ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2569) : Vol.13 No.8 (August 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 32-43

บทความวิจัย

ความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ในประเทศไทย*

SUPPLY CHAIN COLLABORATION FOR SUSTAINABILITY IN NON-ALCOHOLIC BEVERAGE INDUSTRY IN THAILAND

ศศิร์อร แสนทวีสุข*, สุวัฒน์ จรรยาพูน
Sasion Santaweesuk*, Suwat Janyapoon
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
College of Logistics, Supply Chain Sripatum University, Bangkok, Thailand
*Corresponding author E-mail: sasion.san@spumail.net
*Tel: 090-249-1459

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ และความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงกรณีศึกษาพหุกรณี เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน จาก 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ ผู้กระจายสินค้า และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการควบคุมต้นทุน และการจัดการข้อมูล ขณะที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ แนวโน้มการบริโภคเพื่อสุขภาพ การแข่งขันทางการตลาด กฎระเบียบด้านภาษีน้ำตาล และความคาดหวังของผู้บริโภคต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ความร่วมมือในโซ่อุปทานมีการพัฒนาไปสู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ โดยมีการแบ่งปันข้อมูลแบบเรียลไทม์ การวางแผนร่วมกัน และการใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ในมิติด้านความยั่งยืน พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ESG และ Triple Bottom Line ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้สามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และสร้างคุณค่าร่วมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความร่วมมือ และนวัตกรรม เป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระยะยาว

คำสำคัญ: ความร่วมมือในโซ่อุปทาน, โซ่อุปทาน, ความยั่งยืน, อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

*Received May 29, 2026; Revised June 23, 2026; Accepted July 15, 2026

Abstract

This research aims to study the factors affecting business success and sustainable supply chain collaboration in the non-alcoholic beverage industry. A qualitative research approach employing a multiple-case study design was adopted. Data were collected through semi-structured interviews, in-depth interviews, and focus group discussions with 22 key informants selected through purposive sampling. The participants represented four stakeholder groups: manufacturers, suppliers, distributors, and industry experts. Data were analyzed using content analysis. The findings revealed that the critical internal factors contributing to business success and sustainability included leadership, technology adoption, cost management capability, and information management. Key external factors comprised health-conscious consumption trends, market competition, sugar tax regulations, and increasing consumer expectations regarding corporate social and environmental responsibility. Furthermore, supply chain collaboration has evolved toward strategic partnerships characterized by real-time information sharing, collaborative planning, and end-to-end traceability systems across the supply chain. These practices significantly improved operational efficiency, reduced costs, and enhanced responsiveness to market demands. In terms of sustainability, organizations demonstrated business practices aligned with Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and the Triple Bottom Line framework, encompassing economic, social, and environmental dimensions. Such practices contributed to reducing environmental impacts, improving resource utilization efficiency, and creating shared value for stakeholders. The study highlights that data-driven supply chain management, collaborative partnerships, and innovation serve as key mechanisms for strengthening competitive advantage and achieving long-term sustainability in the non-alcoholic beverage industry.

Keywords: Supply Chain Collaboration, Supply Chain, Sustainability, Beverage Industry

บทนำ

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มยังคงเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีสัดส่วนการบริโภคสูงและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลศูนย์วิจัยกรุงศรี ซึ่งพบว่า สัดส่วนดังกล่าวนี้ยังคงครองตลาดหลักของอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยได้รับแรงขับเคลื่อนจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 การขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว และการเพิ่มขึ้นของกำลังซื้อของผู้บริโภค สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) ของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มควบคู่ไปกับการเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของประชากร เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และการขยายตัวของกลุ่มผู้บริโภควัยทำงาน ยังส่งผลต่อรูปแบบการบริโภคเครื่องดื่มอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะเดียวกัน พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความปลอดภัย และความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกระแส เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ (Healthy Beverages) เช่น เครื่องดื่มน้ำตาลต่ำ เครื่องดื่มจากพืช (Plant-based drinks) และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมเชิงฟังก์ชัน (Functional ingredients) ซึ่งเติบโตอย่างโดดเด่นในช่วงปี 2023 - 2025 อีกทั้งผู้บริโภคยังให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดการปล่อยคาร์บอน และความโปร่งใสของแหล่งที่มาของวัตถุดิบ (traceability) มากขึ้น (Euromonitor International, 2024); (Deloitte, 2023)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอุตสาหกรรมนี้จะมีอัตราการเติบโตที่สูงแต่ในทางปฏิบัติต้องเผชิญกับสภาพปัญหาปัจจุบันที่รุนแรงทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สถิติจากกรมสรรพสามิตชี้ให้เห็นว่าการปรับขึ้นภาษีความหวานตามปริมาณน้ำตาล (Sugar Tax) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิตและการจัดการสูตรผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้น รายงานสถานการณ์สิ่งแวดล้อมระบุว่า อุตสาหกรรมเครื่องดื่มเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สร้างขยะบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว และมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในกระบวนการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้าในสัดส่วนที่สูง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ของประเทศผลจากแนวโน้มดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มจำเป็นต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Big Data และ AI มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการบริหารจัดการโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Pham, T. M., 2021); (McKinsey & Company, 2024) ถึงแม้อุตสาหกรรมเครื่องดื่มจะตระหนักถึงความสำคัญของความร่วมมือในโซ่อุปทานมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัตินั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานของประเทศไทยทั้งซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้จัดจำหน่าย ยังคงเผชิญกับปัญหาการดำเนินงานแบบแยกส่วนโดยแต่ละองค์กรมีการจัดเก็บและบริหารข้อมูลภายในของตนเอง ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลด้านการคาดการณ์อุปสงค์ระดับสินค้าคงคลัง แผนการผลิต และข้อมูลการกระจายสินค้าแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวางแผน การจัดการสินค้าคงคลังเกินความจำเป็น หรือสินค้าขาดตลาด รวมถึงต้นทุนโลจิสติกส์และการดำเนินงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ความไม่สมมาตรของข้อมูล ส่งผลให้การตัดสินใจร่วมกันระหว่างคู่ค้าเกิดขึ้นได้อย่างจำกัด และลดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถดำเนินงานโดยพึ่งพาศักยภาพภายในเพียงลำพังอีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านความรวดเร็วของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ความผันผวนของอุปสงค์ และความซับซ้อนของเครือข่ายการกระจายสินค้า ส่งผลให้แนวคิด ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) คือกระบวนการที่องค์กรตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปทำงานร่วมกันในการวางแผน ดำเนินงาน และตัดสินใจ เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทานโดยรวม (Xu, X. et al., 2023) โดยความร่วมมือดังกล่าวครอบคลุมการแบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร ความเสี่ยง และการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยืดหยุ่นขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง (Wankmüller, C. & Reiner, G., 2020); (Stoeva, S. et al., 2024) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน จึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ความร่วมมือในโซ่อุปทานยังคงเป็นประเด็นสำคัญในงานวิจัยร่วมสมัย โดยเน้นบทบาทของการแบ่งปันข้อมูล ความยั่งยืน และผลการดำเนินงานขององค์กร (Ivanov, D. et al., 2019) ความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success) ในบริบทปัจจุบันไม่ได้จำกัดเพียงผลกำไร แต่รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความยั่งยืน และความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, D. J., 2018); (Kraus, S. et al., 2020) โดยองค์กรที่สามารถผสานผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและความยั่งยืน จะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในระยะยาว

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) มีพื้นฐานจากแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างผลกำไร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Sánchez-Flores, R. B. et al., 2020) แนวคิดดังกล่าว ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั่วโลก โดยองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ตลอดกระบวนการดำเนินงาน (Carter, C. R. & Rogers, D. S., 2008) ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักการวิเคราะห์โซ่อุปทานอย่างยั่งยืนต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันแนวโน้มด้านความยั่งยืนและเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ส่งผลให้องค์กรต้องอาศัยความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อจัดการทรัพยากร ลดของเสีย และสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Li, X. et al., 2025) ดังนั้น ความร่วมมือในโซ่อุปทานจึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนของอุตสาหกรรมในระยะยาว อย่างไรก็ตาม แม้ความร่วมมือในโซ่อุปทานจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การนำไปปฏิบัติจริงยังคงเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความไม่ไว้วางใจระหว่างคู่ค้า ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี และความไม่สอดคล้องของเป้าหมายระหว่างองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการศึกษาเชิงลึกเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมในบริบทของอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความร่วมมือในโซ่อุปทานและความยั่งยืนส่วนใหญ่ดำเนินการในประเทศพัฒนาแล้วหรือมุ่งเน้นอุตสาหกรรมการผลิตทั่วไป ขณะที่การศึกษาเชิงลึกในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยเฉพาะในบริบทของประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Economies) เช่น ประเทศไทย ยังมีจำนวนจำกัด อีกทั้งยังขาดการศึกษาที่บูรณาการมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้จัดจำหน่าย เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญทางวิชาการที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม จากเหตุผลดังกล่าว งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาความร่วมมือในโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม โดยมีเป้าหมายเพื่ออธิบายบทบาท ปัจจัย และผลลัพธ์ของความร่วมมือที่มีต่อประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ และความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรม เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงสำรวจด้วยการศึกษาพหุกรณี (Exploratory Multiple-Case Study) โดยมุ่งศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และศึกษาความร่วมมือในโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือมีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 3 - 5 ปี และมีบทบาทในการตัดสินใจหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ผลิต จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทานและความยั่งยืน จำนวน 2 คน 2) ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต จำนวน 5 คน 3) ผู้กระจายสินค้า จำนวน 5 คน และ 4) ผู้จัดจำหน่าย จำนวน 5 คน ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลดำเนินการจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัว (Data Saturation) และไม่พบประเด็นใหม่เพิ่มเติม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยมีการร่างข้อคำถามที่สามารถยืดหยุ่นได้และสอดคล้องกับบริบทของผู้ให้สัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการกาหนดนิยาม และโครงสร้างของตัวแปร จากนั้นทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยท่านที่ 1 มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ ท่านที่ 2 มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และท่านที่ 3 มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อมาให้คะแนนเป็นรายข้อคำถาม ดูความครอบคลุมในประเด็นคำถามการวิจัย (Comprehensiveness) และดูเนื้อหาภาษา (Language) ว่าทำให้ผู้ตอบเข้าใจตรงกันหรือไม่ หรือเรียกอีกอย่างว่า การหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-objective Congruence: IOC) แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ คือ 1) ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง 2) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ของธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง และ 3) ผลดำเนินงานด้านการพัฒนาโซ่อุปทานที่ยั่งยืน ของธุรกิจท่านประกอบด้วยด้านใดบ้าง เป็นอย่างไร

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทำการกระจายสินค้า และผู้จัดจำหน่ายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยการบันทึกเสียง การถอดเทปคำต่อคำ (Verbatim Transcription) การทำรหัสข้อมูล (Coding System) และการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากทั้ง 4 กลุ่ม โดยเก็บข้อมูลในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเรียบเรียงข้อมูลแบบพรรณนา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อหาความหมายที่ปรากฏชัดเจน และมีการนับจำนวนหรือความถี่ร่วมด้วยเพื่อนำมาตอบคำถามวิจัยเชิงลึก

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ซัพพลายเออร์ 2) ผู้ผลิตและผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทาน 3) ผู้ทำการกระจายสินค้า และ 4) ผู้จัดจำหน่ายสินค้า สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบได้ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน และ 3) ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ดังนี้

ข้อความสัมภาษณ์โดยตรง (Verbatim Quotes) รหัสผู้ให้ข้อมูล SUP1 = ผู้แทนซัพพลายเออร์ MAN1 = ผู้ผลิต EXP1 = ผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทาน DIS1 = ผู้กระจายสินค้า RET1 = ผู้จัดจำหน่าย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทุนมนุษย์ การลงทุนด้านเทคโนโลยี ระบบมาตรฐานคุณภาพ และความสามารถในการควบคุมต้นทุน ส่วนปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย แนวโน้มสุขภาพของผู้บริโภค การแข่งขันในอุตสาหกรรม กฎหมายภาษีน้ำตาล ภาวะเศรษฐกิจ และความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานโลก ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาเทคโนโลยี โดยผู้ผลิตรายหนึ่งกล่าวว่า “ปัจจุบันการแข่งขันไม่ได้อยู่ที่กำลังการผลิตอย่างเดียว แต่ต้องมีการลงทุนด้านระบบข้อมูลและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนเร็วมาก” (MAN1) ที่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมที่ระบุว่า “องค์กรที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็ว จะมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างชัดเจน” (EXP1) ในด้านปัจจัยภายนอก ผู้จัดจำหน่ายให้ข้อมูลว่า “ผู้บริโภคปัจจุบันสนใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น สินค้าน้ำตาลต่ำหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขายได้ง่ายกว่าสินค้าทั่วไป” (RET1) ขณะที่ผู้ผลิตกล่าวถึงผลกระทบจากนโยบายภาครัฐว่า “ภาษีน้ำตาลทำให้หลายบริษัทต้องปรับสูตรสินค้าใหม่ ส่งผลต่อต้นทุนและกระบวนการผลิตโดยตรง” (MAN2)

2. ความร่วมมือในโซ่อุปทาน

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานมีการพัฒนาจากการซื้อขายทั่วไปไปสู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ มีการแบ่งปันข้อมูลแบบ Real-time การวางแผนร่วมกัน และการใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับ ผู้แทนซัพพลายเออร์ให้ข้อมูลว่า “ที่ผ่านมาเราขายวัตถุดิบตามคำสั่งซื้อ แต่ปัจจุบันต้องร่วมวางแผนกับผู้ผลิตล่วงหน้า ทำให้บริหารกำลังการผลิตได้ดีขึ้น” (SUP1) ผู้กระจายสินค้าอธิบายถึงการแบ่งปันข้อมูลว่า “ทุกฝ่ายเริ่มใช้ข้อมูลชุดเดียวกันในการคาดการณ์ยอดขาย ทำให้ลดปัญหาสินค้าขาดหรือสินค้าค้างสต็อกได้มาก” (DIS1) ขณะที่ผู้จัดจำหน่ายกล่าวว่า “ข้อมูลจากหน้าร้านและพฤติกรรมลูกค้าถูกส่งกลับไปยังผู้ผลิตอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถวางแผนสินค้าได้แม่นยำขึ้น” (RET1) นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมยังให้ความเห็นว่า“ระบบ Traceability ไม่ได้ช่วยเฉพาะเรื่องคุณภาพ แต่ยังสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคและคู่ค้าในระยะยาว” (EXP1)

3. ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านความยั่งยืนครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล โดยมิติเศรษฐกิจ ผู้ผลิตรายหนึ่งระบุว่า “การนำระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยวางแผนการผลิต ทำให้ลดต้นทุนพลังงานและลดของเสียจากกระบวนการผลิตได้อย่างชัดเจน” (MAN1) ผู้กระจายสินค้าให้ข้อมูลว่า “เมื่อมีการเชื่อมโยงข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทาน เราสามารถลด Lead Time และลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้มากกว่าเดิม” (DIS1) มิติสิ่งแวดล้อม ผู้ผลิตกล่าวว่า “บริษัทมีเป้าหมายลดการใช้พลาสติกใหม่ โดยเปลี่ยนมาใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของวัสดุรีไซเคิลเพิ่มขึ้นทุกปี” (MAN2) ขณะที่ซัพพลายเออร์ให้ข้อมูลว่า “ลูกค้าหลายรายเริ่มกำหนดเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ทำให้เราต้องปรับกระบวนการผลิตให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น” (SUP2) มิติสังคม ผู้แทนซัพพลายเออร์กล่าวว่า “เราทำงานร่วมกับเกษตรกรในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง มีการให้ความรู้และรับซื้อผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด” (SUP1) ผู้ผลิตเสริมว่า “องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะบุคลากร เพราะมองว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืน” (MAN1) มิติธรรมาภิบาล ผู้จัดจำหน่ายระบุว่า “ระบบตรวจสอบย้อนกลับช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างโปร่งใสและลดข้อขัดแย้งระหว่างคู่ค้า” (RET1) ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมกล่าวเพิ่มเติมว่า “มาตรฐานสากลและการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคและคู่ค้าให้ความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน” (EXP1)

โดยสรุป ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มีลักษณะเป็น Collaborative, Data-Driven และ Sustainable Supply Chain ซึ่งนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์สรุปผลเปรียบเทียบใน 4 กลุ่มโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ 1) ซัพพลายเออร์ 2) ผู้ผลิต และผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทาน 3) ผู้ทำการกระจายสินค้า และ 4) ผู้จัดจำหน่ายสินค้า สามารถอธิบายในภาพรวมได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปเปรียบเทียบเชิงวิเคราะห์ (สังเคราะห์ภาพรวม)

ประเด็นวิเคราะห์	ต้นน้ำ (ซัพพลายเออร์)	กลางน้ำ (ผู้ผลิต และ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้กระจายสินค้า)	ปลายน้ำ (ผู้จัดจำหน่าย)
ปัจจัยความสำเร็จ (ภายใน)	ควบคุมต้นทุน มาตรฐาน คุณภาพ ประสบการณ์ ผู้บริหาร	ภาวะผู้นำ R&D เทคโนโลยี ระบบมาตรฐานสากล	ทีมขายแข็งแรงระบบ CRM/ERP โครงสร้างจัด จำหน่ายครอบคลุม
ปัจจัยความสำเร็จ (ภายนอก)	ราคาวัตถุดิบ นโยบาย สิ่งแวดล้อม	การแข่งขัน กฎหมาย ภาวะ เศรษฐกิจ	พฤติกรรมผู้บริโภค เทรนด์ สุขภาพ การแข่งขันสูง
ความร่วมมือ ในโซ่อุปทาน	Contract Farming และกำหนดมาตรฐานร่วม	Data Sharing, IoT, 3PL, Traceability	POS Sharing, CPFR, CRM และ Social Feedback
ผลการดำเนินงาน ด้านความยั่งยืน	ลดต้นทุนพลังงาน ใช้ rPET สนับสนุนชุมชน	ลด Lead Time ลดคาร์บอน เพิ่มประสิทธิภาพระบบ	ลดต้นทุนโลจิสติกส์ เสริม ESG และ Governance

จากตารางที่ 1 แสดงผลการสังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของโครงสร้างโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งสามารถตีความเชิงลึกได้ผ่านกรอบแนวคิดด้าน Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities และ Supply Chain Collaboration (SCC)

ในมิติของ ปัจจัยความสำเร็จภายใน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าแต่ละระดับของโซ่อุปทานมี “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources)” ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยต้นน้ำเน้นความสามารถในการควบคุมต้นทุนและรักษามาตรฐานคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด RBV ที่มองว่า ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและยากต่อการเลียนแบบเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะที่กลางน้ำสะท้อนบทบาทของ Dynamic Capabilities อย่างชัดเจน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและสร้างนวัตกรรม ส่วนปลายน้ำให้ความสำคัญกับความสามารถด้านตลาด (Market Responsiveness) ผ่านระบบ CRM/ERP และศักยภาพของทีมขาย

ในส่วนของ ปัจจัยความสำเร็จภายนอก ผลการวิจัยสะท้อนถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน (Institutional Pressure) และความไม่แน่นอนของตลาด (Environmental Uncertainty) โดยต้นน้ำได้รับผลกระทบจากราคาวัตถุดิบและนโยบายสิ่งแวดล้อม กลางน้ำเผชิญกับข้อกำหนดทางกฎหมายและการแข่งขันที่รุนแรง ขณะที่ปลายน้ำมีความอ่อนไหวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและเทรนด์สุขภาพ

ในมิติของความร่วมมือในโซ่อุปทาน (SCC) ผลการวิจัยแสดงกลไกเชิงสาเหตุอย่างมีนัยสำคัญว่า ความร่วมมือผ่านรูปแบบโครงสร้างและดิจิทัลไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่เป็นต้นกำลัง (Enabler) สำคัญที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนโดยข้อมูลดิจิทัลในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ใหม่ (New Strategic Resource) ทำหน้าที่ลดความไม่สมมาตรของข้อมูล ตลอดห่วงโซ่ส่งผลให้มิติสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจขยับตัวดีขึ้นพร้อมกัน ซึ่งเป็นการขยายผลการศึกษาของ Xu, X. et al. และย้ำชัดว่า ความร่วมมือเชิงลึกส่งผลทางบวกโดยตรงต่อระดับความยั่งยืนของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ในด้านผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นการบูรณาการตามกรอบ Triple Bottom Line (TBL) และ ESG อย่างชัดเจน โดยต้นน้ำมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น rPET และพลังงานหมุนเวียน) กลางน้ำมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและลดการปล่อยคาร์บอน ขณะที่ปลายน้ำเน้นการลดต้นทุนโลจิสติกส์และเสริมสร้างธรรมาภิบาล

จากผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เกิดจากการบูรณาการความสามารถเฉพาะของแต่ละช่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน ผ่านกลไกความร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีและการขับเคลื่อนตามแนวคิดความยั่งยืน ส่งผลให้โซ่อุปทานมีลักษณะเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven) และมุ่งสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในโซ่อุปทาน (SCC) และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (SCC)	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	มิติความยั่งยืน
การแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing)	ลดต้นทุนและของเสีย	เศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม
การวางแผนร่วมกัน (Collaborative Planning)	เพิ่มประสิทธิภาพและลด Lead Time	เศรษฐกิจ
ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System)	เพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่น	ธรรมาภิบาล
ความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนา (R&D Collaboration)	พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์สุขภาพ	เศรษฐกิจ, สังคม
Contract Farming และมาตรฐานร่วม	สนับสนุนเกษตรกรและสิ่งแวดล้อม	สังคม, สิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration: SCC) เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทานเข้ากับผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน โดยพบว่า การแบ่งปันข้อมูล การวางแผนร่วมกัน การใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับ ความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา และการกำหนดมาตรฐานร่วมกับคู่ค้า ล้วนส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูล (Data) และเทคโนโลยีดิจิทัลทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างความร่วมมือในโซ่อุปทานกับความยั่งยืนขององค์กร โดยช่วยลดความไม่สมมาตรของข้อมูล เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ ยกระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน ส่งผลให้ห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มีลักษณะเป็น Collaborative, Data-Driven และ Sustainable Supply Chain ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

อภิปรายผล

ในบริบทของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ของไทย ความร่วมมือกลับกลายเป็น “เงื่อนไขพื้นฐานของการอยู่รอด” มากกว่าจะเป็นเพียงเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเผชิญกับแรงกดดันพร้อมกันทั้งจากกฎหมายภาษีความหวาน ความคาดหวังด้าน ESG ของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจแบบต่างคนต่างทำไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการแรก ในมิติของปัจจัยภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แต่ละระดับของโซ่อุปทานมีบทบาทของทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด RBV ที่ระบุว่า องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ (Teece, D. J., 2018) โดยเฉพาะในระดับต้นน้ำที่เน้นการควบคุมต้นทุนและคุณภาพ สะท้อนถึง operational efficiency-driven advantage ขณะที่ระดับกลางน้ำแสดงให้เห็นถึงบทบาทของ Dynamic Capabilities อย่างชัดเจน ผ่านการพัฒนา R&D เทคโนโลยี และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านการลงทุนเทคโนโลยีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทจำนวนมากในห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ แม้ว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ นวัตกรรมการผลิตจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ผู้ประกอบการ SMEs จำนวนมากยังเผชิญข้อจำกัดด้านเงินทุน ความพร้อมของบุคลากร และความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่

ส่งผลให้การลงทุนในระบบ ERP, IoT, Data Analytics หรือระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางการเงินและศักยภาพในการลงทุนขององค์กรด้วย โดยเฉพาะ SMEs ที่มักเผชิญความเสี่ยงจากต้นทุนการลงทุนเริ่มต้น (Initial Investment Cost) ที่สูงและระยะเวลาคืนทุนที่ยาวนาน ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนผ่านสู่การดำเนินงานแบบดิจิทัลเกิดขึ้นช้ากว่าองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Verhoef, P. C. et al. ที่ชี้ว่า ความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตเป็นปัจจัยสำคัญในยุคดิจิทัล ส่วนระดับปลายน้ำที่เน้นความสามารถด้านตลาดและการตอบสนองผู้บริโภค (Verhoef, P. C. et al., 2021) และสอดคล้องกับ Kotler, P. et al. แนวคิด กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer-centric strategy) (Kotler, P. et al., 2021)

ประการที่สอง ในด้านปัจจัยภายนอกองค์กร ผลการวิจัยยืนยันบทบาทของแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและความไม่แน่นอนของตลาด ซึ่งส่งผลแตกต่างกันในแต่ละช่วงของโซ่อุปทาน โดยต้นน้ำได้รับผลกระทบจากต้นทุนวัตถุดิบและนโยบายสิ่งแวดล้อม กลางน้ำเผชิญกับข้อกำหนดด้านกฎหมายและการแข่งขันที่รุนแรง ขณะที่ปลายน้ำได้รับอิทธิพลสูงจากพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Sheth, J. ที่ชี้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคใหม่มีความผันผวนและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมด้านสุขภาพและความยั่งยืนมากขึ้น ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถพึ่งพาเพียงทรัพยากรภายใน แต่ต้องมีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก (Sheth, J., 2020)

ประการที่สาม ในมิติของความร่วมมือในโซ่อุปทาน (SCC) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากความร่วมมือเชิงพื้นฐานไปสู่ การบูรณาการเชิงลึก (Deep Integration) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรมเดิม โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลตลอดทั้งโซ่อุปทาน ต้นน้ำใช้กลไก contract farming และมาตรฐานร่วม ซึ่งสะท้อน structural collaboration ขณะที่กลางน้ำใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น IoT และ data sharing เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ ส่วนปลายน้ำเน้นการใช้ข้อมูลเชิงพฤติกรรม เช่น POS และ social feedback ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด data-driven supply chain ของ Xu, X. et al. ที่ชี้ว่า การแบ่งปันข้อมูลเป็นหัวใจของ SCC ในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ การค้นพบสำคัญ คือ บทบาทของข้อมูล (data) ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่าง SCC (Xu, X. et al., 2023) และผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิด digital supply chain ที่เน้นการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ในการตัดสินใจ (Nambisan, S. et al., 2019) ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความแม่นยำในการพยากรณ์ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าแรงกดดันจากกฎหมายภาษีความหวานของประเทศไทยไม่ได้ส่งผลเฉพาะต่อผู้ผลิตเครื่องดื่มเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการปรับโครงสร้างความร่วมมือของทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Collaboration) ระหว่างผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์วัตถุดิบ จากเดิมที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบการซื้อขายวัตถุดิบทั่วไป ได้พัฒนาไปสู่การร่วมพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ (Co-development) เพื่อค้นหาสารให้ความหวานทดแทน เช่น หญ้าหวาน (Stevia) ซูคราโลส (Sucralose) และสารให้ความหวานจากธรรมชาติอื่น ๆ ที่สามารถลดปริมาณน้ำตาลโดยไม่กระทบต่อรสชาติของผลิตภัณฑ์ ความร่วมมือดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความรวดเร็วในการนำสินค้าออกสู่ตลาด และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบ (Regulatory Pressure) ได้กลายเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมร่วมกันตลอดห่วงโซ่อุปทาน มากกว่าการแข่งขันแบบต่างฝ่ายต่างดำเนินงาน

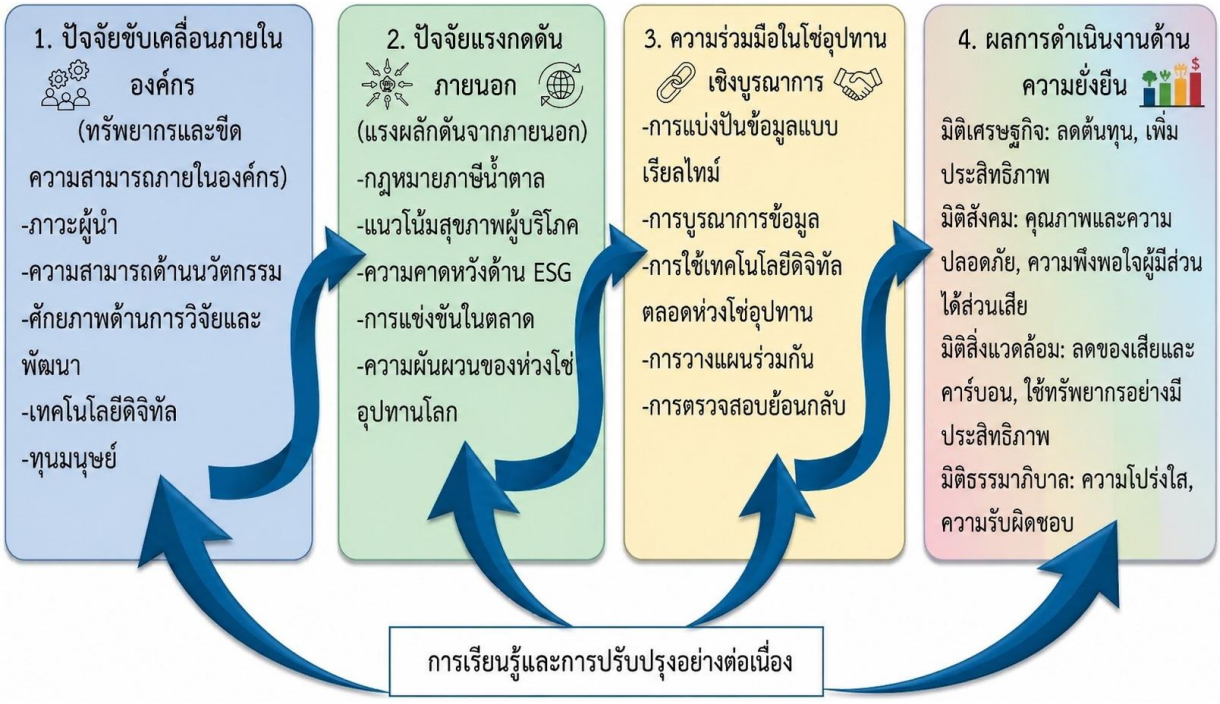
ประการที่สี่ ในด้านผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (SSCM) ผลการวิจัยยืนยันความสำคัญของการบูรณาการตามกรอบ Triple Bottom Line (TBL) และ ESG โดยพบว่า การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมไม่ได้เป็นเพียง ข้อกำหนด แต่เป็นกลยุทธ์ ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ

Sánchez-Flores, R. B. et al. ที่ชี้ว่า SSCM มีผลเชิงบวกต่อทั้ง ผลการดำเนินงาน และมูลค่ากิจการ (Sánchez-Flores, R. B. et al., 2020)

ประการที่ห้าในด้านความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration: SCC) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านธรรมาภิบาล โดยการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) และการวางแผนร่วมกัน (Collaborative Planning) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน ลดของเสีย และลดระยะเวลาการดำเนินงาน ขณะที่ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) ที่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษานี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xu, X. et al. ที่พบว่า การแบ่งปันข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูลแบบดิจิทัลระหว่างคู่ค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนของห่วงโซ่อุปทาน (Xu, X. et al., 2023) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nambisan, S. et al. ที่ระบุว่า การใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์และเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดในด้านความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Collaboration) ผลการวิจัยพบว่า ช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Nambisan, S. et al., 2019) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Teece, D. J. ที่อธิบายว่า ความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้นวัตกรรมร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขณะเดียวกัน (Teece, D. J., 2018)

ดังนั้น ข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยนี้ คือ ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ไม่ได้เกิดจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีหรือการบริหารจัดการภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการบูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิตเครื่องดื่ม ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้จัดจำหน่าย ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งร่วมกันสร้างนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 โมเดลโซ่อุปทานยั่งยืนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

ผลการวิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็นโมเดลโซ่อุปทานยั่งยืนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก ความร่วมมือในโซ่อุปทานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์อย่างเป็นระบบ

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้สามารถสรุปข้อค้นพบสำคัญตาม วัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ประการหลัก ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ขับเคลื่อนความยั่งยืน ความสำเร็จในระยะยาวของ อุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย เกิดจากแรง ขับเคลื่อนร่วม 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายใน อันได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การลงทุนในนวัตกรรมเทคโนโลยี ความสามารถในการบริหารต้นทุน และระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับปัจจัยภายนอก เป็นแรงกดดันเชิงสถาบันและตลาด ได้แก่ กระแสบริโภคเพื่อสุขภาพ กฎหมายภาษีน้ำตาล และความคาดหวังด้าน ESG ของผู้บริโภค 2) พลวัตความร่วมมือในโซ่อุปทาน รูปแบบความสัมพันธ์ได้ เปลี่ยนผ่านจากการซื้อขายทั่วไป สู่การเป็นพันธมิตร เชิงกลยุทธ์ มีการบูรณาการข้อมูลแบบเรียลไทม์ การวางแผนพยากรณ์อุปสงค์ร่วมกัน และการใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับ ตลอดห่วงโซ่ โดยพบว่า “ข้อมูล (Data)” ทำหน้าที่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ใหม่ในการเชื่อมโยงแต่ละช่วงของโซ่อุปทาน และ 3) องค์กรควรบูรณาการแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบ ESG และ Triple Bottom Line (TBL) เข้ากับกลยุทธ์ของโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ โดยไม่ควรมองความยั่งยืนเป็นเพียงข้อกำหนดเชิงกฎระเบียบ แต่ควรใช้เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดผลการวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความร่วมมือในโซ่อุปทาน ความสามารถด้านดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน จะช่วยยืนยันผลการวิจัยในเชิงประจักษ์และเพิ่มความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงในโซ่อุปทาน เช่น Blockchain, Artificial Intelligence และ Digital Twin เพื่อทำความเข้าใจกลไกที่ส่งผลต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพของโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

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.

Deloitte. (2023). 2023 Consumer Products industry outlook. Retrieved April 18, 2026, from https://shorturl.asia/tFnZJ

Euromonitor International. (2024). Health and Wellness Beverages in Thailand. London: Euromonitor International.

Ivanov, D. et al. (2019). The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics. International Journal of Production Research, 57(3), 829-846.

Kotler, P. et al. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kraus, S. et al. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26(5), 1067-1092.

Li, X. et al. (2025). Sustainable supply chain management practices and performance: The moderating role of stakeholder pressure. Humanities and Social Sciences Communications, 12(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-04676-4

McKinsey & Company. (2024). State of Food and Beverage: The choices CPG leaders can make to renew growth. Retrieved April 18, 2026, from https://shorturl.asia/5zmEY

Nambisan, S. et al. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. Research Policy, 48(8), 103773. https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018

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 Independent study Management in Business Innovation. Bangkok University.

Sánchez-Flores, R. B. et al. (2020). Sustainable supply chain management-A literature review on emerging economies. Sustainability, 12(17), 6972. https://doi.org/10.3390/su12176972

Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? Journal of Business Research, 117, 280-283. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059

Stoeva, S. et al. (2024). Understanding collaboration in short food supply chains: A focus on collaborative relationships, interaction mechanisms and relational benefits. Agricultural and Food Economics, 12. https://doi.org/10.1186/s40100-024-00344-4

Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49.

Verhoef, P. C. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Wankmüller, C. & Reiner, G. (2020). Coordination, cooperation and collaboration in supply chain management. Journal of Business Economics, 90(2), 239-276.

Xu, X. et al. (2023). Collaborative-commerce in supply chains: A review and classification of analytical models. International Journal of Production Economics, 263, 108922. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108922