

# การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับ ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี

Competitive Strategy Development Based on Creative Economy for Thai Song Dam Locally Woven Cloth in Ratchaburi Province

ดร. วรธนา โชคบรรดาลสุข<sup>1</sup> กุลยา อนุโลก<sup>2</sup> และ วรลักษณ์ ทองประยูร<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่ล้ำค่า ซึ่งบรรพบุรุษชาวไทยทรงดำได้ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นหลายช่วงอายุคน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จังหวัดราชบุรี ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับ ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงปี 2555-2556 กลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มสตรีทอผ้าไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีน จังหวัดราชบุรี เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการรังสรรค์ข้อมูล (constructivism) ครบทุกประเด็นแบบองค์รวม (holistic)

ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านต้นทุนการผลิตแพงขึ้น คนสนใจทอผ้าลดลง ผ้ามีคุณภาพไม่ค่อยได้มาตรฐาน มีการแปรรูปน้อยไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ชาวคนที่มีความรู้และมีฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ ปัญหาด้านการตลาดพบว่าขาดการประชาสัมพันธ์ การกระจายสินค้ามีน้อย ไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ที่ผสมผสานกับเทคโนโลยีพื้นบ้าน ปัจจัยแห่งความสำเร็จพบว่าช่างทอ รุ่นเก่าถ่ายทอดความรู้สู่ช่างทอรุ่นใหม่ที่สนใจ ใช้นวัตกรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นในการย้อมผ้า มีวัฒนธรรมผูกโยงกับผ้าไทยทรงดำในพิธีกรรมต่างๆ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใช้กระบวนการกลุ่ม

กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี คือ สร้างคุณค่าของผ้าโดยเน้นว่าเป็นผ้าทอมือและเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างช่างทอรุ่นใหม่ ปลูกจิตสำนึก สืบสานอนุรักษ์ สร้างตราสินค้าในผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มุ่งเน้นขายตลาดเฉพาะ คนไทยทรงดำ สร้างเครือข่ายด้านการผลิตและการตลาด หน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาช่วยส่งเสริมสนับสนุน

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การแข่งขัน เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ

## Abstract

This qualitative research aims to explore problems and obstacles in the management of Thai Song Dam locally woven cloth which embodies local wisdom and precious cultural heritage and has been inherited from their ancestors by the following generations in Ratchaburi Province, to investigate factors that influence the success of the management based on creative economy and to develop appropriate competitive strategies for it. Data were collected from 2012 to 2013 from the women's weaving group at Ban Hua Khao Chin, Ratchaburi Province using in-depth interviews with key informants and were analyzed using constructivism and holistic approaches.

<sup>1,2,3</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

The results reveal these problems and obstacles in production: higher cost, fewer weavers, lower quality of cloth – below standard, fewer products made from the cloth, lack of identity, insufficient skillful producers of processed cloth products, inadequacy of public relations, poor product distribution and the lack of improvement in local production technology. Factors that influence the success of the management include the transmission of weaving knowledge from knowledgeable weavers to new generations, local wisdom innovation in cloth dying, relationship of culture and Thai Song Dam locally woven cloth showcased in various ceremonies and good organizational culture in using group process.

Appropriate competitive strategies for the management of Thai Song Dam locally woven cloth are as follows: value creation by emphasizing that the cloth is hand-woven and based on local wisdom, inspiring love of their work in new weavers, continuing conservation, brand name identity creation for outstanding products, exclusive niche marketing for Thai Song Dam people, creating production and marketing networks, and being supported by governmental and educational sectors.

**Keywords:** competitive strategy, creative economy, Thai Song Dam locally woven cloth

## ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา

ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่บรรพบุรุษของชาวไทยทรงดำ คิดประดิษฐ์ขึ้นตามถิ่นฐานที่อยู่อาศัย และวิถีการดำรงชีวิตในอดีตกาล นับเป็นมรดกทางวัฒนธรรม ที่ล้ำค่าเป็นภูมิปัญญาการทอผ้าที่มีการสืบทอดเผยแพร่กันภายในครอบครัว จากบรรพบุรุษสู่ลูกสู่หลานมาหลายช่วงอายุคน ผ้าทอไทยทรงดำมีความผูกพันเกาะเกี่ยวอยู่กับวัฒนธรรมไทยทรงดำที่แข็งแกร่งนับแต่ครั้งอดีตกาลจวบจนถึงปัจจุบัน เพราะมีการนำมาใช้สวมใส่ในพิธีกรรมต่างๆ อาทิ พิธีเสนเรือน เสนแก่เคราะห์ เสนเรียกขวัญ หรือนำมาใช้สวมใส่ให้กับคนตายในพิธีศพ เจ้าบ่าวเจ้าสาวสวมใส่เข้าพิธีแต่งงาน หรืองานประเพณี ใส่ชุดไทยทรงดำมาพ้อนแคนในวันสงกรานต์ เป็นต้น ปัจจุบันการแต่งกายของชาวไทยทรงดำจะสวมใส่ชุดสากลทั่วไป แต่เมื่อมีงานพิธีกรรมต่างๆ หรือมีงานประเพณี จะได้เห็นผู้ชายไทยทรงดำสวมเสื้อไท เสื้อก้อม หรือเสื้อฮี แล้วใส่กางเกงสว่างฮีหรือสว่างก้อม มาร่วมงาน สำหรับหญิงไทยทรงดำก็จะใส่เสื้อก้อมหรือเสื้อฮี และนุ่งผ้าซิ่นไทยทรงดำลายแดงโม อันเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นมาร่วมงาน

ชาวไทยทรงดำ ไทดำ หรือชาวโซ่ง เป็นกลุ่มชนที่อพยพมาจากกลุ่มแม่น้ำดำ ประเทศเวียดนาม เมื่อครั้งฝรั่งเศสเข้ายึดประเทศเวียดนาม จึงมีการอพยพมาอยู่ประเทศลาวและไทย ต่อมา มีการกวาดต้อนพลเมืองไทยทรงดำและลาวเวียงจันทน์มายังประเทศไทย จำนวน 4 ครั้ง เมื่อ 200 กว่าปีก่อน ครั้งแต่ปี พ.ศ. 2322 สมัยพระเจ้าตากสินมหาราชจนถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการกวาดต้อนลาวเวียงจันทน์มาตั้งถิ่นฐานอยู่ที่เมืองสระบุรี ราชบุรี และจันทบุรี ส่วนไทยทรงดำให้ตั้งถิ่นฐานอยู่ที่เมืองเพชรบุรี อำเภอเขาชัย้อย และต่อมาจึงมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานไปยังเมืองใกล้เคียงคือ ราชบุรี นครปฐม และสุพรรณบุรี เป็นต้น ชาวไทยทรงดำจำนวนหนึ่งมีการอพยพจากอำเภอเขาชัย้อย จังหวัดเพชรบุรี มาตั้งหลักแหล่งอยู่ที่อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี และเข้ามาอาศัยอยู่ในตำบลห้วยยางโพน หมู่บ้านหัวเขาจีน มีอาชีพหลักสำคัญคือการทำเกษตรกรรมและการเลี้ยงสัตว์ เช่น ทำไร่ไถ่ ทำนา และเลี้ยงหมู มีอาชีพเสริมด้วยการทอผ้า

ในอดีตหญิงไทยทรงดำหมู่บ้านหัวเขาจีน เมื่อว่างจากการทำไร่ทำนา ก็จะขึ้นนั่งเกี้ยวเพื่อทอผ้าเก็บเอาไว้ และจะนำมาตัดเย็บเป็นเครื่องนุ่งห่มให้กับสมาชิกในครอบครัวไว้ใช้สอย หรือเตรียมไว้สำหรับใส่ทำนาในฤดูกาลต่อไป ต่อมาเมื่อสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป มีโรงงานทอผ้าเกิดขึ้นในตัวเมืองราชบุรีผลิตผ้าแบบสากลทั่วไปด้วยเครื่องจักร ทำให้หญิงไทยทรงดำรุ่นใหม่หันไปสวมใส่ผ้าแบบสากลที่ทอด้วยเครื่องจักรแทนผ้าไทยทรงดำแบบดั้งเดิม วิถีชีวิตเริ่มเปลี่ยนแปลง ลูกหลานไทยทรงดำรุ่นใหม่ไม่ได้สนใจการทอผ้าด้วยกี่พื้นบ้าน แต่หันไปทำงานในโรงงานหรือห้างสรรพสินค้า ที่เปิดขึ้นมากมายในตัวเมืองราชบุรี คนทอผ้าไทยทรงดำลดน้อยลงเพราะคนแก่ทยอยเสียชีวิตไป เด็กรุ่นใหม่ไม่สืบสานอนุรักษ์ เนื่องจากการทอผ้าต้องใช้เวลานานและใช้ความอดทนสูง อีกทั้งรายได้จากการทอผ้าได้น้อยไม่จูงใจให้เด็กรุ่นใหม่เข้ามาทำการผลิต เพราะส่วนใหญ่เมื่อผลิตแล้วจะจำหน่ายเป็นผ้าผืนจึงขายได้ราคาถูก ไม่มีการนำมาสร้างสรรค์ให้เป็นชิ้นงานใหม่แปรรูปผลิตภัณฑ์ให้ใช้งานได้หลากหลายและมีมูลค่าเพิ่มขึ้น หากมีการนำผ้าไทยทรงดำมาสร้างสรรค์ให้เป็นชิ้นงานใหม่ผนวกกับรากฐานทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่สั่งสมมา ด้วยเทคโนโลยีพื้นบ้านเช่นกี่กระตุก สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ จะช่วยสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนได้อย่างยั่งยืน ลูกหลานไม่ต้องออกไปทำงานไกลบ้าน ครอบครัวได้อยู่กันอย่างอบอุ่น ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องศึกษาและนำมาใช้พัฒนา

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) เป็นแนวคิดที่ John Hawkins (2001) กล่าวว่าเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมไปกับแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ เพื่อสร้างมูลค่าและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ซึ่งพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ของโลกไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักร

การรักษาต้นทุนให้ต่ำและทรัพยากรที่ร่อยหรอ หากแต่ขึ้นอยู่กับพลังสมองในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งมีนวัตกรรมจากเทคโนโลยีและสินทรัพย์ทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญ เป็นวิธีการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้สินทรัพย์ที่เป็นตัวเงิน (capital assets) ในปริมาณที่น้อย แต่ใช้สินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual assets) ในปริมาณที่มาก ต้นทุนหลักมาจากความคิดที่จะต้องคิดให้ต่างคิดให้เด่นจากคนอื่น ๆ โดยยังคงเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองไว้ และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) กล่าวว่าเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (knowledge) การศึกษา (education) การสร้างสรรค์งาน (creativity) และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (intellectual property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม (culture) การสั่งสมความรู้ของสังคม (wisdom) และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่ (technology/innovation)

การจะอนุรักษ์ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำเอาไว้ได้ ต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ให้สูงขึ้น ซึ่งมูลค่าจะสูงขึ้นได้ต้องมีการสร้างคุณค่าให้สูงขึ้นด้วย จึงจำเป็นต้องมีบุคคลหลายกลุ่มหลายฝ่ายเข้ามาช่วยส่งเสริมสนับสนุน ต้องใช้กลยุทธ์หรือแนวทางที่เหมาะสมสำหรับมาพัฒนาผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จังหวัดราชบุรี ให้คงอยู่และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย สามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนและจังหวัดราชบุรีได้ต่อไป ดังนั้นจำเป็นต้องทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ ค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จากข้อค้นพบที่ได้จะนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จังหวัดราชบุรี เป็นลำดับต่อไป



ภาพ 1: ผ้าไทยทรงดำและการแต่งกายของชาวไทยทรงดำ

หญิงชายชาวไทยทรงดำจะสวมเสื้อผ้าซึ่งมีลักษณะที่โดดเด่น (ภาพ 1) คือเสื้อผ้าจะเป็น สีครามเข้มหรือดำ ซึ่งเป็นที่มาของการเรียกชนกลุ่มนี้ว่า “ไทยทรงดำ” ชายไทยทรงดำจะสวมเสื้อไท เสื้อก้อม เสื้อฮี แล้วใส่กางเกงสว่างสีหรือสว่างก้อม สำหรับหญิงไทยทรงดำจะใส่เสื้อก้อม นุ่งผ้าซิ่นลายแดงโมและมีผ้าเปี้ยวพาดไว้ที่บ่า ผ้าเปี้ยวจะปักลวดลายสวยงามด้วยไหมสีเขียว แดง เหลือง และขาว อัน

เป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของชาวไทยทรงดำไปร่วมงาน แต่ถ้ามีงานพิธีกรรมต่างๆ เช่น งานเสน งานศพ หรือ งานแต่ง จะได้เห็นหญิงชายไทยทรงดำที่เกี่ยวข้องสวมใส่เสื้อฮีเข้าร่วมพิธีกรรม เช่น เจ้าบ่าวเจ้าสาวสวมเสื้อฮีในพิธีแต่งงาน หรือคนที่เสียชีวิตแล้วสวมใส่เสื้อฮีเพื่อกลับไปหาบรรพบุรุษ



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำจังหวัดราชบุรี
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี

## ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) 5 ประเด็น คือ 1) ด้านการศึกษาและความรู้ 2) ด้านการสร้างสรรคงาน 3) ด้านทรัพย์สินทางปัญญา 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม และ 5) ด้านวัฒนธรรม

2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** พื้นที่ศึกษาคือกลุ่มสตรีทอผ้าไทยทรงดำบ้านหัวเขาเงิน ตำบลห้วยยางโทน อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี

3. **ขอบเขตด้านระยะเวลาวิจัย** ทำการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2555 - พฤศจิกายน 2556

## กรอบทฤษฎีและแนวคิด

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ

1. เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการศึกษา/ความรู้ (education/knowledge) การสร้างสรรคงาน (creativity) ทรัพย์สินทางปัญญา (intellectual property) เทคโนโลยี/นวัตกรรม (technology / innovation) และ วัฒนธรรม (culture) แล้วนำมากำหนดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ใช้การวิเคราะห์ตาม

สายงาน (functional analysis) ประกอบด้วย การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารบุคลากร การจัดการ การวิจัยและพัฒนา ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ได้จุดแข็ง และจุดอ่อน ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทำการวิเคราะห์ 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) อันจะส่งผลกระทบต่อในภาพรวม ใช้ตัวแบบ PEST analysis 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมืองกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) ซึ่งใช้การวิเคราะห์ the five force model ของ Porter (1985) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ การต่อสู้แข่งขันของคู่แข่ง ในปัจจุบันที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ได้โอกาส และอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ

3. รุติพันธ์ จันทรหอม และคณะ (2555) ศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอด้วยศิลปะและภูมิปัญญาของชาวไทยทรงดำในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าชาวไทยทรงดำในจังหวัดนครปฐม ยังคงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาติพันธุ์ไว้ได้อย่างเหนียวแน่นและแสดงออกอย่างเด่นชัดบนพื้นฐานของความเชื่อและพิธีกรรมต่างๆ มีการรักษาไว้ซึ่งกรรมวิธีและกระบวนการทอผ้าที่มีลักษณะเฉพาะไม่ว่าจะเป็นลวดลายสีสันทันและรูปร่างที่คล้ายคลึงกัน แต่รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกจำหน่ายอยู่เดิมมีคุณภาพต่ำ

4. สุรเดช โตมาตร (2553) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอชาวไทยดำ บ้านสะแกรายรัมย์เย็น ตำบลตอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ผ้าทอชาวไทยดำของกลุ่มส่วนใหญ่มีรูปแบบเดิมๆ ไม่ทันต่อความต้องการและความนิยมของลูกค้า มีลักษณะไม่โดดเด่นหรือแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ในพื้นที่ สมาชิกขาดความรู้ความชำนาญทักษะฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ผลิตภัณฑ์จึงได้รับความนิยมน้อยลง และสมาชิกให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ลดลง

จากการทบทวนงานวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าสภาพของการทอผ้าพื้นเมืองไทยทรงดำ ลดน้อยลงและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดก็มีน้อยลง เพราะคนรุ่นเก่าที่เคยทอผ้าได้แก่ชราลง และลูกหลานรุ่นใหม่ไม่สนใจที่จะสืบทอดการทอผ้าต่อไป ทำให้ในอนาคตอาจจะขาดคนสืบทอดศิลปะการทอผ้าไทยทรงดำ ลูกหลานรุ่นใหม่จะไม่รู้จักรากเหง้าของตัวเอง ไม่รู้จักผ้าลายแตงโม ผ้าเปียวไม่ช่วยกันอนุรักษ์สิ่งที่บรรพบุรุษได้คิดประดิษฐ์และสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึง ใช้กรอบแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 5 ด้าน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำจังหวัดราชบุรี ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยการวิเคราะห์ตามสายงาน (functional analysis) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยตัวแบบ PEST analysis กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันด้วยการวิเคราะห์ the five force model ของ Porter (1985) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จากนั้นจึงนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จังหวัดราชบุรี เพื่อเป็นการช่วยอนุรักษ์ส่งเสริมให้ผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ ยังคงดำรงอยู่ เคียงคู่กับชาวไทยทรงดำต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่ศึกษาคือกลุ่มสตรีทอผ้าไทยทรงดำบ้านห้วยเขาจีน จังหวัดราชบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) คือประธาน รองประธาน เหนือญาติ ประชาสัมพันธ์ เลขานุการ กรรมการกลุ่มสตรีทอผ้าไทยทรงดำบ้านห้วยเขาจีน ผู้นำชุมชน พัฒนาการอำเภอปากท่อ นักวิชาการท้องถิ่นด้านผ้าไทยทรงดำ จำนวน 17 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมสำรวจสภาพพื้นที่อุปกรณ์สิ่งของเครื่องใช้ที่ปรากฏอยู่จริง และจัดสัมมนากลุ่ม (focus group) กับผู้มีส่วนร่วม (participants) จำนวน 36 คน ลักษณะของข้อมูลจะเป็นบท

ถอดเทปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดสัมมนากลุ่ม และภาพถ่าย มีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากการสังเกตจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิธีการ และข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการรังสรรค์ข้อมูล ครบทุกประเด็นแบบองค์รวม

## ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี พบประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำบ้านห้วยเขาจีน จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) ปัญหาด้านการผลิต คือต้นทุนวัตถุดิบ เช่น เส้นด้ายมีราคาแพงขึ้น ผลิตผ้าได้น้อยไม่พอขายเพราะทอด้วยมือและทำเป็นอาชีพเสริม ไม่สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้ในเวลาอันจำกัด คุณภาพของผ้ายังไม่ค่อยได้มาตรฐาน เนื้อผ้าไม่สม่ำเสมอทอไม่แน่น ไม่สามารถพัฒนากระบวนการผลิตให้เร็วขึ้นแต่ยังคงไว้ซึ่งการทอมือ อีกทั้งการแปรรูปผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (creative product) ยังไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะไม่โดดเด่นน่าสนใจและไม่เป็นที่นิยม 2) ปัญหาด้านการตลาดพบว่าแหล่งจำหน่ายสินค้าอยู่ในทำเลที่ไม่ดี การกระจายสินค้าไปยังร้านค้ารายย่อยมีน้อย ลูกค้าหาซื้อสินค้าได้ยาก ไม่มีร้านค้าของกลุ่มอยู่ในทำเลที่ดีเพื่อวางจำหน่ายสินค้า ไม่มีฝ่ายการตลาดโดยตรง ขาดคนขายที่มีความเชี่ยวชาญในการขายและผ้าไทยทรงดำจำหน่ายได้เฉพาะคนไทยทรงดำคนทั่วไปไม่นิยมซื้อ 3) ปัญหาด้านการเงินพบว่ารายได้จากการขายผ้ามีน้อย ไม่เพียงพอที่จะนำมาขยายอาคารสถานที่ของกลุ่มให้เพิ่มขึ้นได้ 4) ส่วนปัญหาด้านบุคลากรพบว่าคนทอผ้าไทยทรงดำลดน้อยลง เพราะลูกหลานที่สนใจการทอผ้าไทยทรงดำมีน้อย ขาดคนที่มีความรู้และฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า 5) ปัญหาการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีพบว่า ผู้ผลิตไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ที่ผสมผสานกับเทคโนโลยีพื้นบ้าน การพัฒนาตลาดผ้ามีไม่มาก เป็นตลาดแบบเดิมสืบทอด อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้ามีน้อย ไม่มีเว็บไซต์ขายสินค้าที่เป็นของกลุ่มโดยตรง

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ บ้านหัวเขาเงิน จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) ด้านการศึกษา และความรู้ ช่างทอมีการศึกษาหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การไปศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้อื่นๆ มีการถ่ายทอดความรู้จากช่างทอรุ่นเก่าสู่ช่างทอรุ่นใหม่ที่สนใจ 2) ด้านการสร้างสรรค์งาน มีการใช้ใยประดิษฐ์ มาทดแทนใยธรรมชาติที่เริ่มขาดแคลน มีการเปลี่ยนแปลง ลวดลายและเพิ่มสีสันให้สดใสขึ้นในการทอผ้าขาวม้า 3) ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ยังไม่มีความได้เปรียบจากทรัพย์สินทางปัญญา ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ เพราะ ลวดลายผ้าไทยทรงดำลายแดงไม่เป็นที่นิยม เป็นของสาธารณะไม่สามารถจดลิขสิทธิ์ได้ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม มีการใช้เทคโนโลยีพื้นบ้านคือกึ่งกระตุกที่ทอด้วยมือ และใช้นวัตกรรมที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการ ย้อมผ้าด้วยต้นครามและเปลือกไม้ประดู่ 5) ด้านวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมที่ผูกโยงกับผ้าไทยทรงดำ คือเมื่อมีพิธีกรรมต่างๆ คนไทยทรงดำต้องใส่ชุดไทยทรงดำเข้าร่วมพิธี เช่น พิธีเสน ต่างๆ งานศพ และงานแต่ง และกลุ่มสตรีทอผ้าบ้านหัวเขาเงินมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี คือสมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความซื่อสัตย์โปร่งใส เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน อีกทั้งมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการ กลุ่มที่ดี ใช้กระบวนการกลุ่มที่ทุกคนมีส่วนร่วมและเคารพ กฎกติกาที่ช่วยกันตั้งขึ้นมา

3. ผลการวิเคราะห์ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำบ้านหัวเขาเงิน จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกของการผลิตและจำหน่ายผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ บ้านหัวเขาเงิน เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากนั้นจึงนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ จังหวัดราชบุรี ได้ดังนี้

จุดแข็ง ได้แก่ 1) ด้านการผลิต มีการจัดซื้อวัตถุดิบเส้นด้ายมาเพียงพอทันต่อการผลิต และมีการผลิตอย่างต่อเนื่อง เป็นผ้าที่ทอด้วยมือ มีลวดลายแดงไม่ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของชาวไทยทรงดำ ผลิตผ้าที่ทอจากฝ้าย/ไหมธรรมชาติและใยประดิษฐ์ซึ่งเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค 2) ด้านการตลาด มีผ้าที่ทำจากใยประดิษฐ์

สามารถจำหน่ายได้ในราคาถูก 3) ด้านการเงิน มีเงินทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อวัตถุดิบอย่างเพียงพอมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายทุกเดือน และแจ้งให้สมาชิกรับทราบ 4) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีผู้นำเข้มแข็ง มีการวางแผน ตั้งกฎกติกาและคอยกำกับดูแล สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี ความรับผิดชอบ เคารพกฎกติกาของกลุ่ม และมีความซื่อสัตย์ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการทอผ้าช่วยถ่ายทอดเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่ม 5) ด้านการบริหารจัดการ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่แบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจนและปฏิบัติตามหน้าที่ เช่น มีประธาน เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ มีการวางแผนแบ่งงานกันทำ วิทยาสาวผลิตผ้าขาวม้า วิทยาคูบ้าผลิตผ้าไทยทรงดำ อีกทั้งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของโดยสมาชิกทุกคนต้องซื้อหุ้นและร่วมกิจกรรมของกลุ่ม มีการสื่อสารภายในกลุ่มที่ดี โดยมีการประชุมสมาชิกของหมู่บ้านและของกลุ่มสตรีทอผ้าเดือนละ 1 ครั้ง 6) ด้านการวิจัยและพัฒนา มีการพัฒนาความรู้ด้านการมัดย้อม การขึ้นลายใหม่ๆ ด้วยการไปศึกษาเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ

จุดอ่อน ได้แก่ 1) ด้านการผลิต คุณภาพของผ้า ยังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ คือทอไม่แน่นไม่สม่ำเสมอ และผ้าที่ใช้วิธีการย้อมสีแบบธรรมชาติสียักตกอยู่ผลิตผ้าไม่ทันขายในช่วงเทศกาล การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า มีน้อย ยังไม่มีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะชาวไทยทรงดำ และต้นทุนวัตถุดิบสูง เช่น เส้นด้ายมีราคาแพงขึ้น 2) ด้านการตลาด แหล่งผลิตและจำหน่ายตั้งอยู่ห่างไกลชุมชนคนภายนอกไม่รู้จัก ไม่มีร้านค้าที่เป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ไม่มีการประชาสัมพันธ์ขายสินค้าทางสื่ออินเทอร์เน็ตที่เป็นของกลุ่มเอง ไม่มีฝ่ายการตลาดโดยตรงที่มีฝีมือและความเชี่ยวชาญในการขาย การกระจายสินค้าไปขายยังแหล่งต่างๆ มีอยู่จำกัด ไม่มีการสร้างเครือข่ายเพื่อเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าไปยังแหล่งจำหน่ายอื่นๆ 3) ด้านการเงิน รายได้ของกลุ่มมีไม่เพียงพอที่จะนำมาขยายสถานที่จัดตั้งร้านค้าของกลุ่มในทำเลที่ดีได้ 4) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ช่างทอรุ่นใหม่ที่เข้ามาสืบสานการทอผ้าไทยทรงดำมีน้อยลง ขาดคนที่มีฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ ที่สวยงามและคงเอกลักษณ์เฉพาะชาวไทยทรงดำ 5) ด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาผ้าให้มีสีสันลวดลายใหม่ๆ มีอยู่น้อย และยังไม่สามารถหาวิธีการย้อมผ้าไทยทรงดำไม่ให้สีตกได้ ยังไม่สามารถ

พัฒนากระบวนการทอผ้าที่ทอได้รวดเร็วขึ้นแต่ยังคงเอกลักษณ์ของการทอมือไว้ และยังไม่มีการพัฒนาความรู้ด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์อย่างจริงจัง

โอกาส จากส่วนราชการคือมีงบประมาณจากส่วนราชการสนับสนุนสร้างอาคาร กี้ออผ้า พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มีตราสัญลักษณ์ของกลุ่ม มีการจัดตั้งเป็นหมู่บ้าน OTOP เพื่อการท่องเที่ยว จึงมีโอกาสนในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าให้กับนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น มีบุคลากรของหน่วยงานราชการในเขตพื้นที่ช่วยประชาสัมพันธ์นำผ้าไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าทำงาน หรือใส่ช่วงเทศกาลต่างๆ อีกทั้งนักเรียนโรงเรียนบ้านหัวเขาเงินหัดเรียนทอผ้าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ส่วนราชการมาสอนเรื่องการมัดย้อม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ การพาไปศึกษาดูงาน และส่งเสริมการจัดงานขายสินค้า OTOP ทุกปี โอกาสด้านสังคมและวัฒนธรรม คือผ้าไทยทรงดำถูกนำมาใช้ในพิธีกรรมต่างๆ เช่น เสนเรื่อน งานศพ งานแต่ง ผ้าขาวม้านำมาใช้ได้หลายเทศกาล เช่น แข่งวัวลาน ทำเสาฉัตรงานบวช ทำพวงหรีดงานศพ อีกทั้งคนส่วนใหญ่ในอำเภอปากท่อมีอาชีพทำนาทำไร่และมีภูมิอากาศหนาวเย็นเหมาะแก่การจะปลูกต้นฝ้าย/หม่อน เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบราคาถูกในท้องถิ่น การมีเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการช่วยประชาสัมพันธ์การขายผ้าให้ ช่างทอใหม่ๆ มีโอกาสเข้ามาทอผ้าได้เพิ่มขึ้น เพราะทักษะการทอผ้าไม่ยากและค่าใช้จ่ายในการลงทุนสร้างก็ไม่แพงมากนัก

อุปสรรค งบประมาณที่ใช้สนับสนุนให้นักเรียนฝึกหัดการทอผ้ามีไม่ต่อเนื่อง การผลิตและแปรรูปผ้าไทยทรงดำต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของไทยทรงดำเป็นอย่างดีจึงจะทำได้ถูกต้อง ชาวบ้านส่วนมากใช้เวลาว่างมาทอผ้าเพราะทำเป็นอาชีพเสริม ทำให้ทอผ้าได้น้อยและรายได้จากการทอผ้าอยู่ในระดับต่ำ ไม่จูงใจในการเพิ่มปริมาณการผลิต มีสินค้าทดแทนคือ มีผ้าที่ทอด้วยเครื่องจักรมาใช้แทนผ้าทอมือซึ่งมีราคาถูกกว่า ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการผลิตและการตลาดได้ เช่น ยังไม่ได้พัฒนาระบบการทอหรือวิธีการทอผ้าที่รวดเร็วขึ้นแต่ยังคงใช้การทอมือ และยังมีเว็บไซต์ขายสินค้าเป็นของกลุ่มเองโดยตรง

จากการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ข้างต้นผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยใช้จุดแข็งที่กลุ่มทอผ้ามีอยู่และอาศัยโอกาสจากภายนอกมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันกลุ่มทอผ้าต้องพยายามลดจุดอ่อนของตัวเองและหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่างๆ จากภายนอกให้มน้อยที่สุด

จึงได้กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม สำหรับผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรี มีดังนี้ 1) สร้างคุณค่าของผ้าโดยเน้นว่าเป็นผ้าทอมือและเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยพัฒนาการทอผ้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน อีกทั้งสนับสนุนจัดหาแหล่งทำเลที่ดีเพื่อจัดตั้งร้านค้าของกลุ่ม และสนับสนุนจัดงานแสดงสินค้าผ้าไทยอย่างต่อเนื่องทุกปี 3) สร้างคนกลุ่มใหม่ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าและสร้างสรรค์งานผ้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของไทยทรงดำ 4) เน้นการสร้างตราสินค้า (brand) ในผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ไทยทรงดำ 5) มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (niche market) คนไทยทรงดำ 6) สถาบันการศึกษาเข้ามาช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ต้นแบบช่วยฝึกอบรมเพิ่มทักษะการตัดเย็บแปรรูปผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์งานผ้าอย่างจริงจัง ช่วยฝึกอบรมความรู้ด้านการตลาดและเทคนิคการขาย 7) สร้างเครือข่ายเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าไปยังแหล่งจำหน่ายอื่น เช่น กลุ่ม OTOP อื่นๆ หรือร้านขายของที่ระลึกในแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง 8) เพิ่มการประชาสัมพันธ์สินค้าด้วยสื่อต่างๆ เช่น ถ่ายภาพสินค้าลง facebook สร้าง Website ขายสินค้าที่เป็นของกลุ่มโดยตรง 9) สร้างช่างทอรุ่นใหม่ปลูกจิตสำนึกสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาการทอผ้าไทยทรงดำ และ 10) โรงเรียนในเขตพื้นที่จัดทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่นสอนการทอผ้าไทยทรงดำอย่างต่อเนื่อง

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ

เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น สามารถนำไปใช้พัฒนาผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำในจังหวัดราชบุรีได้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียด ตามตาราง 1



**ตาราง 1** ตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. สร้างคุณค่า (Value) ของผ้าโดยเน้นว่าเป็นผ้าทอมือ และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. ผลิตภัณฑ์ผ้ามีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Value Added) ขายได้ราคาแพงขึ้น
2. หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยพัฒนาการทอผ้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน อีกทั้งสนับสนุนจัดหาแหล่งทำเลที่ดีเพื่อจัดตั้งร้านค้าของกลุ่ม และสนับสนุนจัดงานแสดงสินค้าผ้าไทยอย่างต่อเนื่องทุกปี	1. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น 2. มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ยอดขายสูงขึ้น
3. สร้างคนกลุ่มใหม่ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าและสร้างสรรค์งานผ้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของไทยทรงดำ	1. มีช่างที่มีฝีมือในการตัดเย็บแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าเพิ่มขึ้น 2. มีผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
4. เน้นการสร้างตราสินค้า (brand) ในผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ไทยทรงดำ	1. ลูกค้าจดจำตราสินค้าได้
5. มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (niche market) คนไทยทรงดำ	1. มีจำนวนลูกค้าคนไทยทรงดำเพิ่มขึ้น
6. สถาบันการศึกษาช่วยออกแบบแปรรูปผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (creative product) ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของไทยทรงดำ พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบฝึกอบรมเพิ่มทักษะการตัดเย็บแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง และช่วยฝึกอบรมความรู้ด้านการตลาดและเทคนิคการขาย	1. ได้ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ต้นแบบ 2. ช่างทอมีความรู้ทักษะในการตัดเย็บแปรรูปผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น 3. ยอดขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น
7. สร้างเครือข่ายเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าไปยังแหล่งจำหน่ายอื่น เช่น กลุ่ม OTOP อื่นๆ หรือร้านขายของที่ระลึกในแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง	1. ขยายตลาดได้มากขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น 2. ช่างทอผ้ามีงานทำและมีรายได้มากขึ้น
8. เพิ่มการประชาสัมพันธ์สินค้าด้วยสื่อต่างๆ เช่น facebook, Website	1. มีเว็บไซต์ที่ลูกค้าสามารถค้นหาสินค้าและติดต่อซื้อสินค้าได้สะดวกเร็วขึ้น 2. ได้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น
9. สร้างช่างทอรุ่นใหม่ ปลุกจิตสำนึกสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาการทอผ้าไทยทรงดำ	1. มีช่างทอรุ่นใหม่ที่สามารถทอผ้าไทยทรงดำ และช่วยสืบสานอนุรักษ์ผ้าไทยทรงดำไว้ได้
10. โรงเรียนในเขตพื้นที่จัดทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่น สอนการทอผ้าไทยทรงดำอย่างต่อเนื่อง	1. มีจำนวนนักเรียนที่สามารถทอผ้าไทยทรงดำได้มากขึ้น

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. การอภิปรายผลปัญหาและอุปสรรคผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำ

พบว่ามีปัญหาด้านการผลิตคือต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น เช่น เส้นด้ายมีราคาแพงขึ้น และผลิตผ้าไทยทรงดำได้น้อย เพราะขาดแคลนคนที่จะมาทอผ้า เพราะลูกหลานรุ่นใหม่ไม่สนใจที่จะช่วยกันสืบทอดอนุรักษ์ผ้าพื้นเมืองเอาไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขตรัฐ พ่วงธรรมรงค์ (2553) เสรี เพิ่มชาติ และคณะ (2555) ที่พบว่ามีปัญหาด้านวัตถุดิบคือเส้นไหมและเส้นฝ้ายราคาแพง ขาดแคลนคนทอ เพราะคนรุ่นใหม่ไม่ให้ความสำคัญในการผลิตผ้าจาก นอกจากนี้การทอผ้าไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีน มีปัญหาขาดคนที่มีความรู้และมีฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า ซึ่งสอดคล้องกับ จารุพร มีทรัพย์ทอง (2550) ที่ศึกษาปัญหาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมือง กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านก้างปลา จังหวัดเลย พบปัญหาว่า สมาชิกขาดความรู้ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และสอดคล้องกับ สุรเดช โทมมาตร (2553) ที่ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอชาวไทดำบ้านสะแกรายร่มเย็น จังหวัดนครปฐม พบปัญหาว่าสมาชิกขาดความรู้ทักษะฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

นอกจากนี้ผู้ผลิตผ้าทอไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีน ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ที่ผสมผสานเข้ากับเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อให้สามารถผลิตผ้าได้รวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับงานของ ลออ ไชโยธา (2553) ที่ศึกษาภูมิปัญญาการทอผ้าไหมชุมชนตำบลโคกงาน จังหวัดศรีสะเกษ พบปัญหาขาดเทคโนโลยีทันสมัยเครื่องจักรอุปกรณ์ทันสมัยในการทอผ้า ทำให้ไม่สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้ตามความต้องการของตลาดในเวลาจำกัด กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีน พบปัญหาว่าแหล่งที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าในปัจจุบันอยู่ในทำเลที่ไม่ดี มีการกระจายสินค้าไปยังร้านค้ารายย่อยน้อย และลูกค้านอกหมู่บ้านหาซื้อได้ยาก สอดคล้องกับแนวคิดส่วนผสมทางการตลาด 4 P's ของ McCarthy (1960) ด้านการจัดจำหน่าย (place) ที่ว่าการทำตลาดที่ดีจะต้องมีการกระจายสินค้าไปยังตลาดเป้าหมายได้ทันเวลา ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ตลาดเป้าหมายอาศัยอยู่ การเลือกแหล่งที่ตั้งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก หากตั้งในแหล่งที่ไม่ใช่ลูกค้าเป้าหมายจะทำให้ขายสินค้าได้น้อย นอกจากนี้ยังพบปัญหาว่าการใช้เทคโนโลยี

เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้ามีน้อย ไม่มีเว็บไซต์ขายสินค้า เป็นของกลุ่มโดยตรง ทำให้ลูกค้าไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดส่วนผสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการขาย (promotion) ที่จะต้องมีการชักจูงเรียกร้องให้ลูกค้าเกิดความสนใจในสินค้า เพิ่มพูนการรำลึกจดจำและยอมรับในตัวสินค้าด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2. การอภิปรายผลปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผ้าทอพื้นเมืองไทยทรงดำพบว่า ด้านการศึกษาและความรู้ ข่างทอมีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและมีการถ่ายทอดความรู้จากช่างทอรุ่นเก่าสู่ช่างทอรุ่นใหม่ที่สนใจ เนื่องจากมีวัฒนธรรมของความเอื้ออาทรแบ่งปันซึ่งกันและกัน และทุกคนสนใจที่จะได้ไปศึกษาหาความรู้ยังแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ด้านการสร้างสรรคงาน ก็พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากเคยใช้เส้นฝ้ายธรรมชาติมาเป็นใยประดิษฐ์แทนเนื่องจากฝ้ายธรรมชาติหายากเริ่มขาดแคลนและสีไม่สดใสแต่เมื่อนำใยประดิษฐ์มาทอผ้าขาวม้าจะได้ผ้าขาวม้าสีสดใสและมีหลากหลายสีให้เลือก สีไม่ตก ไม่ยับง่าย ใส่สบายและราคาถูก ทำให้เป็นที่นิยมของผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดส่วนผสมทางการตลาดของ McCarthy (1960) ที่กล่าวว่าผู้บริโภคจะได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เมื่อผู้ขายนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม (right product) และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม (right price)

ในกระบวนการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานคือก็กระตุกทำให้ทอมือได้เร็วขึ้น ประหยัดต้นทุนการผลิตเพราะไม่ได้ใช้ไฟฟ้า และการลงทุนสร้างก็กระตุกก็ไม่แพงมากนัก สำหรับวัตถุดิบที่นำมาทอผ้าลายแดงไม่จะใช้เส้นฝ้ายจากธรรมชาตินำมาย้อมด้วยต้นครามและเปลือกไม้ประดู่ทำให้เกิดสีดำ ด้วยการใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่น วัสดุหาได้เองตามธรรมชาติตามท้องไร่ท้องนาทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ นับเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงสามารถจำหน่ายได้ในราคาถูก และด้วยวัฒนธรรมของชาวไทยทรงดำที่แข็งแกร่งในการทำพิธีกรรมต่างๆ เช่น เสนเรื่อน ทำบุญบ้าน งานศพ คนตายต้องแต่งชุดไทยทรงดำ งานแต่งงานเจ้าบ่าวเจ้าสาวแต่งชุดไทยทรงดำทำพิธี ลูกหลานผู้เกี่ยวข้องต้องแต่งชุดไทยทรงดำหรือมีงานประเพณีสงกรานต์ คนไทยทรงดำจะแต่งชุดไทยทรงดำมาที่นอนแค้นกันอย่างสนุกสนาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑิตพันธ์ จันทรหอมและคณะ (2555) ที่ศึกษาการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอด้วยศิลปะและภูมิปัญญาของชาวไทยทรงดำในจังหวัดนครปฐม พบว่าชาวไทยทรงดำยังคงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชาติพันธุ์ไว้ได้อย่างเหนียวแน่นและแสดงออกอย่างเด่นชัดบนพื้นฐานของความเชื่อและพิธีกรรมต่างๆ อย่างมีความหมายและมีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิต อีกทั้งคนไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี ความซื่อสัตย์ เอื้ออาทรต่อกัน มีผู้นำหมู่บ้านที่เข้มแข็ง มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความเสียสละ ใช้กระบวนการกลุ่มที่ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและร่วมแสดงความคิดเห็น ช่วยกันตั้งกฎกติกาและทุกคนปฏิบัติตามกฎกติกาเป็นอย่างดี อีกทั้งภายในกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดี นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ สอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2548) กล่าวว่า พฤติกรรมกลุ่มเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรตระหนักและให้ความสนใจ เพราะการดำเนินการในองค์กรเป็นการดำเนินการกับกลุ่มคน บุคคลเมื่ออยู่รวมกันย่อมมีพฤติกรรมที่แสดงออกโต้ตอบซึ่งกันและกัน อันอาจทำให้เกิดอุปสรรคหรือความสำเร็จในการทำงานก็ได้

สรุปได้ว่า จากข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าสภาพการทอผ้าพื้นเมืองไทยทรงดำ ของหมู่บ้านหัวเขาจีนมีปริมาณการผลิตลดลง เพราะลูกหลานที่สนใจในการทอผ้าไทยทรงดำมีน้อยขาดแคลนคนที่มีความรู้ ทักษะและมีฝีมือในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผ้าไทยทรงดำขาดการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามีอยู่ในวงจำกัด ส่วนใหญ่จำหน่ายอยู่ในกลุ่ม/ในหมู่บ้าน หรือนำไปจำหน่ายที่งาน OTOP เมื่อส่วนราชการเชิญเชิญให้ไปร่วมงาน ลูกค้าภายนอกหาซื้อได้ยาก เพราะไม่มีแหล่งจำหน่ายอยู่ในเมืองหรืออยู่ในทำเลที่ดี อนึ่ง แม้ว่าผ้าพื้นเมืองไทยทรงดำจะไม่เติบโตเพิ่มขึ้น แต่ผ้าไทยทรงดำก็จะอยู่คู่

กับชาวไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีนต่อไป เพราะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือวัฒนธรรมไทยทรงดำที่แข็งแกร่ง เกาะเกี่ยวผูกพันอยู่กับผ้าไทยทรงดำ ในพิธีกรรม ประเพณี ความเชื่อและการนับถือผีบรรพบุรุษแห่งต้นตระกูลที่จะต้องมีการสืบทอดจากรุ่น สู่รุ่นต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านหัวเขาจีน ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปทดลองใช้ให้สอดคล้องกับบริบทพื้นฐาน ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม
2. หน่วยงานราชการในท้องถิ่น พัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา ควรเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนด้านงบประมาณ ฝึกฝนทักษะความรู้ ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ สร้างสรรค์ การบรรจุภัณฑ์ และส่งเสริมการตลาดอย่างจริงจัง
3. สำนักงานท่องเที่ยวจังหวัดราชบุรี สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ร่วมกันจัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมให้หมู่บ้านหัวเขาจีนเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่องทุกปี

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะผ้าพื้นเมืองไทยทรงดำหมู่บ้านหัวเขาจีน ซึ่งมีความผูกพันอยู่กับวัฒนธรรมไทยทรงดำเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และพิธีกรรมต่างๆ ของชาวไทยทรงดำอย่างละเอียด

## เอกสารอ้างอิง

- เขตรัฐ พ่วงธรรมรงค์. 2553. รายงานการวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าจากกรณีศึกษา จังหวัดราชบุรี. คณะวิทยาการจัดการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- จารุพร มีทรัพย์ทอง. 2550. รายงานการวิจัยเรื่อง ศักยภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นบ้าน กรณีศึกษากลุ่มสตรีทอผ้าบ้านก้างปลา เขตตำบลชัยพฤกษ์ อำเภอเมือง จังหวัดเลย. คณะวิทยาการจัดการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ฐิติพันธ์ จันทร์หอม ผดุง พรหมมูล และ กาสัก เตชะชั้นหมาก. 2555. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอ ด้วยศิลปะและภูมิปัญญา ของชาวไทยทรงดำในจังหวัดนครปฐม. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 17(2), หน้า 17-28.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2548. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : สุภา.
- ลออ ไชโยธา. 2553. ศึกษาภูมิปัญญาการทอผ้าไหมชุมชนตำบลโคกจาน อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสาร วิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*. 4(1), หน้า 19-28.
- เสรี เพิ่มชาติ, อัญชลี จันทาโก วราภรณ์ ลิ้มเปรมวัฒนา และ พุทธิ จิรสัตยาภรณ์. 2555. การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์ คุณค่าผ้าจากราชบุรี. บทความในการประชุมวิชาการระดับชาติ เครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษา ประจำปี 2555.
- สุรเดช โดมมาตร. 2553. แนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอชาวไทยตำบลบ้านสะแกรายรมเย็น ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา วิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552). รายงานการศึกษาเบื้องต้น เศรษฐกิจสร้างสรรค์ The Creative Economy. กรุงเทพฯ : พี.ซี.เพรส (บุญชิน).
- Hawkins, J.2001. The creative economy : how people make money from ideas. London : Penguin Press.
- McCarthy, E. J. 1960. Basic Marketing, A Managerial Approach. IL : Richard D. Irwin.
- Porter, M.E.1985. Competitive advantage creating and sustaining superior performance. New York : The free press.