

กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ

ชัยวัฒน์ พงษ์ศรี¹

นิธิมา ยืนยง²

อุทัยรัตน์ เมืองแสน^{3*}

Received 3 March 2025

Revised 1 August 2025

Accepted 6 August 2025

บทคัดย่อ

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดธรรมาภิบาล และความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมที่เน้นบทบาทของหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลจากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งมีความน่าเชื่อถือและผ่านการกลั่นกรองทางวิชาการแล้ว เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดธรรมาภิบาลและการจัดการนวัตกรรมในบริบทขององค์กรธุรกิจ เพื่อระบุประเด็นสำคัญ และแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน บทความนี้อธิบายให้เห็นว่า องค์กรที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล จะประกอบไปด้วยหลัก 3 ประการคือ การมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการตัดสินใจ และมีระบบการจัดการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรและบริบทองค์กรถือเป็นปัจจัยและบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยการยกตัวอย่างบริษัทชั้นนำระดับโลกที่น่าทึ่งดังกล่าวไปใช้จนประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล การจัดการนวัตกรรม ความยั่งยืนทางธุรกิจ การบริหารเชิงบูรณาการ

^{1 2 3} มหาวิทยาลัยปทุมธานี เลขที่ 140 หมู่ 4 ถนนติวานนท์ ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000

Email: ¹ 67145436500008@ptu.ac.th, ² nithima@ptu.ac.th

* Corresponding author email: uthairat@ptu.ac.th

INNOVATION MANAGEMENT STRATEGIES UNDER THE CONCEPT OF GOOD GOVERNANCE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY

Chaiwat Phongsorn¹

Nithima Yuenyong²

Uthairat Muangsan^{3*}

Abstract

In today's dynamic business environment, companies need to formulate appropriate innovation strategies to gain and maintain long-term competitive advantage. The article aims to identify key issues and practical approaches that can be effectively applied to improve innovation management under the principles of good governance in a sustainable business. Data from academic literature, peer-reviewed research articles and other credible sources from home and abroad were collected and analyzed to summarize the knowledge on the concepts of good governance and innovation management in the corporate context. The article explain that organizations that practice successful governance-based innovation management have three fundamental principles: strong organizational leadership, modern information technology management systems that facilitate decision-making processes, and continuous learning management systems. In addition, organizational culture and governance play a critical role in formulating strategic approaches to sustainable corporate management.

Keywords: Good Governance, Innovation Management, Business Sustainability, Competitive Advantage

^{1 2 3} Pathumthani University, 140 Moo 4 Tiwanon Road, Ban Klang, Mueang, District, Pathumthani, Thailand 12000

Email: ¹ 67145436500008@ptu.ac.th, ² nithima@ptu.ac.th

* Corresponding author email: uthairat@ptu.ac.th

บทนำ

การจัดการนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจได้รับการออกแบบมาเพื่อให้แนวทางที่เป็นระบบในการสร้างนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืน โดยกรอบแนวคิดนี้แบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ข้อเสนอคุณค่า การสร้างและส่งมอบคุณค่า และการยึดถือคุณค่า องค์ประกอบของกรอบแนวคิดดังกล่าวช่วยให้สามารถจัดการกับกระบวนการนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน (Teece, 2010)

ในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การจัดการนวัตกรรมจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน (Hart & Milstein, 2003) อย่างไรก็ตามนวัตกรรมที่ขาดโครงสร้างการกำกับดูแลที่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความเสี่ยงที่กระทบต่อความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้แนวคิดธรรมาภิบาลจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างสมดุลและมีความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว (Bocken et al. 2014)

บทความนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยนำเสนอกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างธรรมาภิบาลและการจัดการนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้กับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ทางด้านเศรษฐกิจ และคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กรอบแนวคิดทั้งสามองค์ประกอบที่กล่าวมา มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างยั่งยืน วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้คือการนำเสนอการบูรณาการธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการให้แนวทางสำหรับองค์กรเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและความยั่งยืนผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (Dodgson et al., 2008) ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษานี้ ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม

การดำเนินกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีส่วนร่วมในเป้าหมายทางสังคมในวงกว้าง ด้วยการใช้แนวทางแบบบูรณาการนี้ ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคและหน่วยงานกำกับดูแลได้ประสิทธิผล ส่งเสริมความเกี่ยวข้องและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรท่ามกลางภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (พจนานุกรม, 2567)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกัน รวมถึงงานวิจัยจากหลายมุมมองและผลการวิจัยที่มีลักษณะคล้ายกันและสอดคล้องกับบทความนี้ คณะผู้เขียนจึงเรียบเรียงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

ข้อเสนอมูลค่า (Value Proposition)

จากข้อเสนอมูลค่า เป็นการนำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการที่องค์กรธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้าที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการ เป็นการนำเสนอคุณค่าโดยการเน้น

ความจำเป็นในการกำหนดและสื่อสารคุณค่าใหม่ที่มีความยั่งยืน (Kim & Mauborgne, 2005) ควบคู่ไปกับโครงสร้างธรรมาภิบาลที่สนับสนุนคุณค่านี้ และจากการมีผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายนั้นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจอย่างครอบคลุม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับการตอบสนอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กร

การสร้างและส่งมอบคุณค่า (Value Creation and Delivery)

การสร้างและส่งมอบคุณค่า เป็นกระบวนการที่องค์กรพัฒนาและออกแบบสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค แล้วส่งมอบคุณค่านั้นให้กับลูกค้าโดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลักให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก กระบวนการจัดการนวัตกรรมที่มีความโปร่งใสและสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะสั้นและตอบโจทย์เป้าหมายด้านความยั่งยืนในระยะยาว (Amit & Zott, 2001) เพื่อนำไปสู่การเลือกแนวทางที่มีศักยภาพสูงสุด โดยพิจารณาจากความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ความต้องการของลูกค้า ผลกระทบทางการเงิน และความเป็นไปได้ทางเทคนิค

การยึดถือคุณค่า (Value Capture)

การยึดถือคุณค่า เป็นการที่องค์กรเปลี่ยนคุณค่าที่ได้สร้างและมอบให้แก่ลูกค้า ให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้สำหรับธุรกิจ เช่น ทำให้เกิดรายได้ กำไร หรือส่วนแบ่งตลาด เพื่อธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการดำเนินกรอบธรรมาภิบาลที่สนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลไกทางการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Teece, 2010) และมีปัจจัยสำคัญของการจับคุณค่า ทำให้มั่นใจกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมสามารถลงทุนได้อย่างต่อเนื่องในเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน

กรอบธรรมาภิบาล

จากการใช้กรอบธรรมาภิบาลเป็นระบบกลไกในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักจริยธรรม ที่เป็นระบบในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Freeman, 1984) กรอบแนวคิดเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักของความโปร่งใส การมีส่วนร่วม นิติธรรม การตอบสนอง และความเที่ยงธรรม ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับวัฒนธรรมทางจริยธรรมที่ยึดถือค่านิยมและหลักการพื้นฐาน (พจนานุกรม, 2567)

กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม

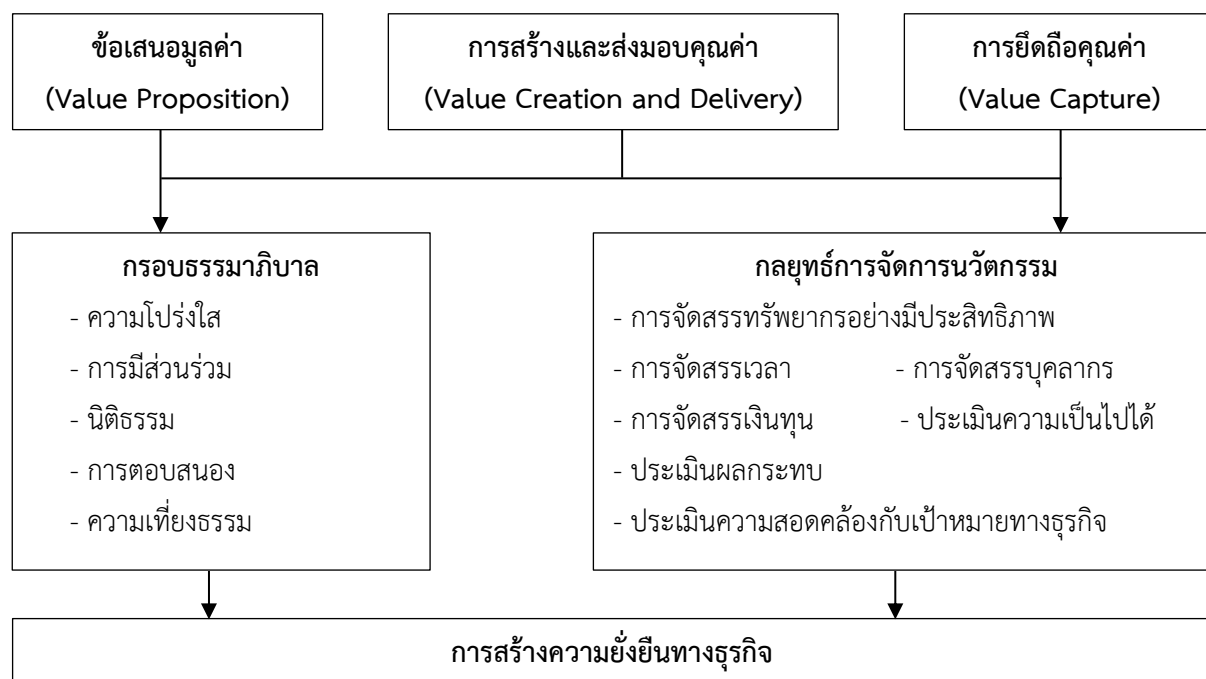
การดำเนินธุรกิจ การใช้กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมจะช่วยขับเคลื่อนการเติบโต และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ มีกรอบแนวคิดสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีโครงสร้างต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การลงทุนมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุด และส่งเสริมวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นหลัก (Bresciani et al., 2021) การสร้างแนวคิด การประเมินผล การพัฒนา และการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยและพัฒนา (Harrison, 2018) ผู้นำองค์กรและผู้กำหนดนโยบายควรสนับสนุนแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมความหลากหลายในการเป็นผู้นำและโครงสร้างการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น

การสร้างระบบข่าวกรองนวัตกรรม เป็นการดำเนินกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จได้ และจำเป็นต้องมีระบบข่าวกรองนวัตกรรมที่แข็งแกร่ง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากศูนย์กลางเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความสม่ำเสมอและความแม่นยำในการตัดสินใจ (ภูวดิษฐ์ นันทสกุลสิทธิ์, 2568) ระบบเหล่านี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด ความต้องการของลูกค้า เพิ่มความแม่นยำในการวิจัยตลาด และทำให้กระบวนการทดสอบเป็นไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Wamba et al. 2017) การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม การใช้ระบบตอบรับข้อมูลจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และเพิ่มความพึงพอใจ ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Shah et al., 2006)

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจนั้นจะเป็นงานที่เน้นศึกษาการจัดการนวัตกรรมที่อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนต่อธุรกิจ หรือ องค์กรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (พจนา มาโนช, 2567) โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารงานทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร คุณภาพชีวิต ที่ได้รับ และมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มความโปร่งใสร่วมกัน (รินทร์ลภัส วุฒิปรีชาสิทธิ์, 2562)

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาต่อไปนี้เป็นตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบูรณาการธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการนวัตกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

อิกีย (IKEA) การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนและพลังงานหมุนเวียน

การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนและพลังงานหมุนเวียนของ อิกีย (IKEA) ได้มีการดำเนินการอย่างก้าวหน้าในการบูรณาการแนวทางการสร้างความยั่งยืนเข้ากับรูปแบบธุรกิจของบริษัท ซึ่งพบว่า IKEA สามารถบูรณาการธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการจัดการนวัตกรรม หรือกล่าวโดยรวมว่าสามารถนำกลยุทธ์การจัดการจัดการนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการลงทุนอย่างมากในโซลูชันพลังงานหมุนเวียน เช่น การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาร้านค้า และการพัฒนาโครงการกักเก็บลม บริษัทตั้งเป้าหมายให้ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของตนผลิตจากวัสดุหมุนเวียนหรือวัสดุรีไซเคิลภายในปี 2030 ซึ่งความมุ่งมั่นนี้ส่งผลให้ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนขององค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และทำให้อิกีย (IKEA) กลายเป็นผู้ส่งออกพลังงานหมุนเวียนสุทธิ (Inter IKEA Group, 2022) นอกจากนี้ ความพยายามด้านความยั่งยืนยังเป็นต้นแบบให้กับอุตสาหกรรมค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เวลา รวมทั้งการจัดสรรด้านบุคลากร เงินทุน และประเมินความเป็นไปได้ และประเมินผลกระทบ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจของ IKEA เอง ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ส่งผลให้ซัพพลายเออร์และคู่แข่งนำแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้มากขึ้น บทเรียนสำคัญจากกรณีศึกษาของ อิกีย (IKEA) ได้แก่ ศักยภาพของผู้ค้าปลีกในการขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนทั่วโลก การสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าจากการลงทุนในพลังงานหมุนเวียน และการเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้บริโภค รวมถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านโครงการด้านความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ (Muller, 2019)

การบูรณาการธรรมาภิบาลกับนวัตกรรมในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและการกำกับดูแลภายใต้ธรรมาภิบาลเพื่อความเติบโตทางธุรกิจ IKEA ได้ดำเนินธุรกิจให้อยู่ภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส การมีส่วนร่วม นิติธรรม การตอบสนอง และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการและการดำเนินการทางธุรกิจ โดยมองความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของกลยุทธ์องค์กร มีการตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจะต้องผลิตจากวัสดุรีไซเคิล และเพิ่มการลงทุนในพลังงานหมุนเวียนอย่างจริงจัง สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนและส่งต่อคุณค่าเหล่านี้ไปถึงมือลูกค้าได้จริง ด้วยราคาที่เป็นธรรมเข้าถึงง่ายและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จนกลายเป็นจุดแข็งทางธุรกิจขององค์กร แสดงให้เห็นถึงการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้ IKEA ประสบผลสำเร็จและเป็นที่รู้จักในหลายประเทศ

Patagonia โดยการทำโครงการ Worn Wear

การทำโครงการ Worn Wear ถือได้ว่าเป็นแบรนด์อเมริกันที่เชี่ยวชาญด้านเสื้อผ้าและอุปกรณ์กลางแจ้ง ซึ่งมีชื่อเสียงในด้านความมุ่งมั่นต่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่มีจริยธรรม ก่อตั้งขึ้นในปี 1973 โดย อีวอน ชูนาร์ด (Yvon Chouinard) นักปีนผาที่มีความสามารถ บริษัทได้เติบโตจากผู้ผลิตอุปกรณ์ปีนเขาขนาดเล็กไปสู่แบรนด์ระดับโลก ซึ่งเป็นผู้นำด้านแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายกลางแจ้ง ได้บูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานหลักของบริษัท

อย่างไรก็ตาม หนึ่งในโครงการที่โดดเด่นของ Patagonia คือ “Worn Wear” ซึ่งสนับสนุนให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์มือสองของแบรนด์ ซ่อมแซมเสื้อผ้าเก่า หรือแลกเปลี่ยนสินค้าที่ใช้แล้วเพื่อรับเครดิตร้านค้า โครงการนี้ไม่เพียงช่วยยืดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ แต่ยังช่วยลดปริมาณขยะและส่งเสริมการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ (Schillmann, 2020) จากการต่อต้านกระแสแฟชั่นเร็ว (Fast Fashion) และส่งเสริมการซื้อสินค้าที่น้อยลงแต่มีคุณภาพสูงขึ้น Patagonia ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นผ่านการตัดสินใจบริจาคร้อยละ 10 ของยอดขายในวัน Black Friday ปี 2016 ให้กับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมระดับรากหญ้า ซึ่งส่งผลให้มีการระดมทุนได้สูงกว่า 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Miller, 2023)

กรณีศึกษานี้ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมผ่านโครงการ Worn Wear ซึ่งสนับสนุนให้ลูกค้านำเสื้อผ้าที่ใช้แล้วกลับมาใช้งานใหม่ ซ่อมแซม หรือแลกเปลี่ยนสินค้าแทนการซื้อใหม่ จุดมุ่งหมายของโครงการนี้ต้องการส่งเสริมการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ (Cohune, 2019) แนวทางของ Patagonia สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Sustainable Business Model Innovation ซึ่งประกอบด้วย 1) Value Proposition การเสนอคุณค่าในการใช้สินค้าให้นานขึ้น แทนการบริโภคซ้ำโดยไม่จำเป็น 2) Value Creation and Delivery ออกแบบบริการที่สนับสนุนการซ่อมแซมและการหมุนเวียนสินค้า เช่น ศูนย์ซ่อมเคลื่อนที่และเครดิตแลกซื้อ และ 3) Value Capture: แทนที่จะเน้นรายได้ระยะสั้น Patagonia ใช้ความยั่งยืนเป็นเครื่องมือสร้างความภักดีต่อแบรนด์ และคุณค่าทางจริยธรรมที่ลูกค้าสัมผัสได้ ทั้งนี้กรณีของ Patagonia แสดงออกถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม ชี้ให้เห็นว่าการจัดการนวัตกรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาลสามารถเป็นกลยุทธ์ที่ทรงพลังในการขับเคลื่อนความยั่งยืน และยังสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกในระดับอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง

Unilever: แผนธุรกิจเพื่อการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน

การใช้แผนธุรกิจเพื่อการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน Unilever ได้ถูกกำหนดมาตรฐานต้นแบบในการบูรณาการแนวทางการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนเข้ากับรูปแบบธุรกิจขององค์กรผ่าน “Sustainable Living Plan” หรือแผนธุรกิจเพื่อการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ยังคงรักษาเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจให้เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว Unilever ได้ทำการประเมินห่วงโซ่อุปทานของตนอย่างครอบคลุมเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานด้านความยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการจัดหาวัตถุดิบที่ยั่งยืน และการลดของเสียจากการปล่อยก๊าซคาร์บอน นอกจากนี้ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การปรับปรุงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของประชากรมากกว่าหนึ่งพันล้านคน และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมลงครึ่งหนึ่ง Unilever เป็นอีกหนึ่งองค์กรระดับโลกที่บูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ ผ่านแผนงาน Sustainable Living Plan ซึ่งมุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมกับยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนทั่วโลก ในขณะเดียวกันก็รักษาการเติบโตของธุรกิจให้ต่อเนื่องสะท้อนถึงการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม โดยเริ่มจากการประเมินห่วงโซ่อุปทานอย่างครอบคลุม เพื่อให้แน่ใจว่าทุกขั้นตอนเป็นไปตามหลักความยั่งยืน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงการผลิต การขนส่ง และการกำจัดของเสียในปลายทาง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการจัดการนวัตกรรมเชิงบูรณาการ

ภายใต้กรอบ Value Proposition – Value Creation – Value Capture มุ่งสร้างคุณค่าทั้งต่อผู้บริโภคและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Teece, 2010) โดยเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบการผลิตที่ลดคาร์บอน และสร้างแบรนด์ที่ได้รับความเชื่อมั่นจากสาธารณะ สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการนวัตกรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงมีปัจจัยหลายปัจจัย และความเสี่ยงด้านการตลาดและเทคโนโลยี การจัดสรรทรัพยากรและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ แนวโน้มในอนาคตการเติบโตของระบบนิเวศทางธุรกิจ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นกลยุทธ์หลัก ที่มีความยั่งยืนจากแนวโน้มสู่ความคาดหวังพื้นฐาน สู่นวัตกรรมในพลังงานหมุนเวียนและภาคเกษตรกรรม และใช้การจัดการนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนความยั่งยืน

จากกรณีศึกษาที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 กรณี พบว่ามีปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องทำให้มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสามารถนำเสนอรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ กฎหมายและกฎระเบียบเป็นอีกหนึ่งอุปสรรคที่สำคัญ เนื่องจากมีอิทธิพลโดยตรงต่อแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เมื่อภาครัฐมีการปรับปรุงกฎระเบียบเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับผู้กำหนดนโยบายอย่างจริงจังเพื่อให้มั่นใจว่าตนเองสามารถปฏิบัติตามกฎหมายและคงความสามารถในการแข่งขันได้ (Blind, 2012)

ความเสี่ยงด้านตลาดและเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านตลาดและเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจย่อมเกิดความไม่แน่นอนของพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันที่รุนแรง อาจส่งผลกระทบต่อการยอมรับและความสำเร็จของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ องค์กรอาจเผชิญกับปัญหาหากผลิตภัณฑ์นวัตกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด หรือหากคู่แข่งสามารถครองส่วนแบ่งตลาดด้วยรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน (Moore, 2014) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงเสมอ

การจัดสรรทรัพยากรและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นความท้าทายที่พบบ่อยในหลายองค์กร การขาดการกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนอาจขัดขวางความก้าวหน้าขององค์กร เนื่องจากฝ่ายบริหารอาจไม่ให้ความสำคัญกับโครงการด้านความยั่งยืนเมื่อเปรียบเทียบกับแรงกดดันทางธุรกิจในระยะสั้น (Bocken et al., 2014)

แนวโน้มในอนาคต การเติบโตของระบบนิเวศทางธุรกิจ การเติบโตของระบบนิเวศทางธุรกิจเมื่อก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ระบบนิเวศทางธุรกิจ ที่มีความเชื่อมโยงและเป็นองค์รวมมากขึ้น ระบบเหล่านี้จะใช้เทคโนโลยีที่สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างชาญฉลาด การสร้างนวัตกรรมและขยายธุรกิจองค์กรที่สามารถบูรณาการระบบเหล่านี้เข้ากับโครงสร้างธุรกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Iansiti & Levien, 2004)

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นกลยุทธ์หลัก จากความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นกลยุทธ์หลักอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนำไปสู่ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ กลายเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (Deloitte, 2020) จึงจำเป็นต้องนำมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยที่มีความแข็งแกร่งมาใช้เพื่อปกป้องสินทรัพย์ขององค์กร และรักษาความไว้วางใจจากผู้บริโภคในยุคที่ธุรกิจดำเนินอยู่ในระบบดิจิทัล (Pipikaite & Davis, 2021)

ความยั่งยืน: จากแนวโน้มสู่ความคาดหวังพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนจากแนวโน้มสู่ความคาดหวังพื้นฐานในอนาคตอันใกล้ การดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและมีจริยธรรมต่อสังคม การบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในทุกกระบวนการขององค์กร ตั้งแต่การบริหารห่วงโซ่อุปทานไปจนถึงการพัฒนา องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนคาดว่าจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว (Kiron et al., 2012)

สรุป

แนวโน้มของโลกธุรกิจในอนาคตได้ฉายภาพสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านดิจิทัล เทคโนโลยี และแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืน องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบนิเวศทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกัน สามารถเสริมสร้างมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และบูรณาการแนวทางความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจได้นั้น จะรักษาความสามารถในการแข่งขันและยังเป็นการสร้างคุณค่าในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และสร้างระบบธุรกิจที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างแข็งแกร่ง

กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจมุ่งเน้นการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืน ทั้งในแง่ของความสามารถในการทำกำไร ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์เหล่านี้ตอบสนองต่อความจำเป็นขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพตลาด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปฏิบัติตามโครงสร้างของกรอบธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ความสำคัญของประเด็นนี้อยู่ที่ศักยภาพในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของความยั่งยืนในกรอบการดำเนินงานของตนมากขึ้น

การดำเนินกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีส่วนร่วมในเป้าหมายทางสังคมในวงกว้าง ด้วยการใช้แนวทางแบบบูรณาการนี้ ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคและหน่วยงานกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเกี่ยวข้องและ

ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรท่ามกลางภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวมได้จริงตามวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการนำเสนอในบทความนี้ได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- พจนา มาโนช. (2567). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืนขององค์กร. สถาบันการจัดการนวัตกรรมยั่งยืน.
- ภูดิษฐ์ นันทสกุลสิทธิ์. (2568). การพัฒนากลไกข่าวกรองในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติของประเทศไทย: บทบาทของรัฐและความท้าทายในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(1), 364-374.
- รินทร์ลภัส วุฒิปรีชาสิทธิ์. (2562). แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. คลังปัญญา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
<https://repository.nida.ac.th/items/235c2761-78c5-4bf2-b1ae-42df5c48918f>
- Amit, R. & Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Blind, K. (2012). The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries. *Research Policy*, 41(2), 391-400.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.008>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bresciani, S., Huarng, K.-H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
- Cohune, L. J. (2019). *Stepping Lightly: A case study on Patagonia's corporate environmental and social responsibility marketing strategy*. Faculty of the Department of Experience Industry Management, California Polytechnic State University. <https://digitalcommons.calpoly.edu/rptasp/79/>
- Deloitte. (2020). *Future of Cyber: The Role of Cybersecurity in the Digital Transformation Era* (pp. 8-12). Deloitte Insights.

- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). **The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice**. Oxford University Press.
- Freeman, R.E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman.
- Harrison K. M. (2018). Language education policy and teachers in Puerto Rico: Implications for identity, sovereignty, and community in a context of displacements. **Journal for Educators, Teachers and Trainers**, 9(1), 73–86.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Jansiti, M. & Levien, R. (2004). **The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability**. Harvard Business School Press.
- Inter IKEA Group. (2022). **IKEA Sustainability Report FY21**. IKEA.
https://www.ikea.com/global/en/images/ikea_sustainability_report_fy21_4d253ede75.pdf
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Harvard Business School.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Haanaes, K., & Goh, E. (2012). The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. In Deimler, M., Lesser, R., Rhodes, D., & Sinha, J. (Eds). **Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group**. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch15>
- Miller, S. C. (2023). **Sustainable trailblazing: A comprehensive analysis of Patagonia's CSR initiatives and their ethical implications**. University Avenue, Laurel.
- Moore, G. A. (2014). **Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers** (3rd Edition). Harper Business.
- Muller, T. (2019). **Sustainability Strategies in IKEA with the Focus on Production and Suppliers**. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, (3rd Edition), The Measurement of Scientific and Technological Activities. OECD Publishing.
- Pipikaite, A., & Davis, N. (2021). **Cybersecurity Leadership Principles: Lessons from the Front Lines of Security Response**. World Economic Forum.
- Schillmann, C. (2020). **Patagonia Inc. under a sustainability perspective**. Nottingham University Business School China.

- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. **Journal of Service Research**, 9(2), 113–124.
<https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, 70, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>