

## กลยุทธ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานของสินค้านวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์\*

### SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRATEGY FOR INNOVATIVE PRODUCTS FOR SUSTAINABILITY IN THE NON-ALCOHOLIC BEVERAGE INDUSTRY

ศศิธร แสันทวีสุข\*, สุวัฒน์ จรรยาพูน

Sasion Santaweek, Suwat Janyapoon

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

College of Logistics and Supply Chain, Sripatum University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: sasion.san@spumail.net

\*Tel: 090-249-1459

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและกลยุทธ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานของสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการจำหน่าย และผู้บริโภคในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ กึ่งมีโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงธีม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อแนวโน้มด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค 2) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและเพิ่มการยอมรับจากผู้บริโภค 3) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน ผ่านการวางแผนร่วม การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน และ 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความรวดเร็วในการตัดสินใจทางธุรกิจ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการนวัตกรรมในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ความร่วมมือในโซ่อุปทาน และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน และช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสากล อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ต้องการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการโซ่อุปทานและสร้างคุณค่าทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต

**คำสำคัญ:** การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, นวัตกรรม, ความยั่งยืน, อุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

## Abstract

This study aimed to examine the key factors and supply chain management strategies for innovative products toward sustainability in the non-alcoholic beverage industry. A qualitative research approach was employed. Data were collected through in-depth interviews with 30 key informants, including suppliers, manufacturers, experts, distributors, and consumers in the non-alcoholic beverage industry. The research instrument consisted of semi-structured interview questions, while data were analyzed using content analysis and thematic analysis. The findings revealed four major factors contributing to sustainable supply chain management success. First, product innovation focused on developing products that respond to consumer trends related to health and environmental concerns. Second, sustainable packaging development emphasized environmentally friendly packaging, which enhances corporate image and increases consumer acceptance. Third, supply chain collaboration highlighted the importance of joint planning, information sharing, and strategic partnerships among supply chain members. Fourth, the adoption of digital technologies in supply chain operations improved efficiency, transparency, and the speed of business decision-making processes. Furthermore, the study indicated that the systematic integration of innovation in product development, supply chain collaboration, and digital technologies serves as a crucial mechanism for driving sustainable supply chain management and strengthening organizations' long-term competitiveness in terms of economic, social, and environmental dimensions. The findings also support the development of the non-alcoholic beverage industry in alignment with global sustainable development guidelines. In addition, the results can be utilized as strategic guidelines for organizations seeking to enhance supply chain management efficiency and create sustainable business value in the future.

**Keywords:** Supply Chain Management, Innovation, Sustainability, Non-Alcoholic Beverage Industry

## บทนำ

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีสัดส่วนการบริโภคสูงถึงประมาณร้อยละ 79 ของตลาดเครื่องดื่มทั้งหมด การเติบโตของตลาดเครื่องดื่มในช่วงที่ผ่านมาได้รับแรงสนับสนุนจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของประชากร และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวโน้มการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความยั่งยืน ในปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางโภชนาการ มีความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Pham, T. M., 2021) นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ageron, B. et al., 2013) โดยนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

คือ การพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ รูปแบบใหม่ มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ การให้บริการแบบใหม่และทันสมัยให้มากยิ่งขึ้น มีการยกระดับประสิทธิภาพกับการเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการ โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ในขณะที่นวัตกรรมกระบวนการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงาน (Falahat, M., 2020)

การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากการดำเนินงานด้านการตลาดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจจะยังไม่เพียงพอ หนึ่งในเทคนิคหรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่สูง คือ การจัดการการขนส่งและการกระจายสินค้าและโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) (มณฑล ศาสนนันท์, 2559) ในปัจจุบันธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของนวัตกรรม เทคโนโลยีโลกาภิวัตน์ และความคาดหวังของผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและประเภทของการแข่งขันในตลาดทั่วโลกมากขึ้น จากการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบดั้งเดิมไปสู่การแข่งขันด้วยโซ่อุปทานแบบใหม่ ๆ ทศวรรษที่ผ่านมาบทบาทการเติบโตของโซ่อุปทานทั่วโลกมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมโยงระหว่างซัพพลายเออร์และผู้ผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้นระหว่างบริษัท และมีระดับความซับซ้อนของโซ่อุปทานที่สูงขึ้น การบูรณาการความร่วมมือระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ (Miraz, M. H. et al., 2016)

อย่างไรก็ตาม แม้อंकกรจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม แต่ยังคงประสบปัญหาในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัญหาด้านวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง (Short Product Life Cycle) ส่งผลให้ธุรกิจต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านสินค้าคงคลัง การคาดการณ์อุปสงค์ที่คลาดเคลื่อน และต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้น หากองค์กรไม่สามารถวางแผนโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ อาจส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการตอบสนองต่อตลาด (Christopher, M., 2016) นอกจากนี้ พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า ความรวดเร็วในการจัดส่ง ความสามารถในการปรับแต่งผลิตภัณฑ์เฉพาะบุคคล (Personalization) ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบโซ่อุปทานที่มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อความต้องการแบบเรียลไทม์ และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างทุกภาคส่วนของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kotler, P. & Keller, K. L., 2016) หากธุรกิจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว อาจทำให้สูญเสียความพึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาดในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั่วโลก โดยองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดกระบวนการดำเนินงาน (Carter, C. R. & Rogers, D. S., 2008) ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักการวิเคราะห้โซ่อุปทานอย่างยั่งยืนต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ โดยการมุ่งถึงการจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนด้านสังคม สถานประกอบการในอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญและการพัฒนากำลังคนหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในทุก ๆ ของกิจกรรมขององค์กรและทำให้มีทรัพยากรมนุษย์เป็นพนักงานเกิดจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อมอันเป็นกลไกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Supply Chain Management Sustainable) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการซัพพลายเออร์อย่างยั่งยืน (ซัพพลายเออร์ คือ บุคคลหรือองค์กรที่ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการให้กับธุรกิจอื่น ๆ) ได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทาน การจัดการซัพพลายเออร์ในด้านการรักษาคุณภาพ ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวโดยการเลือกซัพพลายเออร์ในอนาคต การลดฐานซัพพลายเออร์และการพัฒนาโปรแกรม ดังนั้น บริษัทต่าง ๆ จึงหันมาเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับซัพพลายเออร์รายใหญ่ ในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว (Chan, E. Y. L & Lau, E. K. L., 2021) ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีต่อธุรกิจ โดยการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำงานเข้ากันได้ 2) การจัดการการผลิตยั่งยืน แนวทางในการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานภายในและการบำรุงรักษาอุปกรณ์ (Silva, F. et al., 2016) สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติตามแนวทางต่าง ๆ เช่นการจัดการคุณภาพโดยรวม Six Sigma วงการคุณภาพและการบำรุงรักษาโดยรวม (Christopher, M., 2016) และ 3) การจัดการลูกค้าอย่างยั่งยืน การบริหารลูกค้ามีมายาวนานเพื่อตอบสนองลูกค้า แต่ในยุคแห่งความยั่งยืนบริษัทต้องทบทวนการจัดการลูกค้าแบบเดิม เนื่องจากการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าและตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น บริษัทต้องใช้ทักษะด้านการตลาดและความชำนาญเพื่อทำงานร่วมกับลูกค้าในการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทั้งสองฝ่าย เพื่อตอบสนองความคาดหวังที่มีคุณภาพของลูกค้า ทำให้บริษัทในปัจจุบันต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในแง่ของการปรับปรุงด้านสิ่งแวดล้อมและชื่อเสียงทางสังคม โดยไม่คำนึงถึงมาตรฐานทางเศรษฐกิจอย่างเดียว (Customer Management Practices) (Dolsen, M. & Chinnam, R., 2017) ในปัจจุบันองค์กรต้องมีการบริหารที่ครอบคลุมการจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนเพื่อทำให้องค์กรนั้นเกิดความยั่งยืนและรองรับปัญหาดังกล่าวควรมีเครื่องมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมข้างต้นนี้ ดังนั้น การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานสำหรับสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยและกลยุทธ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานของสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ได้แก่ ตัวแทนกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ประกอบด้วย ซัพพลายเออร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งมอบปัจจัยการผลิตในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำนวน 5 คน ผู้ผลิต ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมและเป็นเชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรม โดยเป็นผู้ผลิต จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ผู้ทำการกระจายสินค้า ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ และการบริหารจัดการโซ่อุปทาน จำนวน 5 คน ผู้จัดการฝ่าย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการนวัตกรรม จำนวน 5 คน ผู้บริโภคเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ที่สนใจนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำนวน 8 คน



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยมีการร่างข้อคำถามที่สามารถยืดหยุ่นได้และสอดคล้องกับบริบทของผู้ให้สัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการกำหนดนิยาม และโครงสร้างของตัวแปร จากนั้นทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยท่านที่ 1 มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ท่านที่ 2 มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และท่านที่ 3 มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อมาให้คะแนนเป็นรายข้อคำถาม ดูความครอบคลุมในประเด็นคำถามการวิจัย (Comprehensiveness) และดูเนื้อหาภาษา (Language) ว่าทำให้ผู้ตอบเข้าใจตรงกันหรือไม่ หรือเรียกอีกอย่างว่า การหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-objective Congruence: IOC) แบบสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วย 3 หัวข้อ คือ 1) นวัตกรรมในองค์กร (Internal Innovation) ของธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง 2) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ของธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง และ 3) ผลดำเนินงานด้านการพัฒนาโซ่อุปทานที่ยั่งยืน ของธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง เป็นอย่างไร

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ซีพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทำการกระจายสินค้า ผู้จัดการจำหน่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการนวัตกรรม และผู้บริหารเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ที่สนใจนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อหาความหมายที่ปรากฏชัดเจน และมีการนับจำนวนหรือความถี่ร่วมด้วย และการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) โดยการค้นหาแก่นสาระ หรือรูปแบบที่ซ่อนอยู่ภายใต้ชุดข้อมูล เพื่อนำมาตอบคำถามวิจัยเชิงลึก

### ผลการวิจัย

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ซีพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้จัดการจำหน่าย และผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ พบว่า ทุกภาคส่วนมีมุมมองสอดคล้องกันว่า การพัฒนาสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในปัจจุบันได้มุ่งเน้นเพียงการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) และการพัฒนาที่ยั่งยืน

### 1. การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Innovation Strategy)

ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้ผลิตและผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมให้ความเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความปลอดภัย และคุณค่าทางโภชนาการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต้องลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น (บุคคลที่ 1 และบุคคลที่ 2, 2568)

ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งระบุว่า “ปัจจุบันผู้บริโภคไม่ได้มองเพียงเรื่องรสชาติ แต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสุขภาพและแหล่งที่มาของวัตถุดิบมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาสินค้าจึงต้องอาศัยการวิจัยอย่างจริงจัง”

ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเห็นว่าองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว คือ องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสามารถแปลงองค์ความรู้จากงานวิจัยไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงลึก ที่พบว่า การลงทุนด้าน R&D และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (บุคคลที่ 2, 2568)

### 2. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Packaging)

ผู้ให้ข้อมูลจากทุกภาคส่วนต่างให้ความสำคัญกับการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าเป็นทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ผลิตหลายรายได้เริ่มปรับเปลี่ยนมาใช้วัสดุรีไซเคิล วัสดุชีวภาพ หรือการลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้ง

ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้จัดจำหน่ายกล่าวว่า “ผู้บริโภครุ่นใหม่จำนวนมากตัดสินใจซื้อสินค้าจากภาพลักษณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของแบรนด์ หากบรรจุภัณฑ์สามารถรีไซเคิลได้ จะช่วยเพิ่มความน่าสนใจให้กับสินค้าอย่างมาก” (บุคคลที่ 3, 2568)

นอกจากนี้ ชัพพลายเออร์วัตถุดิบยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ความต้องการวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีวัสดุใหม่ ๆ เพื่อรองรับความต้องการของตลาด ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าบรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ แต่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation) และภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว (บุคคลที่ 4, 2568)

### 3. ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าการทำงานในปัจจุบันมีแนวโน้มเปลี่ยนจากความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อ - ผู้ขาย ไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership)

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายหนึ่งกล่าวว่า “การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทำให้ทุกฝ่ายสามารถวางแผนการผลิตและการขนส่งได้แม่นยำขึ้น ลดต้นทุน และลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบ” (บุคคลที่ 5, 2568)

ขณะที่ผู้ผลิตมองว่าการทำงานร่วมกันกับซัพพลายเออร์ตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ช่วยให้สามารถคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้มากขึ้น นอกจากนี้ หลายองค์กรยังมีการกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนและ ESG ร่วมกัน ซึ่งสะท้อนถึงการบูรณาการการดำเนินงานทั้งระบบ ผลการสัมภาษณ์ดังกล่าว



สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงธีม ที่พบว่า การแบ่งปันข้อมูล การวางแผนร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทานสมัยใหม่ (บุคคลที่ 1, 2568)

#### 4. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน (Digital Supply Chain)

ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มให้ความเห็นตรงกันว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กร การติดตามสถานะสินค้าแบบเรียลไทม์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีระบุว่า “ข้อมูลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานยุคใหม่ องค์กรที่สามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า” (บุคคลที่ 2, 2568)

ในขณะที่ผู้จำหน่ายมองว่าการใช้ระบบติดตามสินค้า (Tracking System) และแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน เพิ่มความโปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หลายองค์กรเริ่มนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) มาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการของตลาดและบริหารสินค้าคงคลัง ผลการสัมภาษณ์จึงสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานดิจิทัล (Digital Supply Chain) ที่มุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ (บุคคลที่ 3, 2568)

#### สรุปภาพรวมจากการสัมภาษณ์

โดยสรุป ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการโซ่อุปทานของสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน ความร่วมมือในโซ่อุปทาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทั้งสี่องค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังแสดงผลในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธี Thematic Analysis

| Theme                                                    | Codes                                                 | Meaning                     |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|
| การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Innovation Strategy)          | R&D investment, product innovation, functional drinks | การพัฒนานวัตกรรมสินค้า      |
| การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Packaging)     | eco packaging, recyclable material                    | บรรจุภัณฑ์รักษ์โลก          |
| ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)      | joint planning, information sharing                   | ความร่วมมือในโซ่อุปทาน      |
| การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน (Digital Supply Chain) | data platform, tracking system                        | เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน |

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญและนำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหารูปแบบของแนวคิด (Patterns of Meaning) ที่สะท้อนถึงปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการ

โซ่อุปทานสำหรับสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผลการวิเคราะห์พบมีหลัก 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน 3) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน และ 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน

ประเด็นแรก คือ การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีการมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองต่อแนวโน้มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ เช่น เครื่องดื่มฟังก์ชันนัล (Functional Beverage) เครื่องดื่มที่มีส่วนผสมจากธรรมชาติ และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นที่สอง คือ บรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่องค์กรหลายแห่งจึงให้ความสำคัญกับการใช้วัสดุรีไซเคิล วัสดุชีวภาพ หรือการลดปริมาณพลาสติก

ประเด็นที่สาม คือ ความร่วมมือในโซ่อุปทาน ซึ่งพบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาสินค้านวัตกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์กรเพียงฝ่ายเดียวแต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ ผู้จัดการจำหน่าย และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ การแบ่งปันข้อมูล การวางแผนร่วมกัน และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

ประเด็นสุดท้าย คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน โดยองค์กรมีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล เช่น ระบบติดตามสินค้า ระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และแพลตฟอร์มการสื่อสารระหว่างองค์กรซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจทางธุรกิจ

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความสำเร็จของการพัฒนาสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ มิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง แต่เป็นผลลัพธ์ของ “การบูรณาการเชิงระบบ” ระหว่างนวัตกรรมองค์กร การจัดการโซ่อุปทาน และแรงขับเคลื่อนจากบริบทภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนที่เน้นการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Carter, C. R. & Rogers, D. S., 2008)

ประเด็นแรก ผลการวิจัยยืนยันว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นกลไกหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อแนวโน้มสุขภาพและความยั่งยืนของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Falahat, M. ที่ชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในตลาดที่มีความเข้มข้นสูง (Falahat, M., 2020) ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Chen, Y. et al. ที่พบว่าองค์กรที่พัฒนานวัตกรรมร่วมกับคู่ค้าในโซ่อุปทานจะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์สีเขียวที่ตอบสนองตลาดได้ดีกว่าองค์กรที่ดำเนินการเพียงลำพัง (Chen, Y. et al., 2015) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ขยายองค์ความรู้เดิม โดยชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะสร้างคุณค่าได้สูงสุดเมื่อเชื่อมโยงกับ “นวัตกรรมเชิงระบบในโซ่อุปทาน” ไม่ใช่เพียงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับองค์กรเท่านั้น

ประเด็นที่สอง บรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน ถูกค้นพบว่าเป็นทั้งเครื่องมือเชิงกลยุทธ์และกลไกการสื่อสารคุณค่าขององค์กรไปยังผู้บริโภค ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Kumar, S. et al. ที่ระบุว่า การจัดการโซ่อุปทานจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Kumar, S. et al., 2020) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Prakash, G. & Pathak, P. ที่พบว่า ผู้บริโภคยุคใหม่มีแนวโน้มเลือกซื้อสินค้าที่ใช้บรรจุภัณฑ์เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (Prakash, G. & Pathak, P., 2017) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ต่อยอดองค์ความรู้โดยชี้ให้เห็นว่า บรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืนไม่ได้มีบทบาทเพียงลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเป็น ตัวแปรเชิงการตลาด ที่มีผลต่อการรับรู้คุณค่า (Perceived Value) และภาพลักษณ์องค์กรในสายตาผู้บริโภคยุคใหม่

ประเด็นที่สาม ความร่วมมือในโซ่อุปทาน เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดของ Miraz, M. H. et al. ที่ระบุว่า การบูรณาการความร่วมมือและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Miraz, M. H. et al., 2016) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ Flynn, B. et al. ที่พบว่า การบูรณาการโซ่อุปทานช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (Flynn, B. et al., 2010) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นในเชิงลึกว่า ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังเป็น ตัวเร่งนวัตกรรม (Innovation Enabler) ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วและตรงกับความต้องการของตลาดมากขึ้น

ประเด็นสุดท้าย เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน ถูกยืนยันว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนโซ่อุปทานสมัยใหม่ โดยช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความสามารถในการติดตาม และประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Nowicka, K. ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของ Digital Transformation ต่อการยกระดับนวัตกรรมโซ่อุปทาน (Nowicka, K., 2019) รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ Queiroz, M. M. et al. ที่พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการรับมือความไม่แน่นอนของห่วงโซ่อุปทาน (Queiroz, M. M. et al., 2020) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ต่อยอดแนวคิดดังกล่าว โดยเสนอว่าเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็น แกนกลาง (Core Driver) ที่เชื่อมโยงนวัตกรรม ความร่วมมือ และความยั่งยืนเข้าด้วยกัน

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารจัดการโซ่อุปทานสินค้านวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มิได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานเพียงมิติเดียว หากแต่เกิดจากการบูรณาการนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยองค์กรควรมุ่งพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่ตอบสนองต่อแนวโน้มผู้บริโภคและข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและลดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ นอกจากนี้ องค์กรควรบูรณาการแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์องค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ



ในบริบทเศรษฐกิจยุคใหม่ ขณะเดียวกัน งานวิจัยในอนาคตควรพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผ่านการวิจัยเชิงปริมาณหรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง รวมถึงขยายขอบเขตการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง และศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น Internet of Things (IoT), Blockchain และ Big Data Analytics ร่วมกับมิติด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อยกระดับองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนให้มีความลุ่มลึกทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประยุกต์ อันจะนำไปสู่การพัฒนารอบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสากล

## เอกสารอ้างอิง

- บุคคลที่ 1. (2 มิ.ย. 2568). ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคคลที่ 1 และบุคคลที่ 2. (2 มิ.ย. 2568). การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Innovation Strategy). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคคลที่ 2. (2 มิ.ย. 2568). การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโซ่อุปทาน (Digital Supply Chain). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคคลที่ 3. (8 มิ.ย. 2568). การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Packaging). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคคลที่ 4. (10 มิ.ย. 2568). การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Packaging). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคคลที่ 5. (14 มิ.ย. 2568). ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration). (ศศิธร แสนทวีสุข, ผู้สัมภาษณ์)
- มณฑล ศาสนนันท์. (2559). การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Ageron, B. et al. (2013). Innovative supply chain practices: The state of French companies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 265-276. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2012-0082>.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.
- Chan, E. Y. L & Lau, E. K. L. (2021). "Decoding MH" - A destigmatization campaign in the Hong Kong police force. *Behavioral Sciences & the Law*, 41(1), 30-40. <https://doi.org/10.1002/bsl.2594>.
- Chen, Y. et al. (2015). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 479-500. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2059-1>.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. (5th ed.). London: Pearson.

- Dolsen, M. & Chinnam, R. (2017). Developing innovation capability in a mass production organization. *Journal of Enterprise Transformation*, 7(3-4), 116-138. <https://doi.org/10.1080/19488289.2017.1409297>.
- Falahat, M. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119208. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908>.
- Flynn, B. et al. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15th ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Kumar, S. et al. (2020). Innovation in supply networks: A research framework and roadmap. *Journal of Operations Management*, 66(7-8), 754-767. <https://doi.org/10.1002/joom.1122>.
- Miraz, M. H. et al. (2016). An overview of information technology tools implementation in supply chain management. *IETI Transactions on Computers*, 2(2), 110-117.
- Nowicka, K. (2019). Digital innovation in supply chain management. *Research Papers of Wroclaw University of Economics*, 63(8), 202-214. <https://doi.org/10.15611/pn.2019.8.16>.
- Pham, T. M. (2021). The role of sustainable innovation in the supply chain of traditional manufacturing firms: A case study of South-East Asia's biggest beverage producer. In a thesis on business innovation, in the field of business innovation management. Bangkok University.
- Prakash, G. & Pathak, P. (2017). Intention to buy eco-friendly products among young consumers of India: A study on developing nation. *Journal of Cleaner Production*, 141, 385-393. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.116>.
- Queiroz, M. M. et al. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 319, 1159-1196. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>.
- Silva, F. et al. (2016). Innovation Development Process in Small and Medium Technology-Based Companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.04.005>.