

วิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงานของผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าว

จากการศึกษาถึงการดำเนินงานอย่างละเอียดของธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวในบทที่ 3 พอสรุปได้ว่า "การดำเนินงานของผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานดังกล่าวขาดประสิทธิภาพได้ดังต่อไปนี้คือ

ด้านการผลิต

1. วัตถุดิบ จากการศึกษาถึงปริมาณของวัตถุดิบ คือ "เปลือกมะพร้าว" เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสัมมูลฐานที่ว่า ขาดแคลนเปลือกมะพร้าวเพื่อป้อนโรงงานต่อไป โดยศึกษาจากสถิติการผลิตมะพร้าวจากแหล่งผลิตที่สำคัญ เช่น แถบจังหวัดทางภาคใต้ ซึ่งดูได้จากตารางการผลิตมะพร้าวตารางที่ 2 หน้า 21 พบว่าในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวตั้งอยู่มากที่สุด คือมีโรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวตั้งอยู่ถึง 7 แห่งด้วยกัน ใน พ.ศ. 2521 สถิติการผลิตมะพร้าวของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 153,425,700 ผล ซึ่งในจำนวนนี้ถ้านำมาผลิตเป็นเส้นใยมะพร้าวจะได้ประมาณ 15,342,570-46,027,710 ก.ก. หรือประมาณ 15,342.57 - 46,027.71 ตัน เส้นใยมะพร้าวจำนวน .15,342.57 - 46,027.71 ตัน คิดได้จากการคำนวณมะพร้าว 1,000 ผล จะได้เส้นใยรวมกันประมาณ 100-300 ก.ก. เพราะฉะนั้นมะพร้าวทั้งหมด 153,425,700 ผล จะได้เส้นใยดังกล่าว¹

เนื่องจากกำลังการผลิตเส้นใยมะพร้าวแต่ละโรงงานโดยเฉลี่ยประมาณ 70-90 ตัน ต่อเดือนหรือประมาณ 840- 1,080 ตันต่อปี ดังนั้นในหนึ่งปีทุกโรงงานในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จะผลิตเส้นใยมะพร้าวรวมกันได้ประมาณ 5,880-7,560 ตันต่อปี² ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เปลือกมะพร้าวมีเพียงพอ แต่ปัญหานั้นอยู่ที่ค่าขนส่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะได้อีกว่าในรายละเอียดในเรื่องปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น

¹ กระทรวงอุตสาหกรรม, กองแผนงาน, "อุตสาหกรรมเชือกทาบมะพร้าว" (กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน, 2502), หน้า 6.

² ได้จากการนำเอากำลังการผลิตเฉลี่ย 840-1,080 ตันต่อปี คูณด้วยจำนวนโรงงานในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีทั้งหมด 7 แห่งด้วยกัน

2. ปัญหาการสั่งการผลิต ยังไม่เต็มที่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในด้านการผลิต จากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจและจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า การใช้เครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวส่วนใหญ่ โดยโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานขนาดเล็กยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก บางแห่งก็มีเครื่องมือที่ล้าสมัยและประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ เช่น ผลิตใยออกมาไม่สะอาดหรือยังเป็นกากมะพร้าวอยู่บางส่วน ทำให้ต้องสิ้นเปลืองค่าแรงงาน ค่าวัสดุ ค่าซ่อมบำรุงรักษา และเสียเวลาหรือกำลังการผลิตโดยใช่เหตุ บางแห่งก็มีเครื่องจักรที่ดีเกินควรที่ซื้อมาในราคาแพงแต่ใช้งานไม่คุ้มค่า เช่น ใช้งานเพียงแค่ 25 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ซึ่งการมีเครื่องจักรเครื่องมือที่ไม่ได้ใช้งานอย่างคุ้มค่า ทำให้สิ้นเปลือง เป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้เครื่องจักรที่เก่าล้าสมัยหรือใหม่แต่ใช้งานไม่คุ้มค่าก็มีปัญหาอื่นที่ทำให้กำลังการผลิตไม่เต็มที่ เช่น

2.1 ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญทางด้านการใช้เครื่องจักร บางชนิดอย่างคล่องแคล่ว เช่น คนงานที่ทำหน้าที่ปั่นใยมะพร้าว ซึ่งจะต้องเป็นคนที่คล่องงานและมีความระมัดระวังเพราะอาจเกิดอันตรายขึ้นได้ หรือคนงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรด้านใด ก็ควรที่จะมีความชำนาญด้านนั้น ๆ หากมีคนงานที่ปราศจากความชำนาญจะเป็นเหตุให้งานล่าช้า

2.2 ปัญหาทางด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์เจ้าของโรงงานที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดจะมีปัญหามาก ในเรื่องไฟฟ้าดับบ่อย ทำให้เครื่องจักรที่ใช้ไฟฟ้าต้องหยุดชะงัก บางครั้งก็ต้องทำ ๆ หยุด ๆ ทำให้การผลิตไม่เต็มที่

2.3 ปัญหาทางด้านธรรมชาติ นั่นคือในช่วงฤดูฝนนั้นฝนตกมากทำให้การผลิตไม่สะดวก เนื่องจากในการผลิตเส้นใยมะพร้าวนั้น เส้นใยที่ต้องการคือ เส้นใยที่มีความชื้นไม่เกิน 17 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งต้องอาศัยแสงแดดในการตากใบให้ได้ความชื้นตามที่ต้องการ เมื่อฝนตกทำให้ไม่มีแสงแดดพอที่จะตากใบยังผลให้การผลิตเส้นใยมีความชื้นมากกว่า 17 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนั้น การทำงานของคนงานที่ต้องขนเปลือกมะพร้าวก็ไม่สะดวกเพราะต้องไปขนเปลือกมะพร้าวตามโกดังมะพร้าวต่าง ๆ ในฤดูฝนถนนเป็นหลุมเป็นบ่อมากบางครั้งทำให้รถยนต์ที่คนงานไปขนเปลือกมะพร้าวติดหล่มระหว่างทาง ต้องหารถไปลากวิ่งขึ้นมาจากหล่มซึ่งทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานมาก



3. ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น

ปัจจุบันต้นทุนการผลิตเส้นใยมะพร้าวสูงชันต้นทุนการผลิตที่สูงชันนี้ได้แก่

3.1 วัสดุต่างๆเป็นต่อการผลิตต่าง ๆ และต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบจากโกดังมะพร้าวต่าง ๆ มายังโรงงานฝรราคาสูงชัน

3.2 ค่าแรงสูงชันอย่างรวดเร็ว ค่าแรงงานขั้นต่ำได้เพิ่มขึ้นจาก 54 บาท/วัน ในปี พ.ศ. 2523 เป็น 64 บาทต่อวัน ในปี พ.ศ. 2526 โดยเพิ่มขึ้นในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี และคงจะต้องขึ้นอีกเรื่อย ๆ ตามภาวะของค่าครองชีพ

3.3 ค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิต เป็นต้นว่าค่าอะไหล่ ในการซ่อมแซมเครื่องจักรสูงชัน

3.4 ค่าขนส่งแพงขึ้นตามการขึ้นค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและอื่น ๆ

ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวได้ทวีสูงชัน แต่เส้นใยมะพร้าวที่ผลิตได้กลับไม่สามารถจำหน่ายในราคาที่สูงชันได้มากเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทั่วโลก รายได้ของประชาชนไม่ได้เพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของค่าครองชีพ ทำให้กำลังซื้อน้อยลง มีการแข่งขันการขายมากขึ้นทำให้ราคาไม่อาจสูงชัน และปริมาณการขายสินค้าที่ใช้เส้นใยมะพร้าวเป็นวัตถุดิบก็น้อยลง เช่น รถยนต์ ที่นอน เป็นต้น มีผลกระทบกระเทือนทำให้เส้นใยมะพร้าวจำหน่ายได้น้อยลงตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตที่สูงชัน สามารถพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้ต้นทุนสูงชันได้ดังนี้

1. สาเหตุเนื่องมาจากการขึ้นราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่สูงชันอย่างรวดเร็ว จึงมีผลทำให้องค์ประกอบสำคัญของต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวต่าง ๆ คือ ค่าวัสดุ ค่าแรง ค่าขนส่งได้รับผลกระทบกระเทือนจากการขึ้นราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากราคาน้ำมันดิบที่มีอยู่ในโลกมีปริมาณจำกัด และลดน้อยลงทุกวัน จึงเป็นที่แน่นอนว่าราคาน้ำมันเชื้อเพลิงจะต้องสูงชัน ดังนั้นธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวที่ขาดหลักการดำเนินงานที่ดีบางรายถึงกับต้องเลิกกิจการไปก็มี เพราะไม่ได้เตรียมการวางแผนเรื่องเชื้อเพลิงไว้ล่วงหน้า ประกอบกับธุรกิจบางรายมีทุนน้อย เมื่อประสบการณ์ขาดทุนก็ไม่อาจจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้เหมือนธุรกิจที่ใหญ่กว่ามีเงินทุนมากกว่า ตลอดจนการวางแผนที่ดีกว่า

2. ขาดการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดี มีการรั่วไหล
3. ประสิทธิภาพในการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร ยังต่ำอยู่ กล่าวคือเครื่องจักร บางเครื่องยังใช้งานไม่ได้เต็มที่
4. ประสิทธิภาพในการทำงานของคณงานต่ำ ซึ่งจะขอกล่าวรายละเอียดใน หัวข้อเรื่องปัญหาของบุคลากรต่อไป

4. ปัญหาเรื่องขี้เถ้าขี้เถ้าหรือขี้เถ้า ซึ่งเป็นวัสดุที่เหลือจากการผลิต ทั้งนี้ เนื่องจากในการแยกเส้นใยจากกากมะพร้าว ละมีขี้เถ้าเป็นเศษเหลือประมาณร้อยละ 60 ของกาก¹ เศษเหลือเหล่านี้ก่อปัญหาให้แก่โรงงานผลิตเส้นใยมะพร้าวเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีปริมาณของขี้เถ้าเพิ่มพูนมากขึ้นเรื่อย ๆ การกำจัดต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไม่น้อยแม้จะกองทิ้งไว้ให้เน่าเปื่อยไปเองก็เปลืองเนื้อที่¹ และยังเป็นที่อยู่อาศัยของแมลงต่าง ๆ รวมทั้งเป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคด้วย นอกจากนี้เป็นปัญหาในเรื่องความปลอดภัยทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ไวไฟอย่างมาก หากใครทิ้งกันบูหรือลงไปติดไฟได้ง่ายมากและเคยทำความเสียหายเกิดขึ้นให้กับโรงงานหลายแห่งมาแล้ว

การแก้ปัญหาทางด้านการผลิต

ปัญหาการส่งเสริมการผลิตไม้ เต็มที่

1. การแก้ปัญหาทางด้านการขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญในด้านการใช้เครื่องจักรนั้น จากการที่ได้สัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจหลายแห่งกล่าวว่า เท่าที่ผ่านมาทางด้านผู้บริหาร ก็ได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยพยายามฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักใช้เครื่องมือเครื่องจักรในการทำงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน และพยายามเลือกสรร ผู้มีประสบการณ์ทางด้านการใช้เครื่องจักร โดยยอมจ้างในอัตราที่สูงกว่าผู้อื่นที่ไม่มีประสบการณ์ เพื่อเป็นการป้องกันอันตราย และ

1..

"ประโยชน์ของขี้เถ้า" ข่าวกรมวิทย์ศาสตร์บริการ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สานักงานข่าวพาณิชย์, กรมพาณิชย์สัมพันธ์, 2525), 98: 20-21.

และไม่เสียเวลาฝึกงาน ผลงานที่ได้ดีกว่าเพราะคนที่เป็นงานอยู่แล้วย่อมรู้จักการทำงานให้ดี และรวดเร็วกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมา จากการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ผลดีพอควร

2. ส่วนทางด้านสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้านั้น ทางเจ้าของธุรกิจได้ติดตั้ง เครื่องปั่นกระแสไฟฟ้าสำรองไว้เมื่อเวลาที่ไฟฟ้าของทางการดับ ก็จะนำเครื่องที่สำรองไว้ใช้แทนได้ทันทีที่ ไม่ต้องหยุดงานและสามารถปฏิบัติงานได้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการแก้ปัญหาดังวิธีนี้ก็รับได้ว่าได้ผลดีพอควร แม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นบ้างก็คุ้มกับการลงทุนในการติดตั้ง เครื่องปั่นกระแสไฟฟ้าเพิ่มเพราะการผลิตไม่ต้องหยุดขงัก สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

3. สำหรับปัญหาทางด้านธรรมชาติที่ว่าในฤดูฝนไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนั้นจากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจนั้นกล่าวว่าได้เคยแก้ไขด้วยการคิดวิธีสร้างห้องอบไยมะพร้าวขึ้นใช้แทนการตากแดด เพื่อแก้ปัญหาในฤดูฝน แต่ปรากฏว่าไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะเส้นใยมะพร้าวที่อบด้วยห้องอบนั้นจะมีสีไม่สวยเหมือนเส้นใยที่ตากแดดตามธรรมชาติ คือจะมีสีคล้ำไม่น่าดูมีลักษณะเหมือนเส้นใยที่ไม่สะอาด และจะขายได้ในราคาที่ต่ำ นอกจากนั้น การสร้างห้องอบไยมะพร้าวนั้นก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างเป็นจำนวนมาก ผลที่ได้ไม่คุ้มค่าใช้จ่ายในการลงทุน ดังนั้นในปัจจุันนี้เจ้าของธุรกิจก็ใช้วิธีเก็บไยไว้ในโกดังตอนเอาไว้ในช่วงก่อนฤดูฝนให้เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจที่สามารถจะผลิตไยมะพร้าวตอนไว้ในโกดังได้ก็ต้องเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างใหญ่พอควร มีสัญญาซื้อขายกับต่างประเทศตลอดทั้งปี และมีเงินทุนมากพอ สำหรับธุรกิจที่เล็ก ๆ ระดับโรงงานเล็กนั้นไม่มีเงินทุนมากพอที่จะผลิตไยมะพร้าวตอนเอาไว้ได้ บางครั้งจึงทำให้พวกธุรกิจเล็ก ๆ พลาดโอกาสตลาดต่างประเทศไป นอกจากนี้เส้นใยมะพร้าวนั้นเป็นสินค้าที่เสี่ยงต่อการเก็บเอาไว้เพราะเป็นเชื้อเพลิงได้เป็นอย่างดี ซึ่งธุรกิจหลายแห่งได้รับความเสียหายจากเส้นใยและกาบมะพร้าวติดไฟมาแล้ว ดังนั้นธุรกิจจะต้องมีการควบคุมเรื่องความปลอดภัยทางด้านนี้อย่างรัดกุม

การแก้ปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น จากการสัมภาษณ์ถึงวิธีแก้ปัญหาด้านต้นทุนที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ผู้บริหารกล่าวว่า วิกฤตการณ์น้ำมันนี้เป็นอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งธุรกิจไม่สามารถที่จะควบคุมได้นอกจากปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการใช้นโยบายประหยัด ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักร และของพนักงานให้สูงขึ้น มีการประหยัดค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุจำเป็นต่อการผลิต

ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของการผลิตอย่างจริงจัง จึงได้ตั้งมาตรการต่อไปนี้

1. การใช้วัตถุดิบและวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิต

- มีการควบคุมวัตถุดิบอย่างใกล้ชิดขึ้น พยายามลดเศษและชิ้นส่วนงานที่เสียให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ คือ ควบคุมการขนส่งวัตถุดิบให้ประหยัดที่สุดโดยให้ขนกาน - มะพร้าวจากแหล่งใกล้โรงงานก่อนส่งไปขนในที่ไกล เพื่อเป็นการประหยัดน้ำมันและเวลาในการปฏิบัติงาน

- พยายามลดช่องดูแล และไม่ให้มีการรั่วไหลหรือมีน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นต้นว่า ควบคุมการเบิกจ่ายน้ำมันรถขนกานมะพร้าวแต่ละคัน เพื่อป้องกันไม่ให้คนขับเอาน้ำมันจากรถไปขาย นอกจากนี้ต้องคอยตรวจตราดูเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้ทุกคนเก็บเข้าที่หลังจากใช้เสร็จแล้ว เพื่อป้องกันการสูญหาย

ซึ่งผลจากการดำเนินการแก้ไขไปแล้วนั้นช่วยลดปัญหาการรั่วไหลได้บ้าง เป็นต้นว่า ก่อนการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรัดกุมนั้น เครื่องมือต่าง ๆ หายบ่อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย แต่หลังจากการควบคุมให้ทุกคนก่อนจะหยิบเอาเครื่องมือไปใช้ก็ต้องมาเซ็นชื่อขอเบิก และเมื่อใช้เสร็จเรียบร้อยแล้ว เวลาเอามาคืนก็เซ็นชื่อว่าได้คืนให้เรียบร้อยแล้ว และทางโรงงานก็เซ็นชื่อกำกับว่าได้รับคืนเรียบร้อยแล้ว

2. การใช้เครื่องจักรเครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพสูงให้คุ้มค่าโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ น้อย ทางผู้บริหารได้พยายามแก้ไขดังนี้

- ในการซื้อเครื่องจักรเครื่องมือก่อนซื้อต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการทำงานของเครื่องจักรในทุกด้าน เช่น ราคาของเครื่องจักรเครื่องมือ กำลังการผลิต ความทนทาน ความทันสมัยของเทคนิควิชาการของเครื่อง คุณภาพของผลงานที่ได้ ความสิ้นเปลืองของกำลังคน วัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องจักรและความต้องการกำลังไฟฟ้าหรือพลังงานรูปอื่น ๆ ความสะดวกในการใช้งาน การซ่อมบำรุงรักษา ความสามารถหรือความคล่องตัวในการใช้งาน ได้หลายอย่าง ความสะดวกในการติดตั้ง ความยากง่ายในการหาชิ้นส่วน อะไหล่ และความปลอดภัยในการใช้งาน เป็นต้น ไม่ควรพิจารณาเครื่องจักรโดยผิวเผินเฉพาะราคาหรือความสวยงามทันสมัยเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้ผลิตบางรายเคยได้รับบทเรียนในเรื่องนี้มาแล้ว เป็นต้นว่าไปซื้อเครื่องอัดปอที่ใช้แล้วมาอัดเส้นใยมะพร้าว เพราะพิจารณาแล้วเห็นว่าราคาถูก แต่เมื่อเอามาใช้ก็สับสนต้องประสบปัญหาที่ว่า อัดได้ไม่น้อยไม่ทันกับความต้องการ ต้องสิ้นเปลือง

กำลังคน เป็นต้น และในที่สุดก็อาจต้องทิ้งเอาไว้โดยไม่ได้ใช้งานอะไร

- เครื่องจักรทุกเครื่องและเครื่องมือทุกชิ้นที่คัดซื้อมาและอยู่ในครอบครอง ต้องใช้งานอย่างเต็มที่ตามกำลังการผลิตอยู่เสมอ ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้ให้เปล่าประโยชน์และ ล้าสมัยไป

- เครื่องทุกเครื่องจะต้องติดตั้งอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมของตัวอาคารโรงงาน และอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน คนงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง

- ต้องซ่อมบำรุงรักษา เครื่องจักรให้อยู่ในสภาพทำงานได้ การดูแลรักษา เครื่องจักร ต้องกระทำอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เป็นต้นว่า คอยจัดการระเบิดลูกปืน ในเครื่องตีใบมะพร้าว เพื่อป้องกันการผิด ซึ่งถ้าหากเครื่องผิดแล้วจะทำให้เพลลาที่อยู่ใน เครื่องแตกได้

- การเดินเครื่องจักรใช้ เครื่องจักร และบำรุงรักษา เครื่องจักร ควรกระทำ โดยวิธีที่ถูกต้องตามคำแนะนำของผู้ผลิตเครื่องจักร หรือตามประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ เครื่องจักรประเภทนั้น ๆ การใช้ เครื่องจักรทำงานถูกวิธีและการบำรุงรักษา เครื่องจักรอย่าง ถูกต้อง นอกจากจะทำให้เครื่องจักรทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้อายุการใช้งานของ เครื่องจักรเพิ่มขึ้นและทำให้สิ้นเปลืองชิ้นส่วนอะไหล่ล้นน้อยลง เป็นต้นว่า เมื่อใช้ เครื่องจักร ไปได้ประมาณ 1-2 ปี จะต้องทำการพืดเครื่อง¹ ครั้งหนึ่ง ซึ่งวิธีนี้จะทำให้อายุการใช้งานนานขึ้น

- ชิ้นส่วนอะไหล่ของ เครื่องจักรต้องมีพร้อมสำหรับการซ่อมล้ารับบำรุงรักษา เครื่องจักร ในจำนวนพอเหมาะไม่มากเกินไป

การแก้ปัญหาด้านฮีโยมะพร้าวหรือขุมมะพร้าว

สำหรับปัญหา เรื่องฮีโยมะพร้าวหรือขุมมะพร้าวนั้น จากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ แต่ละแห่ง กล่าวว่าทางธุรกิจได้พยายามนำไปใช้ประโยชน์ในการทำอย่างอื่น เช่น ขายให้กับชาวล้วนชาวไร่ในราคาที่ถูกเพื่อให้เอาไปใส่โคนต้นไม้ ในรูปปุ๋ยหมัก รองกันหลุม เวลาปลูก ต้นไม้หรือกล้วยไม้ ทั้งนี้เพราะขุมมะพร้าวสามารถถมน้ำไว้ได้ดี หรือเอาไปทำแท่ง เพาะข้าสำหรับ

¹พืดเครื่อง หมายถึงการซ่อมแซมเครื่องใหม่หมดหรือ เรียกว่ายกเครื่องใหม่

เพาะต้นไม้ ซึ่งทำรายได้ให้เจ้าของธุรกิจอีกทางหนึ่ง

อย่างไรก็ตามในประเทศไทยยังไม่มีใครนำเอาขุยมะพร้าวไปทำประโยชน์อย่างอื่น นอกจากจะเอาไปทำเป็นส่วนผสมของปุ๋ย และทำแท่งเพาะชำ ซึ่งมีลักษณะเป็นแท่งกลม ๆ มีรูอยู่ตรงกลาง สำหรับใส่เมล็ดพันธุ์ที่จะทำการเพาะ แต่การทำแท่งเพาะชำนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสูงเกินไป เมื่อผลิตออกมาจำหน่ายแล้ว ราคาเฉลี่ยอันละ 1.50 บาท ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย และเนื่องจากว่าใช้เพาะได้เฉพาะพันธุ์พืชที่เป็นเมล็ดเท่านั้นทำให้ตลาดแคบเกินไปแต่ยังไม่ได้มีการปรับปรุงแก้ไข คิดว่าในอนาคตจะมีการปรับปรุงแก้ไข โดยนำไปใช้ทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ มากขึ้น เช่น ทำถ่าน ทำขุยมะพร้าว บอร์ด เป็นต้น

ปัญหาทางการเงิน

ดังได้กล่าวแล้วว่าธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีเจ้าของคนเดียว บางครั้งจึงขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงาน การจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนต่าง ๆ หายากขึ้นทั้งนี้เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยมาตรฐานในการให้กู้ยืมแก่แบงก์พาณิชย์ จากเดิมร้อยละ 12.5 ต่อปี เป็นร้อยละ 13 ต่อปี เพื่อต้องการชะลอการขยายตัวสินเชื่อ ซึ่งมีผลทำให้อัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ให้กู้ยืมมีอัตราสูงขึ้นจากร้อยละ 17.5 ต่อปี เป็นร้อยละ 18 ต่อปีก็ได้ จากการที่อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นก็มีผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้น จึงทำให้ธุรกิจไม่สามารถขยายตัวได้ และเนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ผลิต ไม่มีการวางแผนทางการเงินที่แน่นอน และไม่มีการทำบัญชีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไว้ บางรายทำธุรกิจร่วมกันมาเป็นเวลาเกือบ 10 ปี ยังไม่เคยมีการแบ่งปันผลกำไรกันทั้งนี้เนื่องจากไม่สามารถที่จะแบ่งปันผลกำไรกันได้ เพราะไม่มีการทำบัญชีงบกำไรขาดทุนกันเอาไว้

การแก้ปัญหา

จากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจหลายแห่ง ก็ได้มีการพยายามแก้ไขปัญหาด้านการหาเงินทุนด้วยการ เล่นแชร์ เพราะการเล่นแชร์นั้นจะเล่นในหมู่คนที่ไว้ใจกันได้และเป็นการช่วยเหลือกันเพื่อเอาเงินมาหมุนก่อน บางแห่งก็อาจจะกู้ยืมจากญาติพี่น้อง ซึ่งอัตราดอกเบี้ยถูกหรือบางครั้งก็ไม่เสียดอกเบี้ย แต่บางรายก็ดิ้นรนหาเงินทุนจากแหล่งอื่น เช่น บริษัทเงินทุน สำหรับปัญหาทางด้าน

ควบคุมค่าใช้จ่ายก็ได้ เริ่มมีการทำบัญชีค่าใช้จ่ายขึ้นบ้าง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังประสบปัญหาที่ว่า ไม่ทราบจะทำบัญชีสิ่งสรรพากรอย่างไร คงยังคงใช้การเหมาจ่ายภาษีอย่างเดิม ทั้งนี้เนื่องจาก บางรายไม่ยอมจ้างพนักงานบัญชี ประกอบกับทางอำเภอตามต่างจังหวัดที่โรงงานเหล่านี้ตั้งอยู่ มักจะใช้วิธีการเหมาจ่าย ซึ่งนับว่าสะดวกเนื่องจากผู้ประกอบการไม่มีความถนัดในด้านการบัญชี แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาเพราะบางปีภาษีที่เก็บเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเสียภาษีมากกว่าที่ควรจะเป็น ตามบัญชีค่าใช้จ่าย ดังนั้นเท่าที่ได้แก้ไขไปแล้วก็ยังไม่ได้ดีเท่าที่ควร

ปัญหาทางด้านการตลาดมีปัญหาดังนี้คือ

1. ปัญหาทางด้านคุณภาพของสินค้า เนื่องจากราคาเส้นใยมะพร้าวนั้นจะดีขึ้นเป็นช่วง ๆ และเป็นช่วงที่ไม่นานนักคือประมาณ 1-2 ปี และจากนั้นก็จะค่อย ๆ ช่วเข้าไปอีกประมาณ 1-2 ปี เพราะรัฐจักรทางธรรมชาตินั้นมักจะปรากฏว่าในช่วง 4-5 ปี จะเกิดภาวะฝนแล้งขึ้นครั้งหนึ่ง ทำให้เปลือกมะพร้าวมีน้อยและกว่าที่จะฟื้นตัวต้องใช้เวลาดู 1-2 ปี ดังนั้นในช่วงที่ราคาเส้นใยมะพร้าว มีราคาดี พวกตัวแทนจำหน่ายใยมะพร้าวที่รับซื้อเส้นใยจากผู้ผลิตในประเทศเพื่อส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศ ซึ่งพวกตัวแทนเหล่านี้ก็จะกว้านซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย ๆ ส่งขายต่างประเทศโดยไม่รักษาคุณภาพของสินค้า ประกอบกับผู้ผลิตบางรายในช่วงที่ราคาใยดีนั้นต่างก็รีบผลิตออกขายให้ได้มากที่สุด จนไม่คำนึงถึงคุณภาพของสินค้า เป็นต้นว่า ใยหยาบเกินไป มีเศษใยติดอยู่มาก ใยสกปรก และ ความชื้นมากกว่าที่กำหนดไว้ ผู้ผลิตบางรายนั้นเอาน้ำฉีดใส่ เพื่อให้ใยมะพร้าวมีน้ำหนักมากขึ้น เพื่อจะได้เงินมากขึ้น หรือบางครั้งก็มีเศษเหล็กหรือสิ่งของอย่างอื่น เสิบปนลงไปใยอัดเบล ซึ่งอาจจะเป็นด้วยเจตนาหรือไม่ก็ตาม เมื่อตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้ซื้อมาแล้ว บางรายไม่ได้มาแกะ ออกผึ่งแดดแล้วอัดเบลใหม่ เมื่อส่งไปต่างประเทศลูกค้าในต่างประเทศก็จะตำหนิมา หรือบางครั้ง ก็ส่งของกลับคืนมาซึ่งนำความเสียหายมาสู่ตัวแทนจำหน่ายมากที่สุด และจากการที่ตัวแทนจำหน่าย และผู้ผลิตไม่รักษาคุณภาพ ทำให้ตลาดเส้นใยมะพร้าวทางในต่างประเทศต้องเสียไป มีผลทำให้ทาง ต่างประเทศไม่ยอมซื้อเส้นใยมะพร้าวจากประเทศไทย หันไปซื้อเส้นใยมะพร้าวจากประเทศอื่น ๆ เช่น ศรีลังกา เป็นต้น จะซื้อจากประเทศไทยก็ในกรณีประเทศศรีลังกาขาดแคลนเส้นใยมะพร้าว หรือมีไม่พอตามต้องการ ทั้งนี้ปัญหาทางด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุอื่นได้อีก เช่น

1.1 ขาดข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะคุณภาพที่ต้องการ ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ ขาดมาตรฐานในการควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์เท่าใดนัก

1.2 ผู้ผลิตไม่ทราบความต้องการของผู้ใช้สินค้า นั้น ๆ เนื่องจากไม่สนใจด้านตลาด

1.3 ความสามารถในการผลิตไม่มีประสิทธิภาพดีพอที่จะรักษาระดับคุณภาพให้คงที่ได้ และการใช้เครื่องจักรเก่า ๆ ทำให้คุณภาพต่ำลงไปอีก

1.4 การขนย้ายเส้นใยมะพร้าวไม่ได้ทำอย่างระมัดระวังเพียงพอ ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เป็นต้นว่า ในฤดูฝนนั้นบางครั้งการขนย้ายทำให้เปียกฝนและมีผลทำให้เส้นใยมะพร้าวมีความชื้นมากเกินไปเกินความต้องการ

2. ปัญหาทางด้านการแข่งขัน เส้นใยมะพร้าวนั้นประสบปัญหาการแข่งขันจากวัสดุสังเคราะห์ที่ได้จากผลิตภัณฑ์เคมีปิโตรเลียม นอกจากนั้นยังประสบปัญหาของการขายแข่งขันกันเอง ในธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวที่มีผู้ผลิตรายใหญ่น้อยราย ทำให้ผู้ผลิตรายใหญ่ลดราคาซื้อใยมะพร้าวจากผู้ผลิตรายเล็กในราคาต่ำ ทั้งนี้เพราะธุรกิจเล็ก ๆ ไม่มีกำลังความสามารถพอทั้งทางด้านเงินทุนและความรู้ที่จะส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศได้เอง โดยไม่ต้องส่งจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือธุรกิจใหญ่อีกต่อหนึ่ง ทำให้ธุรกิจที่เล็กกว่าอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ

3. ปัญหาทางด้านทัศนคติ โดยส่วนใหญ่คนไทยยังเห็นว่า เส้นใยมะพร้าว เป็นสิ่งที่ได้มาจากเศษของทิ้งแล้ว คือ กาบมะพร้าว และมองไม่เห็นคุณค่าของกากมะพร้าวว่ามีความแข็งแรงทนทานมีราคาถูก กลับมองเห็นคุณค่าของฟองน้ำมากกว่า ดังนั้นเวลาทำเบาะรถยนต์หรือที่นอนคนไทยนิยมใช้ฟองน้ำมากกว่า ซึ่งเป็นปัญหาต่อการเข้าไปแข่งขันทางการตลาดมาก เพราะพวกเจ้าของธุรกิจเส้นใยมะพร้าวจะต้องพยายามเปลี่ยนทัศนคติของคนเหล่านี้ให้ได้ ซึ่งก็มีไม่เรื่องง่าย จากการสัมภาษณ์ บริษัทโอเรียลตอลพลาสติก จำกัด นั้นบอกว่าทางบริษัทได้พยายามเปลี่ยนทัศนคติโดยการเริ่มจากพวกอุตสาหกรรมทำเบาะ โดยเข้าไปชี้แจง เส้นใยแล้วบอกเล่าถึงสรรพคุณความดีของเส้นใยมะพร้าวว่าแข็งแรงทนทาน ไม่เมื่อยหลัง จนเจ้าของโรงงานเหล่านี้ก็เริ่มเชื่อและเริ่มเปลี่ยนมาใช้ใยมะพร้าวแทนฟองน้ำบ้างแล้ว แต่บางแห่งยังไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะเนื่องจากว่าหากเปลี่ยนพวกวัตถุดิบ ทางโรงงานก็ต้องเปลี่ยนแปลง

วิธีการผลิตใหม่ซึ่งอาจจะต้องเสียต้นทุนมากจึงไม่ยอมเปลี่ยน แต่สำหรับในต่างประเทศแล้ว นิยมใช้โม่มะพร้าวทำเบาที่นอนกันอย่างแพร่หลาย

4. ปัญหาทางด้านราคา ราคาของเส้นใยมะพร้าวนี้ก็เป็นปัญหาหนึ่ง จากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวหลายแห่งบอกว่า ราคาเส้นใยมะพร้าวขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการของตลาด แต่ในช่วงที่กิจการซบเซานั้นราคาโม่มะพร้าวถูกมาก คือประมาณ กิโลกรัมละ 90 สตางค์ ซึ่งเป็นราคาลูทริหลังจากหักค่าเปอร์เซ็นต์การตัดเอาความชื้นออกแล้ว โดยเฉพาะโรงงานเล็ก ๆ นั้นจะประสบปัญหาเพราะต้องนำโม่มะพร้าวมาขายให้กับโรงงานใหญ่ เพราะฉะนั้นในช่วงที่ราคาโม่ไม่ดี พวกนี้ก็จะถือโอกาสตัดน้ำหนักความชื้นมาก จนบางครั้งทำให้ต้องหยุดกิจการไปชั่วคราวเนื่องจากต้องประสบกับภาวะการขาดทุนไม่สามารถจะผลิตออกจำหน่ายได้ สำหรับทางด้านการส่งออกนั้นก็ประสบปัญหาจากการกดราคาของพ่อค้าจากต่างประเทศอีกต่อหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากเรามีคู่แข่งในการส่งออกที่สำคัญคือ ศรีลังกา ซึ่งค่าขนส่งจากศรีลังกาไปยังต่างประเทศที่รับซื้อ เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เป็นต้น ถูกกว่า ทั้งนี้เพราะได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลศรีลังกาด้วย โดยการที่หากช่วงไหนราคาเส้นใยมะพร้าวสูงต้องประสบกับการแข่งขันด้านราคารัฐบาลก็จะออกเงินทดแทนส่วนที่ขาดทุนให้ซึ่งการทำเช่นนี้ธุรกิจก็จะไม่เดือดร้อนเพราะรัฐบาลรับภาระไป

5. ปัญหาเรื่องขาดการเอาใจใส่และช่วยเหลือจากรัฐบาลอย่างจริงจัง การขาดความช่วยเหลือจากรัฐบาล เป็นเหตุให้ธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวเป็นไปอย่างช้า ๆ และไม่สม่ำเสมอ ขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดต่างประเทศว่าต้องการมากน้อยแค่ไหน หากธุรกิจต่อเนื่องที่ใช้เส้นใยมะพร้าวเป็นวัตถุดิบ เช่น ธุรกิจทำเฟอร์นิเจอร์ เบาะรถยนต์ ที่นอน ที่รองแก้วต่าง ๆ เป็นต้น ก็ส่งผลให้ธุรกิจเส้นใยมะพร้าวดีขึ้นด้วย แต่ในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมาภาวะเศรษฐกิจ พวกรถยนต์ซบเซา มีผลทำให้อุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวซบเซาตามไปเป็นลูกโซ่ ประกอบกับธุรกิจเส้นใยมะพร้าวนี้โดยส่วนใหญ่จะขาดการวางแผนทางด้านการตลาดที่ดีด้วย ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการเก็บข้อมูลตัวเลขทางการตลาดเอาไว้ จึงไม่มีการคาดคะเนการตลาด ถึงจะมีก็ขาดข้อมูลที่ช่วยในการวางแผนที่ดี จึงไม่มีการวางแผนว่าแต่ละปีตนเองจะต้องจำหน่ายให้ได้เท่าไร หรือจะต้องพยายามขยายตลาดมากน้อยแค่ไหน

การแก้ปัญหาทางด้านการตลาด

จากการศึกษาถึงวิธีการแก้ไขปัญหาทางด้านการตลาดได้มีการแก้ไขปัญหบางปัญหาที่แก้ไขไปแล้วดังนี้

1. ด้านคุณภาพของสินค้า ผู้บริหารธุรกิจเส้นใยมะพร้าว เริ่มให้ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพของสินค้ามากขึ้น ซึ่งได้ชี้แจงให้คนงานทุกคนได้เข้าใจถึง เรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้า และพยายามที่จะนำเอาเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ มาใช้เท่าที่กำลังทรัพย์จะอำนวย พร้อมทั้งฝึกหัดให้คนงานได้รู้จักการใช้เทคนิคใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ และทางโรงงานก็ได้ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้นว่าลูกค้าซื้อใยมะพร้าวไปทำอะไรบ้าง จากนั้นนำมาใช้ในการกำหนดคุณภาพของสินค้าที่จะผลิตขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้ผลิตต้องประสบปัญหาการขาดความเชื่อถือในด้านคุณภาพของสินค้าที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลจากการที่ผู้บริหารหันมาให้ความสำคัญมากขึ้น ทำให้ตลาดเส้นใยมะพร้าวยังคงมีอยู่เรื่อย ๆ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่ดีมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากต้องอาศัยเวลาในการทำให้ลูกค้าเชื่อถือในคุณภาพของสินค้า ซึ่งจากการแก้ไขปัญหาคณะภาพก็จะส่งผลถึงด้านการแข่งขัน ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถขายแข่งชนะกับผู้ผลิตรายอื่นได้ เนื่องจากคุณภาพของสินค้าดีขึ้นเป็นสำคัญ

2. ปัญหาความเสียเปรียบของผู้ผลิตรายเล็กด้านราคา

จากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจผู้หนึ่งกล่าวว่าตนเองได้เคยใช้ความพยายามอย่างยิ่งที่จะรวมตัวกันขึ้นระหว่างธุรกิจเส้นใยมะพร้าว เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองและเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันแต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะว่าต่างฝ่ายต่างก็แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง เป็นประการสำคัญ และอาจจะยังไม่เข้าใจถึงผลดีของการรวมตัวกันระหว่างธุรกิจก็อาจจะไม่ได้

ปัญหาด้านบุคคล มีปัญหาดังนี้คือ

ด้านบุคคลก็เป็นเรื่องหนึ่งที่มีปัญหาซึ่งพอสรุปได้คือ

1. ทางด้านอัตราการเข้าออกของคนงานสูง จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงาน พบว่าไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในรูปของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนหรือจะอยู่ในรูปของเจ้าของคนเดียวก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ มีอัตราการเข้าออกของคนงานสูงมาก และมีการขาดงานบ่อย ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญคือ

1.1 คนงานส่วนใหญ่จะเป็นคนในท้องถิ่นซึ่งต่างก็มีอาชีพทำสวน ทำไร่ อันเป็นงานประจำอยู่ก่อนแล้ว เมื่อถึงหน้าทำนาทำไร่คนงานเหล่านั้นก็จะหยุดงานไปทำนาทำไร่ ทั้งนี้เนื่องจากในฤดูทำนาหนึ่ง ๆ เขาสามารถเก็บผลที่เก็บเกี่ยวไว้รับประทานได้ตลอดปี โดยไม่ต้องเสียเงินไปซื้ออาหารรับประทาน เมื่อเสร็จจากการทำนาทำไร่ก็จะกลับมาทำงานในโรงงานต่อ และใน

บางครั้งช่วงที่คนงานเหล่านี้ไปทานอาหารก็ประหลาดกับเป็นช่วงที่สินค้ากำลังขายดี และต้องเพิ่มปริมาณการผลิต ทำให้มีปัญหาเรื่องคนงานขาดแคลน

1.2 โดยส่วนใหญ่แล้วโรงงานเส้นใยมะพร้าวมักตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการปลูกมะพร้าว เพราะจะได้มีวัตถุดิบป้อนโรงงานได้อย่างเพียงพอ คือแถบจังหวัดภาคใต้ที่อุดมสมบูรณ์ ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะไม่ยากจนนัก

1.3 ลักษณะทั่วไปของคนงานในท้องถิ่นพอที่จะกล่าวได้ว่า ขาดความรู้ขีดขอบและไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานเหล่านั้นมีอาชีพประจำคือ ทำสวนทำไร่อยู่แล้ว ด้วยเหตุนี้เมื่ออยากหยุดงานก็จะหยุดโดยปราศจากเหตุผลที่ดีพอสมควร เช่น เมื่อเกี่ยวจนตีกั้นวันรุ่งขึ้นก็ตื่นสายแล้วก็ถือโอกาสหยุดงาน บางคนก็เบิกค่าจ้างล่วงหน้าเพื่อเอาไปเที่ยวเพื่อความสนุกสนานอันเป็นการแสดงออกถึงการขาดความรู้ขีดขอบ

1.4 ขาดการดำเนินงานทางด้านบริหารบุคคลที่ดี ในทางปฏิบัติแล้ว เจ้าของธุรกิจไม่ค่อยใช้จิตวิทยาในการปกครองคนงานเท่าใดนัก กล่าวคือ ไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งถ้าหากธุรกิจอยู่ในรูปของเจ้าของคนเดียวแล้วยังไม่ค่อยมีเรื่องจิตวิทยาเข้าไปเกี่ยวข้อง อันก่อให้เกิดการเห็นห่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 อาจเป็นเพราะคนงานเห็นว่า ธุรกิจเส้นใยมะพร้าวเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีความมั่นคง ไม่มีความก้าวหน้า จำนวนชั่วโมงการทำงานและเงินเดือนไม่สัมพันธ์กัน ตลอดจนสวัสดิการก็ไม่ได้ คนงานจึงไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสิ่งทำ งานเพิ่มเติมจากการเก็บผลมะพร้าวและพืชไร่เป็นการรับจ้างเพื่อหารายได้พิเศษก็มี

2. ปัญหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ จากการสัมภาษณ์ธุรกิจหลายแห่งกล่าวว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานยังต่ำอยู่ เนื่องจากสาเหตุดังนี้คือ

2.1 คนงานส่วนใหญ่มีโอกาสดำเนินการศึกษาน้อย ทำให้เขาเข้าใจผิดคิดว่าตนเองขาดพื้นฐานความรู้ที่จะออกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง และแก่หน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ และข้อสำคัญที่สุดทำให้เขาขาดความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อันเป็นสาเหตุทำให้เขาเป็นคนไม่กล้าคิดไม่กล้าทำในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ และไม่กล้ารับผิดชอบเท่าที่ควร

ประกอบกับคิดว่าถ้าหากออกความคิดเห็นอะไรไปแล้วเมื่อไปปฏิบัติออกมากลับให้ผลในทางไม่ดีตนเองก็ต้องรับผิดชอบกับสิ่งที่ตนเองเสนอความคิดเห็นขึ้นไป และหากเกิดผิดพลาดอะไรตนเองอาจจะถูกเจ้าของธุรกิจไล่ออกจากงานก็ได้ สิ่งได้แต่ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปวันแล้ววันเล่าโดยไม่มีภารกิจเริ่มสร้างเทคนิคในการทำงานแนวใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่ตนเองแต่อย่างใด

2.2 คนงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมชี้แจงให้เข้าใจหน้าที่งานที่ตนทำและรับผิดชอบและไม่ได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในทุกขั้นตอนของงาน ประกอบกับขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทำให้ทำงานอย่างผิด ๆ ถูก ๆ มีประสิทธิภาพต่ำ และมีโอกาสก่อความเสียหายให้แก่ผลงาน เครื่องจักรเครื่องมือ และอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้

2.3 หัวหน้าคนงานส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องและสมบูรณ์เท่าไรนัก ทั้งนี้เพราะหัวหน้าคนงานมักจะเป็นบุคคลที่เคยเป็นคนงานมาก่อน และได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าภายหลัง บุคคลเหล่านี้แม้ว่าจะมีความสามารถในการทำงาน แต่เนื่องจากไม่มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม ทำให้ขาดความรู้และหลักการในการจัดการสั่งงาน ควบคุมงาน และดึงเอาความรู้และความสามารถในการทำงานของคนงานที่อยู่ในใต้ความดูแลของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

2.4 อุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าวในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยจะเริ่มจากโรงงานขนาดเล็กแบบครอบครัว แล้วขยายใหญ่ขึ้น จึงไม่ค่อยมีระบบการจัดการที่เป็นระเบียบ ส่วนใหญ่เจ้าของธุรกิจจะเป็นผู้จัดการดูแลรับผิดชอบกิจการทั้งหมดอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ตั้งผู้ผลิตลงไปถึงระดับต่ำสุด คือ คนงาน ทำให้ต้องยุ่งเกี่ยวกับคนมาก มีงานมาก มีปัญหา มาก สิ่งเหล่านี้เป็นการบ่อนทำลายสุขภาพจิตและความสามารถในการทำงานของเจ้าของธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะต้องประสบปัญหาทั้งในหน่วยงานและในครอบครัว ทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการของเขาและการทำงานของคนงานไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหายุ่งเหยิงต่าง ๆ จะผูกพันตัวเขาจนไม่มีเวลาที่จะไปคิดปรับปรุงหรือขยายกิจการให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น

2.5 คนงานส่วนใหญ่ขาดแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงาน สนใจงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนด้วยใจจริง คนงานมักจะทำงานอย่างเฉื่อยช้าไม่กระตือรือร้น ขาดความทะเยอทะยาน ทำงานอย่างไม่มีเป้าหมาย ไม่ค่อยคิดถึงการสร้างควม

เจริญก้าวหน้าและความมั่นคงให้แก่ตัวเองตลอดจนครอบครัวและสังคมอย่างจริงจัง คนงานส่วนใหญ่มักจะทำงานโดยปราศจากความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้ค่าแรงเล็ก ๆ น้อย ๆ มาจุนเจือครอบครัวเท่านั้น ไม่ค่อยได้ตั้งความหวังหรือเป้าหมายของอนาคตของตนเองไว้ มีการหยุดงานเป็นประจำ บางครั้งก็ขอเบิกค่าแรงงานล่วงหน้า แล้วหยุดงานไป 2-3 วัน เมื่อเงินหมดก็กลับมาขอทำงานต่อซึ่งเจ้าของธุรกิจก็จำเป็นต้องให้ทำเพราะเบิกเงินล่วงหน้าไปแล้ว เรื่องนี้มักจะเป็นปัญหาเรื้อรังที่แก้ไม่ตกของผู้ประกอบการโดยทั่ว ๆ ไป

คนงานส่วนใหญ่ไม่คิดว่าการทำงานด้วยความขยันขันแข็งนั้น ซึ่งมันอาจจะจะเป็นผลทางตรงหรือทางอ้อม เป็นต้นว่า ได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน เพิ่มสวัสดิการ เพิ่มความรู้ความสามารถและประสบการณ์แต่ตนเอง

2.6 โรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยมะพร้าว นั้นเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กและกลาง วิธีการผลิตส่วนใหญ่จะได้มาจากประสบการณ์ในการทำงานของเจ้าของธุรกิจ โดยไม่ยอมใช้นักวิชาการหรือวิศวกรที่จะช่วยปรับปรุงวิธีการผลิตของตนให้ดีและทันสมัย

การแก้ปัญหาด้านบุคคล ที่ทางผู้ผลิตเส้นใยมะพร้าวได้ทำการแก้ไข

จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการได้หามาตรการแก้ไขซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

- 1) คนงานคนใดที่ไม่หยุดงานเลยทางโรงงานจะให้เงินพิเศษ นอกจากนั้นก็ได้พยายามใช้จิตวิทยาเข้าช่วยในการบริหารงานของผู้จัดการ เพื่อให้ทุกคนรักการทำงานและปรับปรุงการรับคนเข้ามาทำงานใหม่ เพื่อจะได้ให้คนที่มาทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- 2) ออกกฎระเบียบของคนงานว่าหากใครหยุดงานจะถูกตัดเงินเดือนในวันที่หยุดออกคือเอาเงินเดือนทั้งหมดเฉลี่ยเป็นรายวันแล้วหักออกในแต่ละวันที่ไม่มาทำงาน ลักษณะคล้ายกับการจ้างงานเป็นรายวัน ถ้าหากวันที่หยุดไม่ทำใครมาแทนก็จะถูกตัดเงินเดือนในวันนั้นไป
- 3) หากพนักงานคนงานคนใดมาปฏิบัติงานสม่ำเสมอไม่เคยหยุดงานจะได้รับการสนับสนุนให้ทำหน้าที่การทำงานที่ดีขึ้นด้วย และเงินเดือนมากขึ้นด้วย อันเป็นการจูงใจที่เหมาะสมที่สุด

4) ผู้บริหารเริ่มเอาใจใส่ต่อการทำงานของลูกน้องของตนทุกคนอย่างใกล้ชิด และพยายามส่งเสริมการศึกษาเทคนิคในการทำงานที่ดีของลูกน้องแต่ละคนอยู่เสมอ เพื่อนำเอาเทคนิคในการทำงานที่ดีของลูกน้องไปใช้ในการทำงานคอยแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานของลูกน้องให้ถูกต้องอยู่เสมอ และยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรคของลูกน้องบ้าง และเมื่อกองงานคนใดปฏิบัติงานดี ก็ให้กำลังใจในการทำงานด้วยการชมเชย

5) เจ้าของกิจการก็ให้พยายามหาทางตัดแปลงเครื่องจักรของตนให้เหลือจำนวนคนงานที่ต้องปฏิบัติงานน้อยลง เช่น แต่ก่อนนั้นต้องมีคนงาน 2 คนคอยเอาใบที่ออกมาจากเครื่องตีใบ ไล่เข้าไปในเครื่องร่อนใบ แต่ปัจจุบันก็เปลี่ยนให้ใบที่ออกจากเครื่องตีใบพุ่งเข้าสู่เครื่องร่อนโดยตรง ก็เป็นการช่วยลดจำนวนคนงานลงได้ นับเป็นการประหยัดได้เป็นอย่างดี

จากการที่ได้แก้ไขไปแล้วทั้งหมดนั้นนับว่าได้ผลพอสมควรทำให้สามารถช่วยลดอัตราการขาดงาน และอัตราการหมุนเวียนของคนงานลงได้บ้าง

ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป

จากการสังเกตการดำเนินงานและสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการดำเนินงาน พบว่าในการดำเนินงานด้านการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ นั้นมักจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการโรงงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นด้วย โดยจะเรียกผู้จัดการโรงงานเข้าประชุม แต่ก็มีบางแห่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วม ต้องทำตามคำสั่งของเจ้าของกิจการทุกประการ และโดยทั่วไปแล้วในด้านการวางนโยบายจะกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ ซึ่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการจะต้องทำการปรึกษารวบรวมกับหุ้นส่วนทุกคน แต่ในการกำหนดนโยบายนั้นไม่ค่อยมีหลักเกณฑ์อะไรมากนัก เป็นการพูดคุยตกลงกันว่าจะดำเนินธุรกิจอย่างไร โดยมีได้มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเด่นชัด

ทางด้านการวางแผน ธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้นจึงจะมีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะนอกจากจะทำการผลิตเองแล้วยังรับซื้อจากโรงงานเล็ก ๆ และทำการส่งออกอีกด้วย ดังนั้นในแต่ละปีธุรกิจใหญ่จะต้องวางแผนการซื้อและการจำหน่ายไว้ล่วงหน้า เช่นวางแผนที่จะรับซื้อใบมะพร้าวจากโรงงานย่อยในราคาถูก โดยอาจจะมีการหักเปอร์เซ็นต์ความขึ้นบ้าง ในการวางแผนนั้นจะอาศัยข้อมูลของปีที่ผ่านมา เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ สำหรับ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กล้มเลิกไม่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้ามักจะรอให้ปัญหาต่าง ๆ มาถึงธุรกิจก่อนแล้วจึงค่อยหาทางแก้ไข ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการแก้ปัญหาในระยะยาว ซึ่งพอจะสรุปปัญหาด้านการวางแผนได้ดังต่อไปนี้

1) ผู้วางแผนไม่ทราบข้อมูลที่ถูกต้องในอนาคต ทั้งนี้เพราะจากที่ผ่านมาได้มีการเก็บรวบรวมสถิติต่าง ๆ เป็นต้นว่าตัวเลข เช่น ในเรื่องของความผันผวน ของธุรกิจ เพราะภาวะการผลิตโดยมะพร้าวขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาด และสภาพดินฟ้าอากาศด้วย การขายที่ผ่านมามาในแต่ละปี ภาวะตลาดที่ผ่านมาจึงไม่มีการพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อนและไม่ทราบแน่ชัดว่า วัฏจักรของธุรกิจนี้เป็นอย่างไร

2) ฝ่ายจัดการให้ความสำคัญกับการวางแผนน้อยเกินไป เนื่องจากเจ้าของธุรกิจประเภทนี้โดยส่วนใหญ่ไม่ได้มีการศึกษาสูงนัก และไม่ได้รับการศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจอาศัยแต่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จึงยังมีทัศนคติในทางที่ไม่ถูกต้องกับการวางแผนโดยมีความเห็นว่าการวางแผนทำให้เสียเงินและเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ จึงมักคอยให้เหตุการณ์มาถึงเสียก่อนแล้วค่อยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3) ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือปัญหาของการไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ของธุรกิจบางแห่ง ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เช่น มีแผนการลดต้นทุนด้วยการประหยัดค่าใช้จ่ายและป้องกันการสูญหายของสิ่งของเครื่องใช้ โดยการที่เมื่อคนงานมาเบิกน้ำมันและอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องมีการลงรายละเอียดและเซ็นเบิกและเมื่อนำมาคืนก็ต้องเซ็นคืน แต่ปรากฏว่าเมื่อทุกคนไม่ปฏิบัติตามแผนก็ปล่อยปละละเลยไม่เอาจริงเอาส่งอะไรมาหนักกับการที่จะปฏิบัติหรือไม่

ด้านการจัดการ ธุรกิจการผลิตส่วนมากขาดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นแบบแผน ไม่มีการแยกหน้าที่ของพนักงานอย่างแน่ชัด ทำให้ยากแก่การควบคุม สำหรับปัญหาทางด้านการวางแผนและทางด้านการจัดการเท่าที่สังเกตก็ยังไม่มีการแก้ไข

การสรุปผลมมุติฐาน จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปผลมมุติฐานดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

1. ด้านขาดหลักการดำเนินงานที่ดีนั้นเป็นจริงตามลุ่มมุติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากขาดการวางแผนที่ดีสำหรับการแก้ปัญหาล่วงหน้า ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และโครงสร้างขององค์กรไม่มีการแบ่งแยกอย่างแน่ชัด คือมีโครงสร้างเป็นแบบไม่เป็นทางการ

2. อัตราการเข้าออกของคณงานสูง ซึ่งเป็นจริงตามลุ่มมุตฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากขาดการบริหารงานบุคคลที่ดี การรับลุ่มครคนเข้าปฏิบัติงานไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบอะไร คณงานเห็นว่าธุรกิจเป็นธุรกิจขนาดเล็กไม่มีความมั่นคง ไม่มีความก้าวหน้า ลุ่มลุ่มการไม่ตีพอคณงานขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3. ก่าลังการผลิตไม่เต็มที ซึ่งเป็นจริงตามลุ่มมุตฐานที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องจักรถูกใช้งานไม่เต็มตามก่าลังการผลิตทั้งนี้เนื่องจากปัญหาด้านขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญ ลุ่มารณูปโภค และด้านธรรมชาติทำให้อ่าลังการผลิตไม่เต็มที

4. ด้านขาดแคลนวัตถุดิบ จากการศึกษาตั้งกล่าวข้างต้นในเรื่องปัญหาการผลิต พบว่าไม่เป็นจริงตามลุ่มมุตฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากปริมาณการผลิตเส้นใยมะพร้าวในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีโรงงานเส้นใยมะพร้าวตั้งอยู่มากลุ่ม มีปริมาณเปลือกมะพร้าวใน พ.ค. 2521 ทั้งหมด 153,425,700 ผล ซึ่งลุ่มารณผลิตเส้นใยได้ประมาณ 15,342.57-46,027.71 ตัน แต่การผลิตเส้นใยมะพร้าวจากโรงงานทั้งหมดในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผลิตได้เพียงประมาณ 5,880-7,560 ตัน/ปี ลุ่มปฏิลุ่มลุ่มมุตฐาน ดังนั้นจะเห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบดูตัวเลขแล้วประกอบกับทาง โกตั้งมะพร้าวก็ไม่ได้เอาเปลือกมะพร้าวไปทำอย่างอื่นนอกจากให้ทางโรงงานผลิตเส้นใยมะพร้าว จึงเห็นว่าเปลือกมะพร้าวไม่ขาดแคลน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย