

## แนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

### GUIDELINES FOR GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGES IN GREEN RESTAURANT BUSINESS

อุทัย แก้วกลม<sup>1\*</sup>, สุภากร ปิณโยฉัตรจินดา<sup>2</sup> และกนกอร เนตรชู<sup>3</sup>

Uthai Krawglom<sup>1\*</sup>, Supaporn Pinyochatchinda<sup>2</sup>, and Kanokaon Netchu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Received: March 24, 2024 / Revised: September 20, 2024 / Accepted: September 26, 2024

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ ผู้จัดการธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับรางวัลในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2564 จำนวน 17 ราย ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการสร้างเอกลักษณ์ทางกายภาพของร้านอาหาร การบริการ ตลอดจนการจัดส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 3) โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนการจัดซื้อวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบไปยังผู้บริโภค และผู้ประกอบการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ 1) ผู้นำด้านต้นทุน มีต้นทุนลดลงจากการควบคุมการดำเนินงานตลอดโซ่อุปทาน 2) การสร้างความแตกต่าง จากลักษณะทางกายภาพ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลอดจนกระบวนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 3) การตอบสนองที่รวดเร็ว ด้วยการควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานตลอดจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย หากธุรกิจร้านอาหารหรือธุรกิจอื่น ๆ เริ่มมีแนวคิดใส่ใจสิ่งแวดล้อม แนวทางที่ได้จากผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพนำไปสู่กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมาะสมในอนาคตได้

**คำสำคัญ:** การจัดการโซ่อุปทานสีเขียว ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## Abstract

This research aims to study the processes and guidelines for green supply chain management to create competitive advantages in the green restaurant business. Using qualitative research methods, semi-structured in-depth interviews were conducted with 17 entrepreneurs and managers of award-winning green restaurants from the 2021 Green Restaurant Promotion Program. Collected data was tested using the triangulation test method and then subjected to content analysis. The research findings indicate that environmentally friendly restaurant businesses operate with the following characteristics: 1) green management and community involvement, 2) green products or services by creating a physical identity for the restaurant, services, and environmentally friendly delivery, and 3) green logistics, emphasizing the process from raw material procurement to final delivery to consumers. The competitive advantages identified for entrepreneurs include: 1) cost leadership, achieved through reduced costs by controlling operations throughout the supply chain, 2) differentiation, stemming from the physical characteristics, products or services, and environmentally friendly processes, and 3) quick response, by controlling the operation time to the final consumer. If restaurants or other businesses start adopting environmentally friendly concepts, the guidelines derived from this research will be beneficial in enhancing capabilities, leading to appropriate competitive strategies in the future.

**Keywords:** Green Supply Chain Management, Competitive Advantage, Green Restaurant

## บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Altuntas & Tuna, 2013) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสังคมมีจำนวนประชากรทั่วโลกเพิ่มขึ้นราว 8 พันล้านคน (United Nations, 2022) ส่งผลต่อการเกิดความเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจและด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของประชากร จากรายงานการวินิจฉัยของฐานข้อมูลตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั่วโลก (Global SDG Indicators Database) ที่แสดงตัวชี้วัดของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งระดับโลก ภูมิภาค และประเทศ ได้แสดงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากลักษณะโครงสร้างประชากรที่เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ SDG 2 ที่มีการคาดการณ์ความทุกข์จากภาวะความหิวโหย SDG 7 ความก้าวหน้าการใช้พลังงานไฟฟ้าสะอาด SDG 12

อาหารในโลกต้องสูญเสียไปช่วงหลังการเก็บเกี่ยว ก่อนถึงตลาดค้าปลีก และมีอาหารถูกทิ้งเป็นขยะเมื่อถึงขั้นการบริโภค ร้อยละ 17 และจากแผนขับเคลื่อนการผลิต และการบริโภคที่ยั่งยืน พ.ศ. 2560-2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ให้ความสำคัญกับภาคเกษตรกรรมและอาหารในเป้าประสงค์ที่ 2.4 สร้างหลักประกันว่าจะมีระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืน และดำเนินการตามแนวปฏิบัติทางการเกษตรที่มีภูมิคุ้มกันที่จะเพิ่มผลผลิตภาพ และการผลิตซึ่งจะช่วยรักษาระบบนิเวศเสริมขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาวะอากาศรุนแรง และเป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิต และการบริโภคที่ยั่งยืน ในเป้าประสงค์ที่ 12.3 ลดขยะเศษอาหารของโลกลงครึ่งหนึ่งในระดับค้าปลีกและผู้บริโภค และ

ลดการสูญเสียอาหารจากระบบการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว (International Institute for Sustainable Development, 2022; Centre for SDG Research and Support, 2022) และให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเพื่อแก้ปัญหาสภาพแวดล้อม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Tung et al., 2014) ผลที่เกิดจากความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ล้วนมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในทุกประเทศทั่วโลก

หากจะพิจารณาเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มที่มีส่วนสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ สร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ และการลงทุนในลักษณะต่าง ๆ (Boonpienpon, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจร้านอาหารเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการใช้ทรัพยากรสูง และปล่อยก๊าซเรือนกระจกประมาณร้อยละ 26 (Ritchie & Roser, 2020) ทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับเกษตรกร ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ กระบวนการของร้านอาหารตั้งแต่การผลิตวัตถุดิบ การประกอบอาหาร จนถึงบนโต๊ะอาหารก่อให้เกิดขยะและมลพิษได้ทุกขั้นตอน ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารควรมีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตและการบริการที่เกิดขึ้น และมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม คอยควบคุมดูแลเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ อาทิ มาตรฐานฉลากสิ่งแวดล้อม (Green Seal, 2019) ของประเทศสหรัฐอเมริกา มาตรฐานฉลากสิ่งแวดล้อมของกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียในชื่อนอร์ดิกสวอน (Nordic Swan, 2019) และรางวัล (Green Restaurant) ในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย (Department of Environmental Quality Promotion, 2021)

อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

ธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาจจะต้องอาศัยแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมทั้งจากภาคเอกชน ภาครัฐหรือกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Department of Environmental Quality Promotion, 2021) ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจนี้ ทำให้ธุรกิจมีความจำเป็นจะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้เกิดขึ้น (Porter, 1990) เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะดำเนินงานแตกต่างกับธุรกิจร้านอาหารทั่วไป ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการจัดการอื่น ๆ ตลอดห่วงโซ่อุปทานล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น (Weerotpadungpong et al., 2020; Han, 2020; Abbas & Hussien, 2021; Kachacheewa, 2021) หากผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีผลกำไรเหนือกว่าคู่แข่ง มีผลการดำเนินงานในทิศทางที่เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งการสร้างความสำเร็จทางการแข่งขัน จะประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 3) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และสังคมที่ใส่ใจในด้านสิ่งแวดล้อม (Bharadwaj et al., 1993; Rodkasikum, 2016; Abbas & Hussien, 2021; Thongsak et al., 2021; Meathawiroon, 2023) จากข้อความที่ได้กล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain Management) ร่วมกับแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ อาทิ การออกแบบ

วางแผนพัฒนาสิ่งปลูกสร้าง คุณภาพผลิตภัณฑ์ และบริการของธุรกิจ ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกก่อให้เกิดความยั่งยืนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

### ทบทวนวรรณกรรม

#### การจัดการโซ่อุปทานสีเขียวหรือการจัดการโซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Supply Chain Management)

การจัดการโซ่อุปทานตามแนวทางของ Green Supply Chain เป็นการนำหลักของการบริหารโซ่อุปทานมาพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานในโซ่อุปทานโดยให้ความสำคัญกับผลกระทบของโซ่อุปทานที่มีต่อสิ่งแวดล้อม (Thumpiboon et al., 2017; Weerotpadungpong et al., 2020; Han, 2020; Abbas & Hussien, 2021) เมื่อวิศดุมีการไหลและประกอบกิจกรรมเพื่อการเพิ่มมูลค่าในระบบโซ่อุปทาน ย่อมมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานต่าง ๆ รวมทั้งเกิดและปลดปล่อยของเสีย ตลอดจนมลพิษสู่ชุมชนและสิ่งแวดล้อม การนำหลักการของการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน จึงเป็นกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Management) เป็นหลักการบริหารของกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุ

ผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรภายในองค์กรธุรกิจขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Panthong & Panyasiri, 2018) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งต่อประเทศ ต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น จึงเป็นมากกว่าความใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ที่ยึดเอา “สิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง” ของการบริหารจัดการ (Simachokedee, 2011) 2) ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Product and Service) เป็นกระบวนการผลิตสินค้า หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีนัยสำคัญไปในทาง “รักษาสภาพ” หรือลดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน (Thongsak et al., 2021) ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปในธุรกิจร้านอาหาร การใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น มีวิธีการประกอบอาหารที่ประหยัดวัตถุดิบและพลังงาน นำเสนอเมนูทางเลือก รูปลักษณ์อาหารสวยงาม และรสชาติดี ปริมาณอาหารและการจัดจานเหมาะสม การออกแบบเมนูที่ใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการใช้วัสดุสิ้นเปลืองบนโต๊ะอาหาร บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยในการสั่งซื้อ มีระบบควบคุมวันและกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ (Han, 2020; Abbas & Hussien, 2021; Kachacheewa, 2021; Kachacheewa et al., 2022) และ 3) โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Logistics) คือ การไหลหรือเคลื่อนที่ของสินค้า ประกอบด้วย การเคลื่อนย้ายการจัดเก็บหรือการขนส่งวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ หรือซากผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนและการปล่อยมลพิษน้อยที่สุด ทั้งนี้ควรออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการเคลื่อนย้ายขนส่งและจัดเก็บ เลือกรูปแบบการเคลื่อนย้ายหรือขนส่งที่เหมาะสมและการจัดเส้นทางขนส่ง เลือกใช้ขนาดรถและเชื้อเพลิงที่เหมาะสม ติดอุปกรณ์ช่วยลด

แรงเสียดทาน อบรมพนักงานให้ขับรถอย่างถูกวิธี (Eco-Drive) ตลอดจนวางตำแหน่งศูนย์กระจายสินค้าที่เหมาะสม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Trivellas et al., 2020; Shin & Cho, 2022)

### ข้อมูลเกณฑ์การประเมินร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เกณฑ์การประเมินร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Department of Environmental Quality Promotion, 2021) มี 4 หมวด ได้แก่ 1) การผลิตอาหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบ การเตรียมวัตถุดิบ และการปรุงอาหาร 2) การให้บริการ และสนับสนุนส่วนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การสร้างเอกลักษณ์ทางด้านภัตตาคารและร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การให้บริการ และการเสิร์ฟเพื่อลดการใช้ทรัพยากรหรือขยะตั้งแต่ต้นทางการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแบบนำกลับบ้าน และแบบจัดส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 3) การจัดการพลังงานและการจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดการพลังงาน การจัดการน้ำและน้ำเสีย การจัดการขยะและของเสีย และการจัดการมลพิษอากาศและเสียง และ 4) การบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ให้บริการ ความปลอดภัยและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น ชุมชน และสังคม

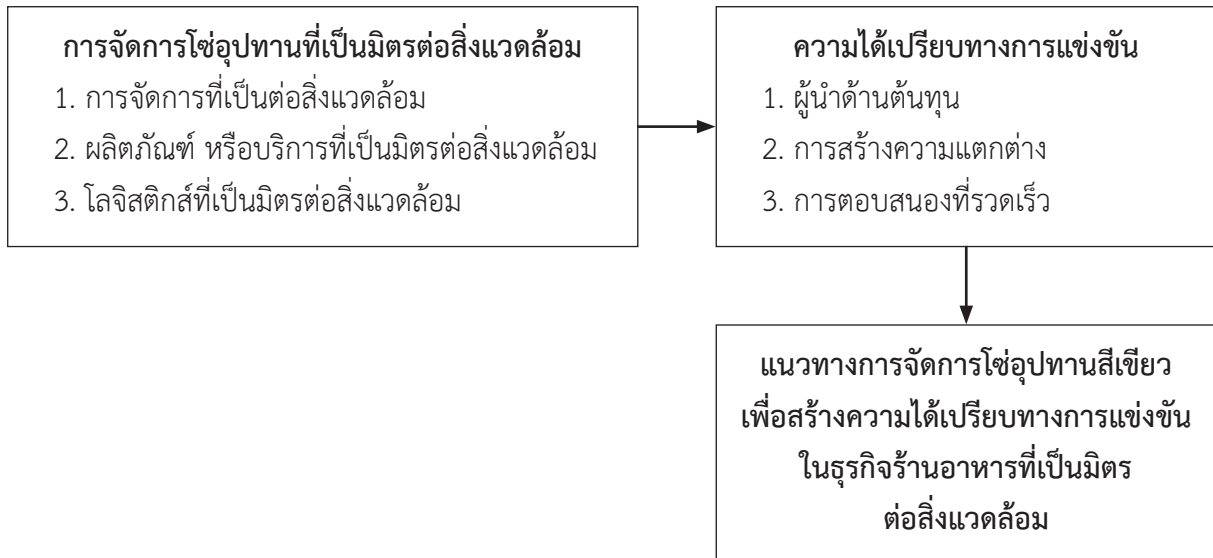
### ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสามารถขององค์กรที่สามารถดำเนินธุรกิจหรือสร้างคุณค่าได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน (Porter, 1990) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง ความพยายามที่จะให้ต้นทุนต่ำในทุกด้านโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างความแตกต่าง

(Differentiation) หมายถึง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ บริการ คุณภาพ ที่แตกต่างจากคู่แข่งขั้นให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ รูปร่างของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพการบริการ ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา ความแตกต่างด้านเทคโนโลยี และการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา มีความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน บนความน่าเชื่อถือ และมีความรวดเร็วต่อความต้องการของผู้บริโภคและสังคมที่ใส่ใจในด้านสิ่งแวดล้อม (Aulakh et al., 2000; Abbas & Hussien, 2021; Thongsak et al., 2021; Meathawiroon, 2023) รวมทั้งกลยุทธ์ทักษะและทรัพยากรที่มีคุณค่า (Day & Wensley, 1988) ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bharadwaj et al., 1993)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุปเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ การจัดการโซ่อุปทานสีเขียว ร่วมกับเกณฑ์การประเมินร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Weerotpudungpong et al., 2020; Han, 2020; Abbas & Hussien, 2021; Department of Environmental Quality Promotion, 2021; Kachacheewa et al., 2022; Shin & Cho, 2022) โดยสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุนต่ำที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และสังคมที่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม (Bharadwaj et al., 1993; Abbas & Hussien, 2021; Thongsak et al., 2021; Meathawiroon, 2023) เพื่อให้เกิดแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีแนวทางการคัดเลือก ดังนี้ 1) คัดเลือกรายชื่อร้านอาหารเข้าร่วม และได้รับรางวัลในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) ปี พ.ศ. 2564 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Department of Environmental Quality Promotion, 2022) 2) ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการธุรกิจร้านอาหารที่ดำเนินงานในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) ปี พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์จำนวน 17 ราย หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยอ้างอิงตามแนวคิดของ Macmillan (1971) โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ และแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่มีแนวคำถาม (Interview Guidelines) เพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น โดยครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนนิยามศัพท์ปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยค่า IOC (Item of Objective Congruence Index) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีค่าคะแนนของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ทุกข้อ สามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ งานวิจัย วารสาร บทความ และแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นแนวทางสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาภาคสนาม อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation Observation) จากกลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้จัดการธุรกิจร้านอาหารที่เข้าร่วม และได้รับรางวัลในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) ปี พ.ศ. 2564 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Department of Environmental Quality Promotion, 2022)

## ผลการวิจัย

### ผลการศึกษากระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สำหรับผลการศึกษาในส่วนนี้คณะผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารโดยจำแนกผลการศึกษาเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลบริบทของร้านอาหาร ข้อมูลการจัดการโซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 3) โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และข้อมูลกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่เข้าร่วม และได้รับรางวัลในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ข้อมูลบริบทของร้านอาหาร

ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่เข้าร่วม และได้รับรางวัลในโครงการส่งเสริมการบริการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) ปี พ.ศ. 2564 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

(Department of Environmental Quality Promotion, 2022) ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารสาขาในเครือ (Chain) ได้แก่ ร้านอาหารสฟี่ซึ่งเป็นร้านอาหารที่อยู่ในอาคาร หรือในห้าง หรือพื้นที่เช่า เป็นหลัก รองลงมาคือ ร้านอาหารทั่วไปในรูปแบบร้านอาหารที่อยู่นอกอาคารหรือนอกห้าง

### ข้อมูลการจัดการโซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

#### 1. การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

##### 1.1 ด้านการจัดการพลังงานและการจัดการสิ่งแวดล้อม

มีการดำเนินงานประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการพลังงาน โดยร้านอาหารมีมาตรการประหยัดพลังงานภายในร้าน มีการบำรุงรักษาตู้แช่ละลายน้ำแข็งตามระยะเวลาที่กำหนด ตั้งอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศที่ 25 องศา มีการใช้เทคโนโลยีในการประหยัดพลังงาน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ ใช้เตาโคกเพื่อประหยัดเชื้อเพลิง และผลจากการประหยัด และปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ หรือกิจกรรมทำให้ค่าใช้จ่ายค่าไฟฟ้าเฉลี่ยลดลง ร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับข้อมูลย้อนหลังในช่วงเวลาเดียวกัน 2) การจัดการน้ำ/น้ำเสีย มีการบำรุงรักษา และตรวจสอบอุปกรณ์ระบบท่อรวบรวมน้ำดื่มที่เหลือไปรดน้ำต้นไม้ มีมาตรการประหยัดน้ำ ใช้เทคโนโลยีประหยัดน้ำ เช่น ก๊อกแบบเซ็นเซอร์หรือฝักบัว โถส้วมชนิดที่มีปุ่มน้ำมาก-น้ำน้อยคู่กัน (Dual Flush) เครื่องล้างจานชนิดประหยัดน้ำ มีระบบบำบัดน้ำเสียขั้นต้น เช่น ถังดักไขมันพร้อมตะแกรงดักเศษอาหาร เป็นต้น ผลจากการประหยัด และปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ หรือกิจกรรมทำให้มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของค่าน้ำลดลง ร้อยละ 4.5 เมื่อเทียบกับข้อมูลย้อนหลังในช่วงเวลาเดียวกัน 3) การจัดการขยะ/ของเสีย มีการจัดให้มีที่พักขยะเพื่อรอส่งกำจัดอย่างเหมาะสม มีการคัดแยกขยะแต่ละประเภท และมีการส่งขยะไปกำจัดอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และ 4) การจัดการมลพิษอากาศและเสียง มีระบบดักจับควันและกลิ่นจากการประกอบอาหาร เช่น การใช้

อุดหนุนควันทันที่มีประสิทธิภาพในการดักจับกลิ่นและควันทัน ไม่ระบายอากาศที่ตรงไปยังชุมชนข้างเคียง มีมาตรการกำหนดให้รถยนต์ที่จอดในพื้นที่จอดรถต้องดับเครื่องยนต์ ไม่ติดเครื่องยนต์ทิ้งไว้ มีการป้องกันโดยใช้การปลูกต้นไม้หรือการใช้กำแพงกันเสียง เป็นต้น สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ร้านมีการกำหนดช่วงเวลาการทำการละลายน้ำแข็งของตู้แช่ในทุก ๆ อาทิตย์จะมีการจัดเวรให้พนักงานได้ทำความสะอาดตู้แช่แข็ง”

“ที่ร้านมีการปลูกต้นไม้รอบ ๆ ร้าน ก็จะมีการให้พนักงานภายในร้านรวบรวมน้ำดื่มที่ลูกค้าทานเหลือไว้ใส่กระป๋องรวมกันแล้วนำไปรดน้ำต้นไม้”

“ภายในครัวก็จะมีการจัดวันทำความสะอาดสัปดาห์ละ 1 ครั้งในการทำความสะอาดทุกชุดควันทันภายในครัว”

“เดิมที่ร้านตั้งเป้าหมายลดค่าไฟฟ้า 5% แต่พอปรับเปลี่ยนน้ำมันนี้ ลดเหลือ 3-4%”

“ร้านเปลี่ยนก็อกน้ำเป็นหัวฝักบัว มันช่วยลดค่าน้ำได้ประมาณร้อยละ 4”

1.2 ด้านการบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

ร้านอาหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยการตั้งเป้าหมายในการลดการใช้พลังงาน แสดงความมุ่งมั่นในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการกำหนดทีมรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมของร้านอาหาร เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมภายในร้านอาหาร และมีการอบรมให้ความรู้ด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน เช่น การประหยัดพลังงาน การจัดการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ ได้มีการให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย ด้วยการมีอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย การติดตั้งถังดับเพลิง ป้ายแสดงวิธีการใช้งาน และตารางการตรวจเช็คอุปกรณ์อบรมและซ้อมป้องกันอัคคีภัยทุกปีตามที่กฎหมายกำหนด มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และ

ลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนมีการสนับสนุนสินค้าจากชุมชนมาจำหน่ายภายในร้านอาหาร สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ร้านจะมีการจัดการตารางการอบรมให้ความรู้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่อยู่แล้ว แต่เมื่อร่วมโครงการก็จะมีอบรมให้ความรู้จากทางโครงการด้วย”

“มีการติดตั้งถังดับเพลิงภายในครัว และในร้านอาหาร ก็จะมีให้พนักงานคอยตรวจสอบถังดับเพลิงอยู่เรื่อย ๆ”

## 2. ผลลัพธ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.1 ด้านการสร้างเอกลักษณ์ด้านร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สำหรับด้านการสร้างเอกลักษณ์ด้านร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมพบว่า ร้านอาหารมี 2 ลักษณะ คือ ร้านที่อยู่ในอาคารกับร้านที่อยู่นอกอาคาร โดยพบว่า ร้านที่อยู่นอกอาคารจะสามารถมีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าร้านที่อยู่ในอาคารหรืออยู่ในห้าง โดยร้านอาหารที่อยู่นอกอาคารส่วนใหญ่จะมีการจัดให้มีพื้นที่บริการที่เปิดโล่งประหยัดพลังงาน ใช้แสงจากธรรมชาติในช่วงเวลากลางวัน มีการปลูกต้นไม้ไว้โดยรอบจัดให้มีพื้นที่สีเขียว สำหรับร้านอาหารที่อยู่ในอาคาร เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่ไม่สามารถจัดพื้นที่สีเขียว หรือใช้แสงจากภายนอกได้ ได้มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในร้านที่ช่วยประหยัดพลังงาน วางผังระบบระบายอากาศที่ช่วยประหยัดพลังงาน มีการตกแต่งร้านด้วยวัสดุทดแทน ไม้เทียม ไม้สังเคราะห์ เป็นต้น สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ร้านเราจะอยู่ในห้าง ก็ไม่ได้มีการติดกระจกอะไร เพราะเป็นของห้าง”

“ที่ร้านมีการปลูกต้นไม้รอบ ๆ ร้าน เพื่อช่วยลดความร้อน ช่วงเวลาไม่ร้อนมากก็จะเปิดม่านเพื่อให้แสงข้างนอกเข้ามาช่วยประหยัดไฟด้วย”

2.2 ด้านการให้บริการ/การเสิร์ฟ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรหรือลดขยะตั้งแต่ต้นทาง



มีการเลือกใช้วัสดุสิ้นเปลืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น กระดาษชำระ หลอด กล่องบรรจุอาหารแบบส่งเดลิเวอรี่ เป็นต้น มีการเลือกใช้สารเคมีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำน้ำยาหมักชีวภาพไว้ใช้เอง โดยนำเปลือกส้มหรือเปลือกมะนาวที่เหลือจากการประกอบอาหารมาหมัก มีการป้องกันการรับคำสั่งอาหารผิดพลาด ด้วยการใช้ระบบ Point of Sales (POS) ในการสั่งอาหาร อ่านทวนรายการ และมีการลดใช้วัสดุสิ้นเปลืองบนโต๊ะอาหาร เช่น การให้บริการหลอดและกระดาษชำระเมื่อลูกค้าร้องขอ ไม่มีกระดาษรองจาน สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ที่ร้านจะใช้เครื่องในการรับออเดอร์ลูกค้าอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ก็จะไม่ค่อยผิดพลาด”

“ที่ร้านไม่ใช่กระดาษรองจาน ใช้ที่รองแก้วที่เป็นซิลิโคนเพราะว่าน้ำหนักกลับมาใช้ซ้ำได้ไม่เป็นขยะ”

2.3 ด้านการให้บริการอาหาร/เครื่องดื่มแบบนำกลับบ้านและแบบจัดส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การให้บริการน้ำดื่มแบบขวดแก้วเพื่อช่วยลดขยะบรรจุภัณฑ์ มีการส่งเสริมโดยให้ส่วนลดกับลูกค้าที่นำแก้วหรือภาชนะใส่อาหารมาเองกรณีซื้อกลับบ้าน ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ใช้โฟมในการบรรจุอาหาร สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ของที่ร้านจะใช้ขวดแก้ว ในเรื่องของน้ำดื่ม จะมีบริษัทมาส่งให้ และรับขวดกลับไป”

“ของที่ร้านเมื่อเข้าร่วมโครงการแล้วจะไม่มีการใช้โฟมเลย”

### 3. โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

#### 3.1 ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ

สำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการพบว่า ส่วนใหญ่มีการเลือกซื้อสินค้าออร์แกนิก ปลูกผักไว้ใช้เองภายในร้าน เลือกซื้อผัก และผลไม้ตามฤดูกาล สำหรับร้านอาหารขนาดใหญ่ที่มีสาขา (Chain Restaurant) มีการคัดเลือก

คู่ค้าที่เป็นเกษตรกรโดยตรง เป็นแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐานของร้าน มีใบรับรองที่ถูกต้อง มีการตัดแต่งวัตถุดิบมาแล้วตั้งแต่ต้นทาง มีการกระบวนการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนรับวัตถุดิบ ในขณะที่ร้านอาหารขนาดกลางไปถึงขนาดเล็กพบว่า มีการปลูกผักไว้ใช้เองในร้าน และมีการเลือกซื้อจากตลาดที่อยู่ใกล้กับร้านอาหาร โดยหากมีการซื้อจากตลาดได้มีการสุ่มตรวจโดยใช้ชุด Test Kit สุ่มตรวจวัตถุดิบว่ามีสารปนเปื้อนหรือไม่ โดยร้านอาหารได้มีการเช็คสต็อกคงเหลือก่อนส่งสินค้าในแต่ละครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดของเหลือ และได้สินค้าที่สดใหม่ สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“วัตถุดิบในร้านส่วนใหญ่จะมีใบรับรองอย่างเช่น พวกหมู ไก่ ก็จะใช้ของอย่างที่มีมาตรฐาน”

“ของที่ร้านถ้าเป็นพวกผักก็จะซื้อจากตลาดสด แต่ที่ตลาดเค้าก็มีมาตรฐานนะ แต่เราก็จะมีการสุ่มตรวจเช็คอีกทีด้วย”

#### 3.2 ด้านการจัดเก็บวัตถุดิบ

การจัดเก็บวัตถุดิบ หลักการส่วนใหญ่ที่ทุกร้านดำเนินการคือ หลัก FIFO (First In First Out) ด้วยการนำวัตถุดิบที่ใกล้จะหมดอายุก่อนมาใช้ก่อน โดยวัตถุดิบที่เป็นอาหารสดนำไปใส่กล่องพลาสติกที่สามารถนำมาใช้ซ้ำได้มาใช้ในการบรรจุ และติดวัน เดือน ปี ที่หมดอายุไว้ที่กล่องอย่างชัดเจน ทั้งนี้ในการจัดเก็บได้มีการแยกตู้แช่กันระหว่างผัก เนื้อสัตว์ และอาหารแช่แข็งต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การจัดการวัตถุดิบเราก็จะใช้หลัก FIFO คือ มาก่อนใช้ก่อน มีการติดวันที่ที่กล่องผลิตภัณฑ์ด้วย”

“การจัดวางวัตถุดิบมีการจัดวางชัดเจน แยกตู้แช่เพื่อไม่ให้ปะปนกัน”

3.3 ด้านการเตรียมวัตถุดิบและการปรุงอาหาร

การจัดเตรียมวัตถุดิบและการปรุงอาหาร มีการออกแบบเมนูอาหารให้มีการนำวัตถุดิบ

มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดทำขั้นตอนการประกอบอาหารที่มีมาตรฐาน และมีแนวทางในการลดการใช้พลังงานในการประกอบอาหาร ไม่ใช้วัตถุดิบที่ตกแต่งานที่รับประทานไม่ได้ หากเป็นร้านอาหารขนาดใหญ่ที่มีสาขา (Chain Restaurant) มีการผลิตและจัดเตรียมวัตถุดิบอาหารจากครัวกลางแบบสำเร็จรูป และมีรถจัดส่งไปยังสาขาต่าง ๆ เนื่องจากสาขาที่อยู่ตามสถานที่ต่าง ๆ มีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และพนักงาน โดยภาษาที่ใช้ในการบรรจุอาหารก็สำเร็จรูปที่ส่งไปยังร้านอาหารแต่ละสาขาใช้ภาษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่ทั้งนี้ยังพบว่า ยังมีการใช้ถุงพลาสติกจำนวนมาก สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในตู้แช่วัตถุดิบบางอย่างเราก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะใช้ถุงพลาสติก แต่ก็พยายามลดให้น้อยลง”

“ส่วนใหญ่ทางส่วนกลางจะเป็นคนเตรียมมาให้เป็น Portion มาถึงก็อุ่นหรือปรุงให้ลูกค้า”

#### ข้อมูลกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

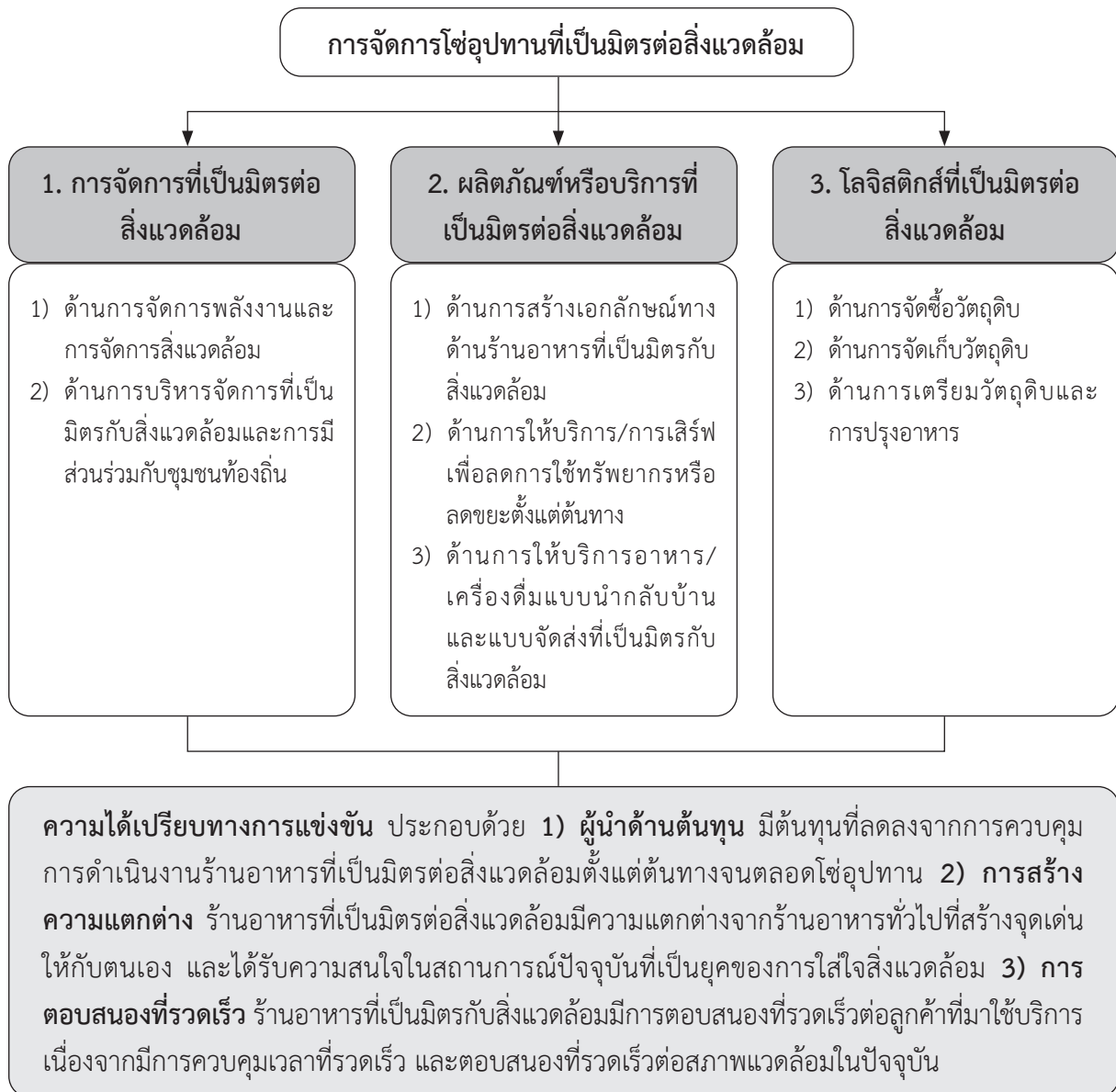
จากผลการศึกษาที่ได้จากข้อมูลการจัดการโซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นำมาสู่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ผู้นำด้านต้นทุน ผู้ที่เข้าร่วมโครงการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) มีต้นทุนที่ลดลงจากการควบคุมการดำเนินงานร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอดโซ่อุปทาน 2) ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Restaurant) สามารถสร้างความแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไปที่สร้างจุดเด่นให้กับตนเองในด้านของความรักสิ่งแวดล้อมซึ่งตอบโจทย์กับคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและได้รับความสนใจในสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นยุคของการใส่ใจสิ่งแวดล้อม 3) การตอบสนองที่รวดเร็วร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีการดำเนินงานที่รวดเร็วเนื่องจากมีการจัดการวัตถุดิบ เพื่อเตรียมพร้อม

ในการปรุง ลดเวลาในการทำงานและไม่สิ้นเปลืองพลังงาน/เชื้อเพลิง เป็นการตอบสนองที่รวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการเนื่องจากมีการควบคุมเวลาที่รวดเร็ว และตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

#### อภิปรายผล

สำหรับแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ร้านอาหารมีการดำเนินงานใน 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังภาพที่ 2 ได้แก่

1. การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดการพลังงาน การจัดการน้ำ/น้ำเสีย การจัดการขยะ/ของเสีย และการจัดการมลพิษอากาศและเสียง ซึ่งเป็นการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในร้านอาหารเพื่อลดการใช้ ลดต้นทุน และลดผลกระทบที่จะส่งไปถึงชุมชน และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ร้านอาหารมีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meathawiroon (2023) พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน ผ่านความยั่งยืนของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยสามารถกล่าวได้ว่าความยั่งยืนของการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจ ควรกำหนดนโยบายการออกแบบบริการ สร้างความร่วมมือกับลูกค้าและซัพพลายเออร์จัดการสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท และการบริหารเงินทุนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากแนวทางเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดความยั่งยืนของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และผลการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



**ภาพที่ 2** แนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้าง competitive advantage  
ในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2. ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การสร้างเอกลักษณ์ทางด้านร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การให้บริการ/การเสิร์ฟ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรหรือลดขยะตั้งแต่ต้นทาง และการให้บริการอาหาร/เครื่องดื่มแบบนำกลับบ้านและแบบจัดส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kachacheewa (2021) พบว่า แนวปฏิบัติการประกอบธุรกิจร้านอาหารสีเขียวที่ผู้ประกอบการร้านอาหารในประเทศไทยให้ความ

สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านพลังงานและเชื้อเพลิง

3. โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อวัตถุดิบที่ได้มาตรฐาน และการปลูกผักไว้ใช้เองภายในร้าน เลือกซื้อผักและผลไม้ตามฤดูกาล นอกจากนี้ยังมีการจัดเก็บวัตถุดิบให้มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ ตลอดจนมีการเตรียมวัตถุดิบและการปรุงอาหารให้มีการนำวัตถุดิบมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดทำขั้นตอน

การประกอบอาหารที่มีมาตรฐาน และมีแนวทางในการลดการใช้พลังงานในการประกอบอาหาร

จากการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว ส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ผู้นำด้านต้นทุน มีต้นทุนที่ลดลงจากการควบคุมการดำเนินงานร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้นทางจนตลอดโซ่อุปทาน 2) การสร้างความแตกต่าง ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีความแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไปที่สร้างจุดเด่นให้กับตนเอง และได้รับความสนใจในสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นยุคของการใส่ใจสิ่งแวดล้อม 3) การตอบสนองที่รวดเร็ว ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการเนื่องจากมีการควบคุมเวลาที่รวดเร็ว และตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scozzafava et al. (2017) โดยพบว่า ลูกค้าที่ใช้บริการเลือกร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงร้านที่ใช้วัตถุดิบออร์แกนิกส์ สินค้าเกษตรอินทรีย์ หรือปลอดสารพิษทำให้เห็นว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

### สรุปผล

แนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ร้านอาหารมีการดำเนินงานใน 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การสร้างเอกลักษณ์ทางด้านร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การให้บริการ/การเสิร์ฟเพื่อลดการใช้ทรัพยากร หรือลดขยะตั้งแต่ต้นทาง และการให้บริการอาหาร/เครื่องดื่มแบบนำกลับไปบริโภคที่อื่น และแบบจัดส่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

และ 3) โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบให้มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ ตลอดจนมีการเตรียมวัตถุดิบและการปรุงอาหาร จากการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว ส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ผู้นำด้านต้นทุน มีต้นทุนที่ลดลงจากการควบคุมการดำเนินงานร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้นทางตลอดโซ่อุปทาน 2) การสร้างความแตกต่าง จากร้านอาหารทั่วไปที่สร้างจุดเด่นให้กับตนเอง และได้รับความสนใจในสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นยุคของการใส่ใจสิ่งแวดล้อม 3) การตอบสนองที่รวดเร็ว ร้านอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการเนื่องจากมีการควบคุมระยะเวลา และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพสังคมในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และการวิจัยได้ ดังนี้

1. เป็นแนวทางให้แก่ธุรกิจร้านอาหารที่มีความสนใจ และมีแนวคิดในการปรับตัวเข้าสู่การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อบริการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต โดยมีแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหาร ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 3) โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีจุดเด่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากร้านอาหารมีการควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานและการจัดส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2. ควรศึกษาผลกระทบของผู้ประกอบการสำหรับการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวมทั้งในระดับจังหวัด ระดับประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพและออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ได้สนับสนุนการวิจัย ทำให้การศึกษารครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### References

- Abbas, M. T., & Hussien, M. F. (2021). The effects of green supply chain management practices on firm performance: Empirical evidence from restaurants in Egypt. *Journal Tourism and Hospitality Research*, 21(3), 358-373.
- Altuntas, C., & Tura, O. (2013). Green logistic center: The evolution of industrial buying criteria towards green. *The Asian Journal of Shipping & Logistic*, 29(3), 59-89.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Boonpienpon, N. (2017). Approaches to restaurant service quality development for international tourists in Hua Hin, Prachubkirkhan. *Veridian E-Journal*, 10(1), 61-76. [in Thai]
- Centre for SDG Research and Support. (2022). *SDGs report 2022 indicates that this year 1 in 10 of the world's population will be hungry and warns that 679 million people will be without electricity in 2030*. Centre for SDG Research and Support: SDG Move. <https://www.sdgmovement.com/2022/07/18/sdgs-report-2022-undesat/> [in Thai]
- Chantawanich, S. (2016). *Data analysis in qualitative research*. Chulalongkorn University. [in Thai]
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Denzin, N. K. (1978). Qualitative analysis for social scientists. *Contemporary and Society*, 5, 430-432.
- Department of Environmental Quality Promotion. (2021). *Environmentally-friendly services in the category of restaurants and/restaurant (Green restaurant)*. <https://datacenter.deqp.go.th/service-portal/g-green/greenrestaurant/aboutg-restaurant/> [in Thai]
- Department of Environmental Quality Promotion. (2022). *Department of Environmental Quality Promotion. Green Restaurant*. [https://www.dcce.go.th/news/upload/20211212\\_091313.pdf/](https://www.dcce.go.th/news/upload/20211212_091313.pdf/) [in Thai]
- Green Seal. (2019). *Green seal*. <https://greenseal.org>



- Han, H. (2020). Theory of Green Purchase Behavior (TGPB): A new theory for sustainable consumption of green hotel and green restaurant products. *Journal Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2815-2828.
- International Institute for Sustainable Development. (2022). *SDGs report 2022 delivers “reality check” on reversal of progress*. <https://sdg.iisd.org/news/sdgs-report-2022-delivers-reality-check-on-reversal-of-progress/>
- Kachacheewa, Y. (2021). *The practices for green restaurant business in Thailand* [Doctoral dissertation]. Dhurakij Pundit University. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Yotpicha.Kac.pdf> [in Thai]
- Kachacheewa, Y., Kumsuprom, S., & Chomsua, j. (2022). Food practices for green restaurant business in Thailand. *Journal of Multidisciplinary Academic Research and Development*, 4(1), 29-44. [in Thai]
- Macmillan, T, T. (1971). The delphi technique. In *The annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development (Monterey, California)* (pp. 1-24). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED064302.pdf>
- Meathawiroon, C. (2023). The importance of green supply chain management on supply chain performance and sustainable supply chain management in the hotel industry. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 185-202. [in Thai]
- Nordic Swan. (2019). *The Nordic Swan ecolabel, Nordic ecolabel*. <http://www.nordic-ecolabel.org/product-groups/>
- Panthong, S., & Panyasiri, C. (2018). Environmental friendly supply chain management for dyeing industry in Thailand. *Panyapiwat Journal*, 10(1), 236-257. [in Thai]
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Ritchie, H., & Roser, M. (2020). *Environmental impacts of food production*. Our World in Data.
- Rodkasikum, S. (2016). Sustainable creation of content marketing for having a competitive advantage on social media. *Journal of Information Systems for Business*, 2(4), 21-38. [in Thai]
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. In *the Annual Meeting of the American Educational Research Association (60<sup>th</sup>, San Francisco, California)* (pp.1-35). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>
- Scozzafava, G., Contini, C., Romano, C., & Casini, L. (2017). Eating out: Which restaurant to choose? *British Food Journal*, 119(8), 1870-1883.

- Shin, S., & Cho, M. (2022). Green supply chain management implemented by suppliers as drivers for SMEs environmental growth with a focus on the restaurant industry. *Sustainability*, 14, 1-17.
- Simachokedee, W. (2011). *Eco city and eco industrial estate*. Post Today.
- Thongsak, S., Jaroenwisan, K., & Boonmeesrisa-nga, M. (2021). Green restaurant management strategy of view restaurant entrepreneur Broccoli Revolution. *Dusit Thani College Journal*, 15(2), 174-190. [in Thai]
- Thumpiboon, U., Sattachatmongkol, N., & Ananchalalai, L. (2017). The perception of green supply chain management and the effect on corporate image. *Business Review Journal*, 8(2), 109-128. [in Thai]
- Trivellas, P., Malindretos, G., & Reklitis, P. (2020). Implications of green logistics management on sustainable business and supply chain performance: Evidence from a survey in the Greek agri-food sector. *Sustainability*, 12(24), 1-29.
- Tung, A. K. Baird., & Schoch, H. (2014). The relationship between organizational factors and the effectiveness of environmental management. *Journal of Environmental Management*, 144, 186-196.
- United Nations. (2022). *World population to reach 8 billion this year as growth rate slows*. United Nations (UN). <https://news.un.org/en/story/2022/07/1122272>
- Weerotpadungpong, N., Prathanadi, S., & Pipatprapa, A. (2020). The causal factors of environmental supply chain management capability influence the sustainable performance of hotel industry in Thailand. *Journal of Business Administration*, 9(1), 154-173. [in Thai]



**Name and Surname:** Uthai Krawglom

**Highest Education:** M.Ind.Tech. (Industrial Management),  
King Mongkut's University of Technology North Bangkok

**Affiliation:** Faculty of Business Administration, Rajamangala  
University of Technology Rattanakosin

**Field of Expertise:** Logistics and Supply Chain Management and  
Operations Management



**Name and Surname:** Supaporn Pinyochatchinda

**Highest Education:** Ph.D. Science of Management,  
Shinawatra International University

**Affiliation:** Faculty of Business Administration, Rajamangala  
University of Technology Rattanakosin

**Field of Expertise:** Logistics and Supply Chain Management and  
Operations Management



**Name and Surname:** Kanokaon Netchu

**Highest Education:** M.Sc. (Applied Behavioral Science Research),  
Srinakharinwirot University

**Affiliation:** Faculty of Business Administration, Rajamangala  
University of Technology Rattanakosin

**Field of Expertise:** Operations Management, Behavioral Science  
Research, and Environmental Management