

**แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์  
THE GUIDELINES OF BUILDING COMPETITIVENESS FOR PRAEWA SILK  
INDUSTRY AT KALASIN PROVINCE**

สุทธิพร บุญตามส่ง<sup>1</sup>  
สุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์<sup>2</sup>  
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา ใช้การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ผ่านตัวแบบโดมอนต์โมเดลทั้ง 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านปัจจัยการผลิต กลุ่มผู้ผลิตส่วนใหญ่ประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ และการทอผ้าของสมาชิกยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ด้านอุปสงค์ ลูกค้าจะเลือกซื้อผ้าไหมโดยให้ความสำคัญกับสีและลวดลาย โดยไม่ได้พิจารณาคุณภาพของผ้าไหม 3) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลุ่มผู้ผลิตมีความสัมพันธ์ในเชิงเครือข่ายวิสาหกิจน้อยมาก 4) ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน พบว่าการแข่งขันในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้เกิดการขายตัดราคากันเอง 5) ด้านบทบาทรัฐบาล กลุ่มผู้ผลิตขาดการผลักดันให้กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นจึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งประกอบด้วย การเสริมสร้างและรักษาจุดแข็งของผ้าไหมแพรวา การสร้างมาตรฐานสินค้าและการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของผ้าไหมแพรวา การสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่อุปทาน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน และการผลักดันให้กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** ผ้าไหมแพรวา คลัสเตอร์ โดมอนต์โมเดล ความสามารถในการแข่งขัน

**Abstract**

This journal papers aimed at investigating the environment of Praewa silk industry and creating guidelines for developing the competitiveness level of Praewa silk industry by interviewing the entrepreneurs and the representatives of the associated organizations. Then, the researcher analyzed the competitiveness level by using Diamond Model depended on the following 5 conditions. 1) Production factors: most manufacturers did not have sufficient circulating fund and each weaver could not produce the same standard silk. 2) Demand: the customers purchased the silk according to its color and pattern rather than considering its quality. 3) Other associated industries and support: the manufacturer groups established a mini enterprise group. 4) Organizational strategy, structure and competitiveness: the competitiveness level was high; the manufacturers competitively lowered their silk price in order to get more customers. 5) The government role: the manufacturer groups did not promote their industrial continuous development and sustainable. Therefore, the researcher made some guidelines for developing the competitiveness level of Praewa silk industry at Kalasin province, including boosting and conserving the strong point of Praewa silk, building the standard of the product, providing the knowledge about the quality of Praewa silk, building the strength of the supply chain, creating the environment enhancing competitiveness, and promote the enterprise group to have continuous development.

**Keywords:** Praewa Silk Cluster Diamond Model Building Competitiveness

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โทร. 083-9415165 E-mail : sutthiporn.eve@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ทั้งด้านสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งชุดค้นซากไดโนเสาร์ที่มีชื่อเสียง และงานหัตถกรรมพื้นบ้านที่น่าสนใจ รวมไปถึงการทอผ้าไหม โดยเฉพาะผ้าไหมแพรวาอันโด่งดัง

ผ้าไหมแพรวาเป็นศิลปหัตถกรรมการทอผ้าพื้นบ้าน ที่ควรได้รับการอนุรักษ์และส่งเสริมด้านเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัวที่ไม่ซ้ำกับสิ่งทอใดๆ ด้วยลวดลายสีสันที่วิจิตรแปลกสะดุดตา โดยกรรมวิธีการเก็บลาย หรือเก็บขีดแบบจก ประกอบการใช้เส้นไหมน้อยหรือไหมยอที่มีความกลมมัน จึงนับว่าเป็นของดีมีค่า แม้ว่าในปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ยังไม่สามารถเลียนแบบให้เสมอเหมือนได้ เนื่องจากผ้าไหมแพรวาเป็นผ้าที่มีการประดิษฐ์ลวดลายไปตลอดทั้งผืน ซึ่งการทอและประดิษฐ์ลวดลายเป็นลำดับขั้นตอนสำคัญในการทอผ้าไหมแพรวา เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้เส้นไหมสีต่างๆ ที่เตรียมไว้นั้น ถัก ทอ สาน กันเป็นผ้าที่มีลวดลายตามที่อยู่ต้องการ [1]

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559) ที่เน้นเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประเทศให้มีความเข้มแข็ง และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับตัวที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2558 โดยการสนับสนุนให้ประชาชนพึ่งพาตนเองได้ หรือการเน้น “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้สังคม และระบบเศรษฐกิจเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญในการสร้างความเจริญและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขของประชาชนและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ แนวคิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ โดยการวิเคราะห์ผ่านตัวแบบไดมอนด์โมเดล (Diamond Model) ซึ่งเป็นตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ โดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ปัจจัย ว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคสำหรับอุตสาหกรรมที่เรากำลังวิเคราะห์ รวมไปถึงบทบาทของภาครัฐที่มีผลต่อปัจจัยต่างๆ โดยปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจทั้ง 4 ปัจจัย ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ด้านเงื่อนไขของปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) และบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ (Context for Firm Strategy, Structure and Rivalry) ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เนื่องจากแนวความคิดดังกล่าวจะช่วยให้วิสาหกิจในทุกๆ ระดับเกิดพลังความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐบาล และสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการร่วมกันพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบและเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง และสามารถแข่งขันในเวทีการค้าโลกได้ในที่สุด [2]

นอกจากนี้แล้วนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศได้ อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมแพรวา ส่วนใหญ่ยังขาดทักษะทั้งทางการผลิต การแปรรูปและการจัดการ ส่งผลให้ผู้ผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานไม่แน่นอน ทำให้ไม่สามารถทำตลาดได้กว้างมากนัก ซึ่งทำให้ไม่สามารถแข่งขันในระดับประเทศและต่างประเทศได้ จึงเป็นเรื่องน่าสนใจที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและจัดทำข้อเสนอแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งทางการผลิต การตลาดและการพัฒนาทักษะการผลิต ยก

ระดับความสามารถในการแข่งขันให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ และสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดอาเซียนและตลาดโลก ให้ทันเวลากับช่วงของการเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ.2558

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์

### วิธีดำเนินการศึกษา

ดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### 1. การศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์

1.1 การเก็บข้อมูล การศึกษาโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการศึกษาภาคสนาม ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนในอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จำนวน 4 ราย และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์ จำนวน 5 ราย ซึ่งการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพได้กำหนดตามความเหมาะสมของสถานการณ์

1.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการรวบรวมเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแหล่งต่างๆ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และตรวจสอบความครบถ้วนด้านเนื้อหาแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ และวิเคราะห์ข้อมูลผ่านตัวแบบต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคัลส์เตอร์ (Diamond Model) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter โดยการประเมินสภาวะการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญของอุตสาหกรรม โดยพิจารณาว่าสภาวะการณ์เหล่านั้นจะเป็นการเอื้อประโยชน์หรือจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งได้กำหนดปัจจัยที่สนับสนุนให้เป็นปัจจัยบวก (+) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคให้เป็นปัจจัยลบ (-) รวมไปถึงบทบาทของภาครัฐ ที่จะมัลต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านปัจจัยการผลิต 2) ด้านอุปสงค์ 3) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน 4) ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ

#### 2. การจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์

ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม ผ่านตัวแบบ SWOT Analysis ตามแนวคิดของ Albert Humphrey และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลักๆ ดังนี้ 1) แนวทางด้านเงื่อนไขของปัจจัยการผลิต 2) แนวทางด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ 3) แนวทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน 4) แนวทางด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ 5) บทบาทของภาครัฐ

## ผลการศึกษา

### 1. ผลการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา

1.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์ พบว่า อุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวาในจังหวัด มีผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้แปรรูปผ้าไหมแพรวาที่ขึ้นทะเบียนผ่านทางสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ (2554) จำนวน 106 ร้าน แต่ยังมีความต้องการในตลาดอยู่เป็นจำนวนมาก สินค้าและบริการในตลาดมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งกระบวนการผลิตและวัตถุดิบที่ใช้ แตกต่างเพียงการออกแบบลวดลายและสีสันทัน มีราคาตั้งแต่ผืนละ 2,500-100,000 บาท ด้านการแปรรูปเป็นเสื้อผ้าสตรี เสื้อบุรุษ ราคาตัวละ 1,000-10,000 บาท รูปแบบการดำเนินกิจการสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้ประกอบการเจ้าของรายเดียว และผู้ประกอบการที่เป็นวิสาหกิจชุมชน ในส่วนของความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา แบ่งตามห่วงโซ่อุปทานไว้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ คือ เส้นไหม พบว่า เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่นซึ่งทำรายได้ดีกว่าแทน โดยจังหวัดกาฬสินธุ์มีพื้นที่ปลูกหม่อนจำนวน 381 ไร่ มีผู้ปลูกหม่อนจำนวน 687 ราย และผู้เลี้ยงไหมจำนวน 640 ราย ราคาเส้นไหมพื้นบ้านอยู่ระหว่าง 750-1,800 บาท [3] 2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ ประกอบด้วย กิจกรรมการสาวไหม ฟอกย้อมเส้นไหม การทอผ้าไหม การตกแต่งเป็นผ้าผืน ผลผลิตที่ได้จะเข้าสู่กระบวนการในอุตสาหกรรมปลายน้ำต่อไป 3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ ประกอบด้วย การตัดเย็บ แปรรูปผ้าไหมแพรวาเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า เป็นต้น ผลผลิตที่ได้จากอุตสาหกรรมนี้จะถูกส่งต่อไปยังผู้บริโภคโดยผ่านผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ผู้ส่งออกต่อไป ด้านปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของอุตสาหกรรม ได้แก่ คุณภาพของสินค้า ความสามารถของผู้ทอ การบริหารต้นทุน และความสามารถในการทำการตลาด

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ PEST Analysis พบว่า ปัจจัยด้านการเมืองนั้นเริ่มกลับมามีเสถียรภาพ และการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวขึ้นหลังราคาน้ำมันที่ปรับตัวลดลงส่งผลดีต่ออุตสาหกรรม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จากปัญหาภัยแล้งทำให้ผลผลิตได้รับความเสียหาย รายได้ของเกษตรกรลดลงเนื่องจากราคาสินค้าภาคการเกษตรยังคงหดตัว หนี้ภาครัฐครัวเรือนยังอยู่ในระดับสูง ส่งผลกระทบในด้านลบ ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีการส่งเสริมการใช้ผ้าไทยอย่างกว้างขวาง บวกกับกระแสตื่นตัวในโลกโซเชียล ทำให้ผู้บริโภคหันมาแต่งกายด้วยผ้าไทยมากขึ้น ล้วนส่งผลดีต่ออุตสาหกรรม ด้านเทคโนโลยี มีข้อจำกัดเรื่องเครื่องจักรเก่า เทคโนโลยีล้ำสมัย ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน รวมถึงนาโนเทคโนโลยีที่ยังไม่มีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ทำให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Force Model พบว่า ความรุนแรงของสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการแข่งขันสูง เนื่องจากความแตกต่างของสินค้าและบริการน้อยทำให้เกิดการขายตัดราคากันเองของผู้ผลิต ด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีน้อย เนื่องจากปริมาณการซื้อต่อครั้งค่อนข้างน้อย และมีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อน้อย อำนาจต่อรองของผู้ขาย มีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากบริษัทเอกชนผู้ขายปัจจัยการผลิตมีน้อยราย ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ มีข้อจำกัดต่ำ เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ขาดประสบการณ์ ความชำนาญในการผลิต และความเชื่อมั่นจากลูกค้า ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน มีข้อจำกัดสูง เนื่องจากมีสินค้าทดแทนจำนวนมากในตลาด เช่น ผ้าฝ้าย ผ้าไหมพื้นเมืองจากท้องถิ่นอื่น

1.4 วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา โดยใช้ Diamond Model ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลดีคือได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 5 ดาว และปัจจัยที่ส่งผลในด้านลบ คือ มีการแข่งขันสูงทำให้เกิดการขายตัดราคากันเองของผู้ผลิต ขาดแคลนผู้มีความรู้ด้านการตลาด ทำให้ไม่

สามารถวางแผนการบริหารงานด้านการตลาดอย่างเป็นระบบได้ ปัจจัยด้านการผลิต พบว่า แรงงานมีทักษะความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการผลิตเป็นอย่างดี มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพค่อนข้างดี มีความเป็นเอกลักษณ์ของสายผ้าที่ไม่เหมือนใครยากแก่การลอกเลียนแบบ แต่มีข้อจำกัดด้านแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาสืบทอดการดำเนินงานมีน้อย เงินทุนหมุนเวียนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม คุณภาพของวัตถุดิบโดยเฉพาะเส้นไหมไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากขาดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพ ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน มีข้อจำกัดในเรื่องของการสนับสนุนของแต่ละหน่วยงานมีความซ้ำซ้อนและขาดความต่อเนื่อง ภาคธุรกิจเองยังขาดความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจในช่วงโซ่อุปทาน รวมไปถึงขาดการพัฒนาเครื่องมือ เครื่องจักร ช่วยทดแทนแรงงานคน เพื่อลดต้นทุน เจื่อนโซ่ด้านอุปสงค์ พบว่า กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานราชการ และกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง กระแสการอนุรักษ์ของไทยทำให้ผู้บริโภคนิยมใส่ผ้าไหมมากขึ้น แต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบให้ผลกำไรน้อยลง ผู้ผลิตไม่ทราบแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค ผู้ซื้อไม่มีความรู้ในการเลือกผ้าไหมที่มีคุณภาพเท่าที่ควร และปัญหานักท่องเที่ยวเข้าไม่ถึงแหล่งผลิตส่งผลเสียต่ออุตสาหกรรม ด้านบทบาทของรัฐบาล พบว่า การสนับสนุนและส่งเสริมของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอหน่วยงานของรัฐในพื้นที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี มีการอนุรักษ์ให้หน่วยงานราชการใส่ผ้าไทย และได้ระบุเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวาเป็นยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญของจังหวัด รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนโครงการ OTOP โครงการกรุงเทพเมืองแพจัน ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวาทั้งสิ้น

## 2. แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวาจังหวัดกาฬสินธุ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม โดยใช้ SWOT Analysis สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

**จุดแข็ง** พบว่า แรงงานในพื้นที่มีฝีมือ มีทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการผลิตเป็นอย่างดี ลวดลายผ้าและเทคนิคการทอมีความเป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร เป็นผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้รับการรับรองคุณภาพ มาตรฐานสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์จากกรมทรัพย์สินทางปัญญา (GI) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) จากกระทรวงอุตสาหกรรม และผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว จากการคัดสรร OTOP ระดับประเทศ

**จุดอ่อน** พบว่า มีการแข่งขันสูง ทำให้เกิดการขายตัดราคากันเองของผู้ผลิต เนื่องจากขาดผู้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการบริหารงานด้านการตลาด

**โอกาส** พบว่า กระแสการอนุรักษ์ของไทย ทำให้ความนิยมของผ้าไหมมีมากขึ้น การอนุรักษ์ให้หน่วยงานราชการใส่ผ้าไทย รวมถึงเป็นยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญของจังหวัด และหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี

**ภาวะคุกคาม** พบว่า ผู้ซื้อไม่มีความรู้ในการเลือกผ้าไหมที่มีคุณภาพเท่าที่ควร รวมทั้งการสนับสนุนของแต่ละหน่วยงานมีความซ้ำซ้อนและขาดความต่อเนื่อง และขาดการพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องจักร ที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ข้างต้นผู้ศึกษาได้นำปัญหาที่ได้มาประมวลเป็นหมวดหมู่และจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์ ผ่านตัวแบบโดมอนด์โมเดล (Diamond Model) ทั้ง 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านปัจจัยการผลิต 2) ด้านอุปสงค์ 3) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน 4) ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ 5) ด้านบทบาทของภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ด้านปัจจัยการผลิต** เสนอแนวทางในการเสริมสร้างและรักษาจุดแข็งของผ้าไหมแพรวา โดยเน้นการระดมทุนและจัดระบบการจัดสรรเงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านการพัฒนาบุคลากรเน้นให้พัฒนาการทอให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเดียวกัน รวมไปถึงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเส้นทางสายไหมเข้ามาในท้องถิ่น เพื่อผลักดันอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวาเป็นผู้นำของตลาดในประเทศไทย โดยใช้การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรม (Value Creation) และใช้ประโยชน์จากความรู้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของวัฒนธรรมในชุมชนมาสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง และยกแก่การลอกเลียนแบบ

**ด้านอุปสงค์** เสนอแนวทางในการสร้างมาตรฐานสินค้าและการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของผ้าไหมแพรวา โดยการใช้เครื่องหมายรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย หรือ *ตรานกยูงพระราชทาน 4 ชนิด* [4] คือ นกยูงสีทอง นกยูงสีเงิน นกยูงสีน้ำเงิน และนกยูงสีเขียว ในการจัดอันดับสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถแบ่งแยกสินค้าที่มีคุณภาพสูงและสินค้าที่มีคุณภาพรองลงมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้กลุ่มผู้ผลิตสามารถตั้งราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ และเป็นการแก้ปัญหาการแข่งขันตัดราคาและลดคุณภาพสินค้า เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพให้กับผู้ผลิต และส่งเสริมให้จัดทำการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของผ้าไหม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในการเลือกซื้อมากยิ่งขึ้น

**ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน** เสนอแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่อุปทาน โดยการจัดทำโครงการส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจระหว่างธุรกิจภายในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความร่วมมือของธุรกิจที่อยู่ภายในห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความพร้อม ความเข้มแข็ง และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มธุรกิจ โดยภาครัฐจะต้องเป็นตัวกลางในการชี้แนะและสร้างจิตสำนึกให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ในการรวมกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการตกลงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ประกอบการทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม

**ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน** เสนอแนวทางการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อการสร้างบรรยากาศของการแข่งขันที่ทำให้กลุ่มผู้ผลิตมีความรู้สึกตื่นตัวและตระหนักถึงการแข่งขันที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการดำเนินงานของกลุ่มในหลายๆ ด้าน เช่น พัฒนาด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีการประหยัดต้นทุน ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสะท้อนคุณภาพแท้จริง และการจัดทำรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

**ด้านบทบาทรัฐบาล** เสนอแนวทางการผลักดันให้กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยรวมของคลัสเตอร์นั้นๆ พัฒนาความเข้มแข็งของหน่วยงานที่ให้บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจ ในการให้บริการและการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของหน่วยงานในพื้นที่ มีการประสานและแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรมอันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย และเสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ

## สรุป

ผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า มีศักยภาพในการแข่งขัน ทรัพยากรบุคคลพร้อมที่จะปรับตัวให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการ มีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคที่ดี มีแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่น่าสนใจซึ่งในตลาดโลกได้ให้ความสำคัญกับการนำเอาวัฒนธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตนจำหน่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งสอดคล้องกับกระแสเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับ

การสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่างๆเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง แต่จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยต่างๆที่เป็นข้อจำกัดในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งปัญหาที่พบจากการศึกษากลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตขาดแคลนผู้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการตลาด ทำให้ไม่ทราบถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค การขาดแคลนเงินทุนและงบประมาณสนับสนุนทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่อง และขาดความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจในช่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจากปัญหาเหล่านี้สามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผ่านตัวแบบไดมอนด์โมเดล (Diamond Model) ทั้ง 5 ด้าน ได้ดังนี้

**ด้านปัจจัยการผลิต** เสนอแนวทางการเสริมสร้างและรักษาจุดแข็งของผ้าไหมแพรวา

**ด้านด้านอุปสงค์** เสนอแนวทางการสร้างมาตรฐานสินค้าและการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของผ้าไหมแพรวา

**ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน** เสนอแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่อุปทาน

**ด้านกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน** เสนอแนวทางการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน

**ด้านบทบาทรัฐบาล** เสนอแนวทางการผลักดันให้กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรทำการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหมกลุ่มอื่นๆในรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มต่อไป
2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จ.กาฬสินธุ์ โดยไม่รวมถึงการนำไปใช้ ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับผลจากการนำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันนี้มาใช้จริง เพื่อให้ผู้ผลิตเล็งเห็นถึงความสำคัญในการประยุกต์ใช้ และเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์สุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์ และอาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล ที่ได้สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำการศึกษาอิสระในครั้งนี้ ตลอดจนได้กรุณาตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องจนการศึกษาอิสระฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผ้าไหมแพรวา จังหวัดกาฬสินธุ์ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา รวมทั้งให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อันนำมาซึ่งผลสำเร็จในการศึกษาอิสระครั้งนี้

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์. (2554). **แพรวากาฬสินธุ์**. กาฬสินธุ์: โรงพิมพ์เสียงภูพาน.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สพข.). สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2547). **การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ : แนวคิดและแนวทางการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

- [3] กรมหม่อนไหม. (2558). **ความรู้ด้านเส้นไหม**. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.qsds.go.th/KMweb/knowledge/knowledge22.html>
- [4] กรมหม่อนไหม. (2558). **เครื่องหมายรับรองผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย**. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2558, จาก [http://qsds.go.th/qthaisilk\\_center/inside.php?com\\_option=page&aid=1798&sub=1654&site=kkm](http://qsds.go.th/qthaisilk_center/inside.php?com_option=page&aid=1798&sub=1654&site=kkm)