

# บุพปัจจัยของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพร เพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน\*

## Antecedents of Success of Entrepreneurs of Exported Herbal Cosmetics Product in the ASEAN community

<sup>1</sup>สุพรรณนา มีนิล, สุดาวรรณ สมใจ และชาญเดช เจริญวิริยะกุล

<sup>1</sup>Suphana Meenil, Sudawan Somjai and Chandej Charoenwiriyakul

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup>Suansunandha Rajabhat University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: suphana.mj@gmail.com



### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความสามารถในการแข่งขัน และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รวมจำนวน 340 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความสามารถในการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก 2) ทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการบริหาร และ ความสามารถในการแข่งขัน ตามลำดับ ผลของการวิจัยนี้ ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องสำอางสมุนไพรในประเทศ รวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐ สามารถนำข้อค้นพบไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพร ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อการส่งออกอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** เครื่องสำอางสมุนไพร; การส่งออก; ความสำเร็จของผู้ประกอบการ

### Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the levels. of success of the exported herbal cosmetics product entrepreneurs, management model, external

\*Received June 19, 2020; Revised December 8, 2021; Accepted December 17, 2021



environments, export resources, and competitive advantage; and 2) the factors affecting the success of the exported herbal cosmetics product entrepreneurs. This research employed a quantitative method. The research sample consisted of 340 entrepreneurs of exported herbal cosmetics products. The sample size was determined based on the criterion of 20 times the observed variables. They were selected via multi-stage sampling. Data were collected with the use of a questionnaire and analyzed with a descriptive statistics and structural equation model.

The research findings showed that: 1) the success of the exported herbal cosmetics product entrepreneurs, management model, external environments, export resources and competitive advantage were all rated at a high level. 2) export resources had the highest overall influence on the success of the exported herbal cosmetics product entrepreneurs, followed by external environments, management model and competitive advantage, respectively. These research findings are beneficial for the entrepreneurs of exported herbal cosmetics products and manufacturers and sellers of herbal cosmetics products in the country as well as the government organizations as they can be used in planning and determining policies and strategies for driving the entrepreneurs of herbal cosmetics products to be successful in their export business sustainably.

**Keywords:** Herbal Cosmetics Product; Export; Success of Entrepreneurs

## บทนำ

ปัจจุบันการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเปิดตลาดการแข่งขันแบบการค้าเสรี ทำให้เกิดการแข่งขันด้านการค้าอย่างรุนแรง ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จจึงเต็มไปด้วยปัจจัยที่หลากหลาย รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร นอกจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่น้อย เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่ต่างให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ และดูแลตัวเอง เพื่อให้ดูดีอยู่เสมอ ส่งผลให้ธุรกิจด้านความสวยความงาม และเครื่องสำอางต่าง ๆ เติบโตอย่างต่อเนื่อง หลายแบรนด์ต่างพากันคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด พร้อมจัดเตรียมกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางมีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ใช่เฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น หากแต่ยังขยายการแข่งขันไปสู่ตลาดต่างประเทศอีกด้วย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2018) ทั้งนี้ ข้อมูลจากเว็บไซต์รอยเตอร์พลัส (Reuters Plus) ได้เสนอผลการศึกษาของ ศูนย์วิจัยออบิส รีเชิร์ช (Orbis



research) ที่พบว่า ในปี 2017 ที่ผ่านมา ตลาดเครื่องสำอางทั่วโลกมีมูลค่ารวมกันกว่า 532.43 พันล้านเหรียญสหรัฐ และคาดว่าจะเติบโตเพิ่มขึ้นเป็น 805.61 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2023 หรือมีอัตราเติบโตโดยเฉลี่ยต่อปีแบบทบต้น (Compound Annual Growth Rate) ถึงร้อยละ 7.14 ซึ่งนับว่าเป็นอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดเครื่องสำอางสำหรับสุภาพสตรี ขณะเดียวกันตลาดเครื่องสำอางสำหรับสุภาพบุรุษทั่วโลกก็มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน (Castello, 2018)

เมื่อพิจารณาในระดับภูมิภาค พบว่า ตลาดเครื่องสำอางของไทยถือได้ว่ามีศักยภาพทั้งตลาดในประเทศและเพื่อการส่งออก จากการเปิดเผยของคุณเกษมณี เลิศกิจจา นายกสมาคมผู้ผลิตเครื่องสำอางไทย กล่าวในงาน ASEAN Beauty 2019 ว่า “ปัจจุบันธุรกิจเครื่องสำอางไทย ถือเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความเข้มแข็งเป็นอย่างมาก สะท้อนได้จากมูลค่าการตลาดของเครื่องสำอางในปี 2561 ที่ผ่านมา มีมูลค่าสูงถึง 3 แสนล้านบาท โดยแบ่งออกเป็นมูลค่าของตลาดในประเทศ 1.8 แสนล้านบาท และอีก 1.2 แสนล้านบาท เป็นมูลค่าของการส่งออก โดยเฉพาะในประเทศเพื่อนบ้านรอบอาเซียน ไม่ว่าจะเป็น เวียดนาม กัมพูชา ลาว ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ผู้บริโภคของประเทศเหล่านี้ค่อนข้างให้ความเชื่อมั่นกับสินค้าไทย และกว่าร้อยละ 40 บนชั้นวางเครื่องสำอางของพวกเขาล้วนเป็นสินค้าที่มาจากประเทศไทย” (Bangkok Biz News, 2019) การรุกตลาดต่างประเทศสำหรับผู้ประกอบการส่งออกนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงหลายองค์ประกอบ ไม่แต่เฉพาะกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการเครื่องสำอางไทยที่กำลังมองหาโอกาสในตลาดต่างประเทศ คุณสรศักดิ์ ชัยสธผล ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนพัฒนาหลักสูตรความรู้เฉพาะทาง ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) แนะนำว่า CLMV หรือกัมพูชา ลาว เมียนมาและเวียดนาม ถือเป็นตลาดที่มีศักยภาพที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นประเทศที่เศรษฐกิจยังขยายตัวได้สูง โดยมี GDP เฉลี่ยถึงร้อยละ 7 ต่อปี นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังให้การยอมรับต่อสินค้าที่นำเข้าจากไทยค่อนข้างมาก สร้างโอกาสและแต้มต่อให้กับผู้ประกอบการไทยได้เป็นอย่างดี (Cream Buildings, 2019)

การบูรณาการเศรษฐกิจอาเซียนเข้ากับเศรษฐกิจโลก ซึ่งมีผลให้อาเซียนกลายเป็นตลาดและฐานผลิตเดียว โดยหลังจากที่อาเซียนได้จัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียนขึ้นแล้ว ผลงานชิ้นสำคัญเกี่ยวกับด้านเครื่องสำอาง คือ “ข้อตกลงว่าด้วยแผนปรับประสานระเบียบเครื่องสำอาง ให้กลมกลืนแห่งอาเซียน” (Agreement on ASEAN Harmonized Cosmetic Regulatory Scheme : AHCRS) ซึ่งมีความสำคัญมากในการปรับกฎระเบียบของประเทศสมาชิกที่มีความแตกต่างกันให้ประสานสอดคล้องกลมกลืนกัน ยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเครื่องสำอางทั้งหมด ปลอดภัย มีคุณภาพมาตรฐานและคุณประโยชน์แก่ผู้บริโภค โดยแนวทางวิธีการที่ดีในการผลิตเครื่องสำอางอาเซียน (ASEAN for Cosmetic good Manufacturing Practice: ASEAN GMP) มีการพิจารณาปรับกฎหมายเครื่องสำอางของประเทศสมาชิกอาเซียน ให้สอดคล้อง เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี มีการทบทวนร่างเอกสารสำคัญเกี่ยวกับ AHCRS การรุกตลาดต่างประเทศสำหรับผู้ประกอบการส่งออกนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงหลายองค์ประกอบ ไม่แต่เฉพาะกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ



นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการเครื่องสำอางไทยที่กำลังมองหาโอกาสในตลาดต่างประเทศ (Food and Drug Administration, 2013) นอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรมแล้ว ปัจจัยที่ทำให้ตลาดความงามของไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุก คือ ปัจจัยทางการตลาดและเศรษฐกิจ เนื่องจากผู้เล่นในตลาดมีการแข่งขันกันสูง ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มตัวเลือกให้ผู้บริโภคได้มากขึ้น ซึ่งในปีนี้ ผู้ผลิตในตลาดต่างก็มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ได้หลากหลาย แต่เทรนด์ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่เรื่องของความเป็นธรรมชาติ (Natural) การดูแลผิวอย่างอ่อนโยน การลดริ้วรอย การดูแลผิวหน้าให้น้ำ รวมไปถึงเทรนด์ยอดนิยมอย่างผิวหน้าขาวใส (Whitening) ก็ยังเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค โดยที่เทรนด์ความนิยมเครื่องสำอางที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละประเทศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เช่น และเวนคาทราแมน (Shane, and Venkataraman, 2000) เสนอว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่มองหาโอกาส และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ขณะที่นักวิชาการอีกหลายท่าน เห็นพ้องต้องกันว่า ผู้ประกอบการคือ ผู้ที่กล้าเผชิญความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เปิดรับทุกโอกาสด้วยการทำงานเชิงรุก และมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อบริหารงาน (Ismail, 2014) นอกจากทักษะด้านการบริหารงานที่ดีแล้ว ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักมีความสามารถเชิงพลวัตร (Dynamic Capabilities) ในการผสมทรัพยากร เข้ากับสมรรถนะขององค์กร (Kaleka, 2012) เข้าด้วยกันเพื่อผลประโยชน์ในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการทำความสำเร็จถึงความซับซ้อนของกระบวนการทางการตลาดระหว่างประเทศ (Pinho, and Prange, 2016) ซึ่งการบริหารจัดการทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันนั้นช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างหรือเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยอาศัยทรัพยากร ทักษะ หรือสมรรถนะที่ใกล้เคียงกัน (Lee, and Hsien, 2010)

หากพิจารณาจากนิยามข้างต้น ผู้ประกอบการส่งออกเครื่องสำอางสมุนไพรที่มีทักษะจะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษา บุปปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้กำหนดกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการปรับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแข่งขัน และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนแก่องค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ หรือเชิงสำรวจ (survey research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม มีการกำหนดระเบียบวิธีวิจัยตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวน หลักการของการศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย สถานการณ์ตลาดเครื่องสำอางในอาเซียน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการส่งออก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อการส่งออก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาในภาคสนาม ผู้วิจัยได้เลือกผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก จากรายชื่อผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้าของไทยของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นกรณีศึกษาของผู้วิจัย

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก จำนวนทั้งสิ้น 522 ราย (Office of the Permanent Secretary Ministry of Commerce, 2018) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 ตัวอย่าง ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในการวิเคราะห์ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับเทคนิควิธีนี้ควรมีขนาดใหญ่ เนื่องจากจะมีโอกาสให้ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กกว่า โดย ไคลน์ (Kline, 2005) ได้เสนอไว้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนวิกฤต (critical sample size) หากค่าของกลุ่มตัวอย่างเกินกว่า 200 ตัวอย่าง อำนาจในการทดสอบทางสถิติของแบบจำลองโครงสร้างจะทำได้ดีกว่า ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีประมาณ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งสิ้น 17 ตัวแปร

**ขั้นตอนที่ 4** เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ คือ แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา มีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด พบว่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Cronbach's Alpha) ของมาตรวัดตัวแปรประจักษ์ ที่ใช้ในการวิจัย มีค่าระหว่าง 0.710 ถึง 0.953 และทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.984 กล่าวได้ว่ามาตรวัดที่นำมาใช้ในการวิจัยมีความเชื่อถือได้ ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ (1) เพศ จัดอยู่ในมาตรวัดแบบนามบัญญัติ (nominal scale) (2) อายุ จัดอยู่ในมาตรวัดแบบอัตราส่วน (ratio scale) (3) ระดับการศึกษา จัดอยู่ในมาตรวัดแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) (4) จำนวนปีที่ประกอบกิจการ (คำถามปลายเปิด)

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุพปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามเป็นแบบลิเคิร์ต สเกล (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับใน 5



ประเด็น ดังนี้ (1) ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก (2) รูปแบบการบริหาร (3) สภาพแวดล้อมภายนอก (4) ทรัพยากรเพื่อการส่งออก (5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน

**ขั้นตอนที่ 5** การเก็บรวบรวมข้อมูล 1) การเตรียมข้อมูลขั้นแรก: ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ รายงานวิจัย การศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำมาจัดกลุ่มข้อมูลสำหรับการสร้างแบบสอบถามต่อไป 2) การดำเนินการขั้นที่สอง: นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างข้อคำถามการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายเพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ 3) การดำเนินการขั้นที่สาม: ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง เมื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนครบแล้ว ดำเนินการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 4) การดำเนินการขั้นที่สี่: สรุปผล และเขียนรายงานเชิงพรรณนาในลักษณะของการใช้ตาราง และแผนภาพประกอบ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับการนำไปใช้จริง

**ขั้นตอนที่ 6** การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใช้ สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) วิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม และเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของตัวแปรทุกตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแปรผลตามเกณฑ์ของ เบสท์ และคานัน

**ขั้นตอนที่ 7** ขั้นตอนการสรุปผลการศึกษาวิจัย และการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** ผลการศึกษาระดับของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า

(1) ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก โดยชี้วัดจาก ประสิทธิภาพด้านการเงิน ประสิทธิภาพด้านการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก

| รายการ                                                           | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลผล |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|----------|
| ประสิทธิภาพด้านการเงิน                                           | 3.96      | 0.31                | มาก      |
| ประสิทธิภาพด้านการตลาด                                           | 4.21      | 0.35                | มาก      |
| ความพึงพอใจของลูกค้า                                             | 4.33      | 0.51                | มาก      |
| ภาพรวมความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก | 4.17      | 0.27                | มาก      |



จากตารางที่ 1 พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มีความสำเร็จอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าด้านอื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.33) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ย = 4.21) และ ประสิทธิภาพด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย = 3.96) ตามลำดับ

## (2) รูปแบบการบริหาร

ตารางที่ 2

| รายการ                                                           | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลผล |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|----------|
| ประสิทธิภาพด้านการเงิน                                           | 3.96      | 0.31                | มาก      |
| ประสิทธิภาพด้านการตลาด                                           | 4.21      | 0.35                | มาก      |
| ความพึงพอใจของลูกค้า                                             | 4.33      | 0.51                | มาก      |
| ภาพรวมความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก | 4.17      | 0.27                | มาก      |

จากตารางที่ 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มีรูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรูปแบบการทำงานเชิงรุกสูงกว่าด้านอื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.42) รองลงมาคือ การยอมรับความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย = 4.29) และ ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.24) ตามลำดับ

## (3) สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 3

| รายการ                                | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลผล |
|---------------------------------------|-----------|---------------------|----------|
| สภาพแวดล้อมทางการตลาด และเศรษฐกิจ     | 4.09      | 0.49                | มาก      |
| สภาพแวดล้อมด้านนโยบายและกฎหมาย        | 4.40      | 0.42                | มาก      |
| สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม | 4.25      | 0.44                | มาก      |
| สภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม       | 4.31      | 0.48                | มาก      |
| ภาพรวมสภาพแวดล้อมภายนอก               | 4.26      | 0.39                | มาก      |

ตารางที่ 3 ภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสภาพแวดล้อมด้านนโยบายและกฎหมายมีความสำคัญสูงกว่าด้านอื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.40) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม (ค่าเฉลี่ย =



4.31) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.25) และ สภาพแวดล้อมทางการตลาด และ เศรษฐกิจ (ค่าเฉลี่ย = 4.09) ตามลำดับ

(4) ทรัพยากรเพื่อการส่งออก

ตารางที่ 4

| รายการ                       | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | การ<br>แปลผล |
|------------------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| ทรัพยากรทางการเงิน           | 4.16      | 0.58                    | มาก          |
| ทรัพยากรสารสนเทศ             | 4.30      | 0.52                    | มาก          |
| ทรัพยากรทางกายภาพ            | 4.43      | 0.51                    | มาก          |
| ภาพรวมทรัพยากรเพื่อการส่งออก | 4.30      | 0.50                    | มาก          |

ตารางที่ 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทรัพยากรเพื่อการส่งออก อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทรัพยากรทางกายภาพ สูงกว่าด้านอื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.43) รองลงมาคือ ทรัพยากรสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย = 4.30) และ ทรัพยากรทางการเงิน (ค่าเฉลี่ย = 4.16) ตามลำดับ และ

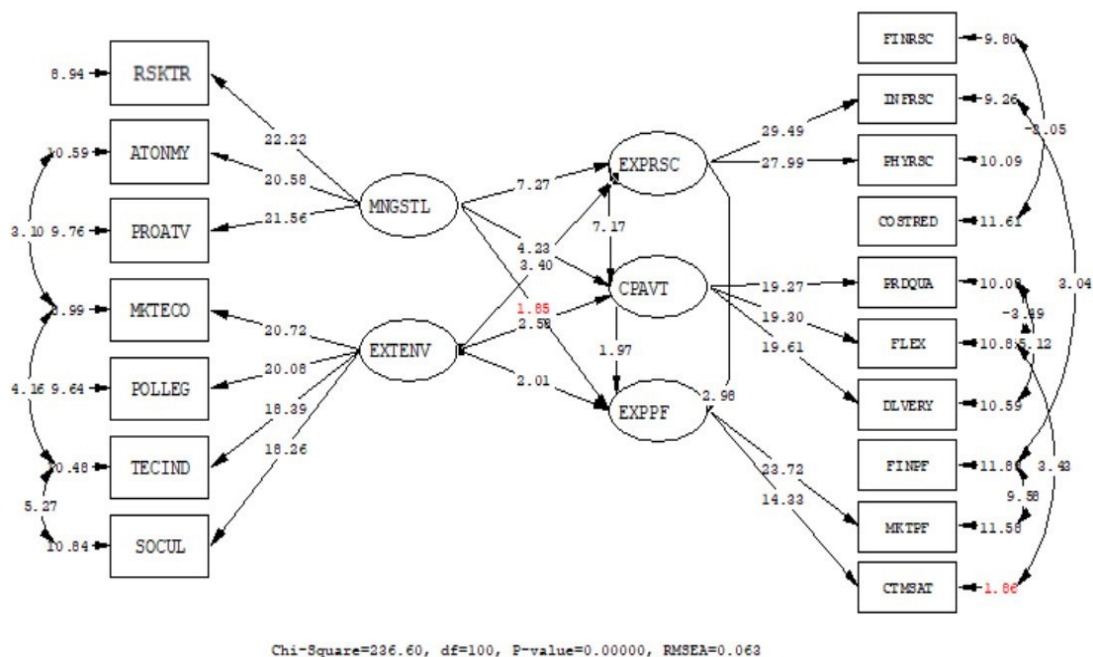
(5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 5

| รายการ                          | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | การ<br>แปลผล |
|---------------------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| การบริหารจัดการต้นทุน           | 4.31      | 0.47                    | มาก          |
| คุณภาพผลิตภัณฑ์                 | 4.39      | 0.63                    | มาก          |
| ประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า    | 4.36      | 0.58                    | มาก          |
| ความยืดหยุ่นในการผลิต           | 4.43      | 0.55                    | มาก          |
| ภาพรวมความได้เปรียบในการแข่งขัน | 4.37      | 0.54                    | มาก          |

ตารางที่ 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความยืดหยุ่นในการผลิตสูงกว่าด้านอื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.43) รองลงมาคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย = 4.39) ประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า (ค่าเฉลี่ย = 4.36) และ การบริหารจัดการต้นทุน (ค่าเฉลี่ย = 4.31) ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ผลจากการวิเคราะห์แบบจำลอง เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ตัวชี้วัดการเข้าได้ดีกับข้อมูลทุกตัว พบว่า (1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 2.36 (2) RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.063 (3) SRMR มีค่าเท่ากับ 0.026 (4) GFI มีค่าเท่ากับ 0.92 (5) AGFI มีค่าเท่ากับ 0.90 (6) CFI มีค่าเท่ากับ 0.99 (7) PGFI มีค่า 0.60 และ (8) CN มีค่าเท่ากับ 206.76 แสดงว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองเข้ากันได้ดี (Schermele-Engel, Moosbrugger, and Müller, 2003)



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองในรูปแบบค่าที (t-value)

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก (EXPPF) ขึ้นอยู่กับ (1) รูปแบบการบริหาร (MNGSTL) (2) สภาพแวดล้อมภายนอก (EXTENV) (3) ทรัพยากรเพื่อการส่งออก (EXPRSC) และ (4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CPAVT) ดังตาราง 6

ตารางที่ 6 ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก

| ตัวแปรอิสระ | Beta | S.E. | t-value | R <sup>2</sup> = 0.70 |
|-------------|------|------|---------|-----------------------|
| MNGSTL      | 0.27 | 0.11 | 1.85    |                       |
| EXTENV      | 0.22 | 0.08 | 2.01    |                       |
| EXPRSC      | 0.52 | 0.13 | 2.98    |                       |
| CPAVT       | 0.14 | 0.20 | 1.97    |                       |

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถอธิบายการผันแปรของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ได้ร้อยละ 70 ขณะที่ รูปแบบการบริหาร ไม่มีผลทางตรงต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก

ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวม ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษา

| อิทธิพลของตัวแปร | ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล |         |       |
|------------------|-----------------------------|---------|-------|
|                  | ทางตรง                      | ทางอ้อม | ผลรวม |
| รูปแบบการบริหาร  | 0.27                        | 0.23*   | 0.23* |



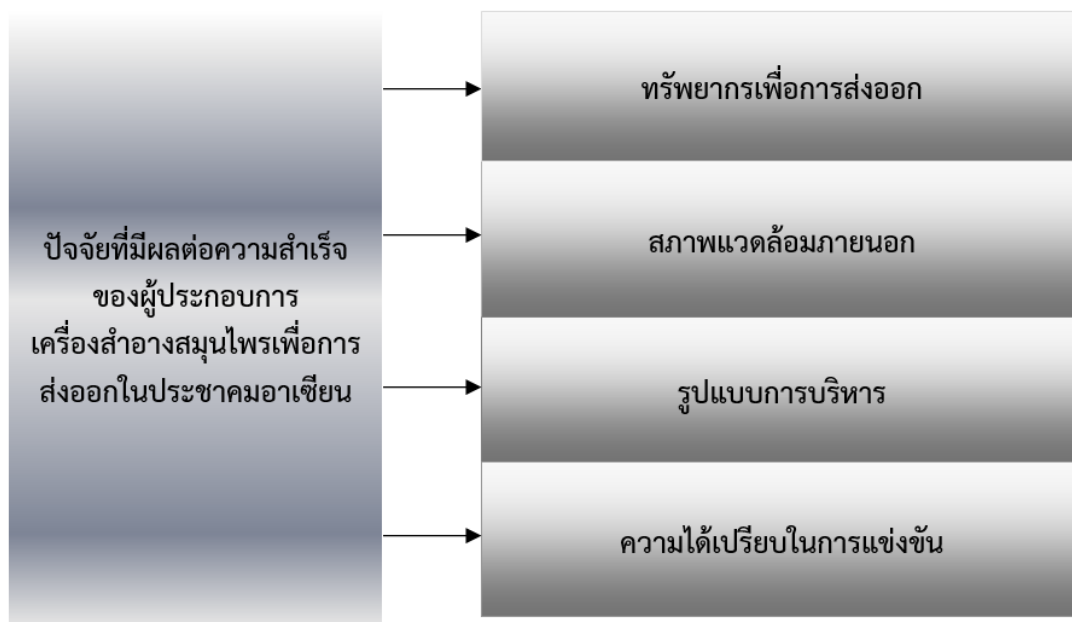
|                           |        |        |        |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก         | 0.22*  | 0.10*  | 0.32** |
| ทรัพยากรเพื่อการส่งออก    | 0.52** | 0.07** | 0.59*  |
| ความได้เปรียบในการแข่งขัน | 0.14*  | -      | 0.14*  |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05, \*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตาราง 7 พบว่า ทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการบริหาร และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก พบว่า ทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับ ขณะที่รูปแบบการบริหาร ส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก เท่านั้น

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการศึกษาการวิจัยนี้พบว่า การทำธุรกิจของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ในประชาคมอาเซียน ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมมากที่สุดคือ ทรัพยากรเพื่อการส่งออก ตามด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการบริหาร และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับ ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประชาคมอาเซียน ซึ่งสินค้าจากผู้ประกอบการจากประเทศไทยได้รับการยอมรับด้านคุณภาพสินค้าเป็นอย่างมากจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และยังเป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรขยายการเติบโตของเครื่องสำอางสมุนไพรได้อีกมาก การที่จะนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์นั้น ผู้ประกอบการส่งออกเครื่องสำอางสมุนไพรที่มีทักษะจะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จในการส่งออกภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันที่เข้มข้น เช่นในปัจจุบัน ซึ่งการแข่งขันนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมในทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ องค์กรที่มีปัจจัยด้านทรัพยากรหรือความสามารถที่ทรงคุณค่าและหาได้ยากจะมีความได้เปรียบคู่แข่งมากขึ้น โดยผู้ประกอบการสามารถใช้เอกลักษณ์ของเครื่องสำอางสมุนไพรไทยเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการประยุกต์ใช้สมุนไพรที่มีต้นกำเนิดในไทยเป็นส่วนผสมในการผลิตเครื่องสำอาง จะช่วยลดต้นทุนการผลิตนำไปสู่ผลประโยชน์ที่ดีขึ้น



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ระดับของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีโดยความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าด้านอื่น จึงเห็นได้ว่า ความต้องการของตลาดเครื่องสำอางสมุนไพรในปัจจุบันและอนาคตยังคงเติบโต เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพ และความงาม ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยมีสมุนไพรหลายชนิดในปัจจุบันที่นิยมใช้เป็นส่วนผสมของเครื่องสำอาง และได้รับความนิยมอย่างดีเนื่องจากผู้ใช่มั่นใจว่าปลอดภัยมากกว่าการใช้สารเคมี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wannapark, and Punpanich (2021) ที่ศึกษากลยุทธ์การส่งออกและความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเครื่องสำอางไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความสำเร็จของธุรกิจเครื่องสำอางประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย (1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (2) การตลาดออนไลน์ และ (3) การสร้างเครือข่ายตัวแทน ซึ่งธุรกิจเครื่องสำอางไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้รับความนิยมอย่างมาก ผู้บริโภคชาวลาวนิยมสินค้าแบรนด์ไทย เพราะเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า ผู้ประกอบไทยจึงควรใส่ใจที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการกับกลุ่มผู้บริโภค สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งในด้านของตัวผลิตภัณฑ์หลัก บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนการรักษามาตรฐานของสินค้า เพื่อจะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ และการวิจัยของ Tiprean (2016) ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการซื้อของฝากของนักท่องเที่ยวชาวจีนแบบอิสระในเขตกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า นักท่องเที่ยวชาวจีนนิยมซื้อสินค้าของไทยที่ทำมาจากสมุนไพร เช่น ยา เครื่องสำอางและสินค้าเพื่อสุขภาพเป็นต้น ซึ่งสินค้าเหล่านี้นักท่องเที่ยวมองว่าสินค้าที่ทำมาจาก



สมุนไพรปลอดภัย ไม่แพง และใช้ดี เป็นสินค้าที่สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน พกพาสะดวก ประกอบกับชาวจีนมีพื้นฐานการรักษาด้วยยาสมุนไพรอยู่แล้วด้วย ซึ่งประเทศจีนมีประชากรที่มีกำลังซื้อมากมายหลายร้อยล้านคน ดังนั้น ถ้าผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าชาวจีนได้ก็จะเป็นผลดีอย่างมาก ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก สามารถนำผลวิจัยไปพัฒนาและปรับปรุง ความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก รูปแบบการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรเพื่อการส่งออก และความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ผลการวิเคราะห์พบว่า ทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการบริหาร และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1) ทรัพยากรเพื่อการส่งออก เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกมากที่สุด เนื่องจาก องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการส่งออกมักมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร และทักษะของบุคลากรในระดับสูง เห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มีความพร้อมทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรสารสนเทศ และ ทรัพยากรทางการเงิน องค์กรที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ถูกที่ถูกเวลา และสามารถนำทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ (Amit, and Schoemaker, 1993) นอกจากการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรแล้ว ความสามารถหลักอีกประการหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการส่งออกคือ การบริหารจัดการความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรเข้ากับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรนั้นหมายรวมถึงทรัพยากรทั้งในและนอกองค์กร อันจะส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Lu, Zhou, Bruton, and Li, 2010) เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพย่อมคว้าโอกาส และสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับตลาด ขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องยากที่คู่แข่งรายอื่น ๆ จะลอกเลียนแบบได้ ทักษะเหล่านี้ เรียกว่า ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่น ซึ่งช่วยให้องค์กรอยู่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ คาเลกา (Kaleka, 2002) พบว่า องค์กรด้านการส่งออกที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะในด้านข้อมูลสารสนเทศ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ทักษะที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จด้านการส่งออกคือ ทักษะด้านข้อมูลสารสนเทศ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ชานเลอร์ (Chandler, 1962) พบว่า ทรัพยากรในองค์กรนั้นถือเป็นปัจจัยตั้งต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจาก ในการดำเนินงานนั้นผู้ประกอบการต้องพิจารณาองค์ประกอบหลากหลายประการ อาทิเช่น ลักษณะของอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม แนวทางการดำเนินงาน การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ตลอดจน ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแข่งขันขององค์กร (Hitt,



Ireland, and Hoskisson, 2012) ทรัพยากรในองค์กรก็ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Akio, 2005)

2) สภาพแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นอันดับสองต่อผลความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก เนื่องจาก สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นองค์ประกอบที่มีความซับซ้อน เนื่องจากมีความหลากหลาย และปัจจัยจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้องค์กรต้องรวบรวมข้อมูลจำนวนมากมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยรอบองค์กร (Murgor, 2014) ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกภายนอก ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Dreyer, and Gronhaug, 2004) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และกลยุทธ์ของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นก็ยังคงสร้างแรงกดดัน และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Kinuu, 2014) ทำให้องค์กรต้องพยายามดิ้นรนเพื่ออยู่รอดในอุตสาหกรรมให้ได้ต่อไป (Scott, 2008) บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและกฎหมาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาด ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (DiMaggio, and Powell, 1991) สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กร และมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตอีกด้วย (Njoroge, Ongeti, Kinuu, and Kasomi, 2016)

3) รูปแบบการบริหาร มีอิทธิพลต่อผลความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก เพราะว่า รูปแบบการบริหารของผู้ประกอบการ หรือวิธีการที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อบริหารจัดการองค์กร ทั้งการกำกับ การควบคุม และวิธีการอื่น ๆ ที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ รูปแบบการบริหารจึงเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อกำกับดูแลองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะอาศัยรูปแบบการบริหารเพื่อเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารส่งผลทางอ้อมโดยผ่านทรัพยากรเพื่อการส่งออก และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นงานวิจัยของเดส และลัมป์คิน (Dess, and Lumpkin, 2005) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารเชิงรุกจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน ผู้บริหารที่ทำงานเชิงรุกจะพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการคือผู้ตัดสินใจในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อการแข่งขัน และผลประโยชน์ขององค์กร ผลการศึกษาของมอนเทโร (Monteiro, Soares, and Rua, 2017) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการส่งออก โดยมีทรัพยากรในองค์กร และความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นตัวแปรแทรกกลาง ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรด้านความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรด้านการเงินแต่อย่างใด



4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก เนื่องจาก ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการวางกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นยุคไหนก็ตาม สินค้าหรือบริการของจะต้องมีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาของผู้บริโภคเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสิ่งสำคัญคือความแตกต่างนั้น เป็นความต่างที่ผู้บริโภครู้สึกได้ และมีคุณค่าต่อผู้บริโภค ไม่ใช่แตกต่างแต่เป็นความต่างที่ผู้บริโภคไม่เห็นค่า เครื่องสำอางสมุนไพรของไทยเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีความแตกต่างจากเครื่องสำอางอื่น ๆ ทั่วไป ทั้งในด้านสรรพคุณ และความปลอดภัย นอกจากนี้ ผู้ประกอบการสามารถกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด หรือสามารถลดต้นทุนภายในองค์กรด้วยการลดขั้นตอน หรือกระบวนการการผลิตให้สั้นลงได้ พอร์เตอร์ (Porter, 1997) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันช่วยให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม เช่นเดียวกับ เพรสโต ริเวลลา และโรติเกช-ปราโด (Prieto, Revilla, and Rodríguez-Prado, 2009) เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้จากการเพิ่มคุณค่าบางประการลงในสินค้าหรือบริการขององค์กร ขณะเดียวกัน การเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ หม่า (Ma, 1999) ที่พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยหรือคุณสมบัติบางอย่างช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พร้อม ๆ กับสร้างผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าองค์กรอื่น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2011; Chahal, and Bakshi, 2014) ที่พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น ผลการศึกษาของ อาควาห์ (Acquaah, 2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว พบว่า กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จ และองค์กรที่มีนวัตกรรม ทักษะ หรือทรัพยากรที่โดดเด่นจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีเหล่านั้น และช่วยเพิ่มศักยภาพด้านการเงินให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rochdi, Khatijah, and Muhammad, 2017)

## สรุป

การศึกษานี้พบปัจจัยของความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกในประเทศไทย จะช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างมากจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรเพื่อการส่งออก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยรูปแบบการบริหาร และปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย และปัจจัยทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยรูปแบบการบริหาร และปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับ โดยผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกของไทย รวมถึงหน่วยงาน



ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย และในการนำไปใช้ประโยชน์ทางเครื่องสำอางอย่างจริงจังและเป็นระบบ รวมถึงการส่งเสริมทางด้านการพัฒนาวัตกรรมของสินค้าให้มีเอกลักษณ์ประกอบกับการส่งเสริมความเป็นไทย เพื่อให้ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรไทย ประสบความสำเร็จในธุรกิจเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกได้อย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยทรัพยากรเพื่อการส่งออก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยรูปแบบการบริหาร และปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับอยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงว่ามีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ดังนั้น ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออกควรมีการรวมกลุ่มทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน พร้อมทั้งการพัฒนาให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจมีความคล่องตัวในการประกอบการสามารถประหยัดต้นทุนต่าง ๆ ได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ผลการวิเคราะห์พบว่า ทรัพยากรเพื่อการส่งออก มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก มากที่สุด รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการบริหาร และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ผู้ประกอบการเครื่องสำอางสมุนไพรเพื่อการส่งออก ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสมุนไพรไทย และภูมิปัญญาพื้นบ้าน เพื่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค รวมถึงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับภูมิปัญญาในกระบวนการผลิตเครื่องสำอางสมุนไพร

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้ประกอบการ ต้องมุ่งเน้นการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของประเทศคู่ค้าอย่างต่อเนื่องทั้งด้านนโยบายและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม และด้านสังคม และวัฒนธรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการต้องพร้อมที่จะปรับตัว และบริหารจัดการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของประเทศคู่ค้า

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาครัฐในการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกของผู้ประกอบการ

2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ไวรัส 2019 (COVID-19) กับกิจกรรมด้านการส่งออก และปัญหาด้านขาดตอนหรือหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (supply chain disruption) ที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนประเทศที่มีมาตรการ ควบคุมโรคอย่างเข้มงวด



## References

- Acquaah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(1), 103-126.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-205.
- Akio, T. (2005). The critical assessment of the resource-based view of strategic management. *Ritsumeikan International Affairs*, 3, 125-150.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Bangkok Biz News. (2019). *Thai beauty market bustles at the beginning of the year*. Retrieved July 30, 2019, from <https://www.bangkokbiznews.com/biz2u/260348>
- Castello, H. (2018). *Global Cosmetics Products Market expected to reach USD 805.61 billion by 2023 – Industry Size & Share Analysis*. Retrieved November 11, 2019, from <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(1), 52-70.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Cream Buildings. (2019). *Thai beauty business Seize the export market opportunity*. Retrieved September 28, 2019, from <http://creambuildings.com/ธุรกิจความงามไทย-คว้าโอกาส/>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 5(4)147-156.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collection rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dreyer, B., & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, 484-494.
- Food and Drug Administration. (2013). *ASEAN Guidelines for Cosmetic good Manufacturing Practice*. Retrieved July 30, 2019, from <https://www.fda.moph.go.th/sites/Cosmetic>



/Download/คู่มือการตรวจประเมินสถานที่ผลิต%20ตามแนวทางวิธีที่ดีในการผลิตเครื่องสำอาง  
อาเซียน%20(สิงหาคม%202556).pdf

- Ismail, D. (2014). A corporate governance study on Italian family firms. *Corporate Ownership & Control*, 5(4), 93-103.
- Hitt, M. A. , Ireland, R. D. , & Hoskisson, R. E. ( 2012) . *Strategic management cases: Competitiveness and globalization*. Canada: Nelson Education, Ltd.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), 93-105.
- Kinuu, D. ( 2014) . *Top management team psychological characteristics, institutional environment, team processes and performance of companies listed in Nairobi securities exchange*. (Doctoral Dissertation). University of Nairobi. Kenya.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A Research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(9), 109-120.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436.
- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259-267.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Entrepreneurial orientation and export performance: The mediating effect of organizational resources and dynamic capabilities. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(1), 3-20.
- Murgor, P. K. (2014). *External environment, firm capabilities, strategic responses and performance of large scale manufacturing firms in Kenya*. (Doctoral Dissertation). University of Nairobi. Kenya.
- Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., & Kasomi, F. M. (2016). Does external environment influence organizational performance? The case of Kenyan state corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (OSMEP). (2018). *Open a treasure for Thai beauty business. Seize opportunities for the export market*. Retrieved July 30, 2019, from



<https://www.smeone.info/event-detail/4726>

- Office of the Permanent Secretary Ministry of Commerce. (2018). Cosmetics, soaps and skin care products: list of Thai exporters-importers. Retrieved October 21, 2019, from <http://www2.ops3.moc.go.th/ie/Default.aspx>
- Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter?. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- Rochdi, D., Khatijah, O., & Muhammad, A. S. A. H. (2017). Mediating role of the innovation effectiveness on the relationship between entrepreneurial. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 185-196.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations ideas and interests*. Los Angeles: Sage.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Tiprean, J. (2016). *Studying the Purchase of Souvenirs in Bangkok by Free in Dependent from China*. (Master's Thesis). Thammasat University. Pathum Thani.
- Wannapurk, Th., & Punpanich, N. (2021). Export Strategy and Success of Thai Cosmetic Business in Laos People's Democratic Republic. *Journal of MCU Peace Studies*, 9(1), 27-43.