

อิทธิพลของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

The Influence of Digital Transformation Capability on Financial Performance of Hotel Businesses in Thailand

สิรินทรา สังข์ทอง

Sirinthra Sungthong

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
Faculty of Management Science, Phuket Rajabhat University, Thailand

E-mail: sirin.miew@gmail.com

Received November 19, 2024; Revised January 9, 2025; Accepted January 30, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน กลุ่มตัวอย่างคือโรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือผู้จัดการทั่วไป จำนวน 303 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ผลการศึกษพบว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงิน และเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพทางการเงินได้มากขึ้น หากมีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมยกระดับประสิทธิภาพทางการเงินและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้เต็มศักยภาพ นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมไทยในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล; กลยุทธ์; การเงิน; โรงแรม

Abstract

This study aims to investigate the influence of digital transformation capability on the financial performance of hotel businesses in Thailand, with strategic learning as a mediating variable. The sample comprises 303 general managers of 4- and 5-star hotels in Thailand selected using simple random sampling. Data were collected using a questionnaire and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results reveal that digital transformation capability has a significant direct positive influence on both financial performance and strategic learning. Strategic learning directly influences financial performance and significantly mediates the relationship between digital transformation capability and financial performance. This implies that investments in digital technologies and the development of digital transformation capabilities will have a more significant positive impact on financial performance when accompanied by strategic learning, enabling the most effective utilization of digital technologies. The findings underscore the significance of developing digital transformation capabilities and strategic knowledge, enabling hotel businesses to enhance their financial performance and gain a sustainable competitive advantage amidst rapid technological changes. Therefore, managers should prioritize digital transformation capabilities to adapt and fully leverage digital technologies, leading to the sustainable growth of Thai hotel businesses in the digital age.

Keywords: digital transformation; strategic; financial; hotel

บทนำ

ในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย นวัตกรรมดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม (Vital, 2019) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันธุรกิจจำนวนมากพิจารณาว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอด (Cobanoglu et al., 2021) โดยได้ถูกนำมาใช้ในหลายระดับ ตั้งแต่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการบริการอย่างแพร่หลาย การพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่สำหรับช่องทางดิจิทัล ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความคล่องตัว

(Verhoef et al., 2021) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และสามารถสร้างรายได้และผลประกอบการที่ดีขึ้นได้

สำหรับในประเทศไทย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2564 ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการผ่อนปรนมาตรการควบคุมการเดินทางและการเปิดประเทศ ทำให้ในปี พ.ศ. 2566 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในไทยเพิ่มขึ้นเป็น 28.5 ล้านคน สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวถึง 1.4 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 9.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ และคาดว่าจะในปี พ.ศ. 2567 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นเป็น 35-38 ล้านคน สร้างรายได้กว่า 2.0-2.5 ล้านล้านบาท ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้เคียงกับก่อนเกิดวิกฤตการณ์ (Ministry of Tourism and Sports, 2023) นอกจากนี้ข้อมูลจากสมาคมโรงแรมไทยระบุว่า ในปี พ.ศ. 2566 ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศร้อยละ 58 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 65 ส่งผลให้รายได้รวมของธุรกิจโรงแรมขยายตัวเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 25 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 4.3 แสนล้านบาท และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2567 รายได้รวมของธุรกิจโรงแรมจะเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 15-20 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับระดับปกติก่อนเกิดวิกฤต (Thai Hotels Association, 2023) แต่ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความท้าทายหลายประการ ทั้งในแง่ภาวะเงินเฟ้อและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากที่พักรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งการปรับตัวโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถรับมือกับความท้าทายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล (Euromonitor International, 2023)

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ท้าทายนี้ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางวิกฤต (Suanpang, 2022) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถปรับตัวและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ เช่น ระบบจัดการห้องพักแบบครบวงจร, ระบบจองห้องพักและจ่ายเงินออนไลน์, ระบบ Mobile Check-in ผ่านแอปพลิเคชัน หรือ Self-Check-in Kiosk, Digital Key, ระบบ Wi-Fi ความเร็วสูงและ Smart TV ในห้องพัก, Chatbot และ QR Code สำหรับบริการต่าง ๆ, ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและคู่แข่ง, ระบบอัตโนมัติด้านแม่บ้านและซ่อมบำรุง ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งล้วนต้องอาศัยความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation Capability) ขององค์กรในการปรับเปลี่ยนจากรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบธุรกิจดิจิทัล (Nadkarni & Prügl, 2021) โดยงานวิจัยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพ

การดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการทำกำไร (Verhoef et al., 2021; Nair & Bhise, 2022) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่ายังมีข้อจำกัดของหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและผลประกอบการทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (Somjai et al., 2022) ทั้งนี้ การศึกษาส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลทางตรงของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลต่อผลประกอบการ แต่ยังขาดการศึกษาถึงบทบาทของตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญ เช่น การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นกลไกเชื่อมโยงที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าจากการใช้ทรัพยากรดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Breznik & Lahovnik, 2016) ซึ่งผู้วิจัยพบว่าการศึกษาที่ทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและผลการดำเนินงานทางการเงินนั้นยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด (Ravichandran, 2018; Nguyen et al., 2022) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงพบว่ามีช่องว่างที่สำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพทางการเงิน ในบริบทเฉพาะของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ที่ยังขาดอยู่ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรม

ดังนั้น เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางการศึกษาและตอบโต้ความท้าทายขององค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร โดยมีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน (Sirén et al., 2020) นอกจากนี้ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ยังมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Sornud-Zomer et al., 2020) ดังนั้น การศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ ควรอธิบายกลไกเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลกับผลประกอบการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ยังมีความศึกษานี้ค่อนข้างน้อยมาก ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรมมีความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ทั้งในแง่ของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ทำงานและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนการลงทุนด้านดิจิทัลที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริการ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันนำไปสู่การเพิ่มรายได้ ผลกำไร ความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว นอกจากนี้ ผลการศึกษายังจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการนำไปกำหนดนโยบายและมาตรการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ธุรกิจโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผ่านการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร การอำนวยความสะดวกด้านการลงทุน รวมถึงการผลักดันกฎระเบียบที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและบริการของไทยในภาพรวม ให้มีความเข้มแข็งและพร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการเรียนรู้ผ่านทางดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการเรียนรู้ผ่านทางดิจิทัลที่มีต่อการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยมีสมมติฐานว่าองค์กรที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนกันได้ จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Barney, 1991) โดยทรัพยากรนี้ครอบคลุมถึงสินทรัพย์ที่สามารถวัด การเรียนรู้ ความรู้ และคุณลักษณะต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่และสามารถนำมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Barney & Arian, 2001) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาได้สนับสนุนว่า องค์กรที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากนั้นสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งได้ เช่น การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและความรู้เฉพาะทาง เทคโนโลยีที่เหนือกว่า และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (Kozlenkova et al., 2014)

ทฤษฎีมุมมองความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities View)

ทฤษฎีมุมมองฐานความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities View: DCV) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎี RBV โดยเน้นไปที่ความสามารถขององค์กรที่ถูกนำมาใช้ เปลี่ยนแปลง และสร้างทรัพยากรใหม่ๆ เพื่อปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Eisenhardt & Martin, 2000) ความสามารถพลวัตจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล (Teecel et al., 1997) องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถพลวัตใหม่ๆ เพื่อให้สามารถจัดการกับความท้าทายใหม่ๆ (Warner & Wäger, 2019) ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถพลวัตสูงจะมีศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสร้างมูลค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กร (Hess et al., 2016; Karimi & Walter, 2015)

ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation Capability)

ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล ทรัพยากร และความสามารถขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ (Nadkarni & Prügl, 2021; Vial, 2019) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล ทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การจัดการข้อมูลและวิเคราะห์ขั้นสูง การบูรณาการทรัพยากรดิจิทัลกับกลยุทธ์ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Sousa & Rocha, 2019; Verhoef et al., 2021)

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning)

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้าง รวบรวม และบูรณาการความรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์ความรู้เดิมให้ทันสมัยและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Anderson et al., 2009) โดยการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีลักษณะพลวัต องค์กรจำเป็นต้องค้นหา ดูดซึม และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Sirén et al., 2012) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือสามารถรับรู้สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ข้อมูล ประเมิน และดำเนินการ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ (Pietrzak et al., 2015)

ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance)

ประสิทธิภาพทางการเงินสะท้อนถึงระดับความสำเร็จของบริษัทในแง่ของความสามารถในการสร้างกำไร และความสามารถในการบริหารต้นทุน (Omondi-Ochieng, 2018) โดยประสิทธิภาพทางการเงินเป็นเป้าหมายสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการลงทุนขององค์กร (Gerschewski & Xiao, 2015) และเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว (García-Sánchez et al., 2019)

มีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ซึ่งพบการศึกษาเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (Ferreira et al., 2019; Khin & Ho, 2019; Gu et al., 2022; Eller et al., 2020) โดยการปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างรายได้ใหม่ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Gu et al., 2022) อีกทั้งการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือที่ผสานเทคโนโลยีคลาวด์เพื่อให้ลูกค้าสามารถวางแผนการเดินทาง จองห้องพัก เช็คอิน จัดการการเข้าพัก สั่งรุ่มเครื่องดื่ม และชำระเงินได้อย่างง่ายดายในแอปพลิเคชันเดียว รวมถึงการนำข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอบริการส่วนบุคคลและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและช่วยให้โรงแรมมีรายได้จากห้องพักได้สูงมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ (Becker, 2023) นอกจากนี้ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจและกระบวนการทำงานสามารถนำองค์กรไปสู่ผลตอบแทนทางการเงินที่ดีขึ้น ทั้งในแง่รายได้ กำไร และมูลค่าตลาดได้ (Nwankpa & Roumani, 2016) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมจึงได้การตั้งสมมติฐานการศึกษา คือ

สมมติฐานที่ 1: ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

นอกจากนี้การศึกษาที่ผ่านมาได้พิสูจน์ให้เห็นว่าความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขององค์กร (Vidal, 2019) เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลจำนวนมาก เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มตลาด พฤติกรรมลูกค้า รวมถึงระบุโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานจะช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Warner & Wächter, 2019) นอกจากนี้แพลตฟอร์มดิจิทัลยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kane et al., 2017; Sousa & Rocha, 2019) ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ผ่านการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้เชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร (Sousa-Zomer et al., 2020) โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจโรงแรม ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้โรงแรมมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Shamim et al., 2017) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมจึงได้มีการตั้งสมมติฐานการศึกษา คือ

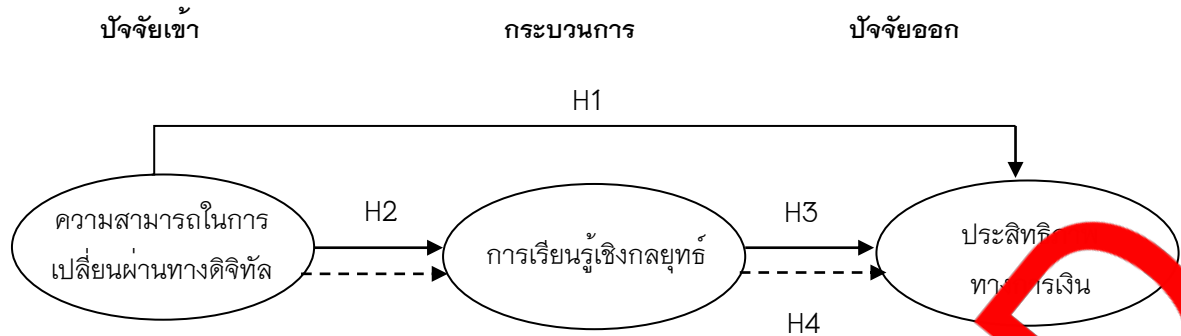
สมมติฐานที่ 2: ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ทั้งนี้ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ยังมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการตลาดดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในเวียดนาม โดยการใช้ดิจิทัลของธุรกิจมีข้อมูลจำนวนมากเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และนำไปสู่การเรียนรู้เชิงลึกเพื่อปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (Nguyen et al., 2022) และการศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร (Bapuji & Crossan, 2004; Selen et al., 2012) โดยการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (García-Morales et al., 2012) โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ผลกำไร รวมทั้งสามารถพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Tajeddini, 2016; Fraj et al., 2015) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมจึงได้มีการตั้งสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ที่มีโครงสร้างปัจจัยเข้า-กระบวนการ-ปัจจัยออก ประกอบด้วยปัจจัยเข้าซึ่งเป็นตัวแปรอิสระคือความสามารถขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation Capability) ในส่วนของกระบวนการ คือ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) และปัจจัยออกซึ่งเป็นตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยครั้งนี้ให้ความสนใจศึกษาองค์กรในกลุ่มธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ (Luxury Hotel) ที่มีมาตรฐานดาวระดับ 4 และ 5 ของประเทศไทย โดยโรงแรมในกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและฟื้นตัวขึ้นอีกครั้งในกลุ่มธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยในปัจจุบันธุรกิจโรงแรม ที่มีมาตรฐานดาวระดับ 4 และ 5 ของประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 2,079 แห่ง (Agoda, 2023) โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสาเหตุที่ทำการเก็บข้อมูลในรูปแบบการสำรวจ (Survey) เพื่อการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดกลุ่มตัวอย่างภายใต้เงื่อนไขการกำหนดขนาดตัวอย่างต่ำสุดสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของ Hsiao et al. (2010) โดยตัวแปรแฝงน้อยกว่าหรือเท่ากับ 7 ตัวแปร และแต่ละตัวแปรแฝงต้องมีตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 3 ตัวแปร ขนาดกลุ่มตัวอย่างต่ำสุด 150 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แสดงดังตารางที่ 1 ผลการเก็บแบบสอบถามพบว่า มีแบบสอบถามที่ตอบกลับมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 303 ตัวอย่าง ซึ่งขนาดตัวอย่างเป็นค่าที่เพียงพอสำหรับตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภูมิภาค	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	347	48
ภาคกลาง	599	88
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	148	28
ภาคตะวันออก	320	31
ภาคใต้	665	108
รวม	2,079	303

ที่มา: Agoda (2023)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอยู่ในรูปแบบของแบบสอบถามที่พัฒนาจากกรอบทบทวนวรรณกรรม และได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของบริบท (content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการประเมินข้อคำถามการวิจัยว่ามีความตรงกับขอบเขตบริบทที่ระบุไว้หรือไม่ แล้วนำคะแนนการประเมินมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence: IOC index) (Hambleton et al., 1978) ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามทั้งสิ้น 4 ข้อ ได้แก่ (1) ลักษณะขององค์กร (2) คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation Capability) (3) คำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) (4) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) โดยใช้ระดับการวัดความคิดเห็น 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert scale) จากระดับที่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงระดับที่ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรของงานวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรโรงแรมชั้นพิเศษ (Luxury Hotel) ที่มีมาตรฐานดาวระดับ 4 และ 5 ของประเทศไทย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คือ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขององค์กร เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการและเกี่ยวข้องกับนโยบายการดำเนินงานและกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการพัฒนาศักยภาพองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ โดยผู้จัดการที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจะได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์เพื่ออธิบายรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและสอบถามความสมัครใจในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสำรวจข้อมูลผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ภายในแบบสอบถามจะระบุคำจำกัดความของแต่ละตัวแปรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น แบบสอบถามที่มีรายละเอียดสมบูรณ์จะถูกส่งกลับทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และมีการติดตามผลทางโทรศัพท์หากไม่ได้รับการตอบกลับภายใน 4 สัปดาห์ โดยลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมได้แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

	ลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
ประเภทโรงแรม	โรงแรม	245	80.90
	รีสอร์ท	58	19.10
ระดับมาตรฐานดาว	4 ดาว	196	64.70
	5 ดาว	107	35.30
ระยะเวลาดำเนินกิจการ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	70	23.10
	6 – 10 ปี	135	47.30
	11 – 15 ปี	74	24.40
	มากกว่า 15 ปี	46	15.20
ทำเลที่ตั้งของโรงแรม	ภาคเหนือ	8	15.84
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	28	9.24
	ภาคตะวันออก	31	10.23
	ภาคกลาง	88	29.04
	ภาคใต้	108	35.65

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 303 ตัวอย่าง โดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมประเภทโรงแรมเพื่อการพาณิชย์ ร้อยละ 80.90 และโรงแรมรีสอร์ท ร้อยละ 19.10 ซึ่งส่วนใหญ่มีมาตรฐานระดับดาวที่ 4 ดาว ร้อยละ 64.70 และมาตรฐานระดับดาวที่ 5 ดาว ร้อยละ 35.30 โดยส่วนใหญ่มีระยะดำเนินการมาแล้ว 6-10 ปี ร้อยละ 47.30 รองลงมาดำเนินการมาแล้ว 11-15 ปี ร้อยละ 24.40 ดำเนินการมาแล้ว น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ร้อยละ 23.10 และมีระยะดำเนินการมาแล้วมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 15.20 ส่วนใหญ่ทำเลที่ตั้งบริเวณภาคใต้ของประเทศไทย ร้อยละ 35.65 รองลงมาตั้งอยู่บริเวณภาคกลาง ร้อยละ 29.04 ภาคเหนือ ร้อยละ 15.84 ภาคตะวันออก ร้อยละ 10.23 และมีทำเลที่ตั้งบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ร้อยละ 9.24 ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นสัดส่วน 55.40 ต่อ 44.60 มีอายุระหว่าง 36-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.40 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.30 อายุ 46-50 ปี ร้อยละ 7.60 และช่วงอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 1.70

การวิเคราะห์ข้อมูล
 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้การประมาณสมมติฐานในงานวิจัยที่ได้จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรือเนื้อหาทางทฤษฎีในรูปเชิงสาเหตุ โดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยค่าความถี่ (Frequency: F), การกระจายอัตราส่วนร้อย (Percent), ค่าเฉลี่ย (Mean: M), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เพื่อ

อธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะเบื้องต้นของตัวแปร และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm factor analysis) เพื่อวิเคราะห์เครื่องมือและข้อคำถามของการวิจัย หลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งเป็นการตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลและค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Square Multiple Correlation: R^2) ที่แสดงถึงร้อยละของความผันแปรในตัวแปรแฝงภายในซึ่งอธิบายโดยตัวแปรภายนอกเพื่อประเมินความเที่ยงและค่าการพยากรณ์ตัวแปรตาม

ผลการวิจัย

การประเมินแบบจำลองการวัด (Measurement Model Assessment)

การวิเคราะห์ผลการศึกษาค้างนี้ได้นำผลการวิเคราะห์เป็น 2 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนแรกเป็นการตรวจสอบโมเดลการวัด และขั้นตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ทั้งนี้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังตารางที่ 3

นอกจากนี้งานวิจัยค้างนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันมากกว่า 0.7 ซึ่งบ่งชี้ว่าโครงสร้างแต่ละรายการเป็นที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2014) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	น้ำหนักองค์ประกอบ
ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล			
1. องค์ความรู้ความเข้าใจในการแสวงหา สืบค้น และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ	4.294	0.643	0.783
2. องค์ความรู้ความเข้าใจในการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ และการได้รับการได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่ๆ	4.073	0.760	0.789
3. องค์ความรู้ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และทักษะ เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้	3.492	0.857	0.837
4. องค์ความรู้ความเข้าใจในการจัดหาเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ	3.277	0.964	0.860
5. องค์ความรู้ความเข้าใจในการมีตำแหน่งผู้นำทางด้านดิจิทัลเพื่อกำกับดูแลและ	3.215	0.985	0.859

อำนาจความสะดวกสำหรับการใช้เทคโนโลยี

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

1. เมื่อเผชิญกับข้อมูลใหม่ที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ องค์การจะ คำนึงว่าข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร	4.221	0.570	0.744
2. ในการประชุม องค์การจะพยายามทำความเข้าใจมุมมองของ ทุกคนเกี่ยวกับข้อมูลเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ	3.868	0.668	0.825
3. องค์การพร้อมที่จะคิดทบทวนเพื่อตัดสินใจเมื่อมีการนำเสนอ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ใหม่	3.977	0.606	0.750
4. เมื่อเผชิญกับข้อมูลเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ องค์การจะร่วมกัน สะท้อนถึงข้อสันนิษฐานที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	3.921	0.598	0.757
5. ความรู้เชิงกลยุทธ์ที่ได้รับจากคณะทำงานภายในขององค์กรจะ นำไปใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ต่าง ๆ	3.941	0.748	0.814
6. การดำเนินการตามความรู้เชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ทำให้เห็นถึง เปลี่ยนแปลงในระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ขององค์กร	3.772	0.708	0.705
7. ความรู้เชิงกลยุทธ์ที่ได้รับจากบุคคลระดับต่าง ๆ มีผลต่อกล ยุทธ์ขององค์กร	3.780	0.682	0.847

ประสิทธิภาพทางการเงิน

1. องค์การมียอดขายเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนโดยรวมลดลงเมื่อมีการ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงระบบการ ดำเนินธุรกิจ/รูปแบบธุรกิจ	3.828	0.683	0.862
2. องค์การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม ยอดขายให้มากขึ้นหรือทำต้นทุนโดยรวมลดลง	4.149	0.714	0.863
3. องค์การมียอดขายเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนโดยรวมลดลงเนื่องจาก สามารถตอบสนองและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทาง ธุรกิจได้	4.100	0.677	0.888

นอกจากนี้ การศึกษาได้มีการประเมินค่าความเที่ยงและค่าความตรง หรือความน่าเชื่อถือของ
เครื่องมือวัดคล้อยภายใน (internal consistency reliability) ซึ่งเป็นการประเมินว่าตัวแปรสังเกตได้ของ
โครงสร้างตัวแปรเดียวกันวัดในสิ่งเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์สามประการ ได้แก่ (1) ค่า
ของอัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's alpha) (2) rho_A และ (3) Composite Reliability (CR) ซึ่งเกณฑ์
ทั้งสามควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.900 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าของอัลฟ่าของครอนบาค
อยู่ระหว่าง 0.841 – 0.891 เช่นเดียวกับค่า rho_A มีค่าระหว่าง 0.841 – 0.894 และค่า Composite

Reliability (CR) อยู่ระหว่าง 0.904 – 0.915 ซึ่งค่าของตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นตัวชี้วัดในแต่ละโครงสร้างมีความสัมพันธ์เพื่อกำหนดโครงสร้างที่เหมือนกัน แสดงข้อมูลในตารางที่ 4

การประเมินความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) หรือหมายถึงตัวชี้วัดที่วัดในโครงสร้างเดียวกันควรจะมีค่าความแปรปรวนร่วมที่อธิบายองค์ประกอบเดียวกันในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted: AVE) ควรจะมีค่ามากกว่า 0.500 จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่าแต่ละตัวแปรมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 4 ค่าความเที่ยงและค่าความตรง

	Mean	S.D.	Cronbach's α	CR	AVE
ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	3.670	0.700	0.884	0.915	0.683
การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.928	0.510	0.891	0.915	0.606
ประสิทธิภาพทางการเงิน	4.024	0.602	0.841	0.904	0.759

การประเมินค่าความตรงเชิงอำนาจจำแนก (discriminant validity) เพื่อยืนยันได้ว่าแต่ละโครงสร้างวัดคุณลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งได้รับการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เกณฑ์ Fornell-Larcker และการวิเคราะห์อัตราส่วน Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair et al., 2014) ซึ่งบ่งชี้ว่าได้รับการยอมรับว่ามีค่าอำนาจความจำแนก (discriminant validity) ผลการวัดแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง ทำให้เหมาะสำหรับการวิจัยและสมมติฐานทั้งหมด โดยแสดงผลในตารางที่ 5 และตารางที่ 6 ดังนั้นโมเดลการวัดของตัวแปรมีความเหมาะสมสำหรับการทดสอบสมมติฐานของการศึกษา

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ Fornell-Larcker criterion

	ความสามารถในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	การเรียนรู้ เชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพ ทางการเงิน
ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	0.826		
การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	0.703	0.779	
ประสิทธิภาพทางการเงิน	0.685	0.747	0.871

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

	ความสามารถในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	การเรียนรู้ เชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพ ทางการเงิน
ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล			
การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	0.790		
ประสิทธิภาพทางการเงิน	0.794	0.862	

การประเมินแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงิน ($\beta = 0.317$, $t = 5.703$) ทำให้สมมติฐานที่ 1 ได้รับการยอมรับ และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ทำให้สมมติฐานที่ 2 ได้รับการยอมรับ ($\beta = 0.703$, $t = 27.371$) รวมทั้งการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงิน ($\beta = 0.524$, $t = 9.773$) ทำให้สมมติฐานที่ 3 ได้รับการยอมรับ

ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรแฝงผ่าน คือ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงิน ซึ่งการวิเคราะห์ดำเนินการตามวิธีของ Baron และ Kenny (1986) ทั้งนี้ผลการวิจัยแสดงในตารางที่ 8 โดยพบว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการเงินผ่านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.368$, $t = 8.566$)

ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง

สมมติฐาน	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	Beta	t	p Values
H1	ความสามารถในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	ประสิทธิภาพทางการเงิน	0.317	5.703	0.000
H2	ความสามารถในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	0.703	27.371	0.000
H3	การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพทางการเงิน	0.524	9.773	0.000

ตารางที่ 8 อิทธิพลตัวแปรแฝง

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ตัวแปรคั่นกลาง	Beta	T	P Values
ความสามารถในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	ประสิทธิภาพ ทางการเงิน	การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	0.368	8.566	0.000

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานช่วยให้โรงแรมสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบการจองห้องพักออนไลน์ช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าและลดภาระงานของพนักงาน ระบบบริหารจัดการห้องพักช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรห้องพักและเพิ่มอัตราการเข้าพัก ระบบ CRM ช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อบริการที่ตรงใจมากขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การลดต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มรายได้ รวมถึงการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ซึ่งส่งผลโดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้น (Ferreira et al., 2019; Khin & Ho, 2019) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพของการบริการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุผลประกอบการที่ดี (Nadeem et al., 2018; Warnat & Wädicke, 2019) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการอย่างธุรกิจโรงแรมซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงและลูกค้ามีความคาดหวังในการเข้ารับบริการที่สูง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเป็นระบบจึงเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ยกกระดับการให้บริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขายและผลกำไรของธุรกิจ (Shamim et al., 2017).

นอกจากนี้ การศึกษาพบว่าความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลได้มากและรวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ ขององค์กร (Vial, 2019) นับเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ คือทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้และความร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กรดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (Kane et al., 2017; Kousa & Asch, 2019) โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่ความสามารถในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การคิดค้นนวัตกรรมบริการ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Shamim et al., 2017; Tajeddini et al., 2019).

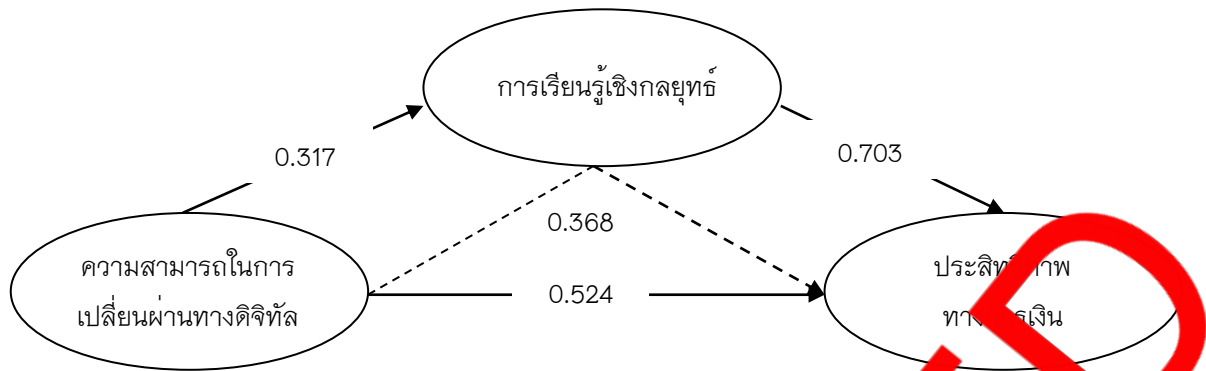
ทั้งนี้ผลการศึกษายังพบว่า ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่ระบุว่าความสามารถใน

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนานวัตกรรม และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (García-Morales et al., 2012; Sirén et al., 2012) ในธุรกิจโรงแรมการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า พัฒนากลยุทธ์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Tajeddini, 2016; Fraj et al., 2015; Nieves & Diaz-Meneses, 2016)

นอกจากนี้ การศึกษาพบว่าความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นต้นแบบที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากการที่โรงแรมจะสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ องค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ทั้งในแง่ของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี แต่องค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities) ที่เน้นความสำคัญของการผสมรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเข้ากับองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Teece et al., 1997) การมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถยกระดับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลให้กลายเป็นแหล่งที่มาได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และสร้างผลประโยชน์การที่ดีในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้อันเป็นผลมาจากการวิจัย สามารถสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบของผังมโนทัศน์ (Conceptual Diagram) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังนี้



องค์ประกอบของผังโมเดล:

ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation Capability) เป็นตัวแปรต้น (Independent Variable) ที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) และส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) คือ ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning Capability)

ความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning Capability) เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่ได้รับอิทธิพลจากความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน

ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

ผังโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรม โดยความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและประสิทธิภาพทางการเงิน กล่าวคือ การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินในที่สุด ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและสามารถเติบโตแบบยั่งยืนในการแข่งขันที่ยั่งยืน

สรุป

การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ

ประสิทธิภาพทางการเงิน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ในขณะที่การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เองก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินเช่นกัน ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะประสบความสำเร็จและส่งผลดีต่อประสิทธิภาพทางการเงินได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาระบบ และสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่ผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น

2. ผู้บริหารโรงแรมควรมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการสร้างบรรยากาศและกลไกที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองที่หลากหลาย รวมถึงการนำความรู้และข้อมูลทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถทางการเงินที่ดีขึ้น

3. ผลการศึกษานี้ยังสนับสนุนประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐและสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว ในการกำหนดนโยบายและมาตรการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจโรงแรมไทยในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล อาทิ การให้ความรู้และคำปรึกษาด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ การสนับสนุนด้านการเงินและสิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีเป็นต้น ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมไทยสามารถปรับตัวสู่การแข่งขันในยุคดิจิทัลได้

4. นักวิจัยและสถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปต่อยอด โดยขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการด้านอื่น ๆ เช่น ร้านอาหาร สายการบิน บริษัทนำเที่ยว ฯลฯ เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในแต่ละสาขา นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ที่ศึกษา เช่น ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของลูกค้ต่อการใช้เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งจะ
ช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดและองค์ความรู้ด้านการเปลี่ยน
ผ่านทางดิจิทัลในอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวต่อไป

อย่างไรก็ตามการศึกษานี้มีข้อจำกัดบางประการ เช่น ศึกษาเฉพาะในบริบทของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นหรือประเทศอื่น ดังนั้นในอนาคตจึง
ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อยืนยันผลการศึกษานอกจากนี้
การศึกษานี้เป็นการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) ซึ่งอาจมีข้อจำกัดใน
การอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระยะยาว การศึกษาในอนาคตจึงอาจพิจารณาออกแบบเป็นการ
วิจัยเชิงทดลอง หรือการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อให้เข้าใจถึงพัฒนาการของ
ปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ได้ให้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลกับความสามารถในการเรียนรู้เชิงกล
ยุทธ์ และประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กรในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

References

- Agoda. (2023, October 10). Homepage. <https://www.agoda.com/>
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between
entrepreneurial orientation and strategic marketing capability: An empirical investigation.
Strategic Entrepreneurship Journal, 3(3), 215–240. <https://doi.org/10.1002/sej.72>
- Becker, L. (2023). Marriott's digital transformation: A case study. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2023/07/marriotts-digital-transformation-a-case-study>
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning
research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
<https://doi.org/10.1177/1350507604048270>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of
Management*, 17(1), 659–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Arikan, M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *The
Blackwell handbook of Strategic Management*, 124–188.
<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social
psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of
Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management*, 21(Special issue), 167–185. <https://hrcak.srce.hr/file/252375>
- Cobanoglu, C., Ozdemir, O., Nusair, K., & Okumus, F. (2021). Competitive strategies for the digital era: evidence from hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 395–416. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2021-0013>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://doi.org/10.1006/smj.2000.0097>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.014>
- Euromonitor International. (2023). *Travel accommodation in Thailand*. <https://www.euromonitor.com/travel-accommodation-in-thailand/report>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2018). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101, 583–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2014). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- García-Sánchez, I., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Chief executive officer ability, corporate social responsibility, and financial performance: The moderating role of the environment. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 542–555.
- Gerschevski, S., & Xiao, S. S. (2015). Beyond financial indicators: An assessment of the measurement of performance for international new ventures. *International Business Review*, 24(4), 615–629.

- Gu, X., Ying, S., Zhang, W., & Tao, Y. (2022). The impact of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Technology in Society*, 70, 102024. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102024>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2014) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26, 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0125>
- Hambleton, R. K., Swaminathan, H., Algina, J., & Coulson, D. B. (1977). Criterion-referenced testing and measurement: A review of technical issues and developments. *Review of Educational Research*, 48(1), 1–47. <https://doi.org/10.3102/00346543048001001>
- Hao, S., & Qu, M. (2020). The impact of strategic learning on hotel performance: Evidence from hotels in China. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0118>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. M., Kohn, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1–29. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 59–81.
- Kasikorn Research Center. (2021). *Hotel Business Adapting to New Challenges*. <https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Hotel-Business-Adapting-to-New-Challenges.aspx>
- Kuan, S., & Ho, Y. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 1–21.

- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Ministry of Tourism and Sports. (2023). *Tourism statistics 2023*.
https://www.mots.go.th/mots_en/more_news_new.php?cid=414
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce—the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1–8.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 333–341.
<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- National Statistical Office. (2021). Number of employees in hotel business affected by COVID-19 Crisis. <http://www.nso.go.th/sites/2021/en/Pages/News/2564/hotel%20and%20restaurant.aspx>
- Nieves, J., & Diaz–Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554–1576.
- Office of the Permanent Secretary Ministry of Tourism & Sports. (2020). *Tourism economic review*. https://secretary.mots.go.th/taadmnewt/policy/download/article/article_20210113124205.pdf
- Office of the Permanent Secretary Ministry of Tourism & Sports. (2021). *Thailand's tourism situation report 2021*. https://www.mots.go.th/download/article/article_20210800152445.pdf
- Omondi–Ochieng, P. (2018). USA Triathlon: A 2010–2015 case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(7), 1192–1213.
- Pińszak, M., Poliszkiec, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151–164.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>

- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2017). Examining the feasibilities of Industry 4.0 for the hospitality sector with the lens of management practice. *Energies*, 10(4), 499. <https://doi.org/10.3390/en10040499>
- Sirén, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41. <https://doi.org/10.1002/sej.1126>
- Somjai, S., Jermstittiparsert, K., & Chankoson, T. (2022). Digital transformation and the hotel industry in Thailand: the roles of leadership, employee participation and knowledge sharing. *Journal of Service Science and Management*, 15, 111–130. <https://doi.org/10.4236/jssm.2022.152007>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1005–1028. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Suanpang, P. (2022). Analysis of ICT-based Technology Innovation in Hotel Business in Thailand. *International Journal of Information and Communication Technology*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1504/IJICT.2022.120939>
- Tajeddini, K. (2016). Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran. *Journal of Management Development*, 35(2), 134–153.
- Tajeddini, K., Martinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

RETRACTED