



## Factors Influencing on Business Value Creation of Management Consulting Firms in Thailand

Apisara Chiambanchong, Siriporn Satchanan, Supatra Chantanasiri, and Ariya Phuwakeerivat

Doctor of Business Administration (Business Administration), Bangkok Thonburi University, Thailand

E-mail: apisaraforwork@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8284-1459>

E-mail: ssajjanand@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4500-7345>

E-mail: supatra.cha@bkkthon.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6587-8662>

E-mail: ariya.phu@bkkthon.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0937-0036>

Received 15/10/2025

Revised 08/11/2025

Accepted 10/12/2025

### Abstract

**Background and Aims:** This research is a mixed-method research, which combines quantitative and qualitative research. The objectives are: 1. To study the level of business value creation strategies implementation in management consulting firms in Thailand; 2. To analyze the relationship between business value creation strategies and customer satisfaction 3. To study the relationship between business value creation strategies and the adoption of innovation and technology in organizations, and 4. To assess the influence of business value creation strategies on the sustainability and growth of management consulting firms. This research is a mixed-method research, using both quantitative and qualitative methods. The population of this research is senior executives of management consulting firms in Thailand who have established operations and have at least 3 years of service experience. The sample group used in this research was selected using purposive sampling. The companies that meet the criteria such as having a clear strategy, using technology or innovation, using consulting firms in Thailand, having appropriate organizational size, and having executives who can provide comprehensive information.

**Methodology:** The sample size will be between 378 and 8 for qualitative data collection through in-depth interviews. They were grouped to summarize the main points for consideration in creating research variables and discussing the research results. The tools used for data collection are questionnaires. The statistics used in this research are percentages, means, standard deviations, and by using regression analysis consisting of 5 factors: satisfaction, innovation and technology adoption, sustainability, business growth, competitive advantage, and business value creation.

**Results:** The research findings were that the majority of respondents were female, in their mid-career years, and in positions with medium to high expertise. The analysis revealed that business value creation strategies in terms of performance measurement, innovation creation, and customer relationship management were positively related to customer satisfaction, innovation, and technology adoption, and were statistically significant factors influencing organizational





sustainability and growth, consistent with the Value Chain Theory and the Resource-Based View (RBV). Furthermore, competitive advantage also impacts business value creation, particularly in areas like brand, customer service, and networking, which are key drivers of sustainable consulting firms in Thailand.

**Conclusion:** Business value creation strategies, particularly in the areas of performance measurement, innovation development, and customer relationship management, were found to have a positive relationship with customer satisfaction and the adoption of innovation and technology. In addition, these strategies had a significant positive influence on organizational sustainability and growth. Furthermore, it was found that competitive advantage affects business value creation, especially in terms of branding, customer service, and business networking, which are key factors driving the sustainable potential of management consulting firms in Thailand.

**Keywords:** Influencing Factors; Business Value Creation; Management; Consulting Firms in Thailand



## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย

อภิสรรา เจียมบรรจง, ศิริพร สัจจามันท์, สุพัตรา จันทะศิริ และอารียา ภูวศิริวิวัฒน์

บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### บทคัดย่อ

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานงานวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย 2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับความพึงพอใจของลูกค้า 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร 4. เพื่อประเมินอิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่มีต่อความยั่งยืนและการเติบโตของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นทางการ และมีประสบการณ์ในการให้บริการอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากบริษัทที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ เช่น มีการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ ที่ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาประเทศไทย มีขนาดองค์กรที่เหมาะสม และมีผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครอบคลุม

**ระเบียบวิธีการวิจัย:** จำนวนกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ระหว่าง 378 รายและ จำนวน 8 ราย สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ถูกนำมาจับกลุ่มสรุปใจความสำคัญเพื่อพิจารณาในการสร้างตัวแปรในการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และโดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ได้แก่ ความพึงพอใจ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ความยั่งยืน การเติบโตในธุรกิจ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ

**ผลการวิจัย:** พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง วัยทำงานตอนกลาง และอยู่ในตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญระดับกลางถึงสูง ผลการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจในด้านการวัดผลการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Theory) และมุมมองเชิงทรัพยากร (RBV) นอกจากนี้ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันยังส่งผลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านแบรนด์ บริการลูกค้า และเครือข่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนศักยภาพของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทยอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ปัจจัยที่มีอิทธิพล; การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ; การบริหารจัดการ; บริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย

### บทนำ

ความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก หรือ เอเปค (Asia-Pacific Economic Cooperation: APEC) เป็นเวทีความร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการส่งเสริม

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ตลอดจนการพัฒนาความร่วมมือด้านสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อมุ่งสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุม ยั่งยืน และเพิ่มความมั่นคงให้กับประชาชนในภูมิภาค ปัจจุบันเอเปคประกอบด้วยสมาชิก 21 เขตเศรษฐกิจ โดยดำเนินงานภายใต้หลักการของ “ฉันทามติ ความเท่าเทียม และผลประโยชน์ร่วมกัน” เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศในปี พ.ศ. 2564 ที่ประชุมผู้นำเขตเศรษฐกิจเอเปคได้ให้การรับรอง วิสัยทัศน์ปุตราจายา ค.ศ. 2040 (Putrajaya Vision 2040) เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเอเปคในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับสามประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การค้าและการลงทุนเสรี (2) การส่งเสริมนวัตกรรมและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และ (3) การเติบโตทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง สมดุล มั่นคง ยั่งยืน และครอบคลุม ทั้งนี้ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการค้าของประเทศสมาชิก โดยเฉพาะประเทศไทย มี “ภาคเอกชน” เป็นกลไกสำคัญในการสร้างพลวัตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ให้แก่บุคลากรในทุกกระดับ ทั้งนักศึกษาและประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างแรงจูงใจในการประกอบธุรกิจ พร้อมกันนั้น ภาครัฐ โดยเฉพาะกระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผ่านการบ่มเพาะผู้ประกอบการรายใหม่ การเพิ่มช่องทางการเข้าสู่ธุรกิจ (Mode of Entry) เช่น ธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchising) การร่วมลงทุน (Joint Ventures) และการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ตลอดจนการส่งเสริมให้ธุรกิจที่มีความพร้อมสามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าในระดับภูมิภาคและระดับโลก (Global/Regional Value Chains) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวสู่การเป็น “Trading Nation” อย่างยั่งยืนในอนาคต

การยกระดับการผลิตและการค้าสินค้าในห่วงโซ่มูลค่าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เช่นในด้านต้นน้ำที่เกี่ยวกับ การออกแบบ การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรม การใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือในด้านปลายน้ำในด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น ร่วมกับการยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการในประเทศอย่างต่อเนื่อง อีกช่องทางคือการยกระดับผลิตภาพการผลิต (Productivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดระดับรายได้ของประเทศในระยะยาว การยกระดับผลิตภาพการผลิตทำได้โดยการยกระดับเทคโนโลยี การใช้เครื่องจักร การยกระดับทักษะของแรงงาน เป็นต้น

ดังนั้น ความร่วมมือทางเศรษฐกิจภายใต้กรอบเอเปคจึงมีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย โดยเฉพาะในมิติของการสร้างคุณค่าทางธุรกิจและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร ในธุรกิจที่ปรึกษาที่มีบทบาทในการช่วยองค์กรไทยปรับตัวและพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล การศึกษากลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำสามารถเป็น แนวทางให้กับบริษัทไทยในการยกระดับธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวม ประการสุดท้ายคือประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและนักวิชาการ ในงานวิจัยนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ทั้งสำหรับบริษัทที่ปรึกษา ผู้บริหารองค์กร และนักวิชาการที่สนใจเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการ และการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ

แม้ว่าม้งานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษากลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจในองค์กรภาคการผลิตและบริการ (Porter, 1985; Barney, 1991; Teece, 2007) แต่ยังมีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีลักษณะการสร้างคุณค่าอิงกับองค์ความรู้และความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะ (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007) ปัจจุบันยังขาดงานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทของประเทศไทยที่อธิบายปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทที่ปรึกษา ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็ม

ช่องว่างดังกล่าวโดยนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการสร้างคุณค่ามาประยุกต์ในบริบทของธุรกิจที่ปรึกษาไทยอย่างเป็นระบบ

ดังนั้นแนวทางในการสนับสนุนการสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในทางการบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความจำเป็น เพื่อให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือ ตัวตน ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งในระยะยาวเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็น เรื่องสำคัญ ที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบบริการที่สร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า

กรอบแนวคิดการวิจัยฉบับนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นจากปัญหาวิจัยที่สะท้อนถึงความท้าทายของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทยในการสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวจึงอาศัยพื้นฐานแนวคิดจาก ทฤษฎีมุมมองเชิงทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ของ Barney (1991) ซึ่งอธิบายว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบ ร่วมกับ ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Theory) ของ Porter (1985) ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กรเพื่อตรวจสอบจุดที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงทั้งสองทฤษฎีนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจกลไกการสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาในมิติเชิงทรัพยากรและกระบวนการ โดยกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจะใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทของธุรกิจบริการความรู้ในประเทศไทย

จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทยและนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทางธุรกิจบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับความพึงพอใจของลูกค้า
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร

4. เพื่อประเมินอิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่มีต่อความยั่งยืนและการเติบโตของบริษัทที่  
ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ

บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจคือองค์กรที่มุ่งให้บริการคำปรึกษาแบบมืออาชีพในหลากหลายด้านของการดำเนินงาน  
ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การ  
บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ทางการเงิน หรือการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อ  
ส่งเสริมความสามารถในด้านการแข่งขัน เพิ่มศักยภาพเชิงกลยุทธ์ และสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้  
แนวทางดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากแหล่งข้อมูลเชิงทฤษฎี เช่น Kubr (2002) และ Greiner & Poulfelt  
(2010) บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทำหน้าที่สำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้  
เฉพาะด้าน การนำเสนอเครื่องมือวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ และการแนะนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งลูกค้า  
สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร การพัฒนาโครงการ หรือสนับสนุนการตัดสินใจใน  
เชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Appelbaum & Steed, 2005)

### 2. แนวความคิดและทฤษฎีการสร้างคุณค่า (Value Creation Theories)

#### 2.1 แนวความคิดการสร้างคุณค่า (Value Creation Theories)

การสร้างคุณค่า (Value Creation) เป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ธุรกิจในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรใน  
ทุกประเภทมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมในวงกว้าง เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทาง  
เศรษฐกิจ พร้อมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว (Porter, 1985; Barney, 1991) การสร้างคุณค่า  
นี้ได้รับการศึกษาและอธิบายผ่านกรอบทฤษฎีที่หลากหลาย โดยครอบคลุมทั้งมุมมองที่เกี่ยวกับความต้องการของ  
ลูกค้า ทฤษฎีเชิงเศรษฐศาสตร์ การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในขององค์กร สมรรถนะทางพลวัต รวมถึงการ  
ประสานงานในเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดเหล่านี้จึงสามารถสรุปเป็นกรอบสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจ  
ต่อกระบวนการสร้างคุณค่าในบริบทที่แตกต่างกันสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี

#### 2.2 ทฤษฎีคุณค่าจากลูกค้า (Customer Value Theory)

ทฤษฎีคุณค่าจากลูกค้าให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าผ่านการรับรู้ของลูกค้า โดยเกิดจากการ  
เปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือสิ่งที่ต้องเสียสละ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณค่าไม่ได้ถูกกำหนด  
โดยองค์กรฝ่ายเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์และการรับรู้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างลูกค้าและองค์กร ใน  
เชิงกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าตามมุมมองของลูกค้าคือการตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง ผ่านคุณภาพของ  
สินค้า บริการ และความสัมพันธ์ในระยะยาว องค์กรที่สามารถเข้าใจถึงคุณค่าและส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
จะสามารถสร้างความภักดีของลูกค้า รวมถึงความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

#### 2.3 ทฤษฎีจากมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Creation Theory)

ทฤษฎีมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าองค์กรสามารถสร้างคุณค่าได้ผ่าน  
ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนของโอกาส หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรและผู้ถือหุ้น การสร้าง  
คุณค่านี้อาจเกิดขึ้นเมื่อองค์กรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และนำเสนอความแตกต่างที่ทำให้ลูกค้ายินดีจ่ายในราคา

ที่สูงกว่า แนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการวัดผลด้านการเติบโต กำไร และผลตอบแทนขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจที่แท้จริงขององค์กรในเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.4 ทฤษฎีจากมุมมองทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีมุมมองเชิงทรัพยากรของ Barney (1991) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างคุณค่าได้จากการใช้ทรัพยากรภายในที่มีความพิเศษและมีคุณสมบัติที่ยากจะลอกเลียนแบบ ได้แก่ มีความสำคัญ (Valuable) หายาก (Rare) ไม่สามารถเลียนแบบได้ (Inimitable) และไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutable) ซึ่งเป็นแกนหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ตามกรอบของทฤษฎีนี้ การสร้างคุณค่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งในตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ อาทิ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยทรัพยากรเหล่านี้สามารถถูกจัดการเพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Co-creation) และส่งเสริมการเติบโตในระยะยาวขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี

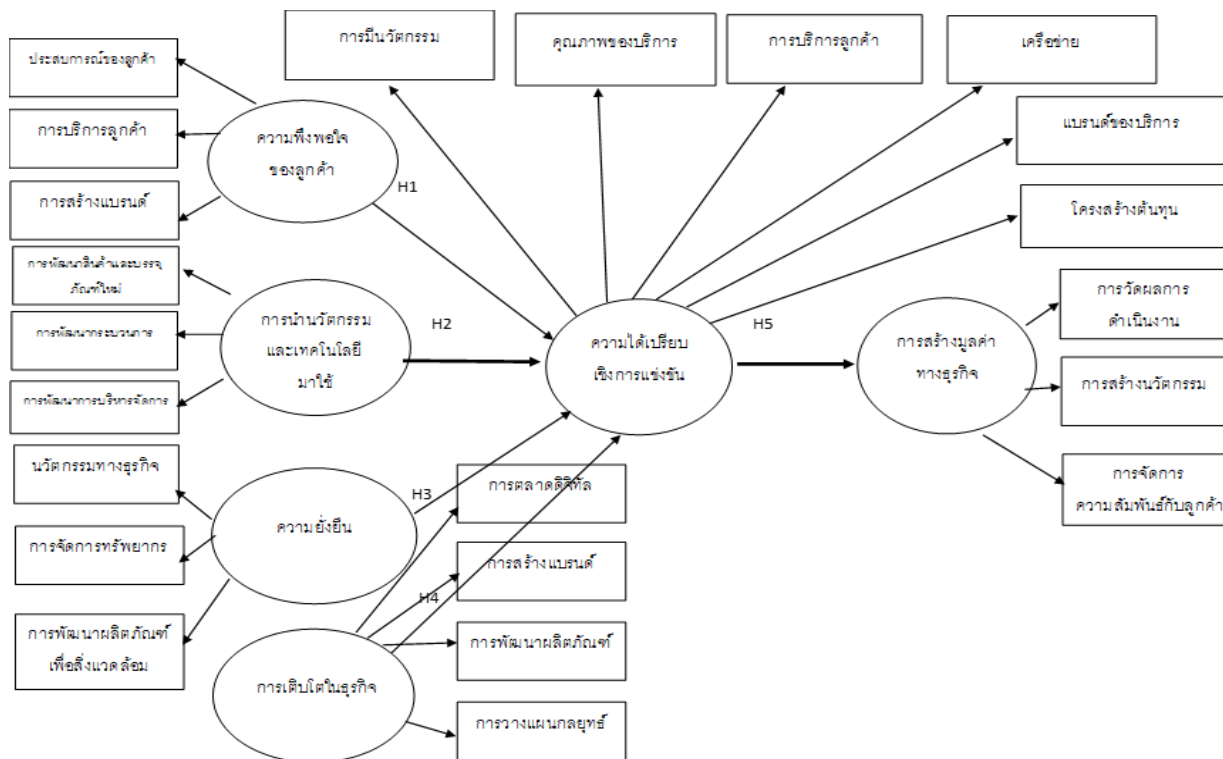
#### 2.5 ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Theory – Michael Porter)

ในปี ค.ศ. 1985 Michael Porter ได้พัฒนาแนวคิดด้วย "ห่วงโซ่คุณค่า" ซึ่งนำเสนอกรอบการวิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เช่น การจัดการโลจิสติกส์ การผลิต การตลาด การขาย และบริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งครอบคลุม ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้องค์กรสามารถระบุจุดที่มีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าที่โดดเด่น อันส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้แนวคิดดังกล่าวจึงได้รับการยอมรับเป็นเครื่องมือสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์องค์กรและจัดวางระบบบริหารจัดการคุณค่าในเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาจากกรอบแนวคิดทั้งข้างต้น จะสังเกตได้ว่าการกำหนดและสร้างคุณค่าในองค์กรประกอบด้วยหลายมิติ ไม่เพียงแต่จากมุมมองของลูกค้า แต่ยังรวมไปถึงทรัพยากรภายในตัวองค์กร เศรษฐกิจเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้เข้าไว้ด้วยกันอย่างลึกซึ้ง จะผลักดันให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าที่มั่นคง ทั้งในระดับลูกค้า องค์กร และสังคม โดยถือเป็นรากฐานสำคัญต่อการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในตัวแปร ประกอบด้วย ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ความยั่งยืน การเติบโตในธุรกิจ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังกล่าวข้างต้นสามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นทางการ และมีประสบการณ์ในการให้บริการอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากบริษัทที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ เช่น มีการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ ที่ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาประเทศไทย มีขนาดองค์กรที่เหมาะสม และมีผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครอบคลุม และมีการคำนวณค่ากลุ่มตัวอย่างโดย คำนวณ ค่า G\*Power ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ระหว่าง 378 ราย และ จำนวน 8 ราย สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมประเด็นการวิจัยในทุกมิติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการโดยการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย ปี 2566-2568

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย รวม 5 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ความยั่งยืนและการเติบโตของบริษัท ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นทางการ และมีประสบการณ์ในการให้บริการอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากบริษัทที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ เช่น มีการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ ที่ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาประเทศไทย มีขนาดองค์กรที่เหมาะสม และมีผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างครอบคลุม จำนวนกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ระหว่าง 378 ราย และ จำนวน 8 ราย สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ จะรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดนำมาลงรหัสข้อมูล และป้อนรหัสข้อมูลทั้งหมดเข้าสู่โปรแกรมวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อเข้าสู่กระบวนการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ความพึงพอใจ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ความยั่งยืน การเติบโตในธุรกิจ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถิติพรรณนาขั้นพื้นฐาน (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ในการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ในส่วนสถิติพรรณนาสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การแปลผลค่าเฉลี่ยของข้อมูลซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในการบรรยายลักษณะโดยทั่วไปประกอบด้วย ค่าร้อยละ (percentage) ในการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ในส่วนสถิติพรรณนาสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4. วัตถุประสงค์ในข้อ 1 และข้อ 2 ผู้วิจัยใช้เทคนิคศาสตร์แห่งการตีความ (Hermeneutics) เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive Analysis)

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับความพึงพอใจของลูกค้า ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation)

| Correlation                                              |                 |                                              |                                      |                                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ตัวแปร                                                   |                 | ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)                    |                                      |                                     |
| กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ(BVS)                      |                 | ประสบการณ์<br>ของลูกค้า<br>(X <sub>1</sub> ) | การบริการลูกค้า<br>(X <sub>2</sub> ) | การสร้างแบรนด์<br>(X <sub>3</sub> ) |
| การวัดผลการ<br>ดำเนินงาน<br>(Y <sub>1</sub> )            | Pearson         | .611 <sup>**</sup>                           | .602 <sup>**</sup>                   | .609 <sup>**</sup>                  |
|                                                          | Correlation     |                                              |                                      |                                     |
| การสร้าง<br>นวัตกรรม (Y <sub>2</sub> )                   | Pearson         | .614 <sup>**</sup>                           | .644 <sup>**</sup>                   | .647 <sup>**</sup>                  |
|                                                          | Correlation     |                                              |                                      |                                     |
| การจัดการ<br>ความสัมพันธ์กับ<br>ลูกค้า (Y <sub>3</sub> ) | Pearson         | .565 <sup>**</sup>                           | .570 <sup>**</sup>                   | .560 <sup>**</sup>                  |
|                                                          | Correlation     |                                              |                                      |                                     |
|                                                          | Sig. (2-tailed) | .000                                         | .000                                 | .000                                |
|                                                          | Sig. (2-tailed) | .000                                         | .000                                 | .000                                |
|                                                          | Sig. (2-tailed) | .000                                         | .000                                 | .000                                |

<sup>\*\*</sup> มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 1 พบว่าค่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างกลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจกับความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าอยู่ระหว่าง .560 ถึง .647 ซึ่งพิจารณาได้ว่ากลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ ด้านการวัดผลการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า ด้านประสบการณ์ของลูกค้า การบริการลูกค้า การสร้างแบรนด์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 1 การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์

H<sub>0</sub> : การเติบโตในธุรกิจไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์

H<sub>1</sub> : การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) ก็ต่อเมื่อ Sig.มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอย การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

| แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F        | Sig  |
|------------------|---------|-----|-------|----------|------|
| Regression       | 17.466  | 3   | 5.822 | 18.707** | .000 |
| Residual         | 123.245 | 374 | .311  |          |      |
| Total            | 140.711 | 377 |       |          |      |

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ การเติบโตในธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Linear Regression Analysis)

| ตัวแปร                                                                                             | B     | SE   | t        | Sig  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|----------|------|
| ค่าคงที่ (Constant)                                                                                | 2.641 | .225 | 11.735** | .000 |
| กลยุทธ์การใช้CRMหรือระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า(SP <sub>16</sub> )                                | .301  | .055 | 5.488**  | .000 |
| กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท(SP <sub>17</sub> )  | .157  | .049 | 3.223**  | .001 |
| กลยุทธ์การสร้างมูลค่าทางธุรกิจช่วยให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างและคุณค่าในการบริการ (SP <sub>21</sub> ) | .155  | .058 | 2.666**  | .008 |
| r =.352 Adjusted R <sup>2</sup> =.117                                                              |       |      |          |      |
| R=.124 SE=.558                                                                                     |       |      |          |      |

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรการเติบโตในธุรกิจด้านการวางแผนกลยุทธ์ (X<sub>13</sub>) คือบริษัทมีกลยุทธ์การใช้CRMหรือระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (SP<sub>16</sub>) บริษัทมีกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท (SP<sub>17</sub>)บริษัทมีกลยุทธ์การสร้างมูลค่าทางธุรกิจช่วยให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างและคุณค่าในการบริการ (SP<sub>21</sub>) ซึ่งสามารถทำนายการเติบโตในธุรกิจ ด้านการวางแผนกลยุทธ์(X<sub>13</sub>) ได้ร้อยละ 1.17 (Adjusted R<sup>2</sup>=.117 )

ผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายการเติบโตในธุรกิจใช้เกณฑ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์( $X_{13}$ ) โดยใช้คะแนนดังต่อไปนี้

$$y_4 = 2.641 + 0.301SP_{16} + 0.157 SP_{17} + .155 SP_{21}$$

## ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์ประสพการณ์ของลูกค้า พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าไม่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การสร้างแบรนด์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์บริการของลูกค้าพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์บริการของลูกค้า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .117 ด้านบริการของลูกค้าหรือร้อยละ 11.7 %

3. ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การสร้างแบรนด์ พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การสร้างแบรนด์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 2.1 ด้านการสร้างแบรนด์

**สมมติฐานที่ 2** การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ใหม่พบว่า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ใช้เกณฑ์การพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ใหม่ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนากระบวนการพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าไม่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนากระบวนการ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาการบริหารจัดการ พบว่า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาการบริหารจัดการ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในบริษัทที่ศึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์นวัตกรรมทางธุรกิจ พบว่า ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์นวัตกรรมทางธุรกิจ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้การจัดการทรัพยากรพบว่า ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ใช้เกณฑ์การจัดการทรัพยากรไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อมพบว่า ความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 4** การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในบริษัทที่ศึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การตลาดดิจิทัลพบว่า การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การตลาดดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 1.3 ด้านการตลาดดิจิทัล

2. การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การสร้างแบรนด์พบว่า การเติบโตในธุรกิจไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การสร้างแบรนด์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์พบว่า การเติบโตในธุรกิจไม่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์พบว่า การเติบโตในธุรกิจส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อการสร้าง

มูลค่าทางธุรกิจ ใช้เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 1.17 ด้านการวางแผนกลยุทธ์

**สมมติฐานที่ 5** ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์การมีนวัตกรรมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์การมีนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์คุณภาพของบริการ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์คุณภาพของบริการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์การบริการลูกค้าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์การบริการลูกค้า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์เครือข่ายความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจโดยใช้เกณฑ์เครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 539.068$ ,  $Sig. = 0.000$ )

5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์แบรนด์ของบริการ ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ระหว่าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน กับ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ โดยใช้เกณฑ์ แบรนด์ของบริการ พบว่าแบบจำลองการถดถอยโดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า  $F = 832.600$ ,  $Sig. = 0.000$ ) แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อ การสร้างมูลค่าทางธุรกิจใช้เกณฑ์โครงสร้างต้นทุน ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจโดยใช้เกณฑ์โครงสร้างต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.980$ ,  $Sig. = 0.402$ )

## อภิปรายผล

1. ความพึงพอใจของลูกค้า มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบางเกณฑ์ เช่น ด้านการบริการลูกค้าและการสร้างแบรนด์ แต่ไม่ส่งผลในด้านประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรยังต้องพัฒนา "Customer Experience Strategy" ให้ครบวงจรยิ่งขึ้น (สอดคล้องกับ Parasuraman et al., 1988)

2. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในทุกด้าน อาจสะท้อนถึงปัญหาการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยขาดการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Grant (1996) ที่ระบุว่า ทรัพยากรเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้หากไม่มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ร่วม

3. ความยั่งยืนขององค์กร ยังไม่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าแนวทางการความยั่งยืนของบริษัทที่ปรึกษาไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งตรงกับรายงานของ World Bank (2023) ที่ระบุว่าบริษัทที่ปรึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังขาดระบบการจัดการความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

4. การเติบโตในธุรกิจ ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจในด้านการตลาดดิจิทัลและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สอดคล้องกับ Kotler et al., 2021)

5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างมูลค่าทางธุรกิจในเกณฑ์ด้านนวัตกรรม คุณภาพของบริการ การบริการลูกค้า เครือข่าย และแบรนด์ของบริการ ยกเว้นโครงสร้างต้นทุน ซึ่งชี้ว่า “การสร้างมูลค่าผ่านคุณภาพและนวัตกรรม” เป็นแนวทางที่โดดเด่นกว่าการแข่งขันด้านราคาในธุรกิจที่ปรึกษา (Porter, 1985; Barney, 1991)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยนี้ตอกย้ำว่า กลยุทธ์การสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่เน้นลูกค้า นวัตกรรม และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนและการสร้างมูลค่าทางธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการในประเทศไทย การแข่งขันในอนาคตจะไม่ขึ้นอยู่กับ ต้นทุนต่ำ เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างคุณค่าที่แตกต่างและยั่งยืน ผ่าน นวัตกรรม เทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

## ข้อเสนอแนะ

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านกลยุทธ์องค์กร บริษัทที่ปรึกษาควรมุ่งพัฒนา นวัตกรรมบริการ และสร้าง แบรนด์เชิงคุณค่า ที่สะท้อนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ควรลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมศักยภาพด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านบุคลากร เสริมทักษะของที่ปรึกษาให้สามารถใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านความยั่งยืน ควรบูรณาการแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) เข้ากับกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าทางธุรกิจระยะยาว

(2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารในระดับนโยบายองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจผ่านการส่งเสริม นวัตกรรมและคุณภาพของบริการ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักขององค์กร (Key Performance Indicators: KPI) เช่น สัดส่วนของโครงการที่มีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ หรือ คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และควรเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนหรือแรงจูงใจของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรจัดตั้งงบประมาณประจำปีเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้กองทุนส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Fund) ในด้านกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ องค์กรควรกำหนดจุดยืนของตนเองอย่างชัดเจน (Value Proposition) เช่น “ความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการออกแบบบริการเชิงนวัตกรรม” พร้อมทั้งสื่อสารผ่านกรณีศึกษาและผลงานที่ประสบความสำเร็จจริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการจัดทำระบบประเมินการรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness และ Brand Equity) เป็นประจำทุกปี เพื่อสะท้อนการเติบโตของคุณค่าทางธุรกิจในมุมมองของตลาดในส่วนของการขยายเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ (Network Building) ผู้บริหารควรจัดตั้งโปรแกรมความร่วมมือ (Partnership Program) กับสถาบันการศึกษา

หน่วยงานวิจัย และพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ๆ การมีเครือข่ายที่หลากหลายจะช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่และขยายขอบเขตโครงการให้ครอบคลุมข้ามอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างมูลค่าและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

(3) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในระดับการปฏิบัติการ ควรให้ความสำคัญกับการออกแบบ ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการสร้างแผนที่เส้นทางประสบการณ์ลูกค้า (Customer Journey Map) สำหรับบริการหลักขององค์กร เพื่อระบุจุดที่ควรปรับปรุงและลงทุนเพิ่มเติมในการสร้างคุณค่า ทั้งนี้ ควรนำมาตรวจวัด เช่น Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction (CSAT) และ Customer Effort Score มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามผลและประเมินประสิทธิภาพของการให้บริการอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ ควรบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับกระบวนการให้บริการ เช่น การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM), การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้เพื่อสนับสนุนการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเชิงข้อมูล (Data-driven Consulting) รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ (Toolkits หรือ Templates) สำหรับทีมที่ปรึกษา เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการออกแบบบริการและการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรพัฒนาแผนการบริหารและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) โดยจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในด้านนวัตกรรม ดิจิทัล ทักษะการออกแบบบริการ และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า พร้อมกับสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และระบบแรงจูงใจสำหรับที่ปรึกษาอาวุโสหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรในระยะยาว

(4) ข้อเสนอแนะเชิงวัดผลและการติดตามเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ควรกำหนด ตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPIs) และจัดทำระบบติดตามผลอย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่น อัตราการเติบโตของรายได้จากบริการใหม่ อัตราการต่อสัญญาของลูกค้ารายสำคัญ ร้อยละของงานที่ใช้เทคโนโลยีหรือกระบวนการนวัตกรรม และระดับความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ ควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ประจำไตรมาส (Quarterly Strategic Dashboard) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินและปรับกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## เอกสารอ้างอิง

- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client–consultant relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93. <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Greiner, L. E., & Poulfelt, F. (2010). *Management consulting today and tomorrow: Perspectives and advice from 27 leading world experts*. Routledge.



- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- World Bank. (2023). *Sustainability and competitiveness in East Asia's consulting sector: Regional insights and policy directions*. World Bank Publications.

