

การบูรณาการแนวคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน กับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน

พุดิสสิทธ์ ดั่งสิริหิรัญกุล^{1*} วิบูลศักดิ์ ไชยสงคราม² จัก พิริยะพรสิริ³
ปรีศนีย์ ณ.ศิริ⁴ กมลทิพย์ เกตุทัต⁵

¹ อาจารย์ประจำ บัณฑิตวิทยาลัย (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และคณะทำงานพัฒนาและบริหารโครงการคุณวุฒิทางวิชาชีพด้านบัญชีบริหาร สาขาวิชาบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ และ * ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

² อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ (การเงินและการลงทุน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (หลักสูตรบัญชีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

⁴ อาจารย์ประจำ สำนักวิชาการจัดการ และ ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

⁵ ผู้นำหน่วยดูแลการเจริญเติบโตองค์กร บริษัท สำนักงาน เอ็ม เอ็ม เอ็น ซินดิเคท จำกัด และ คณะอนุกรรมการพัฒนาวิชาชีพบัญชี สาขาวิชาบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์

วันที่ได้รับบทความ: 21 สิงหาคม 2568 | วันที่แก้ไขบทความ: 18 พฤศจิกายน 2568 | วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 12 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหนึ่งในเป้าหมายทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการผ่านกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในผลประกอบการด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ซึ่งกิจกรรมทางธุรกิจที่คาดว่าจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะถูกบันทึกในรายงานทางการเงินซึ่งเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานการบัญชี ดังนั้น การบูรณาการแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมุ่งเน้นกิจกรรมทางธุรกิจที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง อาทิ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จ้างงานในชุมชน ใช้บรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ โดยอธิบายผ่านรายงานทางการเงินและบทวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในส่วนของผลการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ผู้เขียนพบหลักฐานยืนยันว่า องค์กรธุรกิจนำหลักการการบัญชีเพื่อความยั่งยืนไปใช้เป็นกรอบการดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อผลประกอบการและมูลค่าของกิจการอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ข้อเสนอแนะมุ่งเน้นเรื่องการประยุกต์ใช้องค์ความรู้เพื่อการทบทวนและการนำไปใช้งาน ให้สอดคล้องกับบริบทการรายงานทางการเงินและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

คำสำคัญ: ความได้เปรียบในการแข่งขัน มูลค่ากิจการ การบัญชีเพื่อความยั่งยืน และผู้มีส่วนได้เสีย

Competitive Advantages and Sustainability Accounting – an Integrated Approach

Phutthisith Tungsirihirunkul^{1*} Wibunsak Chaisongkarm² Jak Piriya-pronsiri³
Pratsanee Na Keeree⁴ Kamolthip Ketudat⁵

¹Lecturer, Graduate School of Business, Assumption University of Thailand & Working Group Member (The Professional Qualification Project in Management Accounting), Federation of Accounting Professions & * corresponding author

²Lecturer, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University - Sriracha Campus

³Assistant Professor of Accounting, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

⁴Lecturer, School of Management & Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University

⁵Chief Corporate Growth Officer, NMM Syndicate Company Limited & Sub-committee for the Development of Accounting Profession, Federation of Accounting Professions

Received: August 21, 2025 | Revised: November 18, 2025 | Accepted: December 12, 2025

Abstract

Competitive advantage, one of the key corporate goals, is implemented through a range of business activities with internal and external stakeholders to ensure sustainable financial and other performances. Business activities that are expected to create competitive advantages will be recorded in financial reports in accordance with accounting principles and standards. Hence, integrating the concepts of competitive advantage and sustainability accounting helps managers and practitioners to understand the reasons and necessity for organizations to have competitive advantages and focuses on business activities that enable the organization to create benefits for relevant stakeholders, such as greenhouse gas reduction, employment in the community, biodegradable packaging. These can be explained through financial reports and analysis. Based on the synthesis results of theoretical and research studies, the authors found evidence confirming that business organizations have applied sustainability accounting principles as a framework for carrying out sustainability activities. These activities create competitive advantages and significantly affect business performances and enterprise value. Therefore, the recommendations emphasize the application of knowledge for future research and business implementation in line with the context of financial reporting and changes in the business environment.

Keywords: Competitive Advantage, Enterprise Value, Sustainability Accounting, Stakeholders

บทนำ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร เพราะส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กรด้านต่าง ๆ เช่น เพิ่มยอดขาย ขยายฐานลูกค้า ประหยัดจากขนาดความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งองค์กรและตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Porter, 1998; Faulkner and Campbell, 2003; Barney, 2018)

แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และมีการนำไปบูรณาการกับแนวคิดทางธุรกิจร่วมสมัยหลายแนวคิด อาทิ บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balance Scorecard - BSC) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) ความยั่งยืนในการทำธุรกิจ (Business Sustainability) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ถูกนำไปใช้โดยองค์กรทั่วโลก ทำให้เพิ่มทักษะและผลลัพธ์การบริหารจัดการของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญและมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจ (Kaplan and Norton, 2002; Leleux and van der Kaaij, 2019; United Nations, 2024)

ถึงแม้ว่า แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันและแนวคิดการบริหารร่วมสมัยต่าง ๆ สามารถนำใช้งานกับองค์กรได้อย่างกลมกลืน นักวิชาการด้านการบริหาร อาทิ วิเชษฐ์ โรจนสุกาญจน และศิลปพร ศรีจันเพชร (2547), Sims et al. (2015) และ Barney (2018) มีข้อสังเกตว่า การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจของหน่วยงานต่าง ๆ และทราบผลกระทบของกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรที่มีต่อผลประโยชน์ รวมถึงรับรู้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) การปฏิบัติงาน (Operations) และผลประกอบการ (Performances)

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของบทความนี้ คือ การทบทวนแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหลักการบัญชีเพื่อความยั่งยืน และบูรณาการองค์ความรู้เพื่ออธิบายสาระสำคัญของความเชื่อมโยง ระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการจัดทำรายงานทางการเงินที่สะท้อนผลประโยชน์และความยั่งยืน พร้อมระบุข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่อไป

แนวคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการทบทวนเอกสารวิชาการเกี่ยวข้อง ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงโดยนักวิชาการและถูกนำไปใช้โดยองค์กรทั่วโลก ทั้งนี้ คำอธิบายเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันจะมุ่งไปที่ “การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างจริงจัง เป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าหรือเหนือกว่าอุตสาหกรรม” โดยความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถวัดผลลัพธ์ในหลายมิติ อาทิ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน บุคลากรมีทักษะและความสามารถในระดับสูง สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ผลประกอบการด้านการเงินอยู่ในระดับดีเลิศ (Prahalad and Hamel, 1990; Porter, 1998; Barney, 2018; Faulkner and Campbell, 2003; Corbetta and Morosetti, 2020)

นักวิชาการด้านกลยุทธ์ อาทิ Pettigrew et al. (2002), Faulkner and Campbell (2003), Johnson et al. (2008), Furrer (2016) อธิบายสาระสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแบ่งเป็น 2 กระแสหลัก (Main Stream) ซึ่งมีอิทธิพลการพัฒนากลยุทธ์องค์กร ได้แก่

1. **ปัจจัยภายนอกองค์กรขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขัน** ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้ (Bain, 1968; Milgrom and Roberts, 1992; Porter, 1998) มีมุมมองว่า โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure) กฎระเบียบข้อบังคับของรัฐบาล (Government Regulations) ทรัพยากรพื้นฐานของประเทศ (Nation's Resources) และปัจจัยอื่น ๆ สร้างแรงกดดัน และ/หรือ เอื้ออำนวยให้องค์กรธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่สร้างอำนาจผูกขาด (Monopoly Power) ในอุตสาหกรรมที่แข่งขัน
2. **ปัจจัยภายในองค์กรขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขัน** ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้ (Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991, 2018; Jensen, 2001; Sims et al. 2015; Furrer, 2016) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์เพื่อจัดหา ต่อยอด และใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร (Basic Resources) ทักษะและความชำนาญ (Skills and Expertise) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Assets) เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียประกอบกัน

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยที่ขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
1. โครงสร้างอุตสาหกรรม (คู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ สินค้าทดแทน) โดยเฉพาะตลาดผู้ขายน้อยราย ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด 2. กฎระเบียบข้อบังคับ อาทิ กฎหมายภาษีอากร กฎหมายส่งเสริมการลงทุน 3. ทรัพยากรพื้นฐานของประเทศ อาทิ จำนวนประชากรของประเทศ สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติ แร่ธาตุที่ใช้ผลิตในอุตสาหกรรมสำคัญ	1. ทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร อาทิ เงินทุน แรงงาน ทรัพย์สิน ข้อมูลสารสนเทศ สินค้า/บริการ 2. ทักษะและความชำนาญ เช่น การขาย การจัดซื้อ การต่อรอง การวิเคราะห์ธุรกิจ การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการความยั่งยืน เป็นต้น 3. สมรรถนะหลัก อาทิ เทคโนโลยีขั้นสูงเฉพาะด้าน ความชำนาญขั้นสูงของพนักงาน 4. ทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ โบนัสผูกขาดทำเลที่ตั้ง เป็นต้น

ที่มา: รวบรวมจากเอกสารวิชาการและเอกสารขององค์กรต่าง ๆ โดยผู้เขียน

แนวคิดทั้ง 2 กระแสหลัก ที่กล่าวถึงข้างต้น ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการที่ต่อยอดองค์ความรู้เรื่องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบเชิงลึก ดังต่อไปนี้

- 1) **ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage)** - องค์กรดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ (รายการค้า) ส่งผลให้สัดส่วนของต้นทุนต่าง ๆ (ต้นทุนสินค้าขาย ค่าใช้ในการบริหารและขาย ต้นทุนทางการเงิน และภาษี) ลดลงเมื่อเทียบกับรายได้ เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) ทำให้สามารถขายสินค้า/บริการ ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง (Low Price) และราคาที่แข่งขันกับตลาดได้ (Competitive Price) และสามารถใช้กลยุทธ์การตั้งราคาขาย (Pricing Strategy) เพื่อกระตุ้นยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และเข้าแข่งขันในตลาดใหม่ (Porter, 1998)
- 2) **ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation Advantage)** - องค์กรดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ทำให้เกิดความแตกต่างในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Characteristics) ภาพลักษณ์ (Images) และการรับรู้ของผู้บริโภค (Awareness) ส่งผลให้สามารถขายสินค้า/บริการได้ตรงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายดีขึ้น ได้รับ

ผลกำไรสูง (High Margin) และในบางกรณีองค์กรสามารถลดต้นทุนไปพร้อมกับการสร้างความแตกต่างได้ (Cronshaw et al., 1994; Porter, 1998; Kaplan and Norton, 2001)

- 3) **ความได้เปรียบด้านทรัพยากร (Resource Advantage)** – ดังแสดงในตารางที่ 1 องค์กรดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อ จัดหาและสร้างทรัพยากรที่จำเป็นต่อการผลิต/ให้บริการ เพิ่มทักษะของผู้บริหารและพนักงาน ต่อเนื่อง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สร้างความโดดเด่นในธุรกิจ รวมถึงครอบครองแหล่งทรัพยากรที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ เพื่อสร้างความยั่งยืนในผลการดำเนินงานธุรกิจ ทั้งที่เป็นด้านการเงินและด้านปฏิบัติงานอื่น ๆ (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2018)
- 4) **ความได้เปรียบด้านการบริหารแบบกลุ่มธุรกิจ (Parenting Advantage)** – เกิดจากกลยุทธ์องค์กรที่มุ่งเน้น การเจริญเติบโตแบบต่อยอดและ/หรือแบบก้าวกระโดด (Organic and/or Inorganic Growth) ซึ่งทำให้องค์กร ต้องมีการจัดพอร์ตธุรกิจ ปรับโครงสร้างองค์กร และเปลี่ยนผ่านธุรกิจ เพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergies) นำไปสู่ การลดต้นทุน การขยายฐานธุรกิจ และอื่น ๆ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งในหลายด้านพร้อมกัน (Goold and Campbell, 1991; Campbell et al., 1995; Puranam and Vaneste, 2016)
- 5) **ความได้เปรียบจากการเข้าตลาดเป็นรายแรก (First-Mover Advantage)** – เกิดจากองค์กรที่สร้าง การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์/บริการและนำเสนอนวัตกรรมออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่งรายอื่น จะสามารถสร้าง กลุ่มลูกค้าใหม่ สร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง กำหนดมาตรฐานและรูปแบบการแข่งขัน ทั้งนี้ คู่แข่งรายอื่น ๆ ต้องนำเสนอ นวัตกรรมที่ดีเท่าเทียมหรือดีกว่าเพื่อจะสามารถแข่งขันได้ ดังนั้น การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความได้เปรียบนี้ในระยะยาว (Shangar et al., 1998, 1999; Duncan et al., 2017)
- 6) **ความได้เปรียบจากการกำหนดตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Positioning Advantage)** – เมื่อองค์กร ใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อจัดสรรทรัพยากรมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะทำให้องค์กร มีตำแหน่งการแข่งขันในตลาด โดยปัจจัยที่กำหนดตำแหน่งนั้นมีหลายด้าน อาทิ ระดับราคา ลักษณะของผลิตภัณฑ์ คุณภาพ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Kotler and Keller, 2012; Sims et al., 2015; Duncan et al., 2017)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 6 ด้าน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กร ดำเนินการด้านความยั่งยืน	เอกสารอ้างอิง
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงกระบวนการผลิตในโรงงาน อาทิ ปรับส่วนผสมวัตถุดิบ เปลี่ยนวัตถุดิบ เปลี่ยนวัน/เวลาผลิต ลดแรงงานในไลน์ผลิต • เปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรองค์กรจาก Excel เป็น SAP • เปลี่ยนเครื่องจักรใหม่เพื่อลดค่าใช้จ่าย • ติดตั้งโซล่าเซลล์เพื่อผลิตไฟฟ้าใช้ในโรงงาน • รีไซเคิลน้ำเสียเพื่อนำกลับมาใช้ในการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter (1998) • Faulkner and Campbell (2003) • Puranam and Vaneste (2016) • Corbetta and Morosetti (2020)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 6 ด้าน (ต่อ)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการด้านความยั่งยืน	เอกสารอ้างอิง
ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	<ul style="list-style-type: none"> เปลี่ยนดีไซน์และรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นใช้วัสดุรีไซเคิล การเพิ่มฟังก์ชันในแอปพลิเคชันให้หลากหลาย ตอบสนองการใช้งานดีขึ้น นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานได้ดี ในราคาประหยัด 	<ul style="list-style-type: none"> Cronshaw et al. (1994) Kay (1995) Porter (1998) Kaplan and Norton (2001)
ความได้เปรียบด้านทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงระบบจัดการทรัพยากร (Enterprise Resource Planning - ERP) ให้ทันสมัย การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ ด้านความยั่งยืนของบุคลากรในองค์กร การจดสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์/ทรัพย์สินทางปัญญาที่เน้นความยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> Kaplan and Norton (2001) Faulkner and Campbell (2003) Barney (1991; 2018) Corbetta and Morosetti (2020)
ความได้เปรียบด้านการบริหารแบบกลุ่มธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> การควบรวมและครอบครองกิจการ (Merger and Acquisition) การครอบครองกิจการด้วยการก่อหนี้ (Leveraged Buying Out – LBO) การลดการควบคุมกิจการ (Divestiture) การร่วมลงทุน (Joint Venture) การตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) 	<ul style="list-style-type: none"> Goold and Campbell (1991) Campbell et al. (1995) Faulkner and Campbell (2003) Furrer (2016) Puranam and Vaneste (2016) Corbetta and Morosetti (2020)
ความได้เปรียบจากการเข้าตลาดเป็นรายแรก	<ul style="list-style-type: none"> การวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ที่มีการต่อยอดจากรุ่นเดิมอย่างต่อเนื่อง การนำผลิตภัณฑ์แปลกใหม่มาขายให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับปรุงฟังก์ชันการใช้งานและเพิ่มความสามารถแอปพลิเคชันอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> Porter (1998) Shangar et al. (1998, 1999) Faulkner and Campbell (2003) Duncan et al. (2017)
ความได้เปรียบจากการกำหนดตำแหน่งการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ส่วนผสมทางการตลาดสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ในพอร์ตธุรกิจ การรีแบรนด์ให้มีความโดดเด่นสอดคล้องกับรสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย การใช้แบรนด์แอมบาสเดอร์ที่มีภาพลักษณ์ตรงกับพฤติกรรม/ความนึกคิดของกลุ่มเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> Porter (1998) Kotler and Keller (2012) Sims et al. (2015) Duncan et al. (2017)

ที่มา: รวบรวมจากเอกสารวิชาการและเอกสารขององค์กรโดยผู้เขียน

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทย อาทิ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) บริษัท เอสซีพี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) กำหนดกลยุทธ์องค์กรที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันหลายด้านพร้อมกัน และมีกิจกรรมทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาทักษะและความชำนาญของพนักงาน ออกผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ การร่วมลงทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ร่วมกับบริษัทพันธมิตร การเปลี่ยนผ่านองค์กรให้เกิดพลังร่วมทางธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประกอบการทำธุรกิจเพื่อลดต้นทุน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายข้างต้นและตารางที่ 1 และ 2

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านกลยุทธ์ อาทิ Kaplan and Norton (2001), Faulkner and Campbell (2003), Sims et al. (2015) และ Barney (2018) ได้โต้แย้งว่า การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันนั้นไม่เพียงแต่มุ่งผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายเชิงการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างครอบคลุม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินงานและผลประกอบการ ในทำนองเดียวกัน Chartered Institute of Management Accountants (2023) ได้อธิบายว่า กิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการนั้น สามารถวัดผลลัพธ์ในรูปแบบ Triple Bottom Lines (3Ps) ได้แก่ มนุษย์หรือสังคม (People) โลกหรือสิ่งแวดล้อม (Planet) และผลกำไร (Profit) ซึ่งสรุปว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตของธุรกิจภายใต้บริบทของความยั่งยืน

การบัญชีเพื่อความยั่งยืน

หลักการบัญชีมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจ เพราะเป็นวิธีการบันทึกรายการค้า (กิจกรรมทางธุรกิจ) การแสดงสาระสำคัญของธุรกิจ แสดงผลการวิเคราะห์ที่นำไปตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และกำหนดแนวทางในการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรกำกับดูแลและผู้ใช้งานอื่น โดย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจปรับใช้งานให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ และบันทึกรายการให้ถูกต้องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2559)

ดวงมณี โกรมมารัตต์ (2567: หน้า 10) ได้อธิบายการบัญชีเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Accounting) ว่า “เป็นการบัญชีที่แสดงสถานะทางเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นการรายงานข้อมูลทางการบัญชีขององค์กรธุรกิจที่แสดง (เสนอ) ต่อผู้ใช้งบการเงินทั้งภายในและภายนอกกิจการหน่วยงานภาครัฐและองค์กรกำกับดูแล โดยรายงานต้นทุน ค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการทำกิจกรรมของธุรกิจ ในหน่วยงานประเภทต่าง ๆ ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานของภาครัฐที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลทรัพยากรธรรมชาติ มลภาวะและสิ่งแวดล้อมทุกประเภท การบัญชีเพื่อความยั่งยืนเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจขององค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน”

ในทำนองเดียวกัน ศิลปพร ศรีจันเพชร (2566) สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมว่า เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรายงานต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินประกอบกัน เช่น เงินบริจาคสถาบันการศึกษา เงินช่วยเหลือพัฒนาชุมชน รายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการลงทุนและกำไรขององค์กร เป็นต้น และสรุปข้อจำกัดของการบัญชีแบบเดิมอย่างน้อย 4 มิติ ได้แก่

- 1) มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ใช่เฉพาะกลุ่มที่ตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจเป็นสำคัญ
- 2) ไม่รับผิดชอบต่อผลกระทบภายนอกที่เกิดกับ สังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชน
- 3) ไม่รับรู้ผลกระทบภายนอก รับรู้เฉพาะทรัพย์สินที่อยู่ในการควบคุมขององค์กร
- 4) การประมาณการผลกระทบภายนอกทำได้ยาก ไม่เข้าเงื่อนไขการรับรู้รายการ

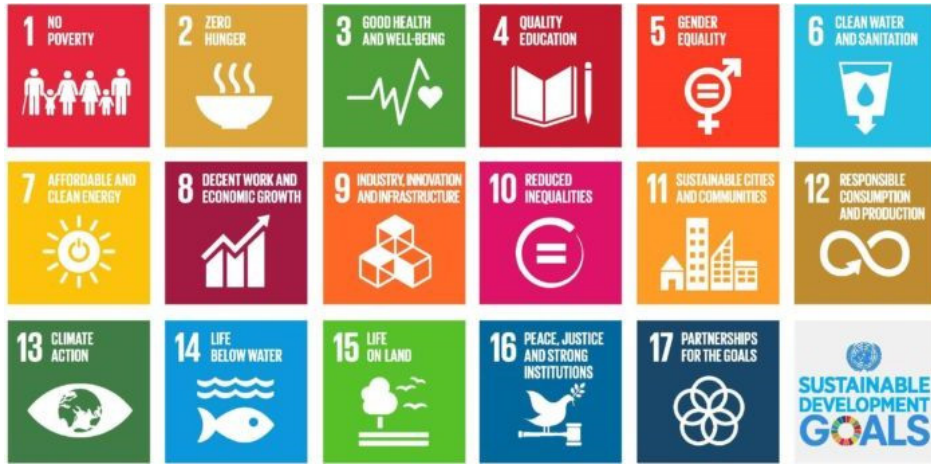
ดังแสดงในรูปที่ 1 เอกสารวิชาการ (Grey, 2010; Herremans and Nazari, 2016; ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2566; ดวงมณี โกมารทัต, 2567) ได้อธิบายการบัญชีในบริบทความยั่งยืน โดยประเด็นสำคัญ คือ นักบัญชีต้องเข้าใจสาระสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการเพื่อความยั่งยืนซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ตระหนักถึงการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลกระทบอันพึงประสงค์ต่อ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Society and Governance - ESG) ซึ่งเป็น 3 เป้าหมายหลักด้านความยั่งยืน



รูปที่ 1 แผนภาพเป้าหมายด้านความยั่งยืนตามแนวทาง ESG

ที่มา: United Nations (2024) และ World Economic Forum (2024)

ดังแสดงในรูปที่ 2 กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนตามแนวทาง ESG เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้โดยองค์กรทั่วโลก ซึ่งกลยุทธ์ตามแนวทางนี้มีความสอดคล้องเป้าหมายด้านความยั่งยืนปี ค.ศ. 2030 (UN Sustainable Development Goals 2030) ที่ประกาศในที่ประชุมใหญ่ขององค์การสหประชาชาติ ปี ค.ศ. 2015 และประเทศสมาชิกทั่วโลกนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านความยั่งยืน



รูปที่ 2 เป้าหมายด้านความยั่งยืนปี ค.ศ. 2030 ขององค์การสหประชาชาติ
ที่มา: United Nations (2024) - <https://sdgs.un.org/goals>

ดังแสดงในรูปที่ 3 เป้าหมายทั้ง 17 ด้าน ขององค์การสหประชาชาติ มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนตามแนวทาง ESG โดย ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ เป้าหมายที่ 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14 และ 15 ด้านสังคม (Society) ได้แก่ เป้าหมายที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12 และ 16 ด้านธรรมาภิบาล (Governance) ได้แก่ เป้าหมายที่ 5, 8, 9, 11, 12, 13, 16 และ 17 ตามลำดับ



รูปที่ 3 เป้าหมายด้านความยั่งยืนปี ค.ศ. 2030 ขององค์การสหประชาชาติ แบ่งตามหลัก ESG
ที่มา: United Nations (2024) - <https://sdgs.un.org/goals>

Husnaini and Basuki (2020), Laine et al. (2021) และ Chartered Institute of Management Accountants (2023) อธิบายว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องแสดงผลประกอบการที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performances) อธิบายสาระสำคัญของผลประกอบการเหล่านี้ควบคู่ไปกับผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performances) ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติ องค์กรทั่วโลกได้มีการจัดทำรายงานตามแบบการนำเสนอที่ผู้กำกับดูแลวางกรอบแนวคิดไว้ โดยมี 3 รูปแบบ

- 1) **รายงานความยั่งยืน (Sustainability Report)** เป็นแบบแสดงรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่ออธิบายกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในส่วนของการดำเนินธุรกิจโดยตรงและที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ การให้ความรู้แก่คนในชุมชน (ก.ล.ต., 2025)
- 2) **รายงานความยั่งยืนตามแนวทาง Global Reporting Initiative (GRI)** เป็นแบบแสดงรายงานที่เปิดเผยมูลค่าเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเปิดเผยข้อมูลที่แสดงในงบการเงิน ซึ่งองค์กรจะเปิดเผยตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม อย่างครอบคลุม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน (Global Reporting Initiative, 2025)
- 3) **รายงานความยั่งยืนตามแนวทาง International Integrated Reporting Council (IIRC)** เป็นแบบแสดงรายงานที่มีการบูรณาการข้อมูลที่แสดงในงบการเงินกับข้อมูลขององค์กรด้านอื่น ๆ อาทิ การกำกับดูแลกิจการ ความเห็นของผู้บริหาร กิจกรรมด้านความยั่งยืน การสื่อสารองค์กร เข้าด้วยกัน ซึ่งข้อมูลนี้แสดงความเชื่อมโยงของกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (International Integrated Reporting Council, 2019)

จากที่กล่าวข้างต้น การบัญชีเพื่อความยั่งยืนช่วยให้องค์กรแสดงการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิด สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) โดยเน้นใช้ทรัพยากรองค์กรและทรัพยากรธรรมชาติเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรมีความยั่งยืน ทั้งนี้ การจัดทำรายงานเพื่อความยั่งยืนมีสำคัญในการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบผลกระทบและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

ถึงแม้ว่า กิจกรรมธุรกิจที่แสดงในรายงานทางการเงินตามแนวทางบัญชีเพื่อความยั่งยืน สามารถสะท้อนว่า องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน ดำเนินการ และวัดผลประกอบการ เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน แต่กระนั้น Cornell and Damodaran (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนและมูลค่าของกิจการ พบว่า กิจกรรมด้านความยั่งยืนของหลายองค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ และ ในบางกรณี ทำให้มูลค่าของกิจการแย่งลง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้ากิจกรรมด้านความยั่งยืนที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลประกอบการขององค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญและไม่ดึงดูดนักลงทุน ในทำนองเดียวกัน Cornell and Damodaran (2020) แสดงข้อโต้แย้งว่า องค์กรที่มีมูลค่ากิจการสูงอยู่แล้ว หากดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนที่เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มูลค่าของกิจการจะดีขึ้น ส่วนองค์กรที่ไม่ดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนอย่างจริงจัง มักจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนของเงินทุนสูงกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การบัญชีเพื่อความยั่งยืนนอกจากมุ่งเน้นการแสดงผลงานให้ถูกต้องตามหลักบัญชีและการจัดทำรายงานตามแบบแสดงรายการที่กำหนดโดยผู้กำกับดูแล ต้องแสดงให้เห็นผู้ใช้งานเข้าใจถึงความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นผลมาจากกิจกรรมด้านความยั่งยืน และมีแนวทางการวัดมูลค่าหรือผลกระทบได้อย่างน่าเชื่อถือ

การบูรณาการแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน

จากข้อโต้แย้งของ Cornell and Damodaran (2020) ที่เน้นย้ำให้ใช้กิจกรรมด้านความยั่งยืนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้เขียนจะแสดงผลการบูรณาการแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน โดยอธิบายตามแนวคิดการบัญชีการเงิน (Financial Accounting) และการบัญชีบริหาร (Management Accounting) และทำการสังเคราะห์ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัย ดังต่อไปนี้

ในมิติด้านการบัญชีการเงิน (Financial Accounting) ผู้ทำบัญชีต้องจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐาน TFRS for PAEs และ NPAEs และนำเสนอรายการค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความยั่งยืน เช่น การขายสินค้าที่ผลิตจากวัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การติดตั้งอุปกรณ์โซลาร์เซลล์ในโรงงาน การพัฒนา/ซ่อมบำรุงระบบบำบัดน้ำเสียของโรงงาน การคัดแยกขยะในโรงงาน การระดมเงินทุนเพื่อทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน การกักเงินตามเงื่อนไข การอำนวยความสะดวกที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืน เป็นต้น โดย ผู้บริหารด้านบัญชีต้องกำหนดนโยบายการทำบัญชี (Accounting Policy) ให้เจาะลึกลงรายละเอียดเกี่ยวกับความยั่งยืน เพื่อให้ผู้ทำบัญชีและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเก็บข้อมูลกิจกรรมทางธุรกิจและวัดมูลค่าที่เกิดขึ้น ทั้งด้านเดบิตและเครดิต ตามหลักบัญชีแยกประเภท 5 หมวดหมู่ ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ และ ค่าใช้จ่าย (นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2559; ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2566)

ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารด้านบัญชีควรกำหนดผังบัญชีทั้ง 5 หมวด ที่อธิบายข้างต้น ให้มีรหัสรายการค้าที่เจาะลงไปเพื่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ให้จำแนกรายการและวัดมูลค่าได้ ซึ่งจะนำไปสู่การรวบรวมข้อมูลทางบัญชีเพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง กิจกรรมทางธุรกิจด้านความยั่งยืน และผลประกอบการทางการเงินและมีใช้การเงินได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ผังบัญชีหมวดสินทรัพย์ กำหนดให้เป็นหมวดที่ 1 และตัวเลขแสดงรายการค้าประกอบด้วย 6 หลัก (100100, 100101, 100102,) เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืนจะมีตัวเลขแสดงรายการค้าที่ชัดเจน สามารถแยกรายการที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากกันได้ ทำให้มีข้อมูลครบถ้วน ตรวจสอบย้อนกลับได้ง่าย (นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2559)

ในส่วนของการแสดงและนำเสนอรายงานทางการเงิน องค์กรต้องรายงานตามแบบที่กำหนดโดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดย องค์กรแต่ละประเภทต้องจัดส่งรายงานการเงินให้ครบถ้วนตามข้อบังคับกรณีที่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ต้องปรับปรุงรายการค้าใช้จ่ายและกำไรสุทธิทางภาษีให้ถูกต้องตาม มาตรา 65 ตรี และ มาตรา 65 ทวิ แห่งประมวลรัษฎากร ตามลำดับ ทั้งนี้ ผู้บริหารด้านบัญชีต้องกำหนดให้ผู้ทำบัญชีแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนและมูลค่าในรูปตัวเงินไว้ในรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงิน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสืบค้นได้ง่าย และนำไปใช้วิเคราะห์ผลกระทบได้อย่างน่าเชื่อถือ (วิเชษฐ โจนสุกาญจน และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2547; ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2566; Husnaini and Basuki, 2020; Laine et al., 2021)

ในมิติด้านการบัญชีบริหาร (Management Accounting) ซึ่งเน้นแสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ตัดสินใจและแสดงผลวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินกลยุทธ์ที่มีต่อการปฏิบัติงานและผลประกอบการ ซึ่งต้องแสดงรายงานเกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างชัดเจน (นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2559; ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2566) ทั้งนี้ ผู้บริหารด้านบัญชีต้องกำหนดรูปแบบการนำเสนอรายงานที่มีสาระสำคัญในการบริหารจัดการ (Dashboard) เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และสื่อสารไปยังผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรูปแบบรายงาน ดังนี้

1. **รายงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Management Report)** ใช้ประกอบการทบทวนผลการดำเนินงานและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยปกติ รายงานนี้แสดงสาระสำคัญแบบภาพรวมและเจาะลึกลงรายละเอียดในประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร เช่น ความคืบหน้าการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาคลังสินค้า ความพร้อมใช้งานของระบบบำบัดน้ำเสียและรีไซเคิลกลับมาใช้ใหม่ คุณภาพของน้ำและอากาศที่ปล่อยออกสู่ภายนอก ประเด็นข้อร้องเรียนเรื่องมลพิษจากประชาชนผู้อยู่อาศัยในบริเวณโรงงาน ปัญหาข้อพิพาทด้านแรงงาน เป็นต้น ซึ่งประเด็นด้านความยั่งยืนเหล่านี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ ต้องติดตาม เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เพราะกระทบความได้เปรียบในการแข่งขันหลายมิติ

2. รายงานผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Functional Performance Report) ใช้ประกอบการทบทวนผลการดำเนินงานและตัดสินใจในระดับหน่วยงาน ซึ่งเป็นการลงรายละเอียดมากกว่ารายงานสำคัญผู้บริหารระดับสูง โดย รายงานนี้จะแสดงสาระสำคัญซึ่งผู้บริหารหน่วยงานในองค์กรนำไปใช้กำหนดแผนงานเพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน รวมถึงใช้การกำหนดตัวบุคลากรผู้รับผิดชอบหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการขับเคลื่อนให้เกิดผลงานเกิดจากผู้บริหารและบุคลากรในระดับปฏิบัติงานดำเนินการอย่างจริงจัง
3. คำอธิบายและวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion & Analysis เรียกว่า MD&A) ซึ่งบริษัทมหาชนทุกแห่งต้องนำเสนอรายงานนี้ให้ตลาดหลักทรัพย์ โดย MD&A แสดงสาระสำคัญของการบริหารงานและผลประกอบการในช่วงเวลาที่รายงาน อาทิ ไตรมาสที่ 1 ของปี 2567 และรายงานนี้จะมุ่งเน้นอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา หรือ ช่วงเวลาก่อนหน้า เช่น ต้นทุนที่ลดลงเนื่องจากการใช้พลังงานไฟฟ้าจากโซลาร์เซลล์เทียบกับไตรมาสที่ 1 ของปี 2566 และไตรมาสที่ 4 ของปี 2566 เป็นต้น ทำให้ผู้ใช้งานภายนอกองค์กรกลุ่มต่าง ๆ (ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ สื่อมวลชน และอื่น ๆ) เกิดความเข้าใจ ติดตามการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถกำหนดประเด็นคำถามให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการชี้แจงในการประชุมสามัญประจำปี และการจัดงานประชุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การทำโรดโชว์บริษัท (Company Roadshow) การประชุมเพื่อพบนักลงทุน (Investor Meeting) (ก.ล.ต. 2025)

ดังแสดงในตารางที่ 3 ผู้เขียนสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ จำนวน 15 บทความ ในระหว่างปี ค.ศ. 2018–2024 โดย สาระสำคัญ ที่นำเสนอประกอบด้วย (1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย (2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย และ (3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ ทั้งนี้ ภาพรวมของผลการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้คำอธิบายมีความเหมาะสมในบริบทของความยั่งยืนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน นักวิชาการ อาทิ Barney (2018), Christensen et al. (2021), Freeman et al. (2021), Wang et al. (2022) ได้บูรณาการทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันกับทฤษฎีการบัญชีเพื่อความยั่งยืน และขยายคำอธิบายครอบคลุมเรื่องแรงกดดันและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการและมูลค่ากิจการ
2. ผลการทดสอบสมมติฐานในหลายงานวิจัย อาทิ Albitar et al. (2020), Bhandari et al. (2021) Khan and Gupta (2024) ได้ยืนยันว่า กิจกรรมด้านความยั่งยืน (ESG activities) ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ (Business Performances) และมูลค่ากิจการ (Enterprise Value) อย่างมีนัยสำคัญ
3. ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า กิจกรรมด้านความยั่งยืน ถูกพิจารณาเป็น ตัวแปรต้น (Independent Variable) และ/หรือ ตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediating Variable หรือ Mediator) ไปยังผลประกอบการและมูลค่าของกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนว่า กิจกรรมด้านความยั่งยืนมีบทบาทสำคัญในเชิงกลยุทธ์ และในเชิงการปฏิบัติการขององค์กร (Aboud and Diab, 2018; Wang et al., 2022; Luan and Wang; 2023)
4. การจัดทำบัญชีตามแนวทางความยั่งยืน (Sustainability accounting practices) จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่นำหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไปดำเนินการอย่างจริงจัง ทั้งระดับนโยบายและระดับธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน โดยมีงานวิจัยเจาะลึกลงไปในแต่ละมิติของการบริหาร อาทิ การจัดการการเงินและการจัดการสิ่งแวดล้อม (Deb et al., 2022) การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในบริบทของความยั่งยืน (Asiaei et al., 2022) นวัตกรรมที่สร้างความยั่งยืน (Cabaleiro-Cerviño and Mendi, 2024)

ตารางที่ 3 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้แต่ง/นักวิจัย (เรียงตามปี)	(1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย	(2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย	(3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ
Aboud and Diab (2018) (ทดสอบสมมติฐาน)	กิจกรรมด้านความยั่งยืน (ESG Practices) ส่งผลกระทบท่อมูลค่าของกิจการ (Firm Value) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Panel-data analysis โดยใช้ข้อมูลตัวอย่างจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยปี 2010-2018	บริษัทที่จัดทะเบียนที่อยู่ในกลุ่ม ESG Index มีมูลค่ากิจการที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม ESG Index อย่างมีนัยสำคัญ และผลการศึกษาพบว่าบริษัทที่อยู่ในอันดับต้น ๆ ของ ESG index มีแนวโน้มที่มูลค่ากิจการจะสูงกว่าบริษัทที่มีอันดับอยู่ในกลุ่มปานกลางลงไป
Barney (2018) (บทวนเอกสารวิชาการ)	ทฤษฎีทรัพยากรองค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Resource-Based Theory's Model of Profit Generation) ต้องมีข้อสมมติฐานเรื่อง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียครบทุกกลุ่ม	บทวนทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ 2 ทฤษฎี คือ ต้นทุนการเปลี่ยนผ่าน (Transaction Costs) และการทำสัญญาที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete Contract Theory) และเปรียบเทียบกับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาว ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรในระยะยาว (ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ) ผู้บริหารต้องตระหนักถึง เป้าหมาย ความต้องการ ปัญหา และข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และแก้ไขความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ด้วยแนวทางที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
Albatar et al. (2020) (ทดสอบสมมติฐาน)	กิจกรรมด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (ESG) ส่งผลกระทบท่อผลประกอบการทางการเงิน ก่อนและหลัง การใช้รายงานบูรณาการ Integrated Report (IR) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบสมการถดถอย (Multiple regression analysis) และเทคนิค two-stage least square (2 SLS) ใช้ข้อมูลตัวอย่างจากปี 2009-2018	กิจกรรมด้านความยั่งยืน (ESG) ส่งผลกระทบท่อผลประกอบการทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งก่อนและหลัง การใช้รายงานบูรณาการ Integrated Report (IR) และพบว่าการใช้ Integrated Report (IR) และพบว่าการปฏิบัติตามหลักการภิบาลส่งเสริมความสัมพันธ์ดังกล่าว

ตารางที่ 3 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้แต่ง/นักวิจัย (เรียงตามปี)	(1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย	(2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย	(3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ
Kalyar et al. (2020) (ทดสอบสมมติฐาน)	การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Green supply chain management - GSCM) ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการทางการเงินของธุรกิจ (Firms' financial performance) หรือไม่ และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย (Institutional pressures) มีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression analysis) ซึ่งมีตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) ในแบบจำลองการวิเคราะห์ ใช้ข้อมูลตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งทอในประเทศปากีสถาน	การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการทางการเงินของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสียมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรส่งผ่านผลกระทบไปยังผลประกอบการทางการเงินของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ
Bhandari et al. (2021) (ทดสอบสมมติฐาน)	ทรัพยากรองค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Resource advantages) และ ผู้มีส่วนได้เสียในบริบทเสรีนิยม (Stakeholder Capitalism) ส่งผลให้เกิดการทำกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่	ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี The system generalized method of moments (GMM) โดยใช้ข้อมูลตัวอย่างแบบ Panel Data เป็นระยะเวลา 26 ปี	กิจกรรมเพื่อความยั่งยืน (ESG footprint) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) โดยองค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนอย่างจริงจัง จะมีผลกำไรที่สูงกว่าองค์กรที่ไม่ดำเนินการด้านความยั่งยืนอย่างจริงจัง
Christensen et al. (2021) (บททวนเอกสารวิชาการ)	กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Mandatory CSR) และการรายงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Reporting) มีความสัมพันธ์กันอย่างไร	บททวนสาระสำคัญของทฤษฎีการบัญชีการเงิน เศรษฐศาสตร์ และการจัดการร่วมกับการค้าเป็นกิจกรรมกิจการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Mandatory CSR) และการรายงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Reporting) และอธิบายผลกระทบในมิติต่าง ๆ	กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Mandatory CSR) ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียในหลายมิติ โดยการจัดทำรายงานด้านความยั่งยืนมีบทบาทในการสื่อสารสาระสำคัญให้ผู้มีส่วนได้เสียและตลาดทุนรับทราบ

ตารางที่ 3 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้แต่ง/นักวิจัย (เรียงตามปี)	(1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย	(2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย	(3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ
Freeman et al. (2021) (ทบทวนเอกสารวิชาการ)	ความสอดคล้องกันทางแนวคิด ของ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) และ ทฤษฎีทรัพยากรองค์กร ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Resource-Based Theory)	ทบทวนสาระสำคัญของ ทฤษฎีผู้มีส่วน ได้เสีย (Stakeholder Theory) และ ทฤษฎีทรัพยากรองค์กรที่สร้างความได้ เปรียบในการแข่งขัน (The Resource- Based Theory) และเปรียบเทียบกับ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) มีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีทรัพยากรองค์กร ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Resource-Based Theory) ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Normativity) 2. ความยั่งยืนทางธุรกิจ (Sustainability) 3. ทรัพยากรมนุษย์ (People) 4. การทำงานร่วมกัน (Cooperation)
Nguyen et al. (2021) (ทดสอบสมมติฐาน)	การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการทางการเงิน (Financial performance) โดยมีกิจกรรมเพื่อ ความยั่งยืนเป็นตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ แบบ Panel-data analysis ซึ่งมี ตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) ในแบบจำลองการวิเคราะห์ โดยใช้ ข้อมูลตัวอย่างจากบริษัทที่ทำธุรกิจ อุตสาหกรรมที่ก่อมลพิษสูงในประเทศจีน	ในภาพรวม การกำกับดูแลกิจการส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการทางการเงิน โดยมีกิจกรรมเพื่อ ความยั่งยืนเป็นตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ ถึงแม้ว่า บทบาทของกิจกรรมการอิสระ และ ความเท่าเทียม ทางเพศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกิจกรรม เพื่อความยั่งยืน แต่ไม่มีความสำคัญทางสถิติ
Asiaei et al. (2022) (ทดสอบสมมติฐาน)	ทรัพย์สินทางปัญญาด้านความยั่งยืน (Green intellectual capital) ส่งผลกระทบต่อ การบัญชีการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management accounting) และ ผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์ สมการโครงสร้าง (SEM – PLS) โดย เก็บข้อมูลตัวอย่างจากประธานเจ้าหน้าที่ บริหารด้านการเงิน (CFOs) ของ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศอิหร่าน	ทรัพย์สินทางปัญญาด้านความยั่งยืนส่งผลกระทบต่อ การบัญชีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และ ผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ การลงทุนในทรัพย์สินทางปัญญาส่งผลต่อ การดำเนินกิจกรรม ESG ขององค์กรระยะยาว

ตารางที่ 3 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้แต่ง/นักวิจัย (เรียงตามปี)	(1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย	(2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย	(3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ
Behl et al. (2022) (ทดสอบสมมติฐาน)	กิจกรรมด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (ESG) ส่งผลกระทบบต่อผลประกอบการขององค์กร (Corporate financial performance - CFP) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบอนุกรมเวลา (Longitudinal SEM) โดยใช้ข้อมูลตัวอย่างจากบริษัทพลังงานและบริษัทที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานในประเทศอินเดีย โดยใช้ข้อมูล จากปี 2016-2019	กิจกรรมด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (ESG) ส่งผลกระทบบต่อผลประกอบการขององค์กร ในระยะยาว แต่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในระยะสั้นได้ ดังนั้น ต้องมีการดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (ESG) อย่างต่อเนื่อง
Deb et al. (2022) (ทดสอบสมมติฐาน)	การบัญชีเพื่อสิ่งแวดล้อม (Environmental management accounting - EMA) ส่งผลกระทบบต่อผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการเงิน (Manufacturing companies' environmental and financial performance) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบ Partial Least Square (PLS - SEM) โดยใช้ข้อมูลตัวอย่างจากบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมในประเทศบราซิล	การบัญชีเพื่อสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้วิจัยเน้นความสำคัญเรื่อง การตอบสนองต่อแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และโครงสร้างสถาบันในสังคม (Institutions)
Wang et al. (2022) (ทบทวนเอกสารวิชาการ และวิจัยเชิงปริมาณ)	กิจกรรมด้านความยั่งยืน (ESG Practices) ส่งผลกระทบบต่อมูลค่าของกิจการ (Corporate Value) หรือไม่	ใช้วิธี Bibliometric method ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงปริมาณที่วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเพื่อศึกษาและประเมินผลงานวิจัย โดยวัดจำนวนผลงาน และการอ้างอิง เพื่อสกัดสาระสำคัญที่มีอยู่ในเอกสารวิชาการที่ถูกรับมาวิจัย	เมื่อพิจารณาในมิติของ ความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์ พบว่า กิจกรรมระดับความยั่งยืน มีบทบาทสำคัญในการรักษาและเพิ่มมูลค่าของ กิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ ข้อเสนอเพิ่มเติม ดังนี้ 1. ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยส่งผ่านผลกระทบต่อจากกิจกรรมด้านความ ยั่งยืนไปสู่การรักษาและเพิ่มมูลค่าของกิจการ 2. ผลประกอบการด้านความยั่งยืนและการ เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความยั่งยืนมีความสำคัญ ต่อการรักษาและเพิ่มมูลค่ากิจการในระยะยาว

ตารางที่ 3 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้แต่ง/นักวิจัย (เรียงตามปี)	(1) แนวคิดหลัก/ประเด็นปัญหาการวิจัย	(2) วิธีการนำเสนอแนวคิด/วิธีการวิจัย	(3) การอธิบายความเชื่อมโยง/ผลการวิจัยที่สำคัญ
Luan and Wang (2023) (ทดสอบสมมติฐาน)	นวัตกรรมที่ใช้ข้อดีความรู้จากทั้งภายในและภายนอก (Open Innovation) ส่งผลกระทบต่อมูลค่ากิจการ (Enterprise Value) โดยมีกิจกรรมเพื่อความยั่งยืน (ESG) เป็นตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) หรือไม่มี	ทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Panel-data analysis ซึ่งมีตัวแปรส่งผ่านผลกระทบ (Mediator) ในแบบจำลองการวิเคราะห์ โดยใช้อัลกอริทึมต่างๆ จากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย	นวัตกรรมที่ใช้ข้อดีความรู้จากทั้งภายในและภายนอก ส่งผลกระทบต่อมูลค่ากิจการอย่างมีนัยสำคัญ และกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนเป็นตัวแปรส่งผ่านผลกระทบไปยังมูลค่ากิจการอย่างมีนัยสำคัญ
Cabaleiro-Cerviño and Mendi (2024) (ทดสอบสมมติฐาน)	กิจกรรมนวัตกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืน (ESG) ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจหรือไม่ โดยอ้างอิง ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) และทฤษฎีนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนจากเครือข่ายสังคม (Social Network Theory of Innovation)	ทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีการ Panel Data Analysis ใช้ข้อมูลตัวอย่างจากฐานข้อมูล Technological Innovation Panel (PITEC) database ของบริษัทในประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง บริษัทที่ลงทุนด้านนวัตกรรม ที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างจริงจัง และบริษัทที่ไม่ได้ลงทุนด้านนวัตกรรม ที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างจริงจัง	กิจกรรมนวัตกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืน (ESG) ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดย บริษัทที่ลงทุนด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างจริงจังมีผลประกอบการที่ดีกว่าบริษัทที่ไม่ได้ลงทุนด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างจริงจัง
Khan and Gupta (2024) (ทดสอบสมมติฐาน)	การบัญชีเพื่อความยั่งยืน (Corporate green accounting practices) ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ (Firm performance) หรือไม่	ทดสอบสมมติฐาน โดยวิธี Meta-analysis ซึ่งรวบรวมและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ฐานข้อมูล 3 แห่ง มาใช้ประกอบการทดสอบสมมติฐาน	ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในหลายประเทศ แต่ผลสรุปในภาพรวม คือ การบัญชีเพื่อความยั่งยืนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

ที่มา: รวบรวมจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้เขียน

ถึงแม้ว่า ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้ง 15 บทความ ในตารางที่ 3 มีการยืนยันความสัมพันธ์ของความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน คำอธิบายและตัวแปรที่ใช้ในบทความวิชาการเหล่านั้น ยังไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกให้เป็นเชิงธุรกิจและยังไม่เป็นการประยุกต์ใช้งานจริง ดังนั้น ในตารางที่ 4 ผู้เขียนแสดงการบูรณาการแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทของการบัญชีเพื่อความยั่งยืน ทั้ง มิติของการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร โดยจำแนกกิจกรรมทางธุรกิจออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความได้เปรียบในการแข่งขัน 6 ด้าน แสดงตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการด้านความยั่งยืน (ESG Footprint) และนำเสนอตัวอย่างรายการทางการเงินซึ่งสะท้อนความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้น ผู้บริหารด้านบัญชีต้องแสดงหลักฐานการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และแสดงมูลค่าที่ชัดเจนในรายงานทางการเงิน ให้สอดคล้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันในทุกมิติที่องค์กรต้องการวัดผล เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญ ใช้เป็นแนวทางในการลงทุนในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน (Leleux and van der Kaaij, 2019; Corbetta and Morosetti, 2020; ศิลปะพร ศรีจันเพชร, 2566)

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการบูรณาการความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการด้านความยั่งยืน (ESG Footprint)	ตัวอย่างรายการทางการเงินซึ่งสะท้อนความได้เปรียบในการแข่งขัน
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการผลิตในโรงงาน อาทิ ปรับส่วนผสมวัตถุดิบ เปลี่ยนวัตถุดิบ เปลี่ยนวัน/เวลาผลิต ลดแรงงานในไลน์ผลิต เปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรองค์กรจาก Excel เป็น SAP เปลี่ยนเครื่องจักรใหม่เพื่อลดค่าใช้จ่าย ติดตั้งโซล่าเซลล์เพื่อผลิตไฟฟ้าใช้ในโรงงาน รีไซเคิลน้ำเสียเพื่อนำกลับมาใช้ในการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลงจากการลงทุนปรับปรุงกระบวนการผลิต ร้อยละของการลดลงเรื่องทุจริตในองค์กร ร้อยละของกระแสเงินสดที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของค่าไฟฟ้าที่ลดลงเนื่องจากการใช้ไฟฟ้าจากโซล่าเซลล์ ร้อยละของการค่าน้ำที่ลดลงจากระบบรีไซเคิลน้ำ
ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	<ul style="list-style-type: none"> เปลี่ยนดีไซน์และรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นใช้วัสดุรีไซเคิล การเพิ่มฟังก์ชันในแอปพลิเคชันให้หลากหลายตอบสนองการใช้งานดีขึ้น นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานได้ดี ในราคาประหยัด 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของลูกค้าที่รับรู้ว่ามีผลิตภัณฑ์ใหม่เน้นเรื่องความยั่งยืน ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่ใช้งานแอปพลิเคชันมีการรับรู้เรื่องความยั่งยืน ร้อยละของนักลงทุนที่ซื้อหุ้นของบริษัทเนื่องจากเชื่อมั่นในความยั่งยืน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการบูรณาการความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน (ต่อ)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ตัวอย่างกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรดำเนินการด้านความยั่งยืน (ESG Footprint)	ตัวอย่างรายการทางการเงินซึ่งสะท้อนความได้เปรียบในการแข่งขัน
ความได้เปรียบด้านทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงระบบจัดการทรัพยากร (Enterprise Resource Planning - ERP) ให้ทันสมัย การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ ด้านความยั่งยืนของบุคลากรในองค์กร การจดสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์/ทรัพย์สินทางปัญญาที่เน้นความยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารและขายที่ลดลง ร้อยละของพนักงานที่มีทักษะด้านการจัดการอย่างยั่งยืน ร้อยละของผลิตภัณฑ์/บริการที่สร้างความยั่งยืน
ความได้เปรียบด้านการบริหารแบบกลุ่มธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> การควบรวมและครอบครองกิจการ (Merger and Acquisition) การครอบครองกิจการด้วยการก่อหนี้ (Leveraged Buying Out - LBO) การลดการควบคุมในกิจการ (Divestiture) การร่วมลงทุนในธุรกิจ (Joint Venture) การตั้งบริษัทโฮลดิ้ง(Holding Company) 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของต้นทุนด้านพลังงานที่ลดลงเนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Synergy) 100% ของธุรกิจที่บริษัทดำเนินการใช้พลังงานหมุนเวียน หลังจากปรับปรุงพอร์ตธุรกิจแล้ว
ความได้เปรียบจากการเข้าตลาดเป็นรายแรก	<ul style="list-style-type: none"> การวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ที่มีการต่อยอดจากรุ่นเดิมอย่างต่อเนื่อง การนำผลิตภัณฑ์แปลกใหม่มาขายให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับปรุงฟังก์ชันการใช้งานและเพิ่มความสามารถแอปพลิเคชันอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ที่ใช้วัสดุรีไซเคิลและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ร้อยละของลูกค้าที่รับรู้ว่ามีผลิตภัณฑ์ใหม่เน้นเรื่องความยั่งยืน
ความได้เปรียบจากการกำหนดตำแหน่งการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ส่วนผสมทางการตลาดสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ในพอร์ตธุรกิจ การรีแบรนด์ใหม่มีภาพลักษณ์สอดคล้องกับรสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย การใช้แบรนด์แอมบาสเดอร์ที่มีภาพลักษณ์ตรงกับพฤติกรรม/ความนึกคิดของกลุ่มเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของต้นทุนค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เกิดจากกิจกรรมเพื่อความยั่งยืน ร้อยละของลูกค้าที่รับรู้ว่ามีภาพลักษณ์เรื่องความยั่งยืน ร้อยละของลูกค้าที่เชื่อมั่นในแบรนด์แอมบาสเดอร์ว่าส่งเสริมความยั่งยืน

ที่มา: รวบรวมจากเอกสารวิชาการและเอกสารขององค์กรโดยผู้เขียน

บทสรุป

บทความนี้ได้อธิบายสาระสำคัญของแนวคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และการบัญชีเพื่อความยั่งยืน โดยผู้เขียนได้บูรณาการทั้ง 2 แนวคิด ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการอธิบายทางบัญชีที่สะท้อนความยั่งยืนได้ กล่าวได้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีหลายมิติ และ ผู้ปฏิบัติงานสามารถบันทึกรายการและมูลค่าของกิจกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรต้องมีคุณค่าและความเชื่อเรื่องความยั่งยืนร่วมกัน (Share value and belief) เพื่อให้กิจกรรมทางธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืน มีความเป็นพลวัต (Dynamic) และมีพัฒนาการต่อเนื่อง (Continuous Evolution) สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ และสิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ ต้องมีความเข้าใจหลักการบัญชีเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้กำหนดทิศทางองค์กรและเป้าหมายให้ชี้้นำการดำเนินงานทั้งองค์กรสู่การเพิ่มมูลค่าองค์กรอย่างยั่งยืน

วิเชษฐ์ โรจนสุกาญจน และศิลปพร ศรีจันเพชร (2547) และ Barney (2018) ให้ข้อคิดเห็นว่า ในยุคที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน การมุ่งแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเน้นตัวเลขผลกำไรและกระแสเงินสดสูงสุดไม่เพียงพอที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรต้องบูรณาการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเพื่อความยั่งยืน และหลักการบัญชี เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายกิจกรรมทางธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่ม วัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

การบูรณาการแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน ให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเพื่อการวิจัยในอนาคต มีดังต่อไปนี้

1. นักวิชาการสาขาบัญชีและสาขาบริหารธุรกิจอื่น สามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ประกอบการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบัญชีเพื่อการจัดการ การจัดการเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน

2. ผู้ทำวิจัยนำแนวคิดนี้ไปใช้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัย (Research Framework) เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง (Exploratory Research) และเพื่อทดสอบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Research) เป็นการต่อยอดองค์ความรู้และสร้างความหลากหลายในหัวข้อวิจัยเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

3. การบูรณาการแนวคิดไม่ได้จำกัดเพียงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืนเท่านั้น นักวิชาการสามารถอธิบายแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารอื่น ๆ (อาทิ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการตลาด การจัดการการผลิต) เชื่อมโยงกับหลักการบัญชีเพื่อความยั่งยืนได้

สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติงานในองค์กร มี 3 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารองค์กร ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบในการแข่งขันกับการบัญชีเพื่อความยั่งยืน เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายระดับองค์กรที่สามารถวัดผลด้านความยั่งยืนได้อย่างน่าเชื่อถือ และเป็นรูปธรรม

2. ผู้บริหารองค์กรสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานอื่นในองค์กรดำเนินกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ด้านความยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการในระยะยาว

3. ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจสาระสำคัญของการจัดการความยั่งยืน กิจกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันพร้อมกับสร้างความยั่งยืน และการบันทึกรายการที่วัดผลเรื่องความยั่งยืนได้อย่างน่าเชื่อถือ เพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของการนำแนวคิดเชิงบูรณาการดังกล่าวไปปรับใช้กับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ดวงมณี โกมารทัต. (2567). การบัญชีเพื่อความยั่งยืน, *วารสารการบัญชีเชิงกลยุทธ์แบบยั่งยืน*, 1(1) (กันยายน-ธันวาคม), 1-14
 นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร. (2559). ทฤษฎีการบัญชี. กรุงเทพฯ.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2567). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2567 <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/PTT/company-profile/information> (1 มิถุนายน 2568)
- บริษัท เอสซีบี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) (2567). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2567 <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/SCB/company-profile/information> (1 มิถุนายน 2568)
- วิเชษฐ์ ไรจนสุกาญจน และศิลปพร ศรีจันเพชร. (2547). การบัญชีเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 27(103) (กรกฎาคม-กันยายน 2547): 1-13.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2566). หน่วยที่ 11 การบัญชีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน. *เอกสารการสอนชุดวิชา: สัมมนาการบัญชีการเงินและสัมมนาบัญชีเพื่อการจัดการ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ก.ล.ต. (2025). สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. <https://www.sec.or.th/th/pages/home.aspx>
- Aboud, A. and Diab, A. (2018). The impact of social, environmental and corporate governance disclosures on firm value: evidence from Egypt. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 8(4): 442-458 <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2017-0079>
- Albitar, K., Hussainey, K., Kolade, N. and Gerged, A.M. (2020). ESG disclosure and firm performance before and after IR: the moderating role of governance mechanisms. *International Journal of Accounting & Information Management*. 28(3): 429-444 <https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2019-0108>
- Asiaei, K., Bontis, N., Alizadeh, R. and Yaghoubi, M. (2022). Green intellectual capital and environmental management accounting: natural resource orchestration in favor of environmental performance. *Business Strategy and The Environment*. 31(1): 76-93 <https://doi.org/10.1002/bse.2875>
- Bain, J.S. (1968). *Industrial Organisation*. New York, U.S.A., John Wiley & Sons
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120 <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325. <https://www.jstor.org/stable/26806451>
- Behl, A., Kumari, P.S.R., Makhija, H. and Sharma, D. (2022). Exploring the relationship of ESG score and firm value using cross-lagged panel analyses: case of the Indian energy sector. *Annals of Operations Research*. 313:231-256 <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04189-8>
- Bhandari, K.R., Ranta, M. and Salo, J. (2021). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*. 31(4): 1525-1537 <https://doi.org/10.1002/bse.2967>

- Cabaleiro-Cerviño, G. and Mendi, P. (2024). ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Business Review*. 14: 137–185 <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00254-x>
- Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. (1995). Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*. 73(2): 120–132
- Chartered Institute of Management Accountants. (2023). *Financial Strategy – Study Text*. UK: Kaplan Publishing
- Christensen, H.B., Hail, L. and Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*. 26: 1176–1248 <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Corbetta, G. and Morosetti, P. (2020). *Corporate Strategy for a Sustainable Growth: Alignment, Execution and Transformation*. Bocconi University Press, Italy
- Cornell, B. and Damodaran, A. (2020). Valuing ESG: doing good or sounding good? *The Journal of Impact and ESG Investing*. 1(1): 76–93. <https://doi.org/10.3905/jesg.2020.1.1.076>
- Cronshaw, M., Davis, E and Kay, J. (1994). On being stuck in the middle or good food costs less at Sainsbury's. *British Journal of Management*. 5(1): 19–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00066>
- Deb, B.C., Rahman, M.M. and Rahman, M.S. (2023). The impact of environmental management accounting on environmental and financial performance: empirical evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 19(3): 420–446 <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2021-0157>
- Duncan, E., Neher, K. and Tucker-Ray, S. (2017). *Customer experience: new capabilities, new audiences and new opportunities*. The United States of America: McKinsey & Company
- Faulkner, D.O. and Campbell, A. (eds.) (2003) *The Oxford Handbook of Strategy: Volume I A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford, U.K., Oxford University Press
- Freeman, R.E., Dmytriiev, S.D. and Phillips, R.A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. 47(7): 1757-1770 <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Furrer, O. (2016). *Corporate Level Strategy Theory and Applications*. U.K., Routledge
- Global Reporting Initiative. (2025). <https://www.globalreporting.org>
- Goold M. and Campbell, A. (1991). Brief case: from corporate strategy to parenting advantage. *Long Range Planning*. 24(1): 115–117 [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90032-J](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90032-J)
- Gray. R. (2010). *Social and Environment Accounting*. England: Cromwell Press Ltd.
- Herremans, I. M., and Nazari, J. A. (2016). Sustainability reporting driving forces and management control systems. *Journal of Management Accounting Research*. 28(2): 103–124. <https://doi.org/10.2308/jmar-51470>
- Husnaini, W. and Basuki, B. (2020). ASEAN corporate governance scorecard: sustainability reporting and firm value. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(11): 315–326. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.315>
- International Integrated Reporting Council. (2025). <https://integratedreporting.ifrs.org/>
- Jensen, M.C. (2001). *Foundation of Organizational Strategy*. Massachusetts, U.S.A., Harvard Business School Press.

- Johnson, G., Scholes K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Essex, U.K., FT Prentice Hall
- Kalyar. M.N., Shoukat, A. and Shafique. I. (2020). Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices and institutional pressures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 11(2): 451–476 <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2019-0047>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance*. Massachusetts, U.S.A., Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Massachusetts, U.S.A., Harvard Business School Press.
- Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success*. New York, U.S.A., Oxford University Press
- Khan, S. and Gupta, S. (2024). The interplay of sustainability, corporate green accounting and firm financial performance: a meta-analytical investigation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 15(5): 1038–1066 <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2022-0016>
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. The United States of America: Pearson Education
- Laine, M., Tregidga, H., and Unerman, J. (2021). *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003185611>
- Leleux, B., and van der Kaaij, J. (2019). *Winning Sustainability Strategies*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97445-3>
- Luan, X. and Wang, X. (2023). Open innovation, enterprise value and the mediating effect of ESG. *Business Process Management Journal*. 29(2): 489–504 <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0310>
- Magara, R., Aming'a, N., & Momanyi, E. (2015). Effect of Environmental Accounting on Company Financial Performance in the Philippines. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 10(1): 1–11 <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2015/19909>
- Milgrom, P. R. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice-Hall.
- Nguyen, T.H.H., Elmagrhi, M.H., Ntim, C.G. and Wu, Y. (2021). Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China. *Business Strategy and the Environment*. 30(5): 2313–2331 <https://doi.org/10.1002/bse.2748>
- Petcharat, N. and Zaman, M. (2019). Sustainability reporting and integrated reporting perspectives of Thai-listed companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 17(4): 671–694 <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2018-0073>
- Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (eds) (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London, U.K.: SAGE Publications Ltd.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, U.S.A., The Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (May–June): 79–91 https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

- Puranam, P. and Vaneste, B. (2016). *Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making*. Cambridge, U.K., Cambridge University Press
- Shankar, V., Carpenter, G.S. and Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research*. 35(February): 54–70 <https://doi.org/10.1177/002224379803500107>
- Shankar, V., Carpenter, G.S. and Krishnamurthi, L. (1999). The advantage of entry in the growth stage of the product life cycle: an empirical analysis. *Journal of Marketing Research*. 36(May): 269–276 <https://doi.org/10.2307/3152098>
- Sims, J., Anderson, P., Black, A. and Stanley-Smith, J. (2015). *How Business Works*. London: Dorling Kindersley (A Penguin Random House Company)
- United Nations. (2024). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Wang, N., Pan, H., Feng, Y. and Du, S. (2024). How do ESG practices create value for businesses? research review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 15(5): 1155–1177 <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2): 171–180 <http://www.jstor.org/stable/2486175>
- World Economic Forum. (2024). *Sustainability at the Forum*. <https://www.weforum.org/sustainability-world-economic-forum>