

DEVELOPING STRATEGIC APPROACHES FOR SALES GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN DESIGN AND CONSULTING SERVICES THROUGH APPRECIATIVE INQUIRY: A CASE STUDY OF ABC CO., LTD.

Yupa CHONGPATIYUTT¹ and Pinyo RATTANAPHAN^{1*}

¹ College of Graduate Study in Management, Khonkaen University, Thailand; rpinyo@kku.ac.th (P. R.) (Corresponding Author)

ABSTRACT

This study aimed to develop strategic approaches for enhancing sales growth and competitive advantage through the application of Appreciative Inquiry (AI). A qualitative research methodology was employed using Appreciative Inquiry as the primary framework for identifying organizational strengths, positive experiences, and success-enabling factors. Data were collected through in-depth interviews, reflective inquiry, critical incident analysis, and organizational document reviews. The findings revealed that Relational Capital is the most significant strategic resource contributing to organizational success. Built through trust, long-term relationships, business networks, and professional credibility, relational capital plays a critical role in customer retention, referrals, and business development opportunities. The Appreciative Inquiry process also identified five core organizational strengths: Trust-Based Relationship, Relational Leadership, Professional Integrity, Human-Centered Service Mind, and Strategic Personal Brand Potential. Based on these findings, strategic approaches were developed to strengthen relational capital, enhance customer experience, reinforce professional credibility, and reposition the organization as a strategic consulting partner. The study suggests that sustainable growth in professional service businesses depends not only on technical expertise but also on the ability to create client value and maintain long-term relationships. These capabilities contribute to sustainable competitive advantage and long-term organizational success.

Keywords: Appreciative Inquiry, Relational Capital, Competitive Advantage, Professional Service Business

CITATION INFORMATION: Chongpatiyutt, Y., & Rattanaphan, P. (2026). Developing Strategic Approaches for Sales Growth and Competitive Advantage in Design and Consulting Services Through Appreciative Inquiry: A Case Study of ABC Co., Ltd. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 27.

การพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบเทียบทาง การแข่งขันของธุรกิจบริการออกแบบและที่ปรึกษา โดยประยุกต์ใช้กระบวนการ การสุนทรียสาธก: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

ยุพา จงปติยัตต์¹ และ ภิญโญ รัตนพันธุ์*

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น; rpinyo@kku.ac.th
(ภิญโญ) (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบเทียบทาง
การแข่งขัน โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI)

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ Appreciative Inquiry เป็นกรอบแนวคิดหลักในการค้นหาและวิเคราะห์
จุดแข็ง ประสบการณ์เชิงบวก และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกา
รสะท้อนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ และการทบทวนเอกสารภายในองค์กร
ผลการศึกษาพบว่า “ทุนทางความสัมพันธ์” (Relational Capital) เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร
โดยเกิดจากความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระยะยาว เครือข่ายทางธุรกิจ และชื่อเสียงทางวิชาชีพ ซึ่งมีสำคัญต่อการ
รักษาฐานลูกค้า การได้รับการแนะนำต่อ และการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ กระบวนการ AI
ยังช่วยค้นพบจุดแข็งหลักขององค์กร ได้แก่ ความไว้วางใจ ภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ การ
ให้บริการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และศักยภาพของแบรนด์บุคคลเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษานำไปสู่การพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างทุนทางความสัมพันธ์ ยกระดับประสบการณ์ลูกค้า
และพัฒนาบทบาทองค์กรสู่การเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและรายได้เปรียบเทียบ
การแข่งขันในระยะยาว

คำสำคัญ: กระบวนการสุนทรียสาธก, ทุนทางความสัมพันธ์, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ธุรกิจบริการวิชาชีพ

ข้อมูลการอ้างอิง: ยุพา จงปติยัตต์ และ ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2569). การพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย
และสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันของธุรกิจบริการออกแบบและที่ปรึกษา โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรีย
สาธก: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 27.

บทนำ

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจบริการวิชาชีพต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษารายได้และความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจด้านการออกแบบและที่ปรึกษา ซึ่งความสำเร็จทางธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระยะยาวและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผู้ให้บริการ

บริษัท ABC จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้านการออกแบบภายใน การบริหารโครงการ และการให้คำปรึกษาซึ่งสามารถดำเนินธุรกิจมาอย่างต่อเนื่องจากการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและเครือข่ายทางวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม สภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มุ่งค้นหาและต่อยอดจุดแข็ง ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ และศักยภาพเชิงบวกที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจบริการด้านการออกแบบและที่ปรึกษา

วัตถุประสงค์การศึกษา

คือ เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการ Appreciative Inquiry ในกรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด โดยอาศัยข้อมูลจากผู้บริหาร ลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาองค์กรที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ผลการศึกษาคาดว่าจะก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Appreciative Inquiry ในธุรกิจบริการวิชาชีพ และนำไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มยอดขาย สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการวิชาชีพอื่นในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมแนวคิดด้านการเติบโตของยอดขาย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจบริการวิชาชีพ และกระบวนการสุนทรียสาธก โดยแนวคิดของ Kotler และ Keller ชี้ว่าการเติบโตของยอดขายอย่างยั่งยืนเกิดจากการสร้างคุณค่า ความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขณะที่ Porter และ Barney อธิบายว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากความสามารถในการสร้างคุณค่าที่แตกต่างและการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ ส่วน Maister ระบุว่าความสำเร็จของธุรกิจบริการวิชาชีพขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า นอกจากนี้ งานวิจัยที่ประยุกต์ใช้ Appreciative Inquiry หลายกรณีศึกษาพบว่า การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและจุดแข็งขององค์กรสามารถนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มยอดขายและสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม ยังมีงานวิจัยในบริบทธุรกิจบริการออกแบบและที่ปรึกษาค่อนข้างจำกัด จึงเป็นช่องว่างการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบริการออกแบบและที่ปรึกษา ผ่านการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด” มุ่งพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดด้านการเติบโตของยอดขาย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจบริการวิชาชีพ และกระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

แนวคิดด้านการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อธิบายว่าการเติบโตอย่างยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการแสวงหาลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการสร้างคุณค่า ความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งนำไป

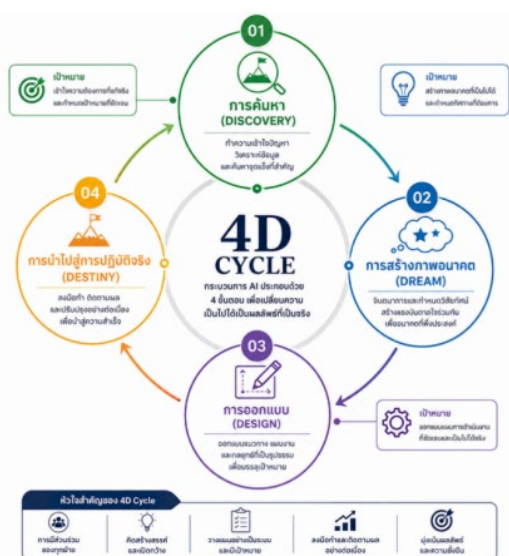
สู่การใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ (Kotler & Keller, 2016) โดยเฉพาะในธุรกิจบริการวิชาชีพที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและประสบการณ์การบริการมากกว่าการแข่งขันด้านราคา

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ Porter (1985) ระบุว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบได้จากการส่งมอบคุณค่าที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ขณะ Barney (1991) เสนอแนวคิด Resource-Based View (RBV) ซึ่งมองว่าทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ เป็นรากฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สำหรับธุรกิจบริการวิชาชีพ (Professional Service Business) ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความไว้วางใจ และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Maister, 2003) โดยเฉพาะธุรกิจด้านการออกแบบและที่ปรึกษา ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดตลอดกระบวนการดำเนินโครงการ

การศึกษาครั้งนี้ประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งพัฒนาโดย Cooperrider และ Srivastva (1987) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา AI มุ่งค้นหาและต่อยอดจุดแข็ง ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ และศักยภาพเชิงบวกที่มีอยู่ภายในองค์กร ผ่านกระบวนการ Definition, Discovery, Dream, Design และ Destiny เพื่อนำไปสู่การออกแบบแนวทางการพัฒนาในอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการเติบโตของยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจบริการวิชาชีพมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการสร้างคุณค่า ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขณะเดียวกัน กระบวนการ Appreciative Inquiry เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหาและพัฒนาจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้น การศึกษานี้จึงใช้ Appreciative Inquiry เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ABC จำกัด ที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งเติมเต็ม



ภาพที่ 1 กระบวนการกระบวนการสุนทรียสาธก (4D Cycle), ปรับปรุง
ที่มา: ภิญญ รัตนพันธุ์ (2555)

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ABC จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านการออกแบบภายใน การบริหารโครงการ และการให้คำปรึกษา

ผู้วิจัยใช้แนวทาง Reflective Inquiry ร่วมกับ Appreciative Inquiry เพื่อศึกษาประสบการณ์แห่งความสำเร็จ จุดแข็งและศักยภาพเชิงบวกขององค์กร โดยมุ่งค้นหาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจมากกว่าการมุ่งวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อบกพร่องขององค์กร การศึกษาครั้งนี้ใช้กรณีศึกษาของบริษัท ABC จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์หลัก ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลปฐมภูมิได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้บริหาร ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงในการทำงานร่วมกับองค์กร ส่วนข้อมูลทุติยภูมิได้จากการทบทวนเอกสารภายในองค์กร ข้อมูลผลประกอบการ รายงานโครงการ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามกระบวนการ Appreciative Inquiry ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ Definition การกำหนดประเด็นการศึกษา Discovery การค้นหาประสบการณ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ Dream การสร้างภาพอนาคตที่ต้องการ Design การออกแบบแนวทางเชิงกลยุทธ์ และ Destiny การกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ตารางที่ 1 การออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชื่อมโยงกับกระบวนการ Appreciative Inquiry 5D มีดังนี้

ขั้นตอน AI	ประเด็นคำถาม
Definition	อะไรคือปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
Discovery	ประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงานกับลูกค้า
Dream	องค์กรควรเติบโตในอนาคตอย่างไร
Design	ควรพัฒนากลยุทธ์หรือกระบวนการใดเพิ่มเติม
Destiny	จะนำแนวทางที่ได้ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างคำถามวิจัยคำถามสัมภาษณ์และกระบวนการ Appreciative Inquiry (5D Cycle)

คำถามวิจัย	คำถามสัมภาษณ์	ขั้นตอน AI
1) ปัจจัยใดที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความไว้วางใจ และรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้	อะไรทำให้ลูกค้าเลือกบริษัท / ลูกค้าไว้วางใจบริษัทในเรื่องใด	Discovery
2) องค์กรมีจุดแข็ง หรือประสบการณ์เชิงบวกใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ดำเนินยอดขายและความสัมพันธ์กับลูกค้า	โปรดเล่าช่วงเวลาใดที่โครงการประสบความสำเร็จมากที่สุด / อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ	Discovery
3) องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่ภาพอนาคต ในรูปแบบใด	ในอนาคตองค์กรอยากเป็นที่ยึดจำในด้านใด / อยากพัฒนาธุรกิจไปในทิศทางใด	Dream
4) แนวทางหรือระบบใดที่ช่วยสนับสนุน การเติบโต อย่างยั่งยืนขององค์กร	องค์กรควรมีระบบหรือกลยุทธ์ใดเพิ่มเติม เช่น CRM, Branding, Consulting หรือ Referral Network	Design
5) องค์กรจะนำแนวคิดหรือกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติจริง อย่างไร	หากจะนำแนวทางใหม่ไปใช้จริง ต้องเริ่มจากอะไร และใครควรมีบทบาทสำคัญ	Destiny

ข้อมูลทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ประเด็นหลัก (Thematic Analysis) โดยใช้การจัดกลุ่มรหัสข้อมูล (Coding) เพื่อค้นหารูปแบบ แนวโน้ม และประเด็นสำคัญที่ปรากฏซ้ำในข้อมูล จากนั้นจึงสังเคราะห์เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มยอดขายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ ผู้บริหาร ลูกค้า และเอกสารประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งทบทวนความสอดคล้องระหว่างข้อมูลภาคสนามกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่ได้จึงสะท้อนมุมมองจากหลายฝ่ายและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ผลการศึกษา

การศึกษาค้นนี้มุ่งพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ บริษัท ABC จำกัด ผ่านการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสะท้อนประสบการณ์จากการดำเนินธุรกิจ และการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทคือ “ทุนทางความสัมพันธ์” (Relational Capital) ซึ่งเกิดจากการสะสมความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระยะยาว เครือข่ายทางธุรกิจ และชื่อเสียงทางวิชาชีพที่สั่งสมมาตลอดการดำเนินงาน โดยปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการรักษาฐานลูกค้า การได้รับงานจากการแนะนำต่อ และการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ตามกระบวนการ Appreciative Inquiry พบว่า องค์กรมีจุดแข็งหลัก 5 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-Based Relationship) ภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์ (Relational Leadership) ความซื่อสัตย์และมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Integrity) การให้บริการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Service Mind) และศักยภาพของแบรนด์บุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Personal Brand Potential) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างสม่ำเสมอจากผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

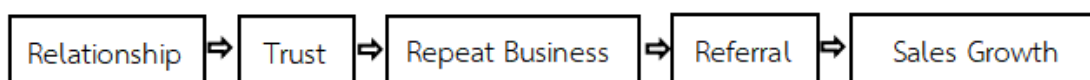
ตารางที่ 3 ผลการ Coding ข้อมูลเบื้องต้น

Keyword	Frequency
Trust	18
Relationship	15
Communication	12
Accountability	10
Customer Care	9
Referral	7
Team Support	5
Transparency	4

ตารางที่ 4 Top 5 Common Themes

Rank	Theme	Frequency
1	Trust	18
2	Relationship	15
3	Communication	12
4	Responsibility	10
5	Customer Care	9

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า “Trust” และ “Relationship” เป็นคำที่ปรากฏมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าทุนทางความสัมพันธ์ (Relational Capital) เป็นทรัพยากรสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังพบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Relational Capital และ Relationship Marketing ดังนี้



ตารางที่ 5 Executive Summary (Frequency Ranking)

อันดับ	ปัจจัยความสำเร็จ	Frequency
1	Trust-Based Relationship	33
2	Communication Excellence	24
3	Customer-Centric Service	19
4	Accountability & Integrity	18
5	Strategic Advisory Capability	16
6	Leadership & Team Alignment	15
7	Conflict Resolution	8
8	Learning Agility	6

ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า ลูกค้าไม่ได้เลือกใช้บริการขององค์กรจากราคาเพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการให้คำปรึกษา การแก้ไขปัญหา และประสบการณ์การทำงานร่วมกันในระยะยาว ส่งผลให้เกิดการใช้บริการซ้ำและการแนะนำต่อ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้สำคัญขององค์กร

จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัท ABC จำกัด ประกอบด้วย 3 แนวทางหลักได้แก่ (1) การเสริมสร้างและบริหารทุนทางความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ (2) การยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและคุณค่าการบริการ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และ (3) การปรับบทบาทองค์กรจากผู้ให้บริการด้านการออกแบบไปสู่การเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consultant) ที่สามารถเชื่อมโยงความต้องการของลูกค้าเข้ากับผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้กระบวนการ Appreciative Inquiry สามารถช่วยให้องค์กรค้นพบจุดแข็งที่มีอยู่ภายใน และนำมาพัฒนาเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการเพิ่มยอดขายและสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจบริการวิชาชีพที่ความสัมพันธ์และความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจ

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของบริษัท ABC จำกัด โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า “ทุนทางความสัมพันธ์” (Relational Capital) เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด โดยเกิดจากการสะสมความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระยะยาว เครือข่ายทางธุรกิจ และชื่อเสียงทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการรักษาฐานลูกค้า การได้รับการแนะนำต่อ และการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดด้านธุรกิจบริการวิชาชีพของ Maister (2003) ที่ชี้ว่าความสำเร็จขององค์กรบริการขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter (1985) และแนวคิด Resource-Based View ของ Barney (1991) ที่มองว่าทรัพยากรที่มีคุณค่า หายากและยากต่อการลอกเลียนแบบ สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ โดยผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าทุนทางความสัมพันธ์ถือเป็นทรัพยากรลักษณะดังกล่าว ในบริบทธุรกิจบริการด้านการออกแบบและที่ปรึกษา นอกจากนี้ กระบวนการ Appreciative Inquiry ยังช่วยให้องค์กรค้นพบจุดแข็งสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์บนพื้นฐานความไว้วางใจ ภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ การให้บริการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และศักยภาพของแบรนด์บุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาต่อยอดเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้ จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอให้องค์กรมุ่งเสริมสร้างและบริหารทุนทางความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ยกย่องระดับประสบการณ์ลูกค้า และพัฒนาบทบาทจากผู้ให้บริการด้านการออกแบบไปสู่การเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consultant) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้กระบวนการ Appreciative Inquiry สามารถเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจบริการวิชาชีพอื่นที่ต้องการพัฒนากลยุทธ์การเติบโตจากจุดแข็งและศักยภาพที่มีอยู่ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขาย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความยั่งยืนทางธุรกิจในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ จินพุด (2566). แนวทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย ปูนซีเมนต์ฉาบสำเร็จรูปสำหรับผนังโครงสร้างคอนกรีตสำเร็จรูป ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา ปูนซีเมนต์ฉาบสำเร็จรูป ตรา คิวซี ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- คมชาญ ยะหัวดง. (2567). การประยุกต์สุนทรียสาธกเพื่อเพิ่มยอดขาย กรณีศึกษาร้าน เลิฟบาร์ จ.หนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ชัชวาล แดงการณ (2568). แนวทางการเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่มโครงหลังคาโดยประยุกต์ใช้ กระบวนการสุนทรียสาธก ร่วมกับแผนภาพการสร้างคุณค่า: กรณีศึกษาบริษัท น.เจริญวัสดุก่อสร้าง จำกัด. รายงานการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณรัชต์ ทหาร. (2561). การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก เพื่อเพิ่มความจงรักภักดีลูกค้าร้านน่อย พาณิชยจังหวัดหนองคาย. รายงานการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- ธนวัฒน์ ไตรรัตนศิริชัย. (2559). การวางแผนกลยุทธ์การตลาดร่วมกับการประยุกต์ใช้ สุนทรียสาธกเพื่อสร้างความภักดีและการบอกต่อ: กรณีศึกษา ร้านศรีทวิมอเตอร์ขอนแก่น. การศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2566) ธนาคารแห่งประเทศไทย. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ปีที่ตีพิมพ์). ชื่อเอกสาร. สศช. World Bank. (2024). Global economic prospects 2024) World Bank.
- นลินนลันท์ หันประดิษฐ์ (2567). กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายเฟอร์นิเจอร์ของห้างหุ้นส่วน ก.เจริญกรุป 2005 อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปรีชาติ คงเจริญ. (2559). การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มยอดขาย กรณีศึกษา: ร้านบุตส์เอ็กเพลส. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พชรพรรณ ประเสริฐสร. (2568). แนวทางการเพิ่มยอดขายอสังหาริมทรัพย์มือสอง โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สาขาส่งานขอนแก่น. การศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศศิธร สมัตตะ (2568). แนวทางการเพิ่มยอดขายวัสดุก่อสร้าง โดยการประยุกต์สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ร้านไสววัสดุ อำเภอนาเยี่ย จังหวัดอุบลราชธานี. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุธาสนี สุขเหลือ. (2558). การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาธุรกิจอาหารเพื่อ สุขภาพในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย. รายงานการค้นคว้าวิจัยอิสระปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อมลวรรณ วณิชพัลผล. (2554). การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้สุนทรียสาธก: กรณีศึกษาร้าน M Café'. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รายงานและเอกสารองค์กร International Monetary Fund. (2023). World economic outlook 2023) International Monetary Fund.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. London: Sage.
- Bushe, G. R. (2021). Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard (Eds.), The Routledge companion to organizational change. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2021). Appreciative inquiry handbook: For leaders of change (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- National Economic and Social Development Council. (2023). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2566) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Free Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023* World Economic Forum.
- World Health Organization. (2020). Burn-out an “occupational phenomenon”: International classification of diseases. World Health Organization.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher’s Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).