

บทความวิจัย (ภาษาไทย)/ Research Article (Thai)

แนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ด้วยการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า

สินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาชุมชนด่านเกวียน

**Guidelines for risks management after the COVID-19 pandemic with sustainable development of value chains of new goods and services: A case study of Dan Kwian community**

สุนิษา ธงจันทร์<sup>1</sup>, นิลุบล วิโรจน์ฐิตยวงศ์<sup>2\*</sup>, บุษบงกช บุญกุล<sup>3</sup>, พรพิมล อธิรัตน์<sup>4</sup>, นัทสวณัฐ กิตติลาพานนท์<sup>5</sup>  
Sunisa Thongchan<sup>1</sup>, Nilubon Wirotthitayawong<sup>2\*</sup>, Busabongkot Boonkusol<sup>3</sup>, Pompimon Ittarat<sup>4</sup>, Natsawan Kittilapanont<sup>5</sup>

<sup>1,5</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย

<sup>1,5</sup>Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima Province, Thailand

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย

<sup>2</sup>Assistant Professor Dr., Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima Province, Thailand

<sup>3</sup>อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย

<sup>3</sup>Lecturer, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima Province, Thailand

<sup>4</sup>อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย

<sup>4</sup>Lecturer Dr., Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima Province, Thailand

E-mail address (Corresponding author): <sup>2</sup>nilubon.du@rmuti.ac.th; (Authors): <sup>1</sup>Sunisa.th@rmuti.ac.th, <sup>3</sup>busa\_br@hotmail.com,

<sup>4</sup>Pompimon.lo@rmuti.ac.th, <sup>5</sup>natsawan@rmuti.ac.th

รับบทความ: 7 เมษายน 2567/ แก้ไข: 19 มิถุนายน 2567/ ตอบรับบทความ: 26 มิถุนายน 2567

Received: 7 April 2024/ Revised: 19 June 2024/ Accepted: 26 June 2024

## Abstract

**Background and Objective:** A process that allows learning and adapting to continually changing situations according to appropriate measures for community businesses. Leading to research that aims to study risk management approaches after the COVID-19 pandemic by developing value chains of new goods and service, and suggesting guidelines for sustainable value chain development for the Dan Kwian community.

**Methodology:** The qualitative research methods using a semi-structured interview with a content validity index of 0.81, data was collected from a group of informants determined through purposive selection using a chain selection method. This interview starts with the first one then recommend the next informant with sufficiently similar characteristics for 12 people. The last informant recommends a group of 5 informants for organizing a group discussion, and using analysis of the content, SWOT analysis, Risk management, TOWS matrix, and analysis of resources towards creative tourism.

**Results:** Guidelines for managing risks at high to very high levels include; 1) Strategy, which is organizing training to promote a clear vision and way of thinking in marketing direction and consumer needs, marketing and target analysis, marketing strategy, and new technology for increasing public relations and marketing channels. 2) Work operation is to develop an online marketing system, establish a system for exchanging resources in the community, create stories, highlights, and attraction on Dan Kwian soil. 3) Finance is used to establish a community fund, create a membership system, support, and budget allocation by the government sector. The suggestion is a guideline for sustainable value chain development with a strategic plan in 3 areas, consisting of the entrepreneurial aspect, Product side, and marketing.

**Discussion:** Creating guidelines based on risk management principles for the Dan Kwian community, which is part of the internal control system and guidelines for strategic development focusing on proactive preparation, correcting, preventing, and supporting the emergence of uncertain situations, flexibly and appropriately.

**Suggestion:** Applying the guidelines for further research developing the new cultural value chain of the Dan Kwian pottery community used as research methods to create symbolic community pottery art and connect it with the local history, art, culture, and natural resources.

**Keywords:** Risk Management; The Sustainable Development of Value Chains; New Goods and Services; Dan Kwian Community

## บทคัดย่อ

**ที่มาและวัตถุประสงค์การวิจัย:** กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวรับมือกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามมาตรการที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจชุมชน นำมาสู่การวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ด้วยการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าอย่างยั่งยืนสำหรับชุมชนด้านကျေးရွာ

**ระเบียบวิธีวิจัย (วิธีดำเนินการวิจัย):** ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา 0.81 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดขึ้นโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงด้วยวิธีเลือกแบบลูกโซ่ ซึ่งเริ่มจากการสัมภาษณ์รายแรก จากนั้นให้แนะนำผู้ให้ข้อมูลคนต่อไปที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันจนเพียงพอ จำนวน 12 คน โดยผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้ายแนะนำกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอีก 5 คน สำหรับจัดการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริก และการวิเคราะห์ศักยภาพทรัพยากรการท่องเที่ยว

**ผลการวิจัย:** แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับสูงถึงสูงมาก ประกอบด้วย 1) ด้านกลยุทธ์ คือ การจัดฝึกอบรมส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์และวิธีคิดที่ชัดเจนอย่างเข้าใจทิศทางการตลาดและความต้องการของผู้บริโภค การวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์การตลาด และใช้เทคโนโลยีใหม่เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์และการตลาด 2) ด้านการดำเนินงาน คือ พัฒนาระบบการตลาดออนไลน์ จัดทำระบบศูนย์รวมแลกเปลี่ยนทรัพยากรในชุมชน สร้างเรื่องราว จุดเด่น และความน่าสนใจของดินแดนကျေးရွာ 3) ด้านการเงิน คือ จัดตั้งกองทุนชุมชน จัดทำระบบสมาชิก การสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณโดยภาครัฐ สำหรับการเสนอแนะ คือ แนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าอย่างยั่งยืนด้วยแผนกลยุทธ์ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้ประกอบการ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาด

**อภิปรายผล:** การจัดทำแนวทางตามหลักการบริหารความเสี่ยงสำหรับชุมชนด้านကျေးရွာ เป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมเชิงรุก ทำการแก้ไข ป้องกัน และรองรับการเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างยืดหยุ่น เหมาะสม

**ข้อเสนอแนะ:** การนำแนวทางไปใช้ศึกษาวิจัยต่อยอดการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าใหม่ทางวัฒนธรรมในชุมชนเครื่องปั้นดินเผาကျေးရွာ เพื่อสร้างงานศิลปะดินเผาเชิงสัญลักษณ์ชุมชนและเชื่อมโยงกับประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง; การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าอย่างยั่งยืน; สินค้าและบริการใหม่; ชุมชนด้านကျေးရွာ

## บทนำ

โลกได้ก้าวเข้าสู่ปีที่ 5 นับจากการตรวจพบโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ครั้งแรก โดยภาพรวมการรายงานทั่วโลก ณ ปัจจุบัน มีผู้ติดเชื้อแล้วทั้งสิ้น 774 ล้านคน และมีรายงานผู้เสียชีวิต

จากโรคนี้กว่า 7 ล้านคน ถึงแม้ว่าจะผ่านระยะระบาดหนักของโรคนี้ไปแล้ว ประเทศไทยยังคงมีผู้ติดเชื้อโควิด 19 และยังมีผู้ป่วยจำเป็นต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล (World Health Organization, Thailand, 2024) ส่งผลให้ภาคการผลิตและภาคบริการเกิดการชะลอตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในระยะยาว ซึ่งเป็นตัวเร่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ (Megatrend) โดยสิ่งที่น่าสนใจที่พบในประเทศไทย คือ การมีส่วนร่วมในห่วงโซ่มูลค่าการผลิตมากขึ้น แต่ตำแหน่งการผลิตจะไม่เปลี่ยนแปลง ภาคบริการจะมีส่วนร่วมในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้นผ่านการถูกใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าของภาคอุตสาหกรรม และเชื่อมโยงทางการค้าภายในภูมิภาคเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น หากผู้ประกอบการของไทยเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายหลังวิกฤตเช่นนี้แล้วเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อสถานการณ์ในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ภาคธุรกิจมีความยืดหยุ่น เพียงพอและสามารถก้าวข้ามความยากลำบากจากสถานการณ์ได้ (Leingchan, 2020)

เครื่องปั้นดินเผาของชุมชนด้านเกวียน ตำบลด้านเกวียน อำเภอโซดชัย จังหวัดนครราชสีมา เกิดจากภูมิปัญญาความรู้ ผักผ่อนฝีมือการปั้นและผลิตเครื่องปั้นดินเผาตามวิถีชีวิตจนเกิดความชำนาญ สามารถยึดเป็นอาชีพหลักมาจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงการผลิตเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาดตามสมัยนิยม ทำให้มีรูปแบบ ลวดลาย สีล้น และกรรมวิธีการผลิตหลากหลาย แต่ยังคงไว้ด้วยเอกลักษณ์และความสวยงามในแบบเครื่องปั้นดินเผาด้านเกวียนที่เป็น 1 ใน 4 ของประเทศ โดยได้รับการคัดเลือกเป็นหมู่บ้านสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ต้นแบบ (Knowledge Based Village Cluster) และเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว OTOP (OTOP Tourism Village) ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านหัตถกรรมต้นแบบ และแหล่งเรียนรู้เชิงประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมอีสานใต้ในกลุ่มจังหวัดให้มีมาตรฐานเชื่อมโยงการท่องเที่ยวภูมิปัญญาท้องถิ่น (Nakhon Ratchasima Provincial Community Development Office, 2017) ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 เช่นเดียวกัน ทำให้เกิดผลเสียตามมาต่อการซื้อขาย การใช้สินค้า การขาดแคลนวัสดุที่จำเป็นสำหรับกระบวนการผลิต การผลิตหยุดชะงัก ถูกยกเลิกหรือเลื่อนการแสดงสินค้าและการโฆษณาออกไป ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าหรือบริการใหม่ได้ รวมถึงภาวะความไม่แน่นอนในตลาดและเศรษฐกิจที่ทำให้ผู้ประกอบการหยุดหรือชะลอการลงทุนและขยายกำลังการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการการผลิตและจำหน่ายเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวในอนาคต

นอกจากนี้ ก่อนเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ยังติดอยู่กับระบบเศรษฐกิจเส้นตรง (Linear Economy) เป็นระบบเศรษฐกิจที่นำทรัพยากรมาผลิตสินค้าตาม “ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)” อย่างไม่ยั้งคิด มุ่งสู่การสร้างกำไรสูงสุดเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Thongphak, 2022) ซึ่งเป็นการสูญเสียโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ภาวะคุกคาม ปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุดิบ ประสงค์ หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไปต่อการบรรลุเป้าหมายทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือเรียกว่า “อัตราของความไม่แน่นอน” นั่นคือ การลงทุนใดมีความ

ไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูง ความเสี่ยงก็จะสูง (Jiwamit, 1999) แสดงว่า ความเสี่ยงสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยากจะคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสียหาย ความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Sansri, 2023)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงเป็นกระบวนการที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตั้งกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2017) และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการมองหาและสร้างโอกาสในการแข่งขัน ด้วยการวิเคราะห์กิจกรรมทุกขั้นตอนและกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง ถึงปลายทาง ในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสร้างจุดแข็ง เพิ่มคุณค่าที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเชื่อมโยงกิจกรรมภายนอกองค์กรและลูกค้า (Porter, 1985) ทำให้คณะวิจัยมีความสนใจสำรวจแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดของโควิด 19 โดยใช้หลักการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่สำหรับชุมชนด้านเกวียน ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการเกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในชุมชนเพื่อการป้องกัน จัดการกับความเสี่ยง และสนับสนุนความยั่งยืนของธุรกิจในพื้นที่ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ด้วยการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืนสำหรับชุมชนด้านเกวียน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืนสำหรับชุมชนด้านเกวียน

### การทบทวนวรรณกรรม

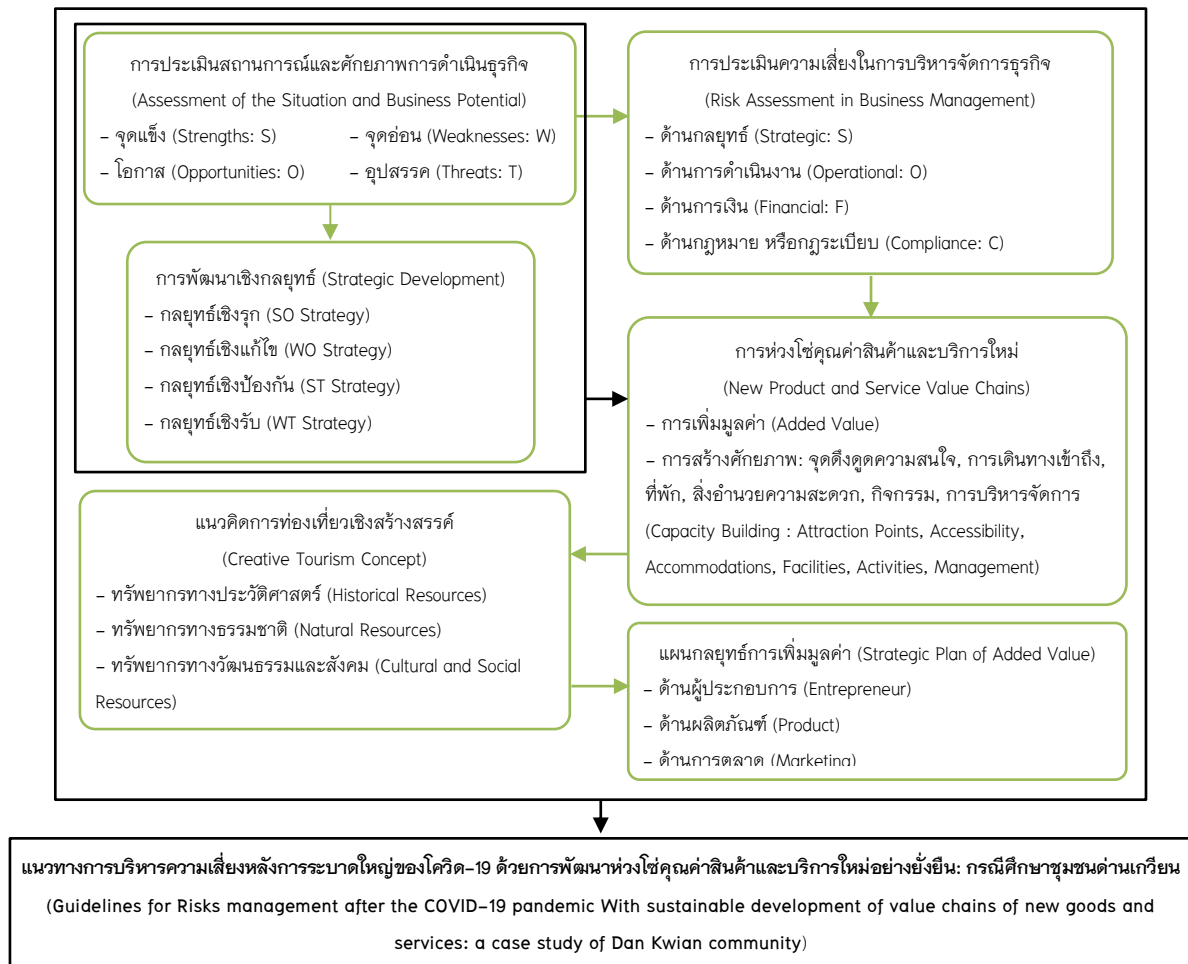
การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค (Suwan, 2011) เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยการพิจารณาปัจจัยที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประกอบเข้าด้วยกันเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสอดคล้องในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงาน และด้านกฎหมาย หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการมีผลกระทบต่อดัชนีประสิทธิผลและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2018; Sansri, 2023) และทฤษฎีความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือที่ใช้กำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจ ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยจุดแข็งกับโอกาสเกิดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก ปัจจัยจุดอ่อนกับโอกาสเกิดเป็นกลยุทธ์

เชิงแก้ไข ปัจจัยจุดแข็งกับอุปสรรคเกิดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน และปัจจัยจุดอ่อนกับอุปสรรคเกิดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ (Phaewsakunphan, 2010)

การศึกษาแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เป็นกลุ่มเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกนำมาใช้บริหารงานทางการตลาดของธุรกิจ โดยทั่วไปประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Marketing Channel) 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) (Serirat & Sererat, 2017) และทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) เป็นกิจกรรมการออกแบบการผลิต การตลาด การส่งมอบ รวมถึงกิจกรรมสนับสนุนผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างจุดแข็งในแต่ละกิจกรรมด้วยการเพิ่มคุณค่าที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และเชื่อมโยงกับกิจกรรมภายนอกองค์กรและลูกค้า โดยจำแนกเป็นกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับ 1) การจัดหาวัตถุดิบ 2) การดำเนินงาน 3) การกระจายสินค้า 4) การตลาดและการขาย 5) บริการ ส่วนกิจกรรมสนับสนุน จะส่งเสริมกิจกรรมหลักประกอบด้วย 1) การจัดซื้อจัดหา 2) การพัฒนาเทคโนโลยี 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) การจัดการโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tourism) เป็นการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นไปสู่ความผูกพันและประสบการณ์อันแท้จริง ซึ่งได้มาจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้านศิลปะ มรดกทางวัฒนธรรม หรือคุณลักษณะเฉพาะพื้นที่ (Wurzburger, 2009) สำหรับแนวคิดการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Developoment) มุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนา กิจกรรม สินค้า และบริการ การท่องเที่ยวมูลค่าเพิ่มสูง ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพรองรับนักท่องเที่ยวทั่วไป ยกระดับบริการและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดสากล สนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ล้าสมัยเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจและการขอใบอนุญาตของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพยั่งยืน และการพัฒนาระบบข้อมูลการท่องเที่ยวให้เป็นระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะที่นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และภาครัฐ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย (Announcement on the National Economic and Social Development Plan No. 13 (2023–2027), 2022)

ทั้งนี้ คณะวิจัย ได้นำผลสรุปการศึกษาข้างต้นมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งมีพื้นฐานทางแนวคิดทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับงานวิจัยนี้ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

Figure 1. Research Conceptual Framework

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ คือ ชุมชนด่านเกวียน ตำบลด่านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรการวิจัย เป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เทศบาลตำบลด่านเกวียน ตำบลด่านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา (ข้อมูลเดือนกรกฎาคม 2564) จำนวน 9,802 คน (Dan Kwian Subdistrict Municipality Office Nakhon Ratchasima Province, 2022) กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non Probability Sampling) ด้วยการคัดเลือกแบบมีจุดประสงค์ (Purposive Selection) เป็นผู้มีความรู้และคุณลักษณะเป็นผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้เครื่องปั้นดินเผา เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ราษฎรชาวบ้าน ผู้ประกอบการ และประชาชนที่ประกอบอาชีพหรือมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นรายแรกด้วยวิธีเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) และใช้คำแนะนำของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลรายแรกแนะนำคนต่อไปที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับตนเองต่อไปจนครบถ้วนและเพียงพอแล้วจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล

## เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กำหนดประเด็นแนวคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสามารถขยายความในเหตุการณ์เพื่อให้เกิดทางเลือกใหม่ และแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ในลักษณะที่มีส่วนที่เป็นคำถามและส่วนที่เป็นคำตอบหลายตัวเลือก จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ด้านการเที่ยวงาน ด้านการตลาด และด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการผลิต ซึ่งผ่านการประเมินคุณภาพด้วยการเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและระเบียบวิธีวิจัย ด้านการจัดการและบริหารธุรกิจ จำนวน 3 คน พิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) กำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นระดับ 1 คือ ไม่สอดคล้องเลย ระดับ 2 คือ จำเป็นต้องพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมาก ระดับ 3 คือ พิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อย ระดับ 4 คือ มีความสอดคล้องทำการรวบรวมความคิดเห็นและนำมาหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) โดยกำหนดค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาที่ยอมรับได้ คือ 0.80 ขึ้นไป จากสูตรดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) เท่ากับ จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และระดับ 4 หารด้วย จำนวนคำถามทั้งหมด (Polit & Beck, 2004) เมื่อแทนค่าในสูตร  $CVI = 27 \div 33$  พบว่า มีค่าความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ 0.81

งานวิจัยนี้ ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รหัสโครงการ HEC-01-66-040 เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2566

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยทำการประสานผู้นำในชุมชนด้านเกวียนตำบลด้านเกวียน อำเภอโซคชัย จังหวัดนครราชสีมา เพื่อขออนุญาตลงพื้นที่ในวันอาทิตย์ ซึ่งเป็นหยุดราชการเพื่ออำนวยความสะดวกและไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการประกอบกิจการของประชาชนในชุมชน จากนั้นลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลกับผู้นำให้ข้อมูลเป็นรายแรก และขอให้แนะนำผู้ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อการสัมภาษณ์เป็นรายต่อไปจนครบทุกประเด็นตามแนวทางการสัมภาษณ์ ได้จำนวน 7 คน และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์รายสุดท้ายได้แนะนำกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 5 คน ในการจัดการสนทนากลุ่ม โดยมอบหมายหน้าที่ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนผู้ดำเนินการสนทนา จัดบันทึกอำนวยความสะดวกทั่วไป และร่วมกันสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมสนทนากลุ่มตามประเด็นเดียวกับการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการบริหารจัดการธุรกิจ ใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) พิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับตามเกณฑ์การประเมิน การคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับความรุนแรง และจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผล

การประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง โดยสร้างแผนภูมิภาพและจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) (Comptroller General's Department, 2013) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงตามเขตสี

**Table 1.** Criteria for assessing the likelihood of an event, impact, and risk level by color zone

| เกณฑ์ (Criteria Level) |                    | โอกาสที่จะเกิด        |                                                                                                                           | ความเสี่ยง (Risk)   |                 |                                                                                          |
|------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ (Level)          | ความหมาย (Mean)    | (Chance of Happening) | ผลกระทบ (Impact)                                                                                                          | ความหมาย (Mean)     | เขตสี (Zone)    | แนวทางการจัดการ (Management Guidelines)                                                  |
| 1                      | น้อยมาก (Lowest)   | ไม่มีเลย (Nothing)    | ไม่ส่งผลกระทบหรือส่งผลกระทบระดับบุคคล (It does not affect at all or affect on an individual level)                        | น้อยมาก (Lowest)    | ฟ้า (Blue)      | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรม (No activity required)                                            |
| 2                      | น้อย (Low)         | น้อยมาก (Littlest)    | ส่งผลกระทบหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม (Submit results at the agency level under the Bureau/Division/Center/Group) | น้อย (Low)          | เขียว (Green)   | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรม (No activity required)                                            |
| 3                      | ปานกลาง (Moderate) | ปานกลาง (Moderate)    | ส่งผลกระทบสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม (Submit results at the bureau/division/center/group level)                                | ปานกลาง (Moderate)  | เหลือง (Yellow) | ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรม (No activity required)                                            |
| 4                      | สูง (High)         | มาก (High)            | ส่งผลกระทบกรม (Submit results at the department level)                                                                    | มาก (High)          | ส้ม (Orange)    | จำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรม (Need to add activity)                                            |
| 5                      | สูงมาก (Highest)   | สูงมาก (Highest)      | ส่งผลไปยังภายนอกกรม (Submission of results to outside the Department)                                                     | มากที่สุด (Highest) | แดง (Red)       | จำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง (There is a need to continually increase activity.) |

ที่มา: ปรับปรุงจาก กรมบัญชีกลาง, 2556.

Source: Adjust from Comptroller General's Department, 2013.

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix) ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าเชื่อมโยงการท่องเที่ยว ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ศักยภาพทรัพยากรการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการ และช่องทางการตลาดใหม่ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis ร่วมกับเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

## ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ด้วยการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาชุมชนด่านเกวียน แสดงผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. สถานการณ์และศักยภาพของสภาพแวดล้อมในชุมชนด่านเกวียน มีดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S) จำนวน 8 ข้อ โดยมีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ S6 ดินด่านเกวียนเป็นจุดเด่นในคำขวัญของจังหวัดนครราชสีมา S4 มีการสืบทอดงานฝีมือเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนในครอบครัว และ S8 ช่างปั้นด่านเกวียนมีฝีมือที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

จุดอ่อน (Weaknesses: W) จำนวน 14 ข้อ โดยมีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ W6 ขาดการส่งเสริมทางการตลาด ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ W14 ขาดแหล่งเงินทุนในการทำเครื่องปั้นดินเผา และ W12 ขาดการรวมกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาที่เข้มแข็ง

โอกาส (Opportunities: O) จำนวน 9 ข้อ โดยมีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ O4 สร้างเรื่องราวประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม ให้เป็นจุดขายกับผลิตภัณฑ์ด้านเกี่ยวเนื่อง O9 สร้างตลาดชุมชนหรือถนนคนเดินเป็นตลาดต้องชมของด้านเกี่ยวเนื่อง มีที่จอดรถ มีสิ่งอำนวยความสะดวก และ O1 หน่วยงานราชการที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างการประชาสัมพันธ์ เช่น วัฒนธรรมจังหวัด พาณิชย์จังหวัด พัฒนาชุมชน เป็นต้น

อุปสรรค (Threats: T) จำนวน 9 ข้อ โดยมีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ T1 ยุคสมัยเปลี่ยนทำให้เครื่องปั้นดินเผาไม่เป็นที่นิยม T7 การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ และ T8 ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ โรคระบาด ตามลำดับ

2. การประเมินโอกาส ความรุนแรง และจัดทำแนวทางการจัดการความเสี่ยง แสดงดังภาพที่ 2 และตารางที่ 2

| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง<br>(Chance of risk) | ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (The severity of the impact from the risks) |                |                        |                |                         |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|----------------|-------------------------|
|                                              | 1 = น้อยมาก (Lowest)                                                          | 2 = น้อย (Low) | 3 = ปานกลาง (Moderate) | 4 = มาก (High) | 5 = มากที่สุด (Highest) |
| 5 = สูงมาก (Highest)                         |                                                                               |                |                        | (O2)           | (S1) (S3) (O1)          |
| 4 = สูง (High)                               |                                                                               |                | (O3) (F1)              | (S2) (F2) (F3) |                         |
| 3 = ปานกลาง (Moderate)                       |                                                                               |                | (C1)                   |                |                         |
| 2 = น้อย (Low)                               |                                                                               |                |                        |                |                         |
| 1 = น้อยมาก (Lowest)                         |                                                                               |                |                        |                |                         |

ภาพที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงของชุมชนด้านเกี่ยวเนื่อง

Figure 2. The severity of the impact from the risks of the Dan Kwian community

ตารางที่ 2 ระดับโอกาส ผลกระทบ ความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของชุมชนด้านเกี่ยวเนื่อง

Table 2. Level of opportunities, impacts, risks, and risk management guidelines of the Dan Kwian community

| ด้าน/ประเด็น/แนวทางการจัดการความเสี่ยง<br>(Aspect/ Issue/ Risk management guidelines)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ระดับ (Level)  |                  |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | โอกาส (Chance) | ผลกระทบ (Impact) | ความเสี่ยง (Risk) |
| <b>ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |                  |                   |
| S1: วิสัยทัศน์และวิธีคิดของช่างด้านเกี่ยวเนื่องที่หลากหลาย<br>(S1 : Various visions and ways of thinking of Dan Kwian technicians.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5              | 5                | 25                |
| แนวทาง: กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน สร้างการรวมกลุ่ม จัดอบรมส่งเสริมความเข้าใจทิศทางการตลาดและความต้องการของผู้บริโภค (Guidelines : clearly define roles and responsibilities Create a group Organize training to promote understanding of market directions and consumer needs)                                                                                                                                                                                                            |                |                  |                   |
| S2: ขาดการรวมองค์ความรู้ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านเครื่องปั้นดินเผาของชุมชน<br>(S2 : Lack of knowledge integration to become a community pottery learning center)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4              | 4                | 16                |
| แนวทาง: จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเวียนผู้ประกอบการในชุมชน สร้างความร่วมมือการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (Guidelines : Organize circular workshops for entrepreneurs in the community. Create collaborative learning research and development and develop effective learning centers in collaboration with higher education institutions)                                                                              |                |                  |                   |
| S3: ขาดการส่งเสริมทางการตลาด ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่<br>(S3: Lack of marketing promotion. New products or services)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5              | 5                | 25                |
| แนวทาง: วิเคราะห์ตลาดและกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและสร้างกลยุทธ์การตลาด ใช้เทคโนโลยีใหม่เพิ่มช่องทางการตลาด และทำกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์แบบออนไลน์และออฟไลน์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นอัตลักษณ์ชุมชน (Guidelines : analyze the market and target groups Planning and creating marketing strategies Use new technology to increase marketing channels and conduct public relations communications activities online and offline Develop new products that are unique to the community) |                |                  |                   |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

Table 2. (Conts.)

| ด้าน/ประเด็น/แนวทางการจัดการความเสี่ยง<br>(Aspect/ Issue/ Risk management guidelines)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ระดับ (Level)  |                  |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | โอกาส (Chance) | ผลกระทบ (Impact) | ความเสี่ยง (Risk) |
| <b>ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                |                  |                   |
| O1: ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ โรคระบาด (O1: Risks related to natural disasters, epidemics)<br>แนวทาง: พัฒนาระบบการตลาดออนไลน์ให้กับผู้ประกอบการ จัดทำระบบศูนย์รวมแลกเปลี่ยนทรัพยากรภายในชุมชน (Guidelines : Develop an online marketing system for entrepreneurs. Establish a central system for exchanging resources within the community)                                                     | 5              | 5                | 25                |
| O2: มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกัน (O2: There are competitors who produce similar products)<br>แนวทาง: สร้างเรื่องราว จุดเด่น และความน่าสนใจของดินด้านเกรียน ยกกระดับแหล่งท่องเที่ยวเชิงอัตลักษณ์เฉพาะตัวของชุมชน (Guidelines : Create stories, highlights, and attractions of Dan Kwian soil. Raise the level of tourist attractions with the unique identity of the community) | 5              | 4                | 20                |
| O3: แนวโน้มต้นทุนการผลิตและการขนส่งสูงมากขึ้น<br>(O3: The trend of production and transportation costs is increasing)<br>แนวทาง: สร้างการรวมกลุ่มแบ่งปันทรัพยากร ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และจัดเส้นทางขนส่งร่วมกันของชุมชน (Guidelines : Create resource sharing groups. Product quality control and organize shared transportation routes for the community)                                     | 4              | 3                | 12                |
| <b>ด้านการเงิน (Financial: F)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |                  |                   |
| F1: ความผันผวนของราวัสดุ อุปกรณ์ (F1: Fluctuation in the prices of materials and equipment)<br>แนวทาง: สำรวจตลาดและตรวจสอบแนวโน้มราคา สร้างการรวมกลุ่มแบ่งปันทรัพยากร (Guidelines : Survey the market and examine price trends. Create a resource sharing group)                                                                                                                                | 4              | 3                | 12                |
| F2: ขาดแหล่งเงินทุนในการทำเครื่องปั้นดินเผา (F2: Lack of financial resources for making pottery)<br>แนวทาง: จัดตั้งกองทุนชุมชน จัดทำระบบสมาชิก ผู้ประกอบการร่วมกับธนาคารจัดกิจกรรมให้ความรู้และสิทธิพิเศษ (Guidelines : Establish a community fund. Create a membership system Entrepreneurs join with banks to organize educational activities and special privileges)                         | 4              | 4                | 16                |
| F3: การจัดสรรต้นทุน กำไรการจ่ายดอกเบี้ย ค่าปรับกรณีชำระหนี้หรือการขาดสภาพคล่อง<br>(F3. Cost Allocation Interest payment profit Penalties for payment or lack of liquidity)<br>แนวทาง: ภาครัฐสนับสนุนการให้เงินกูแบบไม่มีดอกเบี้ย จัดสรรปันส่วนกำไรให้กับสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน (Guidelines : The government sector supports interest-free loans. Allocate profits equally to members)          | 4              | 4                | 16                |
| <b>ด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมาย (Compliance Risk: C)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |                  |                   |
| C1: กระบวนการทำงานไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการทำผิดกฎระเบียบ<br>(C1: The work process does not comply with the agreement or violates the rules)<br>แนวทาง: จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติงาน จัดประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงาน (Guidelines : Prepare a manual and work guidelines. Organize a meeting with relevant people. and report operating results)                       | 3              | 3                | 9                 |

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 พบว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและมีความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (S) ประเด็น S1: ช่างปั้นชุมชนด้านเกรียนมีวิสัยทัศน์และวิธีคิดที่หลากหลาย และ S3: ขาดการส่งเสริมทางการตลาด ผลผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ มีโอกาสและความรุนแรงสูงมาก ( $5 \times 5 = 25$ ) ดังนั้น แนวทางจัดการความเสี่ยง คือ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน สร้างการรวมกลุ่ม จัดอบรมส่งเสริมความเข้าใจทิศทางการตลาดและความต้องการของผู้บริโภค วิเคราะห์ตลาดและกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและสร้างกลยุทธ์การตลาด ใช้เทคโนโลยีใหม่เพิ่มช่องทางการตลาด และทำกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์แบบออนไลน์และออฟไลน์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นอัตลักษณ์ชุมชน รองลงมาคือ S2: ขาดการรวมองค์ความรู้ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านเครื่องปั้นดินเผาของชุมชน มีโอกาสและความรุนแรงสูง ( $4 \times 4 = 16$ ) ดังนั้น แนวทางจัดการความเสี่ยง คือ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเวียนผู้ประกอบการในชุมชน สร้างความร่วมมือการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการดำเนินงาน (O) ประเด็น O1: ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ โรคระบาด และ O2: มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกัน มีโอกาสและมีความรุนแรงสูงมาก ( $5 \times 5 = 25$ ,  $5 \times 4 = 20$ ) ดังนั้นแนวทางจัดการความเสี่ยง คือ พัฒนาระบบการตลาดออนไลน์ให้กับผู้ประกอบการ จัดทำระบบศูนย์รวมแลกเปลี่ยนทรัพยากรภายในชุมชน สร้างเรื่องราว จุดเด่น และความน่าสนใจของดินแดนเกวียน ยกย่องแหล่งท่องเที่ยวเชิงอัตลักษณ์เฉพาะตัวของชุมชน รองลงมาคือ O3: แนวโน้มต้นทุนการผลิตและการขนส่งสูงมากขึ้น มีโอกาสสูงและมีความรุนแรงปานกลาง ( $4 \times 3 = 12$ ) ดังนั้น แนวทางจัดการความเสี่ยง คือ สร้างการรวมกลุ่มแบ่งปันทรัพยากร ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และจัดเส้นทางการขนส่งร่วมกันของชุมชน

ด้านการเงิน (F) ประเด็น F2: มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกัน และ F3: ประเด็นการจัดสรรต้นทุน กำไรการจ่ายดอกเบี้ย ค่าปรับกรณีชำระเงินหรือการขาดสภาพคล่อง มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและมีความรุนแรงสูง ( $4 \times 4 = 12$ ) ดังนั้น มาตรการจัดการความเสี่ยง คือ จัดตั้งกองทุนชุมชน จัดทำระบบสมาชิก ผู้ประกอบการร่วมกับธนาคารจัดกิจกรรมให้ความรู้และสิทธิพิเศษ และภาครัฐสนับสนุนการให้เงินกู้แบบไม่มีดอกเบี้ย จัดสรรปันส่วนกำไรให้กับสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ F1: ความผันผวนของราคาวัสดุ อุปกรณ์ มีโอกาสสูงและมีความรุนแรงปานกลาง ( $4 \times 3 = 12$ ) ดังนั้น แนวทางจัดการความเสี่ยง คือ สำรวจตลาดและตรวจสอบแนวโน้มราคา สร้างการรวมกลุ่มแบ่งปันทรัพยากร

ด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมาย C1: กระบวนการทำงานไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการทำผิดกฎระเบียบ มีโอกาสและมีความรุนแรงปานกลาง ( $3 \times 3 = 9$ ) ดังนั้น แนวทางการจัดการความเสี่ยง คือ จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติงาน จัดประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การกำหนดแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์สำหรับชุมชนด้านเกวียน มีดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก 4 ข้อ คือ 1) เข้าร่วมงานแสดงสินค้ากับหน่วยงานภาครัฐ 2) สร้างการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ประวัติศาสตร์ อัตลักษณ์ของชุมชนด้านเกวียน 3) สร้างจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ในตลาดให้เป็นที่รู้จัก 4) เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์โดยใช้เทคโนโลยีใหม่

กลยุทธ์เชิงแก้ไข 3 ข้อ คือ 1) พัฒนาระบบการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงอัตลักษณ์และจัดอบรมและถ่ายทอดความรู้ใหม่ให้แก่ผู้ประกอบการ ช่างปั้น และคนในชุมชน 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการตลาดประชาสัมพันธ์เชิงเอกลักษณ์สำหรับผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

กลยุทธ์เชิงป้องกัน 2 ข้อ คือ 1) ค้นหาจุดเด่นของดินแดนเกวียนและสร้างรูปแบบเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มาจากเรื่องราวความเป็นมาอันยาวนานของชุมชนด้านเกวียนที่น่าสนใจ 2) สร้างกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อการรับประสบการณ์ที่แตกต่างให้นักท่องเที่ยว

กลยุทธ์เชิงรับ 2 ข้อ คือ 1) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่น่าสนใจ มีการเรียนรู้และลงมือทำให้ความเพลิดเพลิน และริเริ่มการสร้างสรรค์ 2) พัฒนาการผลิต การจัดการคุณภาพและการขนส่ง

การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืนสำหรับชุมชนด้านเกวียน มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาสินค้าเชื่อมโยงการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 1) การใช้ทรัพยากรทางประวัติศาสตร์ ร่วมกับการออกแบบและจัดกิจกรรมสร้างสรรค์การเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชนด้านเกวียนตามเส้นทางคาราคา-เขมร 2) การใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ คือ ดินจากริมฝั่งแม่น้ำมูลที่ไหลผ่านชุมชนด้านเกวียน ที่มีจุดเด่น คือ เนื้อละเอียด คุณภาพดี มีแร่ธาตุผสม ทำให้ง่ายต่อการขึ้นรูป ทนทานต่อการเผา ไม่บิดเบี้ยว เสียทรง หรือแตกหักง่ายเมื่อเผาด้วยความร้อนสูง และแร่ธาตุที่เป็นส่วนผสมในดินจะหลอมละลาย เคลือบผิวไปในตัวภาชนะ ทำให้ได้เอกลักษณ์เครื่องปั้นดินเผาที่มีสีเป็นธรรมชาติและมีลักษณะเป็นสีส้มฤทธิ์ มันวาว เมื่อเคาะจะมีเสียงดังกังวาน โดยยังคงลักษณะกรรมวิธีการปั้นตามภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิมที่สืบทอด มาจนถึงปัจจุบัน จัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการหมักดิน นวดดิน ปั้น ดาก และวาดลวดลาย โดยวิทยากรที่เป็น ช่างปั้นผู้เชี่ยวชาญ และ 3) การใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและสังคม โดยนำกิจกรรมเรียนรู้วิถีชีวิตเข้าร่วม ทำกิจกรรมในการจัดงานบุญเดือน 3 ทำบุญข้าว งาน เลี้ยงศาลดาปู่ด้านเกวียน รำไท่นถวายเป็นสิริมงคล และสร้างที่พัก แบบวิถีชีวิตชุมชนให้นักท่องเที่ยวได้ศึกษา เรียนรู้ กรรมวิธีการผลิตเครื่องปั้นดินเผา และได้รับประสบการณ์ แบบมีส่วนร่วมร่วมกับคนในชุมชนอย่างแท้จริง

2. การสร้างศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์กับวิถีชุมชนด้านเกวียน ตามองค์ประกอบทรัพยากร การท่องเที่ยว จำนวน 6 ด้าน มีดังนี้

### 2.1 ศักยภาพด้านจุดดึงดูดความสนใจของแหล่งท่องเที่ยว



ภาพที่ 3 จุดดึงดูดความสนใจของแหล่งท่องเที่ยว: เครื่องปั้นดินเผาสีส้มฤทธิ์

Figure 3. Attraction point of tourist attraction : Bronze pottery

ที่มา: ภาพถ่ายเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2566 ณ ตำบลด้านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา

Source: Photo taken on August 27, 2023 at Dan Kwian Subdistrict, Chok Chai District, Nakhon Ratchasima Province

จากภาพที่ 3 พบว่า ด้านจุดดึงดูดความสนใจของแหล่งท่องเที่ยว มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 4 ข้อ คือ 1) มีศูนย์การเรียนรู้ และจัดแสดงผลภัณฑ์ 2) ชาวบ้านมีอัธยาศัยที่เป็นมิตรกับนักท่องเที่ยว 3) เครื่องปั้นดินเผามีเอกลักษณ์เป็นสีส้มฤทธิ์มันวาวเฉพาะตัว 4) ผลลัพธ์ของชุมชนเป็นที่รู้จักทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 2 ข้อ คือ 1) นักท่องเที่ยวมีนิยามที่ต้องการศึกษา เรียนรู้ ภูมิปัญญา ประเพณี ศิลปะของชุมชน ที่มีอัตลักษณ์เฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก 2) องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ให้การสนับสนุนพัฒนาความรู้ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชน

## 2.2 ศักยภาพด้านการเดินทางเข้าถึงชุมชนด่านเกวียน



**ภาพที่ 4** การเดินทางเข้าถึงชุมชนด่านเกวียน: ทางเข้าสู่ชุมชนเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน

**Figure 4.** Traveling to Dan Kwian Community: Entrance to Dan Kwian Pottery Community

ที่มา: ภาพถ่ายเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2566 ณ ตำบลด่านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา

Source: Photo taken on August 27, 2023 at Dan Kwian Subdistrict, Chok Chai District, Nakhon Ratchasima Province

จากภาพที่ 4 พบว่า ด้านการเดินทางเข้าถึงชุมชนเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 5 ข้อ คือ 1) ถนนทางเข้าและภายในชุมชนมีความสะดวก 2) มีเส้นทางเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนไปยังแหล่งท่องเที่ยวพื้นที่บริเวณใกล้เคียง 3) มีบริการรถจักรยานยนต์สำหรับนักท่องเที่ยว 4) สำนักงานเทศบาลในชุมชนมีบริการจองรถนำเที่ยวแบบกลุ่มสำหรับนักท่องเที่ยว 5) การเข้าถึงข้อมูลชุมชนด่านเกวียนผ่านเว็บเพจ และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 2 ข้อ คือ 1) หมู่บ้านตั้งอยู่บนถนนเส้นหลักมีรถขนส่งสาธารณะวิ่งผ่าน 2) นักท่องเที่ยวสามารถใช้เส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงพื้นที่ใกล้เคียงด้วยเส้นทางเดียวกันได้

## 2.3 ศักยภาพด้านที่พักในแหล่งท่องเที่ยว



**ภาพที่ 5** ที่พักในแหล่งท่องเที่ยว: ที่พักแบบวิถีชีวิตชุมชน

**Figure 5.** Stay in tourist attractions: community lifestyle accommodations

ที่มา: ภาพถ่ายเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2566 ณ ตำบลด่านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา

Source: Photo taken on August 27, 2023 at Dan Kwian Subdistrict, Chok Chai District, Nakhon Ratchasima Province

จากภาพที่ 5 พบว่า ด้านที่พักในแหล่งท่องเที่ยว มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 2 ข้อ คือ 1) มีบริการที่พักแบบสัมผัสวิถีชีวิตชุมชน และบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงสำหรับนักท่องเที่ยวได้เลือกตามรูปแบบที่ต้องการ 2) มีสถานที่ในการจัดประชุมขนาดใหญ่ สามารถเข้ามาเรียนรู้วัฒนธรรมภูมิปัญญาที่เป็นจุดเด่นของชุมชนด้านเกวียน และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 1 ข้อ คือ 1) นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มความต้องการเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชนเพิ่มสูงขึ้น และนิยมเลือกที่พักแบบเปิดโอกาสให้สัมผัสวัฒนธรรม วิถีชีวิตชุมชน เพื่อเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชนผ่านการลงมือปฏิบัติกับเจ้าของภูมิปัญญา

2.4 ศักยภาพด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว พบว่า มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 3 ข้อ คือ 1) มีสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นให้บริการแก่นักท่องเที่ยวอย่างครบถ้วน 2) มีร้านอาหาร สิ่งอำนวยความสะดวกภายในแหล่งท่องเที่ยว 3) มีศูนย์การเรียนรู้หมู่บ้านเครื่องปั้นดินเผา ด้านเกวียน และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 1 ข้อ คือ 1) จังหวัดนครราชสีมา มีนโยบาย ส่งเสริม และพัฒนาโครงสร้างขั้นพื้นฐานของแต่ละอำเภอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในพื้นที่ รวมถึงนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยว

#### 2.5 ศักยภาพด้านกิจกรรมการท่องเที่ยว



**ภาพที่ 6** กิจกรรมการท่องเที่ยว: ร้านจำหน่ายและแหล่งผลิตเครื่องปั้นดินเผาด้านเกวียน

**Figure 6.** Tourism activities: Shop selling and producing Dan Kwian pottery

ที่มา: ภาพถ่ายเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2566 ณ ตำบลด้านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา

Source: Photo taken on August 27, 2023 at Dan Kwian Subdistrict, Chok Chai District, Nakhon Ratchasima Province

จากภาพที่ 6 พบว่า ด้านกิจกรรมการท่องเที่ยว มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 2 ข้อ คือ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ ธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนด้านเกวียน และยังมีการออกแบบกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวได้ทดลองปั้นภาชนะจากดินด้านเกวียน 2) กิจกรรมการเลือกซื้อสินค้าจากร้านค้าในชุมชน และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 1 ข้อ คือ 1) พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวบางส่วนต้องการที่จะศึกษาเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อรับประสบการณ์ตรงจาก กิจกรรมการท่องเที่ยว และกิจกรรมที่มีอยู่ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว

2.6 ศักยภาพด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยว พบว่า มีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง 3 ข้อ คือ 1) ความร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชนด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ 2) การรวมกลุ่ม

ผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาในชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การผลิต ร่วมกัน 3) ชุมชนมีการจัดการรวมกลุ่ม และส่งเสริมการขายสินค้าของที่ระลึก กำหนดระเบียบอย่างเป็นกลางให้กับผู้ประกอบการ และเข้ามาดูแล จัดสรรการผลิตให้เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ที่เป็นโอกาส 3 ข้อ คือ 1) นโยบายหน่วยงานภาครัฐบาล ระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศให้การสนับสนุน ส่งเสริมการเป็น ชุมชนท่องเที่ยวโดยมีการ จัดงานประจำปีขึ้นทุกปี 2) สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา มีศูนย์ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการผลิต เครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน 3) นโยบาย 4.0 ของรัฐบาลให้ชุมชนเป็นผู้ประกอบการ โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เป็นฐานการผลิต และเปิดโอกาสให้ประชาสัมพันธ์ สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเพิ่มขึ้น

3. แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าและเกิดการพัฒนาชุมชนด้านเกวียนอย่างยั่งยืน แสดงดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าและพัฒนาชุมชนด้านเกวียนอย่างยั่งยืน

Figure 7. Guidelines for preparing a strategic plan to add value and develop the Dan Kwian community sustainably

จากภาพที่ 7 พบว่า แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าและเกิดการพัฒนาชุมชนด้านเกวียนอย่างยั่งยืนและได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ความร่วมมือและจัดสรรงานประมาณจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถไปใช้ในการวางแผนและสร้างแผนการดำเนินธุรกิจ การปรับปรุงการดำเนินงาน และการเชื่อมโยงสินค้ากับการท่องเที่ยว 2) ด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถมีการนำอัตลักษณ์ของดินด้านเกวียนกลับคืนมา และสามารถจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการปั้นดิน ออกแบบ สอนการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 3) ด้านการตลาด เพื่อให้สามารถจัดอบรมการพัฒนาการตลาดออนไลน์สำหรับผู้ประกอบการได้เข้าถึงความต้องการ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่เรื่องราวและกิจกรรมของชุมชน

## อภิปรายผล

แนวทางการบริหารความเสี่ยงหลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ด้วยการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืนสำหรับชุมชนด่านเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำแนวทางตามหลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมในเชิงรุก ทำการแก้ไข ป้องกัน และรองรับการเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างยืดหยุ่น เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจและระบบหรือกระบวนการทั้งหมดซึ่งเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ โดยมีกระบวนการแปลงวัตถุดิบหรือวัสดุเหล่านั้นเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม มีการจัดจำหน่ายด้วยการจัดส่งสินค้า บริการจากสถานที่ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือตลาด รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การซ่อมบำรุง การประกันสินค้า การให้คำแนะนำการใช้งาน เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญต่อธุรกิจ การช่วยลดต้นทุนการผลิตและการจัดจำหน่าย พร้อมทั้งการเพิ่มมูลค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจมีความเสถียรภาพและยั่งยืนในตลาด รวมทั้งมีความสามารถรับมือและฟื้นตัวจากภัยหรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเต็มที่ ซึ่งโดยทั่วไป การวิจัยจะแบ่งความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานออกเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากการหยุดชะงัก และได้สร้างกรอบการประเมินความเสี่ยงการหยุดชะงักที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วย (Ivanov, 2020; Jamalnia et al., 2022; Rajak et al., 2021) และในการวิจัยของนักทฤษฎี ชัยธราโชต (Chaitarachote, 2022) ได้แนะนำแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 คือ ต้องมีแผนการที่ดีในการรับมือ การตัดสินใจต้องกระทำบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารต้องกระทำด้วยความรวดเร็วในช่วงเวลาที่เหมาะสม จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารให้เพียงพอ จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการเพื่อทำหน้าที่เฉพาะ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าและบริการใหม่อย่างยั่งยืนที่ควรส่งเสริมมากที่สุด คือ การเชื่อมโยงสินค้าและบริการของชุมชนไปสู่การท่องเที่ยววิถีชุมชน โดยนำแนวทางการสร้างศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์กับวิถีชุมชนมาใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า เกิดการพัฒนาสำหรับชุมชนด่านเกวียนให้ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และการจัดสรรจากเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนนำไปสู่แผนพัฒนาจังหวัดนครราชสีมาได้อย่างแท้จริง ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบองค์รวม ครอบคลุมเสาหลักสามประการของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Singh et al., 2023) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zandbiglari et al. (2023) ได้อธิบายถึงหลักความยั่งยืนสามารถทำได้ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพของสถานที่ตั้ง การจัดสรร และกลยุทธ์การกำหนดเส้นทางซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น การขนส่งและลอจิสติกส์ การปรับปรุงระดับบริการ และประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานโดยรวมไปพร้อมกัน ส่วนในด้านสังคมให้ความสำคัญกับการบูรณาการ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้ากับการตัดสินใจเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานโดยเน้นที่หลักปฏิบัติ  
ด้านแรงงานที่มีจริยธรรมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในเชิงบวก ความสอดคล้องกับค่านิยมทางสังคม  
ในวงกว้างช่วยส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาวและการยอมรับจากสาธารณะ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานใหม่ทางวัฒนธรรมในชุมชนเครื่องปั้นดินเผา  
ด้านเกวียน เพื่อเป็นการสนับสนุนการสร้างงานศิลปะดินเผาโดยชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตดินเผาอย่างลึกซึ้ง  
พัฒนาด้านสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและเชื่อมโยงกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น  
เช่น สินค้าจำลองประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งสามารถช่วยในการสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น  
โดยสร้างโอกาสการทำงาน สร้างรายได้ให้กับชุมชน สร้างความยั่งยืนในการจัดการทรัพยากรภายในชุมชน  
โดยใช้วัสดุท้องถิ่นและรักษาสืบสานภูมิปัญญาให้มีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาการผลิตเครื่องปั้นดินเผาทางด้านเกวียน  
แบบดั้งเดิมโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการอนุรักษ์ในเชิงวัฒนธรรม  
และส่งเสริมภูมิปัญญาเครื่องปั้นดินเผาของท้องถิ่นให้คงอยู่ยาวนานต่อไป

## การนำไปใช้

การนำแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าและเกิดการพัฒนาสำหรับชุมชนด้านเกวียน  
ไปใช้พัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนได้ จะช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาท้องถิ่นและเพิ่มความเข้มแข็ง  
ให้กับชุมชนในระยะยาว ดังนี้

1. สร้างการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจท้องถิ่นที่มีคุณค่าในชุมชนด้านเกวียน โดยนำแนวทางการจัดทำ  
แผนกลยุทธ์ไปใช้ในการสนับสนุนการเริ่มต้นธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการใหม่และให้ความสำคัญกับการใช้  
วัสดุท้องถิ่นในกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเชื่อมโยงประวัติความเป็นมาอันยาวนานของชุมชน  
ในรูปแบบกิจกรรมสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชนและภายนอก

2. สร้างงานและอาชีพใหม่ในชุมชน เช่น จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ทางด้านเกวียน และแลกเปลี่ยนทักษะการปั้นดินด้านเกวียน ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการทำงาน สร้างรายได้  
ให้กับประชาชนในชุมชนเพิ่มขึ้น เป็นต้น

3. สร้างช่องทางการเข้าถึงตลาดและตลาดใหม่สำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา  
ด้านเกวียนเชิงสัญลักษณ์ประวัติศาสตร์ท้องถิ่นเฉพาะชุมชนด้านเกวียน

4. สร้างการบริหารจัดการทรัพยากรท้องถิ่น ด้วยการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ  
สภาพแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรในชุมชนที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามกิจกรรมที่จัดขึ้น  
ของชุมชนร่วมกับองค์กรภาคีเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมที่ยั่งยืน

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ ได้รับทุนสนับสนุนโครงการวิจัยจากงบประมาณรายได้ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

## เอกสารอ้างอิง

- Announcement on the National Economic and Social Development Plan No. 13 (2023–2027). *Royal Gazette*. Volume 139, special section 258 D., pages 1–143.
- Chaitarachote, N. (2022). Crisis Management from the Situation of the COVID–19 Virus Pandemic. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 7(7), 278–291.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2018, October). *Enterprise Risk Management, Applying enterprise risk management to environmental, social, and governance–related risks*. ERM Guidance Documents. [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf)
- Comptroller General's Department. (2013). *Risk management*. Comptroller General's Department.
- Dan Kwian Subdistrict Municipality Office Nakhon Ratchasima Province. (2022). *Report on the results of the service satisfaction survey. of Dan Kwian Subdistrict Municipality for the year 2022*. [Mimeographed].
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation–based analysis on the coronavirus outbreak (COVID–19/SARS–CoV–2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Jamalnia, A., Gong, Y., & Govindan, K. (2022). Sub–supplier's sustainability management in multi–tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 255, 108671. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108671>
- Jiwamit, S. (1999). *Financial Management (Volume 1)* (5<sup>th</sup> ed.). Chulalongkorn University Press.
- Leingchan, R. (2020, October 7). *A new look at global value chains after the COVID–19 pandemic*. Research Intelligence. [https://www.krungsri.com/getmedia/f2a821bc-d863-4175-b495-b587417bf509/RI\\_Supply\\_Chain\\_201007\\_TH.pdf.aspx](https://www.krungsri.com/getmedia/f2a821bc-d863-4175-b495-b587417bf509/RI_Supply_Chain_201007_TH.pdf.aspx)
- Nakhon Ratchasima Provincial Community Development Office. (2017, June 16). *OTOP village for tourism Ban Dan Kwian, Chok Chai Subdistrict, Chok Chai District, Nakhon Ratchasima Province*. Press release. <https://korat.cdd.go.th/services/หมู่บ้าน-otop-เพื่อการท่องเที่ยว>

- Phaewsakunphan, A. (2010). *Strategic management*. Academic Promotion Center.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods* (7<sup>th</sup> ed.). Williams & Wilkins.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free.
- Rajak, S., Mathiyazhagan, K., Agarwal, V., Sivakumar, K., & Appolloni, A. (2021). Issues and analysis of critical success factors for the sustainable initiatives in the supply chain during COVID-19 pandemic outbreak in India: A case study. *Research in Transportation Economics*, 8, 101114. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101114>
- Sansri, R. (2023). *Enterprise Risk Management*. Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University.
- Serirat, S., & Sererat, S. (2017). *Modern marketing management*. Thammasarn.
- Singh, J., Hamid, A. B. A., & Garza-Reyes, J. A. (2023). Supply chain resilience strategies and their impact on sustainability: an investigation from the automobile sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(4), 787–802.
- Suwan, S. (2011). *Strategy Formulation*. Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus.
- The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance*. [https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso\\_erm\\_2017\\_-\\_appendices\\_\(vol\\_2\).pdf](https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_appendices_(vol_2).pdf)
- Thongphak, R. (2022). *Creative Pottery of Dan Kwian as the Environment-Friendly Product* [Doctoral Dissertation, Silpakorn University]. DSpace at Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4095/1/620430016.pdf>
- World Health Organization, Thailand. (2024, February 7). *The situation of coronavirus disease 2019 in Thailand*. World Health Organization. <https://www.who.int/thailand/news/detail/07-02-2024-update-on-covid-19-in-thailand--7-february-2024-THA>
- Wurzbarger, R., Aageson, T., Pattakos, A., & Pratt, S. (2009). *Creative Tourism: A Global Conversation: How to Provide Unique Creative Experiences for Travelers Worldwide*. Sunstone Press.
- Zandbiglari, K., Ameri, F., & Javadi, M. (2023). A Text Analytics Framework for Supplier Capability Scoring Supported by Normalized Google Distance and Semantic Similarity Measurement Methods. *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, 23(5), 051011.