

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาด
แบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย
Developing Strategic Models to Strengthen Multi-Level Marketing
Businesses in the Dietary Supplement Sector in Thailand

¹พงศ์สรร ปาสลุง และ ^{2*}ภัครดา เกิดประทุม

¹Phongsun Pasalung, and ^{2*}Pakkrada Kerdpratum

**Corresponding author*

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

E-mail: ¹phongsun.nw@gmail.com, ^{2*}research.re@western.ac.th

Received March 12, 2025; Revised July 4, 2025; Accepted July 14, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี ใช้แนวคิดด้านภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์องค์กร และคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ขอบเขตพื้นที่วิจัยครอบคลุมทั่วประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจและผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจเครือข่ายอาหารเสริม จำนวน 700 ราย ใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 ราย ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ภาพพจน์องค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบรางวัลและระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจ และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 263.634$, $df=231$, $\chi^2/df=1.141$, $p=0.069$, $RMSEA=0.014$, $RMR=0.007$, $GFI=0.978$, $AGFI=0.949$, $NFI=0.989$, $IFI=0.999$) โดยพบว่าคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุด ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพชี้ว่าการปฏิบัติตามกฎหมายขายตรงและจรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจเครือข่ายอาหารเสริม

คำสำคัญ: กลยุทธ์ความเข้มแข็ง; เครือข่ายแบบหลายระดับ; กลยุทธ์ธุรกิจอาหารเสริม

Abstract

This study aimed to 1) examine a causal model of the factors influencing the strengthening strategies of multi-level marketing (MLM) businesses in the dietary supplement sector in Thailand, and 2) develop a strategic model for strengthening such MLM businesses. A mixed-methods research design was employed, using the concepts of leadership, corporate image, and product and service quality as the conceptual framework. The research area covered the entire country of Thailand. The sample consisted of 700 entrepreneurs and independent distributors in the MLM dietary supplement business, selected through accidental sampling, and 18 key informants selected through purposive sampling. The research instruments included 1) a questionnaire and 2) an interview protocol. Quantitative data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling, while qualitative data were analyzed using content analysis. The results revealed that the causal model comprising leadership, corporate image, product and service quality, distributor reward systems, and distributor training systems had a direct influence on strengthening strategies for MLM businesses. The model demonstrated a good fit with the empirical data ($\chi^2 = 263.634$, $df=231$, $df=1.141$, $p=0.069$, $RMSEA=0.014$, $RMR=0.007$, $GFI=0.978$, $AGFI=0.949$, $NFI= 0.989$, $IFI=0.999$). Among the factors, product and service quality was found to be the most influential. The qualitative findings further indicated that compliance with direct selling laws and business ethics also played a crucial role in shaping strategic approaches in the MLM dietary supplement industry.

Keywords: Strength Strategy; Multi-Level Network Marketing; Dietary Supplement Business Strategy

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ (MLM) โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าอาหารเสริม ได้เติบโตอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย ด้วยข้อได้เปรียบด้านต้นทุนเริ่มต้นต่ำ และแนวโน้มผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น โดยหลังสถานการณ์โควิด-19 มูลค่าตลาดอาหารเสริมไทยในปี 2566 พุ่งสูงถึง 64,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 58,000 ล้านบาท ในปี 2565 หรือคิดเป็น 10.3% (สมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารไทย, 2566) ขณะที่ธุรกิจขายตรงมีมูลค่ารวม 76,000 ล้านบาท โดย MLM เป็นรูปแบบหลัก (สมาคมการขายตรง, 2566) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจ MLM ยังประสบปัญหาสำคัญ อาทิ อัตราการคงอยู่ของผู้แทนจำหน่ายต่ำ ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อ

ผลิตภัณฑ์ และความไม่ชัดเจนด้านกลยุทธ์ ข้อมูลนี้สอดคล้องกับ Pham and Lee (2023) ที่ระบุว่า ธุรกิจ MLM ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำเป็นต้องเสริมสร้างกลยุทธ์ด้านบุคลากรและระบบสนับสนุนจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ MLM ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Bass, 1985) ภาพลักษณ์องค์กร (Nguyen & Leblanc, 2001) และคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Parasuraman et al., 1988) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกจากกัน ขาดการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างในลักษณะโมเดลเชิงสาเหตุที่สามารถประยุกต์ใช้ในเชิงกลยุทธ์ได้จริง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งตอบช่องว่างขององค์ความรู้โดยเสนอแบบจำลองกลยุทธ์ที่บูรณาการปัจจัยภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์องค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์ และระบบสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ MLM ประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

ปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจเครือข่ายอาหารเสริมในลักษณะ MLM อย่างหนาแน่น โดยกลุ่มเป้าหมายหลักส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ประกอบธุรกิจ MLM โดยสมัครใจ ลงทุนด้วยตนเอง และต้องพึ่งพากลยุทธ์การตลาดขององค์กรต้นแบบในการขยายเครือข่ายและรักษาลูกค้า โดยพบว่ากลุ่มนี้มีความต้องการระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรม การให้แรงจูงใจ และกลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน (สุภาวดี สถาปนิกานนท์ และ คณะ, 2566) อย่างไรก็ตาม หลายรายเผชิญปัญหาด้านการบริหารเครือข่าย ความรู้ด้านการตลาด และขาดกลไกพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ประสิทธิภาพของนักวิจัยในการทำงานร่วมกับองค์กรเครือข่ายธุรกิจ MLM ในหลายภูมิภาคมากกว่า 5 ปี ผ่านการจัดอบรม บรรยาย และให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพผู้จำหน่าย และการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกับบริษัทขายตรงขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย ทำให้เข้าใจบริบทและความท้าทายเชิงลึกของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงสามารถเข้าถึงข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดแบบดั้งเดิมมาสู่ธุรกิจเครือข่ายเนื่องธุรกิจทั่วโลกจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่การตลาดธุรกิจเครือข่าย ทำให้เกิดคำถามต่าง ๆ มากมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการตลาดเครือข่าย ซึ่งมีขั้นตอนหรือระบบของการทำงาน ตั้งแต่การผลิต การตลาด การขาย การจัดการหน้าที่สนับสนุนต่าง ๆ จนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าให้ลูกค้า งานวิจัยด้านรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเครือข่ายที่สอดคล้องกับสภาวะตลาดในปัจจุบันจึงมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้มีข้อมูลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์และปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของการทำการตลาดเครือข่าย และช่วยกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ในการวางแผนธุรกิจหรือการตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารเสริมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ที่ผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องจะสามารถนำข้อเสนอแนะจากงานวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

บทความวิจัยนี้นำเสนอการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของกลยุทธ์และการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจ MLM โดยผลการศึกษาจะให้ข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ MLM ในบริบทของประเทศไทย ขณะเดียวกันสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการรายย่อย และเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมธุรกิจ MLM ให้เติบโตอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ (Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1985) มุ่งเน้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้น แรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ทำงานเหนือกว่าความคาดหวังตามปกติ โดยไม่แค่การกำกับควบคุม แต่เป็นการยกระดับความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจของบุคลากรให้เติบโต ทั้งในด้านวิชาชีพและจิตสำนึกเพื่อเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) มีอิทธิพลทางอุดมการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดี 2) สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน 3) กระตุ้นให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ และ 4) ใส่ใจความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม ในบริบทของธุรกิจเครือข่าย ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้แทนจำหน่าย การรักษาทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลในการชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะแนวคิดของ Bass (1985) ที่เสนอภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นการเป็นแบบอย่าง การสื่อสารวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ และการดูแลรายบุคคล ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างยั่งยืน และมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ภาพลักษณ์องค์กร (Company Image)

ภาพลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Nguyen and Leblanc (2001) หมายถึง การรับรู้โดยรวมของบุคคลภายนอกต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์โดยตรง การสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะคุณภาพการให้บริการ ความน่าเชื่อถือ และพฤติกรรมของบุคลากร ภาพลักษณ์ที่ดี

ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีอิทธิพลโดยตรงต่อความภักดีของลูกค้า ตลอดจนความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ปัจจัยสำคัญที่สร้างภาพลักษณ์องค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการคุณภาพ การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสื่อสารแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจ MLM ภาพลักษณ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้แทนจำหน่ายมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีแรงจูงใจในการนำเสนอสินค้าแก่ผู้บริโภคอย่างมั่นใจ

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง การรับรู้และประสบการณ์ของบุคคลภายนอกที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากการสื่อสาร การบริการและการดำเนินงานขององค์กร ภาพลักษณ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและความภักดีจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับลูกค้า

คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Quality)

คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเป็นแนวคิดสำคัญที่ถูกนำเสนอโดย Parasuraman et al. (1988) ผ่านแบบจำลอง SERVQUAL ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณภาพที่แท้จริงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการให้บริการตามมาตรฐานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความคาดหวังต่อความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ลักษณะทางกายภาพ ความเชื่อถือได้ ความรวดเร็วในการบริการ ความมั่นใจที่องค์กรมอบให้ และความเข้าใจในลูกค้า ทั้งหมดนี้จะสะท้อนความรู้สึกของลูกค้าว่าบริการหรือสินค้านั้นมีคุณภาพหรือไม่ ในบริบทของธุรกิจเครือข่ายสินค้าอาหารเสริมที่มีคุณภาพสูงและการบริการที่เป็นเลิศ เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจ การกลับมาซื้อซ้ำ เกิดความไว้วางใจและความจงรักภักดี (รัชชานนท์ ชัยเจริญ และ ประพล เปรมทองสุข, 2566) เพราะว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานและความปลอดภัยในการบริโภค (วัชรารุช พูลสวัสดิ์ และ พิธากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์, 2566) จะส่งผลให้เกิดการยอมรับและเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป (ชาญวิทย์ เจริญวรรณ และ ธัญนันท์ บุญอยู่, 2567) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสนใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์อาหารเสริมเพื่อสุขภาพโดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อ (ธีรวิทย์ แสงมณีเดช และ บำเพ็ญ โมตรีโสภณ, 2566) เป็นปัจจัยด้านความเหมาะสมของราคาที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในการซื้อสินค้า (รดา อภิรักษ์จิตรชนก และ สมชาย เล็กเจริญ, 2566)

กล่าวโดยสรุป คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ คือ ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าในด้านต่าง ๆ คุณภาพที่ดีสามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความภักดีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการได้

ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย (Distributor Reward System)

ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่ายเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญในการจูงใจผู้แทนจำหน่ายให้คงอยู่และเติบโตภายในธุรกิจเครือข่าย โดยเฉพาะในระบบตลาดแบบหลายระดับ (MLM) ที่มีความสามารถในการรักษาบุคลากรและกระตุ้นยอดขายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยระบบรางวัลมักถูกออกแบบมาในหลายมิติ ทั้งรางวัลเชิงการเงิน เช่น ค่าคอมมิชชั่น โบนัสรายเดือน รายไตรมาส ไป

จนถึงรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น การยกย่องเกียรติคุณ รางวัลจากการบรรลุเป้าหมาย และสิทธิประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีความสำคัญในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ในการที่จะก่อให้เกิดความประสบความสำเร็จร่วมกัน ให้องค์กรมีประสิทธิภาพไปในทิศทางที่เพิ่มขึ้น (พิมพ์ลดา อีระมนต์ปราณีต และ วิชัย ศรีษะเกษ, 2566)

กล่าวโดยสรุป ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่ายคือกลไกที่ออกแบบมาเพื่อจูงใจและกระตุ้นผู้แทนจำหน่ายในธุรกิจ MLM โดยการให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัลจากการบรรลุเป้าหมาย และรางวัลทางสัญลักษณ์ ระบบรางวัลที่ดีและโปร่งใสสามารถเพิ่มความภักดี ความพึงพอใจ และลดอัตราการลาออกของผู้แทนจำหน่ายได้

ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย (Distributor Training System)

ระบบฝึกอบรมถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผู้แทนจำหน่ายในธุรกิจ MLM โดยเฉพาะในผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารเสริมซึ่งต้องการความเข้าใจด้านสินค้า กฎหมายสุขภาพ และทักษะด้านการสื่อสารที่ถูกต้องและเป็นมืออาชีพ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะการขาย ความเข้าใจในแผนธุรกิจ ตลอดจนการบริหารทีมงาน ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มความมั่นใจ และส่งเสริมความภักดีต่อองค์กร ดังนั้น ระบบฝึกอบรมที่มีคุณภาพจึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจเครือข่าย

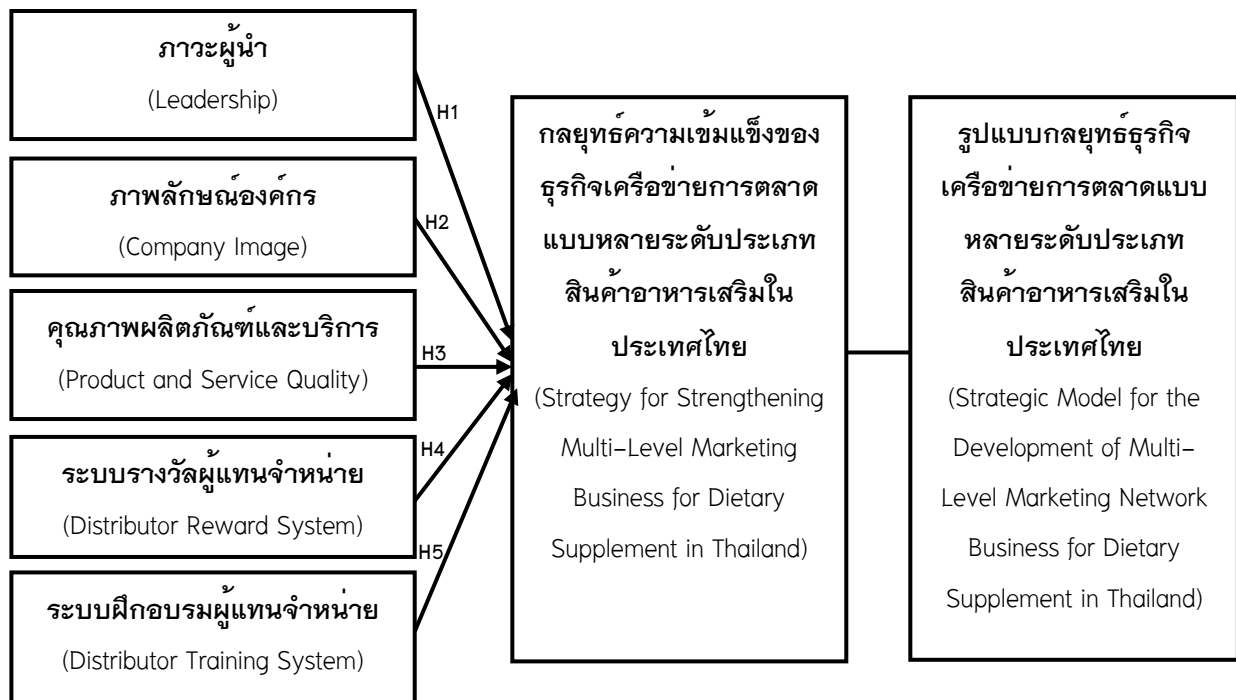
กล่าวโดยสรุป ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย คือกลไกที่ออกแบบมาเพื่อจูงใจและกระตุ้นผู้แทนจำหน่ายในธุรกิจ MLM โดยการให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัลจากการบรรลุเป้าหมาย และรางวัลทางสัญลักษณ์ ระบบรางวัลที่ดีและโปร่งใสสามารถเพิ่มความภักดี ความพึงพอใจ และลดอัตราการลาออกของผู้แทนจำหน่ายได้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1985) ซึ่งเน้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจและพัฒนาผู้ตามอย่างยั่งยืน ร่วมกับแนวคิดภาพลักษณ์องค์กรของ Nguyen and Leblanc (2001) ที่ชี้ว่าภาพลักษณ์ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า และแนวคิดคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของ Parasuraman et al. (1988) ซึ่งเน้นความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ การพิจารณาระบบรางวัลและระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่ายซึ่งมีบทบาทสำคัญในการรักษาและพัฒนาทีมงานในธุรกิจเครือข่ายแบบหลายระดับ โดยองค์ความรู้ทั้งหมดนี้ถูกนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจอาหารเสริม MLM ให้มีความยั่งยืนและแข่งขันได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1958) แนวคิดภาพลักษณ์องค์กรของ Nguyen and Leblanc (2001) แนวคิดคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของ Parasuraman et al. (1988) มาปรับปรุงและ

พัฒนา นอกจากนี้ ได้พิจารณาระบบรางวัลและระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย โดยนำองค์ความรู้ทั้งหมดมาเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจและผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจและผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย จำนวน 700 ราย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) สำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 700 ตัวอย่าง ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับหลักการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) นั้น ผู้วิจัยกำหนดจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าโดยกำหนดอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวน

พารามิเตอร์ (หรือตัวแปร) เป็น 20 ต่อ 1 ดังนั้น ตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ 640 ตัวอย่าง โดยคำนวณจาก 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 32 ตัวแปร และเพื่อป้องกันการสูญหายหรือความไม่ครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับการตอบกลับ และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้คือ 700 ตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างทางสถิติแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Congruence หรือ IOC) ได้ IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยวิธีการคำนวณของครอนบัค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.70 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 700 คน ในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2567 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 2 เดือน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ใช้ในการบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ $CMIN/df < 3.00$ (Ullman, 2001); $GFI \geq 0.90$ (Joreskog & Sorbom, 1984); $AGFI \geq 0.90$ (Schumacker & Lomax, 2004); $CFI \geq 0.90$ (Hu & Bentler, 1999); $RMSEA < 0.08$ (Schreiber et al., 2006); $SRMR < 0.08$ (Thompson, 2004); and $Hoelter > 200$ (Hoelter, 1983)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อช่วยอธิบายสนับสนุนตีความจากผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ มีจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย จำนวน 6 บริษัท ผู้จำหน่ายอิสระ (แม่ทีม) ที่ธุรกิจมียอดขายเกิน 50 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 6 ราย และผู้ซื้อหรือผู้บริโภค จำนวน 6 ราย รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2 ชุด สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ จำนวน 10 ข้อ และผู้จำหน่ายอิสระ (แม่ทีม) จำนวน 8 ข้อ เพื่อยืนยันแบบจำลองโมเดลเชิงสาเหตุช่วยอธิบายสนับสนุนตีความผลการวิจัยเชิงปริมาณ และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulations) ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มาได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) วิธีการสืบค้นจากเอกสาร (Documentary) ซึ่งจะทำให้เชื่อมั่นได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือและครอบคลุมต่อบริบทในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ ประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ที่มีผลประกอบการหรือรายได้ธุรกิจเกิน 50 ล้านบาทขึ้นไปสูงสุดในปี 2565 จำนวน 6 ราย ผู้จำหน่ายอิสระ (แม่ทีม) จำนวน 6 ราย และผู้ซื้อหรือผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทยจากผู้ประกอบการธุรกิจที่มีผลประกอบการหรือรายได้ของธุรกิจเกิน 50 ล้านบาทขึ้นไปสูงสุดในปี 2565 จำนวน 6 ราย รวมทั้งสิ้น 18 ราย โดยจัดทำตารางนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์และนัดหมายล่วงหน้า

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสังเคราะห์ข้อมูลโดยการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการพรรณนา เรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลขณะลงพื้นที่จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เอกสารที่ใช้ในการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์การจดบันทึก วิเคราะห์จากความจำ และสังเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่หาความเหมือนความต่างเชื่อมโยง สอดคล้องกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธความเข้มแข็งของธุรกิจ

เครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย สรุปผลการวิจัย นำเสนอข้อมูลเป็นความเรียงและรายงานผลการวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น หมายเลขการรับรอง WTU 2566-0056

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 50.71 เพศหญิง จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 49.29 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 458 คน คิดเป็นร้อยละ 65.43 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 473 คน คิดเป็นร้อยละ 67.57 สถานภาพการทำงานเป็นผู้จำหน่ายอิสระ จำนวน 448 คน คิดเป็นร้อยละ 64 ประสบการณ์ในธุรกิจเครือข่าย 10 ปีขึ้นไป จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 45.29 รายได้เฉลี่ยต่อปีเกิน 25-50 ล้านบาท/ปี

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$ S.D.=0.58) ภาพลักษณ์องค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$ S.D.=0.49) คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.21$ S.D.=0.58) ระบบรางวัลตัวแทนจำหน่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$ S.D.=0.46) ระบบฝึกอบรมตัวแทนจำหน่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$ S.D.=0.53)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X}=4.37$ S.D.=0.52) ความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่าย ($\bar{X}=4.44$ S.D.=0.57) ความภักดีและความผูกพันของตัวแทนจำหน่าย ($\bar{X}=4.30$ S.D.=0.69) ความมั่นใจในการทำธุรกิจ ($\bar{X}=4.30$ S.D.=0.53) การประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X}=4.44$ S.D.=0.60)

ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ภาพพจน์องค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย และระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ได้ค่า $\chi^2 = 263.634$, $df=231$, $\chi^2/df=1.141$, $p\text{-value}=0.069$,

RMSEA=0.014, RMR=0.007, GFI=0.978, AGFI=0.949, NFI= 0.989, IFI=0.999 ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลหลังจากการปรับแก้โมเดลสมมติฐาน (Hypothesis Model)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df (263.634/231)	< 2.00	1.141	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.978	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.949	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.007	ผ่านเกณฑ์

โมเดลรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 263.634$, $df = 231$, $\chi^2/df = 1.141$, $p\text{-value} = 0.069$, RMSEA= 0.014, RMR=0.007, GFI=0.978, AGFI=0.949, NFI= 0.989, IFI=0.999 โดยดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ χ^2/df มีค่าน้อยกว่า 2 ดัชนี RMSEA และ RMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 และดัชนี GFI, AGFI, NFI, IFI มีค่ามากกว่า 0.95 ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ สถิติที่ใช้ทดสอบคือสถิติที (t-test) โดยที่ผลการทดสอบจะต้องปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เพราะต้องการสรุปว่าค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์ จึงมีการกำหนดเกณฑ์ โดยใช้กฎหัวแม่มือ (Rule of thumb) โดยค่าพารามิเตอร์มีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เมื่อค่าสมบูรณ์ของสถิติทดสอบที่มากกว่า 1.96 ($|t| > 1.96$)

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ภาวะผู้นำ (LSP) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.02 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที (t-test) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2: ภาพลักษณ์องค์กร มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ภาพลักษณ์องค์กร (CIM) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหาร

เสริมในประเทศไทย เท่ากับ 4.42 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กร มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ ประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานข้อที่ 3: คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (PSQ) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 5.02 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานข้อที่ 4: ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย (DRS) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.05 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าสถิติที่ (t-test) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่า ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5: ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย (DTS) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.89 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามกรอบแนวคิดการวิจัย สามารถอธิบายรูปแบบอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ ซึ่งสรุปได้ว่า โมเดลปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์องค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบรางวัลตัวแทนจำหน่าย ระบบฝึกอบรมตัวแทนจำหน่ายที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ มีค่าเท่ากับ 0.78 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ (SSMLMB) ได้ร้อยละ 78

โมเดลรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาวะผู้นำ (LSP) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.02 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำจะมีบทบาทในการทำงาน บุคลากรความสำคัญของการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีการเน้นถึงความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน และทุ่มเทกำลังความคิดและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและความสำเร็จ สอดคล้องกับ Northouse (2012) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ สถิติปัญญา ความมั่นใจ ความสามารถพิเศษ ความมุ่งมั่น ความเป็นกันเอง และความซื่อสัตย์ เช่นเดียวกับ Yukl (2006) ที่ได้นำเสนอว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อตนเองและหน่วยงานของตนได้อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรนนท์ กมลสินธุ์ และคณะ (2566) พบว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้นำประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการวัดผลดำเนินการขององค์กร ที่มีความสอดคล้องของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์

ด้านปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร (CIM) พบว่า มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 4.42 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กร มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นการรับรู้ความรู้สึกโดยรวมเกี่ยวกับ สินค้า บริการและการบริหารงานที่เกิดจากการรับรู้ เข้าใจ จดจำ และมีประสบการณ์ของบุคคล มีผลให้เกิดความเชื่อถือ ความคิด และความประทับใจ เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจ การกลับมาซื้อซ้ำและการบอกต่อไปยังลูกค้าใหม่ (Parasuraman et al., 1988)

ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (PSQ) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 5.02 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคุณภาพของผลิตภัณฑ์คือ ผลผลิตจากการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อให้ผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามที่กำหนดและความคงทนของผลิตภัณฑ์ โดยเกณฑ์การวัดคุณภาพถือหลักความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริโภครับรู้เกี่ยวกับจุดเด่นของสินค้าว่ามีคุณภาพ และได้รับการบริการตามความคาดหวังของตนเอง โดยจะมีการเปรียบเทียบระหว่างสินค้า และประโยชน์ในการใช้งานของตราสินค้านั้น ๆ กับตราสินค้าอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาญวิทย์ เจริญสุวรรณ และ ธีรนนท์ บุญอยู่ (2567) พบว่า ภาพลักษณ์ตราสินค้าและคุณค่าตราสินค้ามีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า ภาพลักษณ์ตราสินค้าส่งผลทางตรงต่อคุณค่าตราสินค้าและการตัดสินใจซื้อสินค้า และส่งผลทางอ้อมต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า

ด้านระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย (DRS) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.05 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่า ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความเป็นธรรมและประเภทของการจัดสรรรางวัลเป็นการสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การบริหารจัดการโครงสร้างระบบรางวัลนั้นต้องอาศัยกระบวนการบริหารรางวัลที่มีประสิทธิภาพจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กระบวนการบริหารรางวัลเป็นลักษณะของกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารรางวัลมีความชัดเจนและมีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ทั้งนี้จะส่งผลเชิงบวกกับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าจากการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านของการทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพ์ลดา ชีระมนต์ปราณีต และ วิชัย ศรีษะเกษ (2566) ความสำคัญในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ในการที่จะก่อให้เกิดความประสบความสำเร็จร่วมกัน ให้องค์กรมีประสิทธิภาพไปในทิศทางที่เพิ่มขึ้น

ด้านระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย (DTS) มีค่าพารามิเตอร์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย เท่ากับ 2.89 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-test) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ใน

การสร้างและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม โดยการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรไปตามวัตถุประสงค์ของการอบรม สอดคล้องกับ Choi and Kim (2020) พบว่า บริษัทที่มีระบบฝึกอบรมแบบเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง ชัดเจน และปรับให้เหมาะกับระดับประสบการณ์ของผู้แทน จะช่วยให้ผู้แทนสามารถปฏิบัติงานได้จริงและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ระบบฝึกอบรมที่มีคุณภาพจึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจเครือข่าย

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายในการขายตรงและการตลาดแบบตรง มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ทั้งนี้ เพราะว่าการปฏิบัติตามกฎหมายในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายการตลาดสินค้าอาหารเสริมช่วยให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ และหลีกเลี่ยงปัญหาทางกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมายสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและชื่อเสียง การปฏิบัติตามกฎหมายยังส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งระบบรางวัลและฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน การยึดมั่นในกฎหมายช่วยให้ผู้แทนจำหน่ายมีความรู้ความเข้าใจในกรอบกฎหมายที่จำเป็น สร้างความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Galasintu et al. (2018), and Benedek (2012) พบว่า การจัดการการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นประเด็นสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากความจำเป็นในการเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส และการจัดการความเสี่ยงในภาคธุรกิจที่เพิ่มขึ้น การปฏิบัติตามกฎหมายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้ และเป็นการสำคัญในการรักษาความไว้วางใจและชื่อเสียงในสาธารณะของบริษัท

ด้านจริยธรรมทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ทั้งนี้ เพราะว่าการสร้างความไว้วางใจและความภักดีจากลูกค้าและผู้แทนจำหน่าย ซึ่งนำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตาภา ธัญญรัตน์วานิช (2562) พบว่า ภาวะผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสองด้านนี้กับการดำเนินงานของธุรกิจ ภาพรวมของพฤติกรรมและกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการช่วยในการพัฒนานโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นยืนยันว่ารูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมใน

ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ภาพลักษณ์องค์กร ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย และภาวะผู้นำ มีความสำคัญตามลำดับ ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การปฏิบัติตามกฎหมายขายตรงและการตลาดแบบตรง รวมถึงจรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในรูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย และโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุ มีความสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้จากงานวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร ปัจจัยคุณภาพสินค้าและบริการ ปัจจัยระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย ปัจจัยระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย รวมถึงข้อค้นพบปัจจัยใหม่ คือ ปัจจัยการปฏิบัติตามกฎหมายขายตรงและการตลาดแบบตรง และปัจจัยจริยธรรมทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กันซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เข้มแข็งและเป็นระบบ ซึ่งทุกปัจจัยล้วนมีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างกันและกัน เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ การสร้างและรักษาคุณภาพในทุกด้านนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและยังเป็นการดึงดูดและรักษาคูณาลงที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยาวนาน สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์เครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทยได้

สรุป

โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ภาพพจน์องค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย และระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ความเข้มแข็งของธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ภาพลักษณ์องค์กร ระบบรางวัลผู้แทนจำหน่าย ระบบฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย และภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ในการวางแผนธุรกิจ การผลิต การตลาด การวางแผนทางการเงิน ให้ความสำคัญในเรื่องกลยุทธ์และแผนงานที่มีความชัดเจน ส่งผลต่อการแนะนำตัวแทนใหม่เข้าร่วมธุรกิจ และควรมีความมั่นใจในธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ (MLM) ว่ามีความเข้มแข็งและมีความเป็นไปได้ รวมถึงมีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความมั่นใจในการขายผลิตภัณฑ์อาหารเสริมภายใต้ระบบธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับ (MLM)

ผู้ประกอบการควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นตัวแทนของบริษัท โดยอาจจะมีการสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับตัวแทนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารระหว่างตัวแทนและองค์กรให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย และรวดเร็ว

ผู้ประกอบการควรมีการสร้างเครือข่ายเพราะการสร้างเครือข่ายทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจของตนเองรวมทั้งได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตามการมีเครือข่ายในธุรกิจก็จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดใหม่ ทำสิ่งใหม่ ๆ โดยคิดริเริ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่ ความคิดสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมในการนำมาใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำตัวแปรใหม่ที่ได้จากข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การปฏิบัติตามกฎหมายขายตรงและการตลาดแบบตรง รวมถึงจรรยาบรรณทางธุรกิจไปทดสอบสมมติฐานเพื่อหาค่าอิทธิพลร่วมด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น

ควรทำการศึกษาในกลุ่มประชากรในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง กลุ่มสินค้าเอนกประสงค์ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อให้การวิจัย มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน และมีขอบเขตที่กว้างขึ้น

ควรนำรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย ไปทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือวิจัยเชิงทดลอง หรือวิจัยและพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเครือข่ายการตลาดแบบหลายระดับประเภทสินค้าอาหารเสริมในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- จิตามา ธัญญรัตน์วานิช. (2562). ภาวะผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการที่สัมพันธ์กับ
ดำเนินงาน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 5(1), 90–103. สืบค้นจาก [https://so03.tci-
thaijo.org/index.php/rpu/article/view/191555](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rpu/article/view/191555)
- จิรนนท์ กมลสินธุ์, วิษญานัน รัตนวิบูลย์สม และ ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจอุตสาหกรรม ในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล
ประเทศไทย. *สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทัศน์ไทย*, 12(1), 315–325.
<https://doi.org/10.14456/jirgs.2023.29>
- ชาญวิทย์ เจริญธรรม และ ธัญนันท์ บุญอยู่. (2567). ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของคุณภาพของ
สินค้า ภาพลักษณ์ตราสินค้า และคุณค่าตราสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้านำเข้าจาก
จีนของประชาชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 14(2), 350–363.
สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phdssj/article/view/268618>
- ถิรฤดี แสงมณีเดช และ บำเพ็ญ ไผ่ศิริโสภณ. (2566). กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลธุรกิจอาหารเสริมเพื่อ
สุขภาพสำหรับกลุ่มสปอร์โนแซ็กซอลในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารนวัตกรรมธุรกิจ การ
จัดการ และสังคมศาสตร์*, 4(3), 1–19. สืบค้นจาก [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jibim
/article/view/270463](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jibim/article/view/270463)
- พิมพ์ลดา ชีระมนต์ปราณีต และ วิชัย ศรีษะเกษ. (2566). รูปแบบในการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ
บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ.
วารสารวิชาการรัตนบุคย์, 5(3), 681–696. สืบค้นจาก [https://so07.tci-thaijo.org/index.php
/rtnb/article/view/3796](https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article/view/3796)
- รดา อภิรักษ์จิตรชนก และ สมชาย เล็กเจริญ. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในการ
ซื้อสินค้าบนสเต็มเว็บไซต์ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารสหวิทยาการ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(4), 1729–1745. สืบค้นจาก [https://so04.tci-thaijo.org
/index.php/jmhs1_s/article /view/264529](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/264529)

- รัชชานนท์ ชัยเจริญ และ ประพล เปรมทองสุข. (2566). อิทธิพลของความปลอดภัยในการซื้อสินค้าออนไลน์และคุณภาพของสินค้าที่มีต่อความไว้วางใจและความจงรักภักดีของผู้ซื้อสินค้าออนไลน์. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 5(2), 291–304. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/259087>
- วัชรารัฐ พูลสวัสดิ์ และ พิชากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์. (2566). พฤติกรรมและปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เสริมอาหารผ่านทางสื่อออนไลน์ของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(3), 257–270. <https://doi.org/10.14456/iarj.2023.128>
- สมาคมการขายตรงไทย. (2566). *รายงานภาพรวมอุตสาหกรรมการขายตรงประจำปี 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสมาคมการขายตรงไทย.
- สมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารไทย. (2566). *รายงานสถานการณ์ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ปี 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหารไทย.
- สุภาวดี สถาปนิกานนท์, จริญญา ปานเจริญ และ จิราพร ชมสวน. (2566). อิทธิพลของการตลาดพันธมิตร การสื่อสารแบบปากต่อปากออนไลน์ และความไว้วางใจที่มีต่อความตั้งใจซื้อสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 12(2), 85–101. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/NBU/article/view/267317>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Benedek, P. (2012). Compliance management—A new response to legal and business challenges. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 135–148.
- Choi, J., & Kim, H. (2020). Training programs and distributor retention in multi-level marketing: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(5), 1123–1140.
- Galasintu, S., Supanit, S., & Chaiittivej, C. (2018). The issue of direct sales and direct marketing law and enforcement in Thailand: A comparative study of the relevant UK and Malaysia laws. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 328–333. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/242521>
- Hoelter, J. W. (1983). The effects of role evaluation and commitment on identity salience. *Social Psychology Quarterly*, 46(2), 140–147. <https://doi.org/10.2307/3033850>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: Rowman & Littlefield Publishers.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: Concept and practice*. (2nd ed.). California: Sage.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pham, M. T., & Lee, S. (2023). Ethics and training strategy in Southeast Asian MLM business: The key to sustainable retention. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(2), 311–330.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–337. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Ullman, M. T. (2001). The declarative/procedural model of lexicon and grammar. *Journal of Psycholinguistic Research*, 30(1), 37–69. <https://doi.org/10.1023/A:1005204207369>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. (6th ed.). New Jersey: Pearson.