

ผลกระทบของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการ

The Impact of Sustainability Practices on Competitive Advantage in Retail and Service Industries

ฐิตารัตน์ ดีรอด^{1*}

Thitarat Deerod^{1*}

Thitarat_dee@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนและการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการค้า การบริการ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม บทความนี้นำเสนอผลกระทบของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการ โดยมีการบูรณาการกรอบแนวคิดที่สำคัญสามประการ ได้แก่ กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) กรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) และทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการ งานวิจัยนี้เป็นการสังเคราะห์ 3 แนวคิดหลักดังกล่าวเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการ รวมถึงศึกษาวิธีการที่กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาปรับปรุง พัฒนา และต่อยอดเพื่อใช้บรรลุการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะในบริบทอุตสาหกรรมการค้าปลีกและบริการ

กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม เมื่อนำมาบูรณาการกับกรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กรที่มีคุณลักษณะที่มีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Imitability) การจัดการองค์กร (Organization) และทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขันซึ่งมี

¹ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

* E-mail: Thitarat_dee@utcc.ac.th (Corresponding author)

บทบาทสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรไม่ว่าจะในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หากองค์กรโดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานมีความยั่งยืนส่งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม อาทิ การจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในกระบวนการผลิต การลดการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกในห่วงโซ่อุปทาน การใช้วัสดุรีไซเคิลในผลิตภัณฑ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนและการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) กรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) และทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขันสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนด พัฒนาและต่อยอดการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย SDGs และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับองค์กรและระดับอุตสาหกรรม ทั้งนี้ผลการศึกษามีนัยสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร ผู้กำหนดนโยบายและนักวิชาการ ในการออกแบบกลยุทธ์ความยั่งยืนที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย

คำสำคัญ: เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 1, กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) 2, กรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) 3, ทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน 4, ธุรกิจค้าปลีกและบริการ 5

Abstract

Achieving sustainability and enhancing competitive capacity in trade and service industries requires strategic business frameworks that are both effective and capable of producing measurable outcomes. This paper aims to present how sustainability operations affect competitive advantage in retail and service industries. It uses three main ideas namely: the Triple Bottom Line (TBL) framework, the Resource-Based View (RBV) framework, and Competitive Advantage Theory. These frameworks are used to analyze competitive strengths in retail and service businesses. This research synthesizes three principal theoretical frameworks to develop an integrated conceptual framework for examining the impact of sustainability practices on competitive advantage in the retail and service industries. The study further explores how this synthesized framework can be refined, developed, and extended to achieve operational alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly within the retail and service industry context.

The Triple Bottom Line (TBL) framework plays a significant role in directing and sustaining organizational operations across public, private, and civil society sectors in the economic, environmental, and social dimensions. When integrated with the Resource-Based View (RBV) framework which emphasizes the development of organizational resources and core competencies characterized by Value, Rarity, Imitability, and Organization (VRIO) and with Competitive Advantage Theory, which focuses on developing organizational capabilities through either Cost Leadership or Differentiation strategies, organizations in the retail and service industries that apply these frameworks to their operational practices can achieve sustainable outcomes. Concrete examples include green supply chain management, reduction of carbon dioxide emissions in production, minimization of plastic packaging throughout the supply chain, usage of recycled materials in products, sustainable human resource management, and the co-creation of shared value with stakeholders.

The findings of this paper indicate that the application of the Triple Bottom Line (TBL), Resource-Based View (RBV), and Competitive Advantage Theory frameworks serves as an effective instrument for defining, developing, and advancing sustainability operations in alignment with the SDGs, while simultaneously strengthening competitive capabilities at both the organizational and industry levels. The findings of this paper carry significant implications for organizational executives, policymakers, and academics in designing and implementing sustainable strategies that are coherent with all 17 Sustainable Development Goals.

Keywords: Sustainable Development Goals 1, Triple Bottom Line (TBL) Framework 2, Resource-Based View (RBV) Framework 3, Competitive Advantage Theory 4, Retail and Service Business 5

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เข้าสู่แห่งความผันผวนวุ่นวายและไร้เสถียรภาพทั้งในด้านการเมืองความมั่นคง สังคมและเศรษฐกิจ เศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะวิกฤติไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากการ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ ขยายความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องในหลายภูมิภาค การแพร่กระจายของโคโรนาไวรัสในปี ค.ศ. 2019-2022 ที่ สร้างความปั่นป่วนให้กับระบบห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงกันทั่วโลกหรือวิกฤติการณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสภาพ ภูมิอากาศ ภาวะโลกร้อนที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศและความมั่นคงทางอาหารซึ่งเป็นผลให้ผลิตทางการเกษตร ลดลงอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของ

เศรษฐกิจโลกในยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) ที่เน้นการผลิตเชิงปริมาณเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุด การแข่งขันแบบเสรีและขับเคลื่อนด้วยกลไกของตลาด กล่าวคือ ระบบทุนนิยม (Capitalism) คือระบบเศรษฐกิจที่ให้เอกชนสามารถแข่งขันกันเองได้ตามกลไกตลาดเพื่อแสวงหากำไรหรือผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญคือ ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมจะมีการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการโดยสมัครใจ การแข่งขันด้านราคาเป็นผลโดยตรงจากการตัดสินใจของผู้บริโภค โดยระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมจะอาศัยกลไกขับเคลื่อนของตลาด อาทิ อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) (Azria, S. M., 2023) การพัฒนาทางเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมนี้เองที่เน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบมิติเดียวและละเลยความสมดุลทางระบบนิเวศสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืนของชุมชนและความเป็นธรรมทางสังคม

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตโดยสิ้นเชิงเพราะความยั่งยืน (Sustainability) เป็นตัวแปรหลักที่ทำให้ทุกองค์กรทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมจำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อผลลัพธ์ในระยะยาวมากกว่าผลลัพธ์ในระยะสั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวในทุกมิติเพื่อพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนให้ตอบโจทย์เศรษฐกิจที่ผันผวนและไม่รู้จบ ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นประเด็นที่นักวิชาการทั่วโลกให้ความสนใจศึกษาโดย Porter and Kramer ได้เสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการระหว่างธุรกิจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้โดยเฉพาะการบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ (Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2006)

การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง การประสานประโยชน์เข้าด้วยกันระหว่างการพัฒนาธุรกิจกับการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมและเกิดศักยภาพเพื่อความเจริญงอกงามทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะชนัน, บัณฑิต บุชบา, 2016) ประเด็นทางด้านความยั่งยืนได้กลายเป็นวาระสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจในประชาคมระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations' Sustainable Development Goals) ซึ่งประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย อาทิ ขจัดความยากจน ขจัดความอดอยากสร้างความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ สร้างความเท่าเทียมทางเพศสตรีและเด็กหญิงทุกคน จัดการน้ำอย่างยั่งยืนและพร้อมใช้สำหรับทุกคน ให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานที่ยั่งยืน ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและนวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ สร้างเมืองและการตั้งถิ่นฐานที่ปลอดภัย สร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อแก้ไขปัญหาโลกร้อน อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบก ส่งเสริมสันติภาพและการเข้าถึงระบบยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน และสร้างความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (สหประชาชาติ ประเทศไทย, ม.ป.ป.) สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้บรรจุ

แนวคิดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยอาศัยหลักการและแนวคิด 4 ประการดังนี้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศอย่างมีเหตุผล อยู่บนความพอประมาณและมีภูมิคุ้มกัน การสร้างความสามารถในการ ‘ล้มแล้ว ลุกไว’ ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างให้ประชาชนพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนบนพื้นฐานของแนวคิดไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียวที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

วัตถุประสงค์ของบทความวิชาการ

บทความวิชาการเรื่อง “ผลกระทบของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของกรอบแนวคิดที่สำคัญสามประการ ได้แก่ กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) กรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) และทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและบริการพร้อมวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนขององค์กรกับการสร้างและพัฒนาการได้เปรียบทางการแข่งขันพร้อมทั้งนำเสนอโมเดลแนวคิด (Conceptual Model) สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในสภาวะที่โลกปัจจุบันกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ในด้านต่าง ๆ อาทิ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ห่วงโซ่อุปทานโลกที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่กระจายของโรโรคไวรัส การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ภาวะเศรษฐกิจผันผวน การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในทุกมิติเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนพร้อมกับปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อีกทั้งองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการดำเนินงานที่อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ให้เน้นสร้างกำไรแต่เพียงอย่างเดียว กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ถูกพัฒนาและนำเสนอโดย Elkington (1997) โดยกล่าวว่าเป้าหมายของกลยุทธ์ธุรกิจที่ยั่งยืนคือการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม สังคม หรือทั้งสองมิติ ในขณะเดียวกันก็สร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่ผู้ถือหุ้นด้วย องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบทั้งสามมิติ

เพราะไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่ไม่แน่นอนแต่ก็ยังช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้ (Harvard Business School Online, 2020) ทั้งนี้การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลใน 3 มิติ Triple Bottom Line (TBL) คือ โลก (Planet) คน (People) และ ผลกำไร (Profit) (บุญเก่า, 2567)

1. มิติด้านสิ่งแวดล้อมหรือโลก (Planet) คือการดำเนินธุรกิจที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
2. มิติด้านสังคมหรือคน (People) คือการดำเนินธุรกิจที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน หรือสังคม
3. มิติด้านเศรษฐกิจหรือผลกำไร (Profit) คือกำไรจากการดำเนินธุรกิจ

กรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV) ถูกพัฒนาโดย Barney (1991) เป็นทฤษฎีวิเคราะห์ทรัพยากรองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรดังกล่าวมีทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) เช่น ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) มองไม่เห็นและยากที่จะประเมินคุณค่า เช่น ชื่อเสียงองค์กร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และวัฒนธรรมองค์กร โดยกรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV) มีปัจจัยความได้เปรียบด้านการแข่งขัน 4 ประการ ดังนี้ (บุญเก่า, 2567)

1. ด้านคุณค่า (Value) คือ ทรัพยากรสามารถเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อมีคุณค่า ทรัพยากรที่มีคุณค่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้
2. ด้านความหายาก (Rarity) คือ ทรัพยากรที่คู่แข่งส่วนใหญ่ไม่มีหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ในระยะเวลาอันสั้น ทรัพยากรลักษณะนี้มีนัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรที่หายากขาดแคลนหรือเป็นที่ต้องการของตลาดองค์กรก็จะได้เปรียบสูง
3. ด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Imitability) คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากเป็นแหล่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันหากและมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบแบบทรัพยากรนี้สูง คู่แข่งไม่สามารถพัฒนาได้ง่าย
4. ด้านการจัดการองค์กร (Organization) คือ องค์กรมีโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมที่รองรับการนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุด

ทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) ถูกพัฒนาโดย Porter (1985) อธิบายว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยสองแนวทางคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งเกิดขึ้นความสามารถในการจัดหาหรือผลิตผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่มีต้นทุนต่ำกว่า

คู่แข่งและการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือการทำให้สินค้า การบริการมีความแตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่งทั้งในเรื่องรูปลักษณ์ คุณภาพ คุณสมบัติ การบริการ ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม

การพัฒนาแนวคิดและการแสดงโมเดลแนวคิด

การพัฒนาแนวคิดในงานเขียนนี้มีพื้นฐานมาจากการบูรณาการกรอบแนวคิดและทฤษฎีทั้งสามที่มีความสัมพันธ์ในเชิงส่งเสริมซึ่งกันและกัน อาทิ กรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) กรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV) ทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกลไกและแนวทางการปฏิบัติที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมค้าปลีกและการบริการ และสามารถประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติดังกล่าวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ โมเดลแนวคิดที่ได้พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างสามส่วนที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการปฏิบัติด้านความยั่งยืนตามปัจจัยนำเข้าตามกรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติด้านสิ่งแวดล้อมหรือโลก (Planet) คือการดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการขยะแบบ zero waste การพัฒนาและใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสามารถย่อยสลายได้ พัฒนาระบบโลจิสติกส์สีเขียว (Green Logistics) การใช้เทคโนโลยีพลังงานสะอาดในการผลิต การจัดการคลังสินค้าประหยัดพลังงานใช้พลังงานหมุนเวียน การใช้ระบบจุดกระจายสินค้าขนาดเล็ก (Micro-Hub) เพื่อช่วยลดระยะทางการขนส่งและสามารถเลือกใช้นานพาหนะเหมาะสมกับเส้นทาง การเปลี่ยนไปใช้นานพาหนะที่ใช้พลังงานสะอาดสำหรับขนส่งสินค้า เช่น รถยนต์ไฟฟ้าทดแทนพาหนะที่ใช้เชื้อเพลิงชีวภาพ (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2567) กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบท่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมค้าปลีกและการบริการอย่างมีนัยสำคัญ
2. มิติด้านสังคมหรือคน (People) คือการดำเนินธุรกิจที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น การสร้างประสบการณ์การบริการลูกค้าทุกกลุ่มที่เท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ การให้ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์หรือการบริการกับผู้บริโภคอย่างโปร่งใส การสนับสนุนการจ้างงานแรงงานท้องถิ่น การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ การรักษามาตรฐานด้านความปลอดภัยในที่ทำงาน จากงานวิจัยของ Nielsen เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อกลุ่มผู้บริโภค ผู้บริโภคทั่วโลกกว่าร้อยละ 66 ยินดีที่จะจ่ายเงินในราคาที่สูงกว่าเพื่อสินค้าหรือการบริการจากองค์กรที่มีกระบวนการดำเนินงานที่มีความยั่งยืน อาทิ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ (ร้อยละ

- ละ 69) การดำเนินงานที่ให้ความสำคัญด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ร้อยละ 58) และองค์กรมีชื่อเสียงด้านความมุ่งมั่นต่อคุณค่าทางสังคม (ร้อยละ 56) ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริโภคปัจจุบันให้ความสำคัญกับคุณค่าส่วนบุคคล (Personal Values) มากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Personal Benefits) (Nielsen, 2015)
3. มิติด้านเศรษฐกิจหรือผลกำไร (Profit) คือการดำเนินธุรกิจที่บนพื้นฐานหลักจริยธรรมจะช่วยให้ธุรกิจเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์ของพนักงานมององค์กร ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ สร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้าตลอดจนสามารถเพิ่มผลประกอบการทางการเงิน (เพ็งหมาน, 2559)

ส่วนที่ 2 การคัดกรองเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV)

ส่วนที่ 2 ของโมเดลนี้คือกระบวนการคัดกรองเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยอธิบายว่าเหตุใดแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนบางประการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในขณะที่บางประการไม่สามารถสร้างได้ ในส่วนนี้จะใช้ปัจจัยทั้งสี่ประการของกรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV) ซึ่งประกอบด้วย ด้านคุณค่า (Value) ด้านความหายาก (Rarity) ด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Imitability) และ ด้านการจัดการองค์กร (Organization) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์

1. ด้านคุณค่า (Value) วัตถุประสงค์หลักของมิติด้านคุณค่าคือว่าวิเคราะห์เชิงลึกว่ากิจกรรมด้านความยั่งยืนนั้นส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กรหรือสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมหรือไม่ กิจกรรมที่สร้างคุณค่านี้ไม่ใช่การกระทำเพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาธารณะชนเพียงอย่างเดียว โดยคุณค่าที่องค์กรสร้างขึ้นสามารถแบ่งออกเป็นสองประการได้แก่ คุณค่าด้านการลดต้นทุน และคุณค่าด้านการเพิ่มรายได้ กิจกรรมที่ไม่ผ่านเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งจะไม่ถูกจัดว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

- 1.1 คุณค่าด้านการลดต้นทุน การเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนให้สามารถสร้างประโยชน์ทางการเงินได้ เช่น ห้างสรรพสินค้าติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคาห้างสรรพสินค้าเพื่อลดค่าสาธารณูปโภค แม้ว่าการติดตั้งนี้จะใช้เงินลงทุนสูงแต่ในระยะยาวสามารถช่วยลดค่าสาธารณูปโภคอย่างมีนัยสำคัญ บริษัท FedEx ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ขนาดใหญ่สัญชาติอเมริกันได้ปรับกระบวนการดำเนินงานด้านการขนส่งให้มีประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนมากขึ้นและลดการพึ่งพาพลังงานเชื้อเพลิงในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ บริษัท FedEx ทดแทนเครื่องบินขนส่งรุ่นเก่าด้วยเครื่องบินโบอิง 757 ซึ่งสามารถช่วยลดการใช้เชื้อเพลิงถึงร้อยละ 36 ในขณะที่เพิ่มกำลังขนส่งร้อยละ 20 นอกจากนี้บริษัทยังได้พัฒนาโปรแกรมซอฟต์แวร์รุ่นใหม่จำนวน 30 โปรแกรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัด

ตารางเที่ยวบิน เส้นทางการบินและคาดการณ์ปริมาณเชื้อเพลิงสำรองบนเครื่องบินได้แม่นยำมากขึ้น (Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R, 2009)

1.2 คุณค่าด้านการเพิ่มรายได้ จากผลสำรวจ PwC's 2024 Voice of the Consumer Survey ผู้บริโภคยินดีจ่ายราคาเพิ่มโดยเฉลี่ยร้อยละ 9.7 สำหรับสินค้าที่ผลิตหรือมีกระบวนการจัดหาที่ยั่งยืนแม้ว่าค่าครองชีพที่สูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออำนาจในการตัดสินใจก็ตาม (PwC, 2024) ดังนั้นสินค้าที่มีการรับรองด้านกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือมีการรับรองด้านความยั่งยืนจึงสามารถสร้างโอกาสการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้โดยตรง

2. ด้านความหายาก (Rarity) วัตถุประสงค์หลักของมิติด้านความหายากคือการวิเคราะห์ว่ากิจกรรมหรือความสามารถด้านความยั่งยืนขององค์กรนั้นหายากในตลาดหรือไม่ ในบริบทของอุตสาหกรรมค้าปลีกและการบริการความสามารถด้านความยั่งยืนอาจครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain Management: GSCM) อย่างครบวงจรด้วยการผสมผสานแนวคิดด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกขั้นตอนตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำยันปลายน้ำ โดยกระบวนการนี้สามารถกำหนดเป็นมาตรการหลักโดยมีแนวทางหลัก อาทิ Green Supply การจัดซื้อจัดหาด้วยวิธีการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอดจนการซื้อวัตถุดิบที่สามารถย่อยสลายได้โดยธรรมชาติ Green Logistics การเคลื่อนย้าย ขนส่งหรือจัดเก็บวัสดุ หรือผลิตภัณฑ์โดยมีต้นทุนหรือการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยที่สุด องค์กรจำเป็นต้องออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมต่อการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บอย่างชาญฉลาดเพื่อลดพื้นที่ระหว่างการขนส่งและจัดเก็บอย่างไม่จำเป็น Green Design การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ครอบคลุมตั้งแต่การเลือกวัตถุดิบ การจัดหา การผลิต การใช้งานของลูกค้าและการนำบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ใช้แล้วกลับสู่กระบวนการรีไซเคิล ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมและควรได้รับการส่งเสริมให้ติดฉลากสีเขียว (Green Label) เพื่อให้สังคมทราบ (ถิรนนท์, 2554) ทั้งนี้มิติด้านความหายากอาจมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตตามมาตรฐานอุตสาหกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความได้เปรียบนี้

3. ด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Imitability) วัตถุประสงค์หลักของมิติด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบคือการวิเคราะห์กิจกรรมที่แม้จะมีคุณค่าและหายากในอุตสาหกรรมแต่ถ้าหากคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ความได้เปรียบด้านการแข่งขันนั้นจะอยู่ไม่นาน ดังนั้นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยากมักเกิดจากสองประการหลัก ได้แก่ ทรัพยากรจากการสะสมประสบการณ์และทรัพยากรที่เกิดจากวัฒนธรรมและระบบการทำงานในองค์กรที่ซับซ้อน

3.1 ทรัพยากรจากการสะสมประสบการณ์ คือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการตัดสินใจของคนในองค์กรเป็นเวลายาวนาน โดยทั่วไปทรัพยากร

ประเภทนี้ไม่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ตัวอย่าง ชื่อเสียงของแบรนด์ค้าปลีกระดับโลกที่สั่งสมความน่าเชื่อถือเป็นเวลาหลายหลายทศวรรษ ถึงแม้ว่าคู่แข่งจะมีงบประมาณมากแต่ก็ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

3.2 ทรัพยากรที่เกิดจากวัฒนธรรมและระบบการทำงานในองค์กรที่ซับซ้อน คือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เกิดจากความซับซ้อนของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยทรัพยากรดังกล่าวไม่สามารถโอนถ่ายไปยังองค์กรอื่นได้ง่าย ตัวอย่าง ธุรกิจบริการที่พนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารมีค่านิยมร่วมกันด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานบนหลักจริยธรรม ซึ่งวัฒนธรรมและค่านิยมเหล่านี้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เพราะต้องอาศัยการบ่มเพาะเป็นระยะเวลานาน

4. ด้านการจัดการองค์กร (Organization) วัตถุประสงค์หลักของมิติด้านการจัดการองค์กรคือการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความพร้อมใช้ประโยชน์จากทรัพยากรด้านความยั่งยืนหรือไม่ แม้ว่าทรัพยากรองค์กรจะผ่านเกณฑ์ในมิติด้านคุณค่า ด้านความหายาก และด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบ หากองค์ขาดโครงสร้างและระบบการดำเนินงานที่พร้อมนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็ยังไม่อาจสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ดังนั้นมิติด้านการจัดการองค์กร องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบในด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการและระบบดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ให้สอดคล้องกัน ตัวอย่าง บริษัท บางจาก มหาชน ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการด้านความยั่งยืน (Sustainability Committee) ในธุรกิจกลุ่มค้าปลีกและการบริการ เนื่องจากบริษัทมีเจตนารมณ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDGs) เป้าหมายที่ 13 การดำเนินงานอย่างเร่งด่วนเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจบางจาก โดยคณะกรรมการด้านความยั่งยืนมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่กรอบนโยบายความยั่งยืนองค์กรกำหนด จัดทำกลยุทธ์ด้านเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศพร้อมทั้งบริหารโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (บริษัท บางจาก มหาชน, 2566)

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ทางการแข่งขัน

ผลลัพธ์ทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากการที่องค์กรนำแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน (ส่วนที่ 1) ผ่านกระบวนการคัดกรองเชิงกลยุทธ์ (ส่วนที่ 2) สามารถแบ่งออกเป็นผลลัพธ์สองระดับที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกันตามกรอบเวลา ดังนี้ ผลลัพธ์ระยะสั้นถึงกลาง (Intermediate Outcomes) เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sustained Competitive Advantage) เช่น การครองส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการปรับตัวต่อภาวะเปี่ยง

1. ผลลัพธ์ระยะสั้นถึงกลาง (Intermediate Outcomes)

- 1.1 ภาพลักษณ์องค์กร ในยุคที่ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กรด้านความยั่งยืนกลายเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่มีมูลค่าสูงโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกและการบริการ เนื่องจากการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคได้รับอิทธิพลผ่านการรับรู้เกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมและจริยธรรมขององค์กรผ่านสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ
 - 1.2 ความจงรักภักดีของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้าที่เกิดจากการยอมรับด้านความยั่งยืนมีความแตกต่างและลึกซึ้งมากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดจากปัจจัยด้านราคา เนื่องจากมีรากฐานที่สอดคล้องกันระหว่างค่านิยมส่วนตัวของลูกค้ากับพันธกิจและกระบวนการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร
 - 1.3 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขององค์กรผ่านได้ อาทิ การลดใช้พลังงาน ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีสาขาจำนวนมากสามารถลดค่าสาธารณูปโภคด้วยการติดตั้งแผงวงจรโซลาเซลล์ และปรับปรุงระบบไฟฟ้าและระบบปรับอากาศ การลดของเสียในการบริหารสินค้าคงคลังและการผลิตบรรจุภัณฑ์ การปฏิบัติตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเพื่อลดความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ เป็นต้น
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sustained Competitive Advantage)

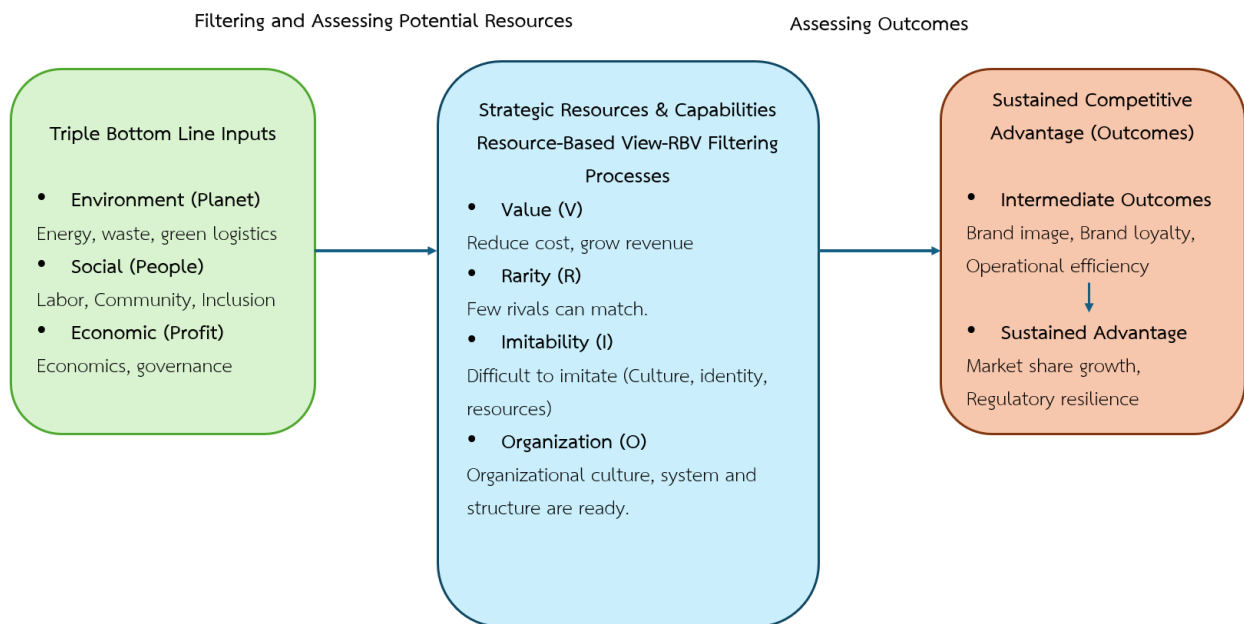
2.1 การครองส่วนแบ่งตลาด เมื่อผลลัพธ์ระยะสั้นถึงกลางได้บรรลุในระยะเวลาเพียงพอ องค์กรจะเห็นผลลัพธ์สุดท้ายคือความสามารถในการรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดซึ่งองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างมูลค่าให้ลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่งไม่ว่าองค์กรจะใช้กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความยั่งยืนช่วยให้โครงสร้างขององค์กรมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งผ่านกระบวนการทำงานเช่น การลดของเสียระหว่างการผลิตและการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนและยืดหยุ่น ส่วนในด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ความยั่งยืนกลายเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กรและสร้างความเต็มใจจ่าย (Willingness to Pay) ของลูกค้าในระดับที่สูงกว่าคู่แข่ง ความเต็มใจจ่าย (Willingness to Pay: WTP) คือ ราคาที่สูงที่สุดที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายสำหรับสินค้าหรือการบริการ ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าหรือบริการในระดับที่มากขึ้นเมื่อตั้งราคาไว้เท่านี้หรือน้อยกว่านี้ หากธุรกิจตั้งราคาไว้สูงกว่าเพียงเล็กน้อยก็เสี่ยงที่จะทำให้ลูกค้าเลือกจะไม่ซื้อสินค้าหรือบริการนั้น (Harvard Business School Online, 2022)

2.2 ความสามารถในการปรับตัวต่อกฎระเบียบ ปัจจุบันกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะเข้มงวดขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรที่ได้พัฒนาแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนและการบวนการดำเนินงานที่คำนึงต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมย่อมได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่าง ประเทศไทยมีกฎระเบียบ

เกี่ยวข้องกับการลดการใช้พลาสติกแบบครั้งเดียว (Single-use Plastic) ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่วมมือกับห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศให้งดแจกถุงพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้ง ด้วยแคมเปญ ‘Everyday Say No to Plastic Bags’ ซึ่งมีการประเมินว่ามาตรการดังกล่าวช่วยลดปริมาณถุงพลาสติกได้กว่า 25,000 ล้านใบ คิดเป็นน้ำหนัก 2.3 หมื่นตัน (กรมประชาสัมพันธ์, 2563)

Conceptual Framework Diagram:

Integration of Triple Bottom Line and Resources-Based View for Sustainable Competitive Advantage



ภาพที่ 1: โมเดลแนวคิด, ผู้เขียน (2026)

โมเดลแนวคิดที่ได้นำเสนอข้างต้นข้างต้นแสดงถึงกระบวนการที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับสามส่วน เริ่มจาก ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้าตามกรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Planet) สังคม (People) และเศรษฐกิจ (Profit) ในส่วนที่ 2 ปัจจัยเหล่านี้ถูกกรองผ่านกรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) โดยวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถองค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความสามารถในการลอกเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการองค์กร (Organization)

กระบวนการคัดกรองนี้ทำหน้าที่แยกแยะว่าแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนใดมีศักยภาพที่แท้จริงในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแนวปฏิบัติที่ไม่สร้างคุณค่าหรือไม่มีความหายากจะถูกคัดออก เฉพาะแนวปฏิบัติที่ผ่านเกณฑ์ครบทั้ง 4 มิติเท่านั้นที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนที่ 3 ซึ่งแบ่งเป็นสองระดับ คือ ผลลัพธ์ระยะสั้นถึงกลาง ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลลัพธ์ระยะยาวคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน อันได้แก่ การครองส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการปรับตัวต่อภาวะเปี่ยงที่เปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ทั้งสองระดับมีความสัมพันธ์เสริมซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างตามทฤษฎีของ Porter (1985)

บทสรุป

ผลงานวิชาการเรื่องนี้ได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกและการบริการ ผลการศึกษาพบว่าการบูรณาการกรอบแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) กรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View-RBV) ทฤษฎีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) สามารถอธิบายกลไกแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนให้เป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหาร ผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่ยั่งยืนโดยบูรณาการเข้ากับโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

ผลงานชิ้นนี้ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ควรได้รับการพัฒนาในการศึกษาครั้งถัดไป อาทิ ข้อจำกัดด้านการวัดผลเชิงปริมาณ ในมิติด้านเศรษฐกิจของกรอบแนวคิด Triple Bottom Line สามารถวัดได้ชัดเจนผ่านเกณฑ์ชี้วัดทางการเงิน เมื่อเทียบกับมิติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมยังขาดตัวเลขที่เปรียบเทียบกันเพื่อให้เห็นผลลัพธ์รูปธรรม ดังนั้นในถัดไปควรพัฒนาการศึกษาเชิงปริมาณ นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจากทั้งสองกลุ่มนี้มีทรัพยากร ความสามารถด้านการแข่งขัน และแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนที่ต่างกัน การศึกษาดังกล่าวจะช่วยพัฒนาเพื่อหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรในอุตสาหกรรมที่ต่างกันได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมประชาสัมพันธ์. (2563). เมื่อ ‘ขยะพลาสติก’ กำลังกลับมา. สืบค้นจาก

<https://www.prd.go.th/th/file/get/file/202107314c79a6fead89b92db35a6803c9114cf0195710.pdf>

ถิรนนท์ ทิวราตรีวิทย. (2554)

การประเมินสมรรถนะการจัดการห่วงโซ่อุปทานเชิงสิ่งแวดล้อมสำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].

https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2554/enin20854su_ch2.pdf

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (2566). หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม. สืบค้นจาก

<https://www.bangchak.co.th/storage/document/sustainability/2023/agency-responsible-environment-th.pdf>

พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะขัน, และบัณฑิต บุษบา. (2559).

แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(1), 74–87.

http://www.ar.or.th/ImageData/Magazine/10041/DL_EN_10237.pdf

สหประชาชาติ ประเทศไทย. (ม.ป.ป.). งานของเราเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย. สืบค้นจาก

<https://thailand.un.org/th/sdgs>

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (OKMD). (2567, 15 สิงหาคม). แนวทางการพัฒนาระบบ

‘โลจิสติกส์สีเขียว’ (Green Logistics) เพื่อสิ่งแวดล้อม.

<https://knowledgeportal.okmd.or.th/valuechain/66bdab6849609>

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (2565, 1 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258.

หรรษมน เพ็งหามาน. (2559). จริยธรรมทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก. *Veridian E-Journal*,

Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 9(1), 1–15. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/61536>

เอริญ บุญก่อ. (2567).

การศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสามประการต่อความยั่งยืนของธุรกิจจอสังหาริมทรัพย์โดยใช้การวิ

คราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2024/TU_2024_6616033244_20028_30843.pdf

Azria, S. M. (2023). *Economic systems: Capitalism*. EBSCO Research Starters.

<https://www.ebsco.com/research-starters/economics/economic-systems-capitalism>

Harvard Business School Online. (2022). *Value stick: A tool for managing profit and value creation*. <https://online.hbs.edu>

Miller, K. (2020, December 8). *The triple bottom line: What it is & why it's important*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Nielsen. (2015, October 12). *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*. NielsenIQ. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2015/the-sustainability-imperative-2/>

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009, September). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64. <https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2015-strategy-research/Why%20Sustainability%20is%20Now%20the%20Key%20Driver%20of%20Innovation.pdf>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, December). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2024, May 15). *Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html>