

กรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

พิชญา ตันติอำไพวงศ์^{1*} วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์²

^{1*}สาขาการตลาดยุคดิจิทัล คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

²สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : pichaya@mut.ac.th

รับต้นฉบับ : 26 มีนาคม 2068; รับบทความฉบับแก้ไข : 12 พฤศจิกายน 2568; ตอบรับบทความ : 20 พฤศจิกายน 2568

เผยแพร่ออนไลน์ : 29 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว และอิทธิพลของปัจจัยแทรกศัณยภาพการปรับตัวขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรและการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันอยู่ได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา งานวิจัยศึกษาโดยวิธีการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป การวิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีปัจจัยแทรกระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เรื่องศัณยภาพการปรับตัวขององค์กร งานวิจัยนี้ศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยและเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับองค์กรได้มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางการจัดการทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ในเชิงทฤษฎีการศึกษานี้ได้เสนอกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัยที่สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานและทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคตได้และในเชิงปฏิบัติ การวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางให้องค์กรต่างๆ และประยุกต์ใช้พัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว ผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืน

Conceptual Framework of Antecedents and Consequences of Green Market Orientation Innovation

Pichaya Tuntiaumpaiwong^{1*} Viroj Jadesadalug²

^{1*}*Digital Marketing Program, Faculty of Business Administration, Mahanakorn University of Technology,
Bangkok, Thailand*

²*Management Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand*

*Corresponding Author. E-mail address: pichaya@mut.ac.th

Received: 26 March 2025; Revised: 12 November 2025; Accepted: 20 November 2025

Published online: 29 December 2025

Abstract

This study aims to study the antecedents and consequences of green market orientation Innovation and the moderating influence of organizational resilience. Green Market Orientation Innovation is a crucial factor in business and competitive advantage is important for every organization and operation at the present time to enable the organizations to be able to compete in a constantly changing situation. The study was conducted by the literature review, theory, empirical research to be a guideline for future research. To guide further research, the research found that the causal factors that influence sustainable business performance include environmental leadership and environmental organizational culture, green knowledge management capabilities, organizational risk management, green marketing-oriented innovation and competitive advantage. There is a moderator between green marketing orientation innovation and competitive advantage, namely the organizational resilience. This research studies to understand the factors and provide guidelines for effective organizations.

This research has both theoretical and practical management benefits. In theoretical benefit, this study provides a conceptual framework and research propositions that can be developed into hypotheses and empirically tested in the future. In practical benefit, the results can provide a guideline for organizations and apply to develop green marketing orientation innovation in organizations to create competitive advantage and sustainable performance.

Keywords: Antecedents and consequences, Competitive advantage, Green market orientation innovation, Sustainable business performance

1) บทนำ

ในยุคปัจจุบันนี้ เรื่องความยั่งยืน (sustainability) เรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เรื่องทรัพยากรและความสามารถที่อยู่ภายในองค์กรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในองค์กรเปลี่ยนแปลง เรื่องความยั่งยืนหมายถึงเรื่องสภาพภูมิอากาศและประสิทธิภาพการใช้พลังงานร่วมกับนโยบายและเรื่องนวัตกรรม (Vijerathne, Wahala, Rathnasiri, De Silva, & Dewasiri, 2025) เรื่องการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปกับเรื่องความท้าทายในสังคมที่เกิดขึ้น (Abbas, Bresciani, Subhani, & De Bernardi, 2025) บทความวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงองค์ประกอบของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว มีหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) (Barney, 1991) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource-Based View: NRBV) และแนวคิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว (green marketing orientation innovation) บูรณาการผนวกรวมกับการมุ่งเน้นทางการตลาด (marketing orientation) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) และแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line (TBL) เพื่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (sustainable business performance)

ทฤษฎีสถาบัน คือการที่อิทธิพลทางสังคมกดดันให้เกิดการปรับตัวขึ้น ในปัจจุบันสังคมให้ความสำคัญเรื่องสิ่งแวดล้อม หากองค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการได้ในระยะยาวจะต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมตลาดสีเขียวมากขึ้น บทความนี้กล่าวถึง เรื่องของแนวคิดใหม่เรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียว กับแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line การบูรณาการร่วมกับการมุ่งเน้นทางการตลาด รวมถึงเกี่ยวข้องกับทฤษฎีทรัพยากร ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นทฤษฎีที่เน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวให้กับองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้ (Jiang, Ding, & Zhang, 2025) อีกทั้งบทความยังกล่าวถึงเรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม อ้างถึงเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร เรื่องทรัพยากรและความสามารถที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว ได้ จากทฤษฎีแนวคิดที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น เมื่อองค์กรคำนึงถึงเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวแบบองค์รวมจากกระบวนการในองค์กรจะทำให้องค์กรนั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Verma & Diwan, 2025) และจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืนขององค์กรต่อไป

การศึกษาที่ผ่านมาและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นการมุ่งเน้นศึกษาเรื่องนวัตกรรมและเรื่องการมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวแยกกัน โดยยังไม่มีงานวิจัยที่เน้นการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและยังไม่มีงานวิจัยที่หาถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์โดยชัดเจนของเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว อีกทั้งเรื่องของปัจจัยแทรก คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ไม่พบมากในงานวิจัยที่ผ่านมา

การศึกษานี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเป็นหลักและเรื่องสิ่งแวดล้อมได้ โดยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติสูง อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ต้องพัฒนาเรื่องของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์สีเขียวที่ต้องให้ความสำคัญและใส่ใจเรื่องของการสิ่งแวดล้อม (Rosyidah et al., 2022) อีกทั้งงานวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตทั้งด้านเชิงประจักษ์และเชิงการจัดการ คือ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้เชิงกลยุทธ์ทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและสร้างผลการดำเนินงานทางด้านธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Cicconi, 2020) และได้ศึกษาเรื่องนวัตกรรมด้านการตลาดสีเขียว โดยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ เรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กรและผลลัพธ์ของเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน การศึกษานี้จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคเกี่ยวกับเรื่องของผลิตภัณฑ์สีเขียว บรรจุภัณฑ์ที่รักษ์โลกและอุตสาหกรรมด้านอิเล็กทรอนิกส์

2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

3) ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทรัพยากร และทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ มีรายละเอียดดังนี้

3.1) ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)

ทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงกดดันจากอิทธิพลจากภายนอกสังคมมาทำให้พฤติกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปทั้งในเรื่องการจัดการและกระบวนการ ระบบต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้เหมือนหรือสอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานในสังคมที่สังคมเห็นตรงกันว่าควรปฏิบัติไปในทิศทางใด กลไกแรงกดดันในการปฏิบัติมี 3 ด้าน คือ แรงกดดันจากสังคมที่กล่าวถึงคือทางด้านสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ (DiMaggio & Powell, 1983) ซึ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดลักษณะการปฏิบัติที่เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ มี 3 กระบวนการ คือ สภาพบังคับ การเลียนแบบและกฎเกณฑ์ รวมเรียกว่า Institutional Isomorphism (Scott & Meyer, 1991) การปฏิบัติที่เหมือนกันตามแรงกดดันที่กล่าวมาสามารถเป็นได้ทั้งแบบทางการและไม่ทางการ สามารถเป็นได้ทั้งกฎหมาย สัญญา บรรทัดฐานและค่านิยมความสัมพันธ์ของเรื่องสถาบันและนวัตกรรมเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวโยงกัน (Alston, Eggertsson, & North, 1996; North, 1990)

การดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่ได้ยั่งยืนจะต้องปรับแนวคิด ค่านิยม การปฏิบัติในองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและคำนึงถึงกระแสความนิยมแนวทางที่ปฏิบัติของสังคมในต่อนั้น ในปัจจุบันสังคมได้คำนึงถึง คือ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทางนวัตกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก ดังนั้น เรื่องของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขององค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและอยู่ต่อไปในระยะยาวต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวมากขึ้น

3.2) ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (sustained competitive advantage) ได้ หากองค์กรมีเอกลักษณ์และคุณสมบัติขององค์กร คือ มีทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า (value) หายาก (rareness) หรือไม่มีองค์กรอื่นที่มีทรัพยากรแบบเดียวกัน ยากต่อการลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำ (imitability) และองค์กรมีโครงสร้างระบบที่สนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวนั้นได้ โดยองค์กรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาทั้ง 4 จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับองค์กรสามารถสร้างเรื่องของนวัตกรรมเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบโจทย์ความต้องการได้ซึ่งคุณสมบัติเรียกว่า VRIO Framework อีกทั้งสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และทรัพยากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ได้ เช่นในธุรกิจการส่งออก เรื่องยอดขายและผลกำไร ความสามารถเฉพาะขององค์กร ความสามารถด้านข้อมูล ความสามารถด้านความสัมพันธ์ ความสามารถด้านการตลาด และกลยุทธ์การแข่งขัน ในเรื่องความเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้านธุรกิจส่งออกช่วยสร้างความแตกต่างให้ธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานด้านการส่งออกได้ (Barney, 1991; Keskin et al., 2021)

3.3) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource-Based View: NRBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติเป็นทฤษฎีที่เพิ่มเติมขึ้นจากทฤษฎีฐานทรัพยากร แต่จะเน้นเรื่องของทรัพยากรเกี่ยวกับธรรมชาติในด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เน้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากปัจจัยเรื่องของสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากองค์กรสามารถจัดการเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่นเรื่องบรรพบุรุษที่เป็นมิตร การจัดการมลพิษมลภาวะขององค์กร ของเสียสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรการจัดการเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนได้ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของบริษัทและการมีส่วนร่วมของลูกค้า จะก่อให้เกิดทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรสร้างความแข็งแกร่งได้อย่างยั่งยืนและในระยะยาว อีกทั้งการออกแบบเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันสามารถช่วยผลักดันศักยภาพด้านการออกแบบ

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนได้ (Soh & Wong, 2021)

อีกทั้งหากภายในองค์กรมีผู้นำที่เน้นและใส่ใจถึงสิ่งแวดล้อม ผู้นำมีความสามารถ องค์กรใส่ใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม หรือองค์ความรู้สีเขียว เรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถือเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขึ้นและปัจจัยเหล่านี้หากมีคุณสมบัติเป็นทรัพยากรและความสามารถในการรูปแบบทั้ง 4 ด้าน ตามลักษณะทรัพยากร VRIO Framework จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

3.4) แนวคิดนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว (Green Marketing Orientation Innovation)

นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว คือ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ความเป็นสีเขียว เช่น เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียว การสื่อสารการตลาดสีเขียวและการสร้างสัมพันธ์กับผู้บริโภคถือเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการบริโภคอย่างยั่งยืน เช่น การใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะสามารถดึงดูดลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและมาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมได้ เนื่องจากมีงานวิจัยพบว่าลูกค้ามักมีความเชื่อว่าการเลือกซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมหรือบรรจุภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมจะมีส่วนช่วยในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรทางธรรมชาติได้และยังสามารถสร้างความรู้สึกในแง่ดีเชิงบวกให้กับลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง (Kar & Harichandan, 2022) นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวพัฒนาจากการบูรณาการระหว่างแนวคิดนวัตกรรมสีเขียวและการมุ่งเน้นทางการตลาด โดยอาศัยทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติเข้ามาโดยการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เช่น การลดต้นทุนผ่านนวัตกรรมสีเขียวจะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมสามารถมาช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์องค์กร การมุ่งเน้นทางการตลาดที่ตอบโจทย์และสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าเรื่องสิ่งแวดล้อมจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ในระยะยาว (Abbas, 2024; Yang & Liu, 2022)

การตลาดสีเขียว คือเรื่องการตลาดที่มีความสัมพันธ์กับส่วนประสมทางการตลาดทั้งผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การจัดจำหน่าย

และการส่งเสริมการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการตลาดสีเขียว กลยุทธ์การตลาดสีเขียวมีทั้งการดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว เรื่องที่มุ่งเน้นจะเป็นทั้งทางด้าน พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์การตลาดสีเขียวเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติของพนักงานในองค์กรที่เน้นเรื่องสิ่งแวดล้อม แนวทางในองค์กรที่ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางสีเขียวเน้นเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรและมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เติบโตต่อไปขององค์กรเพื่อตอบโจทย์แนวทางกระแสสังคมในยุคปัจจุบัน (Papadas, Avlonitis, Carrigan, & Piha, 2019)

การมุ่งเน้นตลาด (market orientation) คือ แนวทางการตลาดที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจกับลูกค้าหรือกลุ่มตลาดเป้าหมายได้ โดยเน้นเรื่องความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์และใช้เรื่องข้อมูลการตลาดเป็นทรัพยากรสร้างความแตกต่างด้านการตลาดให้กับองค์กร รวมทั้งการที่องค์กรสามารถจัดการบริหารข้อมูลเรื่องการบริหารต้นทุน อีกทั้งใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ เพื่อสร้างสามารถขององค์กรมาตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ (Nguyen Van, Le, & Kotaskova, 2023)

ในเรื่องนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความใหม่ด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดสีเขียว คือเรื่องนวัตกรรม กระบวนการ การจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องผลกำไร รายได้และ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานในองค์กร ซึ่งถือเป็นความเกี่ยวข้องทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางการเงินในองค์กร (Chahal, Dangwal, & Raina, 2014)

เรื่องความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ถือเป็นปัจจัยสาเหตุต่อการเกิดขึ้นของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวได้นั้น โดยมีงานวิจัยศึกษาชี้ให้เห็นถึงเรื่องนวัตกรรมว่า ตัวชี้วัดสำคัญที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการตลาดสีเขียวคือ เรื่องผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ดังนั้นเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจ (Oduro & Matarazzo, 2025)

3.5) ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental Leadership)

ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม คือ ลักษณะของผู้นำที่มีแนวคิดเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมและเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมพนักงานภายในองค์กรในเรื่องสิ่งแวดล้อมให้ตระหนักและใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยมีงานวิจัยพบว่าผู้นำองค์กรที่มีลักษณะใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นภาวะผู้นำสีเขียวจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปฏิบัติในองค์กรเรื่องของแนวคิดคนในองค์กร การเลือกนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มาใช้ในองค์กรในรูปแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่าเทคโนโลยีปกติเพื่อให้สอดคล้องกับ ค่านิยม ความเชื่อ แนวคิดเรื่องสิ่งแวดล้อมของสังคมและกลุ่มเป้าหมายในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวทางการดำเนินงานบริหารนำองค์กรในรูปแบบภาวะผู้นำสีเขียวนี้ จะสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่มีแนวคิดปรับเปลี่ยนแนวทาง แนวคิดการบริหารงานรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เรื่องการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร นโยบายเชิงกลยุทธ์ เรื่องนวัตกรรมเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ผู้นำสนใจและใส่ใจให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ปัจจุบันสังคมและลูกค้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวมากขึ้น (Bass & Riggio, 2006; Ozgul, 2022) มีงานศึกษาวิจัยพบว่าผู้นำที่มีแนวคิดมุ่งเน้นนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สีเขียว (Green Product Innovation) โดยผ่านตัวกลาง คือ กลยุทธ์นวัตกรรมสีเขียว (Green Innovation Strategy) (Usman, Kiani, & Ghani, 2025)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แนวคิดปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวกมีแนวคิดเรื่องความยั่งยืนจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในองค์กรได้ เป็นผู้นำที่ผลักดันเรื่องนวัตกรรมสีเขียว ก็จะใส่ใจเรื่องของพนักงาน สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานทรัพยากรที่เกิดจากการผลิตทั้งผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการบริการในองค์กรจะไปในทิศทางเดียวกันคือผู้นำที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำที่มีจริยธรรม มีวิสัยทัศน์สีเขียว ผู้นำที่มีความใส่ใจเรื่องแนวคิดเรื่องความยั่งยืนผนวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและพร้อมที่จะพัฒนาและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังหลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาวะความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อมถือเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืน สร้างแรงกระตุ้นขับเคลื่อนให้พนักงานเรื่องสิ่งแวดล้อมและเป็นผู้ที่ยึดมั่นกับวิสัยทัศน์

สีเขียวรวมถึงส่งต่อหลักการนี้ถึงพนักงานให้ปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและหายาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ เข้าหลักทฤษฎีฐานทรัพยากร (Abdulrazak Shehu & Bello, 2024; Chen et al., 2020; Hameed, Naeem, Islam, & Alshibani, 2024; Yang & Liu, 2022)

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P1: ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

3.6) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม คือ วัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นค่านิยมเรื่องสิ่งแวดล้อม ช่วยให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานในองค์กรเสริมสร้างความสามารถคนในองค์กรที่จะมีความรู้และความเข้าใจถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรเรื่องสิ่งแวดล้อม รวมถึงเรื่องกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นได้ (Chen et al., 2020) ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (Green Organizational Culture) จะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และสังคมของคนในองค์กรที่ตระหนักถึงเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Tahir, Athar, Faisal, Shahani, & Solangi, 2019) ตัวอย่างงานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไต้หวัน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสีเขียวมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว โดยวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Wang, 2019) อีกทั้งงานวิจัยในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศตุรกีสนับสนุนแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว เช่นกัน กล่าวคือ องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมและเรื่องความยั่งยืน รวมถึงองค์กรที่มีผู้นำองค์กรมีหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีข้างต้นที่พร้อมส่งเสริมและใส่ใจเรื่องนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมเน้นเรื่องของการวิจัยการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรมอย่างดี รวมถึงในองค์กรมีกลยุทธ์เน้นเรื่องนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติเพื่อให้ตอบสนองตรงตามหลักค่านิยม ความเปลี่ยนแปลงไปของทางสังคมถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามหลักของทฤษฎีสถาบัน (Gürlek & Tuna, 2018)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P2: วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

3.7) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว (Green Knowledge Management Capacity: GKMC)

ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว คือ ความสามารถแบ่งปัน จัดการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้และความสามารถถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรได้ คือ ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้และถือเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดสีเขียวและผู้ที่เกี่ยวข้องถึงสิ่งแวดล้อมได้ (Attia & Essam Eldin, 2018; Darroch, 2005) มีงานวิจัยศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว โดยกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรถือเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริม พัฒนานวัตกรรมสีเขียวและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กรตามหลักทฤษฎีทรัพยากรและทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติมุ่งเน้นเรื่องทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีองค์ความรู้ที่หายากและยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งขึ้นเนื่องจากเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ในเรื่องของนวัตกรรมสีเขียวที่สร้างสรรค์ (Abbas & Sağsan, 2019; Shahzad, Qu, Zafar, Rehman, & Islam, 2020) และงานวิจัยในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร พบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ส่งผลต่อนวัตกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการบูรณาการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Qandah, Suifan, Masa'deh, & Obeidat, 2021; López-Torres et al., 2019)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P3: ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียวส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

3.8) การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Organizational Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงองค์กร คือ การจัดการเรื่องความเสี่ยง ความไม่แน่นอนขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น ความเสี่ยงเป็นไปได้มีด้านสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการตลาด การจัดการความเสี่ยงองค์กรจะช่วยเรื่องการเติบโตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและยังช่วยเพิ่มเรื่องการจัดการศักยภาพเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และผลผลิตจากทรัพยากรได้อย่างดี (Kuo, Lin, & Chien, 2021; Shah, Lai, Shad, Hamad, & Ellili, 2025) การจัดการความเสี่ยงองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้นวัตกรรมสีเขียวเกิดความก้าวหน้าไม่อยู่กับที่สามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรและอุตสาหกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องได้ การนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในการผลิตได้ โดย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสีเขียวสามารถเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงทางด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านพาณิชย์และด้านการตลาด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาดสีเขียว คือ เรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสีเขียวในสายตาของลูกค้า เรื่องนวัตกรรมสีเขียวกับเรื่องการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวตามหลักทฤษฎีทรัพยากรและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากหลักทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Correia, Farrukh, Shahzad, Moleiro-Martins, & Baheer, 2024; Sun, Bi, & Yin, 2020)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P4: การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว

3.9) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรจะสามารถเกิดขึ้นได้จาก 3 ด้าน คือ ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) คือ เน้นการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง (differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้โดดเด่นและต่างจากคู่แข่งและการตลาดแบบเจาะจงตลาด (focus) คือ การตลาดที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Porter, 1985)

การที่องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์บรรจุมิตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีการคำนึงถึงการตลาดสีเขียวและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นการสร้างความแตกต่าง

ให้องค์กรแตกต่างและเหนือจากคู่แข่งได้ทางหนึ่ง วิธีนี้จะสามารถช่วยดึงดูดลูกค้า ผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องของสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี จึงถือได้ว่าในเรื่องนวัตกรรมสีเขียวมีส่วนในการช่วยเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้เนื่องจากจะทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและสร้างความจดจำ ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้บริโภคช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ (Mishra, Choudhury, & Rao, 2019) และมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินการรูปแบบตลาดที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม คือ กลยุทธ์การดำเนินการ โดยการดำเนินการด้านการตลาดสีเขียวส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนตามหลักทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Papadas et al., 2019) และเรื่องความสามารถในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันและช่วยเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้เช่นกัน (Gürlek & Tuna, 2018; Nguyen Van et al., 2023; Roespinoedji, Saudi, Hardika, & Rashid, 2019)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนอแนะวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P5: นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผลกระทบบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.10) ผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน (Sustainable Business Performance)

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้นั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิดในการทำธุรกิจโดยสร้างสมดุล 3 ด้าน คือ ด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวคิดเรื่อง Triple Bottom Line คือ องค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากเรื่องของผลกำไรหรือด้านเศรษฐกิจในแนวคิดกล่าวว่า 3 ด้านหรือ 3Ps ประกอบด้วย People Planet และ Profit โดยด้านที่ 1 คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องเปรียบได้กับเรื่องของสังคม (People) สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้ชุมชน ด้านที่ 2 คือ การทำธุรกิจที่คำนึงถึงระบบนิเวศไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเกี่ยวเนื่องกับด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก วัตถุดิบจากโรงงานสีเขียว และด้านที่ 3 คือ ด้านการเงินที่ทางธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจให้ดำรงอยู่ได้ด้วยผลกำไรทางการเงิน คือ ด้านเศรษฐกิจ (Profit) เรื่องยอดขาย ผลกำไรขาดทุน อัตราผลตอบแทนทาง

การเงินเป็นตัววัด (Jeurissen, 2000) กระบวนการการดำเนินงานขององค์กรสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการได้เปรียบด้านต้นทุนการสร้างรายได้ การเข้าถึงตลาดใหม่ และการสร้างความแตกต่างได้โดยเน้นผลตอบแทนขององค์กรที่ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Verma & Diwan, 2025) ความได้เปรียบทางการแข่งขันเรื่องของนวัตกรรมสีเขียวส่งผลต่อเรื่องรายได้ผลกำไรให้ทางองค์กรที่ดีขึ้นมีผลการศึกษาของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตในมาเลเซีย พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน (Roespinoedji et al., 2019)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนอแนะวิจัย ดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P6: ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลกระทบบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน

เรื่องกลยุทธ์ประสิทธิภาพทางนิเวศ (eco-efficiency) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลงและลดของเสียมลพิษ (DeSimone & Popoff, 2000) มีการศึกษาวิจัยพบว่าแนวคิดการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพทางด้านนิเวศ คือ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการโดยลดการใช้ทรัพยากรคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมนั้นมีผลบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน สามารถส่งผลดีต่อการดำเนินงานได้ เนื่องจากประโยชน์จากระบบการจัดการทรัพยากรการจัดการพลังงาน รวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรได้ (Abdulrazak Shehu & Bello, 2024)

กระบวนการการมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวด้านความยั่งยืนที่เกิดขึ้น เช่น การที่องค์กรเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่รีไซเคิลไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ย่อยสลายได้หรือการปรับแคมเปญโฆษณาทางการตลาดที่เน้นเรื่องการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการนี้มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและในแง่มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็มีส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมสีเขียวกับผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน (Mishra et al., 2019; Negi, Gupta, & Gaur, 2023) แนวคิดเรื่องการจัดการนวัตกรรมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรดังตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่องของนวัตกรรมมีความสำคัญที่จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Tajpour, Dekamini, SafarMohammadluo,

Movahed, & Madadpour, 2025) โดยนวัตกรรมมุ่งเน้นตลาดสีเขียวนี้สอดคล้องกับหลักของทฤษฎีสถาบันที่องค์กรปฏิบัติตามแนวคิดค่านิยมทางสังคม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและอยู่ต่อไปในระยะยาวและยั่งยืน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P7: นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน

3.11) ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร (Organizational Resilience)

ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร คือ ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลงขององค์กรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นและองค์กรสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากความไม่แน่นอนได้ ความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเจอวิกฤติและปรับตัวนี้ถือเป็นศักยภาพขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ สามารถรักษาการดำเนินธุรกิจได้แม้เผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจหรือวิกฤติที่เกิดขึ้น องค์กรที่มีศักยภาพมีความสามารถในการปรับตัวสูงมักมีนวัตกรรมการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวนี้จะสามารถเติบโตและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011) ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้ง 3 ระดับที่ต้องคำนึง คือทั้งระดับบุคคล ระดับผู้นำและระดับองค์กร เกิดเป็นความร่วมมือเชื่อมโยงแบบบูรณาการทั้ง 3 ระดับเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดศักยภาพการปรับตัวขององค์กรขึ้นได้ดี (Hadjielias, Christofi, & Tarba, 2022) องค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวจะต้องมีองค์ประกอบเรื่องของการเป็นผู้นำที่มีความเฉพาะเจาะจง มีวัฒนธรรมองค์กรความสามารถของทรัพยากร เทคโนโลยีและการจัดการความเสี่ยงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเรื่องสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ โดยปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพได้ คือ การคาดการณ์เหตุการณ์และองค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเตรียมเรื่องของทรัพยากรในองค์กร โดยองค์กรที่มีผู้นำที่มีความคิดและองค์กรที่มีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ มีงานวิจัยศึกษาพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิตของปากีสถาน พบว่า ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรมีผล

เชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียวและประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร (Shahzad et al., 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021) อีกทั้งมีงานวิจัยบริษัทในอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีของประเทศอินเดีย พบว่า เรื่องศักยภาพการปรับตัวขององค์กรที่มีศักยภาพจะสามารถรับมือกับความท้าทายของตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และการปรับตัวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ (Sharma & Sharma, 2020) อีกทั้งความยืดหยุ่นขององค์กรก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นขององค์กรสัมพันธ์ส่งผลกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลักแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นการปรับตัวขององค์กรถือเป็นทักษะหนึ่งในทฤษฎีฐานทรัพยากรเนื่องจากเป็นทักษะที่หาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Musa & Enggarsyah, 2025)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนองานวิจัยดังนี้ ข้อเสนอการวิจัย (Proposition) P8: ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน

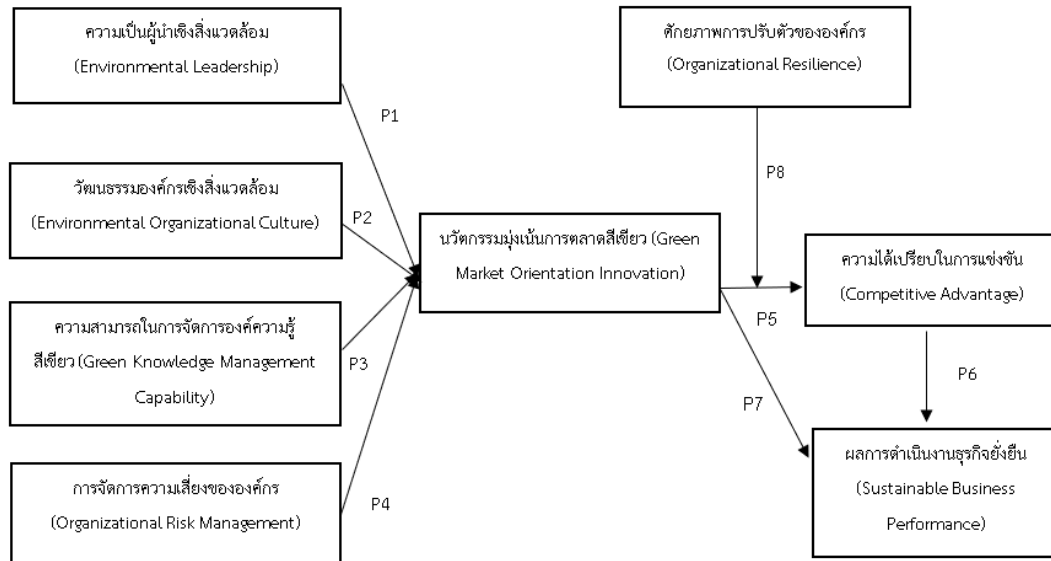
ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว และอิทธิพลของปัจจัยแทรกศักยภาพการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) กระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1



รูปที่ 1: กระบวนการกรอบแนวคิดการวิจัย

4) กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ได้ดังภาพที่ 2



รูปที่ 2 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 1 : ตารางสรุปข้อเสนอแนะ (Proposition)

ข้อเสนอ	รายละเอียด	แหล่งอ้างอิง
P1 ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	ผู้นำที่ใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมจะตระหนักและใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมจะเน้นเรื่องการการตลาดสีเขียวในกับพนักงานในองค์กร	Abdulrazak, Shehu, & Bello, 2024; Chen et al., 2020; Hameed et al., 2024; Yang & Liu, 2022
P2 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Chen et al., 2020; Gürlek & Tuna, 2018; Tahir et al. 2019; Wang, 2019
P3 ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียวส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	ความสามารถในการจัดการความรู้สีเขียวภายในองค์กร แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ในองค์กรส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Abbas & Sağsan, 2019; Attia & Essam Eldin, 2018; Darroch, 2005; López-Torres et al., 2019; Qandah et al., 2021; Shahzad et al., 2020
P4 การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	การจัดการความเสี่ยงสามารถมีผลในการเสริมสร้างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว	Correia et al., 2024; Kuo et al., 2021; Shah et al., 2024; Sun et al., 2020
P5 นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวขององค์กรที่มุ่งเน้นนี้จะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้	Gürlek & Tuna, 2018; Mishra et al., 2019; Nguyen Van et al., 2023; Papadas et al., 2019; Roespinoedji et al., 2019
P6 ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานธุรกิจได้อย่างยั่งยืน	Jeurissen, 2000; Roespinoedji et al., 2019; Verma & Diwan, 2025
P7 นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	องค์กรที่มีนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวส่งต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน	Abdulrazak, Shehu, & Bello, 2024; DeSimone & Popoff, 2000; Mishra et al., 2019; Negi et al., 2023; Tajpour et al., 2025
P8 ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน	ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียวและประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร	Musa & Enggarsyah, 2025; Shahzad et al., 2020; Sharma & Sharma, 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021

5) สรุปและอภิปรายผล

เรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ควรคำนึงถึงในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และสังคมยุคปัจจุบันนี้ในการดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค ผู้บริโภคเน้นใส่ใจและคำนึงถึงเรื่องของสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ผู้บริโภคจะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ และบรรจุภัณฑ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวจะสามารถช่วยตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ ถือเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจและองค์กรได้ในระยะยาว โดยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้สีเขียว การจัดการความเสี่ยงขององค์กร นวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีปัจจัยแทรกกระหว่างนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เรื่องศักยภาพการปรับตัวขององค์กร

5.1) ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

งานวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี คือ ข้อเสนอที่เกิดขึ้นสามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานและสามารถนำไปทดสอบเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ต่อไปในเรื่องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว โดยในงานวิจัยได้บูรณาการทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทรัพยากร และแนวคิดเรื่องนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว โดยพบว่านวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวเกิดจากปัจจัยสาเหตุ คือ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรความรู้ความสามารถด้านความรู้สีเขียว การจัดการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริหารจัดการลูกค้าเรื่องตลาดสีเขียวสิ่งแวดล้อมและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยั่งยืน โดยมีอิทธิพลปัจจัยแทรกกระหว่างความสัมพันธ์ของนวัตกรรมการตลาดสีเขียวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ยั่งยืนได้ต่อไป

5.2) ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

งานวิจัยนี้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านการจัดการ คือ จะได้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียว และผลลัพธ์เมื่อองค์กรมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียว ทำให้องค์กรเล็งเห็นถึงการให้ความสำคัญของปัจจัยที่กล่าวข้างต้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทางด้านการจัดการดำเนินการและบริหารภายในองค์กรได้เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาวและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในกลุ่มองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์จากปัจจัยสาเหตุ คือ ความเป็นผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเชิงสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดเรื่องนวัตกรรมการตลาดสีเขียวขึ้นต่อไปได้ อีกทั้งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในองค์กรต่อไปได้ ข้อจำกัดของงานวิจัย คือ ขาดการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นในอนาคตสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมเป้าหมายจริง โดยใช้หลักการแปลผลทางสถิติเพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับแต่ละอุตสาหกรรมและองค์กร

6) ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์นำเสนอกรอบแนวคิดที่เกิดจากการสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ในอนาคตควรนำกรอบแนวคิดและข้อเสนองานวิจัยนี้ไปทดสอบเชิงประจักษ์เรื่องของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมมุ่งเน้นการตลาดสีเขียวด้วยการเก็บข้อมูลกับองค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับการพัฒนาเรื่องนวัตกรรมด้านการตลาดสีเขียว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติสูง อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่ต้องพัฒนาเรื่องของผลิตภัณฑ์สีเขียวที่ต้องให้ความสำคัญเรื่องของการใส่ใจสิ่งแวดล้อมสีเขียว โดยกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่เหมาะสม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการทั่วไปที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงในองค์กรได้และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ด้วยกระบวนการทางสถิติที่ใช้ทดสอบกรอบแนวคิดงานวิจัยทางด้านอิทธิพลและ

ความสัมพันธ์ต่อไป เพื่อเกิดเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำไปประยุกต์ปฏิบัติงานกับองค์กรต่าง ๆ แต่ละสายงานได้จริงต่อไป

REFERENCES

- Abbas, J. (2024). Does the nexus of corporate social responsibility and green dynamic capabilities drive firms toward green technological innovation? The moderating role of green transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123698. doi:10.1016/j.techfore.2024.123698
- Abbas, J., Bresciani, S., Subhani, G., & De Bernardi, P. (2025). Nexus of ambidexterity and frugal innovation for enhanced ESG performance of entrepreneurial firms. The role of organizational capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 47. doi:10.1007/s11365-024-01062-5
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620.
- Abdulrazak Shehu, U., & Bello, T. A. (2024). *Corporate sustainability strategies and performance of manufacturing firms: A visionary leadership among industry managers in Kano, Nigeria*. Manuscript submitted for publication.
- Alston, L. J., Eggertsson, T., & North, D. C. (Eds.). (1996). *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Attia, A., & Essam Eldin, I. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1217–1242.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Chahal, H., Dangwal, R., & Raina, S. (2014). Antecedents and consequences of strategic green marketing orientation. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 338–362.
- Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 222–231.
- Mishra, M., Choudhury, D. and Rao, K. (2019). Impact of strategic and tactical green marketing orientation on SMEs performance. *Theoretical Economics Letters*, 9, 1633–1650.
- Cicconi, P. (2020). Eco-design and Eco-materials: An interactive and collaborative approach. *Sustainable Materials and Technologies*, 23, e00135. doi:10.1016/j.susmat.2019.e00135
- Correia, A. B., Farrukh Shahzad, M., Moleiro Martins, J., & Baheer, R. (2024). Impact of green human resource management towards sustainable performance in the healthcare sector: role of green innovation and risk management. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2374625. doi:10.1080/23311975.2024.2374625
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- DeSimone, L. D. & Popoff, F. (2000). Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(3), 305–308.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467–491.
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59, 1351–1380.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Islam, T., & Alshibani, S. M. (2024). How does CEO ethical leadership transform Saudi SMEs into green firms? A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3855–3868.
- Jeurissen, R. (2000). [Review of the book *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, by J. Elkington]. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229–231.
- Jiang, Y., Ding, X., & Zhang, J. (2025). Toward environmental efficiency: Analyzing the impact of green innovation initiatives in enterprises. *Managerial and Decision Economics*, 46(2), 1206–1223.
- Kar, S. K., & Harichandan, S. (2022). Green marketing innovation and sustainable consumption: A bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 361, 132290. doi:10.1016/j.jclepro.2022.132290

- Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etlioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242–1266.
- Kuo, Y. F., Lin, Y. M., & Chien, H. F. (2021). Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence. *Finance Research Letters*, 41, 101805 doi:10.1016/j.frl.2020.101805
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- López-Torres, G. C., Garza-Reyes, J. A., Maldonado-Guzmán, G., Kumar, V., Rocha-Lona, L., & Cherrafi, A. (2019). Knowledge management for sustainability in operations. *Production Planning & Control*, 30(10-12), 813–826.
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. P. (2025). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*, 18(2), 303–325.
- Negi, R., Gupta, A. K., & Gaur, V. (2023). Effect of green marketing orientation dimensions on green innovation and organizational performance: A mediation-moderation analysis. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5435–5458.
- Nguyen Van, I., Le, T. T., & Kotaskova, A. (2023). The role of brand and market orientation on competitive advantage in the food sector: business strategy's moderator role. *British Food Journal*, 125(11), 3888–3911.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, London: Cambridge University Press.
- Oduro, S., & Matarazzo, M. (2025). Linking green marketing and SMEs performance: A psychometric meta-analysis. *Journal of Small Business Management*, 63(3), 1063–1105.
- Ozgul, B. (2022). Does green transformational leadership develop green absorptive capacity? The role of internal and external environmental orientation. *Systems*, 10(6), 224. doi:10.3390/systems10060224
- Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632–643.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Qandah, R., Suifan, T. S., Masa'deh, R., & Obeidat, B. Y. (2021). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 989–1014.
- Roespinoedji, R., Saudi, M., Hardika, A., & Rashid, A. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 278–286.
- Rosyidah, M., Khoirunnisa, N., Rofiatin, U., Asnah, A., Andiyan, A., & Sari, D. (2022). Measurement of key performance indicator Green Supply Chain Management (GSCM) in palm industry with green SCOR model. *Materials Today: Proceedings*, 63, S326–S332.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The rise of training-programs in firms and agencies-an institutional perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13, 297–326.
- Shah, S. Q. A., Lai, F.W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2025). Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 224–249.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106.
- Sharma, S., & Sharma, S. K. (2020). Probing the links between team resilience, competitive advantage, and organizational effectiveness: Evidence from information technology industry. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 289–307.
- Soh, K. L., & Wong, W. P. (2021). Circular economy transition: Exploiting innovative eco-design capabilities and customer involvement. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128858. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128858
- Sun, Y., Bi, K., & Yin, S. (2020). Measuring and integrating risk management into green innovation practices for green manufacturing under the global value chain. *Sustainability*, 12(2), 545. doi:10.3390/su12020545
- Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Shahani, N. U., & Solangi, B. (2019). Green organizational culture: A review of literature and future research agenda. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(1), 23–38.

- Tajpour, M., Dekamini, F., SafarMohammadluo, S., Movahed, M. N., & Madadpour, F. (2025). The impact of innovation management on the sustainability of small and medium enterprises with the role of entrepreneurship mediation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 1. doi:10.1007/s11365-024-01016-x
- Usman, M., Kiani, A., & Ghani, U. (2025). Leading towards sustainability: visionary innovation leadership's impact on green product innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(12), 2785–2799.
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21.
- Verma, S., & Diwan, H. (2025). Marketing innovation for sustainability: Review, trends, and way forward. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(3), 912–935.
- Vijerathne, D. T., Wahala, W., Rathnasiri, M. S. H., De Silva, V., & Dewasiri, N. J. (2025). Chapter 4 - Literature review on sustainability. In S. Grima, K. Sood, E. Özen, & R. Dalli Gonzi (Eds.), *Greening Our Economy for a Sustainable Future* (pp. 33–45). doi:10.1016/B978-0-443-23603-7.00004-2
- Wang, C.-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683.
- Yang, L., & Liu, H. (2022). The impact of ethical leadership on employees' green innovation behavior: A mediating-moderating model. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.951861