

## การจัดการโซ่อุปทานของผ้าไหมในจังหวัดนครราชสีมา

### Supply Chain Management of Silk Cloth in Nakhon Ratchasima Province

ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์\* และขวัญกมล ดอนขวา  
Chanisa Maneerattanarungrot\* and Kwunkamol Donkwa

สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
Institute of Social Technology, Suranaree University of Technology

#### ABSTRACT

This research aimed to study the operating processes of silk cloth occupational groups in Nakhon Ratchasima and to suggest how to increase their operating efficiency. The samples, selected by the purposive sampling, consisted of 21 occupational groups from Chakkarat, Buayai, Muangyang, and Pakthongchai districts. The data, collected by interview, were analyzed by qualitative and quantitative techniques. This study found five important results. Firstly, the groups planned for their routine production. Secondly, most of them paid for their raw materials in cash with quality and convenient criteria. Thirdly, the manual labor was used in the operating processes. The processes were assigned to each group member, depending on each capability. Fourthly, most groups delivered their silk cloth to the wholesalers and occasionally had their sales representatives sell their products at the public trade shows. Finally, the groups received only a few silk returns from their customers. Therefore, these occupational groups should plan for their operational processes, set their operating targets, and record their operating results in order to improve their operations. Moreover, they should build a network within silk cloth occupational groups to increase their bargaining powers with their suppliers and customers. Finally, the public sector should also provide the silk weaving training to relieve the labor shortage problem and support a building network in the silk cloth industry.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 7 December 2017

Received in revised form

2 April 2018

Accepted 18 April 2018

Available online

24 December 2018

##### Keywords:

Thai silk cloth (ผ้าไหมไทย),  
Supply chain management  
(การจัดการโซ่อุปทาน),  
Nakhon Ratchasima  
(จังหวัดนครราชสีมา)

\* ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ

Email address: chanisa@sut.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือในจังหวัดนครราชสีมา โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 21 กลุ่มใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอจักราช บัวใหญ่ เมืองยาง และปักธงชัย และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มอาชีพ (1) มีการวางแผนเพื่อการทำงานประจำวันจากประสบการณ์ (2) จัดซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสด โดยใช้เกณฑ์คุณภาพและความสะดวกในการคัดเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (3) ใช้แรงงานคนเป็นหลักในกระบวนการผลิต มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และทำการผลิตตามประสบการณ์ (4) ส่วนใหญ่จำหน่ายผ้าไหมให้แก่ผู้ค้าส่ง และ (5) มีการรับคืนผ้าไหมจากลูกค้า น้อยมาก ดังนั้น กลุ่มอาชีพจึงควรมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตน รวมทั้งควรสร้างเครือข่ายกับผู้ค้าผ้าไหมด้วยกันเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายจัดการผลิตและลูกค้า ในส่วนของภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมอาชีพทอผ้าไหมแก่เยาวชน เพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงาน และส่งเสริมให้มีสร้างเครือข่ายของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวกับผ้าไหมทอมือ

## บทนำ

ผ้าไหมไทยเป็นผ้าไหมที่มีคุณภาพดี มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของลูกค้านักค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ เนื่องจากความมีเอกลักษณ์ด้านการออกแบบ ลวดลาย สี สัน เนื้อผ้านุ่มลื่นเป็นเงางาม ทั้งนี้ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตผ้าไหมอันดับที่สี่ของโลก ด้วยปริมาณการผลิตผ้าไหมปีละ 692 เมตริกตัน (Worldatlas, 2017) โดยมีแหล่งผลิตผ้าไหมที่สำคัญอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นอกเหนือจากการบริโภคภายในประเทศแล้ว ในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยส่งออกผ้าผืนทำจากไหม 134.98 ล้านบาท โดยตลาดส่งออกสำคัญของผู้ค้าผ้าผืนทำจากไหม ได้แก่ สหรัฐอเมริกา เยอรมันนี และสหราชอาณาจักร ส่วนมูลค่าส่งออกของเส้นผ้าสำเร็จรูปทำจากไหมเท่ากับ 100.76 ล้านบาท โดยตลาดส่งออกสำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และฮ่องกง (Department of International Trade Promotion, 2017) สำหรับประเทศไทย การทอผ้าไหมไม่เพียงแต่เป็นแหล่งรายได้เสริมของเกษตรกรเท่านั้น แต่การทอผ้าไหมยังเป็นภูมิปัญญาและเป็นมรดกทางวัฒนธรรมของไทยที่ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการสืบทอดอาชีพอย่างยั่งยืนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะเป็นหนึ่งในผู้ผลิตผ้าไหมคุณภาพดีของโลก แต่ผ้าไหมไทยเป็นสินค้าหัตถกรรมที่ใช้แรงงานคนเป็นหลัก ส่งผลให้ผ้าไหมไทยมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าผ้าไหมที่ทอด้วยเครื่องจักรจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้วยสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมไหมและสถานะเศรษฐกิจของโลก ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกของผ้าผืนและเส้นผ้าสำเร็จรูปทำจากไหมของไทยในปี พ.ศ. 2559 ลดลงจากปี พ.ศ. 2558 ร้อยละ 33.75 และ 45.40 ตามลำดับ อีกทั้ง ประเทศไทยยังมีการนำเข้าผ้าผืนทอด้วยไหมในปี พ.ศ. 2559 ด้วยมูลค่า 57.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 2.17 ซึ่งไทยนำเข้าผ้าไหมจากประเทศจีน อิตาลี และอินเดีย (Department of International Trade Promotion, 2017) เนื่องจากผ้าไหมที่นำเข้ามีความหลากหลาย คุณภาพดีพอสมควร และราคาถูกกว่าผ้าไหมทอมือของไทย ดังนั้น ผู้ประกอบการ กลุ่มอาชีพ หรือผู้ทอผ้าไหมของไทยจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผ้าไหมไทยไม่ว่าจะเป็นตลาดภายในประเทศเองหรือตลาดเพื่อการส่งออก

ทั้งนี้ ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ และลูกค้า กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือควรประยุกต์ใช้หลักการจัดการโซ่อุปทานเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของตนเอง โดยการจัดการโซ่อุปทานเป็นการบริหารจัดการกิจการในโซ่อุปทานในเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับลูกค้าและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรในโซ่อุปทานเชื่อมโยงกันผ่านตัวสินค้าหรือบริการ สารสนเทศ และเงิน (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013) โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการศึกษาและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และลูกค้า ก็คือ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน หรือ SCOR Model (Supply Chain Operations Reference Model) ทั้งนี้ SCOR Model เป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมกระบวนการทางธุรกิจทั้ง 6 ด้านเข้าด้วยกัน คือ การวางแผน (Plan) การจัดหาปัจจัยการผลิต (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบสินค้า (Deliver) การส่งคืนสินค้า (Return) และการทำให้เป็นไปได้ในการดำเนินงานหรือระบบสนับสนุน (Enable) ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการสารสนเทศขององค์กร (APICS, 2017) ซึ่งการศึกษากลุ่มอาชีพทอผ้าไหมด้วยหลักการจัดการโซ่อุปทานโดยอาศัย SCOR Model จะช่วยให้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และช่วยให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โดยเริ่มจากกระบวนการวางแผน การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การส่งมอบสินค้า และการส่งคืนสินค้าแก่กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมตามหลักการไหลของปัจจัยการผลิตและสารสนเทศในโซ่อุปทาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การทอผ้าไหมเน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก ผู้ทอใช้ประสบการณ์ในการผลิต ขาดหลักในการจัดการและเทคโนโลยีในการพัฒนากระบวนการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงไม่สามารถแข่งขันกับผ้าไหมที่ทอจากเครื่องจักรได้ แต่ผ้าไหมทอมือของไทยยังคงมีความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากเป็นผ้าไหมที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผ้าไหมของผู้บริโภค (Gulid, Serirat, Sirikudta, Sayapan, & Popaijit, 2015) ดังนั้นกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือหรือผู้ทอผ้าไหมของไทยจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการวางแผน การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การส่งมอบสินค้า และการส่งคืนสินค้าเพื่อให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือของไทยอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืนสินค้าของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือ
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการผ้าไหมทอมือ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการวิจัยเป็นกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือในเขตพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา 4 อำเภอ คือ อำเภोजักราช บัวใหญ่ เมืองยางและปักธงชัย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมอยู่เป็นจำนวนมาก และผ้าไหมทอมือของกลุ่มอาชีพในพื้นที่ดังกล่าวมีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค จนได้รับการคัดสรรเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยการวิจัยนี้เลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นประธาน รองประธาน กรรมการ หรือสมาชิกของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือจำนวน 21 กลุ่ม โดยแบ่งเป็นกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือในเขตอำเภอปักธงชัย 12 กลุ่ม อำเภอบัวใหญ่ 4 กลุ่ม อำเภोजักราช 3 กลุ่ม และอำเภอเมืองยาง 2 กลุ่ม (ThaiTambon, 2013)

การวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกต ซึ่งประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ได้อ้างอิงตามกรอบแนวคิดในการจัดการโซ่อุปทานด้วย SCOR Model โดยแบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตมีการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณด้วยค่าความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการหาแบบแผนและให้คำอธิบาย ด้วยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

เนื่องจากการใช้ SCOR Model เพื่อวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือมีข้อจำกัด ในการวิจัยจึงเลือกกระบวนการหลัก 5 ด้านมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพ และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือ ซึ่ง (1) กระบวนการวางแผน ครอบคลุมการวางแผนอุปสงค์และอุปทานของกลุ่มอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนจัดซื้อจัดหา แผนการผลิต แผนการจัดส่ง แผนการรับคืน (2) กระบวนการจัดหาปัจจัยการผลิต ครอบคลุมกิจกรรมการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงคลัง การสร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (3) กระบวนการผลิต ครอบคลุมการจัดตารางการผลิต กระบวนการผลิต การออกแบบผลิต การจัดการคุณภาพ (4) กระบวนการส่งมอบสินค้า ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการจัดการคำขอจากลูกค้า การจัดส่งเส้นทางขนส่ง การจัดการคลังสินค้า และ (5) กระบวนการส่งคืนสินค้า ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้าคืนจากลูกค้า (APICS, 2017)

## ผลการวิจัย

กลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 21 กลุ่มในจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอาชีพที่มีสมาชิมน้อยกว่า 20 คน (ร้อยละ 47.6) และมีกลุ่มอาชีพเพียงร้อยละ 19.1 ที่มีสมาชิมากกว่า 40 คน อีกทั้งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอาชีพที่ดำเนินงานมาแล้ว 20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 47.6) ซึ่งกลุ่ม

อาชีพที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 10 กลุ่มทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลัก ส่วนอีก 11 กลุ่มทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 90.5) อายุมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 76.2) จบการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 61.9) โดยสมาชิกของกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ทำนาหรือทำไร่ควบคู่ไปกับการทอผ้าไหม

ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ผลการศึกษากระบวนการวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืนสินค้าของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือ

### 1. กระบวนการวางแผน

กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยจะดำเนินงานต่าง ๆ ตามประสบการณ์ จึงไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยส่วนใหญ่จะวางแผนเพื่อการทำงานประจำวัน ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพจะวางแผนการทำงานในเรื่องการจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิตเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 การวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ** กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมมีการวางแผนจัดหาเส้นไหมพุ่งเส้นไหมยืนและสีย้อมเท่านั้น ส่วนวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น สบู่ลูกเต้าก้อนใหญ่ โขดแอะ หัวสบู่ ผงกันด่าง หัวน้ำมัน แป้งมัน ฯลฯ ทุกกลุ่มอาชีพไม่วางแผนจัดหาล่วงหน้า เนื่องจากมีการใช้ในปริมาณน้อย หาซื้อได้ทั่วไปในท้องถิ่น และมีราคาค่อนข้างถูกเมื่อเทียบกับเส้นไหมและสีย้อม

**1.1.1 การวางแผนจัดหาเส้นไหม** กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย มีการเลี้ยงหนอนไหมเอง 1 กลุ่ม ส่วนอีก 20 กลุ่มจัดซื้อเส้นไหมพุ่งและเส้นไหมยืน โดยกลุ่มอาชีพร้อยละ 50 วางแผนจัดซื้อเส้นไหมด้วยการคำนวณปริมาณเส้นไหมที่ต้องการใช้ตามจำนวนผ้าไหมที่ต้องการทอขายเทียบกับปริมาณเส้นไหมที่เหลืออยู่ ส่วนกลุ่มอาชีพร้อยละ 40 วางแผนจัดซื้อเส้นไหมตามกำลังการผลิตด้านคนทอผ้าและเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบ แต่กลุ่มอาชีพอีก 2 กลุ่มหรือร้อยละ 10 บอกว่าตนเองไม่มีการวางแผนในการจัดซื้อเส้นไหมล่วงหน้า

**1.1.2 การวางแผนการจัดหาสีย้อม** กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมทุกกลุ่มจัดซื้อสีย้อม แต่มีกลุ่มอาชีพร้อยละ 28.6 ที่ไม่มีการวางแผนจัดหาสีย้อมล่วงหน้า แต่ใช้วิธีการซื้อสีย้อมเมื่อต้องการใช้งานและสีย้อมที่มีอยู่หมด และกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71.4) วางแผนซื้อสีย้อมด้วยการคำนวณตามปริมาณและตามสีที่ต้องการย้อมเส้นไหม เทียบกับปริมาณและสีที่มีเหลืออยู่

**1.2 การวางแผนการผลิต** กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยร้อยละ 52.4 ไม่มีการวางแผนในการผลิตล่วงหน้า แต่จะทำงานต่าง ๆ ตามประสบการณ์ไม่ว่าจะเป็นการฟอก การย้อม หรือการทอ แต่มีกลุ่มอาชีพร้อยละ 47.6 ที่วางแผนก่อนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการวางแผนในระยะสั้น เพื่อการทำงานประจำวัน เช่น การวางแผนความต้องการคนงาน เวลาทำงาน ลวดลายหรือสีของผ้าไหมที่ต้องการ จำนวนผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น ซึ่งกลุ่มอาชีพที่มีการวางแผนการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลัก แต่กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริมมักจะไม่มีแผนการดำเนินงานล่วงหน้า แต่จะเริ่มการทอผ้าเมื่อมีเวลาว่างจากการทำนาหรือทำไร่แล้ว

กลุ่มอาชีพทุกกลุ่มไม่มีการวางแผนในกระบวนการจัดส่งผ้าไหมไปให้ลูกค้า เนื่องจากปริมาณการส่งผ้าไหมในแต่ละครั้งมีจำนวนไม่มาก อีกทั้งสามารถใช้บริการขนส่งสาธารณะได้ นอกจากนี้กลุ่มอาชีพยังไม่มีแผนในการจัดการผ้าไหมรับคืนจากลูกค้า เนื่องจากกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหาลูกค้าส่งผ้าไหมคืน

## 2. กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ

กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมมีแนวทางในการจัดหาวัตถุดิบหลัก ได้แก่ เส้นไหมพุ่ง เส้นไหมยืน และสีย้อม รวมทั้งแนวทางในการใช้วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ แป้งมัน ผลกันด่าง หัวสบู่ สบู่ลูกเต้าก้อนใหญ่ หัวน้ำมัน และโซดาแอซ ดังตารางที่ 1 ซึ่งกลุ่มอาชีพร้อยละ 61.9 ไม่มีการบันทึกข้อมูลวัตถุดิบ โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่ามีประสบการณ์มานานแล้ว ใช้วิธีจำหรือรวบรวมใบเสร็จค่าซื้อวัตถุดิบสะดวกกว่าการจดบันทึก และบางส่วนให้เหตุผลว่าทอผ้าในจำนวนไม่มากและเป็นเพียงอาชีพเสริมจึงไม่จำเป็นต้องมีการจดบันทึกการจัดหาวัตถุดิบ แต่มีกลุ่มอาชีพเพียงร้อยละ 38.1 ที่จดบันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ โดยให้เหตุผลว่าต้องการทราบผลการดำเนินงานของกลุ่ม จำเป็นต้องส่งข้อมูลให้พัฒนาการจังหวัด หรือต้องใช้เป็นเอกสารประกอบการขอกู้เงิน เป็นต้น ทั้งนี้ กระบวนการจัดหาวัตถุดิบของกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

**2.1 การจัดหาเส้นไหมพุ่ง** กลุ่มอาชีพ 1 กลุ่มมีการเลี้ยงหนอนไหมเอง ส่วนอีก 20 กลุ่มซื้อเส้นไหมพุ่ง โดยส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพซื้อเส้นไหมพุ่งจากผู้จำหน่ายภายในท้องถิ่นเพียงอย่างเดียว และได้รับเส้นไหมพุ่งที่จัดซื้อภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 วัน อีกทั้งกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ต้องชำระค่าเส้นไหมพุ่งเป็นเงินสด แต่มีกลุ่มอาชีพเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่สามารถซื้อเส้นไหมพุ่งโดยได้รับเครดิต ซึ่งกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ซื้อเส้นไหมพุ่งเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง ๆ ละ 11 – 30 กิโลกรัม โดยใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์หลักและใช้ราคาเป็นเกณฑ์รองในการคัดเลือกผู้จำหน่ายเส้นไหมพุ่ง ซึ่งในการตรวจสอบคุณภาพเส้นไหมพุ่งที่จัดซื้อจะใช้วิธีการตรวจสอบหีบห่อภายนอก รวมทั้งลักษณะเส้นไหมพุ่งตามประสบการณ์เท่านั้น โดยปัญหาหลักที่กลุ่มอาชีพพบในการจัดหาเส้นไหมพุ่ง ก็คือ ราคาเส้นไหมพุ่งเพิ่มขึ้นโดยไม่ทราบล่วงหน้า

**2.2 การจัดหาเส้นไหมยืน** กลุ่มอาชีพที่เป็นตัวอย่างมีการจัดหาเส้นไหมยืน 20 กลุ่ม ส่วนอีก 1 กลุ่มเลี้ยงหนอนไหมเอง โดยส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพซื้อเส้นไหมยืนจากผู้จำหน่ายภายนอกท้องถิ่น ซึ่งนิยมซื้อจากบริษัท จุลไหมไทย จำกัด ทั้งนี้กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ได้รับเส้นไหมยืนภายในเวลาไม่เกิน 1 วัน โดยชำระค่าเส้นไหมยืนเป็นเงินสด และสั่งซื้อเส้นไหมยืนเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 10 กิโลกรัม โดยใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์หลักและราคาเป็นเกณฑ์รองในการคัดเลือกผู้จำหน่ายเส้นไหมยืน รวมทั้งใช้วิธีตรวจสอบหีบห่อภายนอก รวมทั้งพิจารณาลักษณะเส้นไหมยืนตามประสบการณ์เป็นแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพของเส้นไหมยืนที่จัดซื้อ ซึ่งปัญหาหลักของการจัดหาเส้นไหมยืน ก็คือ ไม่ทราบล่วงหน้าว่าราคาเส้นไหมยืนจะเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1 รายละเอียดกระบวนการจัดหมวดหมู่

รายการ	ใหม่พุ่ง		ใหม่ขึ้น		เสื่อม		แม้มัน		คงค้าง		หวัญ		พวงมัน		สูญค่าอิมเพอ		หวัญมัน		โชดแอช	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
แหล่งจัดซื้อ - ในท้องถิ่น	10	50.0	5	25.0	12	57.1	17	100.0	16	94.1	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0		
- นอกท้องถิ่น	9	45.0	13	65.0	8	38.1	-	-	1	5.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- ทั้งในและภายนอก	1	5.0	2	10.0	1	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	20	100.0	20	100.0	21	100.0	17	100.0	17	100.0	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0		
วิธีการชำระเงิน - เงินสด	18	90.0	19	95.0	13	61.9	16	94.1	15	88.2	11	73.3	14	93.3	12	92.3	9	75.0	9	100.0
- เครดิต	2	10.0	1	5.0	8	38.1	1	5.9	2	11.8	4	26.7	1	6.7	1	7.7	3	25.0	-	-
รวม	20	100.0	20	100.0	21	100.0	17	100.0	17	100.0	15	100.0	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0
เวลานำ - ไม่เกิน 1 วัน	10	50.0	8	40.0	14	66.7	17	100.0	17	100.0	15	100.0	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0
- 2 - 3 วัน	7	35.0	6	30.0	2	9.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- 4 วันขึ้นไป	3	15.0	6	30.0	5	23.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	20	100.0	20	100.0	21	100.0	17	100.0	17	100.0	15	100.0	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0
ความถี่ในการสั่งซื้อ																				
- 1 - 5 ครั้งต่อปี	3	15.0	4	20.0	4	19.0	2	11.8	5	29.4	1	6.7	3	20.0	3	23.1	3	25.0	-	-
- 6 - 11 ครั้งต่อปี	1	5.0	4	20.0	1	4.8	2	11.8	3	17.6	4	26.7	-	-	1	7.7	-	-	-	-
- 12 - 23 ครั้งต่อปี	7	35.0	7	35.0	11	52.4	8	47.1	7	41.2	8	53.3	9	60.0	7	53.8	6	50.0	8	88.9
- 24 - 47 ครั้งต่อปี	5	25.0	3	15.0	3	14.3	3	17.5	1	5.9	2	13.3	3	20.0	2	15.4	3	25.0	1	11.1
- มากกว่า 47 ครั้งต่อปี	4	20.0	2	10.0	2	9.5	2	11.8	1	5.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	20	100.0	20	100.0	21	100.0	17	100.0	17	100.0	15	100.0	15	100.0	13	100.0	12	100.0	9	100.0
เกณฑ์การคัดเลือกผู้จำหน่าย (เลือกได้มากกว่า 1 เกณฑ์)																				
- คุณภาพ	18	69.3	17	65.5	12	52.2	1	5.9	8	40.0	5	26.3	4	25.0	3	17.7	2	15.4	3	25.0
- ราคา	5	19.2	5	19.2	3	13.0	2	11.8	3	15.0	5	26.3	3	18.7	4	23.5	2	15.4	2	16.7
- ความสะดวก	2	7.7	3	11.5	6	26.1	14	82.3	9	45.0	8	42.1	9	56.3	10	58.8	8	61.5	6	50.0
- การให้บริการ	1	3.8	1	3.8	2	8.7	-	-	-	-	1	5.3	-	-	-	-	1	7.7	1	8.3
รวม	26	100.0	26	100.0	23	100.0	17	100.0	20	100.0	19	100.0	16	100.0	17	100.0	13	100.0	12	100.0

**2.3 การจัดหาฝ้าย** กลุ่มอาชีพนิยมใช้สีเคมีในการย้อมเส้นไหม เนื่องจากสะดวกและรวดเร็วกว่าการย้อมด้วยสีธรรมชาติ โดยกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ซื้อสีย้อมจากผู้จำหน่ายภายในท้องถิ่น ชำระค่าสีย้อมด้วยเงินสด และได้รับสีย้อมภายในเวลา 1 วัน ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จัดซื้อสีย้อมเฉลี่ยเดือนละ 1-2 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 3 กิโลกรัม โดยใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์หลักและความสะดวกเป็นเกณฑ์รองในการคัดเลือกผู้จำหน่ายสีย้อม ซึ่งกลุ่มอาชีพตรวจสอบคุณภาพของสีย้อมที่ซื้อด้วยการตรวจสอบฉลากและความเรียบร้อยของหีบห่อภายนอกเท่านั้น

**2.4 การจัดหาวัตถุดิบอื่น ๆ** เป็นวัตถุดิบที่กลุ่มอาชีพใช้ในกระบวนการฟอกและย้อมเส้นไหม ซึ่งมีการใช้ในปริมาณน้อยและมีราคาไม่สูงนัก เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนเส้นไหมและสีย้อม อีกทั้งสูตรและปริมาณการใช้วัตถุดิบเหล่านี้ก็แตกต่างกันออกไป เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดกันในชุมชน ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพจัดหาวัตถุดิบอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ แป้งมัน ผลกันด่าง หัวสบู่ สบู่ลูกเต๋าก่อนใหญ่ หัวน้ำมัน และโซดาแอซ จากผู้จำหน่ายภายในท้องถิ่นทั้งหมด และได้รับวัตถุดิบที่จัดซื้อภายในเวลา 1 วัน ยกเว้นเพียง 1 กลุ่มที่จัดซื้อผงกันด่างจากผู้จำหน่ายนอกท้องถิ่น แต่กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ต้องชำระค่าซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสด และจัดซื้อเฉลี่ยเดือนละ 1-2 ครั้ง ๆ ละน้อยกว่า 1 กิโลกรัม โดยเน้นเรื่องความสะดวกเป็นหลักในการจัดซื้อวัตถุดิบเหล่านี้ และใช้วิธีการตรวจสอบความเรียบร้อยของหีบห่อภายนอกในการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ

กลุ่มอาชีพเกือบทุกกลุ่มไม่มีการส่งคืนวัตถุดิบ เนื่องจากเป็นข้อกำหนดของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ก็ไม่พบปัญหาคุณภาพของวัตถุดิบ รวมทั้งถ้าพบปัญหาคุณภาพ ทางกลุ่มก็มีแนวทางในการแก้ปัญหาคุณภาพอยู่แล้ว เช่น ในกรณีเส้นไหมก็จะใช้เวลาในการฟอก ย้อม กรอ หรือทอนานขึ้น หรือนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น นอกจากนี้ วัตถุดิบส่วนใหญ่มีราคาไม่สูง ในแต่ละครั้งก็ซื้อในปริมาณไม่มาก รวมทั้งซื้อจากร้านค้าย่อยใกล้บ้าน จึงไม่สามารถส่งคืนวัตถุดิบได้ อย่างไรก็ตาม มีกลุ่มอาชีพ 1 กลุ่มที่สามารถขอเปลี่ยนสารเคมีบางชนิดได้ เนื่องจากการซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดิมเป็นประจำ โดยการขอเปลี่ยนวัตถุดิบเมื่อผู้จำหน่ายมาส่งของในรอบการส่งถัดไป

### 3. กระบวนการผลิต

กลุ่มอาชีพ 10 กลุ่มทอผ้าไหมเพื่อรอจำหน่ายและทอผ้าไหมตามคำสั่งซื้อควบคู่กันไป ส่วนอีก 9 กลุ่มทอผ้าไหมเพื่อรอจำหน่าย และมีเพียง 2 กลุ่มเท่านั้นที่ทอผ้าไหมตามคำสั่งซื้อเพียงอย่างเดียว โดยกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเพื่อรอจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริม ส่วนกลุ่มอาชีพที่มีการทอผ้าตามคำสั่งซื้อส่วนใหญ่จะเริ่มกระบวนการทำงานภายในเวลาไม่เกิน 3 วันหลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ทั้งนี้ บางกระบวนการสามารถผลิตเตรียมไว้ล่วงหน้าโดยไม่ต้องรอคำสั่งซื้อของลูกค้า เช่น การฟอกและย้อมเส้นไหม ในกรณีที่มีการย้อมเส้นไหมล่วงหน้า ทางกลุ่มอาชีพจะย้อมเฉพาะสีที่ลูกค้าสั่งเป็นประจำหรือสีที่ได้รับความนิยมของลูกค้าในขณะนั้น นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพร้อยละ 61.9 ไม่มีการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต เนื่องจากมีการผลิตไม่มากและสามารถจดจำ



ข้อมูลได้ ส่วนกลุ่มอาชีพอีกร้อยละ 38.1 มีการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตในสมุดบันทึกเดือน ความจำ เช่น ปริมาณผลผลิตที่ได้ในแต่ละวัน ซึ่งสาเหตุที่มีการจดบันทึกก็เพื่อเป็นข้อมูลในการแบ่งผลกำไรให้แก่สมาชิก หรือเป็นข้อมูลประกอบการขอกู้เงินหรือขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ

กระบวนการหลักในการทอผ้าไหมประกอบด้วย การฟอกไหม การย้อมไหม การกรอไหมพุ่ง การกรอไหมยืน และการทอผ้าไหม ซึ่งกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ทำการผลิตเองในทุกขั้นตอน แต่บางกลุ่มจ้างบุคคลอื่นทำการผลิตแทนในบางขั้นตอนที่ตนเองทำงานไม่ทัน ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลักจะทำการผลิตในแต่ละกระบวนการต่อเนื่องเป็นประจำทุกวัน แต่กลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริมจะทำการผลิตเมื่อมีเวลาว่างจากการทำนา การผลิตแต่ละขั้นตอนจะไม่ต่อเนื่องกัน ทำให้มีขั้นตอนการเก็บรักษาชิ้นงานที่ผ่านการแปรรูปในแต่ละขั้นตอนก่อนนำไปแปรรูปในกระบวนการถัดไป ซึ่งการเก็บรักษาจะใช้วิธีเก็บใส่ถุงพลาสติกก่อนนำไปเก็บไว้ในตู้เพื่อป้องกันความชื้น โดยกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยร้อยละ 66.7 ไม่มีเอกสารหรือคู่มือแสดงกระบวนการผลิต เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมีพื้นฐานในการทอผ้าอยู่แล้ว อีกทั้งยังใช้การสอนงานด้วยการอธิบายให้ฟังและแสดงวิธีการทำให้ดู และมีกลุ่มอาชีพร้อยละ 33.3 ที่มีเอกสารหรือคู่มือเกี่ยวกับการฟอก ย้อม การทำลายผ้า และการทอผ้า แต่เป็นเอกสารที่ได้มาจากการไปร่วมอบรมกับหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการทอผ้าไหมได้แสดงไว้ดังตารางที่ 2 และมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

**3.1 การฟอกเส้นไหม** กลุ่มอาชีพใช้หม้อและเตาเป็นอุปกรณ์หลักในการฟอกเส้นไหม ส่วนวัตถุดิบที่ใช้ในการฟอกเส้นไหมประกอบด้วยโซดาแอซ สบู่ลูกเต๋าก่อนใหญ่ หัวสบู่ ฯลฯ ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริมส่วนใหญ่จะฟอกเส้นไหมปีละไม่เกิน 50 ครั้ง ส่วนกลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพหลักจะฟอกเส้นไหมอยู่ระหว่าง 101-300 ครั้งต่อปี โดยส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพมักจะฟอกเส้นไหมครั้งละไม่เกิน 10 กิโลกรัม แต่เวลาในการฟอกเส้นไหมแต่ละครั้งจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับปริมาณเส้นไหมที่ฟอก ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เวลาฟอกไม่เกิน 1 ชั่วโมงต่อครั้ง รวมทั้งใช้คนงานครั้งละ 1-2 คน ในการฟอกเส้นไหม และส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพมีสมาชิกที่สามารถฟอกเส้นไหมได้ไม่เกิน 5 คน รวมทั้งมีความสามารถในการฟอกเส้นไหมได้ไม่เกินปีละ 1,000 กิโลกรัม นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ยังตรวจสอบคุณภาพเส้นไหมจากประสบการณ์ ด้วยการสัมผัสเส้นไหมว่าเรียบลื่นและล้างขาวออกจากเส้นไหมหมดหรือไม่ โดยส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีความเสียหายจากการฟอกเส้นไหม แต่บางกลุ่มแจ้งว่ามีของเสียในการฟอกเส้นไหม ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการนำเส้นไหมมาฟอกใหม่อีกรอบ ส่งผลให้บางกลุ่มแจ้งว่าไม่มีของเสียที่เกิดจากการฟอกเส้นไหม

**3.2 การย้อมเส้นไหม** กลุ่มอาชีพใช้หม้อและเตาเป็นอุปกรณ์หลักในการย้อมเส้นไหม ส่วนวัตถุดิบที่ใช้ในการย้อมเส้นไหมประกอบด้วยสีเคมีสำหรับย้อมผ้า ผงกันด่าง หัวน้ำมัน แป้ง ฯลฯ ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลักจะย้อมสีเส้นไหมปีละประมาณ 101-300 ครั้งต่อปี แต่กลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพรองมักจะย้อมเส้นไหมปีละไม่เกิน 50 ครั้ง โดยส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพจะย้อมสีเส้นไหมครั้งละไม่เกิน 10 กิโลกรัม ใช้เวลาในการย้อมครั้งละไม่เกิน 1 ชั่วโมง และใช้คนงานครั้งละ 1-2 คน ในการย้อม

เส้นไหม ซึ่งแต่ละกลุ่มมักจะมีสมาชิกที่สามารถย้อมสีเส้นไหมได้ไม่เกิน 5 คน รวมทั้งสามารถย้อมสีเส้นไหมได้ปีละไม่เกิน 1,000 กิโลกรัม และใช้ประสบการณ์ในการตรวจสอบคุณภาพเส้นไหมที่ย้อม โดยดูว่าเส้นไหมมีสีสม่ำเสมอหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพพบของเสียจากกระบวนการย้อมเส้นไหม 1-10% และแก้ปัญหาของเสียด้วยการนำเส้นไหมไปย้อมสีไหมอีกรอบ

**3.3 การกรอไหมพุ่ง** กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ใช้เครื่องกรอแบบพื้นบ้านในการกรอเส้นไหมพุ่ง และกรอเส้นไหมพุ่งปีละไม่เกิน 100 ครั้ง ยกเว้นกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลักจะกรอไหมพุ่งซึ่งจะกรอเส้นไหมพุ่งมากกว่า 200 ครั้งต่อปี ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะกรอเส้นไหมพุ่งครั้งละไม่เกิน 10 กิโลกรัม โดยระยะเวลาในการกรอแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับความชำนาญของผู้กรอและปริมาณเส้นไหม ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพใช้เวลาในการกรอเส้นไหมพุ่งครั้งละ 3 ชั่วโมงขึ้นไป ใช้ผู้กรอครั้งละ 1-2 คน โดยแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกที่สามารถกรอไหมพุ่งได้ไม่เกิน 5 คน และมีความสามารถในการกรอไหมพุ่งปีละไม่เกิน 1,000 กิโลกรัม ส่วนวิธีในการตรวจสอบคุณภาพเส้นไหมพุ่งที่กรอเสร็จแล้วจะใช้ประสบการณ์หรือความชำนาญส่วนตัว โดยพิจารณาจากความสม่ำเสมอของเส้นไหมพุ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่พบปัญหาคุณภาพ แต่บางกลุ่มพบปัญหาซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้กรอขาดความชำนาญในการกรอ โดยบางกลุ่มจะคัดเส้นไหมพุ่งที่มีปัญหาคุณภาพในการกรอไว้ใช้สำหรับทอเป็นผลิตภัณฑ์อื่น เช่น ผ้าพันคอ แต่บางกลุ่มก็ไม่ดำเนินการใด ๆ กับเส้นไหมพุ่งที่มีปัญหาจากการกรอและให้เป็นหน้าที่ของผู้ทอผ้าแก้ปัญหาระหว่างการทอผ้าไหม

**3.4 การกรอไหมยืน** กลุ่มอาชีพใช้แรงงานคนและเครื่องกรอแบบพื้นบ้านในการกรอเส้นไหมยืน โดยส่วนใหญ่กรอไหมยืนปีละ 101-200 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 10 กิโลกรัม และใช้เวลาในการกรอครั้งละ 3 ชั่วโมงขึ้นไป แต่ละกลุ่มจะใช้คนงานในการกรอไหมยืนครั้งละ 1-2 คน และมีสมาชิกที่สามารถกรอไหมยืนได้กลุ่มละไม่เกิน 5 คน มีกำลังการผลิตปีละไม่เกิน 1,000 กิโลกรัม ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของการกรอไหมยืนจะใช้ประสบการณ์เป็นหลัก โดยพิจารณาจากความสม่ำเสมอของเส้นไหมยืน และส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพไม่พบปัญหาคุณภาพในกระบวนการกรอไหมยืน แต่ในกรณีที่พบปัญหาคุณภาพในการกรอเส้นไหมยืน กลุ่มอาชีพมักจะไม่ดำเนินการใด ๆ และนำไปทอผ้าไหมต่อ ยกเว้นเพียง 1 กลุ่มที่จะคัดแยกเส้นไหมไปใช้สำหรับแปรรูปเป็นผ้าพันคอ

**3.5 การทอผ้าไหม** กลุ่มอาชีพใช้กี่พื้นเมืองในการทอผ้าไหม กลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพหลักจะทอผ้าครั้งละ 40 หลาขึ้นไป และทอผ้าไหมทุกวัน รวมทั้งมีสมาชิกที่สามารถทอผ้าไหมได้ 16-20 คน แต่กลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริมจะทอผ้าครั้งละไม่เกิน 10 หลา และทอผ้าไหมปีละไม่เกิน 100 ครั้ง รวมทั้งมีสมาชิกที่ทอผ้าไหมได้ไม่เกิน 10 คน โดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้เวลาในการทอผ้าครั้งละ 1-15 วัน ขึ้นอยู่กับปริมาณผ้าไหมที่ทอต่อครั้ง และมีความสามารถในการทอผ้าไหมได้ปีละไม่เกิน 10,000 หลา ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของผ้าไหม กลุ่มอาชีพจะตรวจสอบหาตำหนิบนผ้าไหม ซึ่งส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาผ้าไหมมีตำหนิบนเนื้อผ้า แต่ในกรณีที่พบปัญหาตำหนิบนเนื้อผ้าไหม จะให้ผู้ทอนำผ้าไหมกลับไปแก้ไข หรือนำผ้าไหมที่มีตำหนิมาพิมพ์ลาย หรือนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น

ตารางที่ 2 รายละเอียดกระบวนการผลิตผ้าไหมทอมือ

รายการ	การฟอกเส้นไหม		การย้อมเส้นไหม		การกรอไหมพุ่ง		การกรอไหมอื่น		รายการ	การทอผ้าไหม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ
<b>ปริมาณการผลิตต่อครั้ง</b>											
- ไม่เกิน 5 กิโลกรัม	8	38.1	8	38.1	12	57.1	12	57.1	- ไม่เกิน 10 หลา	6	28.7
- 6 - 10 กิโลกรัม	7	33.3	9	42.9	7	33.3	6	28.6	- 11 - 20 หลา	4	19.0
- 11 - 15 กิโลกรัม	2	9.5	2	9.5	1	4.8	1	4.8	- 21 - 30 หลา	4	19.0
- มากกว่า 15 กิโลกรัม	4	19.1	2	9.5	-	-	-	-	- 31 - 40 หลา	-	-
- จ้างผลิต	-	-	-	-	1	4.8	2	9.5	- มากกว่า 40 หลา	7	33.3
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>
<b>ความถี่ในการผลิตต่อปี</b>											
- ไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี	4	19.1	4	19.1	3	14.3	3	14.3	- ไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี	3	14.3
- 11 - 50 ครั้งต่อปี	5	23.8	5	23.8	5	23.8	3	14.3	- 11 - 100 ครั้งต่อปี	3	14.3
- 51 - 100 ครั้งต่อปี	3	14.3	4	19.0	5	23.8	3	14.3	- 101 - 200 ครั้งต่อปี	2	9.5
- 101 - 200 ครั้งต่อปี	2	9.5	3	14.3	1	4.8	7	33.3	- 201 - 300 ครั้งต่อปี	2	9.5
- มากกว่า 200 ครั้งต่อปี	7	33.3	5	23.8	6	28.6	3	14.3	- ทอทุกวัน	11	52.4
- จ้างผลิต	-	-	-	-	1	4.8	2	9.5			
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.1</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>
<b>เวลาในการผลิตต่อครั้ง</b>											
- 30 - 60 นาที	13	61.9	11	52.4	1	4.8	-	-	- ไม่เกิน 1 วัน	3	14.3
- 61 - 90 นาที	1	4.8	4	19.0	-	-	-	-	- 1 - 15 วัน	15	71.4
- 91 - 120 นาที	2	9.5	1	4.8	-	-	4	19.1	- 16 - 30 วัน	1	4.8
- มากกว่า 120 นาที	5	23.8	5	23.8	19	90.5	15	71.4	- มากกว่า 30 วัน	2	9.5
- จ้างผลิต	-	-	-	-	1	4.8	2	9.5			
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.1</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>
<b>จำนวนคนงานในการผลิตต่อครั้ง</b>											
- 1 - 2 คน	17	81.0	17	80.9	15	71.4	15	71.4	- 1 - 5 คน	13	61.9
- 3 - 4 คน	2	9.5	1	4.8	2	9.5	1	4.8	- 6 - 10 คน	1	4.8
- ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป	2	9.5	3	14.3	3	14.3	3	14.3	- 11 - 15 คน	1	4.8
- จ้างผลิต	-	-	-	-	1	4.8	2	9.5	- 16 - 20 คน	4	19.0
									- มากกว่า 20 คน	2	9.5
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 2 รายละเอียดกระบวนการการผลิตผ้าไหมทอมือ (ต่อ)

รายการ	การทอเส้นไหมการย้อมเส้นไหม การกรอไหมพุ่ง การกรอไหมยืน								การทอผ้าไหม		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>จำนวนคนงานที่สามารถผลิตในกระบวนการนี้ได้</b>											
- 1 - 5 คน	15	71.4	15	71.4	16	76.2	13	61.9	- 1 - 5 คน	6	28.6
- 6 - 10 คน	1	4.8	1	4.8	1	4.8	1	4.8	- 6 - 10 คน	4	19.0
- 11 - 15 คน	1	4.8	1	4.8	-	-	-	-	- 11 - 15 คน	1	4.8
- 16 - 20 คน	2	9.5	2	9.5	3	14.2	5	23.8	- 16 - 20 คน	5	23.8
- มากกว่า 20 คนขึ้นไป	2	9.5	2	9.5	-	-	-	-	- 21 - 25 คน	1	4.8
- ว่างผลิต	-	-	-	-	1	4.8	2	9.5	- มากกว่า 25 คน	4	19.0
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>		<b>21</b>	<b>100.0</b>
<b>กำลังการผลิตต่อปี</b>											
- ไม่เกิน 100 กิโลกรัม	5	23.8	5	23.8	7	33.3	7	33.3	- ไม่เกิน 10,000 หลา	15	71.4
- 100 - 1,000 กิโลกรัม	7	33.3	7	33.3	11	52.4	12	57.1	- 10,001 - 20,000 หลา	2	9.5
- 1,001 - 2,000 กิโลกรัม	3	14.3	3	14.3	-	-	1	4.8	- 20,001 - 30,000 หลา	1	4.8
- 2,001 - 3,000 กิโลกรัม	1	4.8	2	9.5	2	9.5	-	-	- 30,001 - 40,000 หลา	2	9.5
- 3,001 - 4,000 กิโลกรัม	1	4.8	1	4.8	1	4.8	1	4.8	- มากกว่า 40,001 หลา	1	4.8
- 4,001 - 5,000 กิโลกรัม	2	9.5	1	4.8	-	-	-	-			
- มากกว่า 5,000 กิโลกรัม	2	9.5	2	9.5	-	-	-	-			
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>		<b>21</b>	<b>100.0</b>
<b>อัตราของเสีย</b>											
- ไม่มีของเสีย	14	66.7	8	38.1	17	81.0	16	76.2	- ไม่มีของเสีย	13	62.0
- 1 - 10%	5	23.7	10	47.6	4	19.0	5	23.8	- 1 - 5%	4	19.0
- 11 - 20%	1	4.8	2	9.5	-	-	-	-	- 6 - 10%	4	19.0
- 21 - 30%	1	4.8	1	4.8	-	-	-	-			
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>		<b>21</b>	<b>100.0</b>

#### 4. กระบวนการส่งมอบ

กลุ่มอาชีพทอผ้าไหม 11 กลุ่มจำหน่ายผ้าไหมให้ทั้งลูกค้าทั่วไปและลูกค้าประจำ ส่วนกลุ่มอาชีพอีก 7 กลุ่มจำหน่ายผ้าไหมให้ลูกค้าประจำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และกลุ่มอาชีพ 3 กลุ่มจำหน่ายผ้าไหมให้ลูกค้าทั่วไปเพียงอย่างเดียว ซึ่งการจำหน่ายให้กลุ่มลูกค้าประจำเป็นการขายส่งในปริมาณมาก ทำให้ยอดขายผ้าไหมให้ลูกค้าประจำของทุกกลุ่มอาชีพมีมูลค่าเกินครึ่งของยอดขายผ้าไหมทั้งหมดของกลุ่มอาชีพ โดยกลุ่มลูกค้าประจำจะอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร นครราชสีมา ขอนแก่น ชัยภูมิ สุรินทร์ ร้อยเอ็ด อุรธานี ฯลฯ ส่วนกลุ่มลูกค้าทั่วไปของกลุ่มอาชีพจะเป็นการขายปลีกให้แก่ลูกค้ารายย่อยในการออกร้านของกลุ่มอาชีพตามเทศกาลสำคัญต่าง ๆ ผ่านการประสานงานกับพัฒนากรจากสำนักพัฒนาชุมชน โดยการส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

**4.1 การส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้าประจำ** ในส่วนของการส่งมอบผ้าไหมของกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าเป็นอาชีพหลักและกลุ่มอาชีพที่มีลูกค้าประจำจะเลือกใช้การขนส่งทางรถยนต์ เนื่องจากความสะดวกและรวดเร็วในการขนส่ง ในกรณีที่ลูกค้าอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานครจะใช้บริการรถโดยสารประจำทางเสียค่าขนส่งครั้งละ 100-300 บาทขึ้นอยู่กับปริมาณผ้าไหมที่ส่งในแต่ละครั้ง และลูกค้าจะได้รับผ้าไหมในเวลาไม่เกิน 1 วัน แต่ลูกค้าประจำบางรายก็จัดรถยนต์มารับผ้าไหมด้วยตนเอง ทั้งนี้ ส่วนใหญ่กลุ่มอาชีพจะจัดส่งผ้าไหมให้ลูกค้าเป็นพับ ๆ ละ 40-50 หลา ในแต่ละครั้งจะส่งผ้าไหม 200-500 หลารวมทั้งส่งผ้าไหมให้ลูกค้าเฉลี่ยเดือนละ 1-4 ครั้ง แต่บางกลุ่มจะส่งผ้าไหมในลักษณะจัดเป็นชุด ๆ ละ 4 เมตรแบ่งเป็นผ้าพื้น 2 เมตร และผ้าลาย 2 เมตร ซึ่งมักจะส่งผ้าไหมให้ลูกค้าเดือนละ 1 ครั้ง โดยกลุ่มอาชีพมักจะนัดส่งผ้าไหมให้ลูกค้าประจำได้หลังจากได้รับคำสั่งซื้อประมาณ 1-2 เดือน ขึ้นอยู่กับสีและลายผ้าที่ลูกค้าสั่ง แต่หากทางกลุ่มมีผ้าไหมที่ลูกค้าสั่งในสต็อกก็จะสามารถส่งมอบได้เร็วกว่ากำหนด ซึ่งกลุ่มอาชีพจะส่งมอบผ้าไหมได้ตรงนัดหมายได้ร้อยละ 80 ของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด โดยสาเหตุที่ส่งมอบล่าช้าเกิดจากขาดแคลนแรงงานคนในการทอผ้าไหม ซึ่งวิธีที่ทางกลุ่มอาชีพใช้ในการแก้ปัญหาส่งมอบผ้าไหมล่าช้าก็คือ การทยอยส่งมอบผ้าไหมหรือการขอเลื่อนกำหนดส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้า

**4.2 การส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้าทั่วไป** ประกอบด้วย ลูกค้ารายย่อยที่เดินทางมาเลือกซื้อผ้าไหมที่กลุ่มอาชีพด้วยตนเอง ซึ่งมักจะเป็นลูกค้าของกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลัก และลูกค้ารายย่อยที่ซื้อผ้าไหมในการออกร้านของกลุ่มอาชีพ ตามงานเทศกาลต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าของกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริม ทั้งนี้ การขายปลีกผ้าไหมให้ลูกค้ารายย่อยส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายผ้าไหมแบบจัดเป็นชุด ๆ ละ 4 เมตรที่มีทั้งผ้าพื้นและผ้าลาย โดยกลุ่มอาชีพจะเตรียมผ้าไหมตามสีและลายที่กำลังเป็นที่นิยมของลูกค้าในขณะนั้นไว้ล่วงหน้า สำหรับกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริมส่วนใหญ่จะนำผ้าไหมไปออกร้านจำหน่ายร่วมกับภาครัฐเฉลี่ยปีละ 2-3 ครั้ง โดยในแต่ละครั้งจะนำผ้าไหมไปจำหน่าย 10-20 ชุด ซึ่งพัฒนากรจะเป็นผู้จัดการเรื่องการนำกลุ่มอาชีพไปออกร้านและเรื่องการขนส่งผ้าไหมให้กับทางกลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพไม่มีการวางแผนการส่งมอบผ้าไหมล่วงหน้า โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริม ซึ่งทอผ้าไหมเฉพาะเวลาว่าง ทำให้ในแต่ละครั้งที่ไปร่วมออกร้านกับหน่วยงานภาครัฐจะมีผ้าไหมไปจำหน่ายในปริมาณค่อนข้างน้อย ในส่วนของกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลักก็ไม่ได้มีการวางแผนส่งมอบล่วงหน้าเช่นกัน เนื่องจากมีรถโดยสารประจำทางให้บริการทุกวัน นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้า ซึ่งกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริมให้เหตุผลว่า สามารถทำได้เนื่องจากมีผ้าไหมจำหน่ายน้อย แต่กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าเป็นอาชีพหลักบางกลุ่มมีการจัดบันทึกข้อมูลการส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้า โดยข้อมูลที่จัดบันทึกได้แก่ วันที่ส่ง ปริมาณผ้าไหมที่ส่ง ค่าขนส่ง ฯลฯ โดยสาเหตุที่จัดบันทึกก็เพื่อเป็นข้อมูลยอดขายของกลุ่มเท่านั้น

## 5. กระบวนการส่งคืนสินค้า

กระบวนการส่งคืนสินค้าของกลุ่มอาชีพทอผ้าเป็นการรับคืนผ้าไหมจากลูกค้า แต่ปริมาณและความถี่ของการรับคืนผ้าไหมมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับยอดขายผ้าไหมทั้งหมด ทางกลุ่มอาชีพจึงไม่มีการวางแผนกระบวนการรับคืนผ้าไหมรวมทั้งไม่มีการจดบันทึกข้อมูลใดๆ เกี่ยวกับการรับคืน โดยให้เหตุผลว่าปริมาณการรับคืนมีน้อยมากทำให้สามารถจดจำได้ หรือบางกลุ่มจะได้รับใบคืนสินค้ามาจากลูกค้าอยู่แล้ว ทั้งนี้ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ไม่เคยรับคืนผ้าไหมจากลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าปลีกขายย่อย เนื่องจากลูกค้ามีโอกาสเลือกและตรวจสอบผ้าไหมก่อนตัดสินใจซื้อ แต่มีกลุ่มอาชีพอีก 7 กลุ่ม ที่เคยรับคืนผ้าไหมจากลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่ส่งคืนผ้าไหม และมูลค่าการส่งคืนผ้าไหมไม่เกินร้อยละ 5 ของยอดขายทั้งหมด โดยเฉลี่ยลูกค้าส่งคืนผ้าไหมประมาณปีละ 1 ครั้ง และส่วนใหญ่ลูกค้าจะส่งผ้าไหมคืนให้ทางกลุ่มอาชีพทางไปรษณีย์ เนื่องจากปริมาณผ้าไหมที่ส่งคืนในแต่ละครั้งมีน้อย ส่วนสาเหตุที่ลูกค้าส่งคืนผ้าไหมเกิดจากส่งผ้าไหมผิดสี ผิดลาย หรือมีตำหนิ ทั้งนี้ ทางกลุ่มได้แก้ปัญหาโดยการส่งผ้าไหมพับหรือชุคใหม่ไปให้ลูกค้าแทน และนำผ้าไหมที่ลูกค้าส่งคืนมาไปจำหน่ายให้กับลูกค้ารายอื่น

## อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนตามกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืน

### 1. กระบวนการวางแผน

กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของผ้าไหม การวางแผนจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต การวางแผนการจัดส่งผ้าไหมให้กับลูกค้าและการวางแผนรับคืนผ้าไหมจากลูกค้า รวมทั้งไม่มีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายยอดขายผ้าไหม เป้าหมายปริมาณผ้าไหมที่ทอได้ เป้าหมายการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต เป้าหมายต้นทุนการผลิต เป้าหมายผลการดำเนินงาน เป้าหมายปริมาณสินค้าคงคลัง ฯลฯ ไม่มีการจดบันทึกข้อมูลด้านการวางแผน แต่เป็นการจดบันทึกข้อมูลเพื่อการวัดผลการดำเนินงาน โดยสนใจที่เงินสดรับ เงินสดจ่าย และผลกำไรที่เป็นเงินสดเป็นหลัก ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลและควบคุมการดำเนินงานในด้านอื่น เช่น คุณภาพ กำลังการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งทำให้การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมทำได้ค่อนข้างจำกัด โดยผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Muangwai, Laocharoenporn, Noiprasert, and Mayim (2012) ที่พบว่า กลุ่มชาวบ้านส่วนใหญ่มีการวางแผนในระยะสั้นเพื่อการจัดเตรียมวัสดุในการผลิต แต่ไม่มีการบันทึกข้อมูลใดๆ ในการวางแผนและดำเนินงาน เนื่องจากเห็นว่ายุ่งยากและไม่มีความจำเป็น อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015) ที่พบว่า การดำเนินงานของกลุ่มทอผ้ายังไม่มีการวางแผนร่วมกับลูกค้าและผู้ขายปัจจัยการผลิต และสอดคล้องกับ Wae-do (2014) ที่พบว่า ความสามารถในการ

บริหารจัดการเป็นปัจจัยที่มีสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน แต่ความสามารถในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนยังอยู่ในระดับไม่สูงมาก อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษานี้จะพบว่า กลุ่มอาชีพมีการวางแผนที่ยังไม่เป็นระบบ แต่ Atthirawong, Lorchirachoonkul, and Leerojanaprapa (2017) ได้พบว่า ผู้ประกอบการที่มีการรวมกลุ่มมีศักยภาพด้านการวางแผนสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมกลุ่ม ดังนั้น ผู้ทอผ้าไหมจึงควรรวมตัวกันเป็นกลุ่มอาชีพ และควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chajit (2009) ที่พบปัญหาในการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มทอผ้าในกิจกรรมการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม โดยกิจกรรมที่สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การทอผ้า รองลงมาคือการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Tinnapop, Meksang, and Chanbanchong (2016) ที่ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ด้วย SCOR Model แล้วพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนเฉพาะด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต

## 2. กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ

กลุ่มอาชีพดำเนินการจัดซื้อเสมือนการทำกิจวัตรประจำวันทั่วไป ไม่ได้มีการวางแผนจัดซื้อ โดยเริ่มจากการคาดคะเนความต้องการของลูกค้า วางแผนการทอผ้าไหม และวางแผนความต้องการปัจจัยการผลิต แล้วจึงดำเนินการจัดซื้อ เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตสามารถหาซื้อได้ไม่ยาก อีกทั้งเวลานำในการสั่งซื้อก็ค่อนข้างสั้น และยังไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนปัจจัยการผลิต เพราะสามารถซื้อปัจจัยการผลิตจากยี่ห้ออื่น หรือซื้อจากแหล่งอื่นทดแทนได้ โดยกระบวนการจัดซื้อของกลุ่มผ้าไหมทอมือ จะเริ่มหลังจากที่กลุ่มทราบปริมาณและแบบผ้าไหมที่ต้องการจะทอ ทางกลุ่มก็จะตรวจสอบสต็อกปัจจัยการผลิตที่มีอยู่และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตรายเดิม ตามจำนวนที่ต้องการใช้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015) ที่พบว่า กลุ่มอาชีพมักสั่งซื้อวัตถุดิบตามชนิดและจำนวนที่ต้องการใช้จากผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เป็นพ่อค้าคนกลาง นอกจากนี้ เงื่อนไขการซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดยังทำให้กลุ่มอาชีพบางส่วนประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaewmongkol and Kittipalap (2016) ที่พบว่า กลุ่มผู้ทอผ้าไหมมีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนและมีภาระต้นทุนจากดอกเบี้ยเงินกู้ เนื่องจากเส้นไหมเป็นวัตถุดิบที่มีราคาสูง

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chutimuangpak (2012) ที่พบว่า กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่นิยมซื้อเส้นไหมสำเร็จรูปแทนการเลี้ยงหนอนไหมเอง โดยกลุ่มทอผ้าเลือกใช้เกณฑ์คุณภาพเป็นหลักในการตัดสินใจซื้อวัตถุดิบหลัก (ไหมพุ่ง ไหมยืน และสีข้อม) และใช้เกณฑ์ความสะดวกในการตัดสินใจซื้อวัตถุดิบรอง และมีแหล่งจัดซื้อประจำของแต่ละกลุ่ม สอดคล้องกับการศึกษาของ Tinnapop *et al.* (2016) ที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์มีแหล่งหรือเครือข่ายผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตของตนเอง แต่กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจในการต่อรองเงื่อนไขการซื้อกับผู้ขาย ทำให้ต้องซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดและไม่สามารถส่งคืนวัตถุดิบที่ซื้อได้ เนื่องจากปริมาณการซื้อของแต่ละกลุ่มอาชีพไม่มากนัก เมื่อเทียบกับยอดขายของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต สอดคล้องกับผลการศึกษา

ของ Chantanaroj (2010) ซึ่งพบว่ากลุ่มผู้ผลิตมีสมรรถนะต่ำกว่าผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต นอกจากนี้การบันทึกข้อมูลการจัดซื้อของกลุ่มอาชีพจะใช้วิธีจดจำนวนเงินที่สั่งซื้อในสมุดบันทึก หรือรวบรวมใบส่งของหรือใบเสร็จรับเงินเท่านั้น กลุ่มอาชีพจึงไม่มีข้อมูลพร้อมสำหรับการวางแผนหรือควบคุมกระบวนการจัดซื้อ

### 3. กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตหลักในการทอผ้าไหมไม่ว่าจะเป็น การฟอกเส้นไหม การย้อมเส้นไหม การกรอเส้นไหมพุ่ง การกรอเส้นไหมยืน และการทอผ้าไหม ส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดมาจากคนรุ่นก่อน ๆ และความรู้ในการผลิตบางส่วนก็ได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งกระบวนการผลิตที่ได้รับการถ่ายทอดมาจะไม่มีการจดบันทึกไว้ หรือไม่การจัดทำคู่มือการทอผ้าไหม ยกเว้นเอกสารหรือคู่มือการทอผ้าไหมที่ได้รับจากการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chutimuangpak (2012) ที่พบว่ากลุ่มทอผ้าไหมมีการแบ่งหน้าที่กันตามความถนัด ช่างทอผ้าคนเดียวไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบในทุกระดับขั้นตอนของการผลิต ส่วนกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ยังเป็นการถ่ายทอดกันในกลุ่มเครือญาติ หรือการถ่ายทอดให้สมาชิกโดยผู้นำกลุ่ม และสอดคล้องกับการศึกษาของ Thatsta, Jaioodtong, and Jaioodtong (2017); Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015); และ Muangwai *et al.* (2012) ที่พบว่ากลุ่มชาวบ้านมักจะทำการผลิตตามประสบการณ์ของตน ร่วมกับการเรียนรู้จากเพื่อนบ้าน หรือรับการอบรมจากหน่วยงานราชการ อีกทั้งกลุ่มชาวบ้านที่พื้นที่ใกล้เคียงกันก็จะมีวิธีการหรือเทคนิคในการผลิตคล้ายกัน

เนื่องจากกลุ่มอาชีพไม่ได้วางแผนการผลิตในระยะกลางและระยะยาว ส่งผลให้ขาดความพร้อมในการเพิ่มกำลังการผลิตเรื่องเครื่องจักร อุปกรณ์ และคนงาน ทั้งนี้ การขาดแคลนกำลังคนเป็นปัญหาสำคัญในการทอผ้าไหม เนื่องจากเด็กส่วนใหญ่ต้องไปโรงเรียน และไม่สนใจที่จะศึกษาเรื่องการทอผ้า รวมทั้งคนในวัยทำงานส่วนใหญ่มีค่านิยมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าการประกอบอาชีพทอผ้าไหม ส่งผลให้กลุ่มอาชีพที่ผลิตแบบตามคำสั่งซื้อของลูกค้ามักมีปัญหาค้าไม่ทัน ทำให้ต้องทยอยส่งหรือเลื่อนเวลาส่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Phayakprakhon, Supasetsiri, Inchan, and Nopudomphan (2016) ที่พบว่า ส่วนใหญ่ช่างทอผ้าฝีมือดีในจังหวัดสุรินทร์เริ่มต้นอาชีพทอผ้าตั้งแต่อายุยังน้อย ในปัจจุบันสูงอายุแล้วและไม่มีผู้สืบทอดอาชีพ และ Ngeanthong (2015) ก็พบว่า ที่จังหวัดขอนแก่น จำนวนผู้ที่มีทักษะในการทอผ้าลดลงเป็นอย่างมาก อีกทั้งกระบวนการย้อมสีเส้นไหมก็นิยมใช้สีเคมีแทนสีธรรมชาติมากขึ้น ทั้งนี้ หากกลุ่มอาชีพไม่สามารถผลิตได้ทันตามกำหนดอาจว่าจ้างเครื่องทอผ้าอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มเพื่อผลิตในขั้นตอนอื่น เช่น กรอไหมพุ่ง กรอไหมยืน เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Madrad and Kittipalap (2016) และ Ngoksungnum (2011) ที่พบว่ามีการว่าจ้างบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกดำเนินการผลิตสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kaewmongkol and Kittipalap (2016) และ Chajit (2009) ที่พบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและประสบการณ์ รวมทั้งขาดแคลนแรงงานในช่วงที่มีฤดูกาลการเกษตรและขาดแคลนแรงงานเนื่องจากแรงงานไปทำงานที่อื่น เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าการทอผ้า สอดคล้องกับการศึกษาของ Madrad and Kittipalap (2016) ที่พบว่า สมาชิกได้รับผลตอบแทนจากการทอผ้าค่อนข้างต่ำเนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบค่อนข้างสูง



นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ยังพบปัญหาของเสียในกระบวนการผลิตน้อยมากในทุกกระบวนการ เนื่องจากทางกลุ่มเห็นว่าผลผลิตที่ไม่ได้คุณภาพ สามารถแก้ไขได้ จึงไม่มีการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุ วิธีการแก้ไข และปริมาณผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน แต่กลุ่มอาชีพบางส่วนมีการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตในเรื่องค่าใช้จ่ายเป็นต้นทุนเท่านั้น เช่น ค่าจ้างผลิตต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดสรรผลประโยชน์ให้สมาชิก ขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ หรือเป็นเอกสารประกอบการกู้เงิน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ngoksungnum (2011) ที่พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการจดบันทึกรายการทางบัญชี โดยรวบรวมใบเสร็จรับเงิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจ่ายเงินปันผลให้สมาชิก แต่ไม่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า

#### 4. กระบวนการส่งมอบ

การศึกษานี้ พบว่า กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ไม่สามารถทำการตลาดได้เอง แต่เป็นการขายผ่านพ่อค้าคนกลางหรือขายผ่านการออกร้านร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของ Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015); Ngeanthong (2015); และ Thailand Textile Institute (2012) ที่พบว่ากลุ่มอาชีพจะทอผ้าตามคำสั่งซื้อให้กับผู้ค้าส่ง ส่งผลให้กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมบางส่วนกลายเป็นแรงงานรับจ้างทอผ้าไหม ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากการทอผ้าไหมไม่มากนัก สมาชิกของกลุ่มทอผ้าไหมจึงไม่อยากถ่ายถอดทักษะในการทอผ้าให้ลูกหลาน รวมทั้งคนรุ่นใหม่เองก็ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ทักษะในการทอผ้าไหม ซึ่งมีผลต่อเนื้อให้กลุ่มอาชีพที่ทอผ้าตามคำสั่งซื้อประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในการทอผ้าทำให้มีปัญหาในการส่งมอบผ้าไหมไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งกลุ่มอาชีพแก้ปัญหาด้วยการทยอยส่งมอบผ้าไหมให้กับลูกค้า ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการส่งมอบผ้าไหมสูงขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังพบว่า กลุ่มอาชีพบางส่วนยังมีการขายปลีกผ้าไหมผ่านออกร้านร่วมกับหน่วยงานภาครัฐหรือขายปลีกผ่านร้านค้าของชุมชนหรือกลุ่มอาชีพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015); และ Thailand Textile Institute (2012) ที่พบว่ากลุ่มมีศักยภาพในการจัดจำหน่ายค่อนข้างจำกัด การขายปลีกให้กับลูกค้าโดยตรงทำได้เพียงการขายผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้าของชุมชน หรือตลาดผ้าทอพื้นเมืองตามสถานที่ท่องเที่ยวเท่านั้น ซึ่งผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Athirawong et al. (2017) ที่พบว่าศักยภาพด้านการส่งมอบของผู้ประกอบการทอผ้าไหมที่มีการรวมกลุ่มสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมกลุ่ม เนื่องจากภาครัฐให้การช่วยเหลือผู้ประกอบการที่มีการรวมกลุ่ม ทั้งนี้ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Khantivanakul (2015) ที่พบว่า การดำเนินงานด้านการตลาดของกลุ่มอาชีพมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาด้านราคามากที่สุด รองลงมาเป็นปัญหาด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย และด้านผลิตภัณฑ์ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chokbandansuk, Anulok, and Tongpayun (2015) ที่พบว่า ผู้ทอผ้ามีปัญหาด้านการตลาด ช่องทางการกระจายสินค้ามีน้อย ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่ากลุ่มชาวบ้านมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าที่เป็นพ่อค้าส่งและลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคทั่วไปน้อยมาก กลุ่มอาชีพจึงไม่สามารถกำหนดราคาผ้าไหมได้เอง โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริมจำเป็น

ต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐในเรื่องการจัดจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chantanaroj (2010) ซึ่งพบว่ากลุ่มผู้ผลิตมีสมรรถนะต่ำกว่าลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ค้าส่ง

### 5. กระบวนการส่งคืน

กลุ่มอาชีพทอผ้าไหมรับคืนผ้าไหมน้อยมาก จึงไม่มีการวางแผนและจัดบันทึกข้อมูลใด ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมการส่งคืน ในส่วนการรับคืนผ้าไหมมีเฉพาะการรับคืนผ้าไหมที่ทอตามคำสั่งซื้อจากการขายส่งให้ลูกค้าประจำ ซึ่งมีการรับคืนผ้าไหมน้อยมาก หรือประมาณปีละ 1 ครั้ง โดยลูกค้าจะส่งคืนผ้าไหมมาทางไปรษณีย์ ทางกลุ่มจะแก้ปัญหาผ้าไหมที่รับคืนมาโดยการนำไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้ารายอื่นแทน แต่ไม่ได้มีการจัดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุ ปริมาณ หรืออื่น ๆ เกี่ยวกับการรับคืนผ้าไหม เนื่องจากกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งผ้าไหมที่รับคืนก็มีปริมาณน้อยมาก และยังสามารถนำไปจำหน่ายให้ลูกค้ารายอื่นได้ รวมทั้งลูกค้ายังเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งคืนผ้าไหม ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Tinnapop *et al.* (2016); Parinyasuradej and Eeabsirimaythee (2015); และ Muangwai *et al.* (2012) ที่พบว่า กลุ่มชาวบ้านมีการรับคืนสินค้าจากลูกค้าน้อยมาก ดังนั้น ทางกลุ่มอาชีพจึงยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการกระบวนการรับคืนให้มีประสิทธิภาพ

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ผู้แทนและสังเกตการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือในจังหวัดนครราชสีมา 21 กลุ่ม ตาม SCOR Model พบว่า กลุ่มอาชีพมีการวางแผนเพื่อการทำงานประจำวัน ในเรื่องการจัดซื้อปัจจัยการผลิตและการแปรรูปผ้าไหม ส่วนการจัดซื้อปัจจัยการผลิตจะใช้ประสบการณ์ในการคำนวณปริมาณปัจจัยการผลิตที่ต้องซื้อเพิ่มเติม ซึ่งส่วนใหญ่ในเกณฑ์คุณภาพเป็นหลักในการจัดซื้อเส้นไหมและสี ส่วนวัตถุดิบอื่น ๆ ใช้เกณฑ์ความสะดวกในการเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิต โดยกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่ซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดและไม่สามารถเปลี่ยนหรือคืนวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพได้ สำหรับการผลิตของกลุ่มอาชีพเน้นใช้แรงงานคนและใช้เทคโนโลยีแบบพื้นบ้านในทุกกระบวนการทอผ้าไหม ซึ่งส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในการทอผ้า ในส่วนของการส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายให้ลูกค้าประจำที่เป็นผู้ค้าส่ง และเป็นการจำหน่ายปลีกผ่านการออกร้านตามเทศกาลต่าง ๆ กับหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นผลมาจากกลุ่มอาชีพขาดศักยภาพในการทำการตลาดเชิงรุก สำหรับกระบวนการรับคืนสินค้าจากลูกค้า กลุ่มอาชีพมีการรับคืนผ้าไหมจากลูกค้าน้อยมาก อีกทั้งผ้าไหมที่รับคืนมายังสามารถนำไปจำหน่ายให้กับลูกค้ารายอื่นได้ ทางกลุ่มอาชีพจึงยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการกระบวนการรับคืนสินค้าจากลูกค้า จากผลการศึกษาระบบการดำเนินงานข้างต้นนำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มอาชีพ ภาครัฐ และนักวิจัย ดังต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืนสินค้า สำหรับกลุ่มอาชีพ สุรูปได้ดังนี้

**1.1 กระบวนการวางแผน** กลุ่มอาชีพควรใช้ข้อมูลพยากรณ์ยอดขายและข้อมูลกำลังการผลิตเป็นข้อมูลหลักในการวางแผน ทั้งการวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบ วางแผนผลิต และวางแผนส่งมอบผ้าไหมให้ลูกค้า โดยมีการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งตั้งเป้าหมายปริมาณจัดซื้อวัตถุดิบ ปริมาณผลผลิตในแต่ละขั้นตอน และมีการจัดบันทึกผลการดำเนินงานจริงในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพควรมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและวัดผลการดำเนินงาน เพื่อป้องกันการจัดเก็บวัตถุดิบที่มากหรือน้อยเกินไป เนื่องจากจะมีผลต่อต้นทุนในการผลิต นอกจากนี้ควรมีการวางแผนด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ได้แก่ การฟอก การย้อม การกรอ และการทอ

**1.2 กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ** กลุ่มทอผ้ามีข้อจำกัดที่ไม่สามารถคืนวัตถุดิบที่ซื้อมาได้ เนื่องจากขาดอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ดังนั้น กลุ่มทอผ้าควรใช้เกณฑ์คุณภาพในการเลือกซื้อวัตถุดิบ และควรซื้อจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตรายเดิม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า นอกจากนี้ กลุ่มทอผ้าควรมีการรวมกลุ่มกันซื้อ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องซื้อวัตถุดิบเหมือนกัน การรวมกลุ่มกันซื้อวัตถุดิบจะช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

**1.3 กระบวนการผลิต** กลุ่มทอผ้ามักจะประสบปัญหาการใช้แรงงานมากเกินไปและไม่สอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมได้แก่ การฟอก การย้อม การกรอและการทอผ้า ซึ่งลักษณะปัญหาดังกล่าวจะเกิดปัญหากับกลุ่มที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพเสริม ดังนั้น ทางกลุ่มควรให้ความสำคัญเรื่องการจัดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการคิดต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนค่าแรง และต้นทุนอื่น ๆ ในการผลิตผ้าไหม เพื่อจะได้จัดสรรกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมในกระบวนการผลิต สำหรับการทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลักมักประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จึงต้องจ้างคนอื่นทำ ทำให้ต้นทุนสูง ดังนั้น กลุ่มทอผ้าควรสร้างเครือข่ายในระหว่างกลุ่มอาชีพด้วยกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้านการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบ ทั้งนี้ การวางแผนทางด้านกำลังแรงงานในกระบวนการผลิตต่าง ๆ ควรมีการพัฒนาอาชีพให้กับคนรุ่นต่อไปซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่จะผลักดันนโยบายให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้นได้จริงในอนาคต

**1.4 กระบวนการส่งมอบ** เนื่องจากกลุ่มที่ทอผ้าเป็นอาชีพเสริมจะทอผ้าไว้รอจำหน่ายให้ลูกค้ารายย่อยทั่วไปตามเทศกาลสำคัญต่าง ๆ โดยพัฒนากรจากสำนักพัฒนาชุมชนจะนำกลุ่มอาชีพไปขายทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ ดังนั้น สีและลวดลายต่าง ๆ ของผ้าไหมจึงไม่ได้เกิดจากความต้องการของลูกค้า ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้ทางด้าน การออกแบบและพัฒนาผลผลิตผ้าไหมให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องก่อนที่กลุ่มอาชีพจะเริ่มต้นกระบวนการผลิตหลังฤดูกาลเก็บเกี่ยว สำหรับกลุ่มที่ทอผ้าไหมเป็นอาชีพหลัก ส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตแบบตามสั่ง

มักมีปัญหาทอไม่ทัน เพราะขาดแคลนคนทอผ้าทำให้ต้องทยอยส่งหรือเลื่อนเวลาส่ง ดังนั้นกลุ่มอาชีพกลุ่มนี้จึงควรวางแผนการผลิตก่อนล่วงหน้าเพื่อที่จะจัดซื้อ ผลิตและส่งมอบให้ตรงตามกำหนดเวลา และควรมีการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มอาชีพหลักด้วยตนเอง นอกจากนี้ กลุ่มทอผ้าควรให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการจัดส่ง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการจัดส่ง หรือสถิติในการส่งมอบไม่ทันตามกำหนด เนื่องจากการจัดส่งไม่ทันตามกำหนดทำให้กลุ่มทอผ้ามีต้นทุนดำเนินการสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นค่าขนส่งหรือค่าติดต่อบริการกับลูกค้าที่สูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานด้านการจัดส่งของกลุ่มทอผ้า นอกจากนี้ กลุ่มทอผ้าควรหาช่องทางอื่นในการจำหน่ายผ้าไหมให้กับลูกค้าเพิ่มเติม เช่น การขายผ้าไหมผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งยังควรสร้างเครือข่ายกับกลุ่มทอผ้าอื่น ๆ เพื่อรวมตัวกันจำหน่ายผ้าไหม ซึ่งเป็นการเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าที่เป็นผู้ค้าส่งผ้าไหม อย่างไรก็ตาม กลุ่มอาชีพควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมและความสามารถในการทำการตลาดของตนเอง เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ผ้าไหม เพื่อความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าให้กับกลุ่มอาชีพของตนเอง

**1.5 กระบวนการส่งคืน** เนื่องจากการส่งคืนสินค้าผ้าไหมจากลูกค้า ไม่มีการจัดบันทึกข้อมูล เนื่องจากเห็นว่ามีการส่งคืนน้อยมากสามารถจำได้ อีกทั้งลูกค้ายังเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งผ้าไหมเอง แต่กลุ่มอาชีพควรให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตและกระบวนการจัดส่งเพื่อลดอัตราการส่งคืนผ้าไหมจากลูกค้า เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของกลุ่มทอผ้าเอง อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินการ ต้นทุนประสานงาน และต้นทุนในการจัดส่งผ้าไหมชุดใหม่ไปทดแทนผ้าไหมที่ลูกค้าส่งคืนมา โดยกลุ่มทอผ้าควรเริ่มจากการจัดบันทึกข้อมูลการส่งคืนสินค้าผ้าไหมของลูกค้าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการส่งคืนผ้าไหมของลูกค้า เพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้นักค้าส่งคืนผ้าไหมล่วงหน้า

โดยสรุปแล้วกลุ่มทอผ้าควรมีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและการส่งคืนกลับสินค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและดำเนินงานของกลุ่ม อีกทั้งยังควรสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มอาชีพทอผ้าด้วยตนเอง เพื่อรวมกลุ่มกันซื้อวัตถุดิบ รับจ้างผลิตในขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มอาชีพ และรวมตัวกันขายผ้าไหม เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับลูกค้าที่เป็นผู้ค้าส่งผ้าไหม

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐเพื่อให้ส่งเสริมการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพทอผ้าไหม

เนื่องจากกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่มีข้อจำกัดเรื่องความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านเงินลงทุนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพ ดังนั้น ในส่วนของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนทางด้านการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการอบรมด้านกระบวนการผลิต การออกแบบลวดลายผ้าไหม การทำการตลาดเชิงรุก การลดต้นทุน การคำนวณต้นทุน ฯลฯ อีกทั้งยังควรหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้คนในชุมชนและเยาวชนเรียนรู้การทอผ้าไหม เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในการทอผ้าไหม

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของกลุ่มอาชีพจำเป็นต้องมีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งและมีความสามารถ รวมทั้งจำเป็นต้องมีเครือข่ายของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ภาครัฐจึงควรส่งเสริมให้มีการพัฒนา ผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และควรส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มอาชีพ ตามแนวทางของโซ่อุปทาน เช่น ควรส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันของกลุ่มอาชีพปลูกหม่อน กลุ่มอาชีพ เลี้ยงหนอนไหม และกลุ่มอาชีพทอผ้าไหม เพื่อให้มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้ากันระหว่างกลุ่มอาชีพ รวมทั้งเพื่อให้มีการรวมตัวกันซื้อปัจจัยการผลิตของกลุ่มอาชีพ เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และเพื่อให้กลุ่มอาชีพรวมตัวกันจัดจำหน่ายหรือส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองของกลุ่มอาชีพกับผู้ค้าส่งอีกด้วย

### 3. ข้อเสนองานวิจัยในอนาคต

จากผลการศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ควรมีการศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของผ้าไหมทอมือจากกลุ่มอาชีพในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงในภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งควรมีการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างเครือข่ายกลุ่มอาชีพ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้าง เครือข่ายของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้องกับผ้าไหมทอมือเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือ

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาแบบแผนและ ให้คำอธิบาย โดยอ้างอิง SCOR Model ในการกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจึงอาจจะมีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้กับกลุ่มอาชีพผ้าไหมทอมือที่อยู่ในจังหวัดหรือ ภูมิภาคอื่น

## เอกสารอ้างอิง

- APICS. (2017). **SCOR Framework** [Online]. Available: <http://www.apics.org/apics-for-business/products-and-services/apics-scc-frameworks/scor>
- Atthirawong, W., Lorchirachoonkul, V. & Leerojanaprapa, K. (2017). Comparative Study of Supply Chain and Logistics Performance between Thai Silk Community and Individual Entrepreneurs. (In Thai). **Journal of Community Development Research (Humanities and Social Science)**. 10(3): 81-92.
- Chaijit, M. (2009). **Participation of members on the operation of weaving community enterprise, ChatTrakan District, Phitsanulok Province**. (In Thai). Chiangmai: Chiang Mai University.
- Chantanaraj, S. (2010). The SCOR Model Application to Performance Evaluation of Plastic Recycle Manufacturing: Case Study of Plastic Recycles Manufacturing. (In Thai). **University of the Thai Chamber of Commerce Journal (Humanities and Social Sciences)**. 30(4): 59-76.
- Chokbandansuk, W., Anulok, K., & Tongpayun, W. (2015). Competitive Strategy Development Based on Creative Economy for Thai Song Dam Locally Woven Cloth in Ratchaburi Province. (In Thai). **Journal of the Association of Researchers**. 20(1): 62-73.
- Chutimuangpak, N. (2012). **An Analytical Study of Mudmee Silk, Na Pho District, Buriran Province**. (In Thai). (Master of Education), Srinakharinwirot University.
- Coyle, J. J., Langley, J. C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2013). **Managing Supply Chains: A Logistics Approach** (9 ed.). Mason, Ohio: South-Western CENGAGE Learning.
- Department of International Trade Promotion. (2017). **Export, Import, and Balance of Trade of Thailand**. (In Thai). [Online]. Available: <http://www.ditp.go.th/main.php?filename=statistics>
- Gulid, N., Serirat, S., Sirikudta, S., Sayapan, U., & Popajit, N. (2015). Thai Silk Production Industry Development in Northeastern Region. (In Thai). **Srinakharinwirot Business Journal**. 6(1): 26-38.
- Kaewmongkol, C., & Kittipalap, R. (2016). Guidelines for Development of Silk Weaving of the Silk Weavers Group in Khon Kaen. (In Thai). **Dhammathas Journal**. 16(2): 67-74.
- Khantivatanakul, S. (2015). Problems and Solution for Product Marketing Development of Professional Groups in Chatuchak District in Order to Develop a Sustainable Business. (In Thai). **Srinakharinwirot Business Journal**. 6(1): 69-81.
- Madrad, C., & Kittipalap, R. (2016). A Case Study of Mudmee Thai Silk Production Group, the Cost and Return of Mudmee Silk Production "Lai Fongnam Huafai". (In Thai). **Phimoldhamma Research Institute Journal**. 3(2): 209-222.
- Muangwai, A., Laocharoenporn, K., Noiprasert, A., & Mayim, B. (2012). **A Study of Supply Chain Management System of Cassava in Amphur WatBot Phitsanulok**. (In Thai). Paper presented at the IE Network Conference 2012: Industrial Challenges in the ASEAN Economic Community, The Cha-am Methavalai Hotel, Phetchaburi Province.
- Ngeanthong, H. B. (2015). The Problems of Mudmee Silk Weaving Groups in Tambon Sri Boon Rueang of Chonnabot District, Khon Kaen Province. (In Thai). **Local Administration Journal**. 9(1): 100-117.
- Ngoksungnum, W. (2011). **Approaches to Promote Thai Silk Product Community Enterprise of Bankhaow: Bankhaow District, Chaiyaphum Province**. (In Thai). (Master of Public Administration in Local Government), Khon Kaen University.

- Parinyasuradej, K., & Eeabsirimaythee, P. (2015). **Sarong Yuan Supply Chain Management of Ban Kum at Sikhio.** (In Thai). Paper presented at the The National Conference & Research Presentation 2015 “Create and Development to Approach ASEAN Community II”, Nakhon Ratchasima College.
- Phayakprakhon, M., Supasetsiri, P., Inchan, N., & Nopudomphan, K. (2016). Folk Handweaving Silk in Surin Province. **Institue of Culture and Arts Journal** (Srinakharinwirot University). 18(1): 94-105.
- Thailand Textile Institute. (2012). **Native Fabric Situation in Northeast** [Online]. Available: [http://www.thaitextile.org/index.php/blog/2012/12/20170223\\_5](http://www.thaitextile.org/index.php/blog/2012/12/20170223_5)
- ThaiTambon. (2013). **OTOP Province NakhonRatchasima.** (In Thai). [Online]. Available: <http://www.thaitambon.com>
- Thatsta, A., Jaioodtong, S., & Jaioodtong, J. (2017). The Transfer of Local Wisdom on Silk Weaving: Ban Khwao Distinct, Chaiyaphum Province. (In Thai). **Journal of Nakhonratchasima College.** 11(1): 117-128.
- Tinnapop, T., Meksang, S., & Chanbanchong, C. (2016). Supply Chain Management by Community Enterprise Producing Organic Rice in the Central Region of Thailand. **VRU Research and Development Journal** (Humanities and Social Science). 11(3): 319-330.
- Wae-do, N. (2014). **Factors Influencing the Success of Community Enterprise in Narathiwat Province.** (In Thai). (Master of Business Administration), Hatyai University,
- Worldatlas. (2017). **World Leaders In Silk Production** [Online]. Available: <http://www.worldatlas.com/articles/world-leaders-in-silk-production.html>