

**ความสามารถขององค์การด้านสิ่งแวดล้อม:
แนวคิด นิยามความสำคัญ และแนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม
อย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมสีเขียวที่ได้รับการรับรองในประเทศไทย***

**Organizational Capabilities on Environmental:
Concepts, Definition and Guideline for Operational of Environment
Sustainability of Certified Green Industry in Thailand**

¹ศิริรัตน์ ทรงวัฒนาวุฒิ และ ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์

¹Sirirat Trongwattanawuth and Piyawan Siriprasertsin

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

¹Faculty of Business Administration, Maejo University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: mju5906501005@mju.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง "ความสามารถขององค์การด้านสิ่งแวดล้อม" ในการศึกษาใช้วิธีการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกประเภท เรียบเรียง สรุปสาระสำคัญ และวิเคราะห์เนื้อหา จากการศึกษาพบว่า ความสามารถขององค์การด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ โดยอาศัยสิ่งที่มีอยู่ในองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ การบริหาร การประสานงาน การควบคุม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยที่ปัจจัยความสามารถขององค์การด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ 1) ความพร้อมผู้ประกอบการ ได้แก่ บริบทขององค์การ วัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ 2) ความสามารถในการจัดการ 3) ความสามารถในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถขององค์การ ทั้ง 4 หัวข้อ เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมให้องค์การมีการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างชุมชนโดยรอบให้น่าอยู่

คำสำคัญ: องค์การ; สิ่งแวดล้อม; ยั่งยืน; อุตสาหกรรมสีเขียว



Abstract

The purpose of this article is to study "Organizational Capabilities on Environmental". This study uses methods of study and research from related research papers by classifying, compiling, summarizing essence, and analyzing contents. This study demonstrates that environmental organizational capabilities are intangible since they rely on what are available in the organization to formulate strategies to manage, administer, coordinate, control, promote environmental activities, and use the resources in the organization to achieve the desired results of the stakeholders. Additionally, the environmental organization capability factors consist of 1) the readiness of entrepreneurs comprising of context of the organization, organizational culture, organizational ethics, and leadership 2) management capabilities 3) stakeholder management capabilities 4) technical capabilities. All capabilities are the environmental operation guidelines for organizations to have sustainable environmental development, to build relationships with stakeholders, to have social responsibility, and to build a livable surrounding community.

Keyword: Organizational; Environmental; Sustainability; Green Industry

บทนำ

เศรษฐกิจโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงมีการแข่งขันในมิติใหม่ ๆ ทั้งความร่วมมือระหว่างกลุ่มเศรษฐกิจ ที่จะสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันระหว่างประเทศ อีกทั้งความผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุนที่มากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ดังนั้น ประเทศไทยซึ่งมีเศรษฐกิจที่มีความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกจึงต้องก้าวให้ทันด้วยความร่วมมืออย่างเต็มที่ของทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (Economic Intelligence Center, 2016) ทุกวันนี้ ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมไหน ๆ “อุตสาหกรรม 4.0” และ “อุตสาหกรรมในอนาคต” การประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยังมีความสำคัญต่อทุกคน โรงงานจึงถูกกำกับควบคุมและดูแลทั้งทางตรงจากกฎหมาย และทางอ้อมจากกิจการส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้การประกอบกิจการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Simachokedee, 2020) จากการที่ประเทศไทยต้องอาศัยภาคอุตสาหกรรมการผลิตเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่เราจะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้มีความเจริญเติบโตแบบยั่งยืน ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมและคุณค่านิยมของชุมชนและสังคม แต่จากการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ภาคการผลิตมีการเติบโตอย่างรวดเร็วตามมา มีความต้องการใช้เชื้อเพลิงมากขึ้น เพิ่มภาระทางสิ่งแวดล้อมให้กับหลาย ๆ ประเทศ ดังนั้นจำเป็นต้องมีนโยบายรองรับควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิต (Economic Intelligence Center, 2016) ประเทศไทยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)



ให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (NESDC, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นับตั้งแต่ฉบับที่ 4 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันคือฉบับที่ 12 ที่ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการรวมถึงการสร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth) พ.ศ. 2557-2561 ว่า การขับเคลื่อนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่สามารถเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและนำประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ความสามารถองค์การแสดงถึงแนวคิดหลักในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ (Keleshteri, and Ashkiki, 2016) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Samad, Aziz, Jaidi, and Masoud, 2016) แต่การวิจัยเชิงประจักษ์ การวัดความสามารถองค์การทำได้ยากในเชิงแนวคิดและในทางปฏิบัติ (Rao, and Singh, 2001) ดังนั้น วัตถุประสงค์ของบทความนี้ คือ การกำหนดนิยามความสามารถองค์การในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมจากมุมมองเชิงวิชาการ ที่สามารถนำมาเสริมกับแนวคิดจากภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้ความหมายที่ครอบคลุมตามมิติต่าง ๆ ที่ชัดเจนและครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถองค์การในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้อุตสาหกรรมตระหนักถึงบทบาทของการกำหนดความสามารถองค์การให้เหมาะสมในการขับเคลื่อนประเทศต่อไป

อุตสาหกรรมสีเขียวที่ได้รับการรับรองในประเทศไทย

อุตสาหกรรมไทยที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียวจะได้รับใบรับรองอุตสาหกรรมสีเขียวในระดับ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความมุ่งมั่นสีเขียว (Green Commitment) องค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและมีการสื่อสารภายในองค์กรให้ทราบโดยทั่วกัน ระดับที่ 2 ปฏิบัติการสีเขียว (Green Activity) องค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้สำเร็จตามความมุ่งมั่นที่ตั้งไว้ ระดับที่ 3 ระบบสีเขียว (Green System) องค์กรที่มีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผล และทบทวนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการได้รับรางวัลสิ่งแวดล้อมที่เป็นที่ยอมรับ และการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ระดับที่ 4 วัฒนธรรมสีเขียว (Green Culture) องค์กรที่ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือร่วมใจดำเนินงานอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในทุกด้านของการประกอบกิจการ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และระดับที่ 5 เครือข่ายสีเขียว (Green Network) องค์กรที่แสดงถึงการขยายเครือข่ายตลอดโซ่อุปทานสีเขียว โดยสนับสนุนให้คู่ค้าและพันธมิตรเข้าสู่กระบวนการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียวด้วยรายละเอียดเกณฑ์กำหนดอุตสาหกรรมสีเขียวเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนดทุกระดับได้สิทธิแสดงตราสัญลักษณ์ Green Industry Mark ที่บอกว่าการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดข้อร้องเรียน องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี อยู่ร่วมกับชุมชนอย่างมีความสุขและยั่งยืน เพิ่มโอกาสการแข่งขันทางการตลาด ขยายธุรกิจ ยอดขายสูงขึ้น เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มี



ประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการใช้น้ำ พลังงาน ลดการเกิดของเสีย และลดการเกิดก๊าซเรือนกระจก (Simachokedee, 2014) ตามนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ดร.สมชาย หาญหิรัญ กล่าวว่า หนึ่งในพันธกิจสำคัญของกระทรวงอุตสาหกรรมในการยกระดับโรงงานอุตสาหกรรม คือ การผลักดันภาคอุตสาหกรรมสู่อุตสาหกรรมสีเขียว ตั้งเป้าหมายเพิ่มโรงงานให้ได้รับรองอุตสาหกรรมสีเขียว เพิ่มขึ้นเป็น 70,000 โรงงาน (ร้อยละ 50 ของจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด) ในปี พ.ศ. 2565 (Department of Industrial Works, 2017)

วิวัฒนาการของการศึกษาความสามารถองค์กร

แนวคิดความสามารถองค์กร (Organizational Capabilities: OC) พัฒนาจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource base view: RBV) โดยใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ เพื่อดำเนินงานหรือกิจกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Hunt, and Morgan, 2005) ซึ่งความสามารถองค์กรเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรสามารถประสานกิจกรรมการดำเนินงานและใช้ทรัพยากร ที่เน้นกระจายความสามารถและทรัพยากร (Makadok, 2001) โดยที่ความสามารถองค์กรเป็นหนึ่งในทรัพยากรภายในที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) และประสิทธิภาพองค์กร (Organization Performance: OP) (Albertini, 2013) ในทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ David, and David (2016) ชี้ให้เห็นว่า RBV เป็นแนวทางการบริหารที่เชื่อมโยงทั้งความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพองค์กร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

ความสามารถองค์กรถูกกำหนดให้เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ในการทำงานหรือกิจกรรม กระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Amit, and Schoemaker, 1993) อีกทั้งทรัพยากรขององค์กรที่แตกต่างกันทำให้ความสามารถองค์กรแตกต่างกัน โดยที่ความสามารถองค์กรเป็นความสามารถในการดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มี เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Helfat, and Winter, 2011) ในการแก้ไขปัญหาจากความสามารถพื้นฐานขององค์กร (Dosi, Nelson, and Winter, 2001) ทักษะที่ซับซ้อนที่ทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Day, 1994) ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น สินทรัพย์ทางการเงิน และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนมนุษย์ วัฒนธรรม เป็นต้น (Akroush, 2012) ในทางกลับกัน Hunt (2000) กล่าวว่า ความสามารถองค์กรเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าผ่านกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ โดยที่ Grant (1996) กล่าวว่า ความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรมุ่งเน้นที่ทรัพยากรและความสามารถองค์กร สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรมีแนวโน้มที่จะลอกเลียนแบบได้ (Verona, 1999) แต่คุณค่าจากความสามารถที่องค์กรสะสมเมื่อเวลาผ่านไปทรัพยากรนั้นก็ยากที่จะเลียนแบบได้ (Newbert, 2007) ดังนั้น จากสถานะตลาดที่ไม่แน่นอนที่เกิดจากนวัตกรรมและความหลากหลายของการแข่งขันส่งผลให้ความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Akroush, 2012; Grant, 1996; Newbert, 2007)



ความหมายของความสามารถองค์กร

ความสามารถขององค์กรมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่เหมือนกันที่การบอกถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Gupta, and Malhotra, 2013) อธิบายว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับ Kaplan, and Norton (2004) อธิบายว่าเป็น ความสามารถขององค์กรที่การจัดการกระบวนการและกิจกรรมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน Stacey อธิบายว่าเป็น ความสามารถขององค์กรในการจัดการ การบริหาร การประสานงาน การควบคุม และกิจกรรมต่างทางธุรกิจ (Stacey, 2001) เป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ (Helfat, and Peteraf, 2003)

ความสามารถขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ หรือไม่มีตัวตนและไม่สามารถตีความสามารถเป็นมูลค่าทางตัวเลขได้ ดังนั้น ความสามารถจึงเป็นกระบวนการขององค์กรในการนำข้อมูลและความรู้ที่ควบคุมโดยองค์การรวมถึงความสามารถทางด้านข่าวสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าผู้จัดหาสิ่งของ (Supplier) และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการที่มีความเสี่ยง (Venture Performance) เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กรด้านความเชื่อมั่นระหว่างการจัดการองค์กรและพนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทักษะในการทำงานภายในองค์กร เป็นต้น ความสามารถและวิธีการของการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ (Asset) บุคคล (People) และกระบวนการ (Processes) ที่องค์กรใช้เพื่อการเปลี่ยนรูปปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) โดยใช้ความสามารถด้านทรัพยากรที่มีอยู่แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Weerawardena, and Mort, 2012) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของความสามารถองค์กร

นักวิจัย (ปี ค.ศ.)	ความหมาย
Ulrich and Smallwood (2004)	เป็นทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญโดยรวมขององค์กรที่เป็นผลจากการลงทุนในพนักงาน การฝึกอบรม การชดเชย การติดต่อสื่อสาร และทรัพยากรมนุษย์
Helfat and Peteraf (2003)	เป็นความสามารถขององค์กรในการดำเนินการประสานงานโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ
Dosi (2000)	เป็นพื้นฐานความสามารถองค์กรในการแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
Amit and Schoemaker (1993)	เป็นกระบวนการที่จับต้องไม่ได้ โดยอาศัยข้อมูลที่มีขององค์กรทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อน
Gill and Delahaye (2004)	เป็นชุดความรู้ที่สนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านนวัตกรรมและความยืดหยุ่นที่ได้จากการสร้างระหว่างความเชี่ยวชาญของกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร
Smallwood and Panowyk (2005)	ความสามารถที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มั่นใจว่าองค์กรสามารถพัฒนา และดำเนินกลยุทธ์ได้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
Day (1994)	เป็นตัวแทนกลุ่มทักษะที่ซับซ้อนที่ทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน

นักวิจัย (ปี ค.ศ.)	ความหมาย
Hunt (2000)	เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าผ่านกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์
Kaplan and Norton (2004)	เป็นความสามารถองค์การเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Stacey (2007)	เป็นความสามารถองค์การในการจัดระเบียบการประสานงาน การจัดการ การควบคุมและ กิจกรรม

จากนิยามความสามารถองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถองค์การ หมายถึง สิ่งที่จับต้องไม่ได้ โดยอาศัยสิ่งที่มีอยู่ในองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ การบริหาร การประสานงาน การควบคุม และ กิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจที่เหมาะสมกับองค์การ รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความสามารถขององค์การ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การ

บทความ	นักวิจัย (ปี ค.ศ.)	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
Organizational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam	Tuan and Yoshi (2010)	ศึกษา OC ต่อ Performance ในการทำงานของอุตสาหกรรมประเภทสายการผลิต เช่น mechanical, electric และ electronic ของอุตสาหกรรมในประเทศเวียดนาม	ความสามารถองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพผ่านความสามารถในการแข่งขัน
Influence of Organizational Capability on Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs)	Samad, Aziz, Jaidi, and Masoud (2016)	ศึกษาอิทธิพลของ OC ทั้งทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ quality relationship และทรัพยากรที่จับต้องได้ ได้แก่ Financial capability ตามแนวคิดที่เป็น Key success ของ SMEs	ความสามารถขององค์การทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้มีผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน Quality Relationship มีอิทธิพลต่อ Competitive Advantage มากกว่า Financial Capability
Organizational and Operational capabilities in service coproduction	Przyczynski, Teixeira and Bitencourt (2015)	ศึกษาเชิงประจักษ์ ทดสอบ ตรวจสอบ ความสามารถขององค์การ (ORCAPS) และ ความสามารถการดำเนินงาน (OPCAPS) สำหรับการมีส่วนร่วมการผลิตของบริการสื่อสารใน B2B	ทั้ง ORCAPS และ OPCAPS มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการ (SP)

บทความ	นักวิจัย (ปี ค.ศ.)	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
How organizational cognitive frames affect organizational capabilities The context of corporate sustainability	Grewatsch and Kleindienst (2018)	ศึกษาการพัฒนาความสามารถขององค์กร H1 : ความสามารถในการรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย H2 : การพัฒนาความสามารถในการตรวจจับตลาด H3 : ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ H4 : การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร	ความสำคัญของความยั่งยืนขององค์กรส่งผล H1 H2 และ H4 แต่ไม่ส่งผลต่อ H3 ในขณะที่ขนาดของบริษัทส่งผลต่อความสามารถในการรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
Effects of core employees on organizational capabilities and firm performance	Erdil, Kitapci, and Timurlen (2010)	ศึกษาลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันกับความสามารถขององค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท ที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม Gebze และ Tuzla ประเทศตุรกี จำนวน 300 ตัวอย่าง ตอบกลับจำนวน 144 ตัวอย่าง	ลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถขององค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่ความสามารถขององค์กร ได้แก่ ความสามารถการจัดการ ความสามารถทางเทคนิค และความสามารถผลลัพธ์

จากการสังเคราะห์ความสามารถขององค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า ความสามารถขององค์กรประกอบด้วย การจัดการ (Management) มุมมองทางการตลาด (Market Orientation) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product/Service Quality) เทคโนโลยี (Technological) กลยุทธ์การตัดสินใจ (Strategic Decision Making) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder integration) มุมมองการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ความสำคัญของความสามารถขององค์กรต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากปัญหาสภาพแวดล้อมที่ถูกทำลายเป็นหนึ่งในภัยที่เกิดจากการคุกคามของมนุษย์ในระยะยาว ทำให้อุตสาหกรรมต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (González-Benito, and González-Benito, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับ Hart (1997) ที่กล่าวว่า ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นปัญหาที่อุตสาหกรรมปฏิเสธไม่ได้ว่าการดำเนินงานไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ หาวีธีการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหากระบวนการผลิตสะอาดที่จะพัฒนาไปสู่การผลิตสีเขียว (Hart, 1997) ทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้น (Hockerts, 2007) สอดคล้องกับ Chaisorn, and Kesapradist (2017) ที่พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้องค์กรและชุมชน มีความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและ



สิ่งแวดล้อม โดยที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจเป็นการบูรณาการทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาไว้ในกลยุทธ์และการปฏิบัติทางธุรกิจด้วยความสมัครใจเพื่อที่จะช่วยปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ (Laudal, 2010) จึงนำไปสู่การทดสอบความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมกับความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาผลกระทบของความสามารถขององค์การในการดำเนินงานอุตสาหกรรมสีเขียว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม โดยส่งอิทธิพลผ่านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นกระบวนการจัดการเพื่อสิ่งแวดล้อม การสื่อสารนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านสิ่งแวดล้อม มีจริยธรรมด้านสิ่งแวดล้อม ตอบสนองต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นองค์ประกอบในการดำเนินงานอุตสาหกรรมสีเขียวที่ทำให้สิ่งแวดล้อมได้รับการปรับปรุงและฟื้นฟู ในประเด็นนี้ Greyser (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลต่อผลการดำเนินงาน และ Björklund et al. (2012) ระบุว่า ปัจจุบันผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวังได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมมีจำนวนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้กิจการมีความจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ Erturgut (2012) ที่ว่า การดำเนินงานสีเขียวจะส่งผลให้เกิดการประหยัดพลังงานและช่วยให้กิจการสามารถต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตลอดจนเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Hart (1997) ว่า ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นปัญหาที่อุตสาหกรรมปฏิเสธไม่ได้ว่าการดำเนินงานไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ หาวิธีการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหากระบวนการผลิตสะอาดที่จะพัฒนาไปสู่การผลิตสีเขียว (Hart, 1997) ทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้น (Hockerts, 2007) และสอดคล้องกับ Chaisorn, and Kesapradist (2017) พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้องค์การและชุมชน มีความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจเป็นการบูรณาการทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาไว้ในกลยุทธ์และการปฏิบัติทางธุรกิจด้วยความสมัครใจเพื่อที่จะช่วยปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ (Laudal, 2010) จึงนำไปสู่การทดสอบความสัมพันธ์ของความสามารถของอุตสาหกรรมสีเขียวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมโดยส่งอิทธิพลผ่านความรับผิดชอบต่อสังคม

ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืนและการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของพื้นที่และขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับการพัฒนาขึ้น การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การเตรียมพร้อมและการตอบสนองภัยพิบัติทางธรรมชาติ จากมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมทั้งองค์ความรู้ ค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติกับสิ่งแวดล้อมนั้นมีสมรรถนะในการขับเคลื่อนและการทำงานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน (ICHCAP, 2018)



แนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมสีเขียว

การขับเคลื่อน “อุตสาหกรรมสีเขียว” ของกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งอยู่บนหลักของ “ความสนใจ” ของโรงงานที่ต้องการประกอบกิจการให้เป็นมิตรกับชุมชนและสังคม (Simachokedee, 2020) กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อคุณภาพที่ดีของสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยการริเริ่มโครงการ “อุตสาหกรรมสีเขียว” (Green Industry) จากจุดเริ่มต้นที่ต้องการมุ่งสู่ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development) โดยการกำหนดนโยบายผลิตภัณฑ์มวลรวมสีเขียว ที่คำนวณจากมูลค่าผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่ประเมินได้หักออกจากค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจะได้เป็นค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมสีเขียว (Ministry of Industry, 2011) แนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอุตสาหกรรมสีเขียวจะต้องเกิดจากแนวคิดของผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานที่มีหัวใจสีเขียวเป็นสำคัญ จึงจะสามารถผลักดันโครงการต่าง ๆ ให้เดินหน้าและประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนอย่างกว้างต่อประเทศชาติ เพื่อให้ผู้เกิดแรงกระตุ้นการรักษาสิ่งแวดล้อม และสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม การปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เข้าสู่กระบวนการอุตสาหกรรมสีเขียวเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมสีเขียวควรทำอย่างต่อเนื่อง (Chawalitpichaet, 2019)

จากการศึกษาการบริหารโรงงานอุตสาหกรรมสมัยใหม่ การบริหารโรงงานอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม (Horadal, 2010) รวมถึงการสร้างคามผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Tongkacho & Chaikew, 2013) การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง (Wongprasert, 2013) และความยั่งยืนขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อม จากความสำคัญของปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับสากลเป็นผลให้องค์การนำแนวคิดการจัดการเพื่อสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดความสามารถขององค์กร เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืนและการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของพื้นที่และขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับการพัฒนาขึ้น การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การเตรียมพร้อมและการตอบสนองภัยพิบัติทางธรรมชาติ จากมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมทั้งองค์ความรู้ ค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติกับสิ่งแวดล้อมนั้นมีสมรรถนะในการขับเคลื่อนและการใช้งานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน (Akerajanakul, 2018)

สรุป

จากการสังเคราะห์ความสามารถขององค์กรจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการ (Management) มุมมองทางด้านการตลาด (Market Orientation) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product/Service Quality) เทคโนโลยี (Technological) กลยุทธ์การตัดสินใจ (Strategic Decision Making) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder integration) มุมมองการเรียนรู้ขององค์กร (Learning



Orientation) ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นหัวข้อที่มีการนำมาใช้เป็นตัววัดความสามารถองค์กรจำนวนมาก

การศึกษาความสามารถขององค์กรในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การสำรวจโรงงานอุตสาหกรรมสมุทรปราการและสมุทรสาคร ความสำเร็จในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นวัตกรรมสีเขียว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายภาครัฐ รวมถึงผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Luangpaiboon et al. 2020) ซึ่งสอดคล้องกับ Annunziata et al. (2018) พบว่า การสำรวจโรงงานอุตสาหกรรมในไต้หวันที่สำคัญในการดำเนินการตามเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม องค์กรจะมีแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กรตามความสามารถขององค์กร การดำเนินการเชิงรุกด้านสิ่งแวดล้อม และผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันกับคู่ค้า - ชัพพลายเออร์ การนำเทคโนโลยีขั้นสูง และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มาใช้ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

การศึกษาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียวซึ่งนำมาเป็นหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว ได้แก่ บริบทขององค์กร ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม การวางแผน การสนับสนุน การดำเนินการ การประเมิน การปรับปรุงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และการดำเนินการตามแนวทางหลักการ 7 ประการของ ISO 26000 รวมถึงการดำเนินการส่งเสริม สร้างและสานสัมพันธ์กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน และต้องทำให้ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม มีพื้นฐานแนวคิดจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View of the Firm: RBV) โดยระบุว่า ความสามารถองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้ทรัพยากรเกิดคุณค่า ซึ่งเป็นความเข้มแข็งและสิ่งที่ยากสำหรับคู่แข่ง โดยที่การเติบโตขององค์กรมาจากการที่องค์กรจะสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีการนำความสามารถองค์กรไปใช้กับงานวิจัยที่หลากหลายในการเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่มการแข่งขัน แต่ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ได้มุ่งเน้นที่การแข่งขันเพียงอย่างเดียวแต่มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการนำความสามารถองค์กรจากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากรมาผนวกกับการดำเนินงานอุตสาหกรรมสีเขียว จึงสรุปประเด็นที่สนใจได้ ดังนี้ 1) ความพร้อมผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ได้แก่ บริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ 2) ความสามารถในการจัดการ (Management Capabilities) ได้แก่ การวางแผน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้ทรัพยากร การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Capabilities) ได้แก่ การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดช่องทางในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งเสริม สร้าง และสานสัมพันธ์กิจกรรมสิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผลความพึงพอใจและความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย 4) ความสามารถทางเทคนิค (Technical Capabilities) ได้แก่ การใช้เครื่องมือสนับสนุนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูงที่ช่วยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงบทความนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณทุนสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ “สวก”

References

- Akerojanakul, P. (2018). *Intangible Cultural Heritage and Sustainable Development*. Retrieved October 15, 2018, from <https://ich.unesco.org/doc/src/34299-TH.pdf>.
- Akroush, M. N. (2012). Organizational capabilities and new product performance: The role of new product competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 343-365.
- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431-457.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of cleaner production*, 171, 1300-1311.
- Björklund, M., Martinsen, U., & Abrahamsson, M. (2012). Performance measurements in the greening of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 29-39.
- Chaisorn, W., & Kesapradist, B. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainable Development (SD): Case Study of 6 Companies. *Panyapiwat Journal*, 9(3), 140-152.
- Chawalitpichaet, T. (2019). *Department of Industrial Works Continue to push every factory to develop into a green industry*. Retrieved September 1, 2018, from <https://www.greennetworkthailand.com/อุตสาหกรรมสีเขียว-green-industry>.
- David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Florence: Pearson–Prentice Hall.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.



- Department of Industrial Works. (2017). *The Department of Industrial Works is pleased with the green standard balance, advances in the middle, has loan benefits*. Retrieved December 1, 2020, from https://www.matichon.co.th/publicize/news_680402.
- Dosi, G. (2000). *Innovation, organization and economic dynamics: selected essays*: Edward Elgar Publishing. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 47(3), 335-341.
- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2001). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. OUP Oxford: United Kingdom.
- Economic Intelligence Center. (2016). *Catch the Thai industrial direction in 2016*. Bangkok: The Siam Commercial Bank Public Company Limited.
- Erdil, O., Kitapci, H., & Timurlenk, B. (2010). Effects of core employees on organizational capabilities and firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), 30-38.
- Erturgut, R. (2012). The future of supply chain and logistics management in the strategic organizations: contractor companies and new generation suppliers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(1), 4221-4225.
- Gill, L., & Delahaye, B. (2004). Building organisational capability: your future, your business. *People First-Serving our Stakeholders*, 1-12.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2018). How organizational cognitive frames affect organizational capabilities: The context of corporate sustainability. *Long Range Planning*, 51(4), 607-624.
- Greyser, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 177-181.
- Gupta, S., & Malhotra, N. (2013). Marketing innovation: A resource-based view of international and local firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 111-126.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard business review*, 75(1), 66-77.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.



- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hockerts, K. (2007). *Managerial perceptions of the business case for corporate social responsibility*. Copenhagen: CBS Center for Corporate Social Responsibility Copenhagen.
- Horadal, P. (2010). Modern Factoring Management. *Industry Technology Lampang Rajabhat University*, 3(2), 52 - 58.
- Hunt, S. D. (2000). A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? *Journal of Macromarketing*, 20(1), 77-81.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (2005). *The resource-advantage theory of competition Review of marketing research*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- ICHCAP. (2018). *Cultural heritage and sustainable development*. (Akerajanakul, Translator). Bangkok: Department of Cultural Promotion.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- Keleshteri, F. P., & Ashkiki, M. F. (2016). The Impact of the Capabilities of Insurance Companies of Gilan Province on their Organizational Performance. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(1), 2356-5926.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Ministry of Industry. (2011). *Green Industry*. Retrieved September 1, 2018, from <http://www.industry.go.th/chainat/index.php/download/2016-06-03-00-10-23/214-2016-07-06-03-36-25/file>.
- NESDC. (2016). *12th National Economic and Social Development Plan*. Retrieved December 1, 2020, from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Laudal, T. (2010). An attempt to determine the CSR potential of the international clothing business. *Journal of business ethics*, 96(1), 63-77.



- Luangpaiboon, P., Koolrojanaput, S., Charoenwiriyaikul, C., & Chancharoen, S. (2020). The Success in Sustainable Environmentally Friendly Products Management for Industrial plants. *Journal of the Association of Researchers*, 25(1), 239-253.
- Przyczynski, R., Teixeira, R., & Bitencourt, C. C. (2015). *Coproduction Capabilities and Effects on Service Performance*. In *IIE Annual Conference*. USA: Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
- Rao, H., & Singh, J. V. (2001). The construction of new paths: Institution building activity in the early automobile and biotechnology industries. *Path dependence and creation*, 243-267.
- Samad, S., Aziz, N. N. A., Jaidi, J., & Masoud, Y. (2016). Influence of Organizational Capability on Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Business Management*, 10(18), 4163-4171.
- Simachokedee, W. (2010). The origin of the CSR part 2. *TPA news*, 14 (166), pp. 31.
- Simachokedee, W. (2014). The sign of the beginning. *TPA News*, 18 (205), pp. 26.
- Simachokedee, W. (2020). Corporate Social Responsibility with GI. *matichon*, 43 (15582), 6.
- Smallwood, N., & Panowyk, M. (2005). Building capabilities. *Executive Excellence*, 22(1), 17.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. United Kingdom: Psychology Press.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. United Kingdom: Pearson education.
- Tongkacho, T., & Chaikew, A. (2013). The Factors Influencing Corporate Social Responsibility of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand. *Journal of Management Sciences*, 30(1), 23-51.
- Tuan, N. P., & Yoshi, T. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1). 1-21.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard business review*, 119-128.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of management review*, 24(1), 132-142.



- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.
- Wongprasert, R. (2013). Creating Shared Value: Good Practice for Society. *Executive Journal*, 33(3), 75-81.