

นวัตกรรมจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย Innovation Management which Influences Driving Consulting Ting Businesses in Thailand

ฐานทอง สุธิบรรจง¹ นันทยา คงประพันธ์² สมพงษ์ พิพัฒน์เอกสกุล²

กนกวรรณ แยกผิวผ่อง³ และ สุภาวดี เผือกฟัก²

Thanthong Suttibanjong¹ Nuntaya Kongprapun² Sompong Pipatakesakul²

Kanokwan Yaekpiwpong³ and Supawadee Phuakfak²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนวัตกรรมจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาทางในประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนะนวัตกรรมจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร พนักงานของบริษัทที่มีการประกอบธุรกิจแบบที่ปรึกษา จำนวน 220 คน ทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยจากการศึกษาครั้งนี้เป็นปัจจัยนวัตกรรมจัดการที่ผู้วิจัยทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ และแยกออกมาเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ และนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยนวัตกรรมจัดการจากการวิจัยนี้พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมธุรกิจอัจฉริยะและนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมจัดการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ทั้งในส่วนของปัจจัยนวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะที่ประกอบด้วยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และด้านการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ และในส่วนของปัจจัยนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสะดวกต่อการใช้งานระบบ AI และด้านประสบการณ์ทางการเงินกับระบบ AI ส่วนปัจจัยนวัตกรรมองค์กรดิจิทัลไม่มีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมจัดการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุได้สมการ $Y = 1.640 - 0.112 (TB) + 0.737 (TC)$ ในส่วนของการนำเสนอแนะผลการวิจัยได้นำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้กระบวนการนวัตกรรม

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารภาครัฐ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
Student Master of Arts Program In Innovative Public Administration, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
Asst. Prof. Dr. in Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

³ อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

ได้แก่ (1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (4) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งล้วนส่งเสริมศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

คำสำคัญ : นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์

Abstract

This study aims to analyze the management innovation factors that affect consulting business in Thailand and propose management innovation factors that affect consulting business in Thailand. Through quantitative research methods, questionnaires are a research tool that has undergone quality testing and collects information from management. 220 consulting company employees were analyzed using multiple regression analysis. The result of this study is that the researchers reviewed the management innovation factors in the literature and classified them into the following main factors: Digital enterprise innovation, business intelligence innovation, and artificial intelligence innovation affecting consulting business in Thailand. According to the analysis of management innovation factors, intelligent business innovation and artificial intelligence innovation have had a positive impact on promoting innovation in Thailand's consulting business. Business intelligence innovation factors include competitive advantage, decision-making, and business improvement. The innovation factors of artificial intelligence include the convenience of artificial intelligence and the financial experience of the system. Artificial intelligence and digital enterprise innovation factors have not had a positive impact on driving innovation in Thailand's consulting business. From the multiple regression analysis, the equation was found to be $Y = 1.640 - 0.112(TB) + 0.737(TC)$. The research also proposed an approach for applying innovation processes, which includes Becoming a knowledgeable individual, Establishing a shared vision, Engaging in team-based learning, and Practicing systems thinking. These elements collectively enhance the capability of consulting businesses, leading to optimal effectiveness in their operations.

Keywords: Management Innovation, Digital Enterprise Innovation, Intelligent Business Innovation, Artificial Intelligence innovation.

บทนำ

นวัตกรรมการจัดการเป็นกระบวนการภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญของบุคคลหรือองค์กร นอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่เมื่อนำความคิดใหม่มาสู่การปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริงลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับบุคคลหรือองค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดประโยชน์ต่อชีวิต สังคมและเศรษฐกิจหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพมากขึ้น สิ่งเหล่านั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการก็ได้และต้องมีลักษณะของความผันแปรให้เกิดความทันสมัยในตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่งของการให้บริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความเชื่อและความคาดหวังของลูกค้า

นวัตกรรม คือ สิ่งที่เกิดจากการคิดค้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ได้แก่ เทคโนโลยี ความคิด สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยสิ่งนี้นับว่าเป็นนวัตกรรมตามความหมายของนวัตกรรม คือ สิ่งที่เป็นไปได้ทั้งการสร้างขึ้นมาใหม่หรือความคิดที่ไม่เคยมีมาก่อน หรืออาจจะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วแต่ถูกนำไปต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพก็ได้ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่จะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อมีผลในทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจ ซึ่งก็คือการเป็นที่ต้องการของตลาด ถ้าหากว่าสิ่งนั้นไม่มีผลในทางธุรกิจหรือเป็นสิ่งที่ไม่มีใครต้องการใช้ จะถือว่าเป็นเพียงแค่สินค้าต้นแบบเท่านั้น เพราะความต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อนวัตกรรมสามารถใช้แก้ปัญหาได้จริง

หลายธุรกิจเริ่มนำนวัตกรรมเข้ามาใช้งานมากขึ้น เพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและอินเทอร์เน็ตเข้าถึงได้ทุกพื้นที่ นวัตกรรมเป็นการปฏิบัติทางความคิด เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนการบริการที่เกิดจากการค้นพบ หรือเป็นการประดิษฐ์ผ่านการวิจัยทางการตลาดจนได้การบริการใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ธุรกิจมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกทิศทางความยั่งยืนของเจ้าของธุรกิจด้วย Walsh, K. (2010) กล่าวว่าเจ้าของธุรกิจที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์และทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการมีนวัตกรรม แสดงถึงการยกระดับความสามารถของธุรกิจ. Cowart et al. (2008) กล่าวว่า นวัตกรรมสะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงว่าเป็นความสามารถในการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น เช่น นวัตกรรมบริการเป็นการสร้างโดยผ่านการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงพาณิชย์โดยการใช้ทักษะและความคิดสร้างสรรค์ โดยนวัตกรรมบริการสะท้อนให้เห็นความสามารถในการสร้างและการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ ของเจ้าของธุรกิจ.

การจัดการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาธุรกิจบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทยนั้นเป็นสิ่งที่เจ้าของบริษัทต้องให้ความสำคัญ เพราะยุคสังคมที่มีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว และเป็นสังคมที่ทุกคนมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น จึงต้องมีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เหมาะสมให้กับผู้รับบริการ ซึ่งการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและจัดการนวัตกรรมอย่างเหมาะสม จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจบริษัทที่ปรึกษาทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่ง สามารถสร้างและผลิตผลงานคุณภาพออกมาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมองเห็นช่องว่างของการวิจัยและคุณูปการ (Research Gap and Novelty) การศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการที่ครอบคลุมมิติของเทคโนโลยีและองค์กรดิจิทัลในตลาดธุรกิจที่ปรึกษาของประเทศไทยโดยเฉพาะ ยังคงมีจำกัด. งานวิจัยก่อนหน้าส่วนใหญ่มีแก่นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทั่วไป แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ถึงอิทธิพลของนวัตกรรมที่กำลังเป็นกระแสสำคัญอย่าง นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Smart Business Innovation) และ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) ต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในบริบทของเศรษฐกิจไทย

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีความใหม่และโดดเด่น โดยวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการจัดการ 3 ส่วน คือ นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organization Innovation) นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ และ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งเป็นตัวแปรใหม่ที่นักวิจัยได้ทำการสังเคราะห์ขึ้นจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยโดยเฉพาะ รูปแบบนวัตกรรมการจัดการที่นำเสนอจึงเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่เจาะจงกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของบริษัทธุรกิจที่ปรึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาทางในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนะนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นวัตกรรมเป็นความคิดใหม่ซึ่งถูกค้นพบหรือมีการใช้เป็นครั้งแรก เป็นการรับรู้ถึงความใหม่ของความคิดที่เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับทุกคน หากสามารถเข้าใจและเข้าถึงนวัตกรรมได้ก่อนก็จะสามารถเข้าใจความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน (Rogers, 1995) สอดคล้องกับที่ Morton (1998) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า เป็นการทำให้เกิดขึ้นใหม่อีกครั้ง (renewal) ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นการสร้างสิ่งใหม่ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่สามารถเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งเก่าที่มีอยู่เดิมก็ได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้นวัตกรรมยังหมายถึงการแก้ไขหรือการประดิษฐ์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะได้รับการนำไปพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Frankle, 1990) ส่วน Drucker (1985) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่นคง เพื่อแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาของ Tidd & Bessant (2009) ได้ให้คำจำกัดความว่า นวัตกรรมเป็นผลของงานวิจัยและพัฒนาที่ได้มีการ

สร้างสรรค์และปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารองค์กรได้วางแผนเอาไว้ ส่วน Rogers (1983) ก็พูดถึงมุมมองของความใหม่ของนวัตกรรมเช่นเดียวกัน โดยได้อธิบายไว้ว่า นวัตกรรมคือการกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งได้รับการรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคลว่าสิ่งนั้น ๆ เป็นสิ่งใหม่หรือไม่

ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และนวัตกรรมคือกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่มีคุณค่าให้อยู่ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กร (Merx-Chermin & Nijhof, 2004) นอกจากนี้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายว่า นวัตกรรมหมายถึง แนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีความใหม่และมีการนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ เช่น การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ ซึ่งเป็นการทำในสิ่งที่แตกต่างจากที่ผู้อื่นได้สร้างสรรค์ โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้เป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่สิ่งใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผ่านมา พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้านคุณลักษณะทางสังคม (Nanthasriet al., 2020) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้การแข่งขันกับองค์กรธุรกิจเครือข่าย ๆ อื่น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพไปสู่นวัตกรรมองค์กรที่ชัดเจน

การเน้นย้ำความแตกต่างของนวัตกรรมในธุรกิจบริการ งานวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมในภาคบริการ (Service Innovation) มีลักษณะแตกต่างจากนวัตกรรมในภาคการผลิต (Becheich et al., 2006) โดยเฉพาะในธุรกิจที่ปรึกษา ซึ่งจัดเป็นธุรกิจบริการวิชาชีพ (PSFs) ที่พึ่งพาความรู้และทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก (Miocevic et al., 2023) ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่ผลิตภัณฑ์ แต่รวมถึงกระบวนการ (Process), องค์กร (Organization), และรูปแบบธุรกิจ (Business Model) (Foss & Kind, 2025) ซึ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-creation) กับลูกค้าเป็นสำคัญ (van Leusen et al., 2016)

วรรณกรรมสนับสนุนปัจจัยนวัตกรรมหลัก

ก. นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organization Innovation) นวัตกรรมองค์กรดิจิทัลถือเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลง โดยหมายถึงการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรให้พร้อมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ (Alshahrani & Al-Qahtani, 2025) บริษัทที่ปรึกษาที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบคุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) จากการให้คำแนะนำเพียงอย่างเดียว

ไปสู่การให้ โซลูชันดิจิทัลแบบครบวงจร (End-to-end Digital Solutions) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (McKinsey, อ้างถึงใน Source 1.7) ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 20-30%

ข. นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Smart Business Innovation) แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ (Smart Decision-Making) ระบบธุรกิจอัจฉริยะช่วยให้บริษัทที่ปรึกษาสามารถประมวลผลข้อมูลมหาศาลเพื่อระบุแนวโน้ม ทำนายความเสี่ยง และสร้างกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมาย (Olive Technologies, 2024) อย่างไรก็ตาม การนำระบบดังกล่าวมาใช้ยังต้องการการลงทุนอย่างสูงในด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที (Farrell, 2025) ซึ่งอาจเป็นปัจจัยท้าทาย โดยเฉพาะสำหรับบริษัทขนาดเล็กในบริบทของประเทศไทย

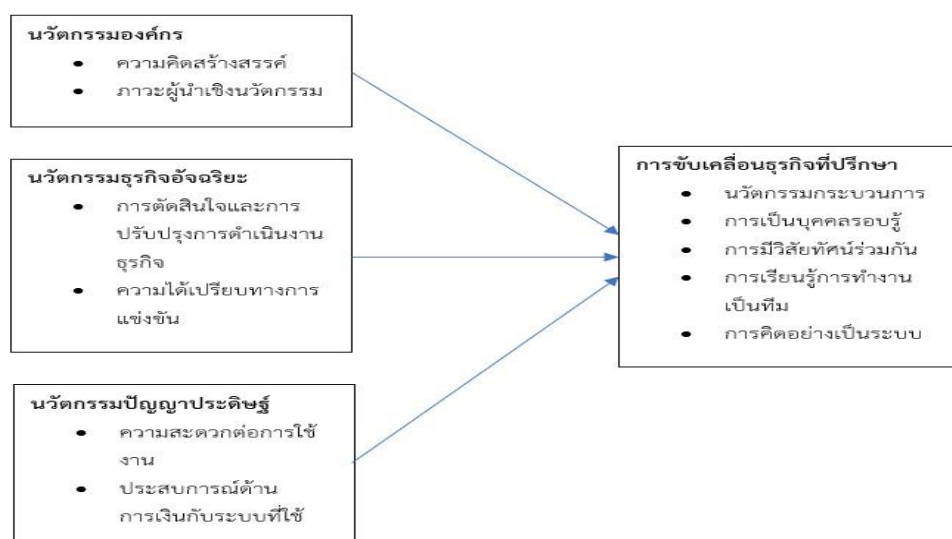
ค. นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) AI ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนโฉมธุรกิจที่ปรึกษา (Jain, 2024) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Generative AI ที่สามารถเข้ามาช่วยในการ:

- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก: ประมวลผลชุดข้อมูลขนาดใหญ่และซับซ้อนด้วยความเร็วสูง
- การลดงานประจำ: ทำงานซ้ำซ้อน เช่น การสรุปรายงาน หรือการจัดทำเอกสารเบื้องต้น

การวางแผนเชิงกลยุทธ์: การจำลองสถานการณ์ทางธุรกิจที่หลากหลาย (Olive Technologies, 2024) นักวิจัยหลายท่านเห็นว่า AI ไม่ได้มาแทนที่ผู้ให้คำปรึกษา แต่เป็นการ ขยายขีดความสามารถ (Augmentation) ของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พวกเขามีเวลาไปทุ่มเทกับปัญหาที่ซับซ้อนและใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น (Farrell, 2025)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ที่สัมพันธ์กับงานวิจัยนี้มากที่สุด ดังรายละเอียดของกรอบแนวคิดดังภาพนี้



รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1) **ขอบเขตด้านสถานที่** บริษัท/องค์กร ที่ประกอบธุรกิจที่ปรึกษา ให้คำปรึกษา ที่จดทะเบียนและจัดตั้งอยู่ในประเทศไทย

2.) **ขอบเขตด้านประชากรที่ทำการศึกษา** ผู้ประกอบการบริษัทที่ปรึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 2,531 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2566) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจในธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยโดยมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดและการสุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยวิเคราะห์สมการโครงสร้างทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร ควรกำหนดตัวอย่างเป็น 10-20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งจากกรอบแนวคิดวิจัยจะพบว่ามีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ตามกรอบแนวคิด ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างควรมีไม่น้อยกว่า 220 ตัวอย่าง (11×20) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจในธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย จำนวน 220 ราย

3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษา ได้แก่ นวัตกรรมองค์กร (TA) นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (TB) และ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (TC)

ตัวแปรตาม : การขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษา (Y)

4) **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษานวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย รวมถึงปัจจัยนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาส่งผลต่อรูปแบบนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 นวัตกรรมองค์กรดิจิทัลของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย มีจำนวน 11 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดการสร้างสรรค์ (Creativity) จำนวน 5 ข้อ และด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Leadership innovation) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย มีจำนวน 10 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 5 ข้อ และการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย มีจำนวน 6 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความสะดวกต่อการใช้งานระบบ AI จำนวน 3 ข้อ และ ประสิทธิภาพทางการเงินกับระบบ AI จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 5 นวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย มีจำนวน 16 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนวัตกรรมกระบวนการ จำนวน 3 ข้อ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ จำนวน 3 ข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 4 ข้อ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 3 ข้อ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 ข้อ

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire) การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) ซึ่งผลการหาค่าความเที่ยงตรงจากแบบสอบถามฉบับนี้พบว่า ค่า IOC ทั้งฉบับที่ 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ซึ่งผลการทดสอบความน่าเชื่อถือ พบว่า ได้ค่า Cronbach's Alpha ที่ .870 คิดเป็น 87% จากการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้วยวิธีของ Cronbach's Alpha ผลที่ได้นั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานซึ่งสามารถนำเครื่องมือวิจัยนี้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,531 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจในธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยโดยมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดและการสุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยวิเคราะห์สมการโครงสร้างทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร ควรกำหนดตัวอย่างเป็น 10-20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งจากกรอบแนวคิดวิจัยจะพบว่ามีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมธุรกิจอัจฉริยะ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ และการปรับปรุงการดำเนินงานทางธุรกิจ 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 1) ความสะดวกต่อการใช้งานระบบ AI 2) ประสิทธิภาพทางการเงินกับระบบ AI การขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษา ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมกระบวนการ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างควรมีไม่น้อยกว่า 220 ตัวอย่าง (11*20) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจในธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย จำนวน 220 ราย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบระบบ โดยการเลือกบริษัทที่ปรึกษามาจำนวน 10 บริษัท และเก็บข้อมูลบริษัทละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 220 คน

กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามออนไลน์จากเจ้าของบริษัทธุรกิจที่ปรึกษาทางในประเทศไทย โดยการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อน และส่งแบบสอบถามไปทางอีเมลล์ และไปรษณีย์ ซึ่งใช้ระยะเวลาเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 2 เดือน เพื่อให้ได้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้หรือมากกว่า หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการออกภาคสนามเพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมจากตำรา เอกสาร หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ และเอกสารงานวิจัยต่างๆ

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

- 1) การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการอธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage)

1.2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 – 5 โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- 2) การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ สมมุติฐานมี การใช้สถิติการวิจัยทดสอบจากสถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาทางในประเทศไทย พบว่า

1. การศึกษาถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 72.30 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีระดับการศึกษาที่สูง

กว่าปริญญาตรี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 61.40 โดยส่วนใหญ่มีรายได้ส่วนตัวต่อเดือน 50,001 – 80,000 บาท จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.90 และมีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80

2. การศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยนวัตกรรมองค์กรดิจิทัล พบว่าในภาพรวมนั้นมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.22 ซึ่งปัจจัยนี้มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.34 ซึ่งมี 2 ประเด็นย่อยที่มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ องค์กรมีระบบ/กลไกในการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์ (Creative idea) ในรูปแบบต่างๆ (เช่น ระบบ E-Passbook เป็นต้น) (4.67) และองค์กรมีกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดสร้างสรรค์ (Creative idea) เพื่อพัฒนาองค์กร (4.58) และ (2) ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Leadership innovation) พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.22 ซึ่งมี เพียงประเด็นเดียวที่มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้พนักงานเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (4.48)

3. การศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยนวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ พบว่าในภาพรวมนั้นมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.21 ซึ่งปัจจัยนี้มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.21 ซึ่งมี 2 ประเด็นย่อยที่มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ระบบธุรกิจอัจฉริยะสามารถช่วยในการประมวลผลข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหารได้ (4.47) และขั้นตอนในการประมวลผลและใช้งานสามารถแสดงผลออกมาได้ง่าย รวดเร็ว ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดี (4.22) และ (2) ด้านการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.17 โดยมีเพียง 1 ประเด็นเท่านั้นที่มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่องของระบบธุรกิจอัจฉริยะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (4.29)

4. การศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ พบว่าในภาพรวมนั้นมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 ซึ่งปัจจัยนี้มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสะดวกต่อการใช้งานระบบ AI พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.24 ซึ่งในทุกประเด็นมีระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ท่านเชื่อว่าการใช้งาน AI กับภารกิจที่ปรึกษานั้นไม่ต้องใช้ความพยายามมากเกินไป และทำให้ได้รับข้อมูลที่มิประโยชน์ต่อลูกค้า (4.26) ระบบ AI มีความสะดวกเพราะท่านสามารถใช้งานได้ตลอดเวลาสามารถใช้งานได้ในทุกสถานที่ (4.24) และ การใช้งาน AI บนอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่นั้น มีความสะดวกเพราะอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่มักจะอยู่กับท่านตลอดเวลา ส่งผลต่อการบริการที่ดีด้วยเช่นกัน (4.21) ตามลำดับ และ (2) ด้านประสบการณ์ทางการเงินกับระบบ AI พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.31 ซึ่งมี 2 ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ต้นทุนการให้บริการที่ต่ำหรือไม่มีเลยมีผลต่อการตัดสินใจใช้งานของท่านและนำมาไปสู่การ

แนะนำให้ลูกค้าในที่ปรึกษา (4.53) และท่านยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการนำ AI มาใช้ทั้งในองค์กร และแนะนำให้ลูกค้า (4.23)

5. การศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย พบว่าในภาพรวมนั้นมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 ซึ่งปัจจัยนี้มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านนวัตกรรมกระบวนการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.12 ซึ่งในทุกประเด็นมีระดับความคิดเห็นด้วยมากทั้งหมด ได้แก่ องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมา ปรับปรุงกระบวนการทำงานเร็วกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (4.18) องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ หรือระบบการทำรายการมีความทันสมัยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (4.11) และ องค์กรของท่านมีแผนงานในอนาคตที่ชัดเจนในการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ (4.11) ตามลำดับ (2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 ซึ่งมีเพียง 1 ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ การทำงานภายในองค์กรเพื่อเรียนรู้งานอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอ (4.38) (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.06 ซึ่งในทุกประเด็นมีระดับความคิดเห็นด้วย มาก ได้แก่ องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเปิด กว้างทางความคิด และเต็มใจที่ยอมรับฟัง ความคิดหรือ ความรู้สึกต่างๆ ของพนักงานทุกคนในองค์กร (4.13) องค์กรของท่านตระหนักถึงการสร้าง บรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ พนักงานทุกคนในองค์กรมีการคิดวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (4.10) องค์กรของท่านมุ่งเน้นและส่งเสริมให้พนักงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน มองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตน (4.05) และ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา พนักงานใน องค์กรให้มีเป้าหมายสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร (3.96) ตามลำดับ (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 ซึ่งในทุกประเด็นมีระดับความคิดเห็นด้วย มาก ได้แก่ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ จากคนละ หน่วยงานและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่เพื่อนำมาพัฒนาระบบต่อไป (4.17) องค์กรมุ่งเน้น ให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ (4.14) และองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร มีการ สนทนาอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนมุมมอง หาข้อสรุปร่วมกันในการปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ เป็นประจำ (4.09) ตามลำดับ และ (5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วย อย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.41 ซึ่งในทุกประเด็นมีระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ องค์กรตระหนักถึง การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง มีกระบวนการหรือแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้อง อย่างเป็นระบบ (4.60) องค์กรมุ่งเน้นให้ พนักงานในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มความรู้เพื่อมองเห็นปัญหา

ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ในภาพรวมเพื่อการแก้ไขต่อไป (4.41) และ องค์การมีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลกระทบในด้านต่างๆ อยู่เสมอ (4.21) ตามลำดับ

6. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมมติฐานที่ 1 นวัตกรรมองค์กรดิจิทัลมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.646 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้นหมายถึง ปัจจัยนวัตกรรมองค์กรดิจิทัลไม่มีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย สมมติฐานที่ 2 นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งมีความน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้นหมายถึง ปัจจัยนวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะมีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย และสมมติฐานที่ 3 นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้นหมายถึง ปัจจัยนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถสมการทำนายโดยวิธีการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุได้สมการดังต่อไปนี้

$$Y = 1.640 - 0.112 (TB) + 0.737 (TC)$$

สรุปได้ว่า ปัจจัยนวัตกรรมธุรกิจอัจฉริยะและนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มีอิทธิพลที่ส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ทั้งในส่วนของปัจจัยนวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะที่ประกอบด้วยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และด้านการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ และในส่วนของปัจจัยนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสะดวกต่อการใช้งานระบบ AI และด้านประสบการณ์ทางการเงินกับระบบ AI

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการ ที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ได้แก่ นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Smart Business Systems Innovation) ส่งผลเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษา โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการตัดสินใจและการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence Innovation) มีผลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจในด้านความสะดวกในการใช้งานระบบ AI และประสบการณ์ทางการเงินร่วมกับระบบ AI

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย พบว่า นวัตกรรมการจัดการ 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ (1) นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organization Innovation) มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง (2) นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Smart

Business Innovation) เป็นการจัดการโดยใช้ข้อมูลและระบบอัจฉริยะเพื่อการตัดสินใจอย่างแม่นยำและรวดเร็ว 3) นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Innovation) การใช้เทคโนโลยี AI เพื่อสนับสนุนการบริหาร การให้คำปรึกษา และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้กระบวนการนวัตกรรม ได้แก่ (1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (4) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งล้วนส่งเสริมศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

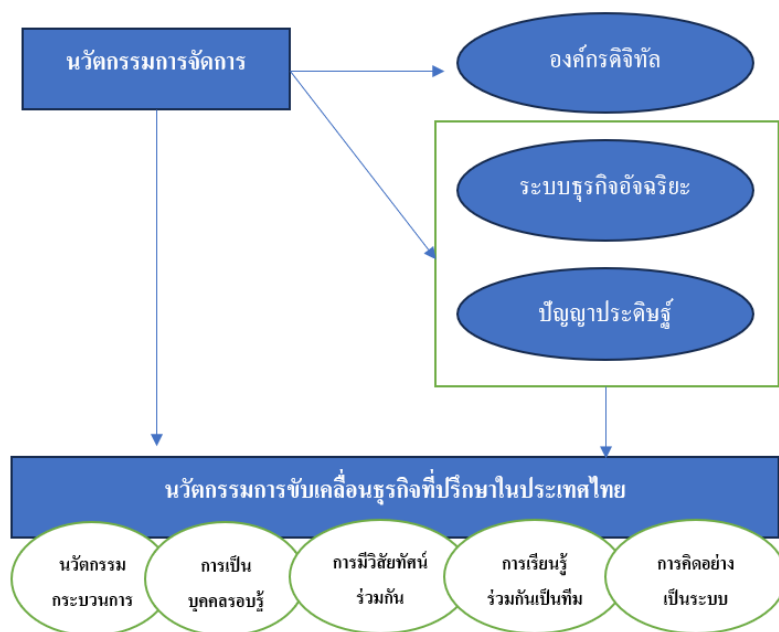
ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นนวัตกรรมสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อธุรกิจที่ปรึกษา โดยเฉพาะในด้านการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ผู้ใช้งานมากขึ้นในทางกลับกัน ระบบธุรกิจอัจฉริยะ แม้จะมีศักยภาพในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ยังคงพบว่าการใช้งานจริงอาจซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการที่คล่องตัว จึงมีอิทธิพลทางลบ นวัตกรรมในเชิง “องค์กรดิจิทัล” ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ ยังไม่มีบทบาทโดดเด่นหรือมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ในบริบทของประเทศไทย ณ ปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย และการอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงปริมาณที่มีการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อให้ได้รูปแบบในเชิงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันเพื่อวิเคราะห์ทดสอบความสอดคล้องกันในเชิงประจักษ์จึงได้พัฒนาแนวทางการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่สร้างไว้ ซึ่งจากผลการวิจัยที่ได้ออกมา นั้นทำให้แนวคิดเชิงทฤษฎีความสัมพันธ์ของนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยตามหลักการทางการพัฒนาแนวคิดนั้น ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมการจัดการออกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ และนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ซึ่งเป็นไปในเชิงนวัตกรรมเพื่อปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ทว่าจากผลการศึกษาครั้งนี้จำเพาะต่อกรณีศึกษาของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ทำให้บริบทของปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งการส่งผลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจมีความน่าสนใจและตรงประเด็นมากที่สุดส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร จึงเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่เป็นแบบฉบับของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ดังตารางที่ 1 และรูปที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ค้นพบ	แนวทางการอภิปรายและอ้างอิงแหล่งข้อมูลวิชาการ
ปัจจัย A: นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (สมมติฐานถูกยืนยัน)	ผลการศึกษานี้ สอดคล้อง อย่างยิ่งกับแนวโน้มทั่วโลกที่บริษัทที่ปรึกษาขนาดใหญ่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่การให้คำปรึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยสินทรัพย์ (Asset-based Consulting) และใช้ AI เป็นแกนหลัก (Jain, 2024) (Olive Technologies, 2024) AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเร่งการส่งมอบโซลูชัน (Farrell, 2025) ซึ่งยืนยันว่า AI เป็นกุญแจสำคัญในการสร้าง "นวัตกรรมบริการ" ที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดไทย
ปัจจัย B: นวัตกรรมองค์กรดิจิทัลไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ (สมมติฐานถูกปฏิเสธ)	ผลลัพธ์นี้ แตกต่าง จากงานวิจัยในต่างประเทศที่มักชี้ว่าการปรับองค์กรดิจิทัลมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน (Alshahrani & Al-Qahtani, 2025) เหตุผลที่ปัจจัยนี้ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญในบริบทไทยอาจเกิดจาก: 1) ความไม่สมบูรณ์ของการเปลี่ยนผ่าน: แม้จะเริ่มใช้ดิจิทัลแต่ยังไม่ถึงขั้นที่สร้างความแตกต่างในเชิงผลประโยชน์ประกอบการ หรือ 2) ลักษณะเฉพาะของธุรกิจไทย: เน้นการติดต่อแบบตัวต่อตัว (Human-centric) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างดิจิทัลยังไม่ส่งผลโดยตรงต่อการขับเคลื่อนธุรกิจมากเท่าที่ควรในปัจจุบัน (Miocevic et al., 2023)
ปัจจัย C: นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Smart Business) มีอิทธิพลเชิงลบ (ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ)	ผลลัพธ์เชิงลบนี้ แฝง กับทฤษฎีทั่วไปที่ว่า การใช้ระบบอัจฉริยะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เหตุผลที่เกิดขึ้นในบริบทไทยอาจเป็นเพราะ: 1) ความซับซ้อนในการใช้งาน: ระบบธุรกิจอัจฉริยะ (เช่น ERP, Advanced Analytics) อาจมีต้นทุนสูงและซับซ้อนเกินกว่าทักษะของบุคลากรในบริษัทที่ปรึกษาไทยส่วนใหญ่ (Farrell, 2025) ทำให้การใช้งานจริงกลายเป็นการเพิ่มภาระงานและลดความคล่องตัว (Agility) 2) การขาดความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์: องค์กรอาจขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการบูรณาการระบบ ทำให้เกิดความล้มเหลวในการริเริ่มทางดิจิทัล (McKinsey, อ้างถึงใน C-Suite Strategy, 2024)



รูปที่ 2 แสดงองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่านวัตกรรมการจัดการในเชิงแนวคิดทฤษฎีจะสามารถแบ่งออกมาในการศึกษา ทบถวณวรรณกรรมได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมองค์กรดิจิทัล นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ และ นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจทั่วไป โดยผู้วิจัยได้นำมา ทำการศึกษาในธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยนั้นกลับพบว่านวัตกรรมการจัดการทั้ง 3 องค์ประกอบนั้นมีความ มีอิทธิพลที่ส่งผลถึงกันต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาได้นั้นจะให้ความสำคัญและนำไปใช้ได้จากการสร้าง นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ (BI) และการสร้างนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) อันจะส่งผลต่อการขับเคลื่อน ธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยโดยมีพื้นฐานประกอบการขับเคลื่อนทางธุรกิจได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการ ด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเมื่อนำไปใช้กับธุรกิจที่ปรึกษาแล้วนั้นจะเกิดประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยที่มี การสร้างนวัตกรรมการจัดการมาใช้ในการนำไปใช้ในส่วนของการนำและใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้ง ระบบธุรกิจอัจฉริยะ และปัญญาประดิษฐ์ที่เหมาะสมมาให้คำแนะนำ บริหารงานกับหน่วยงานที่ต้องการ ค่าปรึกษาเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปอย่างเป็นรูปธรรมเกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องนวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยได้ดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมองค์กรดิจิทัลสามารถนำไปใช้ในการสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีสำหรับการบริหารจัดการองค์กรนั้นให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล

2. นวัตกรรมระบบธุรกิจอัจฉริยะ นำไปใช้ในการสร้างซอฟต์แวร์ที่นำข้อมูลที่มีอยู่มาจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับมุมมองในการวิเคราะห์ แสดงความสัมพันธ์ และทำนายผลลัพธ์ของแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร โดยการนำข้อมูลมาถ่วงดุล วิเคราะห์ แปลงเป็นสารสนเทศที่เหมาะสมในรูปแบบของรายงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารด้วย อีกทั้งยังนำไปเป็นจุดแข็งขององค์กรธุรกิจที่ปรึกษาในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ให้ความสำคัญกับระบบธุรกิจอัจฉริยะสามารถช่วยในการประมวลผลข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหารได้ และขั้นตอนในการประมวลผลและใช้งานสามารถแสดงผลออกมาได้ง่าย รวดเร็ว ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดี อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจนั้นผลการศึกษานี้ให้ความสำคัญในเรื่องของระบบธุรกิจอัจฉริยะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ องค์กรธุรกิจที่ปรึกษาสามารถนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือการทำงานให้กับบริษัทในที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความสะดวกรวดเร็ว วางแผนงาน และแผนความเสี่ยงทางธุรกิจได้ โดยนวัตกรรมนี้จะนำไปสู่การขับเคลื่อนทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย

2. เพิ่มเติมวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน เพื่อให้มีการศึกษาในเชิงลึกในมุมมองของผู้ประกอบการธุรกิจที่ปรึกษาโดยตรง และ/หรือเพิ่มเติมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใช้บริการของธุรกิจที่ปรึกษาในเชิงของผลการดำเนินงานภายหลังจากการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ

3. สร้างแนวทางการทำวิจัยเชิงเปรียบเทียบกับบริบทที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ หรือผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). จำนวนผู้ประกอบการบริษัทที่ปรึกษาไทยประจำปี 2565. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.

- Alshahrani, A. A., & Al-Qahtani, S. S. (2025). The Effects of Digital Transformation, IT Innovation, and Sustainability Strategies on Firms' Performances: *An Empirical Study*. *MDPI*, 17(3), 823.
- Becheich, N., Peillon, S., & Thevenin, S. (2006). *A literature review on innovation management tools*. Redalyc. สืบค้นจาก <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420268001.pdf>
- C-Suite Strategy. (2024, กรกฎาคม 3). *The impact of digital consultants on company strategy: A deep dive*. C-Suite Strategy. <https://www.c-suite-strategy.com/blog/the-impact-of-digital-consultants-on-company-strategy-a-deep-dive>
- Cowart, K. O., Fox, G. L., & Wilson, A. E. (2008). A structural look at consumer innovativeness and self-congruence in new product purchases. *Psychology & Marketing*, 25(12), 1111-1130.
- Farrell, B. (2025). *How AI and Gen AI will transform the consulting industry*. Consultancy-me.com. สืบค้นจาก <https://www.consultancy-me.com/news/10130/how-ai-and-gen-ai-will-transform-the-consulting-industry>
- Foss, N. J., & Kind, M. G. (2025). *Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms*. ResearchGate. สืบค้นจาก <https://www.researchgate.net/publication/354947885>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Jain, S. (2024). Transforming Business Consulting with Generative AI: Unlocking Innovation, Efficiency, and Strategic Insights. *IRE Journals*.
- Miocevic, D., O'Brien, R., & Spanjol, J. (2023). Understanding Performance in Professional Services for Innovation Intermediation: Technology Consultants vs. Management Consultants. *Journal of Business Research*.
- Nantasri, C., & Manmart, L. (2013). Current Situation of Knowledge Management for Consulting Company in Thailand. *KKU Research Journal (Graduate Studies)*, 13(3), 27-41.
- Pulpetch, T. (2020). Creation of human resource management and innovation Management systems that predict job success. *Social Science Journal of Prachachuen Research Network; SSJPRN*, 1(3), 51-61.

Rakthai, T., & Aujirapongpan, S. (2017). Open Innovation Systems: Success in Universities' Innovation Development. *Songklanakarin Journal of Management Sciences*, 34(2), 135-160.

Olive Technologies. (2024). *AI in the Consulting Industry*. สืบค้นจาก <https://olive.app/blog/ai-in-the-consulting-industry/>

van Leusen, L., Lijnis, K., & Vanhaverbeke, W. (2016). Understanding value co-creation in professional service firms. *Industrial Marketing Management*, 56, 162-171.

Walsh, K. (2010). *The importance of writing skills: Online tools to encourage success*. Retrieved January 27, 2024, from <http://www.emergingedtech.com/2010/11/the-importance-of-writing-skills-online-tools-to-encourage-success/>