

ศักยภาพแบบพลวัตและกลยุทธ์องค์กรส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ: กรณีศึกษา SMEs ไทย

วันที่รับบทความ: 28 สิงหาคม 2568

วันแก้ไขบทความ: 20 พฤศจิกายน 2568

วันตอบรับบทความ: 16 มกราคม 2569

ธมลวรรณ สุวรรณเพ็ง¹

อุทัยรัตน์ เมืองแสน²

กฤษฎา เขียววัฒนสุข³

บทคัดย่อ

ในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวน องค์กรมีความจำเป็นเร่งด่วนในการเสริมสร้างศักยภาพการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพแบบพลวัต ซึ่งเป็นขีดความสามารถหลักในการรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม การจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างนวัตกรรมและความยืดหยุ่น ศักยภาพเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่สามารถรองรับความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม และนำไปสู่การสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างศักยภาพแบบพลวัต กลยุทธ์องค์กร และความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีศักยภาพแบบพลวัตผสมผสานกับแนวคิดความยั่งยืนแบบองค์รวม โดยมุ่งเน้นบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

วิธีการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ศักยภาพแบบพลวัตอย่างเป็นระบบ จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล ข้อค้นพบสำคัญยืนยันว่าการบูรณาการศักยภาพแบบพลวัตเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้เท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน องค์กรรู้เชิงปฏิบัติ คือ การเสริมสร้างศักยภาพแบบพลวัตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ SMEs ไทยสามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร และขับเคลื่อนการดำเนินงานตามหลัก ESG เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ : ศักยภาพแบบพลวัต; กลยุทธ์องค์กร; ความยั่งยืนทางธุรกิจ; ESG

ประเภทบทความ: บทความวิชาการ

^{1, 2} คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 140 หมู่ 4 ถนนติวานนท์ ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 39 หมู่ที่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก (คลองหก) ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

* ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: krisada_c@rmutt.ac.th

อีเมล: ¹ 67148466500001@ptu.ac.th, ² uthairat@ptu.ac.th



Dynamic Capabilities and the Impact of Corporate Strategy on Business Sustainability: A Case Study of Thai SMEs

Received:	28 August 2025
Revised:	29 November 2025
Accepted:	16 January 2026

Thamolwan Suwanpeng ¹Uthairat Muangsan ²Krisada Chienwattanasook ³

Abstract

In the context of rapidly changing and volatile business competition, organizations face an urgent need to strengthen their strategic adaptability, particularly by developing dynamic capabilities. These capabilities– which include the ability to sense opportunities and threats, orchestrate and leverage resources, and reconfigure operations to foster innovation and resilience – are critical foundations for formulating organizational strategies that effectively respond to external complexities. Such strategic competencies play a pivotal role in enhancing long-term business sustainability. This academic article examines the integrated relationship between dynamic capabilities, organizational and corporate strategy, and business sustainability by employing a conceptual framework that synthesizes dynamic capability theory with holistic sustainability perspectives. The study focuses on small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand.

Through theoretical analysis and empirical case study examination, the findings show that organizations that systematically develop and deploy dynamic capabilities are better able to formulate flexible strategies aligned with their vision and mission, while also addressing stakeholder expectations in a balanced way. The key insights confirm that

Keywords: Dynamic Capabilities; Corporate Strategy; Business Sustainability; ESG

Type of Article: Academic Article

^{1,2} Faculty of Business Administration and Accounting, PathumThani University, 140 Moo 4, Tiwanon Road, Ban Klang Subdistrict, Mueang District, Pathum Thani Province 12000

³ Department of Management, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Rangsit-Nakhon Nayok Road (Khleng Hok), Khleng Hok Subdistrict, Khleng Luang District, Pathum Thani Province, 12120

* Corresponding author Email: krisada_c@rmutt.ac.th

Email: ¹ 67148466500001@ptu.ac.th, ² uthairat@ptu.ac.th



integrating dynamic capabilities into organizational strategy formulation enables firms to remain competitive amid environmental uncertainty and contributes to the creation of sustainable economic, social, and environmental value. From a practical standpoint, enhancing dynamic capabilities is identified as a crucial mechanism that enables Thai SMEs to overcome resource constraints and advance ESG-oriented operations toward long-term sustainability.



บทนำ

ในยุคแห่งความผันผวนทางเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับแรงกดดันเชิงกลยุทธ์จากทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือข้อกำหนดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้บริบทที่ไม่แน่นอนนี้ ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

หนึ่งในแนวคิดหลักที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเพื่อรองรับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ คือ ศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งอธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม (Sensing) การควบคุมและใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์เชิงกลยุทธ์ (Seizing) และการปรับเปลี่ยนหรือยกระดับกระบวนการและโครงสร้าง (Transforming) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000) แนวคิดนี้ถือเป็นการต่อยอดจากทฤษฎีทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Resource-Based View: RBV) โดยเน้นความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการถือครองทรัพยากรเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกันการกำหนด กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ที่สอดคล้องกับพลวัตของสิ่งแวดล้อมและศักยภาพภายใน ย่อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเสถียรภาพและทิศทางการดำเนินงานที่ตอบโจทย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เมื่อพิจารณาในมิติของความยั่งยืนทางธุรกิจ (Business Sustainability) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple Bottom Line (Elkington, 1997) และ ESG (Environmental, Social and Governance) การบูรณาการศักยภาพแบบพลวัตเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร จึงมิใช่เพียงการวางแผนเพื่อการแข่งขันในระยะสั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการวางรากฐานเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว อย่างไรก็ตามแม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาความสัมพันธ์เหล่านี้ในองค์กรขนาดใหญ่ แต่กลับพบ ช่องว่างของการวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญ ในการวิเคราะห์กลไกเชิงสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างเป็นระบบและลุ่มลึก โดยมุ่งเน้นที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในบริบทของประเทศไทย เนื่องจาก SMEs ไทยซึ่งเป็นรากฐานของเศรษฐกิจมักประสบข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ ทำให้การนำแนวคิด ESG ไปปฏิบัติมีความท้าทาย บทความนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจว่า SMEs ใช้ศักยภาพแบบพลวัตในการเอาชนะข้อจำกัดเหล่านั้น และขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืนได้อย่างไร

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพแบบพลวัต กลยุทธ์องค์กร และความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเติมเต็มช่องว่างของการวิจัย ที่ขาดการวิเคราะห์กลไกเชิงสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างเป็นระบบในบริบทของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย ซึ่งเป็นกลุ่มที่ประสบข้อจำกัดด้านทรัพยากร แต่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินกลยุทธ์และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดี บทความนี้ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎี Dynamic Capabilities, ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์, และแนวคิดความยั่งยืนแบบองค์รวม และตั้งคำถามการวิจัยหลัก ว่าศักยภาพแบบพลวัตและกลยุทธ์

องค์กรส่งผลต่อการบรรลุความยั่งยืนทางธุรกิจในบริบทของ SMEs ไทยอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจในเชิงลึกถึงกลไกที่ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งความท้าทาย

ศักยภาพแบบพลวัต

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวเพื่อสนองต่อความท้าทาย และต้องพยายามใช้โอกาสที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิด “ศักยภาพแบบพลวัต” (Dynamic Capabilities) จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว (Teece, et al., 1997)

ศักยภาพแบบพลวัต คือ ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ ปรับเปลี่ยน และการพัฒนาทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Teece, 2007) โดยศักยภาพเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt & Martin, 2000) ซึ่ง Pavlou and El Sawy (2011) ได้อธิบายองค์ประกอบของศักยภาพแบบพลวัตไว้ 4 ด้าน กล่าวคือ 1) การรับรู้โอกาส (Sensing) ซึ่งเป็นความสามารถในการสังเกตและวิเคราะห์โอกาสหรือภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อม 2) การคว้าโอกาส (Seizing) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถเพื่อคว้าโอกาสไว้ 3) การปรับเปลี่ยน (Reconfiguring) ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และทรัพยากรเพื่อรองรับโอกาสหรือความท้าทายที่เกิดขึ้น และ 4) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือนวัตกรรมกระบวนการ ดังนั้น องค์กรที่มีศักยภาพแบบพลวัตสูงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีศักยภาพในรูปแบบนี้ (Protogerou, et al., 2011)

บทบาทของศักยภาพแบบพลวัตในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย

การประยุกต์ใช้ศักยภาพแบบพลวัตใน SMEs มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากแม้ว่า SMEs จะต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร อย่างมีนัยสำคัญ แต่ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในโครงสร้างขนาดเล็กกลับช่วยให้ SMEs สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบหลักของศักยภาพแบบพลวัตได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านการรับรู้โอกาส (Sensing) ที่มีอาศัยเครือข่ายส่วนตัวหรือความใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อระบุแนวโน้มด้านความยั่งยืน และการคว้าโอกาส (Seizing) ซึ่ง SMEs สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อเริ่มต้นโครงการ ESG ได้เร็วกว่า งานวิจัยของ Mongkol (2022) พบว่า ศักยภาพแบบพลวัต (เช่น นวัตกรรม ความสามารถดูดซับ และการปรับตัว) มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ไทย การพัฒนาศักยภาพ



แบบพลวัต จึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้ SMEs ไทยสามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากรและขับเคลื่อนกลยุทธ์ ESG เพื่อความยั่งยืนได้

การเสริมสร้างศักยภาพแบบพลวัต องค์กรธุรกิจควรดำเนินการตามแนวทางสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ (Nonaka & Toyama, 2003) การสร้างความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและลดความซับซ้อน (Doz & Kosonen, 2010) และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012)

ดังนั้น ศักยภาพแบบพลวัตจึงจัดเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างโอกาสทางการแข่งขันบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งการพัฒนาองค์ประกอบหลักของศักยภาพแบบพลวัตอย่างเป็นระบบนั้นจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความเสี่ยงและสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว (Grant, 2019; Johnson et al., 2020) กลยุทธ์องค์กรยังเป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับดูแล เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดไว้ โดยกลยุทธ์องค์กรที่ดีต้องอยู่บนฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ มีการประเมินโอกาส ภัยคุกคาม ทรัพยากรหลักและสมรรถนะขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Barney & Hesterly, 2019)

การกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณาองค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และค่านิยมองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทในการชี้นำการตัดสินใจและสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจึงมักสอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กรและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว (Porter, 1985; Doz & Kosonen, 2010)

ในบริบทที่ผันผวนและมีความไม่แน่นอน ศักยภาพแบบพลวัต ทำหน้าที่เป็นรากฐานจุลภาค (Micro-foundations) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความสามารถในการรับรู้โอกาส (Sensing) และการคว้าโอกาส (Seizing) ของศักยภาพแบบพลวัต เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันด้านความยั่งยืนและ ESG จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก นอกจากนี้ ในช่วงวิกฤติโควิด-19 ที่ผ่านมา การวางกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว ได้กลายเป็นบทพิสูจน์สำคัญถึงคุณค่าของกลยุทธ์องค์กรที่อยู่บนฐานของศักยภาพแบบพลวัต กล่าวคือ องค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การสร้างความร่วมมือกับแต่ละภาคส่วน ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มักสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติได้เร็วกว่าและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง

ในบริบทของประเทศไทย กลยุทธ์องค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนมักเชื่อมโยงกับการบูรณาการหลัก (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้ากับกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารความเสี่ยงและสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาว ตัวอย่างของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้ คือ การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสังคม และการสร้างความโปร่งใสในเชิงธรรมาภิบาล (Adams, 2017; Serafeim, 2020) เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินงานในระยะยาวแล้ว การเสริมสร้างกลยุทธ์องค์กรให้เชื่อมโยงกับศักยภาพแบบพลวัตและผสานเข้ากับการดำเนินงานตามกรอบ ESG จะกลายเป็น กลไกสำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรธุรกิจไทยสามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืน

ความยั่งยืนทางธุรกิจ

แนวคิดเรื่องความยั่งยืนทางธุรกิจ (Business Sustainability) ที่เกี่ยวกับการบูรณาการหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้ากับกลยุทธ์องค์กร ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กรธุรกิจ (Eccles & Klimenko, 2019) การดำเนินธุรกิจตามหลัก ESG ไม่เพียงแต่ช่วยลดความเสี่ยงเชิงสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่ยังส่งเสริมโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มการยอมรับและสร้างความภักดีจากผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Friede, et al., 2015)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิด ESG ได้กลายเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่องค์กรทั่วโลกนำมาใช้ในการประเมินและขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ESG มีกรอบการดำเนินงานที่ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) มิติด้านสังคม (Social) และมิติด้านธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (Governance) โดยแต่ละมิติองค์กรต้องให้ความสำคัญดังนี้

1. มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการผลกระทบต่อระบบนิเวศ โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย และการส่งเสริมพลังงานทดแทน
2. มิติด้านสังคม (Social) องค์กรต้องดำเนินการภายใต้หลักสิทธิมนุษยชน การดูแลแรงงานอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมความหลากหลาย การพัฒนาทักษะของพนักงาน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
3. มิติด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance) เน้นโครงสร้างการจัดการที่มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน การมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องรับมือกับแรงกดดันจากนักลงทุนระหว่างประเทศซึ่งใช้เกณฑ์ ESG เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจลงทุน

ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดด้าน ESG ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และใช้ศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว



อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามหลัก ESG ยังมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดศักยภาพแบบพลวัต โดยเฉพาะในมิติของการรับรู้และวิเคราะห์แนวโน้มด้านความยั่งยืน (Sensing) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงสิ่งแวดล้อมและสังคม (Seizing) และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างเพื่อรองรับแนวปฏิบัติ ESG ในระยะยาว (Transforming) ดังนั้น องค์กรที่มีศักยภาพแบบพลวัตสูงสามารถดำเนินกลยุทธ์ ESG ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง

ภายในปี ค.ศ. 2025 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Sustainability Disclosure) จะกลายมาเป็นหนึ่งในมาตรฐานสากลที่มีความเข้มงวด ภายใต้กรอบการรายงาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) และ European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ซึ่งจะเป็นสารสนเทศที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถตรวจสอบและประเมินผลกระทบด้าน ESG ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (IFRS Foundation, 2023; European Commission, 2023)

การวัดผลความยั่งยืน

การวัดผลความยั่งยืน (Sustainability Performance Measurement) จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความคืบหน้าของการดำเนินงานด้าน ESG ได้อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีกรอบการวัดผลที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลหลายประการ เช่น กรอบการรายงานของ Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), และ International Sustainability Standards Board (ISSB) ซึ่งเน้นการรายงานผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) อย่างครบถ้วน (IFRS Foundation, 2023)

สำหรับตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG Emissions) การใช้พลังงานหมุนเวียน และการลดของเสีย ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านสังคม จะเน้นในส่วนของการทำงานที่เป็นธรรมาภิบาล ความหลากหลายของพนักงาน และการสนับสนุนชุมชน ส่วนตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาล จะวัดจากโครงสร้างคณะกรรมการ การเปิดเผยข้อมูล และนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน เป็นต้น (GRI, 2021)

การดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ในบริบทของเศรษฐกิจไทยร่วมสมัย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดำรงบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในระบบเศรษฐกิจ โดยเป็นแหล่งจ้างงานสำคัญ เชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน และเป็นฐานการผลิตและบริการที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับหลักการความยั่งยืนและ ESG (Environmental, Social, and Governance) ส่งผลให้ SMEs ไทยต้องเผชิญความท้าทายใหม่ที่ต้องอาศัยกลไกการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ มิใช่เพียงเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของตลาดหรือข้อกำหนดของคู่ค้าเท่านั้น แต่เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว โดย กิตติคุณ แสงนิล และคณะ (2564) ได้เสนอแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกันเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่และ

ตลาดใหม่ การสร้างความร่วมในการพัฒนาระหว่างองค์กรและสังคม และการเพิ่มผลิตภาพให้องค์กรและสังคม ในขณะที่ สุวิมล มธุรส และคณะ (2568) ได้เสนอการบูรณาการแนวคิด ESG 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การประเมินสถานะปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการทบทวนและปรับปรุง เพื่อนำเสนอกิจกรรมที่เหมาะสมในแต่ละมิติของ ESG เช่น มิติด้านสิ่งแวดล้อม SMEs ควรลดการใช้พลังงานและทรัพยากร และค่อย ๆ พัฒนาไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์สีเขียว ในขณะที่มิติด้านสังคม ควรเริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพและสวัสดิการของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย จนขยายไปสู่การส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม และมิติด้านธรรมาภิบาล ควรเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

การวิพากษ์ศักยภาพแบบพลวัตต่อการบูรณาการ ESG ไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ

ภายหลังสถานการณ์และวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้ส่งผลกระทบต่อ SMEs อย่างมาก โดยเฉพาะ SMEs ที่มีความสามารถในการปรับตัวหรือศักยภาพแบบพลวัตต่ำ โดยงานวิจัยเชิงประจักษ์ในประเทศไทยหลายชิ้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของศักยภาพแบบพลวัต อาทิเช่น อทิทยา วงศ์ธนาวิวัฒน์ และคณะ (2567) ที่ศึกษาความสามารถเชิงพลวัตในการดำเนินธุรกิจภายหลังวิกฤติการณ์โควิด-19 ของ SMEs พบว่า ทรัพยากรขององค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงพลวัตในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2566) พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กต้องประยุกต์ใช้หลักการ “TOR” ซึ่ง T หมายถึง ความสามารถในการเลือก เทคโนโลยี (Technology Selection) O หมายถึง การจำแนกโอกาส (Opportunity Identify) และ R หมายถึง การปรับกระบวนการ (Re-process) เพื่อยกระดับความสามารถเชิงพลวัต นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพแบบพลวัตในเชิงบวกสำหรับ SMEs จากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์สะท้อนว่าศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถรับรู้ คว้า และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความคาดหวังด้านความยั่งยืนที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวิพากษ์เชิงลึกในแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

ในมิติของการรับรู้โอกาส (Sensing) SMEs ไทยอาศัยกลไกความใกล้ชิดเชิงสัมพันธ์มากกว่าระบบข้อมูลเชิงปริมาณหรือการวิเคราะห์ทางการตลาดเชิงลึก การปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปฏิบัติการ ทำให้ SMEs สามารถตรวจจับสัญญาณเชิงคุณภาพที่สะท้อนความต้องการด้านความยั่งยืนได้อย่างทันท่วงที อาทิ ความสนใจของผู้บริโภคต่อบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือข้อกำหนดใหม่ของผู้ประกอบการรายใหญ่เกี่ยวกับมาตรฐานแรงงานและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การเข้าร่วมเครือข่ายธุรกิจ สมาคมการค้า และกิจกรรมของหน่วยงานท้องถิ่นยังเป็นแหล่งข้อมูลที่ช่วยให้ SMEs เข้าถึงความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานห่วงโซ่อุปทานสีเขียว แนวทางปฏิบัติด้าน ESG ขององค์กรขนาดใหญ่ รวมถึงโอกาสเข้าถึงโครงการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการเงิน ขณะเดียวกัน แรงกดดันจากต้นทุนด้านพลังงาน การจัดการของเสีย และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เข้มงวดมากขึ้น ยังเป็นตัวเร่งให้ SMEs ทบทวนกระบวนการดำเนินงานภายใน ซึ่งทำให้เกิดการมองเห็นโอกาสในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในลักษณะที่สอดคล้อง



กับแนวคิดความยั่งยืนไปพร้อมกัน กลไกการรับรู้เชิงไม่เป็นทางการเหล่านี้ แม้ไม่เป็นระบบ แต่แฝงด้วยความไวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสัญญาณที่มีความหมายเชิงกลยุทธ์อย่างยิ่งในบริบทการแข่งขันสมัยใหม่

การคว้าโอกาส (Seizing) เป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนความสามารถด้านศักยภาพแบบพลวัตของ SMEs ไทยได้อย่างเด่นชัด แม้จะเผชิญข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และเทคโนโลยี SMEs จำนวนมากเลือกดำเนินโครงการ ESG ขนาดเล็กที่สามารถเริ่มต้นได้ทันทีและใช้ต้นทุนต่ำ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ประหยัดพลังงาน การปรับปรุงระบบแยกขยะ การนำวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ หรือการเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โครงการลักษณะนี้แม้จะมีขนาดเล็ก แต่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ทั้งในมิติการลดต้นทุน การเพิ่มความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม และการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาผู้ค้า นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กยังสนับสนุนให้ SMEs สามารถปรับบทบาทบุคลากร โยกย้ายทรัพยากร หรือปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับแนวคิดความยั่งยืนโดยไม่ต้องลงทุนขนาดใหญ่ การดำเนินงานในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างประวัติการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางความยั่งยืน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสีเขียวหรือโครงการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการเงินในอนาคต ผลลัพธ์ดังกล่าวตอกย้ำว่าการคว้าโอกาสไม่จำเป็นต้องเกิดจากทรัพยากรจำนวนมาก แต่สามารถเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดและยืดหยุ่น

และในมิติของการปรับเปลี่ยนและพลิกโฉมองค์กร (Transforming/Reconfiguring) SMEs ที่สามารถพัฒนาศักยภาพแบบพลวัตได้อย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มที่จะนำหลักการ ESG มาประยุกต์ใช้ในระดับเชิงโครงสร้างมากขึ้น การปรับเปลี่ยนดังกล่าวสะท้อนในหลายมิติ ตั้งแต่การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานภายใน เช่น การกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรม แรงงาน และความปลอดภัย การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่คำนึงถึงมิติความยั่งยืน ไปจนถึงการออกแบบคู่มือการปฏิบัติงานที่ลดของเสียและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน SMEs จำนวนมากยังใช้ข้อได้เปรียบด้านขนาดและความคล่องตัวในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน ผ่านการเปิดพื้นที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทางลดของเสีย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือการเชื่อมโยงพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคมกับระบบประเมินผล การปรับเปลี่ยนดังกล่าวทำให้แนวคิด ESG ไม่ได้ถูกมองว่าเป็นภาระหรือกิจกรรมเสริม แต่กลายเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กรที่หลอมรวมอยู่ในวิถีคิดและการปฏิบัติงานประจำวัน

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้แนวคิด ESG ในบริบทของธุรกิจไทยเผชิญความท้าทายหลายประการ ซึ่งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การปรับมุมมองจาก “ความยั่งยืน” ที่เป็นเพียงหน้าที่ทางจริยธรรม ไปสู่การเป็น “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” นั้น แม้จะช่วยให้องค์กรธุรกิจเกิดการบูรณาการทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานหลักได้มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติยังคงมีการใช้แนวคิด ESG เป็นเพียงเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์เชิงกลไกทั้งหมดนี้ สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ศักยภาพแบบพลวัตทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเชิงประจักษ์ ที่ช่วยให้ SMEs ไทยสามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร บูรณาการหลักการ

ESG เข้าสู่กลยุทธ์องค์กร และสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ทั้งยังชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนในบริบทของ SMEs ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของทุนหรือเทคโนโลยี หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้และแปลสัญญาณเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนเชิงระบบที่สอดคล้องกับคุณค่าของความยั่งยืนในระยะยาว

ข้อจำกัดของ SMEs และความท้าทายเชิงบริบทไทย

ข้อจำกัดของ SMEs: สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ปัญหานี้ยังมีความยากมากขึ้น เพราะการดำเนินงานและการรายงานด้าน ESG ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ ระบบข้อมูลที่ดี และทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งเป็น ข้อจำกัดสำคัญของ SMEs ข้อจำกัดเหล่านี้ไม่เพียงกระทบต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนด แต่ยังลดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนที่มีการกำหนดเงื่อนไขของ ESG อย่างชัดเจน (OECD, 2021)

1. ปัญหาเชิงบริบท: ปัญหาการถ่ายโอนแนวทาง ESG ที่ถูกออกแบบจากโลกตะวันตกมายังบริบทของประเทศไทย ยังต้องพิจารณาความแตกต่างด้านกฎหมาย โครงสร้างทางสังคม และความพร้อมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน ต้องมีการตีความให้สอดคล้องกับโครงสร้างภาคเกษตรของไทยที่มีความไม่เป็นทางการสูง

2. จุดเปราะบางในมิติทางสังคม: มิติทางสังคมยังถือเป็นจุดเปราะบางของกรอบแนวคิด ESG เมื่อเทียบกับมิติสิ่งแวดล้อมที่มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณชัดเจน (เช่น ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) แต่ตัวชี้วัดด้านสังคมจำนวนมากยังมีลักษณะเชิงคุณภาพ สามารถวัดได้ยากและมีความหลากหลายตามแต่ละบริษัท การนิยาม การวัด และการเทียบเคียงประเด็นอย่างเช่น ความเท่าเทียม หรือคุณภาพชีวิตแรงงาน ยังคงต้องการความชัดเจนและความสอดคล้องของวิธีการที่มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดย Adams (2017) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การนิยาม การวัด และการเทียบเคียงประเด็นอย่างเช่น ความเท่าเทียม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือคุณภาพชีวิตแรงงาน ยังคงต้องการความชัดเจนและความสอดคล้องของวิธีการที่มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

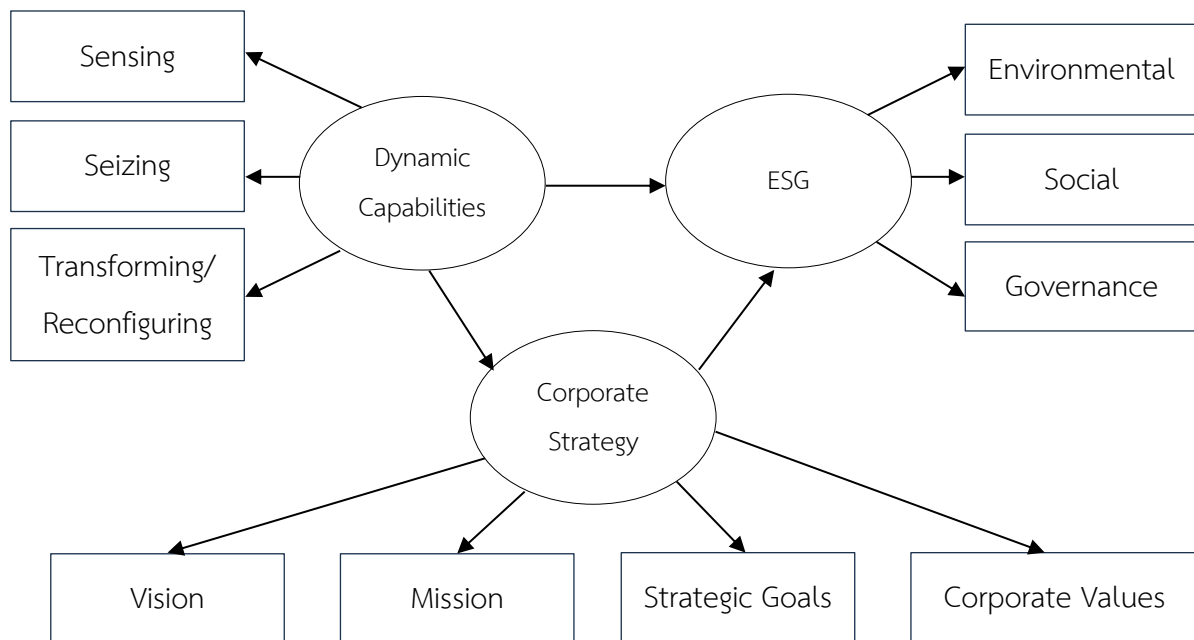
กลไกเชิงสัมพันธ์และกรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสังเคราะห์กลไกเชิงสัมพันธ์ (Linkage Mechanism) ระหว่างศักยภาพแบบพลวัต กลยุทธ์องค์กร และความยั่งยืนทางธุรกิจได้ว่า ศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) ทำหน้าที่เป็น กลไกขับเคลื่อน (Driving Mechanism) ที่ช่วยให้องค์กร โดยเฉพาะ SMEs สามารถรับรู้ (Sensing) แนวโน้มภายนอก เช่น ข้อกำหนดด้าน ESG ที่เข้มงวดขึ้น หรือโอกาสทางธุรกิจจาก Green Economy จากนั้น DC จะแปลงการรับรู้เหล่านั้นไปสู่การตัดสินใจคว้าโอกาส (Seizing) ด้วยการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การ กำหนดกลยุทธ์องค์กร ให้มุ่งเน้นการบูรณาการหลักการ ESG เข้าไปในกระบวนการหลัก และสุดท้าย การปรับเปลี่ยน (Transforming/Reconfiguring) จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม และความสามารถหลัก เพื่อให้การดำเนินงาน ESG นั้นเกิดผล



ในระยะยาว ดังนั้น ศักยภาพแบบพลวัตจึงเป็นตัวกลางสำคัญที่ช่วยถ่ายโอนความรู้ด้านความยั่งยืน (ESG) เข้าสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ความยั่งยืนที่แท้จริง

ดังนั้น บทความนี้จึงนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและกลไกการเชื่อมโยงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีสาระสำคัญว่า ศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (โดยเฉพาะการบูรณาการ ESG) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่าน และท้ายที่สุดจะนำไปสู่การบรรลุ ความยั่งยืนทางธุรกิจ (ESG Outcomes) ในบริบทของ SMEs ไทย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดแสดงกลไกเชิงสัมพันธ์

บทสรุป

แนวคิดด้านความยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทที่เศรษฐกิจและสังคมเผชิญกับความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความผันผวนของตลาด และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้บริบทดังกล่าว การบูรณาการกรอบแนวคิด (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้ากับ กลยุทธ์องค์กร ควบคู่กับการพัฒนา ศักยภาพแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) จึงมิใช่เพียง “ทางเลือก” แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความเชี่ยวชาญอย่างมีนัยสำคัญ

ศักยภาพแบบพลวัตทำหน้าที่เป็น กลไกขับเคลื่อน (Driving Mechanism) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ผ่านกระบวนการหลัก ได้แก่ การรับรู้และตีความโอกาสหรือภัยคุกคามจากสิ่งแวดล้อม (Sensing) การคว้าโอกาสและแปลงเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

(Seizing) และการปรับเปลี่ยนหรือพลิกโฉมทรัพยากร โครงสร้าง และกระบวนการภายใน (Transforming/Reconfiguring) เพื่อรองรับทิศทางใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่พัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้ อย่างเป็นระบบย่อมมีความสามารถสูงในการกำหนด กลยุทธ์องค์กร ที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความคาดหวังด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในบริบทของ SMEs ไทย ศักยภาพแบบพลวัตยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการ “ถ่ายโอน” ความรู้และแรงกดดันด้าน ESG ให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงนโยบายในระดับคำประกาศ

ปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์องค์กร ไม่อาจจำกัดอยู่เพียงมิติของกำไรหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่จำเป็นต้องครอบคลุมมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยใช้กรอบ ESG เป็นกลไกกำกับและทิศทางในการดำเนินงาน แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงเชิงสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่ยังเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร ดึงดูดนักลงทุน และเพิ่มการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Friede et al., 2015; Adams, 2017) ในขณะเดียวกัน การบูรณาการ ESG ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสอดคล้องกับศักยภาพแบบพลวัต กล่าวคือ องค์กรต้องสามารถรับรู้แนวโน้มด้านความยั่งยืนและข้อกำหนดด้าน ESG (Sensing) จัดสรรทรัพยากรและกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับ (Seizing) และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม โครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้รองรับการดำเนินงานตามหลัก ESG ในระยะยาว (Transforming)

การวัดผลความยั่งยืนภายใต้กรอบ ESG จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามความคืบหน้าและยืนยันความจริงจังขององค์กร โดยมีกรอบมาตรฐานสากล เช่น Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), International Sustainability Standards Board (ISSB) และกรอบของ IFRS Foundation ทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการรายงานผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและโปร่งใส (IFRS Foundation, 2023) การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Sustainability Disclosure) ที่ตรวจสอบได้ ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผล ปรับปรุงกลยุทธ์ และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง “ผลลัพธ์ด้าน ESG” กับ “กลยุทธ์องค์กร” ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การบูรณาการ ESG เข้าสู่กลยุทธ์องค์กรยังเผชิญความท้าทายหลายประการ ประการแรก คือ ความเสี่ยงที่ ESG จะถูกใช้เป็นเพียง “กลยุทธ์ภาพลักษณ์” หรือ ESG-washing หากองค์กรเน้นการสื่อสารมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ซึ่งขัดกับแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ประการที่สอง คือ ช่องว่างเชิงเวลา (Time-Lag) ระหว่างการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ใช้ต้นทุนเริ่มต้นสูงและให้ผลตอบแทนระยะยาว กับแรงกดดันของนักลงทุนที่มุ่งเน้นผลตอบแทนระยะสั้น (Kotsantonis & Serafeim, 2019) ประการที่สาม ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษานี้ คือ ข้อจำกัดของ SMEs ในการเข้าถึงทรัพยากร เครื่องมือ และระบบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานและรายงานด้าน ESG ตลอดจนความซับซ้อนของการถ่ายโอนมาตรฐาน ESG สากลที่พัฒนาจากบริบทตะวันตกมายังโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมแบบไทยที่มีความไม่เป็นทางการสูง โดยเฉพาะในห่วงโซ่อุปทานภาคเกษตรและผู้ประกอบการรายย่อย



ยิ่งไปกว่านั้น มิติทางสังคม (Social) ยังเป็น “จุดเปราะบาง” ของกรอบ ESG เมื่อเทียบกับมิติด้านสิ่งแวดล้อมที่มีตัวชี้วัดเชิงปริมาณชัดเจน การนิยาม การวัด และการเทียบเคียงตัวชี้วัดด้านความเท่าเทียมคุณภาพชีวิตแรงงาน หรือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงมีความซับซ้อนและแปรผันตามบริบท (Adams, 2017) ซึ่งท้าทายความพยายามในการสร้างมาตรฐานและเกณฑ์เทียบเคียงในระดับสากล โดยเฉพาะในบริบทของ SMEs ไทยที่มักมีลักษณะการจ้างงานไม่เป็นทางการและมีโครงสร้างการจัดการแบบครอบครัว

โดยสรุปแล้ว ความยั่งยืนทางธุรกิจ จึงไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงอุดมคติ แต่เป็น ชีตความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ต้องอาศัยการประสานทั่วทั้งระบบ ตั้งแต่การวางกรอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพแบบพลวัต การจัดการและจัดสรรทรัพยากร การวัดผลและรายงาน ไปจนถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้คุณค่ากับความยั่งยืนอย่างแท้จริง การหลอมรวมแนวคิด ESG เข้ากับกลยุทธ์องค์กรบนฐานของศักยภาพแบบพลวัต จึงเป็น “กลไกเชิงสัมพันธ์” ที่ช่วยให้องค์กร โดยเฉพาะ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยสามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร บูรณาการหลักการ ESG เข้าสู่การดำเนินงานหลัก และสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการบรรลุความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาวอย่างมั่นคงและมีความหมายแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กิตติคุณ แสงนิล, สันติธร ฐิริภักดีและพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2564). การสร้างคุณค่าร่วมเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน : แนวทางจากทฤษฎีฐานราก. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 22(2), 83-96. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/255818>
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, รักเกียรติ หงษ์ทองและภาวนา อังกนันท์. (2566). ความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก. *วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์*, 6(1), 47-64. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JPR/article/download/265704/179042/1062357>
- สุวิมล มธูรส, ศรินทิพย์ กุลจิตตรตรีและขวัญฤทัย วงศ์กำแหงหาญ. (2568). กลยุทธ์ความยั่งยืนในการพัฒนาธุรกิจ SMEs การประยุกต์ใช้แนวคิด ESG เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน. *วารสารศิลปการจัดการ*, 9(3), 135-153. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/278541>
- อติตยา วงศ์ธนาวิวัฒน์, วิจิตรา จำลองราษฎร์และจิระภา งามสุทธิ. (2567). ความสามารถเชิงพลวัตในการดำเนินธุรกิจภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ของ SMEs ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(6), 11-22. <https://so03.tci-thaijo.org /index. php/assr/article/download/280904/185674/1199077>
- Adams, C. (2017). *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*. Swinburne. <https://doi.org/10.25916/sut.26245565.v1>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Fast strategy: How to execute at the speed of change*. Wharton School Press.
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
<https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- European Commission. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*.
<https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- GRI. (2021). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- IFRS Foundation. (2023). *IFRS Foundation publishes 2023 Annual Report*.
<https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2024/04/ifrs-foundation-publishes-2023-annual-report/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson UK.
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50-58. <https://doi.org/10.1111/jacf.12346>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Mongkol, K. (2022). The impact of dynamic capabilities on the performance of Thai small and medium enterprises. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1–13. <https://orcid.org/0000-0002-6040-0087>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>



- OECD. (2021). *OECD business and finance outlook 2021: Climate and environmental risks analytics and disclosures*. OECD Publishing.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and corporate change*, 21(3), 615-647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Serafeim, G. (2020). ESG and financial performance: A review of the literature. In R. G. Eccles & S. C. Klimenko (Eds.), *The Palgrave handbook of corporate social responsibility* (pp. 121–136). Palgrave Macmillan.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)