Beyond the Center:

ธุรกิจท้องถิ่น ปรับตัว สู่เกมการแข่งขันใหม่



ธุรกิจท้องถิ่นในหลายจังหวัดของภาคเหนือมีอัตลักษณ์เฉพาะของแต่ละพื้นที่ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เชื่อมโยงกับความเป็นอยู่และการประกอบอาชีพของคนในชุมชน โดยเฉพาะธุรกิจการผลิตแบบดั้งเดิม ซึ่งปัจจุบันกำลังเผชิญความท้าทายจากเกมการแข่งขันใหม่ ทั้งสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศ การรุกของแพลตฟอร์มดิจิทัลและทุนใหญ่จากนอกพื้นที่ การยกระดับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับธุรกิจท้องถิ่นในเมืองรอง ข้อจำกัดของพื้นที่ยิ่งทำให้การปรับตัวรับความท้าทายเหล่านี้ทำได้ยากขึ้น

บทความนี้จึงชวนสำรวจการปรับตัวของผู้ประกอบการจากการลงพื้นที่ในลำปาง แพร่ ลำพูน พิษณุโลก และนครสวรรค์ เพื่อให้เห็นว่า ภายใต้เกมการแข่งขันใหม่ ธุรกิจท้องถิ่นสามารถต่อยอดจุดแข็งของพื้นที่และสร้างคุณค่าที่แตกต่าง เพื่อเติบโตบนรากฐานของตนเองอย่างยั่งยืนได้อย่างไร

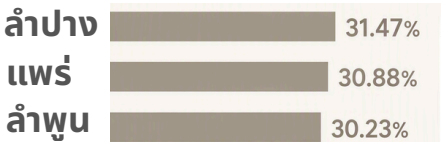
2 ข้อจำกัดที่พบจากการลงพื้นที่เมืองรอง

1. ขนาดตลาดและกำลังซื้อน้อย ตลาดในพื้นที่มีขนาดจำกัด ทั้งจากฐานผู้บริโภคและกำลังซื้อในท้องถิ่นที่ไม่สูงนัก หลายพื้นที่กำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยเร็วกว่าเมืองใหญ่ ประกอบกับ**การดึงดูดผู้เยี่ยมเยือนจากภายนอกยังทำได้ไม่มาก**เท่าเมืองใหญ่

2. การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะ สถาบันอุดมศึกษาและแหล่งพัฒนาทักษะมีน้อยกว่าเมืองหลัก ทำให้โอกาสพัฒนาบุคลากรในพื้นที่มีจำกัด ประกอบกับคนรุ่นใหม่จำนวนหนึ่งย้ายไปเรียนและทำงานในเมืองใหญ่ จึงเป็นโจทย์ท้าทายทั้งในการดึงดูดแรงงานทักษะเข้ามาและรักษาคนให้อยู่ทำงานในพื้นที่

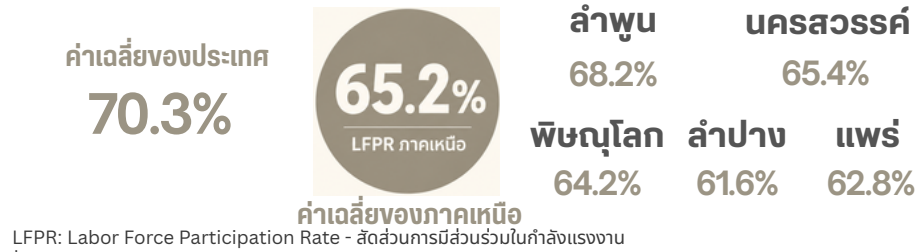
ลำปาง แพร่ ลำพูน เป็น **3** จังหวัดที่มี**สัดส่วนผู้สูงอายุมากที่สุด**ของประเทศ

ทุก 10 คนในลำปาง แพร่ และลำพูน มีผู้สูงอายุมากกว่า 3 คน



สัดส่วนประชากรอายุ 60 ปี ขึ้นไป (% ของประชากรทั้งหมด) ที่มา : Thai PBS (2569)

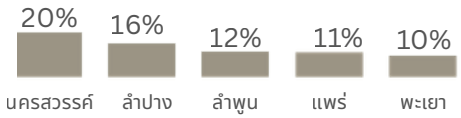
จังหวัดเหล่านี้มีส่วนร่วมในกำลังแรงงานต่ำกว่าของประเทศและส่วนใหญ่ต่ำกว่าของภาคเหนือ



LFPR: Labor Force Participation Rate - สัดส่วนการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2568), คำนวณโดยผู้เขียน

นอกจากนี้ยังมีจำนวนผู้เยี่ยมเยือนไม่ถึงครึ่งของเชียงใหม่

ตัวเลขแสดงสัดส่วน (%) จำนวนผู้เยี่ยมเยือนเทียบกับจังหวัดเชียงใหม่ (100%)



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2568), คำนวณโดยผู้เขียน

สถาบันอุดมศึกษากระจุกในเมืองใหญ่



ที่มา: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2568), คำนวณโดยผู้เขียน

3 แนวทางการปรับตัวที่ได้เรียนรู้จากพื้นที่

1. ลดการแข่งขันในตลาด mass หันมาเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) ด้วยคุณภาพ คุณค่า และเรื่องราว (Quality - Value - Story)

ในวันที่การแข่งขันด้านราคารุนแรงขึ้น ตลาดในพื้นที่มีขนาดจำกัด อุตสาหกรรมดั้งเดิมหลายรายต้องออกจากเกมเพราะสู้ต้นทุนไม่ไหว จากที่เคยมีผู้ประกอบการ**หลักร้อย**...เหลือเพียง**หลักสิบ** แต่ผู้ที่ยังอยู่รอดเลือกมองหาโอกาสจากช่องว่างในตลาด

ผู้ประกอบการบางส่วนเลือกเปลี่ยนจากการมุ่งผลิตสินค้าในตลาด mass ไปสู่**การสร้างความแตกต่าง** ทั้งจากคุณภาพสินค้า มาตรฐานการผลิต ความปลอดภัย ตลอดจนการนำเรื่องราวของชุมชน วัฒนธรรม และความเป็นท้องถิ่น รวมถึงการออกแบบมาเป็นส่วนหนึ่งของ**การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า**

> **“เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส เน้นการพัฒนา design ขายออนไลน์มากขึ้น”**

กลุ่มที่ 1: อุตสาหกรรมดั้งเดิมที่พลิกเกมได้

EXAMPLE



ผู้ผลิตเซรามิก ลำปาง บางรายเลือกก้าวออกจากการแข่งขันในตลาด mass ด้วยการ**พัฒนาสินค้าแฮนด์เมดและเน้นงานออกแบบเฉพาะ** สำหรับกลุ่มร้านอาหารและโรงแรมระดับพรีเมียม รวมทั้งการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ มีชิ้นเดียวในโลก สามารถจำหน่ายสินค้าในราคาสูงขึ้น



ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ แพร่ ปรับตัวสู่ตลาดออนไลน์ พร้อมพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ผู้อยู่อาศัยในคอนโดมิเนียม โดย**เน้นเฟอร์นิเจอร์ลอยตัวที่แข็งแรงและทนทานกว่าไม้อัด** ทำให้จำหน่ายได้ในราคาสูงขึ้น อีกทั้งยังรวมกลุ่มผู้ผลิตเพื่อร่วมกันการันตีคุณภาพสินค้า



ผ้าทอจากครั่ง ลำปาง / ผ้าม่อฮ่อม แพร่ ต่อยอดวัตถุดิบธรรมชาติสู่**ผ้าออร์แกนิก** เข้าถึงตลาดผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อม**พัฒนาแบรนด์และออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ร่วมสมัย** รวมถึงใช้แฟชั่นโชว์เป็นช่องทางนำเสนอสินค้า ช่วยยกระดับสู่ตลาดมูลค่าสูงมากขึ้น



กลุ่มที่ 2: ของดีที่กำลังเปล่งประกาย



สุราชุมชน แพร่ หรือ เหล้าต้มพื้นบ้าน เป็นสินค้าที่อยู่คู่กับชุมชนมานาน เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีศักยภาพเติบโตจากการปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎหมาย ซึ่งช่วยเปิดโอกาสให้มีการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร ด้วยการ**นำวัตถุดิบท้องถิ่นมาถ่ายทอดเรื่องราว อัตลักษณ์ของพื้นที่ผ่านตัวของผลิตภัณฑ์ ควบคู่กับการนำมาตรฐานมาใช้ในการผลิต** จนสุราชุมชนไม่ได้เป็นเพียงสินค้า แต่ยังเป็นการต่อยอดภูมิปัญญาและเรื่องราวของท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ

“ตัวอย่างเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่อยู่รอดไม่ได้แข่งที่ต้นทุนต่ำกว่า แต่กำลังแข่งด้วยสิ่งที่ผลิตซ้ำได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นงานฝีมือเฉพาะทาง วัตถุดิบท้องถิ่น เครือข่ายการผลิตในชุมชน หรือเรื่องราวที่เชื่อมโยงกับพื้นที่”



2. เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อรับมือข้อจำกัดด้านแรงงาน (Technology as the New Workforce)

สำหรับเมืองที่ไม่ได้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ การหาแรงงานมาทดแทนยิ่งเป็นเรื่องยาก ผู้ประกอบการจึงเริ่มแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงานด้วยการพัฒนาเครื่องจักรและระบบการผลิต โดยต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา ผสานกับความเข้าใจความต้องการใช้งาน ทั้งในธุรกิจของตนเองและในพื้นที่

EXAMPLE

ผลิตภัณฑ์อาหาร แพร่ ผู้ประกอบการออกแบบและประกอบเครื่องจักรบางส่วนขึ้นเองโดยใช้องค์ความรู้ที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน**พัฒนาเป็นนวัตกรรมให้ได้เครื่องจักรที่เหมาะกับลักษณะผลิตภัณฑ์ของตน** ช่วยให้สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ ลดการใช้แรงงาน ยืดอายุการเก็บรักษาโดยไม่ต้องใช้สารกันเสีย และตอบโจทย์ผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพมากขึ้น

เครื่องจักรกลการเกษตรสำหรับการเก็บเกี่ยวพืชไร่ พิษณุโลก ผู้ประกอบการ**พัฒนาเครื่องจักรที่เหมาะกับสภาพพื้นที่และความต้องการของเกษตรกรในท้องถิ่น** โดยใช้แรงงานฝีมือ วัสดุ และองค์ความรู้ที่มีอยู่ จนสามารถต่อยอดสู่การจำหน่ายและส่งออกไปต่างประเทศได้

“การเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญของภาคธุรกิจ จากอาศัยแรงงานจำนวนมาก ไปสู่การเติบโตที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มากขึ้น แต่การเปลี่ยนผ่านดังกล่าว ยังนำมาซึ่งโจทย์สำคัญของพื้นที่ นั่นคือ การรักษาแรงงานคุณภาพให้อยู่ในท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการยกระดับทักษะแรงงานให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

3. เปลี่ยนข้อจำกัดของ “รายเล็ก” ให้กลายเป็นข้อได้เปรียบด้านความเร็ว (Economies of Speed)

ในโลกที่ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว **“ขนาดธุรกิจที่เล็ก”** ซึ่งเคยถูกมองว่าเป็นข้อจำกัด อาจเอื้อให้ผู้ประกอบการ**มีความคล่องตัวในการปรับตัวและตอบสนองตลาดได้รวดเร็วขึ้น**

EXAMPLE

ผู้ผลิตผักและผลไม้แปรรูปบางรายในลำปาง ปรับบรรจุภัณฑ์จากถุงขนาดใหญ่สำหรับครอบครัวเป็นชุดขนาดเล็กพร้อมรับประทาน เพื่อตอบโจทย์ครัวเรือนขนาดเล็กและผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกมากขึ้น ขณะที่บางราย**พัฒนาผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่หรือเพิ่มทางเลือกเพื่อสุขภาพ** เช่น ลดน้ำตาลตามกระแสการดูแลสุขภาพของผู้บริโภค



ผู้ผลิตอาหารพร้อมรับประทานรายเล็กในนครสวรรค์และลำพูน สามารถทดลองและปรับสูตรสินค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น เมื่อผู้บริโภคนิยมอาหารรสชาติใหม่ ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ทดลองตลาด และปรับปรุงสูตรภายในเวลาไม่นาน ขณะที่ผู้ประกอบการรายใหญ่บางรายอาจต้องผ่านหลายขั้นตอนในการพิจารณาและอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้การตอบสนองต่อตลาดใช้เวลานานกว่า

“สิ่งที่ธุรกิจเหล่านี้มีร่วมกันคือ ไม่ได้แข่งขันกับผู้เล่นรายใหญ่ในเรื่องกำลังการผลิต แต่แข่งขันด้วยความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดแทน ในยุคที่ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความได้เปรียบทางธุรกิจอาจไม่ได้อยู่ที่การผลิตได้มากที่สุด แต่อยู่ที่การปรับตัวได้เร็วที่สุด”

แม้หลายธุรกิจในพื้นที่พยายามปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่ทุกรายที่จะสามารถก้าวทันการแข่งขันรูปแบบใหม่ได้ เพราะการสร้างโอกาสในการแข่งขันอาจต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากหลายภาคส่วนควบคู่ไปกับความพยายามของธุรกิจเอง

3 แรงสนับสนุนที่เป็นเสียงจากท้องถิ่นอาจช่วยให้ธุรกิจไปต่อได้ดีขึ้น

1. การส่งเสริมอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างความมั่นใจให้ธุรกิจลงทุนระยะยาว

ปัจจุบันมีการส่งเสริมธุรกิจท้องถิ่นโดยดึงอัตลักษณ์แต่ละชุมชนให้เข้าสู่ตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น เช่น สินค้า GI และของดีพื้นบ้าน เป็นต้น แต่จะดียิ่งขึ้นหาก**การส่งเสริมนั้นมีความต่อเนื่อง** จะทำให้ธุรกิจจะมีความมั่นใจในการวางแผนลงทุน เช่น ผู้ประกอบการผ้าทอและเฟอร์นิเจอร์ ที่จะต้องใช้เวลาหลายปีในการสร้างแบรนด์ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึง**การสนับสนุนที่ทันจังหวะตลาด** เช่น การขออนุญาตและการรับรองมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร โดยเฉพาะกลุ่ม Novel Food ซึ่งมักใช้เวลาหลายปี ขณะที่โอกาสทางการตลาดเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง หากกระบวนการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการคว้าโอกาสทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที

2. การสร้างคนรุ่นใหม่ ถ่ายทอดภูมิปัญญารุ่นเก่า

เริ่มเห็น**การจับมือระหว่างธุรกิจรายใหญ่กับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรและผลิตแรงงานที่ตรงกับความต้องการทักษะสมัยใหม่** ขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กอาจทำได้ยากกว่า ดังนั้นบทบาทภาครัฐในการเป็น “ตัวกลาง” มีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงสถาบันการศึกษากับภาคธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม ควบคู่ไปกับ**การรักษาและส่งต่อองค์ความรู้ดั้งเดิมของช่างฝีมือพื้นบ้าน หรือ “สล่า”** ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของหลายอุตสาหกรรมในท้องถิ่น ท่ามกลางโครงสร้างประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย ความรู้และทักษะเฉพาะทางเหล่านี้ มีความเสี่ยงที่จะสูญหายไปพร้อมกับคนรุ่นเก่า

3. เงินทุนสำคัญ แต่ "ความรู้" ก็สำคัญ

ผู้ประกอบการหลายรายยังต้องการความรู้เฉพาะด้านเพิ่มเติม ทั้งการวางแผนการเงิน กลยุทธ์ทางการตลาด และการลงทุนขยายธุรกิจ ผู้ประกอบการจำนวนหนึ่ง จึง**เสนอให้มีหน่วยงานหรือกลไกกลางที่ทำหน้าที่เสมือน “พี่เลี้ยง” เพื่อให้คำปรึกษา ติดตาม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** แม้ปัจจุบันจะมีตัวอย่างโครงการสนับสนุน เช่น **ศูนย์ช่วยเพื่อน SMEs** ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่จับมือกับหน่วยงานในพื้นที่ให้คำปรึกษาทั้งนวัตกรรมและการเงิน ให้กับรายเล็กและกลุ่มเปราะบางโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หากมีหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาร่วมพัฒนากลไกในลักษณะเดียวกัน ในด้านอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี การออกแบบ หรือด้านมาตรฐาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มอย่างทั่วถึง ก็จะช่วยเติมเต็มแรงสนับสนุนให้ธุรกิจท้องถิ่นเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง

แม้ธุรกิจในเมืองรองจะเผชิญข้อจำกัดมากกว่าพื้นที่อื่น แต่ผู้ประกอบการจำนวนมากยังพยายามปรับตัวและมองหาโอกาสใหม่ อยู่เสมอ หากได้รับการสนับสนุนที่ตรงกับความต้องการ จะช่วยให้ธุรกิจท้องถิ่นเติบโตได้ในแบบของตนเอง เพราะจุดแข็งของแต่ละพื้นที่อาจไม่ได้มาจากการสร้างสิ่งใหม่ทั้งหมด แต่อยู่ที่การนำทุนเดิมที่มีอยู่ ทั้งวัตถุดิบท้องถิ่น งานฝีมือ และภูมิปัญญาพื้นบ้าน มาเชื่อมโยงและต่อยอดร่วมกัน จนเกิดมูลค่าเพิ่มได้อย่างเต็มศักยภาพ

*** บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้อง สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของหน่วยงานที่ผู้เขียนสังกัด ***



อนุสรา อนุวงค์

ผู้วิเคราะห์อาวุโส

ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

Email : AnusaraA@bot.or.th



ธนพร ดวงเด่น

ผู้วิเคราะห์อาวุโส

ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

Email : TanaporD@bot.or.th

ผู้เขียนขอขอบคุณ สภาอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ สมาคมการค้าผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์ไม้สักจังหวัดแพร่ ภาคเอกชน ใน จ.ลำพูน จ.แพร่ จ.นครสวรรค์ จ. พิษณุโลก และ จ.ลำปาง รวมถึงคุณณัฏฐ์ ลุมพิกานนท์ คุณวรินธร ชัยวิวัธน์ คุณรุจา อดิศรกาญจน์ คุณดวงทิพย์ ศิริกาญจนารักษ์ คุณทักษอร พรถาวร และคุณรสสุคนธ์ ศึกษานภาพัฒน์ ผู้ซึ่งทำให้งานเขียนชิ้นนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น