

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทย

Factors Affecting the Successful Debt Collection Services Business in Thailand

กัญพิสิษฐ ฌานปัญญาเลิศ^{1*} เบญจวรรณ ลีเจริญ² และ เตือนใจ แสงทอง³
Kanpisit Chanpanyalert^{1*} Benjawan Leecharoen² and Thaunjai Sangthong³

^{*1, 2} หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

³ คณะการจัดการธุรกิจและการเงิน มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

^{*1, 2} Doctor of Business Administration Program (Management), Graduate School, Rattana Bandit University

³ Faculty of Business and Finance Management, Rattana Bandit University

^{*1, 2, 3} ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Ladproa Road, KhlongChan, BangKapi, Bangkok 10240, Thailand

Corresponding author. Email: Kanpisitdba@gmail.com

Article Info:

Received: June 4, 2024

Revised: March 31, 2025

Accepted: April 4, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทย การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สิน นำเสนอความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทยใช้แนวคิดการวัดผลการบริหารงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์กรจาก 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินมี 4 ปัจจัย คือ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความน่าเชื่อถือขององค์กร จากการสังเคราะห์เนื้อหาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทยเพื่อผู้บริหารองค์กรได้ทราบถึงปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจและสามารถนำผลการศึกษามาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการองค์กร ลูกค้าสัมพันธ์ ผู้ประกอบการ ความน่าเชื่อถือขององค์กร
บริการเร่งรัดหนี้สิน

Abstract

This article aimed to present the factors effecting the successful debt collection service businesses in Thailand. The literature review method on the successful debt collection service businesses provided knowledge about their successes in Thailand using the Balanced Scorecard concept as a tool to measure organizational successes for four perspectives: financial, customer, internal process, and learning and development. The results indicated that the factors effecting the successful debt collection service businesses included 4 factors: organizational management, customer relationship management, entrepreneur characteristics, and organizational credibility. It was recommended that synthesis of the content with the model factors effecting the successes of debt collection service businesses in Thailand for organizational executives. They could understand the key factors leading to successful business and effective application.

Keywords: organizational management; customer relationship; entrepreneurship; organizational credibility; debt collection services

บทนำ

สถานการณ์ของธุรกิจบริการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในไทยตามการสำรวจในปี พ.ศ. 2565 ธุรกิจกิจกรรมทางด้านบริการประเภทนี้ในประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยในรอบสามปี (พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2563) สูงถึงปีละ 30,000 ล้านบาท และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในส่วนของบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินซึ่งมีความต้องการสูงเนื่องจากปัญหาหนี้เสียที่เพิ่มขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) ทั้งนี้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ยังรายงานว่า การให้คำปรึกษาออนไลน์และการยื่นฟ้องคดีออนไลน์ส่งผลให้ธุรกิจบริการประเภทนี้ได้ความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมากเพราะการฟ้องร้องและติดตามผลคดีสามารถดำเนินการได้สะดวกขึ้นผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) ในปัจจุบันการลงทุนในธุรกิจบริการให้คำปรึกษาของไทยมาจากหลากหลายประเทศโดยมีประเทศอังกฤษ ญี่ปุ่น และสิงคโปร์เป็นสามอันดับแรกที่ลงทุนในธุรกิจนี้ (สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์, 2565) การเพิ่มขึ้นของการลงทุนแสดงถึงโอกาสในการเติบโตของธุรกิจนี้ในเวทีสากลขณะที่ผู้ประกอบการชาวไทยยังคงลงทุนในธุรกิจเกี่ยวกับการให้คำปรึกษามากที่สุดสถิติจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าแสดงให้เห็นว่ารายได้และกำไรของธุรกิจประเภทนี้มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น แต่อัตรากำไรขั้นต้นมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยเนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นและการแข่งขันที่รุนแรง (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) ธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทยได้รับความสนใจลงทุนอย่างมาก สาเหตุมาจากภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน เศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว ปัญหาหนี้ครัวเรือนเป็นปัญหาใหญ่ในประเทศไทย ประชาชนจำนวนมากมีภาระหนี้สินที่เกินความสามารถในการชำระคืน (สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์, 2565) ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่สำคัญในการบริหารธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มโอกาสและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจบริการทวงหนี้สินที่จดทะเบียนภายในประเทศไทย ได้แก่ 1. การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก (อภิญาณ์รัชต์ จรัสพรวรภักดิ์, 2564) โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สามารถควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Chomphurat, 2023) นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน และเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางทำให้สามารถพัฒนาบริการให้ตรงใจลูกค้าได้ (โชติศักดิ์วัฒน์ ตันติคะเนติ และวศิน ชูประยูร, 2564) 2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นอีกด้านหนึ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าช่วยรักษาลูกค้าเก่าและสร้างความพึงพอใจที่นำไปสู่การบอกต่อ (ภาคภูมิ เนียมศรี และ สุชาติ คำทางชล, 2566) การขยายฐานลูกค้าผ่านกลยุทธ์ทางการตลาดและการสร้างเครือข่าย เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ความเข้าใจลูกค้าและการวิเคราะห์ความต้องการช่วยให้สามารถนำเสนอบริการที่ตรงใจและตอบสนองปัญหาได้ (สุทธาริณี ฤทัยวัฒนา และบุญมี เณรยอด, 2565) 3. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการบริการทวงหนี้สินควรมีความรู้ ความสามารถในการเผชิญความเสี่ยงและความกล้าตัดสินใจ และทักษะการเจรจาต่อรองทำให้บริหารจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพนำองค์กรให้สำเร็จ (สุทธาริณี ฤทัยวัฒนา และบุญมี เณรยอด, 2565; Hongdao et al., 2020) และ 4. ความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งสร้างขึ้นผ่านคุณภาพการบริการและความน่าไว้วางใจ (ภาคภูมิ เนียมศรี และสุชาติ คำทางชล, 2566) สรุปได้ว่า ทั้ง สี่ปัจจัยหลักที่กล่าวมาข้างต้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจบริการทวงหนี้สินในประเทศไทย การเข้าใจและการปรับใช้โมเดลความสำเร็จเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard : BSC) วัดผลความสำเร็จการดำเนินงานของธุรกิจ

การวัดผลความสำเร็จการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ถูกพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) แห่ง โรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ หลังจากการศึกษาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักในการประเมินผล ซึ่งไม่ครอบคลุมผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากการวัดผลด้านการเงินมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น ขาดความสมดุล และข้อมูลเชิงลึกทำให้ละเลยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาว เช่น การพัฒนาพนักงาน การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งเป็นการขาดแรงจูงใจให้กับพนักงานและอาจไม่เหมาะกับทุกธุรกิจ เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (จิรวัดน์ ภูระวี, 2566)

การประเมินแบบสมดุล จึงเป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นในการมีมุมมองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดย การประเมินแบบสมดุล พิจารณาจากสี่มุมมองหลัก ได้แก่ มิติทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต การนำ

การประเมินแบบสมดุล มาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงลึกในการตัดสินใจที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยให้พนักงานเข้าใจว่างานของพวกเขามีส่วนช่วยต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงและความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรในที่สุด (วุฒิชัย ศรีสุวรรณ, 2566)

โกเมส และ โรมา (Gomes, & Romão, 2024) นิยาม การประเมินแบบสมดุลว่าเป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานหลายมิติที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงผ่านสี่มุมมองหลักคือการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา แม้ว่าสี่มุมมองเหล่านี้จะถูกพบว่าเพียงพอสำหรับหลายภาคส่วน แต่ก็ควรถือเป็นเพียงแบบแผนหนึ่งเท่านั้น โดยขึ้นอยู่กับภาคส่วนของการดำเนินงาน องค์กรอาจใช้สามในสี่มุมมองหรือเพิ่มมุมมองเพิ่มเติมได้ (Dağıdır, & Özkan, 2024)

ธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สินมีความซับซ้อนและท้าทายจึงต้องหาวิธีที่จะปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน การใช้งาน การประเมินแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การวัดผลและการบริหารจัดการมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Sahu, & Satpathy, 2022) ด้วยเหตุผลสามประการดังนี้

ประการแรกคือ มุมมองแบบครอบคลุม การใช้การประเมินแบบสมดุล ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรจากสี่มิติหลัก ได้แก่ มิติทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งจะนำมาซึ่งการเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลกำไรและความสามารถในการบริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น

ประการที่สอง คือ การวัดผลอย่างต่อเนื่อง บาลานซ์สกอร์การ์ดไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถติดตามผลลัพธ์และปรับปรุงแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องได้ (Tursunaliyev, 2023)

ประการที่สาม คือ ความยืดหยุ่นในการปรับใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถปรับแต่งเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของธุรกิจแต่ละแห่งได้ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเลือกและกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของตนเอง (Sahu, & Satpathy, 2022)

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล สำหรับธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สิน มีดังนี้

มิติทางการเงิน: อัตราการเรียกเก็บเงินสุทธิ ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้สิน

มิติลูกค้า: คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการรักษาลูกค้า

มิติกระบวนการภายใน: ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินคดีต่อคดี อัตราความผิดพลาดของคดี

มิติการเรียนรู้และการเติบโต: ระดับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนนวัตกรรมใหม่ที่น่าสนใจในปีที่ผ่านมา

การใช้การประเมินแบบสมดุลไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นการรับประกันได้ว่าการดำเนินงานและการเติบโตขององค์กรจะดำเนินไปอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผล สิ่งนี้จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคที่ตลาดมีการแข่งขันสูงและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

กฤตณ ชมภูรัตน์ (Chomphurat, 2023) ได้กล่าวถึงปัจจัยการบริหารจัดการในธุรกิจกฎหมายว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจด้านกฎหมายและการให้คำปรึกษา ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก ๆ คนภายในองค์กรผ่านทางการปฏิบัติโดยมุ่งเน้นสำหรับให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับเข้ามาใช้บริการซ้ำในครั้งต่อไป ในทำนองเดียวกับ โชติภักดิ์วัฒน์ ตันติคะเนติ และวศิณ ชูประยูร (2564) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการธุรกิจกฎหมายว่า เป็นการจัดการโดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ขับเคลื่อนโดยผู้ประกอบการแนวใหม่ ปัจจุบันนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในด้านกฎหมายสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฮองดาว และคณะ (Hongdao et al., 2020) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการธุรกิจกฎหมายว่าเป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการลูกค้าที่ต้องการให้คำปรึกษาผ่านช่องทางออนไลน์ในเรื่องของกฎหมาย รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบุคลากรทุก ๆ คนภายในองค์กรธุรกิจกฎหมาย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผ่านการกำหนดโดยกลยุทธ์ที่จะส่งผลให้จำนวนผู้เข้าใช้บริการเพิ่มขึ้นตามผลของกิจกรรมที่องค์กรได้คิดค้นปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจกฎหมายให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจบริการทวงหนี้เร่งรัดหนี้สิน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ภายในองค์กร หมายถึงการดำเนินกิจกรรมและการบริหารงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ การวางแผน และระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างผลลัพธ์ที่ดี และเพิ่มความพึงพอใจให้กับทั้งบุคลากรภายในและลูกค้า 2) ภายนอกองค์กร หมายถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความตัดสินใจและการปฏิบัติงานขององค์กร และไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่สามารถหาวิธีรับมือและป้องกันผลกระทบได้ และ 3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ หมายถึง การนำสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นไอเดีย เครื่องมือและการบริการรูปแบบใหม่ มาใช้ในธุรกิจบริการทวงหนี้เร่งรัดหนี้สินที่จดทะเบียนภายในประเทศไทยสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดเวลาดำเนินการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีการทำงานที่แตกต่างและรวดเร็วกว่าเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวหน้าคู่แข่งได้ เช่นระบบการจัดการคดีอัตโนมัติ การใช้งานข้อมูลเกินนับ (Big Data) และแพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

นิตินัย อนันต์วัฒน์ (2564) กล่าวว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยใช้เครื่องมือ บุคลากร และเทคโนโลยี ซึ่งมุ่งเน้นที่การทำให้ลูกค้ามีความเข้าใจ รับรู้ที่ดี และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น การวิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สำหรับธุรกิจบริการทวงหนี้เร่งรัดหนี้สินในประเทศไทย ในธุรกิจบริการทวงหนี้เร่งรัดหนี้สินนั้น

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกหลายประการ ได้แก่

1. เพิ่มประสิทธิภาพการทวงหนี้: การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยให้ทนายความเข้าใจสถานการณ์ของลูกหนี้ พัฒนากลยุทธ์การทวงหนี้ที่เหมาะสม และติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า: ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยให้ธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด และสร้างความประทับใจ
3. เพิ่มยอดขาย: การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุโอกาสในการขายใหม่ เสนอบริการเพิ่มเติม และรักษาลูกค้าเดิม
4. ลดต้นทุน: การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยให้ธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และประหยัดค่าใช้จ่าย

กระบวนการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักตามการศึกษาของ นิตินัย อนันต์วัฒน์ (2564) ไลเตอร์ (Leiter, 2022) และ มาชิริ และคณะ (Machiri et al., 2024) คือ 1) การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าอย่างมีระบบ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ข้อมูลลูกค้าที่สำคัญ ได้แก่ ประวัติการใช้บริการ ความต้องการ พฤติกรรมการจ่ายเงิน และการตอบสนองต่อการสื่อสารต่าง ๆ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ทนายความเข้าใจลูกค้า พัฒนากลยุทธ์ที่ตรงกับความต้องการ และให้บริการที่ตรงใจ 2) การกำหนดโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์คือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบัน ตัวอย่างโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ การให้คำปรึกษา การจัดสัมมนาให้ความรู้แก่ลูกค้า เป็นต้น และ 3) การเก็บรักษาลูกค้า คือ การรักษาฐานลูกค้าเดิมเป็นสิ่งสำคัญไม่แพ้การหาลูกค้าใหม่ กลยุทธ์การรักษาลูกค้า ได้แก่ การให้บริการอย่างดียเยี่ยม ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น และสุภาพ การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การเสนอบริการเพิ่มเติม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ด้วยการพูดคุย และสอบถามความพึงพอใจ

โดยสรุปการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับธุรกิจบริการทวงถามเร่งรัดหนี้สิน ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการหมายถึงอุปนิสัยหรือการแสดงออกที่มาจากความรู้สึกนึกคิดภายใน และสามารถสังเกตได้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อที่จะแสดงออกในการดำเนินธุรกิจ คุณลักษณะเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเจริญเติบโตของธุรกิจและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (วิลเลียม ฟิงผล และวีโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561) สอดคล้องกับ กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และบุรินทร์ สันติสาสน์ (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการ คือ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ที่จะแสดงออกในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงาน การเจริญเติบโตของธุรกิจ รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ ความมีวินัย ความกล้าเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก

เชอะห์ อัมราน และย้าห์ยา (Cheah, Amran, & Yahya, 2019) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ นวัตกรรม การทำงานเชิงรุก การเผชิญกับความเสี่ยง และความสามารถในการแข่งขัน ต่อมา ลิงค์ และคณะ (Link et al., 2021) ได้แบ่งความสามารถของผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง (autonomy) ความมีนวัตกรรม (innovativeness) ความกล้าเสี่ยง (risk taking) ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ (proactiveness) และความแกร่งในการแข่งขัน (competitive aggressiveness) รัตติกร จิตรไกรสร (2023) ได้กล่าวว่า สำหรับองค์กรปัจจุบันที่เจริญเติบโตในความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจนที่เพิ่มขึ้น ทักษะการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จระยะยาว

ธุรกิจบริการทวงหนี้สินนั้นเป็นภาคส่วนที่มีความท้าทายและต้องการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับความเสี่ยงและความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการทวงหนี้ ตามการศึกษาของ ลิงค์ และคณะ (Link et al., 2021) พบว่า ทักษะการเจรจาและความน่าเชื่อถือมีบทบาทสำคัญในการจัดการหนี้และความสำเร็จของกระบวนการประกอบธุรกิจ ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้บริษัทสามารถจัดการกับหนี้ได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือกับลูกหนี้และผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสามารถรักษาความสำเร็จได้ในระยะยาว เฉิง เซเวรีโน และทาวน์เซนด์ (Cheng, Severino, & Townsend, 2019) ได้วิเคราะห์บทเรียนจากกระบวนการเจรจาหนี้กับตัวแทนจัดเก็บหนี้ พบว่า การเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินถือเป็นกระบวนการที่ทำลายและส่งผลกระทบอย่างมากต่อสถานะทางการเงินของผู้บริโภค งานวิจัยทั้งสองชิ้นนี้ยืนยันว่าทักษะการเจรจาและการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริการทวงหนี้สิน ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถโน้มน้าวลูกหนี้ให้ชำระหนี้ได้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า และบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ ประกอบด้วย 1) ความกล้าเผชิญความเสี่ยงและกล้าตัดสินใจผู้ประกอบการควรสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ และเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเด็ดขาด แม้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน 2) การทำงานเชิงรุก คือการไม่รอให้ปัญหามาถึงก่อน แต่เป็นการวางแผนและดำเนินการก่อนเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และ 3) การเจรจาสื่อสาร การพัฒนาทักษะในการเจรจาและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกหนี้หรือคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีคุณลักษณะและทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถจัดการกับหนี้สินและการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาวด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือขององค์กร

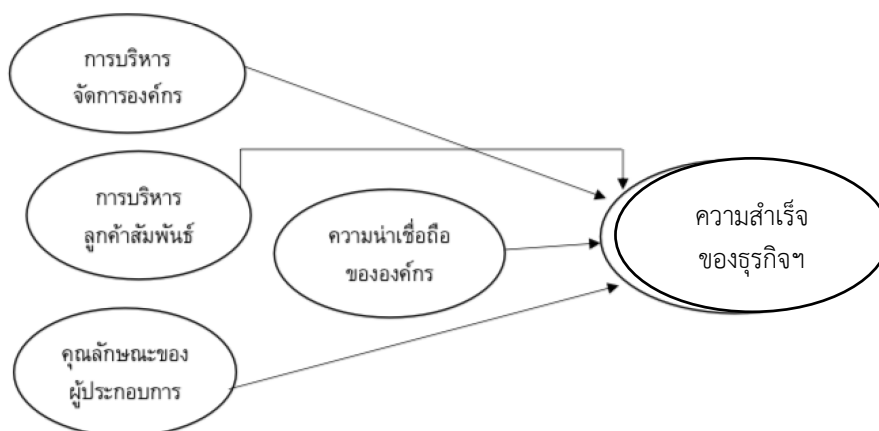
ความน่าเชื่อถือเป็นลักษณะของความไว้วางใจในผู้รับบริการที่มีต่อผู้ให้บริการหรือองค์การที่เลือกใช้บริการ ความไว้วางใจในตราสินค้าเป็นเหตุผลหลักในการตัดสินใจเลือกซื้อบริการนั้น เมื่อลูกค้าไว้วางใจและพอใจที่จะใช้บริการ ราคา มักเป็นเหตุผลรองลงมาลูกค้าจะเปลี่ยนใจได้ยาก ความเชื่อถือสร้างได้จาก การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ (วุฒิสาร ตันไชย, 2560) ในขณะที่นุริฮิดายะตุลลอฮ์ และปรีบาดี (Nurhidayatullah, & Pribadi, 2023) ให้ความหมายว่า ความน่าเชื่อถือ คือ การมีเมตตา ช่วยเหลือ และเป็น

ส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ดังนั้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมีลักษณะผันแปรตามความเชื่อมั่นของพวกเขาเหล่านั้น ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ผลิตสามารถสร้างกำไรและแบ่งตลาดที่สูงขึ้น ความเชื่อมั่นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และความใส่ใจในการสร้างความเชื่อใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ในขณะที่ กฤตณ ชมภูรัตน์ (Chomphurat, 2023) ได้กล่าวถึงความน่าเชื่อถือขององค์กรว่าเป็น กุญแจสำคัญต่อความสำเร็จและการสร้างความเชื่อมั่นในหมู่ลูกค้า ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (De Cremer, 2021) โดยหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากลูกค้า ผ่านการให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของพวกเขาอย่างแม่นยำและตรงเวลา ความน่าเชื่อถือทางด้านการธุรกิจนี้เกิดขึ้นจากการรวมกันของหลายองค์ประกอบภายในองค์กร

การสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องการความพยายามและการมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในหมู่ลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (De Cremer, 2021) สำหรับในองค์ประกอบของความน่าเชื่อถือขององค์กร ได้มีนักวิชาการที่หลากหลายท่านให้ความหมายและใช้อธิบายองค์ประกอบที่แตกต่างกันตามการใช้งาน จากที่ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรความน่าเชื่อถือขององค์กรจากงานวิจัย ได้แก่ ฮันส์ และเบียร์ (Hans, & Beer, 2018); ลูบัน (Luban, 2020); แซค (Zak, 2020); เดอ ครีมเมอร์ (De Cremer, 2021) และ กฤตณ ชมภูรัตน์ (2566) ศึกษาในธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมบริการให้คำปรึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความถูกต้องในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์และหาสาเหตุหลักของปัญหาอย่างแม่นยำเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าทุกปัญหาจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและตรงจุด 2) การรักษาข้อมูลส่วนบุคคล การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าจากการถูกเปิดเผยหรือนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบและการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรต่อลูกค้า 3) ความตรงต่อเวลา ความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการหรือสินค้าตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้สะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพและความน่าเชื่อถือขององค์กร ช่วยสร้างความพึงพอใจและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า 4) ความพร้อมในการให้บริการ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีทีมงานและอุปกรณ์ที่พร้อมตอบสนองต่อความต้องการนั้น สร้างความรู้สึกว่าองค์กรมีความเต็มใจและสามารถให้บริการที่ดีที่สุด และ 5) ความน่าไว้วางใจขององค์กร ความน่าไว้วางใจขององค์กรเกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบทั้งหมดข้างต้น รวมถึงการสื่อสารอย่างชัดเจนและถูกต้องกับลูกค้า ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่เกิดจากการทำงานอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นขององค์กรในทุกด้าน ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาไปจนถึงการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและตรงต่อเวลา

การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจบริการทวงถามเร่รัดหนี้สินในประเทศไทยได้เสนอแผนภาพโมเดลตามภาพที่ 1 ซึ่งแสดงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ผลการศึกษานี้ได้

เสนอโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการทางหนึ่งในประเทศไทยเพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถระบุและปรับใช้ปัจจัยสำคัญเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจบริการทางหนึ่งในประเทศไทย
ที่มา: การทบทวนวรรณกรรม

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการทางหนึ่ง โดยผู้บริหารองค์กรจะสามารถนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในที่สุด ความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งเสริมการเติบโตในระยะยาว ปัจจัยทั้ง สี่ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์กร การมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างเรียบร้อยและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความสามารถในการจัดการและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการปิดการขายและการได้รับงานซ้ำ

3. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ทักษะและลักษณะเฉพาะเช่นความกล้าเสี่ยง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการสื่อสาร เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำพาองค์กรผ่านอุปสรรคและเติบโตอย่างยั่งยืน

4. ความน่าเชื่อถือขององค์กร การสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือเป็นหัวใจของธุรกิจบริการ ความน่าเชื่อถือเหล่านี้สามารถจะถูกละเลยว่าเป็นสินทรัพย์ทางธุรกิจที่มีค่า ช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าใหม่ได้

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). ธุรกิจกิจกรรมทางกฎหมาย น่าสนใจ รายได้ธุรกิจเฉลี่ยรวมกว่า 30,000 ล้านบาท สร้างผลกำไรต่อเนื่อง. https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469422034
- กฤตชน ชมภูรัตน์. (2566). ปัญหาทางกฎหมายของผู้ทวงถามหนี้ในการใช้สิทธิทวงถามหนี้จากลูกหนี้. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 1-14.
- กิตติมา หงส์ศิริกาญจน์ เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2562). ลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. *วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย*, 12(1), 261-278. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/polscilaw_journal/article/view/246004/166308
- จิรวรรณ ภู่อะวี. (2566). *องค์การและการจัดการ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยชนาภรณ์ สุวรรณวิวัฒน์ และอุมาวรรณ วาทกิจ. (2565). รูปแบบการจัดการนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัดการ*, 6(1), 221-235. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/251760/171189>
- โชติภักดิ์วัฒน์ ต้นติเคเนติ และวศิน ชูประยูร. (2564, กรกฎาคม-ธันวาคม). สมาร์ทเว็บแอปพลิเคชันเพื่อการถาม-ตอบเกี่ยวกับกฎหมายดิจิทัล (Cyberlaw) ผ่านโปรแกรมแชทบอท (Chatbot). *วารสารวิจัย สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย*, 14(2), 36-53. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tla_research/article/view/251143/171218
- นิตินัย อนันต์วัฒน์. (2564). *CRM: กลยุทธ์และเทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. ซีเอ็ด.
- ภาคภูมิ เนียมศรี และสุชาติ คำทางชล. (2566). ความพึงพอใจของผู้ประกอบการที่มีต่อการบริการว่าความ และปรึกษากฎหมายของสำนักงานกฎหมายในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(2), 39-50. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/assr/article/view/265115/177161>
- วิไล พิงผล และวิโรจน์ เกษภูลักษ์. (2561). คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสตาร์ทอัพ. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12(2), 303-318.
- วุฒิชัย ศรีสุวรรณ. (2566). *การจัดการองค์กรสมัยใหม่*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วุฒิสาร ต้นไชย. (2560). *ธรรมาภิบาล: แนวทางสู่ความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์. (2565). เงินลงทุนธุรกิจกฎหมายไทยปี 65 พุ่ง 12,783 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 15.46%. <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/39/lid/216442>
- อภิญญาไรซ์ จรัสพรวรภัทร์, นพดล บุรณันท์, และปัญญรัตน์ ปานทอง. (2564). บุพปัจจัยของการประสบความสำเร็จของธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(8), 371-385.
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: The dominant mediating role of formal business planning. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117693.
- Cheng, I. H., Severino, F., & Townsend, R. R. (2019). How do consumers fare when dealing with debt collectors? Evidence from out-of-court settlements. *The Review of Financial Studies*, 34(4), 1617-1660.
- Dağıdır, B. D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, 435, 140519.
- De Cremer, D. (2021). *The truth about trust*. Harper Business.

- Gomes, J. V., & Romão, M. B. (2024). Benefits management and balanced scorecard in dynamic environments. In *Intersecting environmental social governance and AI for business sustainability*. (pp. 262-288). IGI Global.
- Hans, V. P., & Beer, J. E. (2018). The impact of trust and trustworthiness on the lawyer-client relationship. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1233-1245.
- Hongdao, Q., Bibi, S., Mu, D., Khan, A., & Raza, A. (2020). Improving professional service operations: Action research in a law firm. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1571-1592.
- Jitkraisorn, R. (2023). Risk management: A new context in VUCA World. *Journal of Innovation and Management*, 8(1), 134-149.
- Leiter, B. (2022). The importance of trust in the lawyer-client relationship. *Legal Theory*, 24(2), 213-238.
- Link, N. W., Powell, K., Hyatt, J. M., & Ruhland, E. L. (2021). Considering the process of debt collection in community corrections: The case of the monetary compliance unit. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 37(1), 128-147.
- Luban, D. (2020). Trust and trustworthiness in the legal profession: A critical review of the literature. *Legal Ethics*, 23(2), 209-244.
- Machiri, S. N., Oloko, M., Ngugi, J. K., & Others. (2024). Customer relationship management as a firm-level factor and its role in firm performance: A study on the firms listed at Nairobi securities exchange. *Journal of Information System and Technology Review*. <https://journal.aira.or.id/index.php/jistr/article/view/713>
- Nurhidayatullah, N., & Pribadi, U. (2023). Factors influencing public trust in using a digital public service precision national driving license (SINAR) in Indonesia. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2). <http://ijair.id/index.php/ijair/article/view/963>
- Sahu, S. and Satpathy, B. (2022). Green human resource management practices for sustainable business environment: A model based on balanced scorecard approach. *International Research Journal of Management Sociology and Humanities*, 13(12), 219-227.
- Tursunaliev, I. U. (2023). The role of key performance indicators in the balanced scorecard framework. *Innovation in the Modern Education System*, 3(36), 76-79.
- Zak, P. J. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies*. AMACOM.