 ตัน/ปี
7. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สิงห์โตแดง อุตสาหกรรม	33/2 หมู่ 6 ต.อินทรี แม่กลอง ต.บ้านปรก อ.เมือง จ.สมุทรสาคร	500,000	11	8	ใยขัดเบด ใยแก้ว	720 ตัน/ปี
8. โรงงานแต่งพาราไกล	100/5 ซ.นันทน์ ต.ลำประดู่ แขวง บางโพธิ์พวง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ	1,300,000	14	18	ใยแก้ว เส้นใย หิน และ เบาะรถยนต์	21,600 ตัน/ปี
9. โรงงานเจริญกิจ	144/2-3 ซ.วัดช่องนนทรี ต.ลำประดู่ แขวง ท่ามะขาม เขต ยานนาวา กรุงเทพฯ	110,000	15	3	ใยแก้ว เส้นใย หิน เบาะรถยนต์	18,250 ตัน/ปี
10. พันธมิตรโรงงานใยแก้ว	ต.เพชรเกษม หมู่ 8 ต.อ่าทอง อ.ทับสะแก จ.ประจวบคีรีขันธ์	550,000	10	17	ใยขัดเบด	1,008 ตัน/ปี
11. เปิงเล็งโรงงานใยแก้ว มณฑลพม่า	60/3 หมู่ 6 ต.เพชรเกษม อ.ทับสะแก จ.ประจวบคีรีขันธ์	540,000	9	17	ใยขัดเบด	1,008 ตัน/ปี
12. โรงงานโทยยาบูล	หมู่ 3 ต.รังษี อ.บ้านกรวด จ.ประจวบ คีรีขันธ์	710,000	9	13	ใยขัดเบด	360 ตัน/ปี
13. โรงงานใยทอง	136 หมู่ 6 ต.ทุ่งปรัง ต.ลิขิต-ท่าศาลา อ.ลิขิต จ.นครศรีธรรมราช	390,000	8	9	ใยขัดเบด	288 ตัน/ปี
14. นครกรรมพม่า	ต.นคร-ท่าศาลา หมู่ 6 ต.ปากพูน อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช	390,000	8	9	ใยขัดเบด	1,008 ตัน/ปี
15. โรงงานใยสยาม	หมู่ 1 ต.พงศประคำลี อ.บางละมทุน จ.ประจวบคีรีขันธ์	500,000	10	17	ใยขัดเบด	1,080 ตัน/ปี
16. โรงงานใยดี	ย่านทะเล อ.บางสะพานใหญ่ จ.ประจวบคีรีขันธ์	500,000	9	17	ใยขัดเบด	840 ตัน/ปี

ที่มา กองควบคุมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม

ในบรรดาผู้ผลิตทั้งหมด 16 รายนี้ บางรายมิได้ประกอบธุรกิจผลิตเส้นใยมะพร้าวเพียงอย่างเดียว แต่ยังทำธุรกิจด้านอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น บริษัท สยามคอยอินดัสทรี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มของพวกลายาเคนาฟ (Siam kenaf Group) คือ พวกเขาซื้อสายอินเดียที่มาลงทุนในไทย ซึ่งนอกจากผลิตเส้นใยมะพร้าวแล้วยังทำการผลิตสินค้าอย่างอื่นอีก เช่น มันสำปะหลังอัดเม็ด เป็นต้น บริษัท ไทยทักซิโอดุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทของคนจีน มีกิจการโรงเลื่อยและเหมืองแร่ บริษัท ศรัทธาหาราชา จำกัด ซึ่งนอกจากผลิตใยมะพร้าวแผ่นเพื่อทำที่นอนสายรุ้งแล้วยังผลิตไม้แปรรูปต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับการประกอบธุรกิจด้านเส้นใยมะพร้าวนั้น บริษัท สยามคอยอินดัสทรี จำกัด และบริษัท วิคตอรี อินดัสเตรียล จำกัด ผลิตใยอัดเบล ใยพ่นเกลียว และใยแผ่น บริษัท ไทยทักซิโอดุตสาหกรรม จำกัด ผลิตใยอัดเบลและใยพ่นเกลียว ส่วน ห้างหุ้นส่วน จำกัด สิงห์โตแดงอุตสาหกรรมนั้นผลิตใยอัดเบลและใยแผ่น นอกนั้นก็ผลิตใยอัดเบลบาง ใยแผ่นบ้าง แต่โดยสรุปแล้วส่วนใหญ่ผลิตใยอัดเบล

สำหรับเงินลงทุนที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเส้นใยมะพร้าวในรูปแบบต่าง ๆ นั้น จากการสัมภาษณ์ มีความแตกต่างกันไปตามประเภทของเส้นใยที่ธุรกิจนั้นผลิตขึ้นมา เป็นต้นว่า ธุรกิจที่ผลิตตั้งแต่เส้นใยอัดเบล ใยพ่นเกลียว และใยแผ่น จะมีปริมาณเงินลงทุนมาก แต่ธุรกิจที่ผลิตเส้นใยอัดเบล ใยพ่นเกลียวและใยแผ่น อย่างไรก็ตามหนึ่งก็จะมีปริมาณเงินลงทุนที่น้อยลงมานอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ ดังนั้นอาจจำแนกธุรกิจได้เป็น 3 ประเภท ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนเงินลงทุนที่ใช้ในการประกอบธุรกิจจริง ๆ

จำนวนเงินลงทุน (บาท)	จำนวนธุรกิจ
ไม่เกิน 3 ล้าน	6
มากกว่า 3 ล้าน แต่ไม่เกิน 5 ล้าน	4
5 ล้านบาทขึ้นไป	6

เนื่องจากการผลิตเส้นใยมะพร้าวของไทยเรานั้นอยู่ในลักษณะอุตสาหกรรมในครอบครัว เป็นส่วนใหญ่ ผลผลิตที่ได้จึงมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ และไม่ค่อยได้มาตรฐาน นอกจากนี้การดำเนินงานทางด้าน การผลิต การเงิน การตลาด บุคลากรและการบริหารทั่วไปยังไม่ดีเท่าที่ควร¹ เป็นเหตุให้ธุรกิจเส้นใยมะพร้าวโดยส่วนรวมขยายตัวได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจะได้กล่าวถึงการดำเนินงานด้าน การผลิต การเงิน การตลาด บุคลากร และการบริหารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

การดำเนินงานด้านการผลิต

1. วัตถุดิบ

1.1 ลักษณะของ วัตถุดิบ ในการผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นวัตถุดิบที่สำคัญคือกาบมะพร้าว น้ำหนักกาบมะพร้าวแต่ละลูกย่อมแตกต่างกันออกไปตามชนิดและขนาดของลูกมะพร้าวชนิดลูกโตอาจมีกาบหนักกว่า 500 กรัมต่อลูก ชนิดลูกเล็กอาจมีน้ำหนักต่ำกว่า 200 กรัม จากกาบมะพร้าว 1,000 ลูก จะได้เส้นใยยาวและเส้นใยสั้นรวมกันประมาณ 100-300 กิโลกรัม²

คุณภาพของ เส้นใยมะพร้าวขึ้นอยู่กับลักษณะของกาบมะพร้าวที่นำมาใช้เป็น วัตถุดิบ ความยาวของเส้นใยมะพร้าวขึ้นอยู่กับขนาดของมะพร้าว ถ้ามะพร้าวลูกโตเปลือกยาวเหยียด ตรงจะให้ เส้นใยมะพร้าวที่ยาวและตึกว่ามะพร้าวลูกเล็กเปลือกบาง และมีส่วนโค้งมาก ความหยาด ละเอียดของ เส้นใยขึ้นอยู่กับความอ่อนแก่ของมะพร้าว มะพร้าวที่ยังไม่แก่จัดจะให้เส้นใยละเอียด แต่ถ้าอ่อนเกินไปเส้นใยจะไม่แข็งแรง กาบชั้นนอกของมะพร้าวให้เส้นใยละเอียดมากกว่ากบชั้นใน กาบชั้นในที่ติดกับกะลามะพร้าวจะให้เส้นใยหยาดหนานกับเส้นใยละเอียดเส้น ซึ่งมักใช้สำหรับ ยัดเบาะ

¹ สรุปลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหลาย ๆ แห่ง

² กระทรวงอุตสาหกรรม, กองแผนงาน, "อุตสาหกรรมเชือกกาบมะพร้าว"

สีของเส้นใยขึ้นอยู่กับสีของเปลือกมะพร้าว ถ้าหากเป็นเปลือกมะพร้าวสด ซึ่งมีสีเขียว จะให้เส้นใยสีขาวเป็นเส้นใยที่มีสีสวย ขายได้ราคาสูง ซึ่งในต่างประเทศนิยมทำด้วยมือ นอกจากนี้สีของเปลือกมะพร้าวที่ยังไม่แห้งเมื่อนำไปหมักและแยก เส้นใยจะให้เส้นใยสีอ่อนกว่า เส้นใยที่ได้จากกาบมะพร้าวที่แห้งแล้ว ในการแช่น้ำหมักก่อนแยกเส้นใยควรแยกกาบมะพร้าวสดมาหมักไว้ห่าง ๆ จากกาบมะพร้าวแห้ง ถ้าปนกันจะทำให้เส้นใยจากกาบมะพร้าวสดมีสีคล้ำตามไปด้วย

เนื่องจากเส้นใยจากกาบมะพร้าวมีราคาถูก และมีคุณสมบัติที่หลากหลายอย่าง คือ แข็งแรง คงทนต่อน้ำสิด และน้ำทะเล ตลอดจนมีความยืดหยุ่นและล่ปรังดี ใ้ย้อมเป็นสีต่าง ๆ ได้ง่าย จึงมีการใช้เส้นใยนี้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมหลายอย่าง เช่น การทำเชือก ทำพรม แปรงชนิดต่าง ๆ ไม่กวาด ฯลฯ สำหรับเส้นใยเส้นใ้ยัดเบาที่นึ่งหรือผสมยาง เป็นแผ่นคล้ายฟองน้ำ

เส้นใยจากกาบมะพร้าวที่จำหน่ายในตลาดโลกมักให้ชื่อตามสถานที่ที่ผลิตและแยก ออกเป็นชั้นตามคุณภาพดีเลว คุณสมบัติที่ประสงค์คือ ควรสีเหลืองอ่อน เส้นใยาว และล่อาด ไม่มีเศษผงหรือเส้นใยสั้น สีอปน ความเหนียวและความยืดหยุ่นสูง เส้นล่เอียดและเป็นมัน

เส้นใยสำหรับทำแปรงใ้ย้จำนวนเชือกที่มัดเป็นเครื่องหมายแสดงชั้น ก่อนมัด จะหรีให้เส้นใยขนานกันและเอาเส้นใยสั้น ๆ ที่ยังคงค้างอยู่ออกให้หมด เส้นใยชั้นที่ 1 ต้องมีความยาวประมาณ 12 นิ้ว และใ้ย้เชือกมัดเป็น 3 เปลาะ คือ หัว กลาง และท้าย เส้นใยชั้นที่ 2 สั้นกว่าเส้นใยชั้นที่ 1 มัดไว้หัวท้าย 2 เปลาะ สัดเป็นชนิดรอง ชนิดชั้นที่ 3 มัดไว้ 1 เปลาะ เป็นเส้นใยราคาต่ำที่สุด

เส้นใยสำหรับยัดเบา มักสัดขึ้นตามความล่อาด สีและความยืดหยุ่น ชั้นที่ 1 มีสีเหลืองอ่อนเป็นมัน ชั้นรองลงมา เรียกว่า ชนิดดีพอใยย้คล้้าและเส้นใยหยาบกว่าชั้นที่ 1 ชนิดที่ล่สุด หรือเรียกว่าชั้นที่ 2 มีสีคล้้าและหยาบมาก

1.2 การสัดหาวัตถุดิบ

ในช่วงที่มะพร้าวมีผลมากนั้นเปลือกมะพร้าวก็จะมีมากตามไปด้วย ทางเจ้าของโกดังมะพร้าวจะให้ทางโรงงานไปขนเปลือกมะพร้าวได้โดยไม่คิดมูลค่า เพราะถ้าหากโรงงานไม่มาขนไป เจ้าของโกดังมะพร้าวจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนเปลือกมะพร้าวไปเผาทิ้ง เพราะฉะนั้นเจ้าของโกดังก็ยินดีที่จะให้ทางโรงงานมาขนไปโดยไม่คิดมูลค่า

ในช่วงที่เปลือกมะพร้าวมีน้อยและขาดแคลน เส้นใยมะพร้าวจะมีราคาสูงขึ้น ทางโรงงานต่าง ๆ มีความต้องการเปลือกมะพร้าวมาก ฉะนั้นทางโรงงานจึงตกลงขอซื้อเปลือกมะพร้าวกับเจ้าของโกดังมะพร้าวแต่ละแห่ง โดยการจ่ายเป็นเงินค้ำมัดจำเหมา ซึ่งจำนวนค้ำมัดจำขึ้นอยู่กับจำนวนเปลือกมะพร้าวของแต่ละแห่งถ้าโกดังไหนมีเปลือกมะพร้าวมากค้ำมัดจำก็จะสูง และมีเงื่อนไขว่าทางเจ้าของโกดังมะพร้าวจะเก็บเปลือกมะพร้าวไว้ให้ทางโรงงานแห่งเดียว จะให้คนอื่นไม่ได้ ซึ่งเงื่อนไขข้อตกลงนี้ไม่ได้มีการทำกันเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด ทำโดยตกลงกันแบบปากเปล่า อาศัยความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งลักษณะนี้เป็นลักษณะของการทำการค้าแบบคนจีน

ในช่วงที่เปลือกมะพร้าวขาดแคลนมาก ๆ จะเป็นช่วงที่เส้นใยมะพร้าวมีราคาสูงมาก โรงงานต่าง ๆ มีการแย่งกันให้เงินค้ำมัดจำเปลือกมะพร้าวแก่เจ้าของโกดังมะพร้าว เช่น สุ่มดูว่า โรงงาน ก. ให้ 10,000 บาทต่อปี โรงงาน ข. ให้ 12,000 บาทต่อปี เป็นต้น แต่เหตุการณ์เช่นนี้ไม่ค่อยปรากฏบ่อยนัก

อย่างไรก็ตามโดยทั่ว ๆ ไปแล้วเปลือกมะพร้าวไม่ค่อยขาดแคลนเพราะเนื่องจากมะพร้าวเป็นพืชที่มีผลตลอดปี นอกจากเกิดภาวะฝนแล้งอย่างหนักในบางปีเท่านั้น

1.3 การจ้างคนงานขนเปลือกมะพร้าว

โดยทั่วไปเกือบทุกแห่งจะจ้างคนงานขนเปลือกมะพร้าวโดยคิดเงินให้เป็นจำนวนเที่ยว ดังนี้

1.3.1 รถบรรทุก 6 ล้อเล็กคิดค่าขนส่งเที่ยวละประมาณ 132 บาท บรรทุกได้ประมาณ 2000 - 2500 ลูก

1.3.2 รถบรรทุก 6 ล้อใหญ่คิดค่าขนส่งเที่ยวละประมาณ 162 บาท บรรทุกได้ประมาณ 2500 - 3000 ลูก

รถแต่ละคันจะมีคนขับหนึ่งคน คนช่วยขนเปลือกมะพร้าวขึ้นลงจากรถอีก 2 คน

เหตุที่ต้องจ้างคนงานเป็นเที่ยวก็เพื่อเป็นการป้องกันการหลบหลีกงาน ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนขยันทำงาน เพราะถ้าได้จำนวนเที่ยวมากก็ได้เงินมากด้วย ซึ่งเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง คือจูงใจด้วยเงิน ดังนั้นทุกคนก็จะรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองได้อย่างดี ทำให้สามารถขนส่งวัสดุดิบมาป้อนโรงงานได้ทันต้องการ และในการขนเป็ลือกมะพร้าว นั้นจะขนในบริเวณใกล้ เคียงก่อนจนหมด จากนั้นจึงค่อยไปขนในที่ไกลจากโรงงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดน้ำมันรถและประหยัดเวลาในการเดินทางอีกด้วย

2. ขั้นตอนการผลิตเส้นใยมะพร้าวในรูปต่าง ๆ

โดยทั่วไปแล้วเส้นใยมะพร้าวที่ตลาดต้องการนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกันคือ เส้นใยมะพร้าวอัดเบล (Coconut Mattress Fibres) ใยพันเกลียว (Twisted Coir) และ ใยแผ่น (Coconut Sheet or Coconut Pad) ซึ่งการผลิตเส้นใยมะพร้าวในรูปต่าง ๆ มีขั้นตอนดังนี้คือ

2.1 การแช่น้ำหมักและการแยกเส้นใยมะพร้าว เพื่อทำให้การแยกเส้นใยมะพร้าวทำได้ง่ายและได้เส้นใยมะพร้าวที่สะอาด ก่อนจะหมักควรคัดเลือกขนาดและชนิดของเปลือกมะพร้าว เพื่อให้ได้เส้นใยมะพร้าวที่มีคุณภาพตามต้องการ ในขั้นแรกให้นำเอาทาบมะพร้าวมากองไว้แล้วฉีดน้ำให้ชุ่มโดยทั่วถึงกันและหมักทิ้งเอาไว้ประมาณ 2-3 คืน จากนั้นนำเอาทาบมะพร้าวที่หมักจนได้ที่แล้วมาเข้าเครื่องแยกเส้นใยมะพร้าวเพื่อแยกเอาเส้นใยออกจากขุยมะพร้าว แต่ถ้าหากเป็นการแยกเส้นใยมะพร้าวออกจากขุยมะพร้าวโดยใช้เครื่องล่างนั้น จะต้องนำเอาทาบมะพร้าวที่ยังไม่ได้ฉีดน้ำนั้นมาเข้าเครื่องทูก่อนแล้วเอาทาบมะพร้าวที่ทูกแล้วไปแช่น้ำทิ้งไว้ในอ่างสำหรับแช่ประมาณ 3-4 คืน เพื่อให้ได้เส้นใยมะพร้าวที่มีสีสวยสะอาด เส้นใยมะพร้าวเป็นมันเมื่อแช่จนได้ที่แล้วก็จะนำเอาทาบมะพร้าวที่แช่ไว้ไปเข้าเครื่องล่างใยมะพร้าวก็จะได้ออกมาเป็นเส้นใยมะพร้าวตามต้องการ จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า การแยกเส้นใยมะพร้าวโดยเครื่องล่างนั้นจะให้เส้นใยมะพร้าวที่มีเส้นสีสวยเป็นมันกว่าแยกเส้นใยมะพร้าวด้วยเครื่องตีใยมะพร้าว แต่การแยกเส้นใยมะพร้าวด้วยเครื่องล่างให้เส้นใยมะพร้าวที่สั้นกว่าและปริมาณน้อยกว่า

2.2 จากเส้นใยที่ได้ในข้อหนึ่งนั้นนำเอาผ่านเข้าเครื่องร่อนใยซึ่งมีลักษณะเป็น ตะแกรงทรงกรวยหัวเล็กปลายใหญ่ อาศัยเครื่องจักรจุดให้ตะแกรงทรงกรวยหมุนอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เครื่องกำลังทำงาน เครื่องร่อนนี้จะทำหน้าที่ร่อนใยมะพร้าวให้สะอาดเอาแต่เส้นใย ล้วน ๆ ออกมา ซึ่งมาถึงขั้นนี้จะได้วัสดุจากกาบมะพร้าวแยกออกได้เป็น 3 ชนิดคือ

ก. เส้นใยยาวที่ออกมาจากเครื่องร่อนใยมะพร้าว

ข. เส้นใยสั้นซึ่งปนกับเศษเสี้ยวข้างล่างเครื่อง เมื่อนำมาเข้าเครื่องร่อน อีกครั้งหนึ่งจะแยก เศษเสี้ยวซึ่ง เรียกว่าขี้ใยออกเหลือแต่เส้นใยสั้น

ค. ขี้ใยหรือเศษเสี้ยวหรือขุยมะพร้าว

เฉพาะเส้นใยยาวใช้ทำใยพื้นเกลียวได้ เส้นใยสั้นบางส่วนอาจผสมกับเส้น ใยยาวตามอัตราส่วนที่กำหนดเพื่อทำใยพื้นเกลียว เส้นใยสั้นที่เหลือจะขายเป็นเส้นใยสำหรับยัด เบาะ ส่วนขี้ไยนั้นนำไปทำเป็นเชื้อเพลิงหรือไปทำแท่ง เพาะชาสำหรับเพาะเมล็ดพันธุ์พืชต่าง ๆ ได้หรือนำไปเป็นส่วนผสมในการทำอิฐบล็อก ทำให้อิฐมีความเหนียวทนทาน นอกจากนั้นยังนำไป ไล่ตามใต้โคนต้นไม้ต่าง ๆ ทำให้ต้นไม้เจริญงอกงามเพราะมีคุณลุ่มปติในการ เก็บน้ำได้ดีทำให้ พื้นดินชุ่มชื้นอยู่เสมอ

2.3 นำเอาเส้นใยมะพร้าวดังกล่าวไปตากแดด โดยปกติเส้นใยมะพร้าวที่ออกมา จากเครื่องร่อนใยนั้นจะมีความชื้นประมาณ 30-35 % แต่การนำเอาไปใช้งานนั้นระดับความชื้น ที่ต้องการแตกต่างกัน ถ้าหากเป็นใยมะพร้าวแห้งต้องมีความชื้นประมาณ 17 % แต่ถ้าหากนำเอา ใยมะพร้าวนั้นมาใช้ในการทำใยพื้น เกลียวจะต้องตากให้เหลือความชื้นประมาณ 17 % ก่อนตาก แดด อาจจะมีขุยมะพร้าวติดอยู่กับเส้นใยมะพร้าวบ้างแต่เมื่อเส้นใยมะพร้าวเหล่านั้นแห้งแล้วเพียง แต่สับดเบา ๆ ขุยมะพร้าวที่ติดอยู่กับเส้นใยมะพร้าวเหล่านั้นก็จะหลุดออกเกือบหมด

2.4 นำเอาเส้นใยมะพร้าวที่ได้ในข้อ 2.3 นั้นมาเข้าเครื่องอัดเบล เมื่ออัดออก มาจะมีลักษณะเป็นก้อนสี่เหลี่ยมมีความกว้างประมาณ 80 เซนติเมตร ยาวประมาณ 120 เซนติเมตร และมีขนาดน้ำหนักประมาณ 130-150 กิโลกรัม ซึ่งเรื่องน้ำหนักนี้มักจะไม่ค่อยแน่นอน

ถ้าหากเราอัดแน่นน้ำหนักก็จะมาก แต่ถ้าอัดไม่แน่นน้ำหนักก็จะเบา ลักษณะของ เครื่องอัดเบลนั้น เป็นรูปทรงสี่เหลี่ยมมีประตูปิดเปิดได้ทั้งด้านหน้าและด้านหลังมีลักษณะเหมือนกับ เครื่องอัดปอทำงานโดยใช้ เครื่องจุดหรือไฟฟ้าก็ได้ เมื่อโยออกมาจากเครื่องอัดเบลแล้วก็จะนำมาประทับตราของบริษัทและชั่งน้ำหนักเขียนติดเอาไว้

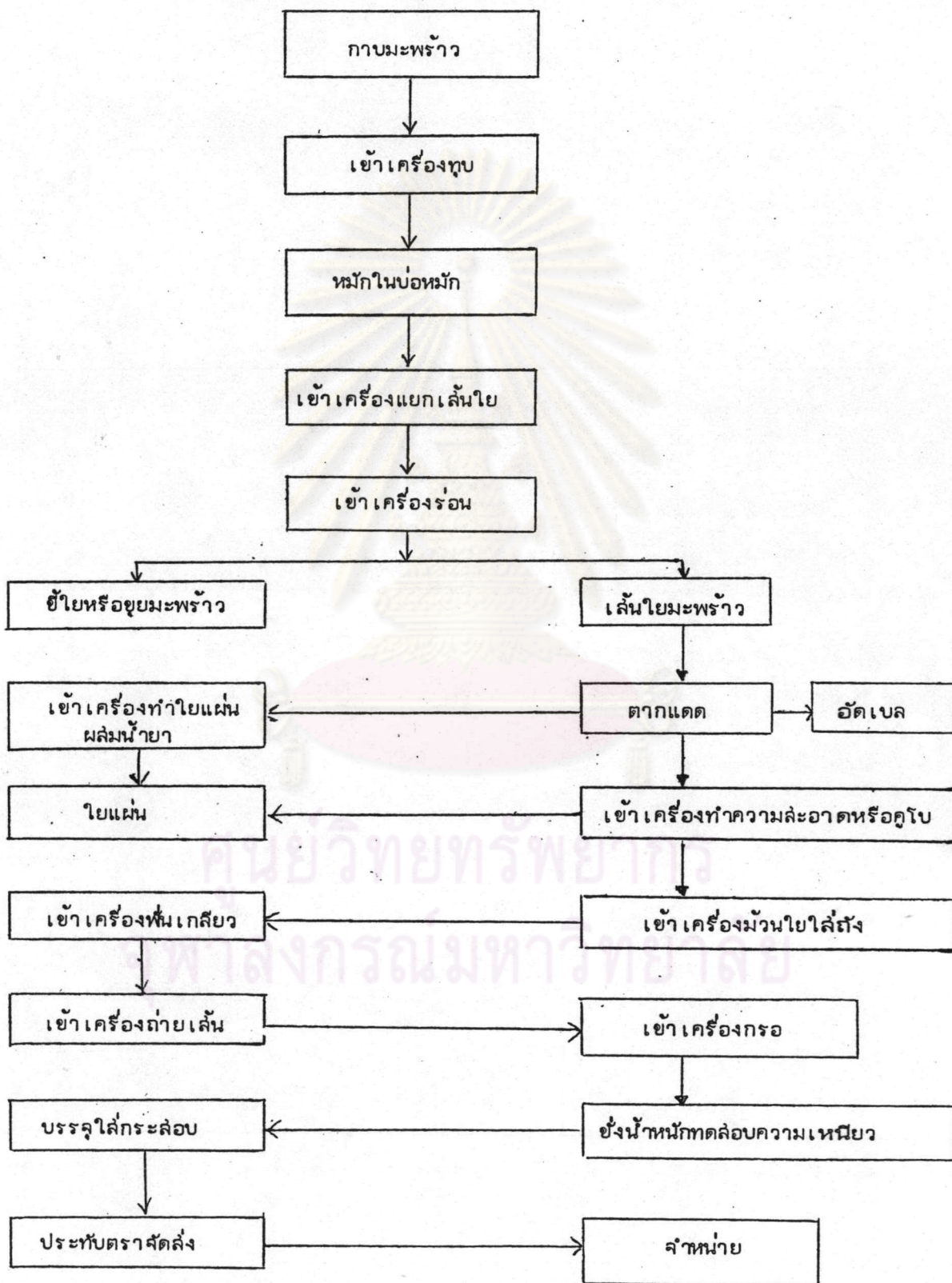
2.5 ถ้าต้องการทำเส้นใยให้อยู่ในรูปของใยพ่นเกลียวซึ่งมี 2 ชนิด คือ พ่นเกลียวเล็กและพ่นเกลียวใหญ่ นำเอาเส้นใยมะพร้าวจากข้อ 2.3 มาผ่านเข้าเครื่องตีใยมะพร้าว เพื่อทำความสะอาดและผ่านไปเข้าเครื่องล้างใยมะพร้าว เพื่อทำความสะอาดอีกครั้งหนึ่ง ใยมะพร้าวที่จะนำเอามาทำใยพ่น เล็กนั้นจะต้องเป็นใยมะพร้าวที่ได้จากเครื่องล้างใยมะพร้าว ส่วนใยที่ทำพ่นใหญ่นั้นให้โยจากเครื่องตีใยมะพร้าว ทั้งนี้เพราะให้ใยพ่นที่สวยแต่บางครั้งอาจใช้เส้นใยยาวอย่างเดียวหรือเส้นใยยาวผสมเส้นใยสั้นตามอัตราส่วน 3 : 1

2.6 นำเอาใยมะพร้าวที่ทำความสะอาดแล้วจากข้อ 2.5 มาเข้าเครื่องทำเกลียวหรือ เครื่องม้วนใยมะพร้าวซึ่งด้านหน้าจะมีกระจกส่องให้ดูใยที่ออกมาจากเครื่องม้วนใยและมีถังรองรับใยที่ม้วนออกมาจากเครื่อง ใยจะต้องมีความชื้นประมาณ 17- 18 % เพราะถ้าหากมีความชื้นมากกว่านี้หรือน้อยกว่านี้ก็จะทำให้เข้าเครื่องลำบากเกินไปทำไม่ได้ และเมื่อเข้าเครื่องแล้วออกมาจากเครื่องจะมีความชื้นเหลือเพียง 14 - 15 % เมื่อม้วนใยแล้วเอาใส่ถังไว้ 3 ถัง

2.7 จากนั้นนำใยมะพร้าวที่ม้วนแล้วในถังจากข้อ 2.6 มาเข้าเครื่องพ่นเล็กหรือพ่นใหญ่ อีกครั้งหนึ่งก็จะออกมาเป็นใยพ่นเล็ก 1 ไม้ม้วนซึ่งพ่นเล็ก 1 ไม้ม้วนนั้นต้องใช้ใยมะพร้าวในข้อ 2.6 ถึง 3 ถัง จากการสังเกตเส้นใยมะพร้าวที่ป้อนเข้าเครื่องควรพยายามให้มีจำนวนเท่ากัน เพื่อให้ได้ใยพ่นเกลียวที่มีขนาดเสมอกัน จากนั้นนำเอาใยมะพร้าวที่พ่นแล้วนั้นไปตากแดดให้แห้ง แล้วนำไปทดสอบความเหนียวด้วยเครื่องทดสอบความเหนียว

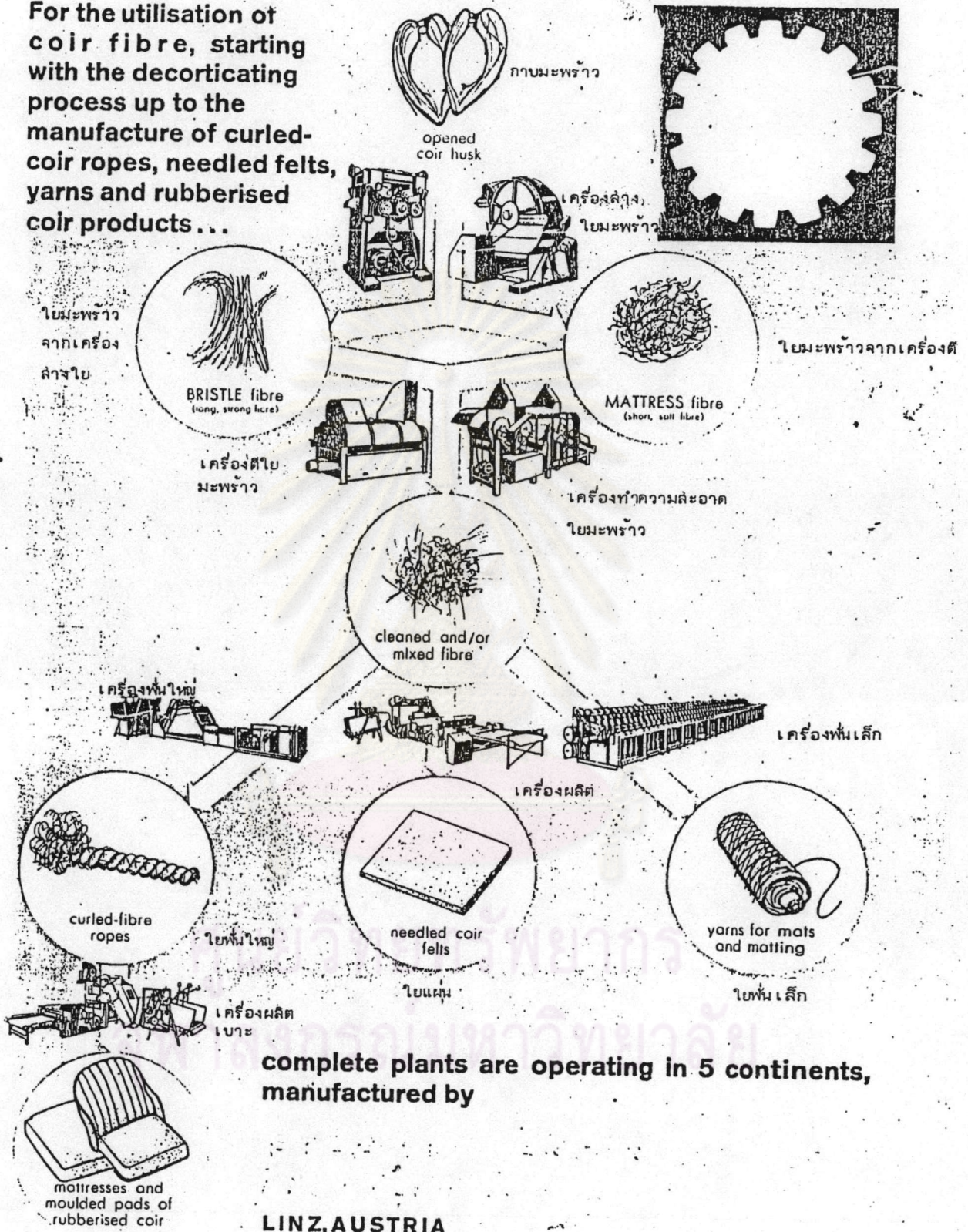
2.8 จากนั้นนำเอาใยพ่นเกลียวที่ได้ นำเอาไปเข้าเครื่องกรอแล้วชั่งน้ำหนัก ต้องให้ได้ 55 ปอนด์ ยาว 270 ฟุต แล้วบรรจุกระสอบประทับตราเพื่อส่งต่างประเทศ

แผนภูมิที่ 1 แผนผังแสดงลำดับขั้นตอนผลิตใบมะพร้าวรูปแบบต่าง ๆ



รูปที่ 1 รูปแสดง เครื่องจักรและชนิดของผลิตภัณฑ์แต่ละขั้นตอน

For the utilisation of coir fibre, starting with the decortivating process up to the manufacture of curled-coir ropes, needled felts, yarns and rubberised coir products...



complete plants are operating in 5 continents, manufactured by

LINZ, AUSTRIA

ที่มา จิตต์บุญ ภาณุอนิรันดร์ ผู้จัดการบริษัทวิคตอรี จำกัด

สำหรับใบพื้เกลียวใหญ่ให้นำเส้นใยมะพร้าวจากข้อ 2.5 มาเข้าเครื่องพื้ใหญ่ซึ่งกรรมวิธีก็จะคล้าย ๆ กับการพื้เล็ก ซึ่งพื้ใหญ่นี้นาตเส้นผ่าศูนย์กลางไม่เกิน 1 นิ้ว ไม่ต่ำกว่า 6 หุน

สำหรับใยแผ่นให้นำเอาใยจากข้อ 2.3 นั้นมาเข้าเครื่องทำใยแผ่นที่ผิที่เย็บใบแผ่นอัตโนมัติ วิธีทำคือเอาเส้นใยมะพร้าวรองสลับกับฟางข้าวหรือกระสอบและผิเครื่องตัด วัดเอาตามขนาดที่ต้องการ อีกวิธีหนึ่งคือนำเอาใยพื้เกลียวมาคลายเกลียวออกโดยเครื่องคลายเกลียวแล้วนำไปผสมน้ำยาเพื่อทำเป็นใยแผ่นวิธีนี้ใยแผ่นที่ได้จะมีความยืดหยุ่นดี

เส้นใยรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้้นำเอาไปใช้ประโยชน์แตกต่างกันไป เป็นต้นว่าใยพื้เกลียวเล็กนั้นต่างประเทศนำไปใช้ทำตาข่ายให้ต้นอ่อนเลี้ยง สำหรับใยแผ่นนำเอาไปใช้รองใต้พรม ทำที่นอน ทำเบาะ เอาไปหุ้มท่อนเพื่อป้องกันท่อนแตกเมื่อเวลาเกิดแผ่นดินไหวในประเทศที่มีแผ่นดินไหว และทำไส้กรองหม้อกรองอากาศของรถยนต์¹ สำหรับในประเทศก็นำเอาไปทำเชือกในเรือโป๊ะ ทำที่นอน และเบาะที่นั่ง

3. ผลผลิตที่ได้

จากขั้นตอนและกระบวนการผลิตทั้งหมดที่กล่าวมาจะได้ผลิตภัณฑ์เส้นใยออกมา 3 รูปแบบ ด้วยกันคือ

3.1 ใยอัดเบลได้จากนำเอาเส้นใยมะพร้าวที่ได้ไปตากแดด เพื่อลดความชื้นให้ได้ตามความต้องการ คือประมาณ 17 เปอร์เซ็นต์ แล้วนำมาเข้าเครื่องอัดเบลก็จะได้ใยอัดเบลที่สามารถส่งออกขายต่างประเทศได้ ซึ่งน้ำหนักใยมะพร้าว 1 เบล นั้นประมาณ 130-150

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ จิตต์บุรณีย์ ช่างวนิชย์นันท์, ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ริดเดอร์ จำกัด,
20 มกราคม 2527.

กิโลกรัม ความกว้างของเบลประมาณ 80 เซนติเมตร และความยาวของเบลประมาณ 120 เซนติเมตร

3.2 ใบพื้เกลียวเล็กและพื้เกลียวใหญ่ ได้จากนำเอาเส้นใยมะพร้าวที่ ได้จากการตากแดดให้มีความชื้นเหลือประมาณ 17 เปอร์เซ็นต์ เข้าเครื่องล้างใยมะพร้าว เพื่อให้ใยมะพร้าวกระจายออกและเพื่อทำความสะอาด แล้วเข้าเครื่องม้วน ใยมะพร้าวที่ออกมาจากเครื่องม้วนจะมีลักษณะเป็นขดกลม จากนั้นก็นำไปเข้าเครื่องพื้เกลียวเล็กเกลียวใหญ่ ซึ่งมีความยาวมาตรฐานประมาณ ยดละ 666 ฟุต

3.3 ใบแผ่นได้จากการนำเอาใยมะพร้าวอัดเบลมาทำใยแผ่นโดยนำเข้า เครื่องทำใยแผ่นซึ่งขนาดของใยแผ่นที่ตลาดต้องการโดยทั่วไปคือ ยาว $6\frac{1}{2}$ ฟุต ความหนาประมาณ 1 นิ้ว ความกว้างแล้วแต่ความต้องการ

4. กำลังการผลิต

เปลือกมะพร้าว 100 ผล เมื่อแปรรูปแล้วจะได้เส้นใยแห้งประมาณ 20 กิโลกรัม และขุยมะพร้าวประมาณ 0.26 ลูกบาศก์เมตร¹ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของผลมะพร้าวในแต่ละท้องที่ ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันออกไปด้วย

กำลังการผลิตของเครื่องตีใยมะพร้าวผลิตได้ประมาณ 70-90 ตัน/เดือน

กำลังการผลิตของเครื่องพื้เล็กผลิตได้ประมาณ 500/เดือน

กำลังการผลิตของเครื่องพื้ใหญ่ผลิตได้ประมาณ 200 ตัน/เดือน

5. การกำหนดปริมาณการผลิต

การกำหนดปริมาณการผลิตนั้น จะต้องคาดคะเนล่วงหน้า เพื่อที่จะจัดเตรียม วัสดุุดิบ อุปกรณ์ เงินทุนและแรงงาน เพื่อสามารถผลิตเส้นใยมะพร้าวให้ได้ในปริมาณและเวลาที่

¹ธีรพล ประมวลกิจ, "เส้นใยจากเปลือกมะพร้าว" (กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 2524), หน้า 20.

กำหนด ซึ่งการกำหนดปริมาณการผลิตเส้นใยมะพร้าวเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่จะกำหนดปริมาณการผลิตโดยยึดเอาคำสั่งซื้อจากผู้ซื้อโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากต่างประเทศเป็นสำคัญ คือเมื่อฝ่ายตลาดได้รับคำสั่งซื้อก็จะส่งไปยังฝ่ายผลิต เพื่อให้ผลิตตามปริมาณที่สั่งซื้อ มีธุรกิจบางแห่งคาดคะเนการขยายไ้ล่วงหน้าว่าจะได้รับคำสั่งซื้อจากต่างประเทศเป็นจำนวนเท่าไรเท่านี้ โดยยึดเอาคำสั่งซื้อที่ผ่านมาประกอบในการคำนวณความต้องการของตลาดล่วงหน้าจึงมีการผลิตเพื่อเก็บไว้ในสต็อกสินค้าทั้งนี้เพื่อให้ทันกับความต้องการเมื่อลูกค้าสั่งมาก็สามารถจะส่งสินค้าให้ทันในเวลาที่ลูกค้ากำหนดไว้ ซึ่งก็นับว่าเป็นวิธีการที่ประสพผลสำเร็จวิธีการหนึ่งเหมือนกัน

6. มาตรฐานของเส้นใยมะพร้าว

การกำหนดมาตรฐานของเส้นใยมะพร้าวในรูปแบบต่าง ๆ ยังไม่มีกำหนดขึ้นในกระทรวงอุตสาหกรรมเหมือนเส้นใย เช่น ปอ ซึ่งมีการแบ่งเป็นเกรดเอ บี และซี เส้นใยมะพร้าวจึงผลิตตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการและประโยชน์ที่ลูกค้าจะนำไปใช้ เป็นต้นว่า เส้นใยอัดเบลนั้นถ้าเป็นใยแห้งมีความชื้นประมาณ 17 % ใยชื้นต้องไม่เกิน 30-35 % ใยพิมพ์เกลียวก็นำไปใช้ในการผลิตเป็นใยแผ่นที่ต้องการให้ความยืดหยุ่นสูง จำนวนเกลียวก็จะมาก และใยแผ่นเมื่อเอาไปทอเป็นท่อนก็จะผลิตตามความกว้างยาวของท่อนที่ใช้กัน เช่น ความยาว $6\frac{1}{2}$ ฟุต หนา 1 ฟุต หรือในบางประเทศที่มีแผ่นดินไหวก็จะนำเอาใยแผ่นไปใช้หุ้มท่อประปาเพื่อป้องกันท่อแตกเมื่อได้รับความกระทบกระเทือน ซึ่งก็แล้วแต่ความต้องการของลูกค้า

7. ต้นทุนการผลิต

ในการคิดต้นทุนการผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นอาจมีความแตกต่างกันไปตามสภาพของท้องถิ่น เวลา เหตุการณ์ และประสิทธิภาพในการจัดการ แต่โดยเฉลี่ยแล้วต้นทุนการผลิตเส้นใยมะพร้าวใน 1 วัน ซึ่งใช้เวลาทำงาน 8 ชั่วโมง จะมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าขนส่ง กาบมะพร้าว ค่าแรงงาน ค่าจ้างคนงาน ค่าสึกหรอของเครื่องจักร ค่าไฟฟ้าและแสงสว่าง เงินเดือนผู้จัดการ และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อวันเหล่านี้

รวมกันแล้วนำไปหารจำนวนผลผลิตที่ได้ต่อวัน ก็จะได้ต้นทุนการผลิตต่อกิโลกรัม¹
ดังตัวอย่างตารางการคำนวณต้นทุนการผลิตต่อหน่วย



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ ฉลาด ศรีพัชการ, ผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด สิงห์โตแดงอุตสาหกรรม,
3 ธันวาคม 2525.

ตารางที่ 6 แสดงการคิดต้นทุนการผลิตต่อ 1 วัน โดยประมาณ (เวลาทำงาน 8 ชั่วโมง)

ประเภทค่าใช้จ่าย.	จำนวนหน่วยที่ใช้ ในการผลิต	ราคาหน่วยละ	จำนวนเงิน	หมายเหตุ
วัตถุดิบ (กาบมะพร้าว)	4,800 ก.ก. หรือประมาณ 12,000 ลูก (6 คันรถ)	162 บาท/คันรถ	972-1,200	ประมาณจากค่าขนส่งกาบมะพร้าว ในจังหวัดที่ปลูกมะพร้าวมากเช่น ภาคใต้
ค่าแรง (ค่าจ้างคนงาน)	14 คน	64	896	เป็นคนที่ประจำเครื่องจักร
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ภายใน โรงงาน			80	คำนวณจากราคาก่อสร้างครั้งแรก ประมาณ 500,000 คาดว่ามีอายุใช้ งาน 20 ปี ค่าสึกหรอปีละ 25,000 แล้วคิดออกมาเป็นวัน
ค่าสึกหรอเครื่องจักร			641	คำนวณจากราคาเครื่องจักรซื้อครั้งแรก รวมทั้งสิ้น 1,000,000 คาดว่ามีอายุ ใช้งาน 5 ปี ค่าสึกหรอปีละ 200,000 แล้วหาออกมาเป็นรายวัน
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	140 ลิตร/วัน	7	980	
เงินเดือนผู้จัดการ			100	เฉลี่ยจากเงินเดือนทั้งเดือน ๆ ละ 3,000 บาท
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ (อาทิเช่นค่าซ่อมแซม)			100	ประมาณขึ้น

รวมค่าใช้จ่ายในการผลิต ทั้งสิ้น

3,769

ความสามารถในการผลิตโดยอัตโนมัติวันละ

3,000-3,400 ก.ก.

คิดเฉลี่ยต้นทุน ก.ก.ละ

3,769 ÷ 3,400 = 1.10 บาท

ราคาเส้นใยอัดเบสท์จุ่ม (พ.ศ. 2527) อยู่ในระหว่าง ก.ก.ละ

1.80 - 2.00 บาท

ถ้าไรก่อนหักค่าใช้จ่ายในการขายจึงควรจะเป็นประมาณ ก.ก.ละ

.70 - .90 บาท

การดำเนินงานด้านการเงิน

หน้าที่ทางการเงิน เริ่มตั้งแต่การคัดการให้มีเงินสดหมุนเวียนเข้าสู่กิจการเพื่อการดำเนินงานและเพื่อชำระหนี้แก่เจ้าหนี้เมื่อถึงกำหนด ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ คือสามารถเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ต่าง ๆ ของผู้เป็นเจ้าของให้มากที่สุด เนื่องจากอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก แบบอุตสาหกรรมในครัวเรือนและขนาดกลาง ดังนั้นผู้รับผิดชอบในด้านการเงินจึงมักจะเป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ โดยแบ่งหน้าที่ทางการเงินออกเป็น ดังนี้

1. การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

หน้าที่การวางแผนเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นโดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ในเรื่องการวางแผน และการควบคุมทางการเงิน คือเจ้าของธุรกิจ เจ้าของธุรกิจจะวางแผน จำนวนเงินที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานตลอดจนการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อขยายกิจการหรือเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์บางแห่ง เช่น บริษัท ลยามคอยอินดัสทรี จำกัด นั้น ให้สิทธิผู้จัดการโรงงาน มีอำนาจในการเขียนเช็คสั่งจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในโรงงานตามจำนวนเงินที่กำหนดให้ แต่จะมีการจัดบันทึกรายละเอียดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ได้จ่ายไปให้ทางผู้เป็นเจ้าของธุรกิจทราบ

2. การจัดหาเงินทุนและแหล่งเงินทุน

การจัดหาเงินทุนของธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งภายในและภายนอก ภายในคือรับเงินทุนจากหุ้นส่วน และเมื่อสิ้นปีมีกำไรก็มีการแบ่ง เงินปันผลให้เป็นค่าตอบแทน จากภายนอกเป็นต้นว่ากู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ โดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกันและเสียดอกเบี้ยให้กับธนาคาร บางแห่งนำเอา เลตเตอร์ออฟเครดิตไปมัดจำกับธนาคารเพื่อเอาเงินมาใช้ในการดำเนินงาน บางแห่งหาเงินทุนด้วยการตั้งแอร์ซึ่งการหาเงินทุนโดยวิธีนี้ มีผลดีคือบริษัทไม่ต้องเสียดอกเบี้ยหรือเสียในอัตราที่ต่ำ และไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน แต่ผลเสียคืออาจถูกโกงแอร์ ดังนั้นผู้จัดการต้องเลือกลูกแอร์ที่ดี ๆ นอกจากนี้บางแห่งอาจขอยืมจากญาติพี่น้อง ซึ่งการกู้ยืมนั้นมีทั้งระยะสั้น ตั้งแต่ 1-2 ปี และระยะยาว ตั้งแต่ 3-5 ปีขึ้นไป

การดำเนินงานทางการตลาด

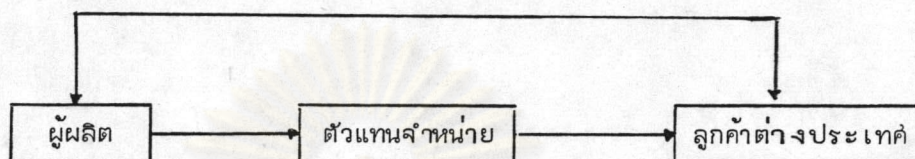
ในปัจจุบันนี้ความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพแต่เพียงอย่างเดียวจะไม่เพียงพอ

สำหรับความสำเร็จของธุรกิจ สินค้าจะต้องมีการตลาดที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าว จึงให้ความสนใจทางด้าน การตลาดเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะหากสินค้าขายไม่ได้ธุรกิจก็ต้องหยุดกิจการ ทางด้านการตลาดนั้นจะขอก้าวเป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ

1. การวิจัยตลาด ในธุรกิจนี้กระทำโดยตัวเจ้าของธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการวิจัยตลาดนั้นจะอาศัยการสังเกตจากพฤติกรรมในการซื้อโดยตรงของลูกค้า เป็นต้นว่า การชำระเงิน เรียบร้อยดีหรือไม่ มีปัญหาหรือไม่ตลอดเวลาที่ติดต่อกับการค้ากันมา และมีการรับฟังคำติชมของลูกค้าที่ติชมเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าเพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลในการทำการแก้ไข ปรับปรุงสินค้าของตน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังทำการสำรวจดูสินค้าของคู่แข่งอื่นว่าเป็นไปอย่างไรบ้าง มีอะไร icipหน้าไปถึงไหนแล้ว เพื่อนำเอามาวางแผนในการผลิตและการขายต่อไป นอกจากนี้ยังศึกษาถึง แนวโน้มของธุรกิจด้วย แต่โดยส่วนใหญ่แล้วเจ้าของธุรกิจที่ดำเนินการทางด้านนี้มานานจะรู้ได้จากประสบการณ์ของตนเองว่า เมื่อใดที่ธุรกิจนี้จะมีดี สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดมาก ราคาดี และเมื่อใดที่ธุรกิจนี้จะอยู่ในช่วงตกต่ำสินค้าขายไม่ได้ ความต้องการของตลาดมีน้อยและราคาไม่ดี จนบางครั้งอาจจะต้องหยุดกิจการชั่วคราว

2. การหาช่องทางจำหน่าย ดังได้กล่าวแล้วว่าเจ้าของธุรกิจจะเป็นผู้ติดต่อหาตลาดเอง ดังนั้นเจ้าของธุรกิจจะเป็นผู้เดินทางไปติดต่อกับลูกค้าทั้งในและต่างประเทศด้วยตนเอง เพราะเขาเชื่อว่าการได้เจรจากับลูกค้าโดยตรงนั้น จะทำให้เข้าใจกันได้ดีกว่าการติดต่อทางจดหมาย โดยเฉพาะลูกค้ารายใหม่ ๆ การได้ปรึกษาหารือกันโดยตรงเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะเมื่อมีข้อสงสัยประการใดก็สามารถจะตอบข้อซักถามได้ทันที นอกจากนี้ยังสามารถแนะนำถึงสินค้าของตนได้ดีกว่าอธิบายโดยเอกสาร อีกทั้งยังสามารถแนะนำให้ลูกค้ารู้สึกเสียตัวว่าจะสามารถเอาไปทำผลิตภัณฑ์อย่างอื่นได้เพื่อเป็นการขยายตลาดและสามารถขายสินค้าของตนได้มากขึ้นด้วย และเท่าที่ผ่านมารีธีการดังกล่าวใช้ได้ผลดีทีเดียว ตลาดเส้นใยมะพร้าวนี้มีตลาดจำหน่ายทั้งในประเทศและนอกประเทศ ตลาดต่างประเทศที่สำคัญได้แก่ ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ เยอรมัน ตะวันตก ออสเตรเลีย โดยเฉพาะญี่ปุ่นสั่งเข้าปีละประมาณ 80 % ประเทศอื่น ๆ ประมาณ 10 % สำหรับตลาดในประเทศนั้นมีประมาณ 10 % ส่วนใหญ่จะซื้อไปทำเบาะรถยนต์ ที่นอน และเครื่องเฟอร์นิเจอร์ชนิดอื่น ๆ เช่น บุนวม โซฟา เก้าอี้ เป็นต้น (รายละเอียดการส่งออกดูได้จากตารางการส่งออกเส้นใยมะพร้าว ตารางที่ 3 ในหน้า 3 และ 32

3. การตั้งราคาและวิธีการจำหน่าย ถ้าหากเป็นผู้ผลิตรายเล็ก ๆ นั้นจะทำการจำหน่ายให้ผู้ผลิตรายใหญ่ และพ่อค้าคนกลางผู้ส่งออกและผู้ส่งออกก็ส่งให้กับลูกค้าต่างประเทศอีกทอดหนึ่งแต่ในกรณีที่ผู้ผลิตรายใหญ่นั้นเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกด้วย อย่างเช่น บริษัท สยาม-คอยอินดัสทรี จำกัด และบริษัท วิคตอรี่ จำกัด ก็จะทำการส่งโดยตรงให้กับลูกค้าต่างประเทศ ดังรูป



ตัวแทนจำหน่าย หรือตัวกลางส่งออกที่เคยส่งออก เช่น บริษัท ธงชัยสยาม จำกัด บริษัท มัลกาตี จำกัด บริษัท สยามคอยอินดัสทรี จำกัด บริษัท อโศกอินเตอร์ จำกัด และห้างหุ้นส่วนจำกัด สิงห์โตแดง เป็นต้น

3.1 ขั้นตอนการจำหน่ายเพื่อส่งออก

เมื่อผู้ส่งออกติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศจะมีการทำสัญญากันในเรื่องคุณภาพ ราคา ปริมาณ มาตรฐานสินค้า แล้วลูกค้าทางต่างประเทศก็จะเปิด เลตเตอร์ ออฟ เครดิต (Letter of Credit เรียกว่า L/C) หรือหนังสือเครดิตมาให้กับผู้ส่งออก (ซึ่งอาจเป็นผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายในประเทศ) ซึ่งเลตเตอร์ออฟเครดิตนั้นจะมีระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือน หรือ 90-180 วันต่อ 300 หรือ 600 ตัน แล้วแต่ทางต่างประเทศจะระบุมา ซึ่งอาจส่งของให้ลูกค้าที่เดียวหมดครบตามใบสั่งซื้อ หรืออาจส่งตัดส่งของเป็นงวด ๆ ก็ได้ เช่น เดือนละ 100 ตัน ทางผู้ส่งออกก็ต้องทำการตรวจสอบ L/C และเตรียมรวบรวมสินค้าที่มีอยู่ในโกดังว่าพอหรือไม่ ถ้าไม่พอก็จะรวบรวมซื้อจากโรงงานย่อยต่าง ๆ ให้ได้ตามจำนวนและคุณภาพที่อยู่ในข้อตกลง และจัดส่งของโดยทำใบแจ้งราคา (Invoice) ใบแสดงหีบห่อ (Packing list) ใบแสดงแหล่งกำเนิด (Certificate of origin) และขออนุญาตการส่งออก ขอใบรับรองมาตรฐาน โดยการติดต่อที่กระทรวงพาณิชย์และก็ติดต่อกับกรมศุลกากร จากนั้นก็เอาของลงเรือได้ในกรณีที่การขายนั้นขายแบบราคา F.O.B. เมื่อเอาของลงเรือแล้วทางบริษัทเรือก็จะออกเอกสารต่าง ๆ ให้ เช่น ใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading) ซึ่งแสดงว่าได้ส่งสินค้าลงเรือเรียบร้อยแล้ว แล้วจากนั้นก็นำเอกสารต่าง ๆ ที่ได้มาไปเบิกเงินกับธนาคารได้ ซึ่งดูตัวอย่างเอกสารได้จากภาคผนวกท้ายเล่ม แต่ในกรณีที่ขายแบบ C & F ซึ่งเป็นราคาที่รวมค่าระวางด้วย เมื่อรวบรวมสินค้า

ได้แล้วเราก็ต้องติดต่อหาเรือโดยดูรายละเอียดจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่ลงข่าวเรื่องเรือเดินสมุทร ในการติดต่อหาเรื่อนั้นเรือที่เข้าข่มรมจะคิดราคาค่าระวาง (Freight) แพงกว่าเรือที่ไม่ได้เข้าข่มรม และขึ้นอยู่กับว่ามีของมากหรือไม่ ถ้าหากมีของมากค่าระวาง (Freight) จะสูง แต่ถ้ามีของน้อยค่าระวาง (Freight) ก็จะถูกลง อย่างเช่น ส่งไปที่ยุโกอาม่านั้นคิดค่าระวาง (Freight) ต้นละ 30-35 \$ (เหรียญสหรัฐฯ) และในการหาเรื่อนั้นจะต้องมีการจองเรือด้วย ซึ่งทางบริษัทเรือจะมีการให้เปอร์เซ็นต์คนจองด้วย 5 % ของมูลค่าสินค้าที่ส่งออกในงวดนั้น ๆ เมื่อหาเรือได้เรียบร้อยก็นำเอาของลงเรือและทางบริษัทเรือก็จะออกเอกสารให้และรอจนของถึงผู้รับ ผู้ส่งออกก็นำเอาเอกสารนั้นไปยื่นเงินกับธนาคารได้ ในบางกรณีการส่งออกให้ลูกค้าในต่างประเทศไม่ทันภายใน 6 เดือน หรือในระยะเวลาที่กำหนดเราก็อาจจะแจ้งไปให้ทางต่างประเทศทราบถึงความจำเป็นต่าง ๆ เป็นต้นว่า ตอนนี้นำไปสีกมะพร้าวมีน้อย ฝนตกไม่สามารถตากใบให้แห้งทันและขอต่ออายุของสัญญาที่ออกไปอีกจะได้เดือนก็แล้วแต่จะตกลงกัน นอกจากนี้ในบางกรณีที่เงินหมุนไม่ทันไม่มีเงินเพียงพอสำหรับที่จะรวบรวมสินค้าได้ก็อาจจะนำเอาใบ L/C นั้นไปจำหน่ายกับธนาคารเพื่อขอเบิกเงินมาใช้ล่วงหน้าก่อนก็ได้โดยจ่ายดอกเบี้ยให้ธนาคาร

3.2 การรับซื้อจากโรงงานย่อย

ดังได้กล่าวแล้วว่าผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ เช่น บริษัท วิกตอรี จำกัด และบริษัท สยามคอบอินดัสทรี จำกัด จะรับซื้อใบจากโรงงานเล็ก ๆ มาทำการตากและอัดเบลอีกต่อหนึ่ง ในการซื้อนั้นจะซื้อเป็นใบเปียก หรือใบที่มีความชื้นค่อนข้างมากในราคา กิโลกรัมละ 1.20-3 บาท (ราคานี้เป็นราคาระหว่างช่วงที่ใบมีราคาถูกที่สุดจนถึงสูงที่สุด) การซื้อนั้นจะซื้อโดยหักเปอร์เซ็นต์ความชื้นออกไป กล่าวคือถ้าหากมีความชื้นมากก็จะหักความชื้นมาก อย่างเช่นหักความชื้น 20 % หมายความว่าใบมะพร้าว 100 กิโลกรัม จะตัดน้ำหนักออก 20 กิโลกรัม ที่เหลือ 80 กิโลกรัม จึงจะคิดเป็นเงินให้ซึ่งการคิดราคานั้นคิดตามน้ำหนัก ในช่วงที่ใบมะพร้าวมีน้อยและตลาดต้องการมากพวกพ่อค้าคนกลางก็จะมาแย่งกันให้ราคากับโรงงานเล็ก ๆ ราคาใบก็จะดี บางครั้งพวกพ่อค้าคนกลางก็ถึงกับเอารถไปจอดรอรับใบมะพร้าวที่โรงงาน บางที่ต้องทำสัญญาซื้อกัน ไม่ให้ขายคนอื่น เพื่อเป็นการผูกมัดแต่ในช่วงที่ตลาดมีความต้องการน้อยราคาใบจะถูกมาก พวกพ่อค้าคนกลางก็ถือโอกาสลดราคาซื้อในราคาที่ถูกลงมาก จนบางครั้งทำให้พวกโรงงานเล็ก ๆ ต้องปิดกิจการไปชั่วคราวหรือปิดตลอดไปเลย เพราะทนต่อการขาดทุนไม่ไหว เมื่อตัวแทนจำหน่ายส่งต่อให้กับลูกค้าทางต่างประเทศนั้นจะมีราคาประมาณ กิโลกรัมละ 3-6 บาท ซึ่งเป็นราคา F.O.B. และ C & F

สำหรับใยพื้นเกลียวนั้นราคากิโลกรัมละ 6.50-8.50 บาท (F.O.B.) ปี 2526 พวกตัวแทน
จำหน่ายบางแห่งก็ซื้อเป็นใยอัดเบลขึ้น 17 % ส่งนอกทันที แต่บางแห่ง เช่น บริษัท สยามคอย-
อินดัสทรี จำกัด และบริษัท ริดเดอร์ จำกัด ซื้อใยเปียกมาแล้วนำมาตากแห้งให้เหลือความชื้นแค่
17 % ก่อนแล้วจึงค่อยอัดเบลเพื่อจำหน่ายเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายอันเกิดจาก
มีสิ่งเจือปนอยู่ในใยอัดเบล

3.3 การขนส่ง

ใช้รถยนต์ขนส่งจากโรงงานมายัง โกดังเก็บสินค้าในกรุงเทพมหานคร เพื่อรอ
การส่งสินค้าลงเรือเมื่อได้รวบรวมสินค้าครบตามจำนวนเรียบร้อยแล้ว แต่ในบางแห่ง เช่น
ประเทศมาเลเซีย จะขายโดยส่งทางรถไฟและบางครั้งก็ส่งทางรถยนต์โดยตรง

ค่าขนส่งในการส่งใยมะพร้าวอัดเบลและใยพื้นเกลียวนั้น ถ้าหากใช้รถยนต์
บรรทุก 10 ล้อ จากแหล่งผลิตเส้นใยมะพร้าวมายังกรุงเทพมหานครโดยเฉลี่ยประมาณกิโลกรัมละ
50 สตางค์

4. นโยบายด้านการตลาดและการตั้งราคา โดยทั่วไปแล้วทุกแห่งก็มีนโยบายคล้ายกัน
คือ พยายามหาตลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะหาได้และต้องพยายามรักษาคุณภาพของสินค้าของตนเอง
ให้ดีที่สุด ให้ได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงและความเชื่อถือให้กับ
บริษัทและเจ้าของธุรกิจ นอกจากนี้มีการไปเยี่ยมเยียนลูกค้าเก่าบ้างเป็นครั้งคราวและมีการส่ง
บัตรอวยพรในเทศกาลต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ได้ตัววิธีหนึ่ง

ในด้านการตั้งราคานั้นโรงงานที่เป็นทั้งผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่าย จะตั้งราคาโดย
คิดราคาจากต้นทุนสินค้าบวกด้วยกำไรประมาณ 20 % ของราคาต้นทุน¹

5. การคาดคะเนการขาย โดยทั่วไปแล้วความต้องการของตลาดจะมีมากหรือน้อยนั้น
ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน ทั้งนี้เนื่องจากว่าสินค้าเหล่านี้ไม่ใช่สินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน
สำหรับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อปริมาณการขายมีดังนี้คือ²

¹จากการสัมภาษณ์ คุณเรวัต แสงแดง ผู้ช่วยผู้จัดการบริษัท สยามคอยอินดัสทรี จำกัด
7 ธันวาคม 2525.

²จากการสัมภาษณ์ คุณฉลาด ศรีพิชยากร เจ้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด สิงห์โตแดง
อุตสาหกรรม, 3 ธันวาคม 2526.

5.1 ภาวะของธุรกิจอุตสาหกรรมต่อเนื่องของประเทศที่ซื้อเส้นใย อย่างเช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ประเทศเหล่านี้ซื้อเส้นใยจากประเทศไทยเพื่อเอาไปทำเบาะรถยนต์ เฟอริลเลอร์ เป็นต้น ดังนั้นถ้าหากในช่วงอุตสาหกรรมรถยนต์ซบเซาก็จะทำให้เส้นใยมะพร้าว ขายไม่ได้ตามไปด้วย

5.2 สภาวะดินฟ้าอากาศ ซึ่งอาจจะคาดคะเนได้ ล้วนใหญ่แล้วโรงงานที่ผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นมักจะตั้งอยู่ในแถบจังหวัดภาคใต้ เพราะมะพร้าวมีมากสามารถสกัดหาวัตถุดิบได้ง่าย และในแถบจังหวัดภาคใต้นั้นเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่ามีฝนตกชุกตลอดปี ดังนั้นในช่วงฤดูฝนนั้นการผลิตเส้นใยให้มีความชื้นน้อยและเส้นใยแห้งมีปัญหาอย่างมาก เพราะไม่มีแดดจะตาก ทำให้ช่วงนี้มีเส้นใยน้อยลงทำให้ปริมาณการผลิตก็น้อยตามไปด้วย

5.3 ภาวะการผลิตของประเทศคู่แข่ง เช่น ศรีลังกา ถ้าหากช่วงใดที่เส้นใยมะพร้าวจากศรีลังกาขาดแคลน ในช่วงนั้นประเทศต่าง ๆ ก็จะหันมาซื้อจากประเทศไทยเป็นจำนวนมากขึ้น แต่ถ้าหากเส้นใยมะพร้าวจากศรีลังกามีมากก็จะทำให้การขายของประเทศไทย ลดลง เช่นกัน

6. การส่งเสริมการค้า

การส่งเสริมการค้าหรือการขาย เพื่อเป็นการเพิ่มการขายสินค้าให้ได้จำนวนมากขึ้นสำหรับธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นไม่เหมือนกับธุรกิจทั่วไป เนื่องจากเป็นสินค้าที่เป็นวัตถุดิบกึ่งสำเร็จรูปในการผลิตสินค้าอื่น ๆ เช่น กันนอน ฯลฯ อีกต่อหนึ่ง ซึ่งไม่มีการส่งเสริมการขายโดยตรง เป็นต้นว่า การโฆษณา การให้บริการต่าง ๆ จะมีก็แต่เป็นเพียงทางอ้อม เช่น การให้เครดิตในการขายเพื่อเป็นการชักชวนให้ผู้ผลิตกันนอน เบาะ ฯลฯ ให้หันมาใช้เส้นใยมะพร้าวเป็นวัตถุดิบ และพยายามชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติที่ดีและราคา ที่ถูกของเส้นใยมะพร้าวและเมื่อกันนอนที่ผลิตด้วยใยมะพร้าวออกจำหน่าย มีการโฆษณาว่าทำมาจากใยมะพร้าว มีคุณสมบัติดีคือกันนอนแล้วไม่ยุบ ไม่เหม็นอับ ซึ่งผลจากการโฆษณา อันนี้ก็จะส่งผลทำให้เส้นใยมะพร้าวขายดีด้วย สำหรับการโฆษณาโดยตรงนั้น เท่าที่ปฏิบัติมานั้นทำโดยลงตามหนังสือรวบรวมธุรกิจต่าง ๆ ของประเทศซึ่งเผยแพร่โดยสำนักงานทูตไทยในประเทศต่าง ๆ ที่ซื้อเส้นใยมะพร้าว ซึ่งไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

การดำเนินงานด้านบุคคล

ในการดำเนินงานธุรกิจทุกประเภท เป็นที่ยอมรับกันว่าจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ

"มนุษย์" เป็นผู้ดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานทางด้านการผลิต การเงินหรือทางด้านการตลาด ซึ่งเป็นงานหลักของทุกองค์การ "มนุษย์" จะเป็นผู้จัดการและดำเนินการทุกวิถีทางที่จะทำให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดและเจริญรุดหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นคุณภาพของทรัพยากร "มนุษย์" จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจจะต้องพิถีพิถันในอันที่จะแสวงหามา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์¹ ซึ่งในธุรกิจผู้ผลิต เลี้ยงไหมมะพร้าวก็เช่นเดียวกันซึ่งขอกกล่าวถึงการดำเนินงานทางด้านบุคคลเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การสรรหาคนงาน เป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งของงานทางด้านการบริหารบุคคล ที่จะช่วย ก่อตั้งและสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้เพราะหลังจากที่ได้ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา ก็จะต้องมีการแบ่งงานกันทำในด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องจัดหาคนที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้นและทุกคนจะต้องปฏิบัติงานด้วยความพร้อมเพรียงกัน ในธุรกิจผู้ผลิต เลี้ยงไหมมะพร้าว การสรรหาผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้จัดการหรือเจ้าของธุรกิจ บางแห่งก็เป็นหน้าที่เจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแล้วแต่กรณี เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก โดยส่วนใหญ่แล้วจึงใช้วิธีให้คนที่ทำงานอยู่ก่อนแล้วบอกต่อ ๆ กันไปยังคนรู้จัก อาจเป็นเพื่อน ญาติ ให้มาทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการทำงานโดยไม่ได้ใช้ฝีมือ ยกเว้นแต่พวกเลี้ยงไหมพนักงานบัญชี ช่างเทคนิคและผู้จัดการโรงงานเท่านั้น ที่จำเป็นต้องพิถีพิถันในการคัดเลือกคือ มีการสัมภาษณ์ ทดลองงาน ทั้งนี้เพราะงานในตำแหน่งดังกล่าวนี้ต้องอาศัยผู้ที่มีความรับผิดชอบ และมีความรู้เฉพาะด้านจึงต้องหาคนที่มีความรู้พอสมควร

2. วิธีคัดเลือกคนทำงาน ในทางปฏิบัตินั้นโดยส่วนใหญ่แล้วไม่ว่าธุรกิจจะมีโครงสร้างเป็นแบบใดก็ตามมักจะให้ความสนใจในเรื่อง ความซื่อสัตย์ อดทน และมีความสนใจอยากจะทำงานจริง ๆ สำหรับคนงานในระดับโรงงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ ทางโรงงานมีการฝึกงานให้โดยเมื่อแรกเข้าทำงานนั้นจะทดลองให้ทำงานหนักก่อน เช่น ทำหน้าที่ตากไหมมะพร้าวซึ่งต้องทำงานกลางแจ้งแดดทั้งวันอยู่ประมาณ 3-4 วัน ถ้าสามารถอดทนและทำงานในหน้าที่ของตนได้ดี ใจคอเยือกเย็น มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีก็จะย้ายเข้าทำงานในโรงงานและเริ่มฝึกหัดงานให้รู้จักการใช้เครื่อง

¹ ธีระพงษ์ พงษ์ประเสริฐ, "การสรรหาคน", วารสารเพิ่มผลผลิต (กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2525) : หน้า 25.

จักรแต่ถ้าหากว่าคนไหนตั้งแต่แรกทำงานก็ทำได้ไม่ดี ไม่ตั้งใจทำงาน ผลงานไม่เป็นที่พอใจ จะใช้วิธีตักเตือนและให้ทำหน้าที่นั้นจนกว่าจะสามารถปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น หากไม่สามารถปรับปรุงตัวเองได้ก็จำเป็นต้องให้ออก

3. จำนวนพนักงาน

ในด้านจำนวนพนักงานนั้นแต่ละแห่งแม้จะผลิตสินค้าออกมาแบบเดียวกัน ก็อาจจะใช้คนงานในจำนวนที่ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ อย่างเช่น เบิงเส็ง โรงงานเส้นใยมะพร้าวกับโรงงานโชคดี ซึ่งผลิตใยอัดเบลเหมือนกันแต่จำนวนคนงานที่ใช้จะต่างกัน ทั้งนี้จากการสำรวจในช่วงเดือน พฤศจิกายน 2525 นั้น เบิงเส็ง โรงงานเส้นใยมะพร้าวใช้คนงานจำนวนประมาณ 10 คน แต่โรงงานโชคดีใช้คนงานประมาณ 17 คน ทั้งนี้เนื่องจาก เบิงเส็ง โรงงานได้ตัดแปลงการใช้เครื่องจักรให้ลดจำนวนคนทำงานลง โดยใช้เครื่องจักรทำงานแทนมนุษย์ทำให้จำนวนคนงานน้อยกว่า ดังนั้นจึงไม่สามารถกำหนดจำนวนคนงานได้แน่นอน แต่อย่างไรก็ตามพอจะประมาณจำนวนคนงานคร่าว ๆ ได้ดังนี้คือ ถ้าหากธุรกิจนั้นมีการผลิตตั้งแต่ใยอัดเบลและใยพั้นเกลียวจะใช้คนงานประมาณ 100-150 คน เช่น บริษัท สยามคอยอินดัสทรี จำกัด ถ้าผลิตใยอัดเบลและใยแผ่นจะใช้คนงานประมาณ 20-30 คน เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัด สิงห์โตแดง อุตสาหกรรม จำกัด และถ้าผลิตแต่ใยอัดเบลเพียงอย่างเดียวจะใช้คนงานประมาณ 10-17 คน

4. สภาพการทำงาน ในแผนกเครื่องตีใยมะพร้าว เครื่องร่อนใยมะพร้าว ล่างใยมะพร้าว พั้นใยและเครื่องอัดเบลมีคนงานทั้งชายและหญิง คนงานส่วนใหญ่จะมาเข้าเป็นกะ เป็นคนงานในท้องถิ่นที่ตั้ง โรงงาน บริเวณที่ทำงานมีที่ระบายอากาศและแสงสว่าง เพียงพอส่วนใหญ่จะมีปัญหาเรื่องฝุ่นละอองและอันตรายจากเครื่องจักร เช่น จากเครื่องตีใยมะพร้าว เครื่องพั้นเกลียวและเครื่องอัดใย เป็นต้น คนงานทำงานเป็นกะในบางแผนก เช่น แผนกพั้นใยมีวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดประเพณีนิยม บางครั้งก็มีการทำงานล่วงเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทางโรงงานต้องเร่งการผลิตเพื่อให้ได้ปริมาณมากพอกับใบสั่งซื้อ

5. สภาพการจ้างงานและสวัสดิการ

ในด้านการทำงานนั้นมีทั้งที่จ้างเป็นรายเดือนและรายวัน พวกคนงานหญิงมีรายได้ประมาณวันละ 32-54 บาทขึ้นไป คนงานชายมีรายได้ประมาณวันละ 40-80 บาทขึ้นไป สำหรับ

พนักงานรายเดือน เช่น พวกเสมียนโรงงาน ช่างซ่อมแซมเครื่องจักร ผู้จัดการโรงงาน ฯลฯ ค่าจ้างต่ำสุดเดือนละ 1,200 สูงสุดเดือนละ 10,000 บาทขึ้นไป การจ่ายเงินเดือนจะจ่ายทุก ๆ 15 วัน ทางด้านสวัสดิการนั้นโดยส่วนใหญ่แล้วสวัสดิการไม่ค่อยดีนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงงานเล็ก ๆ นั้นจะให้ก็แต่ในกรณีที่เจ็บไข้ได้ป่วยก็จะช่วยค่ารักษาพยาบาลให้ แต่ถ้าหากในรูปบริษัทแล้วก็มีให้มากขึ้นคือ

5.1 ให้การรักษาพยาบาลโดยไม่คิดมูลค่า

5.2 ให้พักอาศัยในบ้านพักคนงานในโรงงาน โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายอื่นใด ในกรณีที่ไม่มีที่อยู่อาศัย

5.3 มีรถรับส่งคนงานที่บ้านอยู่ไกล

6. ความปลอดภัยในการทำงาน

งานในแผนกตีโม่มะพร้าว ร่อนโม่มะพร้าว และพื้นที่โม่มะพร้าวนี้ขณะที่เครื่องจักรปฏิบัติงานโม่มะพร้าวจะกระจายอยู่ทั่วไป ต้องใช้ผ้าปิดจมูกเวลาปฏิบัติงาน และเมื่อเครื่องจักรที่พื้นที่ทำงานไปสักระยะหนึ่งก็จะมีโม่มะพร้าวติดอยู่ที่เพ็อง เป็นก้อน คนงานบางคนรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ไข่มือเหยียดออกก็เกิดประหลาดอันตรายอย่างไรก็ตามทางโรงงานได้ปิดประกาศเตือนไว้ให้ระมัดระวัง ส่วนการแก้ปัญหาฝุ่นโม่มะพร้าวก็ได้แจกผ้าปิดจมูกให้คนงานและสิ่งหนึ่งที่ทางโรงงานได้ให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษก็คือ ความปลอดภัยจากไฟไหม้ ทั้งนี้เพราะเปลือกมะพร้าวและโม่มะพร้าวเหล่านี้เป็นเชื้อเพลิงที่ติดไฟได้ตีมากอาจนำความเสียหายมาสู่ธุรกิจได้ ซึ่งทางโรงงานก็ได้เขียนป้ายบอกห้ามสูบบุหรี่ในบริเวณที่เป็นอันตรายไว้ และติดเครื่องดับเพลิงเพื่อป้องกันการเกิดเพลิงไหม้เอาไว้ด้วย

7. การจูงใจ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อการทำงานที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะมีความแตกต่างไปจากเครื่องจักร เครื่องมือหรือเครื่องใช้ นั่นคือมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีชีวิตที่มีความต้องการ มีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด มีจินตนาการแปลก ๆ ใหม่ ๆ และมีพฤติกรรมในอันที่จะสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจึงต้องอาศัยการจูงใจ สำหรับธุรกิจเส้นโม่มะพร้าวนั้น ผู้จัดการก็พยายามแสดงความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ในเวลาเลิกงานแล้วก็มีการพูดคุยกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มีการพูดจาหยอกล้อกันบ้างเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดและถามถึง

ชีวิตความเป็นอยู่ทางครอบครัว บางครั้งเมื่อมีปัญหาทางครอบครัวก็ช่วยแก้ไขเท่าที่จะช่วยได้ และในเทศกาลวันหยุดก็ให้มีการสวดเลี้ยงฉลองกันในโรงงาน มีการสับผลากของยวัญต่าง ๆ บางแห่งก็มีบ้านพักคนงานให้สำหรับคนงานที่เดือดร้อน เรื่องที่อยู่อาศัยและให้ใช้น้ำโดยไม่คิดมูลค่า บางแห่งก็มีการตั้งเป็นเงื่อนไขการปฏิบัติงานให้ โดยถ้าหากปฏิบัติงานดีจะไปเที่ยวชมโรงงานใน กรุงเทพมหานครที่ใหญ่กว่า และมีระบบงานที่ดี และเป็นการไปเที่ยวด้วยขณะเดียวกัน เพื่อให้เห็นถึงการทำงานของโรงงานในกรุงเทพมหานครว่าเป็นอย่างไร และจะได้เกิดการเปรียบเทียบกันถึงการปฏิบัติงานและทำให้คนงานมีกำลังใจ ปฏิบัติงาน เพราะอยากไปชมโรงงานและไปเที่ยว กรุงเทพมหานคร โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

การบริหารงานทั่วไป

การดำเนินธุรกิจของผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าว เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการด้วยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น คนงาน วัตถุดิบ เงินทุน โรงงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งงานโดยส่วนรวมของธุรกิจจะประกอบไปด้วย การวางแผนงาน การจัดแบ่งงานและจัดหาคนงานเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุม การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. การวางแผนงาน

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในการประกอบธุรกิจ การวางแผนถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนคือการกำหนดวิธีการปฏิบัติอันแน่นอนเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่ระบุไว้ การวางแผนมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ เนื่องจากเราต้องทราบเสียก่อนว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จนั้นคืออะไร แล้วจึงเริ่มดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์¹

¹ กุศลสิ เวชสาร, "ปัญหาในการวางแผน", จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4 (13 มิถุนายน 2525) : หน้า 20.

ในธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าว ซึ่งเป็นธุรกิจเอกชนตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
แสวงหากำไร ต้องการให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโต ผู้จัดการหรือเจ้าของธุรกิจจะเป็นผู้
วางแผนการดำเนินงานด้วยตัวเองและจะเป็นผู้ควบคุมให้การดำเนินงานบรรลุแผนที่วางไว้
แต่การวางแผนนั้นมีเป็นครั้งคราวและส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น

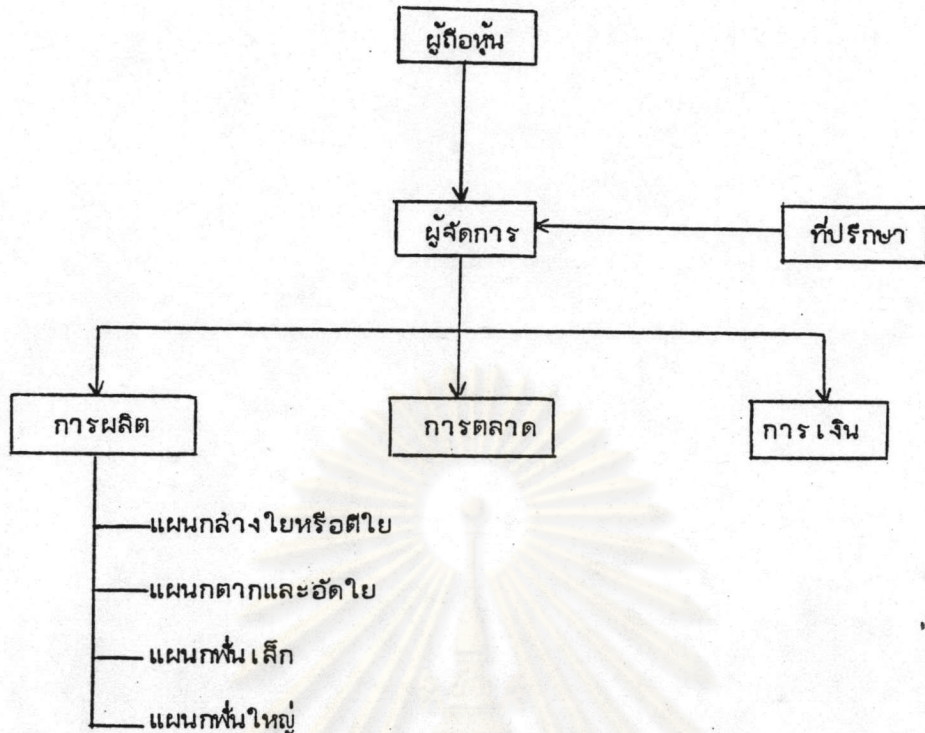
2. การติดต่อการค้าและการแบ่งงาน

หมายถึงการติดต่อกลุ่มคน การมอบหมายกิจกรรม และการกำหนดความสัมพันธ์ทางด้าน
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการระหว่างกิจกรรมและแผนงานต่าง ๆ
เพื่อต้องการให้ผู้บริหารทุกคนให้ความสัมพันธ์กับการสร้าง การพัฒนา และการรักษาความสัมพันธ์
ทางด้านการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ¹ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วธุรกิจก็มักจะมีการแบ่งโครงสร้าง
สร้างกว้าง ๆ เป็น แผนกการผลิต การตลาด และการเงิน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ส้มยศ นารีการ ผลดี รุมาคม. การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานคร
การพิมพ์, 2522), หน้า 101.

แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างทั่วไปของธุรกิจเส้นใยมะพร้าว



โครงสร้างของผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้นส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ มีการแบ่งงานเป็น การผลิต การตลาด และกรเงิน ซึ่งเป็นการแบ่งงาน แต่ไม่ได้แบ่งเป็นแผนกอย่างเด่นชัดจะมีก็แต่เฉพาะแผนกการผลิตที่มีการแยกให้เห็นอย่างเด่นชัด ในทางปฏิบัตินั้นตัวผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการเองยังปฏิบัติงานแบ่งอยู่ในแต่ละแผนกงาน เช่น ทำหน้าที่ไปติดต่อหาตลาดสินค้าด้วยตนเอง แต่อย่างไรก็ตามงานแต่ละแผนกก็ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ สำหรับลักษณะงานในแต่ละแผนกมีดังนี้คือ

2.1 แผนกการผลิตหรือฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการโรงงาน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยตรงต่อผู้อำนวยการบริษัท แผนกการผลิตมีหน้าที่ดำเนินการและควบคุมการผลิตเส้นใยมะพร้าวให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนทำหน้าที่รับซื้อใยมะพร้าวจากโรงงานเล็ก ๆ มาตากแห้งแล้วอัดเบลหรือนำไปหั่น เป็นใยหั่น เกสยวอีกต่อหนึ่ง ในแผนกการผลิตนี้จะประกอบไปด้วยแผนกย่อย ๆ ดังนี้คือ

- แผนกล่างใยมะพร้าวหรือตีใยมะพร้าว มีหัวหน้าคนงานและช่างคอยดูแลซ่อมแซมเครื่องจักร ทำหน้าที่เอากากมะพร้าวมาป้อน เครื่องจักรและผลิตให้เป็นเส้นใยมะพร้าว
- แผนกตากและอัดใยมะพร้าว มีหัวหน้าแผนกตากใยและอัดใยเป็นผู้ดูแลโดยตรงต่อผู้จัดการโรงงาน ทำหน้าที่เอาใยมะพร้าวที่ล้าง เป็น เส้นแล้วมาตากแล้วอัดเป็นใยเบล

- แผนกพื้นที่เล็ก มีหัวหน้าแผนกดูแลหน้าที่เอาใบที่ออกมาจากเครื่องม้วนใบ มาเข้าเครื่องพื้นที่เล็ก
- แผนกพื้นที่ใหญ่ มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดูแลหน้าที่เอาใบที่ออกมาจากเครื่องม้วนเข้าเครื่องพื้นที่ใหญ่

ความรับผิดชอบของผู้จัดการโรงงาน คือรับผิดชอบการบังคับบัญชาให้คนงาน ทุกแผนกปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ และทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของสินค้า สัตหาวัตถุดิบ สัตหาวัตถุดิบต่าง ๆ ในโรงงาน สัตหาคมนงานและในบางแห่ง เช่น บริษัท สยามคอบอินดัสทรี จำกัด นั้นผู้จัดการโรงงานมีอำนาจทางการเงินในวงเงินที่กำหนดให้คือ สามารถเขียนเช็คส่งจ่ายได้ภายในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท

2.2 งานด้านการตลาด โดยส่วนใหญ่แล้วลักษณะการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตเส้นใย มะพร้าวนี้ ผู้อำนวยการบริษัท หรือเจ้าของกิจการจะเป็นผู้จัดการตลาดด้วยตนเองและมีพนักงาน ภายใต้บังคับบัญชาช่วยทำหน้าที่ติดต่อในเรื่องของการจัดส่งของลงเรือ ซึ่งฝ่ายการตลาดนี้นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนี้ คือมีหน้าที่ตั้งแต่การจัดการตลาดสินค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดต่อกับลูกค้า สัตหาวัตถุดิบต่าง ๆ ยื่นให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนำสินค้าลงเรือ

2.3 งานด้านการเงิน มีหน้าที่ในเรื่องของการทำบัญชี รายรับรายจ่าย ด้านการเงินของบริษัท พิมพ์เอกสารสำคัญต่าง ๆ เช่น ใบแจ้งราคาสินค้า (Invoice) มีสัมพัทธ์กับผู้ดูแล ยื่นตรงต่อผู้อำนวยการบริษัท

2.4 ฝ่ายที่ปรึกษา บางแห่งมีที่ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำเรื่องต่าง ๆ กับบริษัทและบางครั้งทำหน้าที่เป็นเลขานุการผู้อำนวยการด้วย นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดูแลทั่วไปและมีหน้าที่ในการจัดการด้านบุคลากร สัตหาคมนงานในเวลาที่ต้องการ

3. การสั่งการ

ในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือใหญ่ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของหน่วยงานมิใช่ฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว งานจึงจะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจนั้น ๆ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงให้มากที่สุด คือ การมอบหมายงานและการสั่งงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานใหญ่ซึ่งมีหน้าที่

จำนวนมากการสั่งงานจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องสามารถสั่งงานและควบคุมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทั่วถึงเพราะการสั่งงานเป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งส่งผ่านงานจากผู้บริหารในระดับแผนงานไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติการ¹ ในธุรกิจการผลิตเส้นใยมะพร้าว ก็เช่นกันจำเป็นต้องมีการสั่งการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะขอกล่าวถึงดังนี้คือ

3.1 ลักษณะการสั่งการ ผู้บริหารงานส่วนใหญ่ในธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวนี้ จะใช้วิธีการบริหารงานแบบผลลุ่มผ่านกันระหว่างแบบเผด็จการกับแบบประชาธิปไตยแต่ค่อนข้างเผด็จการ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ไว้เบื้องตนแล้วออกคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่ในบางกรณีหากผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าคำสั่งนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะชี้แจงให้ทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของปัญหาตลอดจนข้อมูลที่จำเป็นอื่น ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบเหตุผลว่าทำไมจึงปฏิบัติตามไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาก็จะนำเอาเหตุผลและปัญหานั้นมาพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์วิธีการบังคับบัญชา เช่นนี้พบว่าใช้ได้ผลดีในธุรกิจนี้ นั่นคือทำให้มีความรวดเร็วในการดำเนินงาน

3.2 อำนาจหน้าที่ เมื่อมีการจัดตั้งธุรกิจขึ้นมาไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่งานออกเป็นแผนก ๆ ทั้งนี้เพราะไม่มีองค์การใดที่ภาระหน้าที่ทั้งหลายจะมอบหมายให้บุคคลคนเดียวกระทำให้สำเร็จและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้² จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ที่เหมาะสมนั้นคือ ผู้บริหารในระดับสูงสุดขององค์การก็จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของตน เฉพาะงานบางอย่างที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติด้วยตนเอง ส่วนงานอื่น ๆ ก็จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหลายแห่ง พอสรุปได้ว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในธุรกิจนี้ เป็นเพียงการมอบหมายงานให้เท่านั้นแต่มิได้มอบอำนาจให้ด้วย กล่าวคือ ในการสั่งงานนั้นหากผู้จัดการโรงงานไม่อยู่ ผู้มีอำนาจรองลงมาไม่สามารถสั่งการแทนได้

¹ "เทคนิคการสั่งงาน" วารสารไทยแลนด์ธุรกิจ ตุลาคม: 2524, หน้า 77.

² พงศ์สิทธิ์ ศิริสัมพันธ์ ผศ.ชลิตา ศิรมณี, หลักการจัดการองค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิกตอรี เพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2525), หน้า 155.

เพียงแต่เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานแทนชั่วคราว และมีอำนาจในการสั่งการเฉพาะงานประจำที่ ทำอยู่เท่านั้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำนั้นไม่มีสิทธิ์สั่งการต้องรองคนกว่าผู้สั่งการ หรือเจ้าของธุรกิจกลับมาตัดสินใจด้วยตนเอง

4. การควบคุม

การดำเนินงานในแต่ละองค์การจำเป็นต้องมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อที่จะ ได้ทราบว่า การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์การนั้นสามารถดำเนินงานไปอย่างถูกต้องตามหลัก เกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ และหากการปฏิบัติงานนั้นไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือมีอุปสรรคในการดำเนินงาน จะได้สามารถแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเท่ากับเป็นการควบคุมคุณภาพของงานในทุกกระบวนการ ได้

ในการศึกษาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าว จะพิจารณาการ ควบคุมตามหน้าที่หลักของธุรกิจดังนี้

4.1 การควบคุมทางการผลิต เน้นในด้านการควบคุมคุณภาพของสินค้าในธุรกิจ ผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวถือว่า การควบคุมคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจนี้ โดยส่วนใหญ่ผลิตเพื่อการส่งออกและประเทศไทยมีคู่แข่งที่มากแล้ว เช่น ประเทศศรีลังกา และในเรื่องการ ทำการค้ากับต่างประเทศนั้นเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าต่างประเทศให้ความสำคัญกับ เรื่องคุณภาพของ สินค้ามาก ซึ่งคุณภาพของสินค้าจะต้องตรงตามที่ตกลงกันไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการตรวจสอบ เป็นประจำทุกวัน โดยแต่ละแผนกที่ทำการผลิตจะต้องตรวจสอบในแผนกของตนและในตอนเลิกงาน แล้วของทุกวันผู้จัดการโรงงานยังต้องทำการตรวจสอบด้วยตนเองเพื่อความมั่นใจด้วย และจะต้อง ทำการตรวจสอบทุกขั้นตอน สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องการควบคุมคุณภาพของสินค้า คือ

4.1.1 การตรวจสอบความชื้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก ความชื้นต้องให้ได้ ตามที่ลูกค้ากำหนด ถ้าเป็นใยมะพร้าวแห้งก็ต้องมีความชื้นประมาณ 17% แต่ถ้าเป็นใยมะพร้าวเปียก ต้องประมาณ 30-35% ซึ่งวิธีการตรวจสอบมักจะใช้การลุ่มตัวอย่างคือนำใยมะพร้าวที่ผลิตได้ในแต่ละวันส่วนหนึ่ง ประมาณ 100 กิโลกรัมมาชั่งน้ำหนักเอาไว้แล้วจากนั้นก็นำไปตากแดดสักครู่หนึ่ง แล้วนำมาชั่งใหม่จะต้องมีน้ำหนักเหลือประมาณ 83 กิโลกรัม สำหรับใยมะพร้าวที่มีความชื้นประมาณ 17% แต่ถ้าหากเป็นใยมะพร้าวที่มีความชื้นประมาณ 20% เมื่อบตากแล้วก็จะต้องเหลือใยมีน้ำหนัก ประมาณ 80 กิโลกรัม ซึ่งในเรื่องของการควบคุมความชื้นนี้เราอาจจะใช้วิธีการวัดโดยใช้เครื่องวัด ความชื้นก็ได้แต่จากการที่ปฏิบัติกันนั้นผู้การชั่งน้ำหนักอย่างที่กำลังมาแล้วไม่ได้ ทั้งนี้เพราะในการ

ใช้เครื่องวัดความชื้นจะทำการวัดได้เฉพาะจุดที่เอาเครื่องวัดวัดเท่านั้นและในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วผู้บริหารอาศัยประสบการณ์ที่ตนทำมานานหลายปีก็สามารถคาดคะเนได้ด้วยการสังเกตุและเอามือคลำดูก็รู้ว่าไยมะพร้าว นั้นมีความชื้นประมาณเท่าไร

4.1.2 การตรวจสอบความเหนียว สำหรับไยพื้นเกลียวนั้นจะตรวจสอบโดยอาศัยเครื่องวัดความเหนียวโดยเอาไยที่พื้นแล้วมาเข้าเครื่องทดสอบแล้วดึงไยพื้นเกลียวที่ทดสอบจะมีตัวเลขแสดงความเหนียวปรากฏที่เครื่อง จะมีเลขบอกความเหนียว เช่น ถ้าหากดึงไปจนเลขบอกว่า 55 ปอนด์แล้วไยพื้นเกลียวนั้นขาดก็แสดงว่าไยพื้นเกลียวนั้นมีความเหนียวเท่ากับ 55 ปอนด์ สำหรับไยพื้นเกลียวนั้นจะต้องคอยควบคุมให้ได้ตามมาตรฐาน คือพื้นที่ใหญ่ นั้นจะต้องได้ 18-20 เกสยวต่อ 1 ฟุต เป็นอย่างน้อยสำหรับพื้นที่เล็กนั้นจะต้องให้ได้เกสยว 280 เกสยวต่อ 3.33 ฟุต และมีความเหนียว 50.55 ปอนด์ ต่อความยาว 3.33 เมตร

4.2 การควบคุมทางด้านการตลาด จากการศึกษาธุรกิจผู้ผลิตเส้นไยมะพร้าว พบว่าการควบคุมทางด้านการตลาดนั้นจะเป็นการควบคุมปริมาณการขายให้ได้ในระดับที่ต้องการและพยายามขายให้ได้มากที่สุด โดยพยายามเข้าไปแข่งขันกับวัตถุดิบพวกใยสังเคราะห์ต่าง ๆ เช่น พยายามให้จุดสำหรับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น ที่นอน เบาะ เป็นต้น หันมาใช้เส้นไยมะพร้าว เป็นวัตถุดิบแทน ฟองน้ำและพยายามรักษาลูกค้าไว้ให้ติดต่อซื้อขายกันนาน ๆ โดยการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ๆ ผลจากการศึกษาพบว่า การควบคุมโดยวิธีนี้ได้ผลดีพอสมควร

4.3 การควบคุมทางด้านการเงิน โดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจเส้นไยมะพร้าวนั้นจะมีการกะงบประมาณคร่าว ๆ สำหรับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่เมื่อปฏิบัติงานจริง ๆ มิได้มีการใช้จ่ายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการควบคุมทางด้านการเงินยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมด้านการเงิน คือเจ้าของกิจการต้องปฏิบัติหน้าที่หลายอย่าง ผู้ผลิตรายเล็กบางแห่งไม่ได้มีการทำบัญชีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ไว้ เวลาเสียภาษีก็ใช้วิธีเหมาจ่าย เพราะสะดวกรวดเร็วไม่ต้องจัดทำเอกสารเสียภาษีมากนัก ถึงแม้แต่ผู้ผลิตเส้นไยมะพร้าวรายใหญ่เท่านั้นที่จะมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย และพยายามใช้จ่ายให้ได้เท่ากับประมาณหรือน้อยกว่าก็ยิ่งดีและมีการทำบัญชีรายละเอียดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างรัดกุมพอสมควร

4.4 การควบคุมทางด้านบุคลากร ธุรกิจผู้ผลิตเส้นไยมะพร้าวโดยส่วนใหญ่มีกฎระเบียบต่าง ๆ คือ ทุกคนต้องเข้าปฏิบัติงานให้ตรงเวลา และเมื่อจะหยุดงานต้องบอกให้ทราบ

ล่องหน้าหรือบางแห่ง เมื่อหยุดงานจะต้องหาคนมาปฏิบัติหน้าที่แทนตน แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่ากฎระเบียบต่าง ๆ นี้เป็นไปแบบไม่เคร่งครัด กล่าวคือคนงานบางคนมาปฏิบัติงานไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดแต่ก็ไม่มีการลงโทษ เพียงแค่ว่ากล่าวตักเตือนว่าต่อไปอย่าทำเช่นนี้อีก ทั้งนี้เพราะธุรกิจโดยส่วนใหญ่ไม่มีที่ตอกบัตรเวลาเข้าทำงานหรือให้เซ็นชื่อเข้าทำงาน ยกเว้นผู้ผลิตรายใหญ่ซึ่งจะมีทำให้คนงานมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับการขาดงานก็เช่นกัน คนงานบางคนขาดงานโดยไม่บอกล่วงหน้า และไม่มีใบลาหยุดงาน การลงโทษก็ไม่รุนแรง เพียงแค่ตัดเงินในวันที่ไม่มาปฏิบัติงานเท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม ส่วนใหญ่ได้แก่ การรายงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งจะขอกล่าวในรายละเอียดเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การรายงาน

เมื่อมีการหาตลาดมาได้แล้วทางผู้อำนวยการจะเป็นผู้สั่งให้ผู้จัดการโรงงานดำเนินการผลิตสินค้า ทางฝ่ายโรงงานซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าจะต้องทำรายงานการปฏิบัติงานหลังจากเสร็จสิ้นภาระกิจในแต่ละวันให้ผู้อำนวยความสะดวกบริษัททราบ ในรายงานนั้นจะบอกให้ทราบถึงการผลิตของแต่ละแผนกในแต่ละวันว่าเป็นอย่างไร มีเหตุขัดข้องอะไรบ้างในระหว่างปฏิบัติงาน และได้แก้ไขไปอย่างไร การมาปฏิบัติงานและผลงานของคนงานทุกคน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานรวมถึงสิ่งของเครื่องใช้ สินค้าคงเหลือในแต่ละวันหลังจากส่งของให้ลูกค้าแล้วหากผู้อำนวยการบริษัทมีข้อสงสัยประการใดในรายงานนั้นก็เรียกผู้จัดการโรงงานมาปรึกษาด้วย ดูตัวอย่างรายงานของบริษัท สยามคอย อินดัสทรี จำกัด ซึ่งเป็นรายงานที่จัดว่ารัดกุมมาก (ดูตัวอย่างได้จากภาคผนวกท้ายเล่ม)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมืออันสำคัญที่ช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ องค์กรสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือน พัฒนาบุคคล การเปลี่ยนแปลง ตำแหน่ง¹

¹ อัยฉะ ลิมนิไพฑูรย์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารเพิ่มผลผลิต 22

ซึ่งหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานจะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานและรายงานให้ผู้จัดการทราบและผู้จัดการจะใช้รายงานนี้เป็นข้อมูลในการพิจารณาผลงานของแต่ละบุคคล เพราะดังได้กล่าวแล้ว ในเรื่องของการรายงานว่าจะบอกให้ทราบถึงทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแต่ละวัน เพราะฉะนั้นผู้จัดการสามารถที่จะทราบได้ทันทีว่าคนงานคนใดที่มาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกวันและคนใดที่ขาดงานบ่อย และผลงานของแต่ละคนเป็นอย่างไรบ้าง มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งหากคนงานใดปฏิบัติงานมีผลงานเป็นที่น่าพอใจก็จะได้รับการโยกย้ายให้ทำงานที่ดีขึ้นและได้รับการพิจารณาเพิ่มอัตราเงินเดือนให้อีกด้วย เพื่อให้พนักงานคนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่างด้วยว่าถ้าหากผลการปฏิบัติงานดี เงินเดือนก็น่าจะดีด้วย

การประสานงาน

การประสานงานเปรียบเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรที่มีความเหมาะสมกลมกลืนกันทำให้เครื่องจักรทุกชิ้นส่วนทำงานพร้อมกันอย่างราบรื่น การประสานงานจึงเป็นสิ่งสำคัญภายในองค์การมีผลให้บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกันเพราะการประสานงานทำให้เกิดความพร้อมเพรียงกันในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในงานทุกแผนกหากองค์การใดขาดการประสานงานที่ดี ก็จะมีผลเสียมาสู่องค์การ จึงกล่าวได้ว่าการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การอยู่รอดได้ ในเรื่องของการประสานงานจะขอพิจารณาในรายละเอียดย่อ ดังนี้คือ

1. การประสานงานภายในบริษัท ในทางปฏิบัติจะมีการประสานงานกันระหว่างผู้จัดการบริษัทกับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยทุกฝ่ายจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญมีการทำงานร่วมกันและทุกฝ่ายต่างก็รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนพอสมควร มีการปรึกษาหารือกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เป็นครั้งคราว สำหรับการประสานงานในระดับหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเบื้องต้นนั้น โดยส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อสั่งการลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้และให้ทุกคนต่างก็รับผิดชอบในหน้าที่ของตนที่มีอยู่

2. การประสานงานระหว่างธุรกิจกับธุรกิจด้วยกัน ได้เคยมีเจ้าของธุรกิจท่านหนึ่งคิดริเริ่มจัดตั้งเป็นสมาคมขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมทำให้มีการรวมตัวจะได้มีโอกาสต่อรองมากขึ้น แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะทุกฝ่ายต่างก็มุ่งหาแต่ผลประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่และเนื่องจากต่างฝ่ายต่างก็ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกรงว่าหากจัดตั้งสมาคมขึ้นมาแล้วผลประโยชน์

ส่วนใหญ่อาจจะตกอยู่กับหัวหน้าสมาคมซึ่งไม่ได้รับความร่วมมือ โดยปกติไม่ค่อยมีความร่วมมือกัน มักจะขายตัดราคาเพื่อแย่งลูกค้ากันเอง ผู้ผลิตรายใหญ่ที่ทำการผลิตและรับซื้อจากผู้ผลิตรายเล็ก ก็ลดราคาซื้อกับผู้ผลิตรายเล็กด้วยการรับซื้อใบมะพร้าวในราคาต่ำ

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารจะ ช่วยสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจของคนที่อยู่ในองค์กร ทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้องขึ้น สำหรับธุรกิจเส้นใยมะพร้าวได้มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กรดังนี้คือ

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีการติดต่อกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้อง ทำงานเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการที่จะต้องทำการติดต่อสื่อสารให้ลูกน้อง เข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแจ้งข่าวสารข้อมูล ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดีและหากมีข้อสงสัยหรือมีปัญหา ก็สามารถแก้ไขได้ทันทีทั้งที่ ในธุรกิจนี้การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่จะสื่อสารจากผู้จัดการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และมัก เป็นลักษณะการติดต่อแบบทางเดียวคือจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะการติดต่อมัก จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ

2. การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร ในการติดต่อกับภายนอกนั้นส่วนใหญ่ติดต่อกับ ลูกค้าและระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง การติดต่อกับลูกค้านั้นมีอยู่ตลอดเวลาโดยทางจดหมาย โทรศัพท์ เทเลกซ์ หรือด้วยตนเองตามแต่โอกาส เพื่อที่จะส่งข่าวคราวให้ลูกค้าทราบรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ที่มีการติดต่อกับธุรกิจเพื่อส่งสินค้า เป็นต้น สำหรับการติดต่อระหว่างธุรกิจด้วยกันนั้นจะเกิดขึ้นก็ ต่อเมื่อมีการซื้อขายกัน ทั้งนี้เนื่องจากในระหว่างธุรกิจก็มีการซื้อขาย เส้นใยมะพร้าวซึ่งกันและกัน โดย เฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจใหญ่จะรับซื้อ เส้นใยมะพร้าวจากธุรกิจที่เล็กกว่า เพราะธุรกิจใหญ่มักจะ มีการติดต่อกับต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีใบสั่งซื้อ เส้นใยมะพร้าวเข้ามา เป็นประจำ