

บริษัทภิบาลกับการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย:
กรณีศึกษา บริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด
Corporate Governance and Sustainable Growth of Thailand's
Direct Selling Industry: A Case Study of Aiyara Planet Company Limited

¹กัมปนาท บุญราศรี*, ²ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์ และ ³พรทิศา อาชีวะ

¹Kampanart Bunrasri, ²Chaiyon Praditsil, and ³Porntiwa Archeewa

Corresponding Author's E-mail: kampanart.b@gmail.com*

Received: May 29, 2026, Revised: July 23, 2026, Accepted: October 21, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทภิบาลกับความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย โดยใช้บริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด เป็นกรณีศึกษา และ 2) เสนอแนะยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพบนฐานสหวิทยาการแบบข้ามพหุสาขา ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง กับกลไกกำกับดูแล นักสื่อสารมวลชนและนักวิชาการ นักธุรกิจอิสระระดับอาวุโส และนักธุรกิจอิสระระดับกลาง ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์แบบ ประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่า การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสาร รวมถึงงบการเงินของบริษัท วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความทางสังคม

ผลการวิจัยพบว่า 1) บริษัทภิบาลมีความเชื่อมโยงกับความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงผ่านกลไกสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วงจรความเชื่อมั่นที่เกิดจากบริษัทภิบาล 4 มิติ คือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม ซึ่งส่งเสริมความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและรับมือกับวิกฤต โดยข้อมูลผลประกอบการของบริษัทแสดงการฟื้นตัวจากการขาดทุนสุทธิ 4.5 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 สู่อำไรสุทธิ 55.9 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2567 ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างการทำกำกับดูแลกิจการ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และ 2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบริษัทภิบาลควรดำเนินการอย่างบูรณาการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับนโยบาย โดยครอบคลุมบริษัทภิบาลทั้ง 4 มิติที่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยในระยะยาว

คำสำคัญ: บริษัทภิบาล; ความยั่งยืน; ธุรกิจขายตรงไทย

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี; Doctoral Student, Doctor of Philosophy Program, Interdisciplinary, Faculty of Humanities and Social Sciences, Rambhai Barni Rajabhat University

²⁻³ อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี; Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences, Rambhai Barni Rajabhat University



ABSTRACT

This research article aimed to 1) examine the relationship between corporate governance and the sustainability of Thai direct selling businesses, using Aiyara Planet Company Limited as a case study, and 2) propose strategies for promoting corporate governance to support the sustainability of Thai direct selling businesses. The study employed a qualitative research approach based on transdisciplinary research. The 16 key informants were divided into four groups: experts and individuals involved in regulatory mechanisms, media representatives and academics, senior independent distributors, and mid-level independent distributors. They were selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, oral history interviews, focus group discussions, and documentary research, including the company's financial statements. Data were analyzed using social interpretation.

The findings revealed that 1) corporate governance was linked to the sustainability of direct selling businesses through two key mechanisms: a trust cycle arising from four dimensions of corporate governance, namely transparency, accountability, fairness, and participation, which fostered stakeholder trust; and the organization's ability to adapt and respond to crises. The company's financial performance showed a recovery from a net loss of THB 4.5 million in 2019 to a net profit of THB 55.9 million in 2024. When considered alongside qualitative data, this reflected the links among corporate governance, stakeholder trust, and business continuity; and 2) strategies for promoting corporate governance should be implemented in an integrated manner at three levels: organizational, industry, and policy, covering all four interconnected and mutually reinforcing dimensions of corporate governance to support the long-term sustainability of Thai direct selling businesses.

Keywords: Corporate Governance; Sustainability; Thailand's Direct Selling Business

บทนำ

ธุรกิจขายตรง (Direct Selling) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลกมาอย่างยาวนาน ในปี พ.ศ. 2564 ยอดขายขายตรงทั่วโลกสูงถึง 186.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ มีนักธุรกิจอิสระกว่า 128.2 ล้านคนใน 168 ประเทศทั่วโลก สำหรับประเทศไทย มูลค่าตลาดขายตรงอยู่ที่ประมาณ 63,800 ล้านบาท มีผู้ประกอบการอาชีพราว 11 ล้านคน ซึ่งจัดให้ไทยอยู่ในอันดับที่ 14 ของโลก (สมาคมการขายตรงไทย, 2563) แม้จะมีพระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง พ.ศ. 2545 เป็นกรอบกฎหมายรองรับและสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธุรกิจขายตรงไทยยังคงเผชิญกับวิกฤตความน่าเชื่อถือที่สั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง กรณีบริษัท ดีไอคอนกรุ๊ป ในปี พ.ศ. 2567 เป็นสัญญาณเตือนที่ชัดเจนว่าธุรกิจที่ขาดบรรษัทภิบาลสามารถสร้างความเสียหายทั้งทางการเงินและสังคมได้อย่างกว้างขวาง (Vander Nat & Keep, 2002) ปรากฏการณ์เหล่านี้ตั้งคำถามสำคัญว่า อะไรคือกลไกที่แยกแยะธุรกิจขายตรงที่ยั่งยืนออกจากธุรกิจที่สร้างความเสียหายต่อสังคม

บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ได้รับการเสนอให้เป็นกรอบสำคัญในการยกระดับมาตรฐาน ธุรกิจขายตรง Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992)

นิยามบรรษัทภิบาลว่าเป็น 'ระบบที่บริษัทถูกกำกับและควบคุม' โดยมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม สำหรับธุรกิจขายตรงที่พึ่งพาความน่าเชื่อถือของเครือข่ายความสัมพันธ์เป็นรากฐาน การประยุกต์ใช้หลักบรรษัทภิบาลนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทว่างานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนในบริบทขายตรงไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด จากการสืบค้นฐานข้อมูลวารสารวิชาการไทย (ThaiJO) พบว่างานวิจัยที่ศึกษาบรรษัทภิบาลในบริบทธุรกิจขายตรงไทย โดยตรงมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงกฎหมายหรือเชิงการตลาดแยกจากประเด็นความยั่งยืน ไม่ได้เชื่อมโยงบรรษัทภิบาลกับความยั่งยืนของธุรกิจอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ นิกร ดุกสุกแก้ว และคณะ (2566) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การขับเคลื่อนธุรกิจขายตรงไทยอย่างยั่งยืนในกัมพูชา โดยใช้บริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด เป็นกรณีศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจและการสร้างความยั่งยืนในบริบทประเทศกัมพูชา อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลกับความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย โดยเฉพาะมิติความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาบริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกาศจุดยืนว่าเป็นธุรกิจขายตรงสีขาว โดยบริษัทจดทะเบียนนิติบุคคลเมื่อปี พ.ศ. 2551 และเริ่มดำเนินธุรกิจขายตรงอย่างเป็นทางการเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2555 บนพื้นฐานของความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผู้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนของธุรกิจขายตรง และเพื่อเสนอแนะยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมบรรษัทภิบาลอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจขายตรงของไทย และเพื่ออธิบายกลไกดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้อาศัยกรอบทฤษฎีบูรณาการจากหลายสาขาวิชา ประกอบด้วย ทฤษฎีบรรษัทภิบาล ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน แนวคิดความเชื่อมั่น และแนวคิดการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการทฤษฎีทั้งห้าเข้าด้วยกันในลักษณะเสริมกัน กล่าวคือ ทฤษฎีบรรษัทภิบาลและทฤษฎีตัวการ-ตัวแทนอธิบายกลไกการกำกับดูแลภายในองค์กร ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแนวคิดความเชื่อมั่นอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่แนวคิดการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเชื่อมโยงทั้งสองมิติเข้าสู่ผลลัพธ์ระยะยาวขององค์กร กรอบบูรณาการนี้ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการกำกับดูแลกับความสามารถของธุรกิจขายตรงในการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บรรษัทภิบาลได้รับการพัฒนาแนวคิดอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่รายงาน Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) ซึ่งวางรากฐานหลักการพื้นฐานที่เน้นการกำกับและควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมา OECD (2015) ได้ขยายกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม งานวิจัยนี้กำหนดกรอบบรรษัทภิบาล 4 มิติหลัก ซึ่งเชื่อมโยงกันในเชิงระบบ ความโปร่งใสหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลที่ตรวจสอบได้ และเข้าถึงได้โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ทั้งในมิติเศรษฐกิจและสังคม ความเป็นธรรมหมายถึงการตอบแทนที่สอดคล้องกับมูลค่าที่สร้างขึ้นจริง ส่วนการมีส่วนร่วมหมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งสี่มิตินี้มีได้ดำรงอยู่อย่างแยกส่วน หากแต่เสริมแรงซึ่งกันและกันในการสร้างความน่าเชื่อถือ ขององค์กรในระยะยาว แม้หลักการทั้งสี่มิตินี้จะสอดคล้องกับกรอบบรรษัทภิบาลสากลโดยทั่วไป แต่งานวิจัยนี้ปรับกรอบดังกล่าวให้เจาะจงกับโครงสร้างเครือข่ายของธุรกิจขายตรง ซึ่งมีความสัมพันธ์สามฝ่ายระหว่างบริษัท นักธุรกิจอิสระ และผู้บริโภคที่ซับซ้อนกว่าธุรกิจทั่วไป โดยเชื่อมโยงแต่ละมิติเข้ากับกลไกความเชื่อมั่นและทฤษฎีตัวการ-ตัวแทนที่อธิบายไว้ข้างต้น Freeman (1984) ได้เสนอทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ว่าองค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มพร้อมกันมีความยั่งยืนสูงกว่าองค์กรที่มุ่งเพียงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น แนวคิดนี้ได้รับการขยายโดย Donaldson & Preston (1995) ที่แยกแยะ มิติเชิงพรรณนา เชิงเครื่องมือ และเชิงบรรทัดฐานของทฤษฎี ในขณะเดียวกัน Jensen และ



Meckling (1976) ได้เสนอทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน (Agency Theory) เพื่ออธิบายความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของผู้บริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง Eisenhardt (1989) ชี้ว่าบรรษัทภิบาลทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการลดต้นทุนตัวการ-ตัวแทนเหล่านี้ สำหรับธุรกิจขายตรงซึ่งมีโครงสร้างที่ซับซ้อน ระหว่างบริษัทแม่ นักธุรกิจอิสระและผู้บริโภค ทั้งสองทฤษฎีจึงมีนัยสำคัญยิ่งต่อการออกแบบ ระบบกำกับดูแล

Mayer et al (1995) นิยามความเชื่อมั่น (Trust) ว่าเป็นผลลัพธ์ของการประเมิน ความสามารถ ความมีน้ำใจ และความซื่อสัตย์ขององค์กรร่วมกัน Luhmann (1979) มองความเชื่อมั่น ในฐานะกลไกลดความซับซ้อนทางสังคม ในขณะที่ Putnam et al. (1993) ชี้ว่าความเชื่อมั่นเป็นทุนทางสังคม ที่สร้างความร่วมมือในระยะยาว ทั้งสามมุมมองชี้ร่วมกันว่าความเชื่อมั่นมิได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หากแต่ถูกสร้างขึ้นผ่านพฤติกรรมที่สม่ำเสมอและสามารถคาดเดาได้ขององค์กร ด้านความยั่งยืน Elkington (1997) ได้เสนอกรอบ Triple Bottom Line ที่ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งงานวิจัยนี้ปรับใช้ในบริบทธุรกิจขายตรงโดยนิยามความยั่งยืนว่าคือความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องโดยไม่บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Business Management) ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่ Elkington (1997) เสนอกรอบ Triple Bottom Line ซึ่งชี้ว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรต้องครอบคลุมสามมิติพร้อมกัน ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Profit) มิติสังคม (People) และมิติสิ่งแวดล้อม (Planet) มิใช่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว Bansal และ DesJardine (2014) ได้ขยายแนวคิดนี้โดยชี้ว่าแก่นสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจคือการมองระยะเวลาในระยะยาว (Temporal Orientation) ซึ่งองค์กรจะต้องออกแบบระบบกำกับดูแลที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในอนาคตไม่เพียงผลตอบแทนในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในบริบทธุรกิจขายตรง โดยกำหนดให้ความยั่งยืนหมายถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยไม่บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สร้างภาระต่อสังคม และสร้างคุณค่าแก่นักธุรกิจอิสระและผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าการทบทวนทฤษฎีที่กล่าวมาจะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนของธุรกิจในช่วงหลักการได้ และมีการศึกษายุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขายตรงเพื่อความยั่งยืนมาก่อนแล้ว แต่การศึกษาเชิงประจักษ์ที่มุ่งอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาล ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงในบริบทประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาธุรกิจขายตรงที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดขายตรงสีขาวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท นักธุรกิจอิสระ และผู้บริโภค ดังนั้น การศึกษากลไกที่เชื่อมโยงระบบการกำกับดูแลกิจการกับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กร จึงมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจเงื่อนไขและปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจขายตรงอย่างยั่งยืนในบริบทสังคมไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนของธุรกิจขายตรง โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท โอยรา แพลนเน็ต จำกัด
2. เพื่อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมบรรษัทภิบาลอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจขายตรงของไทย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพบนฐานสหวิทยาการแบบข้ามพ้นสาขา (Transdisciplinary Research) ตามแนวคิดของ Klein (2010) โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่ม เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองที่หลากหลาย เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2569 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความทางสังคมตามแนวทางของชัยยงค์ ประดิษฐศิลป์ (2559) ทั้งนี้ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) รูปแบบการวิจัย 2) ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) บนฐานสหวิทยาการแบบข้ามพ้นสาขา (Transdisciplinary Research) ตามแนวคิดของ Klein (2010) ซึ่งบูรณาการองค์ความรู้จากสาขาวิชาบริหารธุรกิจ นิติศาสตร์ สังคมศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน ในบริบทจริงของธุรกิจชายตรงไทย การดำเนินการตามแนวทางนี้ปรากฏใน 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการ Transcending ซึ่งบูรณาการมุมมองจากผู้ให้ข้อมูลที่มีพื้นฐานวิชาชีพต่างสาขา คือ ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล (ผู้แทนหน่วยงานกำกับดูแล) ด้านบริหารธุรกิจ (ผู้เชี่ยวชาญและนักธุรกิจอิสระ) และด้านสังคมและการสื่อสาร (นักสื่อสารมวลชนและนักวิชาการ) เข้าด้วยกันภายใต้กรอบบรรษัทภิบาล 4 มิติ ให้ความเข้าใจที่ก้าวข้ามขอบเขตของแต่ละศาสตร์ และกระบวนการ Transforming ซึ่งแปลงความเข้าใจดังกล่าวไปสู่ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับนโยบาย ดังปรากฏในผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2

2. ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คน คัดเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายใน 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญและกลไกกำกับดูแล จำนวน 4 คน คัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณ์โดยตรงในอุตสาหกรรมชายตรงไม่น้อยกว่า 10 ปี

กลุ่มที่ 2 นักสื่อสารมวลชนและนักวิชาการ จำนวน 2 คน คัดเลือกจากบทบาทการเป็นพยานทางประวัติศาสตร์ของอุตสาหกรรม

กลุ่มที่ 3 นักธุรกิจอิสระระดับอาวุโส สโมสรร 10 ล้านบาท จำนวน 5 คน คัดเลือกจากผู้ที่มีดำรงระดับ สโมสรร 10 ล้านบาทมาไม่น้อยกว่า 3 ปี

กลุ่มที่ 4 นักธุรกิจอิสระระดับกลาง Star Club จำนวน 5 คน คัดเลือกจากผู้ที่มีดำรงระดับ Star Club และมีประสบการณ์ทำธุรกิจในเครือข่ายไม่น้อยกว่า 3 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 5 ชนิด คือ (1) แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) พัฒนาขึ้นบนกรอบบรรษัทภิบาล 4 มิติ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม (2) แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่า (Oral History) เน้นเก็บข้อมูลประสบการณ์และพัฒนาการของอุตสาหกรรมในระยะยาว (3) ประเด็นการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) พัฒนาขึ้นเพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกันของนักธุรกิจอิสระในประเด็นบรรษัทภิบาลทั้ง 4 มิติ (4) แบบบันทึกข้อมูลเอกสาร สำหรับรวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน และรายงานองค์กร (5) กรอบการสังเกตการณ์ภาคสนาม เพื่อบันทึกพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือ



ทุกชิ้นผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านสหวิทยาการและธุรกิจขายตรง และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมกราคมถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2569 โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ดังนี้ การเก็บข้อมูลแบ่งเป็นสามรูปแบบ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่า และการอภิปรายเฉพาะกลุ่ม โดยมีได้ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเป็นวิธีแยกต่างหาก เนื่องจากการอภิปรายเฉพาะกลุ่มครอบคลุมลักษณะการเก็บข้อมูลแบบกลุ่มไว้แล้ว

การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและกลไกกำกับดูแล 4 คน ครั้งละ 30–60 นาที การสัมภาษณ์แบบประวัติศาสตร์จากคำบอกเล่า (Oral History) ใช้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ในอุตสาหกรรม 2 คน

การอภิปรายเฉพาะกลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้กับนักธุรกิจอาวุโส (5 คน) และนักธุรกิจระดับกลาง (5 คน) แยกกลุ่มกัน ครั้งละประมาณ 90 นาที นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงินของบริษัทที่ยื่นต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผ่านแพลตฟอร์ม data.creden.co

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การตีความทางสังคม (Social Interpretation) ตามแนวทางของ ชัยยนต์ประดิษฐ์ศิลป์ (2559) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ การจัดกลุ่มข้อมูลเชิงประเด็น (Grouping) การตีความและสร้างความหมาย (Interpretation) และการสังเคราะห์ประเด็นหลัก (Synthesis) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือใช้การสามเส้า (Triangulation) 3 ระดับ ได้แก่ การสามเส้าจากแหล่งข้อมูล (Source Triangulation) การสามเส้าจากผู้ให้ข้อมูลที่มีมุมมอง ต่างกัน (Informant Triangulation) และการสามเส้าจากช่วงเวลาที่เกิดขึ้นข้อมูลต่างกัน (Time Triangulation)

ด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านได้รับการชี้แจง วัตถุประสงค์และให้ความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษร ก่อนการสัมภาษณ์ (Informed Consent) ข้อมูลส่วนบุคคลถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และนำเสนอเฉพาะในระดับที่ผู้ให้ข้อมูลยินยอม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสองท่าน ได้แก่ ดร.นิกร ดุกสุกแก้ว, พ.ต.ต. ประสิทธิ์ เจริญวุฒิศักดิ์ และ นายณัฏฐ์ ไขว่แก้ว ได้ให้ความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดแจ้งให้เปิดเผยชื่อ-นามสกุลจริงพร้อมตำแหน่ง เนื่องจากทั้งสามท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีข้อมูลอ้างอิงต่อสาธารณะอยู่แล้ว

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า บริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด ได้พัฒนาระบบบรรษัทภิบาลที่ครอบคลุมทั้งสี่มิติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดระยะเวลากว่า 14 ปีแห่งการดำเนินธุรกิจ ในด้านความโปร่งใส บริษัทพัฒนาระบบสารสนเทศ Aismart ที่แสดงแหล่งที่มาของรายได้และประวัติการจ่ายผลตอบแทน แบบเรียลไทม์ มีแผนการตลาดที่คงอัตราผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ และผลิตภัณฑ์ทุกรายการมีงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์รองรับจากสถาบันการศึกษาชั้นนำ ความโปร่งใสในลักษณะนี้ทำให้นักธุรกิจอิสระ สามารถตรวจสอบที่มาของรายได้และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ในด้านความรับผิดชอบต่อ บริษัทยึดมั่นในนโยบาย สมัครงานและไม่บังคับซื้ออย่างต่อเนื่อง รักษากระบวนการจ่ายผลตอบแทนให้สม่ำเสมอ แม้ในช่วงที่บริษัทประสบการขาดทุน และดำเนินโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ร่วมกับมูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชน ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (CCF) ใน 5 พื้นที่ตลอดช่วงวิกฤต ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนว่าบริษัทยังคงดำเนินโครงการความ



รับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่ผลประกอบการขาดทุน ซึ่งสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อ (Accountability) ตามกรอบบรรษัทภิบาลที่กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้ ในมิติความเป็นธรรม ระบบผลตอบแทนของไอยราออกแบบให้เชื่อมโยงกับยอดขายจริงที่ถึงผู้บริโภคปลายทาง มีไฮยอตการสรรหาสมาชิกใหม่ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่แยกแยะธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องออกจากระบบแชร์ลูกโซ่ ในปี พ.ศ. 2561 บริษัทได้รับรางวัล Thailand's Smart Awards 2018 ประเภท Privilege Award for Corporate Governance Achievement Excellence ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามาตรฐานความเป็นธรรมของบริษัทได้รับการยอมรับจากภายนอกในระดับประเทศ

สำหรับมิติการมีส่วนร่วม บริษัทจัดตั้งกลไกการมีส่วนร่วมผ่านคณะกรรมการที่ปรึกษา กลุ่ม 10M Club และ Star Club ซึ่งมีบทบาทจริงในการกำหนดจรรยาบรรณและนโยบายองค์กร ระบบรับฟังข้อเสนอแนะจากภาคสนามอย่างเป็นระบบสะท้อนค่านิยม 'We Care We Share We Grow' ที่ผู้ก่อตั้ง ยึดถือมาตั้งแต่วันแรก การมีส่วนร่วมที่แท้จริงนี้ทำให้กระบวนการตัดสินใจขององค์กรมีความชอบธรรม ในสายตาของเครือข่ายนักธุรกิจอิสระ ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสี่กลุ่มสะท้อนภาพที่สอดคล้องกันของ โครงสร้าง ความเชื่อมั่นสี่ชั้นที่สั่งสมขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของไอยราตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งมีได้เป็นเครื่องมือที่บริษัทจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ แต่เป็นกรอบวิเคราะห้ที่งานวิจัยนี้สังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลภาคสนาม ความเชื่อมั่นนี้ดำรงอยู่ในสี่ชั้น ได้แก่ ความเชื่อมั่น ในผู้ก่อตั้งและผู้บริหารในฐานะบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ที่มีหลักฐาน ทางวิทยาศาสตร์รองรับ ความเชื่อมั่นในระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และความเชื่อมั่นในองค์กร ในฐานะสถาบันที่มีพันธกิจต่อสังคมอย่างยั่งยืน ดร.นิกร ดุกสุกแก้ว ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมกว่า 30 ปี ระบุว่า ไอยราถูกมองในฐานะสถาบันมากกว่าบริษัท (นิกร ดุกสุกแก้ว, สัมภาษณ์ 13 พฤษภาคม 2569) และแนวคิด 'ขายตรงสีขาว' ของไอยราได้กลายเป็นมาตรฐานที่บริษัทอื่น ในอุตสาหกรรม อ้างอิง พ.ต.ต.ประสิทธิ์ เฉลิมวุฒิศักดิ์ ผู้แทนกลไกกำกับดูแลจาก สคบ. ชี้ว่า ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของไอยราโดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรม (ประสิทธิ์ เฉลิมวุฒิศักดิ์, สัมภาษณ์ 15 พฤษภาคม 2569) สะท้อนให้เห็นว่าความเชื่อมั่นที่สะสมมาเป็นเวลานานนั้นมีมูลค่าที่ไม่อาจซื้อหาได้ด้วยงบประมาณการตลาดในระยะสั้น

ผลการวิจัยในหัวข้อนี้แสดงหลักฐานความยั่งยืนของบริษัทไอยราตามนิยามที่กำหนดไว้ในกรอบทฤษฎี กล่าวคือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องกว่า 14 ปีโดยไม่บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในมิติการรักษาเครือข่ายนักธุรกิจอิสระ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และความมั่นคงทางการเงินขององค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนผ่านกลไกสองประการ ที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน กลไกแรกคือ 'วงจรความเชื่อมั่น' ที่บรรษัทภิบาลในสี่มิติสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นธรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมั่นนั้นแปลงเป็นความภักดีของลูกค้า ความทุ่มเทของนักธุรกิจอิสระ และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งวนกลับมาเสริมสร้างบรรษัทภิบาลให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น กลไกที่สองคือ ความสามารถในการปรับตัว ที่ระบบข้อมูลและกลไกการรับฟังช่วยให้องค์กรตรวจจับสัญญาณของปัญหาได้เร็วกว่า และรับมือกับวิกฤต ได้มีประสิทธิภาพสูงกว่า หลักฐานเชิงประจักษ์ที่โดดเด่นที่สุดคือการฟื้นตัวจากการขาดทุนสุทธิ 4.5 ล้านบาทและรายได้รวม 366 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 สู่กำไรสุทธิสูงสุดในประวัติศาสตร์ 55.9 ล้านบาทและรายได้รวม 563 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2567 ข้อมูลดังกล่าวได้มาจากการเงินที่บริษัทนำเสนอต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และเข้าถึงผ่านแพลตฟอร์ม data.creden.co การฟื้นตัวในระดับนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้หากไม่มีระบบบรรษัทภิบาลที่รักษาความเชื่อมั่นของเครือข่ายนักธุรกิจอิสระและลูกค้าในช่วงที่ยากลำบาก เส้นทางการเติบโตนี้จึงทำหน้าที่



เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีน้ำหนักในการชี้ให้เห็นว่าบรรษัทภิบาลมิใช่ต้นทุน หากแต่เป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่าบทเรียนจากกรณีศึกษาไอยราผนวกกับการสำรวจวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำสู่ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์สี่ด้านที่ดำเนินการในสามระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับนโยบาย

ในระดับองค์กร ธุรกิจขายตรงต้องลงทุนในระบบสารสนเทศที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูล รายได้และผลิตภัณฑ์ได้แบบเรียลไทม์ และเผยแพร่ผลการทดสอบผลิตภัณฑ์จากห้องปฏิบัติการอิสระ ในระดับ อุตสาหกรรม ควรพัฒนาฐานข้อมูลสถิติกลางที่สมาชิกทุกบริษัทเข้าถึงได้ ส่วนในระดับนโยบาย ควรปรับปรุง กฎหมายขายตรงให้ครอบคลุมรูปแบบธุรกิจยุคดิจิทัล และกำหนดมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลขั้นต่ำที่มี ผลบังคับใช้จริง

ในมิติความรับผิดชอบ ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ครอบคลุมสามระดับที่มีบทบาทต่างกันชัดเจน ดังนี้ ระดับองค์กรต้องพัฒนาระบบจรรยาบรรณนักธุรกิจที่มีกลไกบังคับใช้จริงโดยไม่มีข้อยกเว้น สำหรับผู้นำ ระดับสูง วัฒนธรรมความรับผิดชอบจะมีความน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ใน ระดับอุตสาหกรรม ควรพัฒนาเครื่องหมายรับรอง 'ธุรกิจขายตรงสีขาว' ที่มีกระบวนการตรวจสอบอย่าง เข้มงวดและโปร่งใส ส่วนในระดับนโยบาย ควรนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ ข้อมูลการร้องเรียนมาใช้ในระบบ ตรวจสอบหลังการอนุมัติ ทั้งสามระดับนี้มีเป้าหมายร่วมกันคือการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบที่บังคับใช้ได้ จริงในทุกระดับขององค์กรและอุตสาหกรรม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยในระยะยาว

หัวใจของยุทธศาสตร์นี้คือการออกแบบแผนการตลาดให้ผลตอบแทนเชื่อมโยงกับยอดขายจริง ที่ถึงผู้บริโภคปลายทาง ไม่ใช่การสรรหาสมาชิกใหม่ ซึ่งเป็นเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างธุรกิจขายตรง ที่ถูกต้อง และระบบแชร์ลูกโซ่ ในระดับอุตสาหกรรม ควรพัฒนา Marketing Plan Sustainability Test เป็นเครื่องมือ ประเมินมาตรฐานของสมาคม ส่วนในระดับนโยบาย ควรกำหนดให้บริษัทขายตรงทุกแห่ง รายงานสัดส่วน ยอดขายที่มาจากผู้บริโภคภายนอกเครือข่ายเป็นรายได้ไตรมาส

การมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องไปไกลกว่าการรับฟังความคิดเห็นแบบพิธีการ ในระดับองค์กรต้องจัดตั้ง คณะกรรมการที่ปรึกษานักธุรกิจที่มีอำนาจในการอภิปรายและมีอิทธิพลต่อนโยบายจริง และพัฒนาโปรแกรม Leadership Pipeline เพื่อสร้างผู้นำจากภายในเครือข่าย ในระดับอุตสาหกรรม ควรสร้างเวทีแลกเปลี่ยน แนวปฏิบัติที่ดีระหว่างบริษัทสมาชิก ส่วนในระดับนโยบาย ควรสร้างกลไก การมีส่วนร่วมของภาคอุตสาหกรรม ในกระบวนการออกกฎระเบียบเพื่อให้กฎหมายสะท้อนบริบทจริงของ อุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลวัตถุประสงค์ที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความยั่งยืนของธุรกิจขายตรง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Stakeholder Theory ของ Donaldson & Preston (1995) ที่ชี้ว่า องค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มพร้อมกันมีความยั่งยืนสูงกว่า กรณีไอยรา ชี้ให้เห็นว่านักธุรกิจอิสระ ผู้บริโภค ชุมชน และสังคมในวงกว้างล้วนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บริษัทให้ ความสำคัญ และการดูแลกลุ่มเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความยั่งยืนอย่างเด่นชัดยิ่งกว่าการมุ่งเพิ่ม ยอดขายในระยะสั้น ในเชิงวิพากษ์ Freeman (1984) เสนอว่าองค์กรที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม พร้อมกันมีความยั่งยืนสูงกว่า ผลการวิจัยนี้ยืนยันแนวคิดดังกล่าว แต่ยังชี้ให้เห็นมิติที่ Freeman มิได้กล่าวถึง อย่างชัดเจน คือลำดับความสำคัญของความเชื่อมั่น กล่าวคือ ในบริบทธุรกิจขายตรงที่พึ่งพาเครือข่าย



ความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้ก่อตั้งและผู้บริหารต้องเกิดขึ้นก่อน จึงจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในระบบและองค์กรตามมาเป็นลำดับ มิใช่เกิดขึ้นพร้อมกันดังที่ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยทั่วไปตั้งสมมติฐานไว้

เมื่อพิจารณาแยกตามรายมิติ พบว่าความโปร่งใสผ่านระบบ AiSmart และความเป็นธรรมผ่านแผนการตลาดที่เชื่อมโยงกับยอดขายจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Jensen & Meckling (1976) และ Eisenhardt (1989) ที่ชี้ว่ากลไกกำกับดูแลที่ลดความไม่สมมาตรของข้อมูลระหว่างบริษัทและนักธุรกิจอิสระช่วยลดต้นทุนตัวการ-ตัวแทนได้อย่างมีนัยสำคัญ ความรับผิดชอบผ่านการดำเนินโครงการเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงวิกฤต สะท้อนมิติเชิงบรรทัดฐาน (Normative) ของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวทางของ Donaldson & Preston (1995) ส่วนการมีส่วนร่วมผ่านกลไก 10M Club และ Star Club แสดงให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจริง มิใช่เพียงพิธีการ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้บรรษัทภิบาลทั้งสี่มิติเสริมแรงซึ่งกันและกันดังที่ผลการวิจัยแสดงไว้

บทเรียนที่สำคัญที่สุดจากกรณีไอยราคือบรรษัทภิบาลที่แท้จริงต้องเริ่มจากเจตนาของผู้ก่อตั้ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่านระบุตรงกันว่า อุปสรรคที่ยากที่สุดคือเจตนาของผู้ก่อตั้ง หากไม่มีความตั้งใจจริง ระบบก็ไม่สามารถสร้างบรรษัทภิบาลที่แท้จริงได้ ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับงานของ Suchman (1995) ว่าด้วยการจัดการความชอบธรรมขององค์กร ที่ชี้ว่า ความชอบธรรมที่ยั่งยืนต้องมาจากการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยม มิใช่เพียงการสื่อสารภาพลักษณ์ อย่างไรก็ตาม เจตนาของผู้ก่อตั้งเพียงลำพังอาจไม่เพียงพอต่อการรักษาบรรษัทภิบาลในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อบริบททางสังคมและกฎหมายเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา กรณีไอยราจึงชี้ให้เห็นความสำคัญของการแปลงเจตนาของผู้ก่อตั้งให้กลายเป็นระบบและโครงสร้างองค์กร เช่น ระบบสารสนเทศ Aismart และกลไกการมีส่วนร่วมของนักธุรกิจอิสระ ที่สามารถดำรงหลักการดังกล่าวไว้ได้ แม้ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

นอกจากนี้กรณีศึกษายังชี้ให้เห็นว่าบรรษัทภิบาลจะสะท้อนผลอย่างเด่นชัดในยามวิกฤตการณ์ที่ไอยราเลือกรักษาระบบจ่ายผลตอบแทนสม่ำเสมอ และดำเนินโครงการ CSR ต่อเนื่อง แม้อยู่ในช่วงขาดทุนสะท้อนบรรษัทภิบาลในระดับที่ลึกกว่าการปฏิบัติตามกฎเพียงอย่างเดียวและเป็นหลักฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและประสิทธิภาพทางธุรกิจมิใช่เชิงลบการลงทุนในบรรษัทภิบาลสร้างผลตอบแทนในรูปแบบของการลดต้นทุนการสรรหานักธุรกิจใหม่ การลดต้นทุนการแก้ไขปัญหาและการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของเครือข่าย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาวทั้งสิ้น

การอภิปรายผลวัตถุประสงค์ที่ 2: ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลสู่ความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย

ยุทธศาสตร์ทั้งสามระดับนี้มีเป้าหมายร่วมกันคือการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยตามนิยามที่กำหนดไว้ในกรอบทฤษฎี กล่าวคือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องโดยไม่บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่สร้างภาระต่อสังคม ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับนโยบาย ที่การวิจัยนำเสนอขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Freeman et al. (2010) ที่เสนอว่าการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องดำเนินการอย่างบูรณาการหลายระดับพร้อมกัน การเสริมสร้างบรรษัทภิบาลในระดับองค์กรเชื่อมโยงกับทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน (Jensen & Meckling, 1976) ที่ชี้ว่าระบบกำกับดูแลภายในที่มีประสิทธิภาพลดต้นทุนตัวการ-ตัวแทน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและนักธุรกิจอิสระทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กรณีไอยราที่ รักษาความโปร่งใสของแผนการตลาดและอัตราผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอตลอด 14 ปี เป็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ที่ยืนยันว่ายุทธศาสตร์ระดับองค์กรสามารถลดต้นทุนตัวแทน และเพิ่มความยั่งยืนได้จริง



ยุทธศาสตร์ระดับอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการพัฒนาเครื่องหมายความรับรองธุรกิจขายตรงสีขาว สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความชอบธรรม (Suchman, 1995) ที่ชี้ว่าองค์กรในอุตสาหกรรม ที่มีปัญหา ด้านภาพลักษณ์ต้องอาศัยการรับรองจากสถาบันภายนอกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน ดังความเห็นที่ว่า ไอยราถูกมองในฐานะสถาบันมากกว่าบริษัท สะท้อนให้เห็นว่าการสะสมทุนแห่งความน่าเชื่อถือในระดับ อุตสาหกรรมมีคุณค่าเกินกว่า ผลประกอบการในระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทุนทางสังคม (Social Capital) ของ Putnam et al. (1993) ที่ชี้ว่าความเชื่อมั่นร่วมกันในระดับสถาบันเป็นรากฐานของ ความร่วมมือและความยั่งยืนในระยะยาวยุทธศาสตร์ระดับนโยบายสะท้อนข้อเสนอของ OECD (2015) ว่าด้วย หลักการกำกับดูแลกิจการ ที่เน้นความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์จากการ ผู้อำนวยการฝ่ายรับเรื่องราวร้องทุกข์ฯ สคบ. ชี้ให้เห็นว่าช่องว่างสำคัญของกฎหมาย ขายตรง พ.ศ. 2545 คือ การขาดกลไกตรวจสอบการโฆษณาบนโซเชียลมีเดียแบบเรียลไทม์ และการขาดการบังคับให้เจ้าหน้าที่ทะเบียน เมื่อมีการแก้ไขแผนการจ่ายผลตอบแทน ข้อค้นพบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ระดับนโยบายมิใช่เพียง ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ หากแต่ตอบสนองต่อปัญหาเชิงปฏิบัติที่หน่วยงานกำกับดูแลพบจริงในการทำงาน ซึ่ง สนับสนุนความจำเป็นของการปฏิรูปกรอบกฎหมายเพื่อสนับสนุน บรรษัทภิบาลในอุตสาหกรรมขายตรงยุค ดิจิทัล

องค์ความรู้ใหม่



แผนภาพที่ 1 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทย

จากแผนภาพที่ 1 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยต้องเริ่มจากการมองบรรษัทภิบาลไม่ใช่ เพียงกรอบการบริหารเชิงนโยบาย หากแต่เป็นกลไกของการสร้างความเชื่อมั่นและธำรงความชอบธรรมของ ระบบธุรกิจในระยะยาว ดังปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์จากกรณีไอยราที่สามารถฟื้นตัวจากภาวะขาดทุนสู่ กำไรสูงสุดในประวัติศาสตร์ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยอาศัยความเชื่อมั่นที่สั่งสมมาจากการปฏิบัติตามหลัก บรรษัทภิบาลอย่างต่อเนื่อง มิใช่จากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดเพียงอย่างเดียว เมื่อบรรษัทภิ บาลได้รับการยกระดับให้เป็นรากฐานของการดำเนินธุรกิจ ความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง และความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยก็จะมีโอกาสเกิดขึ้น ได้อย่างมั่นคงมากยิ่งขึ้น

สรุป

การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงไทยผ่าน ทั้งกลไกวงจรความเชื่อมั่นและความสามารถในการปรับตัวรับมือกับวิกฤต กรณีบริษัท ไอยรา แพลนเน็ต จำกัด สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อองค์กรสามารถยกระดับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการมี ส่วนร่วมได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแปรเปลี่ยนความไว้วางใจ นั้นไปเป็นความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม



อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดจากการใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีเดียว ซึ่งอาจไม่สามารถสรุปอ้างอิงถึงธุรกิจขายตรงทุกประเภทได้โดยตรง ดังนั้น การศึกษาวิจัยในอนาคตควรขยายไปสู่การเปรียบเทียบบริษัทขายตรงหลายกรณีศึกษา หรือใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเพิ่มพลังในการอธิบายและสรุปอ้างอิงทั่วไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ด้านความโปร่งใส: ธุรกิจขายตรงควรลงทุนพัฒนาระบบสารสนเทศที่เปิดเผยแหล่งที่มาของรายได้และผลตอบแทนแบบเรียลไทม์แก่นักธุรกิจอิสระทุกระดับ เพื่อยกระดับความโปร่งใสให้เป็นมาตรฐานปฏิบัติของอุตสาหกรรม

1.2 ด้านความรับผิดชอบ: ผู้ประกอบการควรกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความต่อเนื่องแม้ในภาวะวิกฤตทางการเงิน และเปิดเผยผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นประจำทุกปี

1.3 ด้านความเป็นธรรม: ระบบผลตอบแทนของธุรกิจขายตรงควรออกแบบให้เชื่อมโยงกับยอดขายจริงที่ถึงผู้บริโภคปลายทางเป็นหลัก เพื่อป้องกันมิให้ธุรกิจเบี่ยงเบนไปสู่รูปแบบการสรรหาสมาชิกที่มีลักษณะใกล้เคียงระบบแชร์ลูกโซ่

1.4 ด้านการมีส่วนร่วม: ควรจัดตั้งกลไกการมีส่วนร่วมของนักธุรกิจอิสระในการกำหนดจรรยาบรรณและนโยบายองค์กรอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การมีส่วนร่วมมีผลต่อการตัดสินใจจริง มิใช่เพียงพิธีการ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบบรรษัทภิบาลในการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงโดยใช้กรณีศึกษาบริษัทขายตรงหลายแห่งในประเทศไทย เพื่อให้เห็นความแตกต่างของรูปแบบและกลไกที่ใช้จริง

2.2 ควรขยายการศึกษาไปสู่การเปรียบเทียบธุรกิจขายตรงของประเทศไทยกับบริษัทขายตรงต่างประเทศ เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงยุทธศาสตร์ที่มีมิติระหว่างประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์. (2559). *ปฏิบัติการวิจัยทางสังคม*. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิกร ดุกสุกแก้ว, ชูวงศ์ อุบลี และ ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์ (2566). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนธุรกิจขายตรงไทยอย่างยั่งยืนในกัมพูชา: กรณีศึกษาบริษัท โอโยราแพลนเน็ต จำกัด. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*. 17(1), 49-58
- สมาคมการขายตรงไทย. (2563). *ปัญหาและแนวโน้มของธุรกิจขายตรงในประเทศไทย: วิเคราะห์ผลกระทบของการกำกับดูแลและมาตรฐานบรรษัทภิบาล*. สมาคมการขายตรงไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. (2564). *รายงานการกำกับดูแลและปัญหาทางกฎหมายของธุรกิจขายตรงในประเทศไทย*. สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*. 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>



- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Klein, J. T. (2010). A taxonomy of interdisciplinarity. In R. Frodeman, J. T. Klein, & C. Mitcham (Eds.), *The Oxford handbook of interdisciplinarity* (pp. 15–30). Oxford University Press.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: Two works*. John Wiley & Sons.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Vander Nat, P. J., & Keep, W. W. (2002). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 139–151. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.139.17603>