

# รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย

## Model Management for the Growth of Cosmetic Products Business in Thailand

Received: February 23, 2023

Revised: February 23, 2023

Accepted: February 27, 2023

รณิดา นกไทยเจริญ, สุชาติ ปรัถยานนท์,  
บุรพร กำบุญ และ ศิรชญาณ์ การะเวก  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Ranida Nokthaicharoen, Suchart Prakhayanon,  
Buraporn Kumboon and Sirachaya Karawek  
Bangkok Thonburi University

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย 2. เพื่อพัฒนารูปแบบจำลองการจัดการ เพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย 3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจำลองการจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจากประชากรจำนวน 42,958 แห่ง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ได้กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 540 แห่ง และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้ประกอบการ และผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินงานเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารตลาด ด้านการบริหารงานบริการ และด้านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า 2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารตลาด ด้านการบริหารงานบริการ และด้านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย และ 3. ความเป็นไปได้ของแบบจำลองการจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันกับด้านการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานบริการ และด้านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า

คำสำคัญ: การจัดการ, การเติบโตของธุรกิจ, ธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง

### Abstract

The objective of this research; 1. to study factors influencing management for the growth of business cosmetic products in Thailand 2. develop the model of the management for the growth business cosmetic products in Thailand and 3. assess the appropriateness and capability of the business cosmetic products in Thailand. This research was mixed research by quantitative

research using stratified random sampling from a population of 42,958 places by determining the sample size according to the criteria of Hair et al. (2010). The total sample population was 540 places and experts. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used in this research were percentage, mean, standard deviation and structural equation model analysis by Lisrel program. Major Findings; 1. Factors operational performance the growth businesses cosmetic products in Thailand of Human resource management, Marketing Management, Service Management and Loyalty Management in Thailand 2. Human resource management, Marketing Management, Service Management and Loyalty Management, and 3. The model management for the growth of business cosmetic products in Thailand, linked to Human resource management, Marketing Management, Service Management and Loyalty Management.

**Keywords:** Management, Growth of Business, businesses cosmetic products

## บทนำ

ธุรกิจเครื่องสำอางและความงามเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตและขยายตัวต่อเนื่องทุกปี เพราะคนในยุคปัจจุบันทั้งเพศชาย เพศหญิง และทุก ๆ ช่วงวัย ให้ความสนใจเกี่ยวกับสุขภาพ ความงาม และผิวพรรณ รวมทั้งการดูแลตัวเองมากขึ้น ดังนั้น ธุรกิจด้านความงาม คลินิกดูแลรักษาผิวพรรณ เครื่องสำอางแบรนด์ชั้นนำต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นมากมาย เพื่อเพิ่มการรองรับกับความต้องการที่สูงขึ้นทุกปี ทำให้ธุรกิจเครื่องสำอางถูกจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 10 ธุรกิจที่น่าลงทุนประจำปี 2564 สำหรับสถานการณ์อุตสาหกรรมเครื่องสำอางของประเทศไทยพบว่า ในปี 2564 ประเทศไทยมีการส่งออกเครื่องสำอาง เครื่องหอม สบู่ รวมถึงวัตถุดิบเพื่อใช้ทำเครื่องสำอางมีมูลค่า 2.8 ล้านบาท มีการผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยประเทศส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่สำคัญของไทย คือ ประเทศญี่ปุ่น ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งตลาดเครื่องสำอางได้ออกเป็น 5 ประเภทและมีสัดส่วนคือ เครื่องสำอางดูแล ผิวพรรณ มูลค่า 70,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 46 ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเส้นผม มูลค่า 29,260 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 19 ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดร่างกาย มูลค่า 26,180 ล้านบาท คิด เป็นร้อยละ 17 เครื่องสำอาง มูลค่า 21,500 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14 และน้ำหอม มูลค่า 7,700 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5 (ยุทธศาสตร์นโยบายการค้า, 2561) ประเทศไทยถือเป็นฐานการผลิตเครื่องสำอางที่สำคัญแห่งหนึ่ง ทั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการเครื่องสำอาง รายย่อยเป็นผู้ส่งออกมากกว่า 97% มูลค่าการส่งออกทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่าผู้ประกอบการเครื่องสำอางรายย่อย กลุ่ม SMEs เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางของไทยให้ก้าวไกลระดับโลก (สมาคมผู้ผลิตเครื่องสำอางไทย, 2561) รัฐบาลจึงผลักดัน และให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพเครื่องสำอางไทย โดยนำนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มศักยภาพแก่ผู้ประกอบการเครื่องสำอาง SMEs ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่าง และคงเอกลักษณ์ความเป็นไทย เช่น การนำสมุนไพรไทย กว่า 200,000 ชนิดมาประยุกต์ใช้กับการสร้างผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการทั้งรายเก่า และผู้ประกอบการรายใหม่ต่างหันมาลงทุน และเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตเครื่องสำอางนี้กันอย่างมาก แต่ในทางกลับกันตราสินค้าหรือแบรนด์ของคนไทยนั้นยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีเพียงไม่กี่ตราสินค้าเท่านั้นที่เป็นที่รู้จักทั้งในและต่างประเทศ ปัญหาในการสร้างตราสินค้านั้นนักการตลาดมีข้อมูล

เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการไม่เท่ากับเจ้าของแบรนด์หรือขาดข้อมูลที่สำคัญต่างให้การสร้างตราสินค้านั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรือแม้แต่ผู้ประกอบการเอง ที่สร้างตราสินค้าขึ้นมาต้องการให้สินค้าของตนได้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค แต่สินค้าตัวเองจะอยู่ในตำแหน่งไหนของตลาด การให้ความสำคัญของตราสินค้ามากกว่าการให้ ความสำคัญของตัวผลิตภัณฑ์ การโฆษณาถึงสรรพคุณจนทำให้คู่แข่งลอกเลียนผลิตภัณฑ์ได้ง่าย การรับสื่อสารตราสินค้าออกไป เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2564)

ในปัจจุบันนี้ตลาดเครื่องสำอางของประเทศไทยมีการแข่งขันทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางใหม่ ๆ เกิดขึ้นโดยทั้งจากผู้ผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในแต่ละปีอัตราการเติบโตของธุรกิจมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี โดยเฉพาะดารานักร้อง นักแสดงและผู้มีชื่อเสียง จากข้อมูลในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ที่ผ่านมตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดเฉลี่ยร้อยละ 18 เนื่องจากกระแสการให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพและการดูแลความงามเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของประเทศไทยนั้นมีขนาดใหญ่มูลค่าตลาดโดยรวม 2.1 แสนล้านบาท แบ่งเป็นตลาดในประเทศร้อยละ 60 มูลค่า 1.2 แสนล้านบาท ตลาดส่งออกร้อยละ 40 มูลค่า 9 หมื่นล้านบาท (บุศรา คำหาญ, 2560)

อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ใดของธุรกิจนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในเชิงสภาพข้อเท็จจริงทางการบริหาร สถานการณ์ที่จะ เป็นตัวกำหนดว่าควรใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังเช่นแนวคิดของ Dubois and Rothwell (2004) ซึ่งให้เห็นว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Theory) ถูกพัฒนาและสามารถนำมาใช้ในการทดสอบวิธีการบริหารองค์กรที่มีความเหมาะสม โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์ในการ บริหารองค์กร ซึ่งหากองค์กรปรับกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นย่อมจะส่งผลที่ดีกว่าให้แก่การปฏิบัติงานขององค์กรความสามารถในการสร้างตราสินค้าของธุรกิจควรคำนึงถึงการรับรู้ถึงการแข่งขันที่รุนแรงของ องค์กรอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นเงื่อนไขการบริหารจัดการธุรกิจให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการตระหนักถึง ประสิทธิภาพของลูกค้าเป็นอันดับ เนื่องจากการรับรู้ความต้องการของลูกค้าที่มีจำนวนมาก และแตกต่างกัน มีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุดนั้นสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้แรก (Landroguez et al., 2011)

ดังนั้น จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถบริหารจัดการผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางเพื่อการเติบโตของธุรกิจให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายได้ทั้งในและต่างประเทศอย่างยั่งยืน และด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารจัดการธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของธุรกิจและสามารถที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องสำอางเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัวและพัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถแข่งขันและสร้างการเติบโตของธุรกิจของตนเองให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าและตลาดอย่างกว้างขวาง

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย
3. รูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม

## สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 การบริหารการตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 การบริหารงานบริการ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินงาน มาปรับปรุงยุคที่ใช้ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย
2. นำแนวทางรูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของธุรกิจต่อไป
3. ได้รูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ซึ่งเป็นประโยชน์ให้กับผู้ผลิต ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เช่น สมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง กระทรวงอุตสาหกรรม สามารถทำให้โมเดลดังกล่าวเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจะนำรูปแบบไปขยายผลในการปฏิบัติจริงทางด้านการจัดการ การเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทยต่อไป

## ทบทวนวรรณกรรม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย เครื่องสำอาง ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2535 กำหนดไว้ว่า

1. วัตถุประสงค์มุ่งหมายใช้ทา ถู นวด โรย ฟัน หยอด ใส่ อบ หรือกระทำด้วยวิธีอื่นใด ต่อส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกายเพื่อความสะอาด ความสวยงาม หรือส่งเสริมให้เกิดความสวยงาม และรวมตลอดทั้งเครื่องประพินผิวต่าง ๆ ด้วย แต่ไม่รวมถึงเครื่องประดับและเครื่องแต่งตัวซึ่งเป็นอุปกรณ์ภายนอกร่างกาย
2. วัตถุประสงค์มุ่งหมายสำหรับใช้เป็นส่วนผสมในการผลิตเครื่องสำอางโดยเฉพาะ หรือ

### 3. วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยกฎกระทรวงให้เป็นเครื่องสำอาง

Cosmetics มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษว่า KoSMEstikos ซึ่งมีความหมายว่าตกแต่ง ให้สวยงามเพื่อดึงดูดความสนใจ จากผู้พบเห็น (คำว่า Komos แปลว่า เครื่องประดับ) โดยในสมัยแรก ๆ นั้น ใช้เครื่องสำอางเนื่องจากความจำเป็น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือธรรมชาติ

สินค้าเครื่องสำอาง (coSMEstic products) ตลาดเครื่องสำอางเป็นตลาดที่ขยายตัวตามภาวะเศรษฐกิจประเทศไทยสามารถผลิตเครื่องสำอางได้เกือบทุกประเภทส่วนใหญ่ผู้ผลิตแต่ละรายจะทำการผลิตเครื่องสำอางหลายประเภท การผลิตส่วนใหญ่ผลิตเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการใช้ภายในประเทศเป็นหลัก เครื่องสำอางที่ผลิตได้สามารถจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ประเภทแรก ประเภทเสริมแต่งความงาม (make up) คือ เครื่องสำอางที่ใช้แต่งแต้ม ให้เกิดสีสันต่าง ๆ เพื่อความสวยงามและสะดุดตาผู้พบเห็น เช่น แป้งแต่งหน้า ลิปสติก ดินสอเขียนคิ้ว อายเชโดว์ มาสคาร่า และ ยาทาเล็บเหล่านี้เป็นต้น มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 25

ประเภทที่สอง ประเภทบำรุงรักษา (skin care) คือ เครื่องสำอางที่ใช้ทำความสะอาดและบำรุงรักษาผิวพรรณให้ชุ่มชื้น ไม่แห้งกร้าน และสามารถจะลดริ้วรอยเหี่ยวย่น เช่น ครีม ล้างหน้า ครีมนวดหน้า ครีมหรือโลชั่น บำรุงผิวและลำตัว โลชั่นกันแดด และครีมสมานผิวชนิดต่าง เหล่านี้ เป็นต้น มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด ประมาณร้อยละ 55

ประเภทที่สาม ประเภทเครื่องหอม (perfume) คือเครื่องสำอางประเภทน้ำหอมซึ่ง ได้แก่ น้ำหอมที่ได้มาจากธรรมชาติและน้ำหอมที่ได้มาจากการสังเคราะห์ ที่มาเติมเสน่ห์ของผู้หญิง ให้ตรึงใจด้วยกลิ่นหอมละมุนที่ติดทนนานตลอดทั้งวัน มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 20 (อารียา พงษ์เพียรไพโรจน์, 2564)

ช่องทางการจัดจำหน่ายเครื่องสำอาง (Cosmetics place) ช่องทางการจัดจำหน่ายรวมถึงกลยุทธ์ที่ผู้ผลิตตัวแทนจำหน่ายนำมาใช้ในการขยายตลาดนั้นจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายตลาดว่าเป็นผู้บริโภคกลุ่มใด โดยสามารถแบ่งช่องทางการจำหน่ายเครื่องสำอางออกได้เป็น 3 ช่องทางหลัก คือ

1. การจำหน่ายแบบขายตรง (direct sale) โดยเริ่มเข้าสู่ประเทศไทยเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งในช่วงแรกยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร แต่ในปัจจุบันระบบขายตรงได้รับ ความนิยมอย่างกว้างขวางมากขึ้น และสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูงถึงร้อยละ 50 – 55 เนื่องจากการขายตรงที่เข้าถึงตัวลูกค้าทำให้ผู้ขายสามารถให้บริการและสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเต็มที่

2. การจำหน่ายระบบหน้าเคาน์เตอร์ (counter sale) เครื่องสำอางที่จำหน่ายในระบบนี้ส่วนใหญ่เป็นสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป มีส่วนแบ่ง ตลาดประมาณร้อยละ 40 -45 และมักจะวางจำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์ตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ รวมถึงการมีพนักงานจำหน่ายที่เรียกว่า บีเอ (beauty sale, BA) ทำหน้าที่แนะนำสินค้าและชักชวน ให้ลูกค้าซื้อสินค้าของตน เครื่องสำอางที่จำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์นี้ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นลูกค้าที่มีรายได้ปานกลางขึ้นไปเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีราคาค่อนข้างสูงเพราะนอกจากมีต้นทุน เงินเดือนพนักงานขายแล้วยังมีค่าใช้จ่ายด้าน ค่าเช่าสถานที่ ค่าตกแต่งเคาน์เตอร์ ตลอดจนค่าโฆษณา ผ่านสื่อต่าง ๆ อีกด้วย รวมถึงการที่เป็นสินค้าที่สั่งตรงมาจากต่างประเทศ ทำให้ต้องเสียภาษีนำเข้าในอัตราสูงประมาณร้อยละ 40

3. การจำหน่ายระบบที่ลูกค้าเลือกซื้อเองตามซูเปอร์มาร์เกต (shelf sale) มีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณร้อยละ 5 - 10 และส่วนใหญ่เป็นสินค้าพื้นฐานที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยไม่เกิดผลข้างเคียงต่อการใช้ และ

ลูกค้าสามารถเลือกซื้อเอง โดยศึกษาวิธีการใช้ ตามคำแนะนำจากฉลาก ประกอบกับมีราคาไม่สูงนัก เนื่องจากไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านพนักงานขายและค่าเช่าที่เพื่อตั้งโชว์สินค้าและต้องอาศัยการนำเข้าและส่งออก

การที่สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงหลายปีก่อนหน้านี้ทำให้ประชาชนมีรายได้และอำนาจซื้อที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนในปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่พิถีพิถัน ในเรื่องคุณภาพชีวิต ความสวยและการดูแลรักษาผิวพรรณกันมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดเครื่องสำอาง เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วง 5 – 6 ปีที่ผ่านมา ตลาดมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงโดยลำดับ ทั้งด้านการผลิตที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้การนำกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ ในการส่งเสริม การขายมาใช้ล้วนส่งผลดีช่วยกระตุ้นให้ตลาดเครื่องสำอางขยายตัว (จิรัฐพร อีระเกียรติกังวาน และคณะ, 2560)

ราคาสินค้าเครื่องสำอาง (Cosmetics price) การขยายตัวของตลาดเครื่องสำอาง (กัลชลี กบิลโชติ, 2562) ทำให้สามารถจำแนกตลาดเครื่องสำอางในประเทศไทย ได้ 3 ระดับ คือ

1. ตลาดระดับบน เป็นตลาดของสินค้านำเข้าที่มีชื่อเสียง อาทิ คลินิกส์ ลังโคม ชิเซโด ไดออร์ เป็นต้น ราคาเครื่องสำอางอยู่ในช่วง 1,500 - 5,000 บาท โดยมีสัดส่วนรวมกันโดยประมาณร้อยละ 20 ของมูลค่าตลาดรวม
2. ตลาดระดับกลาง มีสัดส่วนร้อยละ 50 ของมูลค่าตลาดรวม สินค้าในตลาดในระดับนี้ที่เป็นที่รู้จัก ได้แก่ บีเอสซี เฟียช แพนคอสเมติก พลัส เป็นต้น ราคาเครื่องสำอางอยู่ในช่วง 250 - 1,500 บาท
3. ตลาดระดับล่าง มีสัดส่วนร้อยละ 30 ของมูลค่าตลาดรวม สินค้าที่มีส่วนครองตลาดสูง ได้แก่ มิสทีน ยูสตาร์ คิวท์เพรส เป็นต้น ราคาเครื่องสำอางอยู่ในช่วง 50 - 500 บาท

## วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยแบบวิธีผสมผสาน (Mixed-Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) (Creswell, 2005; Creswell & Plano, 2007) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยจะใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามและดำเนินการสัมภาษณ์ไปพร้อมกัน จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาทำการแปลผลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ประชากรที่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ที่ขึ้นทะเบียนการค้า (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2564) จำนวนทั้งสิ้น 42,958 แห่ง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ได้กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 540 แห่ง (Hair et al., 2010) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้ประกอบการ และผู้บริหารเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ดำเนินการเก็บข้อมูลในตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการงานเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยโปรแกรมลิสเรล

## สรุปผลการวิจัย

**1. ผลการเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 72.58 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 74.19 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 90.32 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางไม่เกิน 5 ปี จำนวน 505 คน คิดเป็นร้อยละ 93.55 มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 45.19

ผลการศึกษาระดับของตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ทำการวัดจากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า

1.1 การเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ อัตราการเติบโตของทุนมีค่าเฉลี่ย รวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 เท่ากับ 2.53 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านหลักผลงาน และด้านหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านหลักการ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านหลักสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

1.3 การบริหารการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านราคามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านช่องทางการจำหน่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ด้านกระบวนการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และด้านส่งเสริมการตลาดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59

1.4 การบริหารงานบริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านการเข้าใจ และรู้จักลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านความสุภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการเข้าถึง ลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ด้านความไว้วางใจ ด้านการตอบสนองของลูกค้า และด้านการสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ด้านความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

1.5 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00 และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยเรียงจากค่าสูงไปค่าต่ำ ดังนี้ ด้านทัศนคติของ ลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และด้านพฤติกรรมของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

**2. ผลการศึกษาพัฒนารูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย** พบว่า

แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่ดำเนินการปรับแก้ (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งพิจารณา จากดัชนีความกลมกลืน (Fit Index) ดังนี้  $\chi^2 = 1213.50$ ,  $df = 290$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $\chi^2/df = 4.18$ ,  $RMSEA = 0.048$ ,

RMR = 0.023, SRMR = 0.046, CFI = 0.97, GFI = 0.92, AGFI = 0.90, CN = 244.03 โดยพบการประมาณค่าในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังนี้

2.1 การบริหารการตลาด (MK) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผ่านการบริหารงานบริการ (SM) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า (LM) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

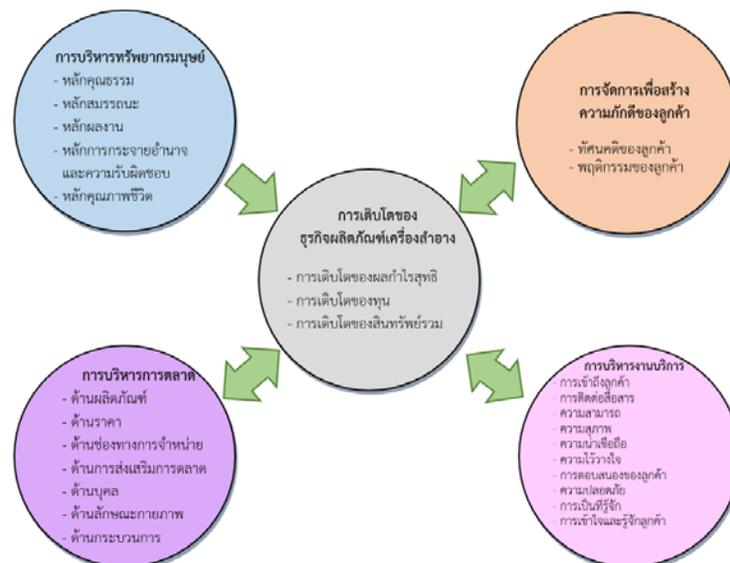
2.2 การบริหารงานบริการ (SM) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่าน การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า (LM) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า (LM) ส่งผลทางตรงต่อการเติบโต ของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลทางอ้อมผ่าน การบริหารงานบริการ (SM) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผ่านการบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (SM) และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า (LM) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5 การบริหารการตลาด (Market) การบริหารงานบริการ (SM) การจัดการเพื่อสร้าง ความภักดีของลูกค้า (LM) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HM) สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ได้ร้อยละ 74

3. รูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ประกอบการ ผู้บริหารของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย จำนวน 15 คน มีความเห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างการจัดการเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการในสถานการณ์จริงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 1 แสดงการประยุกต์รูปแบบจำลองการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย

## อภิปรายผลการวิจัย

1. อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 พบว่า ธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย มีปัญหาในการบริหารจัดการที่ยังขาดความเป็นระบบอยู่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะไม่ได้เน้นการให้บริการ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเน้นการบริหารจัดการให้เป็นระบบที่ชัดเจน สอดคล้องกับ สมาคมผู้ผลิตเครื่องสำอางไทย (2561) ที่อธิบายถึง กระบวนการบริหารงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ว่าเป็นการบริหารงานระบบอิสระ คือ เป็นธุรกิจที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง ลูกค้ายกนิยมนิยมการบริการที่เป็นส่วนตัวที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวอาจเป็นเรื่องของสถานที่ตั้ง การบริการ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งการบริหารงานในระบบนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในทักษะการบริหารและการปฏิบัติการ ไม่จำเป็นต้องมีพนักงานที่มากเกินไป ควรมีการปรับตัวในเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น ธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในปัจจุบันมีแนวโน้มพุ่งสูงขึ้น ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญหรืออาจจะเป็นปัจจัยที่นอกเหนือจากปัจจัย 4 ที่ทั้งผู้หญิงและผู้ชายจำนวนมาก ให้ความสำคัญกับการใช้ในชีวิตประจำวัน โดยจะเห็นได้จากสถาบันความงามที่ตั้งในห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น

2. อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ที่พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X = 1213.50$ ,  $df = 290$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $XP / df = 4.18$   $RMSEA = 0.048$ ,  $RMR = 0.023$ ,  $SRMR = 0.046$   $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.92$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CN = 244.03$ ) โดยค้นพบ การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางตรง (Direct Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ได้แก่ การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ได้แก่ 1) การบริหารการตลาด ซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า 2) การบริหารงานบริการซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า 3) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารงานบริการ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลทางอ้อมผ่านการบริหารการตลาด การบริหารงานบริการการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า และปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมด สามารถร่วมกันทำนายการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ได้ร้อยละ 74

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว อธิบายได้ว่า การบริหารงานบริการ ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.38 เป็นเพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง จะเน้นความสำคัญของการให้บริการ ดังนั้น ในการให้บริการของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ได้รับบริการที่เหนือความคาดหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Paul (2012) ซึ่งอธิบายว่า ในธุรกิจการให้บริการนั้น สิ่งสำคัญที่สุดของการให้บริการ คือ การบริการที่เหนือความคาดหมาย เพราะลูกค้าที่ได้รับบริการ ในลักษณะดังกล่าวจะเกิดความรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ส่งผลให้ได้ลูกค้าที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจได้

การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ที่ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 แสดงให้เห็นว่า การสร้างความผูกพัน จะสามารถสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้า จะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกสินค้า และผลิตภัณฑ์ ในราคาประหยัด พบว่า หากสามารถในการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพื่อการเข้ามาใช้บริการครั้งต่อไป เป็นการประหยัดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และได้จำนวนลูกค้าที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยของ Deloitte (2013) พบว่า ความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เป็นทรัพย์สินอันมีค่า มีแนวโน้มเพิ่มลูกค้ามากขึ้นจากการเข้ามาใช้ซ้ำ และการบอกต่อแบบปากต่อปากของลูกค้า ผู้ภักดีในสินค้า

นอกจากนี้แล้วการวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่แตกต่างกันไป จากสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยพบว่า การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ส่งผลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อการใช้บริการได้นั้นจะส่งผลทำให้การบริหารงานบริการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นเพราะว่าการที่ลูกค้ารายเดิมเข้ามาซื้อสินค้า มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากผู้ให้บริการเกิดความรู้สึกว่า ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดี จึงเข้ามาซื้อสินค้าซ้ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Denney and Ivar (2006) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเชิงปฏิบัติการ อธิบายว่า การให้บริการของธุรกิจ กับความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก หากพบว่า ลูกค้ามีความภักดีต่อสินค้า มีการกลับมาซื้อซ้ำ ก็มักจะมียุทธในการเพิ่มยอดขาย โดยการให้สิทธิประโยชน์บางอย่างเพิ่มเติมแก่ลูกค้ารายเก่า อาจจะเป็นการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการบางประการ การลดราคาสินค้า ก็อาจจะมีการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการที่มากกว่าลูกค้ารายใหม่ แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกถึงความภักดีของลูกค้า นั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมกรให้บริการของธุรกิจได้

3. อภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 พบว่า ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร จำนวน 15 คน มีความเห็นว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศไทย ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาจากผลการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวได้ทำการตัดเส้นทางการสัมพันธ์ออกทั้งสิ้น 5 เส้น ทางความสัมพันธ์ ได้แก่ 3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง 3.2) การบริหารการตลาด ที่ส่งผลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง 3.3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า 3.4) การบริหารการตลาด ที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า 3.5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ

การตัดเส้นทางการดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ได้ให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสม เพราะว่า แท้จริงแล้วบริบทของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ไม่ได้มีระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาดที่ชัดเจน จึงทำให้ปัจจัยทั้ง 2 ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ยังเพิ่มเส้นทางการสัมพันธ์ 2 เส้นทาง ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารการตลาด 2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าที่ส่งผลต่อการบริหารงานบริการ

การเพิ่มเส้นทางการดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสม เพราะว่า พนักงาน และผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการ หากมีการทำงานที่ทุ่มเท มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีระเบียบ วินัย เคร่งครัดในงาน ก็ย่อมที่จะเป็นการประชาสัมพันธ์ ทำการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางไปในตัวได้ และขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์ เพราะสิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐานไม่สามารถที่จะอำนวยความสะดวกได้ (กัญญารินทร์ วัฒนเรืองนนท์, 2558)

## ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ การจัดการ เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า และการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตของการบริหารจัดการ

2. การศึกษาครั้งนี้ สามารถใช้เป็นต้นแบบในการแก้ปัญหาและพัฒนาความรู้ในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจในอนาคตได้

3. เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารจัดการของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ในประเทศไทย ผู้ประกอบการควรปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสม และสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจอื่น ๆ ได้

### เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2564). สถิติการจดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ

1 มิถุนายน 2565 จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/est/1.html>.

กัญญารินทร์ วัฒนเรืองนนท์. (2558). อิทธิพลของ Beauty Influencers ที่มีต่อพฤติกรรมการซื้อเครื่องสำอางของผู้บริโภคกลุ่มวัยทำงานตอนต้นในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กัลชลี กบิลโชติ. (2562). ธุรกิจเครื่องสำอางแข่งขันรุนแรงสารวิจัยธุรกิจ. *สารวิจัยธุรกิจ*, 8(56), 9-12.

จิรัฐาพร ชีระเกียรติกังวาน และคณะ. (2560). การรับรู้ตำแหน่งทางการตลาดและปัจจัยในการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องสำอางนำเข้าจากต่างประเทศของผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุศรา คำหาญ. (2560). การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและปัจจัยทางการตลาดในการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องสำอางในเขตกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ยุทธศาสตร์นโยบายการค้า. (2561). ผลิตภัณฑ์ความงามปี 2561. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2561 จาก [www.moc.go.th/index.php/flower-service-all-14.html](http://www.moc.go.th/index.php/flower-service-all-14.html).

สมาคมผู้ผลิตเครื่องสำอางไทย. (2561). *แกะรอยอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2565 จาก <https://thaicosmetic.org/index.php?start=9>.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2564). *กลยุทธ์และการนำแผนไปปฏิบัติของธุรกิจ SMEs: อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง*. กรุงเทพมหานคร: พรรณารมย์เดียวการพิมพ์.

อาริยา พงษ์เพียรไพโรจน์. (2564). อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง. *เศรษฐกิจขนาดกลางกรุงเทพ จำกัด มหาชน (กุ่มภาพันธ์)*, 34-37.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Reseaech: Planning, Conducting, and Valuating Quantitative and Qualitative Research*. (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.

- Deloitte. (2013). *Customer Loyalty in the Hotel Industry: Travelers Survey Findings*. Retrieved from 2015, May27. From <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-hotel-restoration-hotel-loyalty-results.pdf>.
- Denney G. R., & Ivar, H. (2006). *Hotel management and operations*. New York: Wiley.
- Dubois, D. D. & Rothwell, J. W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7<sup>th</sup> ed.). Pearson: New York.
- Landroquez, A. et al. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.