

## การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า

พลุทวิ บุญศรีพิทักษ์<sup>1\*</sup> อำนวย ปาอ้าย<sup>2</sup> ทวีศิลป์ กุลนภาตล<sup>3</sup> ณัฐวุฒิ โรจน์นิจุตติกุล<sup>4</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจรับซื้อของเก่า 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า และ 3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่าโดยใช้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 282 คน ได้แก่ 1. ประธานและกรรมการ บริษัท คัดแยกขยะเพื่อ รีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จำนวน 5 คน และ 2. ผู้จัดการสาขา บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จำนวน 277 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี และมอร์แกน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า :

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้น แยกได้เป็น 3 ด้าน คือ (1) โอกาสด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (2) โอกาสด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ (3) โอกาสด้านความต้องการทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท แยกได้เป็น 2 ด้าน คือ (1) อุปสรรคด้านแรงงาน และ (2) อุปสรรคด้านการถดถอยทางด้านเศรษฐกิจ ในส่วนสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจของบริษัท แยกได้เป็น 3 ด้าน คือ (1) จุดแข็งด้านความสามารถขององค์กร (2) จุดแข็งด้านชื่อเสียงและการบริการลูกค้า และ (3) จุดแข็งด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจของบริษัท แยกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน และ (2) ความสามารถของพนักงานในร้าน

2. กลยุทธ์การแข่งขันที่ถูกพัฒนาขึ้นแยกได้เป็น 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์ SO ได้แก่ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปข้างหน้า กลยุทธ์ร้านรับซื้อของเก่าสีเขียว กลยุทธ์วงษ์พาณิชย์เคลื่อนที่ กลยุทธ์เครือข่ายใยแมงมุม และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม (2) กลยุทธ์ ST ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม และ (3) กลยุทธ์ WT ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน

3. ในส่วนของผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การแข่งขัน พบว่า กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานในภาพรวม และผลกำไรขององค์กรขององค์กร มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อคุณภาพของสินค้ามากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ร้านรับซื้อของเก่าสีเขียว กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความเร็วในการให้บริการลูกค้ามากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อ

<sup>1</sup> หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

<sup>4</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยาลัยการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

\* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: pom\_136@yahoo.com

ความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ และกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลิตภาพขององค์กรมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม

**คำสำคัญ :** สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน, กลยุทธ์การแข่งขัน, ธุรกิจรับซื้อของเก่า

## THE COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT ON RECYCLING BUSINESS

Poonthawee Bunsripitak<sup>1\*</sup> Amnuay Paeye<sup>2</sup> Taweasil Koolnaphadol<sup>3</sup>  
Nuttawut Rojniruttikul<sup>4</sup>

**Abstract**

The purposes of this research were: 1. to analyze the internal and external environments of a recycling business, 2. to develop a competitive strategy, and 3. to evaluate the competitive strategy of the recycling business by using the firm's performance as the indicator. The sample of this study were 282 persons comprised of 1. The president and 4 board members, and 2. 277 branch managers of the Wongpanit Recycling Company. The sample was obtained using the Krejcie and Morgan Formula and Stratified Random Sampling. The tools used for data collection were a questionnaire and in-depth interviews. The data analysis was based on Stepwise Multiple Regression.

The results of the study were as follows:

1. The aspects of external environments which held opportunities could be divided into three parts, namely: 1) society and environment 2) national strategy, and 3) economic needs. On the other hand, the aspects of external environments which held threats could be divided into two parts, namely: 1) labor, and 2) economic recession. The aspects of internal environments which were strengths could be divided into three parts, namely: 1) company's capabilities 2) a good reputation for customer service, and 3) organizational safety. The internal environments which were weaknesses of the company could be divided into 2 parts, namely: 1) recruitment efficiency, and 2) employee capabilities.

2. Regarding competitive strategy development, there were three aspects of development containing nine strategies: 1) SO strategies namely: One District, One Recycling Company Strategy, Knowledge Transferring Strategy, Business Moving Forward Strategy, Green Recycling Business Strategy, Mobile Wongpanit Company Strategy, Spider Web Strategy, and Marketing for Society Strategy. 2) ST strategy namely: Human Development in the Community Strategy, and 3) WT strategy namely: Employees' Skill and Quality of Life Development Strategy.

3. Regarding the evaluation of competitive strategy of the recycling business, The researcher found that the competitive strategy that had the most positive influence on total performance and profitability was the Employees' Skill and Quality of Life Development

---

<sup>1</sup> Students Extensive Management for Development of Rajabhat Rajanagarinda University

<sup>2</sup> Advisor : Dean of Faculty of Management Science of Rajabhat Rajanagarinda University

<sup>3</sup> Co-advisor : Dean of Faculty Education of Rajabhat Rajanagarinda University

<sup>4</sup> Co-advisor : Administration and Management College of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

\* Corresponding author, email: pom\_136@yahoo.com

Strategy. Additionally, the researcher found that the strategy that had the most positive influence on the quality of goods was the Green Recycling Strategy. The strategy that had the most positive influence on fast customer service was the Knowledge Transferring Strategy. The most positive influence on flexibility was the One District, One Recycling Company Strategy. Finally, Human Development in the Community was the strategy that had the most positive influence on company productivity.

**Keywords :** competitive environment, competitive strategy, recycling business

## บทนำ

ระบบทุนนิยมถูกมองว่าเป็นต้นเหตุของปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ องค์กรธุรกิจต่างมุ่งสร้างความมั่งคั่งทางธุรกิจ พร้อมๆกับการผลักรถ ผลเสียที่ไม่พึงประสงค์ให้กับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยปราศจากความรับผิดชอบใดๆ นักวิชาการทั้งหลายจึงต่างพากันคิดหาทางออกให้กับปัญหานี้ จนเกิดเป็นแนวคิด การบริจาคเพื่อสังคมขององค์กร (Corporate Philanthropy) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) และแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคม (Creating Shared Value : CSV) ตามลำดับ ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจในระบบทุนนิยมจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายเป็นอย่างมาก เพราะระบบทุนนิยมยังคงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถประสานประโยชน์ทางธุรกิจ และสังคม ให้เกิดขึ้นพร้อมกันไปอย่างสมดุล (Porter & Kramer, 2011, p.4) ซึ่งหลักคิดดังกล่าวจะต้องถูกนำมาเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมพร้อมกันไปได้ได้อย่างยั่งยืน โดยจะส่งผลให้สภาพแวดล้อมและบริบทในการแข่งขันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว (Porter & Kramer, 2002, p. 10)

ธุรกิจรับซื้อของเก่าเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ซึ่งบริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจรับซื้อของเก่า ที่ประกาศเจตนารมณ์ในเรื่องการแก้ไขและพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม จนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับประเทศ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการทำธุรกิจ (เสรีย์ นิมนงค์, ออนไลน์, 2553) แต่จากการศึกษาเชิงประจักษ์ พบว่า บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด ยังขาดการพัฒนาและเชื่อมโยง กลยุทธ์การแข่งขันที่ชัดเจนและมุ่งเน้น (clear and focus strategy) ระหว่างสำนักงานใหญ่ กับทางสาขาและเครือข่ายที่มีอยู่ทั่วประเทศ ดังนั้น การพัฒนาและเชื่อมโยงกลยุทธ์การแข่งขันอย่างเป็นรูปธรรมของธุรกิจรับซื้อของเก่า ที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมอย่างยั่งยืนของ บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จึงเป็นสิ่งสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจรับซื้อของเก่า
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า
3. เพื่อประเมินความไปได้ของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า โดยใช้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเกณฑ์

## สมมติฐานวิจัย

ในการวิจัยนี้ มีสมมติฐาน คือ กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่าที่พัฒนาขึ้นมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 ประชากร ได้แก่ ประธานและกรรมการ บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จำนวน 5 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้ ได้แก่ ประชากรทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 ประชากร ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของบริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จำนวน 1012 คน โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 277 คน โดย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) (Porter, 1985, p. 37; Porter & Kramer, 2006, p. 5) และปัจจัยทางสังคม 4 ประการ (the four elements of competitive context) (Porter & Kramer, 2002, p. 8, 2006, p. 6) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT analysis

ขั้นตอนที่ 2 แบบวิเคราะห์ TOWS matrix (Wehrich, 1982, p.10) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า

ขั้นตอนที่ 3 แบบสอบถาม เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression)

### ผลการวิจัย

#### 1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทคัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด

(1) โอกาส (opportunities) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ภาวะโลกร้อน มลภาวะทางสิ่งแวดล้อม การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มอาเซียน ความต้องการรายได้ที่เพิ่มขึ้นของคนในชุมชน นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมการค้าการลงทุน ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญในการคัดแยกขยะ ชุมชนต้องการการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และชุมชนใส่ใจต่อปัญหาขยะ ตามลำดับ (2) อุปสรรค (threats) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ปัจจัยทางด้านแรงงาน และถดถอยทางด้านเศรษฐกิจ (3) จุดแข็ง (strengths) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ทักษะการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการ ทุนในการดำเนินธุรกิจ ความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับซื้อของเก่า การบริการขนถ่ายขยะรีไซเคิลถึงสถานที่ของลูกค้า การรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการขายขยะรีไซเคิลร่วมกัน และ การจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การจัดให้มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกและผู้สนใจ และการชักจูงและการฝึกอบรมพนักงานถึงแผนฉุกเฉินกรณีเกิดไฟไหม้ตามลำดับ และ (4) จุดอ่อน (weaknesses) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ประสิทธิภาพในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน และความสามารถของพนักงานในร้าน ตามลำดับ

#### 2. การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด

จากการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด ที่พัฒนาขึ้นนั้น มี 5 กลยุทธ์ ที่มีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ร้านรับซื้อของเก่าสีเขียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 (S.D.=0.44) กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 (S.D.=0.59) ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน และกลยุทธ์เครือข่ายแม่ข่ายนั้น ทั้ง 2 กลยุทธ์นี้มีคะแนนเท่ากันคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 (S.D.=0.57) และกลยุทธ์การขายธุรกิจไปข้างหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 (S.D.=0.53) ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์

การถ่ายทอดความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 (S.D.=0.48) กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 (S.D.=0.54) กลยุทธ์วงษ์พาณิชย์เคลื่อนที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 (S.D.=0.68) และกลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D.=0.77) ตามลำดับ

### 3. การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจรับซื้อของเก่า บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด

ผลการดำเนินงานรวม ได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.212 รองลงมาคือ กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.197 กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม มีค่าเท่ากับ 0.167 กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 0.152 กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปข้างหน้า มีค่าเท่ากับ 0.146 และกลยุทธ์วงษ์พาณิชย์เคลื่อนที่ มีค่าเท่ากับ 0.085 ตามลำดับ สามารถอธิบายการผันแปรของผลการดำเนินงานรวมได้ ร้อยละ 69.6

เมื่อแยกตามผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน พบว่า คุณภาพของสินค้าได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ร้านรับซื้อของเก่าสีเขียว โดยมีค่าเท่ากับ 0.339 รองลงมาคือ กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม มีค่าเท่ากับ 0.209 กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปข้างหน้า มีค่าเท่ากับ 0.221 และกลยุทธ์เครือข่ายเฝ้าระวัง มีค่าเท่ากับ 0.119 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพของสินค้าได้ ร้อยละ 55.4

ความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้าได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม โดยมีค่าเท่ากับ 0.209 รองลงมาคือ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.197 กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.222 กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม มีค่าเท่ากับ 0.160 และกลยุทธ์วงษ์พาณิชย์เคลื่อนที่ มีค่าเท่ากับ 0.112 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายการผันแปรของความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้าได้ ร้อยละ 51.1

ความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ขององค์กร ได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.250 รองลงมาคือ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 0.267 กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.216 กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม มีค่าเท่ากับ 0.178 และกลยุทธ์เครือข่ายเฝ้าระวัง มีค่าเท่ากับ 0.128 ตามลำดับ สามารถอธิบายการผันแปรของความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ขององค์กรได้ ร้อยละ 59.8

ผลิตภาพขององค์กร ได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม โดยมีค่าเท่ากับ 0.256 รองลงมาคือ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 0.179 กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.201 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.170 และกลยุทธ์เครือข่ายเฝ้าระวัง มีค่าเท่ากับ 0.138 ตามลำดับ สามารถอธิบายการผันแปรของผลิตภาพขององค์กรได้ ร้อยละ 54.0 และ

ผลกำไรขององค์กร ได้รับอิทธิพลในทิศทางบวกจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.382 รองลงมาคือ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวงษ์พาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 0.375 กลยุทธ์ร้าน

รับซื้อของเก่าสีเขียวมีค่าเท่ากับ 0.239 และกลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคมมีค่าเท่ากับ 0.160 ตามลำดับ สามารถอธิบายการผันแปรของผลกำไรขององค์กรได้ ร้อยละ 57.0

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานรวมขององค์กร (total performance) มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อ ความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า (speed) ความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ (flexibility) และผลกำไรขององค์กร (finance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลิตภาพขององค์กร (productivity) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงานนั้นเป็นทรัพยากรภายในขององค์กรที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ศรี เจษฎาปฏิพัทธ์ (2552, หน้า 297) ที่พบว่าการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจรับซื้อขยะรีไซเคิล ในด้านผลกำไรขององค์กร ผลิตภาพ ความรวดเร็วในการส่งมอบและบริการลูกค้า และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ขององค์กรอีกด้วย

อันดับที่ 2 ได้แก่ กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อ ความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า (speed) ความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ (flexibility) และผลิตภาพขององค์กร (productivity) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ การให้ความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะเชิงธุรกิจแก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน นั้นเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายใน ได้แก่ ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม ซึ่งเมื่อหน่วยงานต่างได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะรีไซเคิลไปแล้วนั้น สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันย่อมกลายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจนั้นๆ สอดคล้องกับ พอเตอร์ และคราเมอร์ (Porter & Kramer, 2002, p. 14) ได้กล่าวไว้ว่า ยิ่งสังคมได้รับการพัฒนาในด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรมากเท่าไร ก็ยิ่งนำไปสู่ประโยชน์ทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น

อันดับที่ 3 ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาคนในสังคม ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ (flexibility) และผลิตภาพขององค์กร (productivity) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในส่วนของความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า (speed) และผลกำไรขององค์กร (finance) นั้นมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ พอเตอร์ และคราเมอร์ (Porter & Kramer, 2011, p. 8) ที่เสนอว่าการยกระดับความรู้และความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและคนในชุมชน จะส่งผลในทิศทางบวกต่อผลิตภาพขององค์กร (company productivity)

อันดับที่ 4 ได้แก่ กลยุทธ์หนึ่งตำบลหนึ่งวังษ์พาณิชย์ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ (flexibility) ผลิตภาพขององค์กร (productivity) และผลกำไรขององค์กร (finance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ศรี เจษฎาปฏิพัทธ์ (2552, หน้า 300) ที่พบว่า ความสามารถของผู้ประกอบการของธุรกิจรับซื้อขยะรีไซเคิลในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มีความสัมพันธ์ต่อ ผลิตภาพ และความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ขององค์กร



อันดับที่ 5 ได้แก่ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปข้างหน้า ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อ คุณภาพของสินค้า (quality) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ ญาณัญญา ศิริภักตร์ธาดา (2553, หน้า 154) ที่ได้ศึกษาพบว่า การขยายธุรกิจไปข้างหน้าหรือการบูรณาการต่อยอดธุรกิจของธุรกิจรับซื้อของเก่า เป็นการเพิ่มมูลค่า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ลดความเสี่ยง ความผันผวนในปริมาณความต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

อันดับที่ 6 ได้แก่ กลยุทธ์ร่วมชีพาณียะเคลื่อนที่ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้พบว่า ยังมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความเร็วในการให้บริการลูกค้า (speed) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ คอตเลอร์ (Kotler, 2547, หน้า 220-221) ที่ได้เสนอว่า การให้บริการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นให้กับตัวสินค้า โดยมีหลักการให้บริการ 3 ประการ ได้แก่ ต้องรวดเร็ว (fast) ต้องมีความยืดหยุ่น (flexible) และต้องมีความเป็นมิตร (friendly) โดยการให้บริการนั้นนับว่าเป็นการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าประเภทหนึ่ง ขณะที่ สถาบันไทยพัฒนา (2558, หน้า 16) ได้อธิบายว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมผ่านทางทรัพยากรในด้าน สินค้า และบริการที่องค์กรธุรกิจดำเนินงานอยู่ ดังนั้น การให้บริการเคลื่อนที่จึงเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรพื้นฐานที่เป็นจุดแข็งองค์กรธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของกลยุทธ์การแข่งขันอื่นๆที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้แก่

1. กลยุทธ์ร้านรับซื้อของเก่าสีเขียว ซึ่งมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานในด้านคุณภาพของสินค้า (quality) และผลกำไรขององค์กร (finance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ พอเตอร์ และคราเมอร์ (Porter & Kramer, 2011, p. 16) ที่เสนอว่า แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรขององค์กรธุรกิจ โดยการนำทรัพยากรและประสบการณ์ขององค์กรมาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่สังคม ซึ่ง มาร์ติน (Martin, 2002, p. 9) ได้เสนอว่า กิจกรรมเพื่อสังคมอาจเป็นสิ่งที่กฎหมายกำหนด โดยองค์กรธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆอย่างเคร่งครัดจึงจะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวคือหากองค์กรใดไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายของทางรัฐบาลได้นั้นก็จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโดยตรง

2. กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม ซึ่งมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานในด้านคุณภาพของสินค้า (quality) และความเร็วในการให้บริการลูกค้า (speed) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเลอร์ และ ลี (Kotler & Lee, 2551, pp. 258-262) ที่ได้เสนอแนวปฏิบัติในการเลือกกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อประเด็นทางสังคม ได้แก่ การเลือกกิจกรรมที่จะทำได้พันธมิตรที่แข็งแกร่งที่สุด ซึ่งการสนับสนุนโครงการธนาคารขยะ โครงการทอดผ้าป่าขยะ โครงการฝึกอบรมการคัดแยกขยะเชิงธุรกิจ และการจัดทำเอกสารหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการคัดแยกขยะรีไซเคิลเชิงธุรกิจนั้น ล้วนเป็นการสนับสนุนเพื่อให้ได้พันธมิตรทางธุรกิจทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อชุมชนและสังคมตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญในการคัดแยกขยะรีไซเคิลเชิงธุรกิจแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้องค์กรได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ และยังช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กรได้อีก

3. กลยุทธ์เครือข่ายเี่ยมแง่มุม มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานในด้าน คุณภาพของสินค้า (quality) ความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ (flexibility) และผลิตภาพขององค์กร (productivity) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ คู่มือธุรกิจบริการคัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล (กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552, หน้า 41) ที่เสนอปัจจัยสำคัญในการประกอบธุรกิจรับซื้อของเก่าให้ประสบ

ความสำเร็จ คือ การมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ คุณภาพ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความสามารถและคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานรวมขององค์กร และผลกำไรขององค์กรมากที่สุด ดังนั้น ทางผู้บริหารและผู้จัดการสาขา บริษัท คัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล วงษ์พาณิชย์ จำกัด จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานประจำปีของแต่ละสาขา การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานประจำปีระหว่างสาขากับทางสำนักงานใหญ่ เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน และการจัดให้มีการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างชาติดังกล่าว

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมนั้นยังเป็นประเด็นที่ใหม่ในสังคมไทย ดังนั้น จึงควรนำเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาใช้ให้มากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อให้เข้าใจถึงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมในบริบทของสังคมไทยได้อย่างแท้จริง

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้จากคณาจารย์หลายท่าน โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการ ปาอ้าย อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ทวิศิลป์ กุลนาคดล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล ที่ปรึกษาพร้อม ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง ในการทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2552). คู่มือธุรกิจบริการคัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล [ออนไลน์]. เข้าถึงข้อมูลวันที่ 22 มีนาคม 2554. จาก [http://www.dbd.go.th/main/site/fileadmin/contents/information/brochure/09\\_Manual\\_Recycle.pdf](http://www.dbd.go.th/main/site/fileadmin/contents/information/brochure/09_Manual_Recycle.pdf).
- คอตเลอร์ และ ลี. (2551). บรรษัทภิบาล (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ทำการกุศลเพื่อภาพลักษณ์องค์กรและตอบสนองประเด็นสังคม. แปลจาก Corporate Social Responsibility Doing the Most Good For Your Company and Your Cause. โดย รมณีย์ฉัตร แก้วกิริยา. กรุงเทพฯ : ยูนิเวอร์แซล พับลิชิ่ง.
- ญาณัญญา ศิริภัทรธาดา. (2553). ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มของการคัดแยกขยะเพื่อรีไซเคิล เชิงธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการและชุมชน ในเขตจังหวัดภาคกลางของประเทศไทย. รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฟิลลิป คอตเลอร์. (2547). เจาะลึกการตลาด จาก A ถึง Z : 80 แนวคิดที่ผู้จัดการทุกคนต้องรู้ซึ่ง. พิมพ์ครั้งที่ 6. แปลจาก Marketing Insights from A to Z : 80 Concepts Every Manager Needs to Know. โดย ดนัย จันทรเจ้าฉาย และ สมยอด คลังสมบัติ. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.

- มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์ (2552). อิทธิพลของคุณสมบัติของทรัพยากร ความสามารถขององค์กร และความสามารถของผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจรวบรวมและรับซื้อขยะรีไซเคิลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2558). กลยุทธ์คู่สังคัม [ออนไลน์]. เข้าถึงข้อมูลวันที่ 11 มีนาคม 2558. จาก <https://thaicrs.sharefile.com/download.aspx?id=16b14be4867b4bdd>
- เสริย์ นิ่มนงค์. (2553). โรงงานคัดแยกขยะเพื่อ รีไซเคิลวงษ์พาณิชย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงข้อมูลวันที่ 2 พฤศจิกายน 2553. จาก <http://www.ismed.or.th>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determinining Sample Size for Research Activities. [electronic version]. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Martin, R. L. (2002, March). The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility - Shareholder Value Versus Corporate Responsibility [electronic version]. *Harvard Business Review*, 80, 1-11.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance: With A New Introduction*. New York: Simon & Schuster In
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002, December). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy [electronic version]. *Harvard Business Review*, 5-16.
- \_\_\_\_\_ (2006, December). *Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* [electronic version]. *Harvard Business Review*, 1-15.
- \_\_\_\_\_ (2011, January-February). *Creating Shared Value*. [electronic version]. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Wehrich, H. (1982, April). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis [electronic version]. *Long Range Planning*, 15, 1-19.