

# ตัวแบบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

## A Model for Success in the Telephone Sales Business in Thailand

พงศ์พรรณ พลเยี่ยม<sup>1</sup> และนนต์ สหาย<sup>2</sup>  
Phongphan Polyiem<sup>1</sup> and Nont Sahaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

<sup>2</sup> ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau6672810023@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย และ 2) เพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย จำนวน 300 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย ตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย ตัวแทนพนักงานจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อมากที่สุดรองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด และการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า ลำดับ และ 2) แนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “HIGB Model” ที่มุ่งเน้น การเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

**คำสำคัญ:** ความสำเร็จ, จำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์, ประเทศไทย

### Abstract

This research aims to 1) study the causal factors of the ability to integrate marketing communication, human resource management, and customer confidence that influence the success of tele-sales businesses in Thailand and 2) propose guidelines to enhance the success of tele-sales businesses in Thailand. The quantitative research used 300 samples of tele-sales business operators in Thailand. The sample size was set at 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data was analyzed using structural equation modeling. For the qualitative research, data were collected through in-depth interviews with 13 representatives of tele-sales businesses in Thailand and tele-sales staff. The data were analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) human resource management had the highest overall influence, followed by the ability to integrate marketing communication and customer confidence, respectively. 2) Guidelines to enhance the success of tele-sales businesses in Thailand were a newly developed model

called the “HIGB Model” that focuses on finance, customers, internal management processes, and learning and development.

**Keywords:** Success, Telemarketing, Thailand

## บทนำ

ในปัจจุบัน ธุรกิจต่าง ๆ ได้พัฒนาช่องทางการขายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น โดยเน้นการขายที่เข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงผ่านช่องทางออนไลน์และการขายทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่องทางเหล่านี้เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถนำเสนอสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคโดยตรง ผ่านพนักงานขายที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำ จูงใจลูกค้า และสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม พนักงานขายเหล่านี้ต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและข้อจำกัดด้านเวลา เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการที่แตกต่างกัน การสื่อสารทางโทรศัพท์อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนทางความเข้าใจระหว่างพนักงานและลูกค้า ส่งผลให้เกิดการร้องเรียนและไม่สามารถปิดการขายได้สำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการรับรู้และสนับสนุนการขาย ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการขายสินค้าแต่ละประเภท

แนวทางหนึ่งที่สำคัญคือ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผสมเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกประเภทให้ทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง มีความชัดเจน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ IMC ช่วยให้สื่อสารการตลาดทั้งหมด—ไม่ว่าจะเป็นโฆษณา การตลาดออนไลน์ ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย หรือการตลาดทางอีเมล—สามารถสื่อสาร “ข้อความแบรนด์เดียวกัน” ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด (Kotler & Keller, 2016; Belch & Belch, 2020)

สมศรี มัชฌิมเศรษฐ์ (2560) อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้แคมเปญทางการตลาดมีความสอดคล้องและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น หากเอเจนซีโฆษณา กำลังวางแผนเปิดตัวแคมเปญใหม่ ควรใช้ IMC เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือทางการตลาดทุกประเภทถ่ายทอดสารและประสบการณ์ของแบรนด์ในแบบเดียวกัน ขณะที่ซันจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2561) ชี้ว่า IMC เป็นรูปแบบการสื่อสารที่รวมผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ฝ่ายโฆษณา และพนักงานขายเข้าด้วยกัน เพื่อส่งสารผ่านข้อความ ภาพ เสียง แสง และสัญลักษณ์ไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการตอบสนองตามทิศทางที่ต้องการ

Kotler (2013) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่ครอบคลุม เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับแผนโดยรวมอย่างเป็นระบบ และสร้างความชัดเจน ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารกับผู้บริโภค

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องอาศัยพนักงานขายเป็นหลัก เช่น ธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ เนื่องจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรและสังคม หากบุคลากรมีศักยภาพสูงและได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม จะสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (Booz & Hachicha, 2018)

ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดของ SHRM ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญของการวิจัยและการปฏิบัติในการจัดการ เนื่องจากเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับ

เป้าหมายของธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ (Cooke & Xiao, 2020) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้ง “กระบวนการวางแผนและดำเนินการ” เพื่อดึงดูด รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยรวม (Aburumman et al., 2020; Siddiqua et al., 2022)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) หมายถึงระดับที่พนักงานสามารถบรรลุหรือเกินกว่าความคาดหวังขององค์กรในด้านผลงาน โดยปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลงาน และค่าตอบแทน ล้วนมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Aburumman et al., 2020) นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติเปิดกว้างต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เกิดการสร้าง “สมรรถนะ (Competency)” ในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด (Pornchai Jedaman, 2013)

ในอีกมิติหนึ่ง ประสิทธิภาพของบุคลากรยังสะท้อนถึงการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Çalışkan & Pekkan, 2017; Çalışkan et al., 2019) หากองค์กรมีระบบการประเมินที่ชัดเจนและสื่อสารผลประเมินกลับไปยังพนักงาน จะช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง และปรับปรุงประสิทธิภาพได้ดีขึ้น (Çakir & Gozoglu, 2019; Ertan, 2008)

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยีและการแข่งขันสูง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับที่มีประสิทธิผล (Karaman et al., 2020) งานวิจัยจำนวนมากยังพบว่า หากพนักงานได้รับรางวัลหรือการยอมรับเมื่อบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในงานจะเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและความสำเร็จของงานในระยะยาว (Yildiz et al., 2014; Ay & Keleş, 2017) ในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในงานที่สูงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bozkurt & Bozkurt, 2008)

กล่าวโดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพราะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยง “กลยุทธ์บุคลากร” เข้ากับ “กลยุทธ์องค์กร” อย่างบูรณาการ และส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม

จากความสำคัญของปัญหาข้างต้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่นำเสนอขายสินค้าผ่านโทรศัพท์ที่ไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรมีการจัดทำตลาดแบบบูรณาการ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และมีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย” เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางพัฒนาธุรกิจการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย
2. เพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ เพื่อให้ผู้ประกอบการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างปัจจัยต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับการส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากแบบจำลองที่ได้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมให้ธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

## บททวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017) ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากผลลัพธ์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงมิติที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน คุณภาพของกระบวนการภายใน และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Venkatraman & Ramanujam, 1986) เพื่อให้การวัดผลความสำเร็จขององค์กรครอบคลุมและสะท้อนภาพรวมได้ชัดเจน Kaplan และ Norton (1992, 1996) ได้พัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมุ่งวัดผลในสี่มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ที่ประเมินผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กร เช่น รายได้ ผลกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ที่เน้นความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ที่มุ่งพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และนวัตกรรมของบุคลากร ทั้งนี้ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานได้อย่างสมดุลระหว่างระยะสั้นและระยะยาว (Kaplan & Norton, 1996)

ในเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ผ่านการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งเป็นแนวคิดของทฤษฎีทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) (Barney, 1991; Grant, 1996) ทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถเฉพาะของบุคลากรที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Organizational Learning) เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Nonaka & Takeuchi, 1995) ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรยังรวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่ชัดเจน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Hitt et al., 2017)

ในด้านการวัดผลความสำเร็จของธุรกิจ นักวิชาการเสนอว่าตัวชี้วัดหลักที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ ยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงเศรษฐกิจที่สำคัญ (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986) การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมักสัมพันธ์กับการเพิ่มผลกำไรขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993;

Bhattacharya, Morgan, & Rego, 2022) ขณะเดียวกัน Mead และ Liedholm (2018) และ Bigsten และ Gebreyesus (2017) ชี้ว่าความสำเร็จของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มิได้หมายถึงผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงครอบคลุมถึงการอยู่รอด การเติบโต และความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ความสำเร็จของผู้ประกอบการยังสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้ผู้นำ เช่น การมองเห็นโอกาส การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Shane & Venkataraman, 2000)

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของธุรกิจเป็นแนวคิดแบบพหุมิติ (multidimensional concept) ที่ครอบคลุมทั้งมิติทางการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “ประสิทธิภาพ” (efficiency) ซึ่งหมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กับ “ประสิทธิผล” (effectiveness) ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างยั่งยืน (Kaplan & Norton, 1996; Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986) ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากการบริหารในมิติใดมิติหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นผลลัพธ์ของการผสมผสานกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม การตลาด และการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด

ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด (Integrated Marketing Communication Competence) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและถ่ายทอดสารการตลาดไปยังผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันในทุกช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสบการณ์ต่อแบรนด์ในทิศทางเดียวกัน อันนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของตราสินค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Cvetkov, 2019) ในยุคปัจจุบัน องค์กรใช้สื่อในหลากหลายรูปแบบ ทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อดิจิทัล เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Naeem & Naz, 2016) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิด “การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ” (Integrated Marketing Communication: IMC) ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการเลือก พัฒนา ประสาน และประเมินเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดทุกประเภทให้ทำงานร่วมกันเพื่อสื่อสารสารเดียวกันแก่ผู้บริโภค (Belch & Belch, 2020)

ในทางปฏิบัติ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของนักการตลาดสมัยใหม่ เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารทางการตลาดให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และคุณค่าแบรนด์ (Mongkol, Sukkum, & Wattanacharoensil, 2019) ปัจจุบัน การบูรณาการเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเป็นประเด็นที่ท้าทาย เนื่องจากองค์กรต้องเลือกใช้เครื่องมือที่หลากหลายให้เหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Shafi & Madhaviyah, 2017) การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ยังเป็นแรงผลักดันให้แนวทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการขยายตัวมากขึ้น ทั้งในรูปแบบของการตลาดบนโซเชียลมีเดีย การตลาดเชิงกิจกรรม (event marketing) การตลาดแบบโปรแกรมเมติก (programmatic advertising) และการตลาดทางอีเมลโดยตรง (Brunello, 2016; Keller, 2019) ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เพิ่มงบประมาณการลงทุนด้านการสื่อสารการตลาดดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านโฆษณาออนไลน์และสื่อสังคม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Valos, Haji Habibi, Casidy, & Driesener, 2017)

ทั้งนี้ การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการในอดีตมักมุ่งเน้นเพียงเครื่องมือหลัก เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง (Jones & Schee, 2018) แต่ในยุคปัจจุบัน IMC ได้พัฒนาให้ครอบคลุมทุกมิติของการสื่อสาร ทั้งการตลาดเชิงเนื้อหา (content marketing) การขายโดยพนักงาน (personal selling) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (word-of-mouth) และการตลาดผ่านสื่อสังคม

เพื่อให้ทุกกิจกรรมถ่ายทอด “สารการตลาดที่เป็นหนึ่งเดียว” ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง (Kitchen & Schultz, 2019) กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารการตลาดจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าตราสินค้า (brand equity) และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืนในยุคของการสื่อสารหลายช่องทาง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงนโยบายและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Wright, 2012; Armstrong, 2014) โดย Wright (2012) อธิบายว่า SHRM คือรูปแบบและกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้เพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน Armstrong (2014) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจและวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Pourkiani et al. (2015) ได้ขยายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือการมุ่งเน้นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้เกิดผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะที่ Dessler (2016) เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงหลักการพัฒนาและระบบการบริหารคน เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Boxall และ Purcell (2016) เสริมว่า SHRM คือแนวทางการจัดแนวเชิงรุก (proactive alignment) ระหว่างกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กรโดยรวม โดยเน้นให้พนักงานเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (strategic assets) ที่สามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การบูรณาการนี้ครอบคลุมทั้งนโยบาย การปฏิบัติ และโครงการด้านบุคลากรที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในทัศนะของ Chhinzer และ Cole (2017) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือกระบวนการจัดแนวกิจกรรมด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการวางแผนระยะยาว การพัฒนาและการจัดการความสามารถของบุคลากร (talent management) Booze และ Hachicha (2018) มองว่า SHRM เป็นโครงสร้างที่กำหนดวิธีการปรับใช้ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะที่ Cooke และ Xiao (2020) ได้อธิบายว่า แนวคิดของ SHRM ได้รับความสำคัญมากขึ้นในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งในด้านการวิจัยและการปฏิบัติ เพราะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มคุณค่าและยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อให้การบริหารคนสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ

Noe et al. (2020) ได้ให้ความหมายของ SHRM ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ในทำนองเดียวกัน Bailey et al. (2018) ชี้ให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยความสอดคล้องในแนวตั้ง (vertical alignment) ซึ่งหมายถึงการทำให้กลยุทธ์ด้านบุคลากรสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร และความสอดคล้องในแนวนอน (horizontal alignment) ซึ่งหมายถึงความเชื่อมโยงกันของนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรในแต่ละส่วน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

Dessler (2020) ได้สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือแนวทางที่รวมเอานโยบายและการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวโดยสรุป การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่มีทิศทางร่วมกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา รักษา และใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายเชิงธุรกิจ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า

ความเชื่อมั่นของลูกค้า (Customer Trust) เป็นแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า โดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยการสร้างความไว้วางใจระยะยาวเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ความเชื่อมั่นหมายถึงความเต็มใจของบุคคลในการพึ่งพาร้อยอมรับความเสี่ยงกับบุคคลหรือองค์กรหนึ่ง ๆ ภายใต้ความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะมีพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการอย่างเหมาะสม (Mishra, 2016; Morgan & Hunt, 2019) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความเชื่อมั่นคือความรู้สึกมั่นคงใจของลูกค้าที่มีต่อความน่าเชื่อถือและความสุจริตของผู้ให้บริการ โดยลูกค้าจะยอมไว้วางใจเมื่อเชื่อว่าองค์กรมีศักยภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพและรักษาสัญญาที่ได้ให้ไว้ (Larzelere & Huston, 2018; Stern, 2017)

ในมุมมองของ Morgan และ Hunt (2019) ความเชื่อมั่นของลูกค้าสามารถประเมินได้จากประสบการณ์ตรงที่ลูกค้ามีต่อองค์กรหลังการใช้บริการ โดยความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นเมื่อการบริการที่ได้รับสอดคล้องกับข้อตกลงหรือความคาดหวังที่ลูกค้าตั้งไว้ก่อนหน้า ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือขององค์กรในการรักษาสัญญาและส่งมอบคุณค่าอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ความเชื่อมั่นมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ทางการตลาด เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความภักดี และการตัดสินใจซื้อซ้ำของลูกค้า (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2015) ในทำนองเดียวกัน Mishra (2016) ชี้ว่าความเชื่อมั่นส่งผลเชิงบวกต่อทั้งบุคลากรและองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานและช่วยให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กรได้ดีขึ้น

Larzelere และ Huston (2018) อธิบายว่า ความเชื่อมั่นมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความสม่ำเสมอ (consistency) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความยุติธรรม (fairness) และความสามารถ (competence) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นคุณลักษณะที่องค์กรควรพัฒนาเพื่อสร้างความไว้วางใจของลูกค้า ขณะที่ Stern (2017) มองว่าความเชื่อมั่นเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า โดยเฉพาะในกระบวนการสื่อสารที่ต้องอาศัยความโปร่งใสและการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความคุ้นเคย ความผูกพัน และการยอมรับของลูกค้า โดยเขาเสนอองค์ประกอบของความเชื่อมั่นไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาพลักษณ์ขององค์กร (corporate image) 2) คุณภาพของสินค้าและบริการ (quality) 3) การให้ข้อมูลและคำมั่นสัญญา (commitment communication) 4) ความซื่อสัตย์ (honesty) และ 5) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (conflict resolution)

Pannathadh และ Wimol (2017) ได้ให้นิยามของความเชื่อมั่นว่าเป็น “ความเต็มใจของบุคคลในการพึ่งพาผู้อื่น” ภายใต้ความเชื่อว่าผู้นั้นมีความสามารถ มีความโปร่งใส และให้ความใส่ใจในผลประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml และ Berry (2015) ที่มองว่าความเชื่อมั่นเกิดจากความสามารถขององค์กรในการมอบบริการที่มีคุณภาพ การให้ข้อมูลอย่างชัดเจน และการทำให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ Pannathadh (2018) เสริมว่า ความเชื่อมั่นเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงธุรกิจที่ดี โดยองค์กรจำเป็นต้องสร้างการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด มีความเอาใจใส่ และรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อครองใจลูกค้าในระยะยาว

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “ความเชื่อมั่นของลูกค้า” หมายถึง การรับรู้ของผู้บริโภคที่เชื่อว่าองค์กรมีความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าไว้วางใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยองค์กรที่สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นของ

ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องจะมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ความภักดีในระยะยาว และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Morgan & Hunt, 2019; Parasuraman et al., 2015; Stern, 2017)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน ลึกซึ้ง และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ทางธุรกิจได้อย่างรอบด้าน การใช้ระเบียบวิธีทั้งสองประเภทช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบผลการวิจัยได้ทั้งในเชิงตัวเลขและเชิงบริบท อันเป็นการเสริมข้อจำกัดของแต่ละวิธีเข้าด้วยกัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562) โดยวิธีเชิงปริมาณใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และวัดระดับอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับความคิดเห็น ประสบการณ์ และทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งจะช่วยอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณให้ชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 890 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงตามหลักของ Grance (2008) ที่เสนอว่าในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ควรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา งานวิจัยนี้มีตัวแปรทั้งหมด 15 ตัว จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 300 คน ( $15 \times 20 = 300$ ) การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในพื้นที่และลักษณะธุรกิจที่หลากหลายมากที่สุด สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วยสองกลุ่ม ได้แก่ (1) ตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ จำนวน 10 คน และ (2) ตัวแทนพนักงานขายสินค้าทางโทรศัพท์ จำนวน 5 คน รวมทั้งทั้งหมด 15 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากกลุ่มนี้มีประสบการณ์ตรงและมีความรู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพจริงของอุตสาหกรรมได้อย่างชัดเจน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Form) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (3) การบริหารจัดการขนส่ง (4) คุณภาพการให้บริการ (5) ประสิทธิภาพของการให้บริการขนส่งระบบรางเชิงพาณิชย์ระหว่างเส้นทางลาดกระบัง-ท่าเรือแหลมฉบัง และ (6) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ก่อนนำไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60–1.00 หลังจากนั้นได้ทำการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มจริงจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก สามารถนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้อย่างมั่นใจ



สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหลัก ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ การสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า และการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากมุมมองของผู้ประกอบการและพนักงานขาย

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และใช้ สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผล

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยกระบวนการเริ่มจากการถอดเทปคำสัมภาษณ์ทั้งหมดอย่างละเอียด จากนั้นทำการจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญ (Coding) เพื่อหาธีมหรือรูปแบบของข้อมูล (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธี การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยพิจารณาความตรงของแหล่งข้อมูล (Data Source Triangulation) ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) ความสามารถในการพึ่งพาได้ (Dependability) และความสามารถในการถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) เพื่อลดอคติและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์

#### 5. การเชื่อมโยงข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัยแบบผสมวิธี โดยผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณถูกใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกของการวิจัยเชิงคุณภาพ กล่าวคือ หากพบว่าตัวแปรใดมีค่าอิทธิพลรวมต่ำ หรือเป็นจุดอ่อนของแบบจำลอง จะถูกนำมาเป็นหัวข้อหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง การบูรณาการข้อมูลในลักษณะนี้ช่วยเพิ่มความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย โดยทำให้สามารถตรวจสอบและยืนยันผลลัพธ์จากทั้งสองระเบียบวิธีได้อย่างสอดคล้องกัน

#### ผลการวิจัย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของ ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

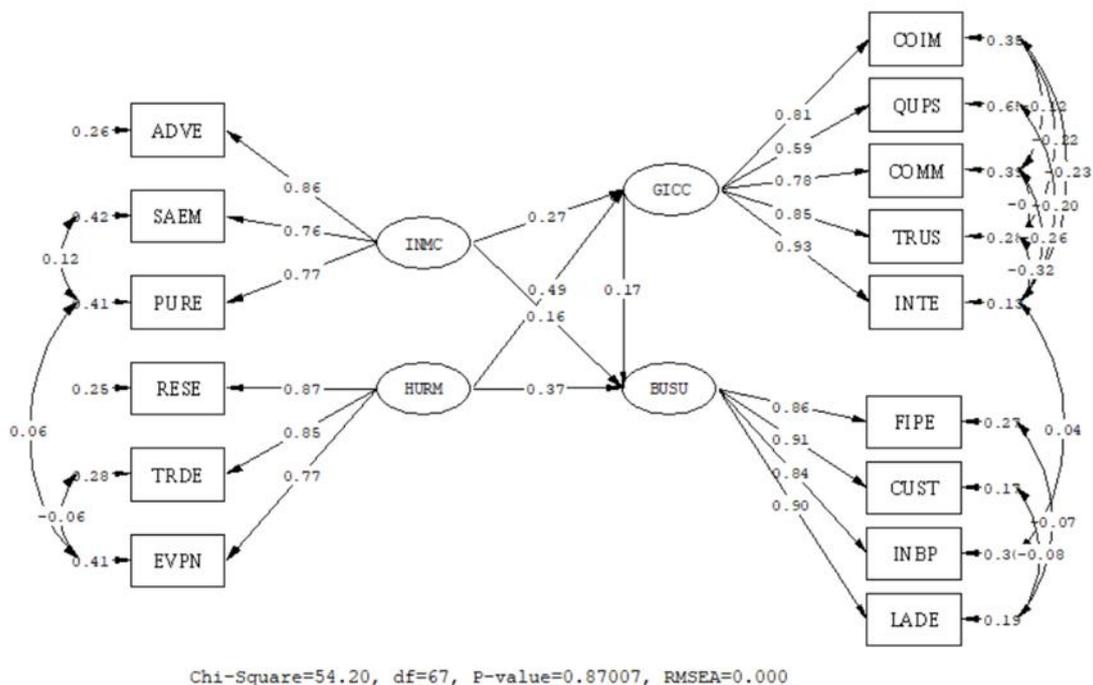
ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square ( $\chi^2$ )	*ต่ำเกินไป 0	161.72	54.20
	*เท่ากับ df	84	67
Relative Chi-square	ผลหาร ( $\chi^2 / df$ ) < 2.00	1.92	0.81
2. GFI	> 0.90	0.93	0.98
3. AGFI	> 0.90	0.90	0.96

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตามสมมติฐาน	แบบจำลองทางเลือก
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.037	0.021
5. RMSEA	< 0.05	0.056	0.000
6. CFI	*0.00-1.00	0.99	1.00
7. CN	> 200	227.16	537.84

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว ตาราง 2 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

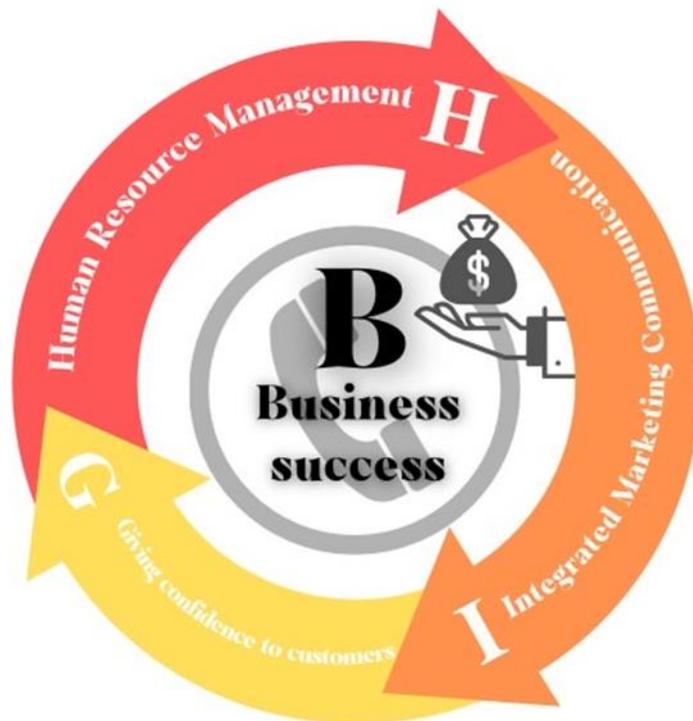
ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		INMC	HURM	GICC	BUSU
GICC	DE	0.27**	0.49**	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.27**	0.49**	N/A	N/A
BUSU	DE	0.16*	0.37**	0.17*	N/A



ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		INMC	HURM	GICC	BUSU
	IE	0.14*	0.18*	N/A	N/A
	TE	0.30**	0.55**	0.17*	N/A

Chi-Square= 54.20, df=67, p-value = 0.870, GFI=0.98, AGFI=0.96, RMR=0.021, RMSEA=0.000, CFI=1.00, CN=537.84

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย



ภาพ 2 แบบแผนแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

จากภาพ 2 พบว่า ตัวแบบแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทยมีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทยมากที่สุดรองลงมาคือความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารการตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลำดับ เป็นแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “HIGB Model” H คือ Human Resource Management สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย โดยผู้ประกอบการต้องมีการสรรหาและการคัดเลือก การจัดฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน I คือ Integrated Marketing Communication สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย โดยต้องมีการโฆษณา การขายโดยพนักงาน และการส่งเสริมการขาย และ ทิศนคติต่อระบบ G คือ Giving confidence to customers สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย โดยต้องมีภาพลักษณ์ขององค์กร สินค้าและบริการมีคุณภาพ การรักษาความมั่นคงสัญญา ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และ B

คือ business success ความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย ที่ต้องมุ่งเน้น การเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการภายใน และ การเรียนรู้และการพัฒนา

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า และความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและการทดสอบสมมติฐานสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.16 และค่า *t-statistics* เท่ากับ 1.97 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ นพวรรณ กองวิสัยสุข (2564) ที่พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการมีผลต่อความสำเร็จของแบรนด์ และสอดคล้องกับ สุระศักดิ์ วันริโก (2564) ที่ระบุว่า การสื่อสารทางการตลาดมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจพัฒนาเสกเตอร์ในประเทศไทย นอกจากนี้ งานวิจัยของ Anabila (2020) และ Ohanachandran et al. (2022) ยังยืนยันว่าการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการสามารถเสริมสร้างผลการดำเนินงานและมูลค่าทางธุรกิจในสถาบันการเงินและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซียได้เช่นเดียวกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า

ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาดส่งผลเชิงบวกต่อการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.27 และค่า *t-statistics* เท่ากับ 3.97 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารทางการตลาดที่เป็นระบบและสอดคล้องในทุกช่องทางสามารถสร้างความเชื่อมั่นในแบรนด์และความภักดีของลูกค้าได้ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานของ Muhammad, Salleh และ Yusr (2020) ที่ศึกษาพบว่าความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารการตลาดและการฝึกอบรมภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและประสิทธิภาพของแบรนด์ในอุตสาหกรรมธนาคาร

สมมติฐานที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.49 และค่า *t-statistics* เท่ากับ 6.82 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การฝึกอบรม การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการจัดระบบผลตอบแทนที่เหมาะสม ช่วยให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมืออาชีพและสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรได้มากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา (2561) และ สาธินี หมดสะ และคณะ (2566) ที่ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า รวมถึงสอดคล้องกับ Qadri et al. (2022) ซึ่งพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรม

สมมติฐานที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์

ผลการวิเคราะห์พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.37 และค่า *t-statistics* เท่ากับ 4.12 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานของ วิลาศ กาญจนธรรม (2565) ที่ระบุว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ และงานของ วิไลพร แก้วคุณ (2563) ที่พบว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nyathi และ Kekwaletswe (2023) ที่ยืนยันว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับนานาชาติ

สมมติฐานที่ 5 การให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์

ผลการวิเคราะห์พบว่าการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.17 และค่า *t-statistics* เท่ากับ 2.45 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่าเมื่อองค์กรสามารถสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้าได้มากขึ้น ย่อมส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จมากขึ้น สอดคล้องกับงานของ สุปัญญา กิรติฤทธิกุล (2567) ที่พบว่าการให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจขนส่งสินค้าในเขตกรุงเทพฯ และงานของ Yustian, Suryana, Furqon และ Hendrayati (2021) ที่ยืนยันว่าความเชื่อมั่นของลูกค้ามีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจผ่านกลไกของความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ Mai, Do และ Ho Nguyen (2022) ยังชี้ว่าการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจผ่านการเสริมสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในองค์กร

จากผลการวิจัยทั้งห้าสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า “ความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อ “ความเชื่อมั่นของลูกค้า” และ “ความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์” โดยมี “การให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า” ทำหน้าที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยง (mediating variable) ที่ช่วยเสริมแรงผลกระทบเชิงบวกของการบริหารจัดการภายในองค์กรต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Morgan และ Hunt (2019) ที่ชี้ว่าความเชื่อมั่นเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กรธุรกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าความสามารถในการบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด โดย การขายโดยพนักงาน มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ควรให้พนักงานมีความสามารถในการนำเสนอขายสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ สามารถแนะนำสินค้าได้อย่างครบถ้วน นำเสนอสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ที่มีความหลากหลายมีการแนะนำเกี่ยวกับเงื่อนไขในการซื้อสินค้า และมีการเสนอสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภค

2. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการสรรหาและการคัดเลือก มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ควรมีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติในองค์กรมีการโอนย้ายและสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติมีการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครงานที่ชัดเจน เช่น ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์มีสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถการนำเสนอขายสินค้าทางโทรศัพท์โดยเฉพาะ และใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานด้วยวิธีการทั้งการทดสอบและการสัมภาษณ์

3. ข้อค้นพบว่าจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า การให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้า โดยความไว้วางใจ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ควรควรส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอขายสินค้าทางโทรศัพท์อย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอขายสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และส่งเสริมให้พนักงานขายทางโทรศัพท์มีความสม่ำเสมอในการให้บริการแก่ลูกค้า

4. ข้อค้นพบว่าจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ โดยกระบวนการจัดการภายใน มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ควรกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระเบียบในทุกแผนก ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการบริการและกระบวนการภายในอย่างสม่ำเสมอ รักษามาตรฐานการบริการและการดำเนินงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด และใช้ระบบการจัดการสต็อกเพื่อควบคุมการจัดซื้อ การจัดเก็บ และการใช้ทรัพยากร

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ อาทิเช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

3. ควรมีการศึกษารูปแบบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายสินค้าทางโทรศัพท์ในประเทศไทย

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). *รายงานสถิติผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2561). *การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศรี มัชฌิมเศรษฐ์. (2560). *การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Aburumman, O. J., Salleh, A. M. M., Omar, K., & Abadi, M. F. (2020). The impact of human resource management practices on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 48–70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15690>
- Anabila, P. (2020). Integrated marketing communications, brand equity, and business performance: Evidence from microfinance institutions. *Journal of Marketing Communications*, 26(4), 417–433.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ay, F. A., & Keleş, A. (2017). The effect of reward systems on employee performance: A case study of manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 9(3), 25–34.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2020). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2020). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2022). Examining why and when market share drives firm profit. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–25.
- Bigsten, A., & Gebreeyesus, M. (2017). Firm productivity and exporting: Evidence from African manufacturing. *Journal of African Economies*, 26(Suppl\_2), ii1–ii22.
- Booz, C., & Hachicha, N. (2018). Strategic human resource management and organizational performance: A critical review. *Human Resource Management Review*, 28(4), 421–435. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Booze, M., & Hachicha, W. (2018). Strategic human resource management and organizational performance: A resource-based view perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 55–72.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). Work satisfaction and performance relationship in service industries. *Journal of Social Sciences*, 4(1), 34–45.
- Brunello, A. (2016). The evolution of integrated marketing communications: From traditional to digital media. *International Journal of Marketing Studies*, 8(5), 32–44. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n5p32>
- Çakır, Ö., & Gozoglu, M. (2019). Performance appraisal systems and employee outcomes: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Management and Applied Research*, 6(4), 192–205.
- Çalışkan, E., & Pekkan, E. (2017). Relationship between performance and job satisfaction in organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 481–488.
- Çalışkan, E., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2019). Employee performance and innovative behavior: The moderating role of SHRM. *European Journal of Business and Management*, 11(2), 65–75.
- Chhiner, N., & Cole, N. D. (2017). The role of strategic human resource management in shaping organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 849–872.
- Cooke, F. L., & Xiao, M. (2020). HRM research in China: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 129–154.
- Cooke, F. L., & Xiao, Y. (2020). Extending the frontier of strategic human resource management research: A review and prospects. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100–720. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100720>

- Cvetkov, N. (2019). The importance of integrated marketing communication in brand building. *Economic Research Journal*, 32(1), 45–58.
- Dessler, G. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ertan, S. (2008). Performance measurement in human resource management. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(1), 45–58.
- Grance, J. B. (2008). *Statistical methods for research in behavioral sciences*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Gulduran, F., & Perçin, S. (2010). Job analysis and performance evaluation: A conceptual approach. *Management Science Letters*, 1(2), 43–52.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Jones, J. P., & Schee, C. (2018). Revisiting the role of traditional IMC tools in the digital age. *Journal of Promotion Management*, 24(6), 789–805.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1427651>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karaman, E., Demir, A., & Özkan, R. (2020). Organizational flexibility and performance in changing environments. *Journal of Management Studies*, 15(2), 76–91.
- Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson Education.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2019). *Integrated marketing communications: Challenges and opportunities in the digital era*. Routledge.
- Kotler, P. (2013). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Larzelere, R. E., & Huston, T. L. (2018). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in relationships. *Journal of Marriage and Family*, 50(3), 595–604.
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). Leadership capability, organizational learning, and innovation on firm performance. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 1–12.
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (2018). *Small enterprises and economic development: The dynamics of micro and small enterprises*. Routledge.
- Mishra, K. E. (2016). Building trust in organizations: A leadership imperative. *Journal of Trust Research*, 6(1), 1–9.
- Mongkol, K., Sukkum, P., & Wattanacharoensil, W. (2019). Integrated marketing communications and brand performance: Evidence from Thai SMEs. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 22–37.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2019). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Muhammad, S., Salleh, S., & Yusr, M. M. (2020). The impact of internal brand communication and employee capability on brand performance in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1245–1263.
- Naeem, B., & Naz, F. (2016). Integrated marketing communication: A strategic approach. *International Journal of Business and Management Studies*, 8(2), 15–24.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Strategic human resource management and organizational success: A global perspective. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(2), 55–72.
- Ohanachandran, D. K., Kumari, S., Sachdeva, P., Govindarajo, N. S., & Kumar, M. (2022). The predictive role of integrated marketing communication on SME performance in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 102–114.
- Pannathadh, K. (2018). Customer trust and relationship management in service organizations. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 95–108.
- Pannathadh, K., & Wimol, W. (2017). Understanding customer trust in service encounters: A conceptual model. *International Journal of Business Management*, 8(2), 47–59.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2015). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Pornchai, J. [พรชัย เจดามาน]. (2013). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Pourkiani, M., Norouzi, A., & Heidari, M. (2015). Strategic human resource management and organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 155–164.
- Qadri, S. U., Bilal, M. A., Li, M., Ma, Z., Qadri, S., Ye, C., & Rauf, F. (2022). HRM practices and customer trust: Evidence from the hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100974.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Toward methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Shafi, M., & Madhaviiah, C. (2017). Challenges of implementing integrated marketing communications in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 674–689.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

- Siddiqua, A., Rahman, M. A., & Akter, S. (2022). The effect of HRM practices on employee performance: Evidence from service sector. *Asian Journal of Management Research*, 12(1), 102–118.
- Stern, B. B. (2017). Relationship marketing theory and practice: Developing trust-based customer relationships. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 609–621.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share–profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1–18.
- Valos, M. J., Haji Habibi, F., Casidy, R., & Driesener, C. (2017). Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks. *Journal of Marketing Communications*, 23(5), 552–570.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wright, P. M. (2012). *The evolving role of HR: From administrative to strategic partner*. Cornell University Press.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of job satisfaction on employee performance: An empirical study. *International Journal of Management Sciences*, 2(3), 46–56.
- Yustian, O., Suryana, S., Furqon, C., & Hendrayati, H. (2021). The mediating role of competitiveness between entrepreneurial capability and business success. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 79–94.