



การจัดการการผลิตของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษา
กลุ่มทอผ้าหมู่บ้านทองฝาย อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่
Production Management of One Tambon One Product: A Case Study of
a Weaving Group in Tong Fai Village, Mae Chaem District, Chiang Mai

ชัยวัฒน์ ไบไม¹

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Chaiwat Baimai¹

Faculty of Business Administration, Maejo University

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้คือ การศึกษาการจัดการการผลิตผ้าทอของกลุ่มทอผ้าบ้านทองฝาย อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผ้าทอเป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดอย่างหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ และศิลปะการถักทอแบบดั้งเดิมถือเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่าสมควรแก่การอนุรักษ์ไว้ แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รวมถึงกลุ่มทอผ้าของหมู่บ้านทองฝายต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของกลุ่มให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำชุมชนและผู้ประกอบการในพื้นที่พบว่า ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการการผลิตที่ควรแก้ไขคือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บางชนิดให้ทันสมัย และการวางผังการผลิตใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อค้นพบหลักทั้ง 2 ประเด็นสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบหนึ่งของการศึกษานี้ที่แตกต่างกับงานวิจัยก่อนหน้าคือ เครื่องจักรที่ทันสมัยในอุตสาหกรรมทอผ้า ไม่สามารถทดแทนภูมิปัญญาชาวบ้านได้อย่างสมบูรณ์ จากการวิเคราะห์การวางผังการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่ขายดี ได้แก่ กระเป๋าถือลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติพบว่า กลุ่มทอผ้าควรปรับเปลี่ยนการวางผังใหม่โดยใช้หลักจัดเวลามากที่สุดเข้าก่อน เนื่องจากการวางผังด้วยวิธีนี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด

คำสำคัญ: 1) การจัดการการผลิต 2) โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 3) ผ้าทออำเภอแม่แจ่ม

Abstract

The main objective of this research is to study production management of a weaving group in Tong Fai Village, Mae Chaem District, Chiang Mai. Hand woven cloth is one of the most well-known OTOP products in Chiang Mai, and the art of traditional weaving is valuable local wisdom that is worthwhile to be conserved. However, nowadays business environment is changing rapidly affecting most entrepreneurs including a weaving group in Tong Fai Village to adjust their business operations in line with the changing environment. Based on the in-depth interview with the community leaders as well as local entrepreneurs, the results show that the focal problems related to production management are to adjust some products making them more modernized and to adjust the product layout to be more efficient. The two main findings are in agreement with previous research. However, one issue differs from other prior studies in that advanced Industrial weaving machines cannot perfectly replace local wisdom. The analysis of production layout of a best selling product, namely, natural dye handbags with traditional methods of weaving called Jok pattern shows that the weaving group should adjust the production layout using largest time rule since this technique is the most efficient approach.

Keywords: 1) Production Management 2) One Tambon One Product 3) Mae Chaem's Weaving Products

¹ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ (Lecturer, Department of Management) Email: cbaimai@hotmail.com



บทนำ (Introduction)

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product) หรือ OTOP เป็นโครงการที่รัฐบาลได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 โดยเน้นการปฏิรูปความคิด และคุณค่าใหม่ของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเกิดการจัดตั้งโครงการ OTOP ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในแต่ละตำบลรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชนหรือสินค้าประจำตำบลที่มีความโดดเด่นตามภูมิปัญญาของชาวบ้าน ผลิตภัณฑ์ OTOP จึงเป็นการถ่ายทอดภูมิปัญญาของชาวบ้านที่แสดงถึงรากฐาน วัฒนธรรม ประเพณี ที่ดีงามและวิถีความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นๆ รัฐบาลได้สนับสนุนให้ชุมชนพัฒนาสินค้า OTOP ของตนอย่างต่อเนื่องนับแต่ช่วงก่อตั้งโครงการมาจนถึงปัจจุบัน และรายได้จากการจำหน่ายสินค้า OTOP ประจำปีงบประมาณ 2559 (ระหว่างเดือนตุลาคม 2558 - กันยายน 2559) มีมูลค่าสูงถึง 116,519,130,196.53 บาท (The Central Information Systems, Ministry of Interior, 2016)

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีสินค้าประจำท้องถิ่นที่หลากหลาย โดยเฉพาะอำเภอแม่แจ่มเป็นแหล่งผลิตผ้าทอมือที่มีชื่อเสียง ส่งขายให้กับร้านค้าใหญ่ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคเหนือตอนบน (Tiangkate, Jakthip and Intaphan, 2007, pp. 13-16) แม่อำเภอแม่แจ่มจะมีการรวมตัวกันของคนในชุมชนเพื่อจัดตั้งเป็นกลุ่มทอผ้าขึ้นหลายกลุ่ม แต่ชุมชนที่มีความโดดเด่นมากคือ กลุ่มทอผ้าหมู่บ้านท้องฝาย เนื่องจากกระบวนการผลิตผ้าทอของทางกลุ่มเกิดจากภูมิปัญญาที่ได้รับสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน และชาวบ้านยังคงรักษาวรรณกรรมและกรรมวิธีการทอผ้าทอมือพื้นเมืองโบราณไว้ได้อย่างสมบูรณ์ตราบจนปัจจุบันผ้าทอที่ผลิตได้จึงมีอัตลักษณ์เฉพาะตัวและมีคุณค่าสมควรแก่การอนุรักษ์ไว้ นอกจากนี้ กลุ่มทอผ้าบ้านท้องฝายยังมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไปด้วยการแปรรูปและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้เป็น

ของใช้ที่หลากหลาย เช่น พวงกุญแจดินจกหรือกระเป๋าถือลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติ

ภูมิปัญญานั้นอยู่กับคนและเป็นส่วนสำคัญของชีวิตที่มีพลวัตอยู่ตลอดเวลา แต่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางการผลิตของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย (Kachornkittiya, et al., 2016, pp. 98-112) ภายใต้อิทธิพลของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่ถูกกระแสทุนนิยมเข้าครอบงำ อาจทำให้ความรู้ทางวัฒนธรรมเหล่านี้สูญหายไปเพราะขาดการสืบทอดและพัฒนาให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม (Chokbandansuk, Anuloke and Thongprayoon, 2016, pp. 166-180) ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงภัยอันตรายที่กำลังคืบคลานเข้ามาต่อชุมชนหากไม่มีการปรับตัว รวมถึงเล็งเห็นโอกาสในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาดที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนำมาซึ่งการตั้งโจทย์วิจัยในการศึกษาการจัดการการผลิตผ้าทอหมู่บ้านท้องฝาย ด้วยการเก็บรวบรวมความรู้จากภูมิปัญญาของชาวบ้านอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลดังกล่าวมาศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP อื่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อไปในอนาคตด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาระบบการจัดการผลิตของกลุ่มทอผ้า หมู่บ้านท้องฝาย
- 2) เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการจัดการการผลิตผ้าทอของกลุ่มทอผ้า หมู่บ้านท้องฝาย
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดวางผังงาน (Layout) ของการผลิตผ้าทอให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Theory)

ปัจจุบันผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการจัดการการผลิต เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน



ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sirikrai, 2016, pp. 35-45) นอกจากนี้ ในปัจจุบัน พฤติกรรมผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แนวคิดทางการตลาดเพื่อผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงมีความสำคัญที่ควรพิจารณาควบคู่ประกอบกันไปกับการจัดการการผลิตด้วย การทบทวนวรรณกรรมจึงเน้นไปที่การบูรณาการแนวคิดของของศาสตร์ทั้ง 2 แขนง ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

1. การจัดการการผลิต (Production Management)

การจัดการการผลิต เป็นการจัดการ การดำเนินงานโดยรวม เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการการผลิตประกอบด้วย เนื้อหาที่ครอบคลุมในหลายมิติ แต่แนวคิดหลักสำคัญ ที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ และสามารถนำมาช่วยในการจัดการการผลิตให้มี ประสิทธิภาพคือ การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีระบบ (Ploymeka, 1980, pp. 4-9)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบมีต้นกำเนิดมาจากนักทฤษฎี องค์การและนักชีววิทยา คือ Bertalanffy (1950, pp. 134-165) ทฤษฎีระบบมีวิวัฒนาการมายาวนาน และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเพราะสามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับศาสตร์หลายแขนง รวมทั้งเป็น แนวคิดที่สามารถนำมาช่วยในการวิเคราะห์การจัดการ

การผลิต เพราะเป็นการมองภาพของการดำเนินงาน ต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมอย่างเป็นระบบ โดยทฤษฎี ได้กล่าวว่า ระบบการดำเนินงานของสิ่งใดๆ จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) (Malasitt, 2005, pp. 13-14) โดยองค์ประกอบ แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของ สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งคือ ระบบจะมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยทั้ง 3 ประการที่กล่าวมา มีความสัมพันธ์ต่อกัน ตามลำดับก่อนหลัง โดยเริ่มจากปัจจัยป้อนเข้า ส่งต่อไปยังกระบวนการและสิ้นสุดที่ผลผลิต เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จะย้อนจากผลผลิตกลับไปยังปัจจัยป้อนเข้าอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมทั้งหมดที่ดำเนินการมานั้น บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร และเป็นตัวช่วย ปรับปรุงการดำเนินงานโดยรวมให้พัฒนาไปอย่าง ต่อเนื่อง หัวใจของทฤษฎีระบบจึงไม่ได้อยู่ที่ การวิเคราะห์เฉพาะส่วน แต่จะเป็นการพิจารณา ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งหมดโดยรวม ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้น ระบบจะมีลักษณะ ที่เป็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆ ในระบบแสดงได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 องค์ประกอบหลักของระบบ

นอกจากนี้ ในแต่ละส่วนของระบบอาจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องต่อไปยังส่วนอื่นๆ (Khwanngern, 2006, pp. 30-32) จากแผนภาพ 1 สามารถวิเคราะห์ องค์ประกอบย่อยในแต่ละส่วนของระบบได้ ดังนี้

องค์ประกอบย่อยของปัจจัยป้อนเข้า

มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยป้อนเข้าสามารถมองได้ หลายมิติ ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละท่าน อย่างไรก็ตาม มุมมองหลักของปัจจัยป้อนเข้า แบ่งได้เป็น 2 มิติ ตามแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และ แนวคิดทางการจัดการ ดังนี้



ปัจจัยป้อนเข้าตามแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยการผลิต (Factors of Production) (Jittimongkhon and Jittimongkon, 2016, p. 5) จากแนวคิดดังกล่าว กระบวนการผลิตจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการผลิต ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง ที่ดินรวมถึงสภาพธรรมชาติที่อยู่ใต้ดิน บนดินและเหนือดิน

2. แรงงาน หมายถึง การทำงานทุกชนิดที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการ แรงงานนี้รวมถึงแรงงานด้านการใช้กำลังกายและกำลังความคิดของมนุษย์ อันก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

3. ทุน หมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการผลิต

4. ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ให้ความริเริ่มในนโยบายต่างๆ หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายในส่วนสำคัญในอันที่จะทำให้การผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนแนวคิดทางการจัดการ ปัจจัยป้อนเข้า หมายถึง ทรัพยากรเพื่อการจัดการ (Management Resources) (Thianthai, 2004, pp. 15-35) โดยที่ทรัพยากรเพื่อการจัดการทั้งหมดต้องนำมาวมกันเพื่ออำนวยความสะดวกวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน องค์การต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้อง มีงบประมาณเพื่อการบริหารงาน หากขาดงบประมาณการบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. วัตถุดิบ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้เป็นทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. เครื่องจักร (Machine) คือ อุปกรณ์หรือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จัดหามา เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้

เป็นไปได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า แนวคิดของปัจจัยป้อนเข้าที่เป็นองค์ประกอบย่อยทางการจัดการมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง จากช่วงแรก ที่อาศัยหลัก 4 M's ดังที่กล่าวมาข้างต้น (Santiwong, 2002, pp. 14-15) ต่อมาพัฒนาการขององค์ความรู้ด้านการจัดการก้าวหน้าไป ประกอบกับอุตสาหกรรม การผลิตและการบริการเติบโตพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ปัจจัยเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอที่จะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ระยะถัดมาจึงได้มีการเพิ่ม ปัจจัยป้อนเข้าอีก ได้แก่ การบริหารการตลาด (Marketing Management) กลายเป็นตัวแบบ 6 M's (Serirat, et al., 2002, pp. 3-15) ใน ระยะหลัง นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ แต่มีความสำคัญมากอีกตัวหนึ่ง ซึ่งได้แก่ คุณค่าของ จิตใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยแนวคิดของการจัดการ ยุคหลังเริ่มให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และได้มีการ เพิ่มปัจจัยเรื่องขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไป กลายเป็นตัวแบบ 7 M's ในช่วงถัดมา (Srisuwan, 1996, pp. 7-26) ปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ระบบการสื่อสารมีความรวดเร็ว สามารถติดต่อเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้ องค์การที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีสารสนเทศสูญเสียความสามารถทาง การแข่งขันในเชิงธุรกิจ แนวคิดในระยะต่อมาจึงได้ เพิ่มปัจจัยเรื่องข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปจน เป็นตัวแบบ 8 M's (Boondao, 2016, pp. 87-108) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการจะเปลี่ยนไปไม่สิ้นสุด ครอบคลุมที่ กระบวนการผลิตยังคงพัฒนาก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเป็นพลวัต อยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบย่อยของกระบวนการ

องค์ประกอบของกระบวนการหรือกระบวนการ แปลงสภาพ เป็นขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าที่ผ่าน เข้ามา มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ การ แปลงสภาพด้านรูปลักษณะ (Physical Transformation) โดยผ่านกระบวนการผลิตในโรงงาน การเคลื่อนย้าย สินค้าไปยังสถานที่ต่างๆ (Location) โดยการขนส่ง



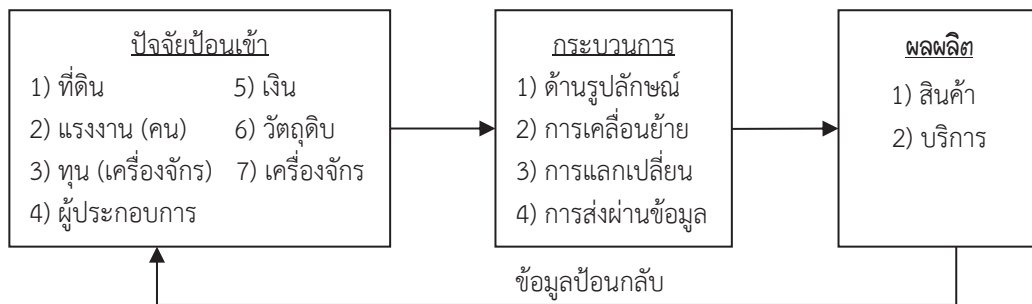
หรือการเก็บเข้าคลังสินค้า (Inventory) การแปลงสภาพด้วยการแลกเปลี่ยน (Exchange) โดยการค้าปลีกและการค้าส่ง (Retail and Wholesale) หรือการแปลงสภาพด้วยการส่งผ่านข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Transformation and Communication) (Drucker, 1993, pp. 19-34)

องค์ประกอบย่อยของผลผลิต

เนื่องจากความต้องการผู้บริโภคได้ถูกจำกัดเพียงแค่ว่าความพึงพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์ทางด้านกายภาพเท่านั้น แต่อาจรวมไปถึงความพึงพอใจทางด้านจิตวิทยา เช่น ความเชื่อมั่นต่อตราสินค้า เรื่องราวประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ผู้บริโภคได้รับหลังการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้นๆ (Chancharoen and Chanvichai, 2016, pp. 73-79) ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการจะแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ การผลิตสินค้า (Products) หรือการให้บริการ

(Services) ประเด็นหลักของการจัดการผลิตภัณฑ์ยุคใหม่นั้น ผู้ผลิตควรให้ความสำคัญกับทั้งตัวสินค้าและการให้บริการควบคู่กันไป (Kotler, 2000, pp. 427-454) โดยส่วนของตัวสินค้าจะเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพของผลผลิต กล่าวคือการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผลิติดอกมาดีเป็นไปตามแบบมีความประณีต เรียบร้อย สวยงาม นำไปใช้งานได้ดี และสะดวกเหมาะสมกับราคา ส่วนของการให้บริการเป็นการเน้นไปที่การมีจิตใจที่รักต่อการบริการลูกค้า (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988, pp. 12-40)

จากการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นพบว่า การจัดการผลิตภัณฑ์จะประกอบไปด้วยระบบหลัก (ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ผลผลิต) และองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย ซึ่งสามารถแยกแยะเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่ต้องพิจารณาได้ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ระบบและองค์ประกอบของการจัดการการผลิต

นอกจากทฤษฎีระบบแล้ว จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า ประเด็นหลักของการจัดการการผลิตคือผลิตภัณฑ์ที่ได้ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วย แนวคิดสำคัญที่ทำให้การผลิตสินค้าช่วยตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้คือการวิเคราะห์ SWOT และทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาด ดังนั้น ในการวิเคราะห์การจัดการการผลิตจึงควรศึกษาทฤษฎีดังกล่าวควบคู่ประกอบกันไปด้วย

2. การวิเคราะห์ SWOT และส่วนประสมการตลาด

2.1 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยแยกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดแข็ง

และจุดอ่อนของธุรกิจ ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรคของการดำเนินงาน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Helms and Nixon, 2010, pp. 215-251) ผลจากการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อปรับส่วนผสมการตลาดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงต่อไป

2.2 ส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) เป็นองค์ประกอบที่องค์กรสามารถควบคุมได้ความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จ



ส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสม ในภาคการผลิต ส่วนประสมทางการตลาดเน้นไปที่ 4Ps ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) การกำหนดราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) (Serirat, et al., 1998, pp. 129-318) ส่วนประกอบทั้ง 4 ตัวนี้ ทุกตัวมีความเกี่ยวพันกัน และ P แต่ละตัวมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารการตลาดแต่ละองค์กรว่าจะวางกลยุทธ์โดยให้น้ำหนักที่ P ตัวใดมากกว่ากัน (Kabbour, 2015, pp. 121-201) อย่างไรก็ตาม แนวคิดการตลาดมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มีแก่นเน้นคุณค่าจากการขายสินค้าเป็นหลัก กล่าวคือผลิตสินค้าออกมาก่อน แล้วใช้กลยุทธ์การตลาดกระตุ้นความต้องการของลูกค้าภายหลัง (Product-Oriented) เปลี่ยนไปเป็นแนวคิดในยุคใหม่ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer-Oriented) โดยมองว่าลูกค้าเป็นผู้สร้างคุณค่า (Vargo and Lusch, 2004, pp. 1-17) ดังนั้น นักการตลาดยุคใหม่ต้องศึกษาผู้บริโภคอย่างจริงจัง และต้องมุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างคุณค่ากับลูกค้า เช่น CRM เทียบเท่ากับความสำคัญในการขายหรือการพัฒนาคุณภาพของสินค้า ด้วยเหตุนี้ ส่วนประสมทางการตลาดจากเดิม 4Ps จึงพัฒนาไปเป็น 4Cs โดยตัว C ทุกตัวจะสัมพันธ์กับตัว P แต่ละตัวตามลำดับ ดังนี้ 1) ผู้บริโภค (Consumer) คือ ต้องศึกษาผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง 2) ความพอใจของลูกค้า (Cost of Consumer' Satisfaction) คือ การตั้งราคาควรเริ่มต้นจากความพอใจของผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม 3) ความสะดวกสบาย (Convenience) คือ การตอบสนองความสะดวกที่ผู้บริโภคจะได้รับมากกว่าการมุ่งเน้นเรื่องหาช่องทางขาย และ 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับสินค้าต่อผู้บริโภคอย่างชัดเจน

3. การวางผังการผลิต (Production Layout)

การวางผังการผลิตเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการการผลิต ซึ่งเป็นกระบวนการจัดสถานที่ การปฏิบัติงานและเครื่องจักรต่างๆ เพื่อให้ปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการผลิตตามลำดับด้วยความสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้การวางผังที่ดีจะช่วยให้

ระยะเวลาเคลื่อนที่ของงานในกระบวนการผลิตสั้นลง การควบคุมงานเป็นไปได้ง่ายและช่วยลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นด้วย การวางผังแบ่งได้หลายชนิด เช่น การวางผังตามชนิดผลิตภัณฑ์ (Product Layout) การวางผังตามกระบวนการผลิต (Process Layout) หรือการวางผังแบบอยู่กับที่ (Fixed Location Layout) ซึ่งการตัดสินใจเลือกการวางผังจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกระบวนการผลิตสินค้าแบบต่างๆ (Sarungkarasiri, 2002, pp. 317-345) อย่างไรก็ตาม การผลิตผ้าทอเป็นการผลิตสินค้าที่มีขั้นตอนการผลิตที่ต่อเนื่องตามการไหลของงาน (Flow Line) อีกทั้งยังเป็นกระบวนการผลิตที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีขั้นตอนการผลิตที่แน่นอน ซึ่งลักษณะการผลิตเช่นนี้เหมาะสมกับการนำหลักการวางผังตามผลิตภัณฑ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Laosiritaworn, 2009, pp. 143-161)

การวางผังตามชนิดผลิตภัณฑ์จะมีวิธีการคำนวณโดยใช้เทคนิคของการจัดการผลิตให้สมดุล (Line Balancing) เข้ามาช่วยในการวางผัง หลักการคือ ในทางปฏิบัติอัตราการทำงานของแต่ละงานย่อยโดยใช้เวลาต่างกัน ส่งผลให้ความเร็วในการปฏิบัติงานต่างกัน หากสถานีทำงานหนึ่งเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลให้สถานีถัดไปเกิดความล่าช้าต่อเนื่องกันไปด้วย การแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถทำได้โดยการปรับการผลิตให้เกิดความสมดุลเพื่อลดเวลาสูญเสียของแต่ละสถานีทำงาน (Work Stations) เมื่อเกิดความสมดุลจะทำให้ทุกสถานีใช้เวลาทำงานด้วยเวลาที่ใกล้เคียงกัน การปรับสมดุลทำได้โดยการรวมกลุ่มงานย่อย (Work Elements) เข้าด้วยกันเป็นสถานีทำงานเดียวกัน ซึ่งการรวมกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธี เช่น จัดกลุ่มงานที่ใช้เวลามากที่สุดก่อนจัดกลุ่มงานที่มีงานตามมามากที่สุดก่อน (สายการผลิตยาวสุดก่อน) หรือจัดกลุ่มตามน้ำหนักงาน อย่างไรก็ตาม การจัดกลุ่มงานที่เหมาะสมจะต้องคำนวณหาค่าต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. รอบเวลาการผลิต (Cycle Time) หมายถึง ระยะเวลาที่นานที่สุดที่สถานีงานแต่ละสถานีต้องทำงานย่อยให้เสร็จเพื่อส่งต่อไปยังสถานีถัดไป โดยที่



$$\text{รอบเวลาการผลิต} = \frac{\text{เวลาที่ใช้ในการผลิตต่อวัน}}{\text{ปริมาณงานที่ต้องการต่อวัน}}$$

2. จำนวนสถานีทำงาน หมายถึง สถานีทั้งหมดที่มีในสายการผลิตหลังจากปรับการผลิตให้เกิดความสมดุลแล้ว โดยที่

$$\text{จำนวนสถานีทำงาน} = \frac{\text{เวลารวมที่ใช้ในการผลิต}}{\text{รอบเวลาการผลิต}}$$

3. ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึง ประสิทธิภาพของสายการผลิตหลังจากปรับการผลิตให้เกิดความสมดุลแล้ว โดยที่

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลรวมของเวลาที่ใช้}}{\text{จำนวนสถานี} \times \text{รอบเวลาการผลิต}}$$

วิธีดำเนินการ (Methods)

เนื่องจากงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่น การศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถย้อนรอยสืบสาวหรือสกัดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลออกมาได้ (Nathalang, et al., 2003, p. 4) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นตัวเลขที่ใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสายการผลิตด้วย งานวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) (Cresswell, 2013, pp. 215-240) ด้วยการบูรณาการรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน โดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการลงพื้นที่ (Site Visit) จากผู้วิจัยโดยตรง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยเน้นไปที่บุคคลที่จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้ดีที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้นำชุมชนจำนวน 2 คน 2) เจ้าของธุรกิจผู้ประกอบการทอผ้าจำนวน 5 คน และ 3) ช่างทอผ้าที่มีประสบการณ์จำนวน 5 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยการลงพื้นที่เพื่อการ

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการเก็บข้อมูลคือ แบบคำถามประเด็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดที่มีโครงสร้างคำถามที่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยคำถามที่ใช้ได้ผ่านการตรวจสอบแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน ก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์จริง ระหว่างการสัมภาษณ์มีการจดข้อมูลและบันทึกเสียงสนทนา สุดท้ายทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ก่อนนำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลด้วยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

ผลการศึกษา (Results)

จากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและกลุ่มชาวบ้านในหมู่บ้านทองฝายพบว่า แต่เดิมชาวบ้านแต่ละหลังคาเรือนต่างแยกกันทอผ้าตามบ้านของตนเอง อาจมีการรวมกลุ่มกันบ้างของสมาชิกเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อการผลิตผ้าทอมือใช้สวมใส่กันภายในชุมชน ต่อมาเมื่อการผลิตมีมากเกินความต้องการ ชาวบ้านจึงเริ่มนำผ้าฝ้ายที่ทอเก็บไว้หรือที่ทอได้มารวมกลุ่มเพื่อนำไปจำหน่าย ในระยะแรกชาวบ้านมีการรวมกลุ่มกันเพื่อจัดงานผ้าตีนจกเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยการสนับสนุนของนายไพโรจน์ แสงภู่วงษ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอแม่แจ่มในขณะนั้น นายไพโรจน์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ภูมิปัญญาชาวบ้านและการเผยแพร่ภูมิปัญญานี้ไปยังคนรุ่นต่อไป จึงได้สนับสนุนให้เริ่มจัดงาน “มหกรรมผ้าขึ้นตีนจก” ขึ้นและงานแสดงสินค้าของชุมชนนี้ได้ดำเนินการจัดมาต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน งานมหกรรมผ้าขึ้นตีนที่จัดขึ้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง เพราะหลังจากมีการจัดงานขึ้นนับแต่ครั้งแรก ผ้าจกของบ้านทองฝายและผ้าจกแม่แจ่มก็เริ่มเป็นที่รับรู้ของผู้คนในพื้นที่ใกล้เคียงและนักท่องเที่ยวต่างพื้นที่การรวมกลุ่มของชาวบ้านมีขนาดใหญ่ขึ้นเมื่อเริ่มมีการสนับสนุนอย่างจริงจังจากทางภาครัฐ ดังที่ผู้นำชุมชนของหมู่บ้านทองฝายได้กล่าวไว้ว่า

“ธุรกิจการทอผ้าในหมู่บ้านของเราเติบโตอย่างมากในยุคที่นายไพโรจน์ แสงภู่วงษ์ เป็นนายอำเภอต่อเนื่องไปถึงช่วงที่มีงบสนับสนุนมาจากทาง JBIC ”



ในช่วงปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลได้เริ่มให้การสนับสนุนโครงการ OTOP อย่างจริงจัง โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้รับบช่วยเหลือจากประเทศญี่ปุ่นผ่านสถาบันการเงินของญี่ปุ่นคือธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (Japan Bank for International Cooperation) หรือที่มักเรียกชื่อย่อว่า JBIC โดยทาง JBIC จะให้เงินช่วยเหลือเพื่อพัฒนาโครงการ OTOP ในพื้นที่ที่ทางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้สำรวจแล้วว่ามีความพร้อมและมีศักยภาพในการบริหารจัดการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสนับสนุนจาก JBIC ช่วยส่งเสริมให้ชาวบ้านได้รับโอกาสที่จะพัฒนาสินค้าของตนและมีสถานที่จำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น ด้วยความร่วมมือของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและ JBIC จึงมีงบประมาณแจกจ่ายไปยังหมู่บ้านต่างๆ ประมาณ 3 ล้านบาทต่อหมู่บ้าน เพื่อสร้างอาคารจัดจำหน่ายสินค้าในพื้นที่แต่ละชุมชน นอกจากอาคารสถานที่ดังกล่าวจะใช้เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าโดยตรงแล้วยังสามารถใช้พื้นที่เพื่อเป็นที่สาธิตการผลิตสินค้าหรือเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตสินค้า และใช้เป็นแหล่งประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของพื้นที่นั้นๆ หลังจากสร้างอาคารจัดจำหน่ายสินค้าเสร็จสมบูรณ์ชุมชนบ้านท้องผายก็ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลืออีก ชาวบ้านจึงรวมตัวช่วยเหลือกันโดยบริหารจัดการศูนย์นี้กันเองตามความเหมาะสมในระยะต่อมา

การวิเคราะห์การดำเนินการผลิต

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ระบบของการดำเนินการผลิตมี 3 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นที่ปัจจัยป้อนเข้า ผ่านไปยังกระบวนการและส่งออกมาเป็นผลผลิต กระบวนการดังกล่าวจะวนซ้ำโดยมีข้อมูลป้อนกลับเป็นตัวย้อนไปที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยป้อนเข้า

องค์ประกอบด้านวัตถุดิบ

จากการสำรวจและสอบถามชาวบ้านในชุมชนพบว่า วัตถุดิบป้อนเข้าเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบที่ทำมาจากธรรมชาติ เช่น เส้นใยธรรมชาติ เปลือกไม้ ใบไม้และดอกไม้ชนิดต่างๆ ส่วนวัตถุดิบอื่นที่ใช้เป็นปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ สีย้อมที่สกัดจากธรรมชาติและสีเคมี ฟืนและภาชนะ

ในการต้มผ้า ดังที่เจ้าของกิจการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“แต่เดิมเราจะใช้วัตถุดิบเฉพาะที่หาได้ภายในพื้นที่ แรงงานก็ใช้คนภายในชุมชนเป็นหลัก เราทำกันมาแบบนี้ตั้งแต่รุ่นพ่อรุ่นแม่แล้ว แต่ในปัจจุบันวัตถุดิบต่างๆ ที่นำมาผลิตผ้าทอมี่ทั้งที่ทำจากธรรมชาติและทำจากสารสังเคราะห์”

ทุกวันนี้ผ้าทอในชุมชนโดยส่วนใหญ่ทำจากฝ้าย โดยมีการเพาะปลูกและปั่นเป็นเส้นใยเพื่อใช้กันเองในหมู่บ้าน แต่ระยะหลังเนื่องจากการทอเพื่อขายแก่นักท่องเที่ยวซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ชาวบ้านจึงจำเป็นต้องใช้เส้นใยปริมาณมาก แต่เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกของชาวบ้านมีอย่างจำกัดทำให้การผลิตเส้นใยฝ้ายไม่เพียงพอ ช่วงหลังจึงมีการซื้อเส้นใยจากภายนอกชุมชนเข้ามาเสริมกับวัตถุดิบภายในท้องถิ่น ทำให้ในปัจจุบันผ้าทอรวมถึงผ้าตีนจกที่ชาวบ้านผลิตขึ้นหนึ่งจะผลิตจากส่วนผสมระหว่างฝ้ายธรรมชาติที่ผลิตได้ในพื้นที่และฝ้ายประยุกต์ (ฝ้ายประดิษฐ์) ที่ซื้อมาจากโรงงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ข้อดีของฝ้ายจากโรงงานคือ เนื้อฝ้ายมีความทนทานมากกว่าฝ้ายจากธรรมชาติ แม้จะมีการซื้อเส้นใยจากภายนอกชุมชนเข้ามาทอในท้องถิ่น แต่เส้นใยฝ้ายที่ปลูกในพื้นที่ชุมชนถือว่าเป็นเส้นใยที่มีคุณภาพดีและเหมาะสมในการถักทอกว่าใยประดิษฐ์มาก

องค์ประกอบด้านแรงงานและผู้ประกอบการ

ปัจจุบันทางกลุ่มชาวบ้านยังคงมีผู้ดำเนินการผลิตผ้าทออย่างกว้างขวาง จำนวนผู้ประกอบการทอผ้าในบ้านท้องผายกระจายตัวอยู่ทั่วไปในหมู่บ้าน แต่ช่างทอผ้าในปัจจุบันมีจำนวนลดลง ช่างทอของหมู่บ้านท้องผายมีกลุ่มหลักอยู่เพียง 1 กลุ่ม แต่มีกลุ่มย่อยๆ กระจายตัวอยู่ตามร้านค้าในท้องที่ประมาณ 10 กว่าร้านค้า โดยปกติแต่ละร้านค้าจะมีช่างทอประจำของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกในกลุ่มทอผ้าซึ่งจัดตั้งมาแต่สมัยที่ได้รับการสนับสนุนจาก JBIC ช่างทอส่วนใหญ่ไม่มีเงินเดือนประจำแต่จะมีรายได้มากน้อยตามจำนวนสินค้าที่ขายได้ เนื่องจากผ้าทอของชุมชนได้รับความนิยมมากในช่วงหลัง โดยเฉพาะในฤดูการท่องเที่ยวหรือเทศกาลผ้าประจำปีของอำเภอแม่แจ่ม ผ้าที่ผลิตได้จึงไม่พอกับความต้องการของลูกค้า และเกิดการแย่งช่างทอ



ไปขอให้ร้านค้าย่อยในพื้นที่ข้าง ตามคำกล่าวของช่างทอผ้า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ที่กล่าวว่า

“ปกติทางร้านของเราจะต้องมีช่างทอประจำหลายสิบคน แต่บางครั้งช่างทอบางคนก็จะขอตัวแยกไปทอให้ร้านค้าย่อยอื่น ทำให้ปัจจุบันเหลือช่างทอที่ร้านเพียง 4 - 5 คน”

การแย่งช่างทอเพื่อไปผลิตตามร้านค้าย่อยต่างๆ ทำให้ผู้ผลิตในกลุ่มชาวบ้านไม่พอใจอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม เจ้าของกิจการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวเสริมว่า

“เมื่อใดก็ตามที่ช่างทอร้านใดร้านหนึ่งมีไม่พอที่จะผลิตสินค้า ก็จะมีช่างทอจากร้านอื่นมาช่วยกันเสมอ ยังไม่เคยมีการขาดแคลนถึงขั้นที่ทำให้การผลิตต้องหยุดชะงักเลยตั้งแต่เปิดร้านค้ามา”

เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เป็นช่างทอ ตลอดจนการเห็นความสำคัญของการสืบทอดความรู้ด้านการทอให้กับคนรุ่นใหม่ที่สนใจการทอผ้า เพื่อการพึ่งพาตนเอง เพื่อใช้สอยภายในครอบครัวหรือเพื่อการเป็นผู้ประกอบการ ผู้นำชุมชนและประธานของกลุ่มทอผ้าจึงเสนอแนวคิดในการสนับสนุนให้มีการสอนความรู้เรื่องการทอผ้าจากแม่แจ่มอย่างจริงจัง โดยจัดให้มีการเรียนการสอน “หลักการทอผ้า” ในโรงเรียนบ้านทัพ และเปิดสอนวิชา “ห้องเรียนทอผ้า” โดยนางวลัย จักรทิพย์ และนางบุษบา อินตะพันธ์ ที่โรงเรียนบ้านป่าแดดในปัจจุบัน

2. กระบวนการผลิต

หลังจากขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบต่างๆพร้อมแล้ว ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการทอผ้าของกลุ่มชาวบ้านคือ การแจกจ่ายงาน โดยจะแบ่งแยกแรงงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคน ดังที่ช่างทอผ้า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 เล่าให้ฟังว่า

“ช่างทอแต่ละคนจะรับผิดชอบการทอเฉพาะส่วนที่ตนถนัด โดยกระจายการผลิตในแต่ละส่วนตามบ้านเรือนของแต่ละคน หรือตามพื้นที่ว่างที่พอจะหาได้”

ผ้าทอที่ผลิตจากกลุ่มชาวบ้านสามารถแบ่งแยกได้ตามความซับซ้อนของกระบวนการทอ ตั้งแต่ผ้าผืน ที่ใช้เทคนิคการทอขั้นพื้นฐาน ผ้าหลบ ผ้าเซ็ดหรือผ้าพาด ที่ใช้เทคนิคการจกให้มีลวดลายแต่เป็นลายไม่ซับซ้อน ไปจนถึง ผ้าขึ้นตีนจก ที่ใช้เทคนิค

การทอขั้นสูง โดยใช้ขนเม่นหรือเหล็กเจียปลายแบบพิเศษถักทอเส้นใยให้เป็นลวดลายตามต้องการ ช่างทอส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า อุปกรณ์ที่ใช้ในการถักทอลวดลายที่ทำจากวัสดุธรรมชาติ เช่น ขนเม่น จะใช้จกได้ดีและราคาถูกกว่าเหล็กเจียปลายมาก นอกจากนี้ ผ้าจกยังมีความพิเศษคือ กระบวนการถักทอแตกต่างจากผ้าทอชนิดอื่นๆ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ซึ่งยึดอาชีพการเป็นช่างทอผ้ามายาวนาน จนได้รับรางวัลผู้มีผลงานดีเด่นทางด้านวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่ สาขาทัศนศิลป์ (การทอผ้า) ในปี พ.ศ. 2538 ได้กล่าวว่า

“ผ้าขึ้นตีนจกเป็นงานทอที่มีความยากและซับซ้อนที่สุด เนื่องจากลักษณะพิเศษของผ้าขึ้นตีนจกของบ้านท้องผายแตกต่างจากผ้าจกทั่วไปคือ เป็นการจกจากด้านหลังของลาย โดยคว่ำลายด้านหลังลงกับกึ่งทอผ้า ซึ่งจะทำได้สามารถผูกเงื่อนผ้ายืดสะดวกแน่นหนาและมีความละเอียดปราณีตกว่า”

ด้วยเหตุนี้ กระบวนการผลิตผ้าขึ้นตีนจกจึงใช้เวลาานและมีต้นทุนในการผลิตสูง ช่างทอผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นปราชญ์ชาวบ้านในอำเภอแม่แจ่มยังกล่าวต่ออีกด้วยว่า

“ผ้าขึ้นตีนจกมีราคาสูงกว่าแต่เดิมมาก จากเมื่อก่อนราคาเพียง 2 - 3 พันบาทต่อชิ้น ปัจจุบันราคาเพิ่มขึ้นไปถึง 8 - 9 พันบาทแล้ว”

เนื่องจากราคาที่สูงขึ้นกว่าแต่เดิมมาก ทุกวันนี้ชาวบ้านในชุมชนจึงนิยมใส่ผ้าขึ้นตีนจกเฉพาะในโอกาสพิเศษ เช่น เทศกาลงานบุญสำคัญ งานปอยหลวงหรือใช้นุ่งให้กับผู้ที่เสียชีวิตแล้วในการประกอบพิธีศพเท่านั้น

นอกจากเทคนิคการจกแล้ว เทคนิคอื่น ๆ ที่ชาวบ้านใช้ในงานทอผ้าได้แก่ การมัดย้อมหรือการคาดผ้าย วิธีการนี้นิยมใช้กับผ้าขึ้นแบบต่างๆ เช่น ขึ้นลัวะ ขึ้นยาง (ปกากะญอ) และเทคนิคการย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งนิยมใช้กับผ้าขึ้นตีนจก ผ้าขึ้นตีนดำหรือผ้าขึ้นตีนแดง นอกจากเทคนิคการถักทอในลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ชาวบ้านยังมีวิธีการที่ช่วยทำให้สีย้อมผ้าติดแน่นกับเนื้อผ้าด้วยวิธีการแบบต่างๆ เช่น การนำสีย้อมผ้าไปหมักโคลน หรือการใช้น้ำค้าง (น้ำขี้เถ้าจากไม้บางชนิด) แทนน้ำประปาหรือน้ำบาดาล เป็นต้น



3. ผลผลิต

ผ้าตีนจกเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความประณีตละเอียดอ่อน การถักทอที่มีส่วนผสมของฝ้ายธรรมชาติทำให้ได้เนื้อผ้าที่หนานุ่ม มีลวดลายที่สวยงาม ทั้งลวดลายดั้งเดิมและลวดลายประยุกต์ สีน้าที่ทางกลุ่มชาวบ้านผลิตออกมาจึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เนื่องจากตำแหน่งทางการตลาดจัดเป็นผลิตภัณฑ์ระดับบน กลยุทธ์การกำหนดราคาผ้าทอจึงได้มีการกำหนดราคาสูงกว่าผ้าทอโดยทั่วไป กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจึงเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีฐานะระดับปานกลางถึงระดับสูง

ด้านการส่งเสริมการขาย กลุ่มชาวบ้านมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์กิจกรรมของทางกลุ่มบนเว็บไซต์ที่จัดทำขึ้นภายใต้โครงการ OTOP เพื่อเป็นช่องทางในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังผู้บริโภคที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มชาวบ้านยังมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปตามงานแสดงสินค้าต่างๆ ที่ทางภาครัฐและเอกชนจัดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์การดำเนินงานดังกล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานของกลุ่มชุมชนทอผ้าบ้านท้องผาย สรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

จุดแข็ง

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มชาวบ้านมีลวดลายที่สวยงาม เนื้อผ้าฝ้ายหนาแน่นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่น ชาวบ้านมีการพัฒนาการออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ จุดแข็งที่สำคัญประการหนึ่งของผ้าทอแม่แจ่มคือวัตถุดิบที่ใช้ส่วนใหญ่มาจากธรรมชาติ เส้นใยฝ้ายธรรมชาติและสีย้อมจากธรรมชาติมีข้อดีคือ ไม่ทำให้เกิดการระคายเคืองต่อผิวหนังของผู้สวมใส่ อีกทั้งกระบวนการผลิตไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพราะใช้พื้ในการต้มสีน้ำเพื่อย้อมสี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับกระแสธรรมชาตินิยมที่ผู้คนให้ความสนใจสินค้าที่ไม่ใช้สารเคมีมากขึ้นในยุคปัจจุบัน

ด้านการรวมกลุ่ม ชาวบ้านในชุมชนมีการส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม โดยมีการเพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่เข้ามาในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการติดต่อสร้างเครือข่ายกับกลุ่มชาวบ้านทั้งภายในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดอื่นๆ ด้วยจากความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

การผลิต ผสมผสานกับการส่งเสริมจากภาครัฐในการสร้างผ้าทอฝ้ายเป็นสินค้าและสัญลักษณ์ของจังหวัดเชียงใหม่ ส่งผลให้กลุ่มทอผ้าบ้านท้องผายเป็นผู้ผลิตที่มีบทบาทมากแห่งหนึ่งในอำเภอแม่แจ่มความสำเร็จของกลุ่มทอผ้าบ้านท้องผายส่วนหนึ่งมาจากการที่หัวหน้าชุมชนได้แสดงควมมีภาวะผู้นำในการริเริ่มการสอนวิชาการทำผ้าทอในโรงเรียนต่างๆ ในชุมชน และสนับสนุนให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการ

จุดอ่อน

ถึงแม้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอของชาวบ้านในชุมชนบ้านท้องผายจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงและได้รับความนิยมในท้องตลาด แต่สิ่งที่ยังถือเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงคือ ควรมีการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เนื่องจากนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากที่มายังอำเภอแม่แจ่ม เป็นกลุ่มวัยรุ่นที่กำลังศึกษาอยู่ หรือเป็นกลุ่มคนหนุ่มสาวที่เริ่มทำงานได้ไม่นาน กลุ่มคนเหล่านี้อาจไม่สนใจสินค้า เช่น เสื้อผ้าพื้นเมืองหรือผ้าชิ้นตีนจกที่วางขายอยู่ทั่วไปในปัจจุบัน เพราะมีราคาสูงและเหมาะกับผู้สูงวัยมากกว่า สินค้าของชุมชนจึงอาจเพิ่มความหลากหลายโดยผลิตเป็นเครื่องนุ่งห่มรูปแบบอื่นที่แตกต่างจากเดิมแต่ยังคงเอกลักษณ์ของความดั้งเดิมอยู่ หรืออาจนำลายจกที่ได้จดทะเบียนทางปัญญาแล้วมาประยุกต์ทำเป็นของใช้หรือของที่ระลึกต่างๆ เช่น กระเป๋าถือลายจก พวงกุญแจตีนจก หรือกล่องใส่กระดาษทิชชูตีนจก เป็นต้น ซึ่งสินค้าดังกล่าวมานี้จะสามารถขายได้ในราคาที่ไม่แพงและตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันมากขึ้น

ปัญหาที่ถือเป็นจุดอ่อนอีกประการหนึ่งคือการปรับปรุงส่วนผสมทางการตลาดบางตัวให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่ปัจจุบันจำกัดอยู่เฉพาะที่หน้าร้าน ศูนย์แสดงสินค้า OTOP และงานแสดงสินค้าประจำปีเท่านั้น นอกจากนี้ การพัฒนาด้านบรรจุหีบห่อและการสร้างตราสินค้าก็เป็นอีกจุดหนึ่งที่กลุ่มชาวบ้านยังไม่ได้ให้ความสำคัญมากเท่าที่ควร

สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากในยุคปัจจุบันคือการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ ทุกวันนี้สิ่งทอได้ก้าวล้ำไปไกลเกินกว่าวัตถุดิบประสงค์เพียงเพื่อการนุ่งห่มหรือเพื่อความ



สวยงาม ดังนั้น จึงอาจนำนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ อาทิ เทคโนโลยีผ้าที่มี ผิวหยาบในระดับนาโน ผ้าพอกอากาศ ผ้าซ่อนโลหะ หรือผ้าทอสามมิติ มาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ผ้าทอ พื้นเมืองที่มีลักษณะเฉพาะตัว ถึงแม้ว่านวัตกรรมเหล่านี้ จะมีต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นในการดำเนินงาน แต่ปัจจุบัน ทางภาครัฐได้มีงบช่วยเหลือและการสนับสนุน ด้านต่างๆ สำหรับสินค้าที่ใช้นวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น

ปัญหาสุดท้ายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในด้าน กระบวนการผลิต เนื่องจากลักษณะงานในส่วนต่างๆ จะกระจายตัวไปตามสถานที่ต่างๆ ตามความสะดวก ของชาวบ้าน ในกรณีที่งานส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้อง จะทำให้กระทบต่อกระบวนการผลิตทั้งระบบ ดังนั้น แนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้คือ การนำแนวคิดด้านการวางแผนการผลิตมาประยุกต์ใช้ กับกระบวนการผลิตผ้าทอตีนจก การผลิตผ้าตีนจก แบบดั้งเดิมเป็นการทอด้วยมือ กระบวนการผลิต จึงเปลี่ยนแปลงได้ลำบากเนื่องจากเป็นงานฝีมือ ซึ่งผ้าทอผืนหนึ่งจะใช้เวลาผลิตประมาณ 1 - 2 เดือน หรือหากเป็นผ้าตีนจกแบบประยุกต์ก็จะใช้เวลา ประมาณ 1 - 2 อาทิตย์ อย่างไรก็ตาม สินค้าที่สามารถ เปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตได้คือ สินค้าที่เกิดจากการนำ ลายตีนจกมาประยุกต์ทำเป็นของใช้หรือของที่ระลึก ต่างๆ เช่น กระเป๋าถือลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูง และเริ่มได้รับความ

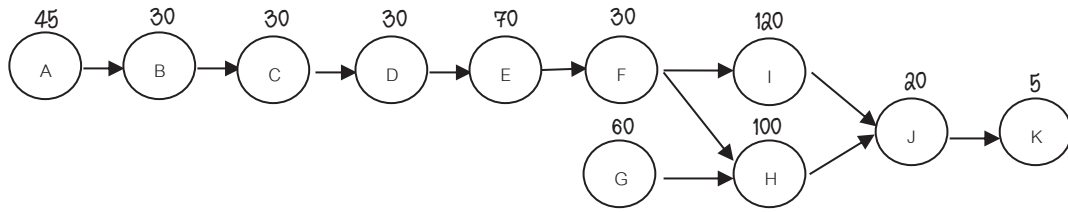
นิยมจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีอายุไม่มาก อีกทั้ง ผลิตภัณฑ์นี้มีกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนและ ยังสามารถผลิตได้ที่ละมากๆ จึงเหมาะสมที่จะนำมา ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เป็นเชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยนำหลักการวางแผนการผลิตมาช่วยเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของสายการผลิต

ข้อมูลจากการลงพื้นที่พบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ผลิต กระเป๋าถือลายจกส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านที่อาศัยอยู่ใน บริเวณหมู่บ้านท้องผายหรือพื้นที่ใกล้เคียง ชาวบ้าน จะเริ่มทำงานตั้งแต่ 7.00 น. - 18.00 น. โดยพัก ทานข้าวกลางวันช่วงเที่ยงถึงบ่ายโมง โดยรวมจึงใช้ เวลาทำงาน 10 ชั่วโมงต่อวัน ส่วนยอดขายสินค้าที่ วางจำหน่ายหน้าร้าน รวมถึงขายส่งให้กับร้านค้า บริเวณใกล้เคียง และในตัวเมืองเชียงใหม่ในแต่ละเดือน มีประมาณ 120 ชิ้นต่อเดือน หรือ 4 ชิ้นต่อวัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มชาวบ้าน และ การจดบันทึกข้อมูลในกระบวนการผลิตกระเป๋าถือลาย จกทอมือย้อมสีธรรมชาติ พบว่า การผลิตกระเป๋าถือลาย จกทอมือย้อมสีธรรมชาติประกอบด้วยงานย่อย ที่ต้องทำทั้งหมด 9 งาน และงานย่อยแต่ละงาน ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 1 และข้อมูลที่ได้จากตาราง 1 สามารถนำมาสร้าง ความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละงานย่อย ได้เป็น แผนภาพลำดับการผลิต (Precedence Diagram) ดังภาพ 3

ตาราง 1 งานย่อยที่ใช้ในการผลิตกระเป๋าถือลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติ

งานย่อย	คำบรรยายลักษณะงาน	เวลา (นาที)
A	นำปุ๋ยฝ้ายมาอัดเพื่อแยกเมล็ดออก	45
B	นำปุ๋ยฝ้ายมาตีให้ฟูด้วยการยิงด้วยกง	30
C	นำปุ๋ยฝ้ายมาหมุนเป็นแท่งกลมด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า “เผียน”	30
D	นำฝ้ายมาปั่นเป็นเส้นใยฝ้าย	30
E	นำเส้นใยฝ้ายที่ได้มาย้อมสีธรรมชาติตามที่ต้องการ	70
F	นำเส้นใยฝ้ายมากรอ	30
G	นำเส้นด้ายย้อม (เส้นใยสังเคราะห์) มาเรียงเส้น แล้วขึ้นหูกต่อจากเส้นย้อมในตะกอก	60
H	ทำการทอเนื้อผ้า	100
I	ทอลายจกตามแบบที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพชน	120
J	นำเนื้อผ้าและผ้าลายจกมาเย็บรวมเป็นผลิตภัณฑ์	20
K	เย็บหูหิ้วเข้ากับชิ้นงาน	5



ภาพ 3 แผนภาพลำดับการผลิตกระเป๋าลือลายจกหอมมีย้อมสีธรรมชาติ

จากข้อมูลดังกล่าวจึงสามารถทำการคำนวณ
หารอบเวลาการผลิตและจำนวนสถานีทำงานได้ ดังนี้

$$= \frac{540 \text{ (นาที)}}{150 \text{ (นาที/ชิ้น)}} \\ = 3.60 \text{ หรือ } 4 \text{ สถานี}$$

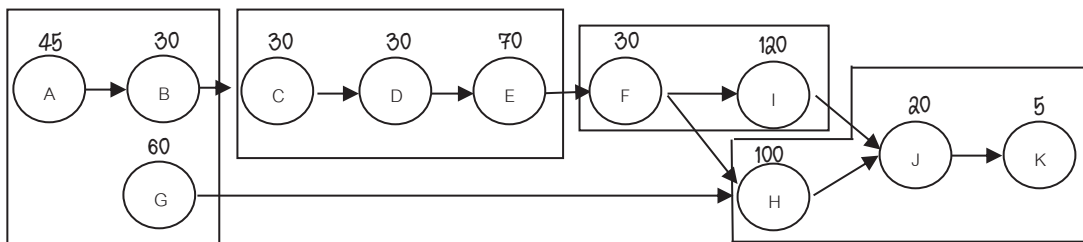
1. รอบเวลาการผลิต

$$= \frac{\text{เวลาที่ใช้ในการผลิตต่อวัน}}{\text{ปริมาณชิ้นงานที่ต้องการต่อวัน}} \\ = \frac{10 \text{ (ชั่วโมง/วัน)} \times 60 \text{ (นาที/ชั่วโมง)}}{4 \text{ (ชิ้น/วัน)}} \\ = 150 \text{ (นาที/ชิ้น)}$$

2. จำนวนสถานีทำงาน

$$= \frac{\text{เวลารวมที่ใช้ในการผลิต}}{\text{รอบเวลาการผลิต}}$$

เมื่อได้รอบเวลาการผลิตและจำนวนสถานีแล้ว
จึงสามารถจัดให้เกิดความสมดุลในสายการผลิตใหม่
โดยต้องทำการทดสอบหลายๆ รูปแบบและพิจารณา
ทางเลือกที่ดีที่สุด (Jundaeng, 2006, pp. 146-170)
ขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้ใช้การเปรียบเทียบ
หลักเกณฑ์การวางผังการผลิตใหม่ให้เกิดความสมดุล
ที่นิยมมาก 2 แบบคือ 1) การจัดเวลามากที่สุดก่อน
และ 2) การจัดงานตามมามากที่สุดก่อน (Heizer,
Render and Munson, 2016, pp. 329-366)
รายละเอียด ของการวางผังโดยใช้หลักเวลามากที่สุด
ก่อน แสดงได้ดังภาพ 4



	สถานีที่ 1	สถานีที่ 2	สถานีที่ 3	สถานีที่ 4
เวลาที่ใช้	135	130	150	125
เวลาสูญเสีย	5	10	0	15

ภาพ 4 การปรับการผลิตใหม่ให้เกิดความสมดุล (จัดเวลามากที่สุดก่อน)

หลังจากปรับการผลิตให้เกิดความสมดุล
ตามภาพ 3 แล้ว จึงสามารถคำนวณหาประสิทธิภาพ
การผลิตของผังการผลิตใหม่ได้ ดังนี้

$$3. \text{ ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลรวมของเวลาที่ใช้}}{\text{จำนวนสถานี} \times \text{รอบเวลาการผลิต}} \\ = \frac{540 \text{ (นาที)}}{4 \text{ (สถานี)} \times 150 \text{ (นาที/ชิ้น)}} \\ = 0.90 \text{ หรือ } 90\%$$



จากการคำนวณพบว่า การวางผังโดยใช้หลักจัดเวลามากที่สุดเข้าก่อน (ภาพ 4) จะเกิดสถานีงานทั้งหมด 4 สถานี และมีประสิทธิภาพการผลิตเท่ากับ 0.90 หรือ 90% อย่างไรก็ตาม ด้วยการคำนวณในลักษณะเดียวกัน หากปรับการวางผังการผลิตโดยใช้หลักงานตามมามากที่สุดก่อน จะเกิดสถานีงานทั้งหมด 6 สถานี และมีประสิทธิภาพการผลิตเท่ากับ 0.60 หรือ 60% เมื่อเปรียบเทียบการวางผังทั้ง 2 แบบ จะพบว่า การจัดแบบแรกมีประสิทธิภาพสูงกว่าถึง 0.30 หรือ 30%

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

การศึกษาเน้นไปที่การจัดการการผลิตผ้าทอของชาวบ้านในชุมชนบ้านท้องผาย โดยใช้ทฤษฎีระบบเป็นตัวหลักในการพิจารณา ผลการศึกษาพบว่าผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่ผลิตได้จากกลุ่มชาวบ้านเน้นปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงานและผู้ประกอบการเป็นหลัก โดยที่กลุ่มชาวบ้านยังมิได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคการจัดการการผลิตสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับภูมิปัญญาแบบดั้งเดิมมากนัก ส่วนกระบวนการผลิต กลุ่มชาวบ้านอาศัยเทคนิคการทอที่ประณีตและมีความโดดเด่นเฉพาะตัวเป็นประเด็นหลักในขั้นตอนกระบวนการผลิต ซึ่งความพิเศษของกระบวนการทอลายตีนจกด้วยการใช้เทคนิคการจกผ้าจากด้านหลัง เป็นภูมิปัญญาของชาวบ้านที่ได้รับการสืบสานมายาวนานจากรุ่นสู่รุ่น นับแต่บรรพบุรุษ กระบวนการทอผ้าของชาวบ้านจึงไม่ต้องการเครื่องจักรที่ทันสมัยมาทดแทนภูมิปัญญาที่มีคุณค่าเช่นนี้ ซึ่งขัดแย้งกับ งานวิจัยของ สลักฤทัย สมฤทธิ์ และไพฑูริย์ อินตะขันธ์ (Somrit and Intakan 2012, pp. 116-125) ที่เสนอว่า กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอควรสนับสนุนให้มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุนในการผลิตผ้าทอ ข้อเสนอที่แตกต่างกันนี้เกิดจากตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าที่ต่างกัน กล่าวคือ ผ้าทอตีนจกของบ้านท้องผายเป็นสินค้าที่ปราณีต เจาะกลุ่มลูกค้าระดับปานกลางถึงสูง ปัจจัยการลงทุนเรื่องเครื่องจักร เพื่อลดต้นทุนการผลิตจากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) จึงไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการผลิตผ้าทอมือย้อมสีธรรมชาติ สุดท้ายในส่วนของคุณค่า ผลการสำรวจพบว่า จุดเด่นของผลผลิตที่ได้เน้นไปที่ตัวผลิตภัณฑ์

เท่านั้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มชาวบ้านสามารถเพิ่มคุณค่าของผลผลิตที่ได้ ด้วยการให้ความสำคัญให้กับส่วนของการบริการซึ่งจะทำให้ผลผลิตโดยรวมมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง พบว่าปัญหาหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ประกอบการทอผ้าบ้านท้องผายคือ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้นั้นไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทมัย เจียรกุล (Chiarakul, 2014, pp. 177-191) ที่ศึกษาปัญหาและแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการ OTOP และพบว่าสินค้า OTOP ของไทยต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันผ้าทอตีนจกเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาค่อนข้างสูง และกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนวัยทำงานที่อยู่ในช่วงวัยกลางคน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอำนาจซื้อสูง แต่ลูกค้าหลักในปัจจุบันเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่กำลังศึกษาหรือเริ่มต้นทำงาน ซึ่งคนกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยและมีกำลังซื้อไม่มาก ดังนั้น จึงควรประยุกต์ความโดดเด่นของลายตีนจกให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการประยุกต์ลายตีนจกให้เป็นของใช้หรือของที่ระลึกกำลังเป็นที่ต้องการของตลาดในปัจจุบัน คือ กระเป๋าถือลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติ

การวิเคราะห์การวางผังการผลิตของกระเป๋าลายจกทอมือย้อมสีธรรมชาติพบว่า ปัจจุบันระบบการผลิตของกลุ่มผู้ประกอบการทอผ้าในชุมชนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีการกระจายตัวไปตามสถานที่ต่างๆ ตามความสะดวกของชาวบ้านแต่ละคน การกระจายงานที่ไม่เป็นระบบนี้อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตเนื่องจากการไหลของงานที่เป็นไปได้ไม่เต็มที่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการจัดวางผังการผลิตใหม่ให้เกิดความสมดุลในสายการผลิตมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม หลักเกณฑ์ในการวางผังการผลิตสามารถทำได้หลายวิธี จึงต้องทำการทดสอบหลายๆ รูปแบบ แล้วพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากการเปรียบเทียบหลักการวางผังการผลิตพบว่า การปรับการผลิตใหม่ให้เกิดความสมดุลโดยจัดงานที่ใช้เวลามากที่สุดก่อนมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าการจัดโดยใช้งานตามมา



มากที่สุดก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลงานวิจัยของอดิชา วัชรานุรักษ์ (Watcharanulak, 2009, pp. 63-68) ที่พบว่า การประยุกต์ผังการผลิตที่เหมาะสมจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยสรุป โครงการ OTOP เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ในมิติของการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ดำรงอยู่ชั่วลูกชั่วหลาน ภูมิปัญญาของการทอผ้าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีคุณค่าสืบต่อกันมายาวนานนับแต่บรรพบุรุษ ผ้าทอแม่แจ่มสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตที่พึ่งพาตนเอง ผลิตภัณฑ์ที่ถักทอได้ ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มหรือของใช้ต่างๆ ล้วนมีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ลวดลายในการจกที่ชาวบ้านประดิษฐ์ขึ้น บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อธรรมชาติ อีกทั้งกระบวนการผลิตที่ใช้วัตถุดิบที่หาได้ภายในท้องถิ่น ผสมผสานกับภูมิปัญญาในการย้อมสีธรรมชาติจากพันธุ์ไม้ในนาชนิด ซึ่งถือเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นเหล่านี้เป็นสิ่งที่คนในชุมชนจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้าง สืบสาน หรือพัฒนาความรู้ภูมิปัญญานั้นให้คงอยู่ และสามารถประยุกต์ให้เหมาะสมต่อยุคสมัย มิฉะนั้นภูมิปัญญาที่ส่งมกันมายาวนานก็อาจขาดการสืบทอดและสูญหายไป ในท้ายที่สุด การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลไทย และสถาบันการเงินจากต่างประเทศ มีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้ชุมชนในท้องถิ่นเห็นถึงคุณค่าและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ของตนเอง จนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาที่ตกทอดมาแต่อดีตได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐ์วิวัฒน์ อังคศิริบุญ (Angkasiribul, 2013, pp. 82-86) ที่ศึกษาการทำหัตถกรรมทอผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ และพบว่าความสำเร็จของกลุ่มทอผ้าที่สำคัญประการหนึ่งมาจากการสนับสนุนของภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของชุมชนผู้ประกอบการทอผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย และการพัฒนา

กระบวนการจัดการผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการโครงการ OTOP ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

(Suggestions for future research)

การศึกษาการจัดการการผลิตเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเน้นไปที่จุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการผลิตของกลุ่มทอผ้า การศึกษาเชิงลึกด้านโอกาสและอุปสรรคของปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อกลุ่มทอผ้า จะช่วยให้ทราบการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาคที่ชัดเจนมากขึ้น การศึกษาชิ้นนี้เป็นงานวิจัยนำร่อง โดยวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวที่ได้รับความนิยมสูง การศึกษากระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์อื่นเพิ่มเติม จะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเวลาและลักษณะการไหลของงานอย่างละเอียด ด้วยหลักการออกแบบผังการผลิตอย่างมีระบบ (Systematic Layout Planning) จะช่วยให้ผลิตผ้าทออย่างต่อเนื่องด้วยต้นทุนที่ต่ำ ควบคุมการผลิตได้ง่าย และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่มีได้เปิดเผยนามทั้งสอง 2 เป็นอย่างสูง ที่ช่วยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการปรับปรุงบทความนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัย จากสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและรองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณหัวหน้าผู้นำชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการในท้องที่ และชาวบ้านในชุมชนบ้านท้องผายทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการศึกษา



บรรณานุกรม (Bibliography)

- Angkasiribul, N. (2013). **Guidelines to develop textile products for supporting capacity to competition of otop entrepreneur in Chiangmai province**. Master Thesis, M.Ed., Silpakorn University, Nakhon Pathom.
- Bertalanffy, L. V. (1950). An outline of general system theory. **British Journal for the Philosophy of Science**, 1(2), 134-165.
- Boondao, R. (2016). **Management information systems in the digital era**. Nonthaburi: Lucky Book.
- Chancharoen, P. and Chanvichai, K. (2016). An integrated marketing communications strategies for marketing promotion in international education agencies in Chiang Mai province. **Journal of Business, Economics and Communications**, 11(Special), 73-86.
- Chiarakul, T. (2014). The problems and the adaptation of OTOP to AEC. **Executive Journal**, 34, 177-191.
- Chokbandansuk, W., Anuloke, K. and Thongprayoon, W. (2016). Local wisdom inheritance of Teen Chok Tai-Yuan fabric production in Ratchaburi Province. **Journal of the Association of Researchers**, 21(1), 166-180.
- Cresswell, J. W. (2013). **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Drucker, P. (1993). **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper and Row.
- Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2016). **Operations management**. Boston: Pearson.
- Helms, M. M. and Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-where are we now?: A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, 3(3), 215-251.
- Jittimongkhon, S. and Jittimongkon, S. (2016). **Foundations of economics**. Bangkok: Mac Education.
- Jundaeng, K. (2006). **Production and operations management**. Bangkok: Witty Group.
- Kabbour, P. (2015). **Marketing principle**. Chiang Mai: Faculty of Management Sciences, Chiangmai Rajabhat University.
- Kachornkittiya, N., Esor, U., Juntharattana, R., Wutthiwong, V. and Narkrueng, D. (2016). Corporate sustainability under the sufficiency economy of One Tambon One Product enterprise in the three southern border provinces. **Journal of Business, Economics and Communications**, 11(1), 98-112.
- Khwanngern, S. (2006). **Production and operations management**. Bangkok: SE-ED.
- Kotler, P. (2000). **Marketing management: analyzing consumer marketing and buyer behavior (The Millennium)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Laosiritaworn, W. (2009). **Operations management**. Chiang Mai: S.T. Film and Plate.
- Malasitt, S. (2005). **Production and operations management**. Bangkok: Samrada.
- Nathalang, E., Eawsriwong, N., Panich, W., Tosittakul, R. and Chompoonuch, N. (2003). **Local wisdom and knowledge management**. Bangkok: Amarin.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40.
- Ploymecka, C. (1980). **Production management**. Bangkok: SE-ED.



- Santiwong, T. (2002). **Management**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Sarungkarasiri, C. (2002). **Production control and planning**. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- Serirat, S., Hirankiti, S., Suwannapirom, S., Sriwarom, R. and Prapawanon, C. (2002). **Organization and Management**. Bangkok: Pattanasuksa.
- Serirat, S., Raksitanon, P., Serirat, S. and Patawanich, O. (1998). **Marketng strategies, marketing management, and case studies**. Bangkok: Teera Film and Sitex.
- Sirikrai, S. (2016). **Operations Management in the business world**. Bangkok: SE-ED.
- Somrit, S. and Intakan, P. (2012). Manageming cost and return for Thai-Lue textile products in Chiang Kham, Phayao. **Modern Management Journal**, 5(1), 116-125.
- Srisuwan, T. (1996). **Management in the 21st Century**. Bangkok: Main Manage.
- The Central Information Systems, Ministry of Interior. (2016). **Total revenue of OTOP in Fiscal year 2016 (From October 2015 to September 2016)**. Retrieved September, 14 2016, from http://203.114.112.233/CDDCENTER/cdd_report/otop_r04.php?&year=2559&org_group=0
- Thianthai, C. (2004). **Management: executive viewpoint**. Bangkok: Top.
- Tiangkate, N., Jakthip, W. and Intaphan, B. (2007). **Weaving class: the inheritance knowledge of Mae Cham's weaving**. Chiang Mai: Ko-Kayan.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, 68(1), 1-17.
- Watcharanulak, A. (2009). **An application of lean system to garment manufacturing: polo shirt production line**. Master Thesis, M.Eng, Rajamangala University of Technology, Pathumthani.