

แบบจำลองความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจ
ภาคตะวันออก
Sustainability Model of Food Industry in The Eastern Economic
Corridor

อุษา ศิระสากร¹ และวิชกร เสงษ์ภักดิ์²

Usa Sirasakorn¹ and Vichakorn Kengsadekul²

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau6672810021@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม และการปรับตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก และ 2) เพื่อเสนอแนวทางความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกที่มีดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม จำนวน 240 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วยตัวแทนผู้ประกอบการ ของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผู้จัดการฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างคุณค่าร่วม ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก มากที่สุดรองลงมาคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับตัวขององค์กรลำดับ และ 2) แนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “CO2S Model” ที่มุ่งเน้นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม, การสร้างคุณค่าร่วม, การปรับตัวขององค์กร และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร

Abstract

This research aims to 1) study the causal factors of social responsibility, value creation, and organizational adaptation that affect the sustainability of the food industry in the Eastern Economic Corridor and 2) propose guidelines for the sustainability of the food industry in the Eastern Economic Corridor. The quantitative research sampled 240 food industry operators in the Eastern Economic Corridor who carried out social responsibility and value creation activities. The sample size was set at 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data were analyzed using a structural equation model. For the qualitative research, data were collected through in-depth interviews with representatives of food industry operators in the Eastern Economic Corridor and food factory managers, totaling 12 people. The data were analyzed

using content analysis. The results of the research found that 1) value creation had the highest overall influence on the sustainability of the food industry in the Eastern Economic Corridor, followed by social responsibility and organizational adaptation, respectively. 2) The guidelines for developing the sustainability of the food industry in the Eastern Economic Corridor were a newly developed model called the “CO2S Model” that focuses on the economy, society, and the environment.

Keywords: Social Responsibility, Value Creation, Organizational Adaptation and Sustainability of the Food Industry

บทนำ

อุตสาหกรรม 4.0 ถือเป็นยุคของการเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีที่หลอมรวมระบบไซเบอร์-กายภาพ (Cyber-Physical Systems) เข้ากับอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งอุตสาหกรรม (Industrial Internet of Things: IIoT) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อสร้างระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นอัตโนมัติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแนวทางนี้ไม่ได้มุ่งเพียงเพิ่มผลผลิต แต่ยังช่วยจัดการกับความท้าทายระดับโลก เช่น ภาวะโลกร้อน ความมั่นคงทางพลังงาน การลดใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและข้อมูลข่าวสาร (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2017) องค์การ UNIDO เน้นว่า อุตสาหกรรม 4.0 สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการเร่งบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ผ่านการใช้พลังงานสะอาด การลดการปล่อยคาร์บอน และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตทั่วโลก (UNIDO, 2017)

เทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4.0 ช่วยให้ภาคการผลิตสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากขึ้น ลดของเสียในทุกขั้นตอน และเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) การจัดการพลังงานแบบเรียลไทม์ การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) และระบบจัดการน้ำอัจฉริยะ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (UNIDO, 2017) นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลด้านพลังงานและคาร์บอนในระดับหน่วยการผลิตได้อย่างแม่นยำ นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการที่ยั่งยืนมากขึ้น

ในบริบทของประเทศไทย ภาคอุตสาหกรรมและบริการจำนวนมากยังคงพึ่งพาพลังงานจากไฟฟ้า น้ำมันเตา น้ำมันดีเซล และก๊าซ LPG ซึ่งเป็นพลังงานสิ้นเปลืองและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสูง การดำเนินนโยบายด้านพลังงานของภาครัฐโดยกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) จึงได้ส่งเสริมให้สถานประกอบการติดตั้งระบบผลิตน้ำร้อนพลังงานแสงอาทิตย์ เพื่อลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและลดต้นทุนการผลิต (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน, 2017) การศึกษาของรัฐโพธิ์และปูนอน (2019) พบว่าการประยุกต์ระบบผลิตน้ำร้อนพลังงานแสงอาทิตย์แบบแผ่นเรียบ (Flat Plate Collector) ร่วมกับระบบเหนี่ยวนำแม่เหล็กไฟฟ้า ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและลดต้นทุนได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐที่มุ่งสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมพลังงานสะอาด

ในขณะเดียวกัน ภาคอุตสาหกรรมอาหารของไทยก็ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพลังงานและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) อย่างต่อเนื่อง โดย CSR ไม่ได้เป็นเพียงการทำกิจกรรมเพื่อชุมชน แต่หมายถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens, 2018) ผลการวิจัยยืนยันว่าการที่พนักงานรับรู้ถึงการมีอยู่ของ CSR ใน

องค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพัน ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสะท้อนกลับมาในประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ แนวคิด “การสร้างคุณค่าร่วม” (Creating Shared Value: CSV) ที่ Porter และ Kramer (2011) นำเสนอ ได้พัฒนาแนวทาง CSR ให้ก้าวไปอีกขั้น โดยเสนอว่าธุรกิจควรสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมไปพร้อมกันบนฐานคิดแบบระยะยาว (Long-term Thinking) CSV จึงเป็นแนวทางที่ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เพียงลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อองค์กรและสังคม เช่น การพัฒนานวัตกรรมสินค้าที่ยั่งยืน การใช้วัตถุดิบท้องถิ่น การลดของเสียในห่วงโซ่อุปทาน และการเสริมศักยภาพชุมชนรอบโรงงาน ทั้งนี้ การผสานแนวคิด CSR และ CSV เข้ากับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4.0 จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนผ่านสู่ “อุตสาหกรรม 4.0 เพื่อความยั่งยืน” จำเป็นต้องอาศัยสามเสาหลักสำคัญ ได้แก่ (1) การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดการใช้ทรัพยากร (2) การส่งเสริมพลังงานสะอาดและระบบอัจฉริยะในโรงงาน และ (3) การฝังแนวคิด CSR และ CSV ไว้ในยุทธศาสตร์องค์กร การบูรณาการทั้งสามส่วนนี้จะทำให้ภาคอุตสาหกรรมไทยสามารถยืนอยู่บนเส้นทางสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมั่นคง (UNIDO, 2017; El Akremi et al., 2018; Porter & Kramer, 2011)

จากความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม และนำมาสู่การปรับตัวขององค์กรที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก” เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางให้อุตสาหกรรมอาหารและอื่น ๆ ให้เกิดสำเร็จอย่างยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม และการปรับตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก
2. เพื่อเสนอแนวทางความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร นำไปกำหนดนโยบายเพื่อจัดกิจกรรมหรือโครงการในการเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น
2. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
3. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร และธุรกิจบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การนำข้อมูลที่ได้จากความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร ใช้เป็นตัวแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดเรื่อง การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน หรือที่เรียกว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้มนุษย์พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองโดยไม่ทำลายขีดความสามารถของระบบนิเวศของโลก แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า “การพัฒนา” ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงมิติทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องเป็นการบูรณาการองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างสมดุลและความกลมกลืนระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ การพัฒนาที่แท้จริงจึงต้องคำนึงถึง

ความสัมพันธ์ของระบบนิเวศทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิตที่เกี่ยวข้องกันอย่างซับซ้อน เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลโดยไม่ทำลายกัน (Zimon, Arianpoor, & Salehi, 2022) การพัฒนาที่ยั่งยืนถือเป็นการสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของมนุษย์และขีดจำกัดของสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้เกิดความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคน ธรรมชาติ และระบบเศรษฐกิจให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

Lozano (2015) ได้อธิบายว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” คือกระบวนการพัฒนาที่มุ่งสร้างความสมดุลในสี่มิติหลัก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุขอย่างต่อเนื่อง ด้านเศรษฐกิจควรมีพื้นฐานที่มั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้และมีความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางสำคัญ ด้านสังคมและวัฒนธรรมเน้นการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยยึดมั่นในศาสนาและภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งช่วยให้มนุษย์ปรับตัวและดำรงชีวิตได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับระบบนิเวศ มนุษย์ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และรักษาความสมดุลของระบบนิเวศเพื่อให้ทรัพยากรสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน (Lozano, 2015)

ในทำนองเดียวกัน Barbier (2017) ได้เสนอว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ มิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคม และมิติทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งสามมิตินี้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก จุดมุ่งหมายของการพัฒนาอยู่ที่การสร้างสมดุลให้กับทั้งสามด้าน เพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้คงอยู่สำหรับคนรุ่นต่อไป อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายในแต่ละด้าน เช่น หากเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก อาจต้องยอมลดความสำคัญของเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมลงในช่วงหนึ่ง เพื่อให้เกิดดุลยภาพโดยรวมในภาพใหญ่ของการพัฒนา (Barbier, 2017) ทั้งนี้ แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมิใช่การมุ่งเน้นความก้าวหน้าในระยะสั้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาวที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การพัฒนาในปัจจุบันไม่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถของคนรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง

โดยสรุป การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืนหมายถึงกระบวนการที่มุ่งให้เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมพัฒนาไปพร้อมกันอย่างมีดุลยภาพ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์ในฐานะผู้ร่วมรักษาโลก การพัฒนาเช่นนี้ไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนเท่านั้น แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและนิเวศที่มั่นคง เกื้อกูลกัน และสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรในฐานะ “พลเมืองที่ดีของสังคม” โดยมุ่งให้ผลประโยชน์ทางธุรกิจสอดคล้องกับประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ขัดต่อกฎหมาย นโยบายสาธารณะ หรือจริยธรรมทางสังคม การดำเนินธุรกิจจึงต้องบูรณาการหลักเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบครอบคลุมตลอดทั้งสายโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายให้ผลการดำเนินงานขององค์กร “เกินความคาดหวังของสังคม” และสร้างคุณค่าร่วมในระยะยาว (Lee, 2018)

แนวคิด CSR เริ่มต้นขึ้นในช่วงทศวรรษ 1950 โดยมุ่งเน้นการตระหนักถึงผลกระทบที่กิจกรรมของภาคธุรกิจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากนั้นแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นประเด็นเชิงจริยธรรมและความคาดหวังของสังคมในยุคปัจจุบัน (Kashyap, Mir, & Iyer, 2014) วิวัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถจำแนกได้เป็นสามประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ด้านเนื้อหา (Content Dimension) (2) ด้านแรงจูงใจหรือวัตถุประสงค์ของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Motivational

Dimension) และ (3) ด้านผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Impact Dimension) (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davidsdóttir, 2019)

ในประเด็นแรก คือ ด้านเนื้อหา นักวิชาการเห็นตรงกันว่า การดำเนินงานขององค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสังคมโดยรวม องค์กรจึงควรกำหนดนโยบาย CSR ให้สอดคล้องกับคุณค่าทางสังคมและความคาดหวังของประชาชน โดยตระหนักว่าอำนาจทางเศรษฐกิจของธุรกิจย่อมมาพร้อมกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” องค์กรจึงมีพันธะสัญญาที่จะใช้ทรัพยากรของตนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนองความต้องการของสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ (Agudelo et al., 2019) ในมุมมองนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรครอบคลุมสี่มิติหลัก ได้แก่ มิติทางเศรษฐกิจ มิติทางกฎหมาย มิติทางจริยธรรม และมิติทางดุลพินิจ (Discretionary Responsibility) ซึ่งเป็นกรอบที่สะท้อนความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กร

สำหรับประเด็นที่สอง คือ แรงจูงใจหรือวัตถุประสงค์ของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มีพัฒนาการจากการตอบสนองต่อแรงกดดันทางสังคม ไปจนถึงการใช้ CSR เป็นกลยุทธ์เชิงธุรกิจในระดับสากล โดยองค์กรจำนวนมากมองว่า CSR เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เนื่องจากช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้บริโภค อีกทั้งยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิด “ความยั่งยืนขององค์กร” (Corporate Sustainability) ที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว (Kashyap et al., 2014; Lee, 2018)

ส่วนประเด็นสุดท้าย คือ ผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมต่อประสิทธิภาพขององค์กร นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนิน CSR กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ CSR มักมีความสามารถในการปรับตัวสูง มีประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญ (Agudelo et al., 2019) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่ใช่เพียง “ภาระต้นทุน” ขององค์กร แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติงาน และแรงงาน เช่น ISO 26000 และ Global Reporting Initiative (GRI) ที่กำหนดกรอบให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบต่อผลกระทบในทุกมิติของตนเอง

โดยสรุป แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดเชิงศีลธรรมในอดีต สู่แนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการอยู่ในทุกส่วนของธุรกิจ องค์กรที่ดำเนินงานตามหลัก CSR อย่างจริงจังไม่เพียงช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ยังสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ สร้างความยั่งยืนในระยะยาว และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Lee, 2018; Kashyap et al., 2014; Agudelo et al., 2019)

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เป็นแนวคิดทางธุรกิจที่เกิดจากการวิวัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยมีจุดมุ่งหมายให้ภาคธุรกิจสามารถสร้าง “คุณค่าทางเศรษฐกิจ” และ “คุณค่าทางสังคม” ได้พร้อมกัน Friedman (2017) อธิบายว่าภายใต้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ธุรกิจดำรงอยู่เพื่อแสวงหากำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น การบริจาคหรือกิจกรรมเพื่อสังคม (philanthropy) จึงถูกมองว่าเป็นต้นทุนที่ทำให้ผลกำไรขององค์กรลดลง เพราะองค์กรไม่สามารถได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยตรงกลับคืน อย่างไรก็ตาม กลุ่มนักวิชาการร่วมสมัยจำนวนมากได้เสนอข้อโต้แย้งต่อมุมมองของ Friedman โดยชี้ว่า การบริจาคหรือการทำกิจกรรมเพื่อสังคมไม่ได้เป็นเพียง “การให้” โดยไม่หวังผลตอบแทนเท่านั้น แต่อาจสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้ หากองค์กรสามารถนำความรู้ ทรัพยากร และศักยภาพของตนมาสนับสนุนการพัฒนาสังคมอย่าง

เป็นระบบ อันจะส่งผลต่อความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีต่อแบรนด์ ตลอดจนเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต (Porter & Kramer, 2016)

แนวคิด CSV ได้รับการพัฒนาอย่างชัดเจนโดย Porter และ Kramer (2006; 2011; 2016) ซึ่งได้เชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เข้ากับแนวคิด “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน” (Competitive Advantage) โดยเสนอว่า CSR ที่แท้จริงไม่ควรถูกมองเป็นกิจกรรมแยกจากธุรกิจ แต่ควรถูกฝังอยู่ในกลยุทธ์หลักขององค์กรเพื่อสร้าง “คุณค่าร่วมกัน” (Shared Value) ระหว่างธุรกิจกับสังคม พวกเขาเสนอกรอบแนวคิด “The Four Elements of Competitive Context” ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับท้องถิ่นที่ส่งผลต่อศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ได้แก่ (1) สภาพปัจจัยการผลิต (factor conditions) เช่น ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยี (2) สภาพของอุปสงค์ในตลาด (demand conditions) (3) สภาพของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (related and supporting industries) และ (4) สภาพโครงสร้างและกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร (firm strategy, structure, and rivalry) ซึ่งทั้งสี่องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กันและมีผลต่อความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในแต่ละบริบทของธุรกิจ (Porter & Kramer, 2016)

การสร้างคุณค่าร่วมจึงเป็นแนวทางที่มุ่งหาพื้นที่ทับซ้อนระหว่าง “ผลประโยชน์ของธุรกิจ” กับ “ความต้องการของสังคม” หรือที่เรียกว่า พื้นที่ประสานประโยชน์ (Convergence of Interests) ซึ่งเป็นจุดที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ได้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้แตกต่างจาก CSR แบบดั้งเดิมตรงที่ CSR มักเน้นการลดผลกระทบเชิงลบหรือการทำให้สังคมภายหลังจากการดำเนินธุรกิจ แต่ CSV เน้น “การสร้างผลกระทบเชิงบวก” ที่ผนวกอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจโดยตรง เพื่อให้ทั้งองค์กรและสังคมได้ประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน (Porter & Kramer, 2011)

ในการดำเนินกลยุทธ์ CSV องค์กรต้องเลือก “ประเด็นทางสังคม” ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจของตน เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมทั้งหมดได้ Porter และ Kramer (2016) จึงเสนอให้แบ่งประเด็นทางสังคมออกเป็น 3 ประเภทหลัก เพื่อให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญและวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ได้แก่

1. ประเด็นทางสังคมทั่วไป (Generic Social Issues) หมายถึง ปัญหาทางสังคมที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจในระยะสั้นหรือระยะยาว เช่น การสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ทั่วไป

2. ผลกระทบทางสังคมจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Value Chain Social Impacts) หมายถึง ปัญหาสังคมที่เกิดจากหรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น การใช้แรงงาน การปล่อยของเสีย หรือการจัดการทรัพยากร

3. มิติทางสังคมของบริบทการแข่งขัน (Social Dimensions of Competitive Context) ซึ่งหมายถึงปัจจัยทางสังคมในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น คุณภาพการศึกษา สาธารณูปโภค การพัฒนาเทคโนโลยี หรือโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่

การกำหนดประเด็นเหล่านี้อย่างชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า และมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ร่วม (Win-Win Situation) ที่เอื้อทั้งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม โดยการสร้างคุณค่าร่วมไม่ได้หมายถึงการลดผลกำไรเพื่อช่วยเหลือสังคม แต่เป็นการออกแบบกลยุทธ์ที่ทำให้การช่วยเหลือสังคม “กลายเป็นโอกาสทางธุรกิจ” ในตัวเอง เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานสะอาด การสนับสนุนห่วงโซ่อุปทานท้องถิ่น หรือการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาแรงงานในพื้นที่ ทั้งหมดนี้คือแนวทางที่ธุรกิจสามารถสร้าง “คุณค่าร่วม” ระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและประโยชน์ของสังคมอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป แนวคิด CSV คือการขยายขอบเขตของ CSR ให้ก้าวพ้นจากการเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อสังคม ไปสู่การเป็น “กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม” ที่สร้างผลประโยชน์ร่วมระหว่างองค์กรและสังคม แนวคิดนี้ช่วยให้

องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก พร้อมทั้งเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ได้อย่างแท้จริง (Porter & Kramer, 2016; Friedman, 2017)

แนวคิดเรื่อง “การปรับตัว” (Adaptation) มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางชีววิทยา ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่สิ่งมีชีวิตปรับเปลี่ยนลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมของตนเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Futuyama, 2019; Kitano, 2018; Winterholder, 2018) การปรับตัวในมุมมองทางชีววิทยานี้จึงมีเป้าหมายสำคัญคือ “การอยู่รอด” (Survival) ซึ่งเป็นแรงขับพื้นฐานของสิ่งมีชีวิตทุกชนิด รวมถึงมนุษย์ด้วย (Dobzhansky, Ayala, Stebbins, & Valentine, 2017; O’Brien & Holland, 2017) ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะในด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) และวัฒนธรรม (Cultural Studies) ซึ่ง Julian Steward ได้ใช้แนวคิดการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง “วัฒนธรรมหลัก” (Core Culture) กับ “สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ” ผ่านกิจกรรมและรูปแบบการดำรงชีวิตของมนุษย์ในแต่ละสังคม (Butzer, 2018) การปรับตัวจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงระดับชีวภาพ แต่ยังหมายรวมถึงความสามารถของมนุษย์ในการปรับพฤติกรรม ระบบสังคม และโครงสร้างทางวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ในเวลาต่อมา แนวคิดการปรับตัวได้ถูกนำไปใช้ในศาสตร์อื่น ๆ อีกมากมาย เช่น สังคมศาสตร์ การเมือง เศรษฐศาสตร์ การศึกษา สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการบริหารธุรกิจ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับแรงกดดันหรือข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม การปรับตัวจึงกลายเป็นกลไกสำคัญของ “การเรียนรู้และการอยู่รอด” ของทั้งสิ่งมีชีวิตและองค์กร (Levinthal, 2019; Venkataraman & Van de Ven, 2018)

ในบริบทของ การบริหารจัดการองค์กรและผู้ประกอบการ การปรับตัวหมายถึงกระบวนการที่องค์กรหรือผู้ประกอบการใช้ข้อมูลและสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาวิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว (McKee, Varadarajan, & Pride, 2018) การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับพลวัตของตลาด เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การปรับตัวขององค์กรครอบคลุมหลายมิติ ตั้งแต่ด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน ไปจนถึงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ (Andrews, 2018)

Chakravarthy (2018) อธิบายว่า องค์กรที่สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ต้องมี “ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์” (Strategic Adaptability) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ในขณะที่ Miles และ Snow (2018) เสนอว่า องค์กรที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อนจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้เหมาะสม โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างภายในให้คล่องตัว (Flexible Structure) และลดความเฉื่อยชาทางการบริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างทันท่วงที

Mintzberg (2019) ได้เน้นว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็น “หัวใจของการอยู่รอดขององค์กร” เพราะองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ดีจะมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง สามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรได้รวดเร็วกว่า และสามารถเรียนรู้จากความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรเช่นนี้จะมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และความทนทาน (Resilience) สูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในยุคที่มีความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุป การปรับตัวขององค์กรคือกระบวนการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงทำให้องค์กรอยู่รอด แต่ยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พัฒนาแนวทางการบริหารใหม่ ๆ และนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้ (Mintzberg, 2019; Levinthal, 2019; McKee et al., 2018)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562) ในส่วนเชิงปริมาณ กำหนดประชากรเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในเขตระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกที่มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างคุณค่าร่วม จำนวน 412 คน (กรมอุตสาหกรรมโรงงาน, 2567) โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์อย่างต่ำ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีตัวแปรรวม 14 ตัวแปร จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 280 คน (Grace, 2008) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนกลุ่มประชากรที่หลากหลายเพียงพอ ส่วนเชิงคุณภาพ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ ผู้แทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในพื้นที่ 6 คน และผู้จัดการฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร 6 คน รวม 12 คน โดยทุกคนมีประสบการณ์ดำเนิน CSR และ CSV ไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีความน่าเชื่อถือเชิงเนื้อหา

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม 6 ส่วน ครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม การปรับตัวขององค์กร และผลด้านความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในพื้นที่ศึกษา โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่ 0.60–1.00 จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 30 คน เพื่อประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.985 จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาใช้สถิติควบคุมได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์เชิงอ้างอิงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบโครงสร้างตัวแปรเชิงแฝงและแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปร โดยดำเนินการด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปตามมาตรฐานการวิจัยเชิงปริมาณ

งานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตเป็นเครื่องมือหลัก ข้อมูลที่ได้ถอดเทปและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ภายใต้กรอบการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยเน้นสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (source triangulation) และประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความพึงพาได้หรือเสถียรภาพของกระบวนการ (dependability) ความสามารถถ่ายโอนผล (transferability) และการลดอคติของผู้วิจัย (bias minimization) เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงตีความที่มีความน่าเชื่อถือ

สำหรับการบูรณาการข้อมูลแบบผสมวิธี ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณถูกใช้เป็น “ตัวชี้นำ” ในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกประเด็นที่มีอิทธิพลรวมต่ำหรือมีข้อค้นพบที่ยังไม่ชัดเจนให้เป็น “จุดอ่อน” ที่ต้องตรวจสอบซ้ำในเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายกลไกเบื้องหลัง (mechanism) และบริบท (context) ของผลเชิงปริมาณ และเพื่อนำมาสังเคราะห์ยืนยัน (convergent validation) ให้ผลวิจัยโดยรวมมีความหนักแน่นทั้งเชิงสถิติและเชิงตีความ เพิ่มความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนของข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย

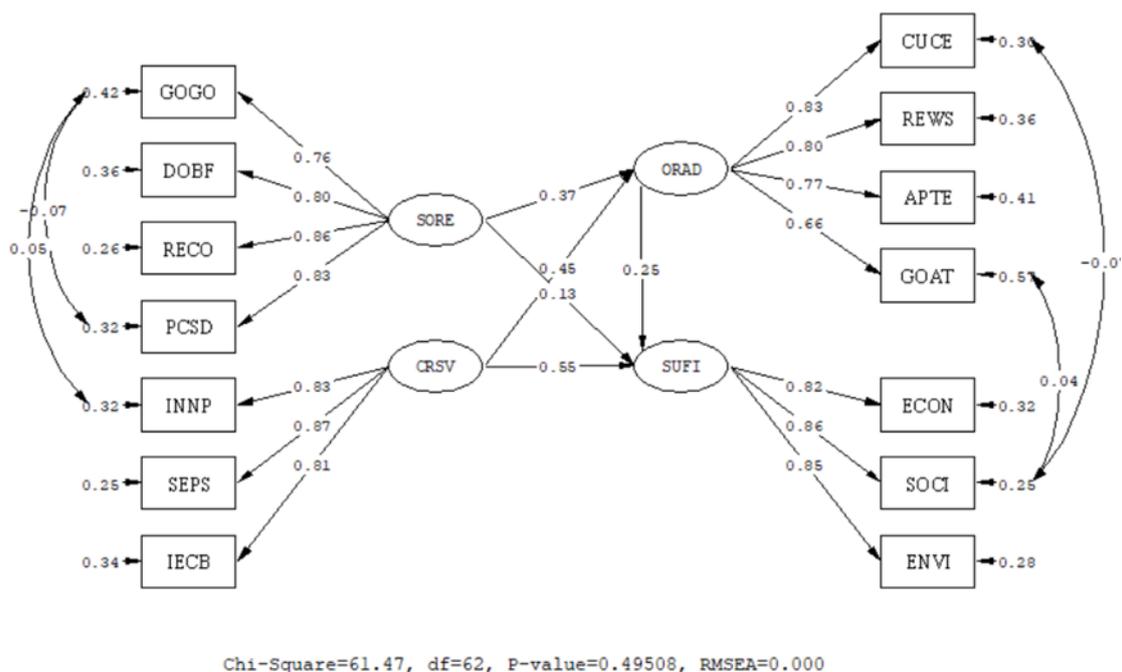
ผลการวิจัย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วม และการปรับตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ต่ำใกล้ 0	107.62	61.47
	*เท่ากับ df	71	62
Relative Chi-square	ผลการ (χ^2 / df) < 2.00	1.51	0.99
2. GFI	> 0.90	0.62	0.97
3. AGFI	> 0.90	0.60	0.95
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.021	0.020
5. RMSEA	< 0.05	0.043	0.000
6. CFI	*0.00-1.00	0.99	1.00
7. CN	> 200	266.21	400.41

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

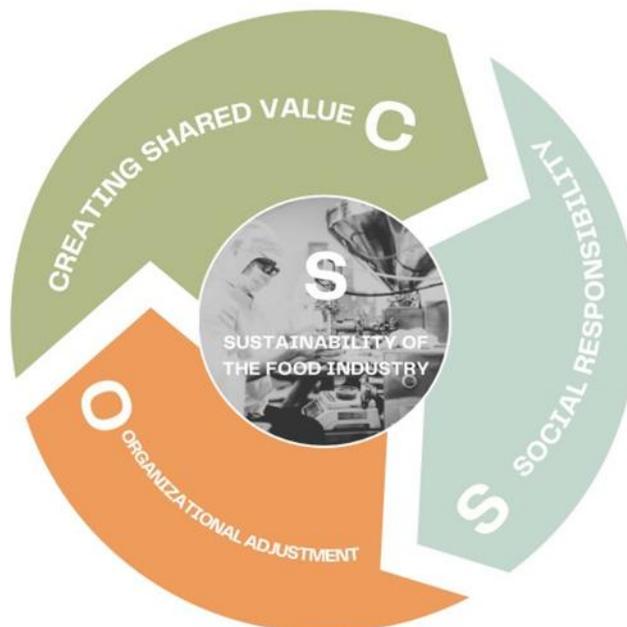
จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

ตาราง 2 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝง จากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		SORE	CRSV	ORAD	SUFI
ORAD	DE	0.37**	0.45**	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.37**	0.45**	N/A	N/A
SUFI	DE	0.13*	0.55**	0.25**	N/A
	IE	0.19*	0.21**	N/A	N/A
	TE	0.32**	0.76**	0.25**	N/A

Chi-Square= 61.47, df=62, p-value = 0.495, GFI=0.97, AGFI=0.95, RMR=0.020, RMSEA=0.000, CFI=1.00, CN=400.41

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก



ภาพ 2 แนวทางพัฒนาความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

จากภาพ 2 พบว่า ตัวแบบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ไทยมีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยการสร้างคุณค่าร่วม ที่มีค่าอิทธิพลรวม ค่าความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกมากที่สุดรองลงมาคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับตัวขององค์กร ลำดับ เป็นแนวทางพัฒนาความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “CO2S Model” C คือ Creating shared value สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาค



ตะวันออก โดยผู้ประกอบการต้องมีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดบรรทัดฐานของผลิตภาพ และ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อธุรกิจ S คือ Social responsibility สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกโดยต้องมีการกำกับดูแลที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม O คือ Organizational Adjustment สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกโดย โดยต้องมีการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การลดขั้นตอนในการทำงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ S คือ Sustainability of the food industry ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ที่ต้องมุ่งเน้นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

อภิปรายผล

การวิจัยนี้มุ่งสร้างแบบจำลองความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR), การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) และ การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ต่อ ความยั่งยืน (Sustainability) ของอุตสาหกรรมอาหาร ผลการทดสอบสมมติฐานทั้งห้าให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยก่อนหน้า ทั้งในบริบทไทยและต่างประเทศ

สมมติฐานที่ 1: CSR → ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร

ผลการวิเคราะห์พบว่า CSR ส่งผลเชิงบวกต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.13, t = 2.19, p < .05$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่ดำเนินงานตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีแนวโน้มสร้างผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนได้ดีกว่า ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม

แนวคิดนี้สอดคล้องกับมุมมองของ D'Amato, Henderson และ Florence (2019) ที่อธิบายว่า CSR เป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ซึ่งช่วยเชื่อมโยงผลประโยชน์ขององค์กรกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยการลงทุนในกิจกรรมเพื่อสังคมจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความไว้วางใจ และความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ไม่ใช่เพียงภาระต้นทุน

ในประเทศไทย งานของ ไชยศร และเกษะประดิษฐ์ (2017) พบว่าองค์กรที่มีการดำเนิน CSR อย่าง เป็นระบบสามารถพัฒนาแนวทางธุรกิจที่มีผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้จริง เช่นเดียวกับ ศราวดี แยมงาม (2022) ที่ระบุว่า การดำเนิน CSR ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพภายในและคุณค่าภายนอก ส่งผลให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

กล่าวโดยสรุป CSR เป็นเครื่องมือที่สร้าง “ความสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและคุณค่าทางสังคม” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Triple Bottom Line (Elkington, 1998) ที่เน้นความยั่งยืนผ่านสามมิติหลัก คือ People, Planet และ Profit

สมมติฐานที่ 2: CSR → การปรับตัวขององค์กร

ผลการทดสอบแสดงว่า CSR มีอิทธิพลทางบวกต่อการปรับตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.37, t = 4.19, p < .01$) หมายความว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีแนวโน้มปรับตัวได้ดีกว่าองค์กรที่มุ่งเพียงผลกำไร

Xu et al. (2022) พบว่ากิจกรรม CSR สามารถกระตุ้นให้เกิด “การปรับตัวเชิงสีเขียว” ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความคาดหวังด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของผู้บริโภคและคู่ค้า เช่นเดียวกับ งานของ Jajja et al. (2020) ที่เสนอว่าการปฏิบัติตามมาตรฐาน CSR ในซัพพลายเชนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวของอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายในประเทศกำลังพัฒนา

นอกจากนี้ Nguyen et al. (2022) ยังยืนยันว่า CSR ส่งผลต่อการจัดการซัพพลายเชนสีเขียวและประสิทธิภาพของบริษัท โดยองค์กรที่ดำเนิน CSR อย่างต่อเนื่องจะได้รับ “ทุนทางสังคม (Social Capital)” ที่ช่วยให้สามารถปรับตัวได้ดีขึ้นเมื่อเผชิญกับวิกฤตหรือความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

สมมติฐานที่ 3: CSV → การปรับตัวขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า CSV ส่งผลเชิงบวกต่อการปรับตัวขององค์กร ($\beta = 0.45, t = 5.12, p < .01$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter และ Kramer (2016) ที่มองว่า CSV เป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานประโยชน์ของธุรกิจและสังคมเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ทั้งสองฝ่าย

Shekhar และ Das (2023) อธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิด CSV ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างระบบนิเวศธุรกิจที่เปิดกว้าง และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นพื้นฐานของ “ความสามารถในการปรับตัว” (Adaptive Capability)

Li et al. (2022) ยังพบว่า กิจกรรมการปรับตัวด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การลดของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพพลังงาน มีผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมและประสิทธิภาพโดยรวมของธุรกิจ ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ว่า CSV ไม่เพียงเพิ่มคุณค่าทางสังคม แต่ยังเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวด้วย

สมมติฐานที่ 4: CSV → ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร

CSV มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืน ($\beta = 0.55, t = 3.21, p < .01$) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดในแบบจำลอง ผลนี้ยืนยันว่าเมื่อองค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วมได้มากขึ้น ระดับความยั่งยืนก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

งานของ Rubio-Andrés et al. (2022) แสดงให้เห็นว่า CSV เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจยุโรป และ Fernández-Gómez et al. (2019) พบว่า CSV มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยเฉพาะในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและชื่อเสียงขององค์กร

ในประเทศไทย รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2018) ได้เสนอว่า CSV เป็นแนวทางใหม่ขององค์กรไทยในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่ชี้ว่าธุรกิจอาหารที่ดำเนิน CSV อย่างจริงจังจะสามารถยกระดับความยั่งยืนได้ทั้งระบบ

สมมติฐานที่ 5: การปรับตัวขององค์กร → ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร

ผลการทดสอบแสดงว่า การปรับตัวขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความยั่งยืน ($\beta = 0.25, t = 3.09, p < .01$) ชี้ว่าความสามารถในการปรับตัว เช่น การปรับกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากร และการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว

Pradabwong et al. (2017) ระบุว่า การจัดการกระบวนการธุรกิจและความร่วมมือในซัพพลายเชนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน งานของ อาญชัย เมธาวิรุฬห์ (2021) เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมไทยก็ชี้ว่า การปรับตัวขององค์กรสีเขียวมีผลโดยตรงต่อความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว

สรุปเชิงสังเคราะห์ภาพรวมของแบบจำลองแสดงให้เห็นว่า CSR และ CSV มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหาร โดยมี “การปรับตัวขององค์กร” เป็นกลไกเชื่อมโยง (Mediating Mechanism) ที่สำคัญ ผลการวิจัยนี้จึงยืนยันว่าความยั่งยืนไม่สามารถเกิดจากนโยบายเพื่อสังคมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจาก “การบูรณาการระหว่างค่านิยมทางสังคมและการจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Integration)

เชิงปฏิบัติ องค์กรในอุตสาหกรรมอาหารควรวาง CSR และ CSV เป็น “ยุทธศาสตร์หลัก” ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริม โดยเน้นการสร้างระบบนิเวศธุรกิจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนา

โครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และความ ต้องการของตลาด ซึ่งจะนำไปสู่ “ความยั่งยืนอย่างแท้จริง” ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในแผนองค์กรในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก กำหนดตัวชี้วัดการดูแลลูกค้าเป็นสำคัญ มีการจัดพนักงานดูแลและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในแต่ละคน และมีการจัดทำนโยบายในการกำกับดูแลลูกค้า โดยเฉพาะ
2. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารควรมีการบริการหลังการขายต่อผู้บริโภค เช่น การรับประกัน เปลี่ยนสินค้าคืน หากกรณีสินค้านั้นเกิดความเสียหายระหว่างขนส่ง มีบริการสายด่วนร้องเรียนของผู้บริโภค นำข้อร้องเรียนของผู้บริโภคไปแก้ไขโดยทันที ผลิตอาหารตามมาตรฐาน GMP และการจัดการความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า
3. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารควรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ในการผลิตสินค้า มีปรับปรุงสวัสดิภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของแรงงาน การส่งเสริมแหล่งวัตถุดิบจากชุมชนมีประยุกต์ใช้ในนวัตกรรมขจัดน้ำออกจากระบบไอน้ำเพื่อประหยัดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และพัฒนาผลิตร่วมกับคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจในห่วงโซ่คุณค่า
4. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารควรมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการกำหนดมาตรฐานในการผลิตสินค้า ผลิตสินค้าที่ดีต่อสุขภาพและมีคุณค่าทางโภชนาการจำหน่ายสู่สังคม และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของคนในสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐโดยเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น ห่วงโซ่อุปทาน ห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. (2560). รายงานประจำปี 2560. กระทรวงพลังงาน.

https://oldwww.dede.go.th/download/annual_report/Annual_Report_%202017_Th.pdf

กรมอุตสาหกรรมโรงงาน. (2567). *ฐานข้อมูลสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก*.

Grace, J. B. (2008). *Structural equation modeling and natural systems*. Cambridge University Press.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสำหรับสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทางวิชาการ.

ไชยศร, ว., & เกษะประดิษฐ์, บ. (2017). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการพัฒนาที่ยั่งยืน: กรณีศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม 6 บริษัท. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 9(3), 140–152. สืบค้นจาก

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/107107> so05.tci-thaijo.org

- รัชโพธิ์, ธ., & ปูนอน, ม. (2562). การพัฒนาระบบผลิตน้ำร้อนพลังงานแสงอาทิตย์แบบแผ่นเรียบร่วมกับระบบผลิตน้ำร้อนแบบเหนียวนาแม่เหล็กไฟฟ้า. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 11(2), 73–84. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/jitubru/article/view/214935>
- ศราวดี แยมงาม. (2022). ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างคุณค่าร่วมที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรผลิตเครื่องดื่มชั้นนำในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). <https://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1848/1/g622130029.pdf>
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davidsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Andrews, K. R. (2018). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Barbier, E. B. (2017). *The concept of sustainable economic development*. *Environmental Conservation*, 14(2), 101–110. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Butzer, K. W. (2018). Cultural adaptation to environments. *Annual Review of Anthropology*, 15(1), 137–167.
- Chakravarthy, B. S. (2018). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.
- D’Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2019). *Corporate social responsibility and sustainable business*. [แนวคิดทฤษฎีภูมิที่รวบรวมกรอบ CSR และความยั่งยืน]
- Dobzhansky, T., Ayala, F. J., Stebbins, G. L., & Valentine, J. W. (2017). *Evolution*. San Francisco, CA: W. H. Freeman.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate social responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784. <https://doi.org/10.3390/su11061784> [MDPI+1](#)
- Friedman, M. (2017). *The social responsibility of business is to increase its profits*. In M. C. Jensen (Ed.), *Foundations of corporate social responsibility* (pp. 23–30). Pearson Education. (Original work published 1970)
- Futuyama, D. J. (2019). *Evolutionary biology* (4th ed.). Sunderland, MA: Sinauer Associates.
- Jajja, M. S. S., Asif, M., Montabon, F., & Chatha, K. A. (2020). The indirect effect of social responsibility standards on organizational performance in apparel supply chains: A developing country perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 139, 101968. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101968> [IDEAS/RePEc+1](#)
- Kashyap, R., Mir, R., & Iyer, E. (2014). Toward a responsive pedagogy: Linking social responsibility, ethics, and marketing practice. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 543–558. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2018-9>

- Kitano, H. (2018). Biological robustness and the strategies for survival. *Science*, 295(5560), 949–952.
- Lee, M. D. P. (2018). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Levinthal, D. A. (2019). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7), 934–950.
- Li, X., Liu, D., Zhang, Z., Cheng, T., Liu, L., & Yuan, J. (2022). Impacts of internal and external green organizational adaptation activities on performance improvement. [Journal].
[รายละเอียดหน้า-เล่มของวารสารต้นฉบับ] [หมายเหตุ: ระบุวารสาร/DOI เพิ่มเติมได้เมื่อมีข้อมูลต้นฉบับเต็ม]
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (2018). Strategic adaptability and firm performance: A marketing perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2018). Organizational strategy, structure, and process. *Stanford University Press*.
- Mintzberg, H. (2019). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press.
- Nguyen, T., Tran, T., Luong, T., & Luu, K. (2022). The effect of corporate social responsibility on green supply chain management and firm performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 807–818. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.005> [SciSpace](#)
- O'Brien, M. J., & Holland, T. D. (2017). The role of adaptation in cultural evolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(9), 321–329.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January–February). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2016). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pradabwong, J., Braziotis, C., Tannock, J., & Pawar, K. S. (2017). Business process management and supply chain collaboration: Effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 107–121. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2017-0008> [SCIRP](#)
- Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. del M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of*

Managerial Science, 16(7), 1961–1996. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
[SpringerLink+1](#)

Shekhar, S., & Das, D. (2023). Enablers of ‘Creating Shared Value’: A total interpretive structural modelling–polarity approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 291–318. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00340-5> [IDEAS/RePEc](#)

United Nations Industrial Development Organization. (2017). *Accelerating clean energy through Industry 4.0: Manufacturing the next revolution*. UNIDO.
https://www.unido.org/sites/default/files/2017-08/REPORT_Accelerating_clean_energy_through_Industry_4.0.Final_0.pdf

Venkataraman, S., & Van de Ven, A. H. (2018). Strategic adaptation in emerging industries. *Strategic Management Journal*, 19(3), 111–125.

Winterholder, L. (2018). Adaptation and natural selection revisited. *Biological Theory*, 12(2), 77–89.*

Xu, J., Yu, Y., Wu, Y., Zhang, J. Z., Liu, Y., Cao, Y., & Eachempati, P. (2022). Green supply chain management for operational performance: Antecedent impact of corporate social responsibility and moderating effects of relational capital. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1613–1638. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0260>
scholars.unf.edu

Zimon, D., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainable development and corporate social responsibility: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(2), 1–18.
<https://doi.org/10.3390/su14020865>