

# อิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

## The Influence of Digital Service Quality on Competitive Advantage of Three-Star Hotels in Upper Northern Thailand

กนกพร ศรีวิชัย<sup>1</sup> และ อัจฉรา เมฆสุวรรณ<sup>2\*</sup>

Kanokporn Srivichai<sup>1</sup>, and Atchara Meksuwan<sup>2\*</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

\*Corresponding author. E-mail: aom\_pond\_@hotmail.com, atchara@g.lpru.ac.th\*

Received January 12, 2026; Revised January 21, 2026; Accepted February 27, 2026

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย และ 2) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย จำนวน 288 แห่ง ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมมีความคิดเห็นต่อคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ ด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลสูงที่สุด

**คำสำคัญ:** คุณภาพบริการดิจิทัล; ความได้เปรียบในการแข่งขัน; ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว

## Abstract

This article aimed to (1) examine the levels of customers' perceptions of digital service quality and competitive advantage of three-star hotels in the Upper Northern region of Thailand, and (2) investigate the influence of digital service quality on competitive advantage in the same context. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 288 executives or owners of three-star hotels operating in the Upper Northern region of Thailand, selected through stratified random sampling based on provincial distribution. The research instrument was a structured questionnaire developed from relevant theoretical frameworks and prior empirical studies. The instrument was examined for content validity by experts and tested for reliability in accordance with accepted statistical criteria. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, and inferential statistics through multiple regression analysis. The results showed that: 1) The overall levels of digital service quality and competitive advantage, as perceived by hotel executives and owners, were at the highest level. All four dimensions of digital service quality online customer service, guest experience, security and privacy, and responsiveness and flexibility were rated at the highest level. 2) The results of multiple regression analysis indicated that all four dimensions of digital service quality had positive effects on competitive advantage, with statistical significance at the 0.05 level. Among these dimensions, security and privacy demonstrated the highest influence.

**Keywords:** digital service quality; competitive advantage; three-star hotels

## บทนำ

ท่ามกลางบริบทของเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนสูงและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้กลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวต้องเผชิญกับแรงกดดันจากต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ และการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งผู้ประกอบการรายเดิมและรูปแบบธุรกิจใหม่ สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมไม่สามารถพึ่งพาการแข่งขันด้านราคาหรือทรัพยากรทางกายภาพเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องแสวงหากลไกใหม่ในการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับองค์กร ข้อมูลเชิงสถิติสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างชัดเจน โดยข้อมูลจาก Royal Thai Government (2025) ระบุว่า ในช่วงครึ่งแรกของปี ค.ศ. 2025 มีโรงแรมที่ขออนุญาตประกอบธุรกิจใหม่ทั่วประเทศเพียง 232 แห่ง ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 34.6

และมีจำนวนห้องพักใหม่ลดลงร้อยละ 32.2 สะท้อนถึงการชะลอการลงทุนและความระมัดระวังของผู้ประกอบการ อันเป็นผลมาจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง แม้ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยจะมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ธุรกิจโรงแรมยังคงเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันเชิงราคา ต้นทุน และความคาดหวังของลูกค้าที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะในมิติของประสบการณ์และการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล (Jaenglom, 2025) ภายใต้บริบทดังกล่าว คำถามสำคัญคือ ธุรกิจโรงแรมควรใช้กลไกใดในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน งานวิจัยก่อนหน้าในบริบทไทยพบว่าคุณภาพการบริการทั่วไปมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าในโรงแรมระดับ 3 ดาว (Rungruang et al., 2024) รวมถึงปัจจัยด้านการจัดการและคุณลักษณะผู้ประกอบการที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานผ่านความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม (Buranabunyat, 2023) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังมุ่งเน้นคุณภาพการบริการในภาพรวม หรือปัจจัยการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นหลัก และยังขาดการอธิบายบทบาทของคุณภาพบริการดิจิทัลในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน

การทำความเข้าใจพลวัตการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพิจารณาแนวคิดเรื่องคุณภาพบริการดิจิทัลซึ่งเป็นการขยายกรอบแนวคิดจากทฤษฎีคุณภาพการบริการแบบดั้งเดิมเพื่อรองรับการให้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลและตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Limsawaddiwong et al., 2025) แนวคิดดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศ แต่ครอบคลุมถึงมาตรฐานและประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ระบบจองห้องพักออนไลน์ แอปพลิเคชันบริการลูกค้า และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้คุณค่า ความพึงพอใจ และการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า องค์ประกอบสำคัญของคุณภาพบริการดิจิทัล ได้แก่ ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และความยืดหยุ่นในการให้บริการ ไม่เพียงช่วยยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการเท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม (O'Connor & Assaker, 2024)

ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ถือเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยการท่องเที่ยวมีบทบาทต่อการสร้างรายได้และการจ้างงานของประชากรในระดับภูมิภาค จังหวัดหลัก เช่น เชียงใหม่ เชียงราย และลำปาง เป็นพื้นที่ที่มีโครงสร้างธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กถึงขนาดกลางจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ แม้ภายหลังสถานการณ์โควิด-19 การเดินทางท่องเที่ยวจะฟื้นตัว แต่รายงานของ Bank of Thailand (2025) ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในภาคเหนือยังเผชิญแรงกดดันเชิงโครงสร้างจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและแนวโน้มใหม่ เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนล้วนต้องอาศัยความสามารถด้านการบริการดิจิทัลของผู้ประกอบการท้องถิ่นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าการวิจัยในพื้นที่ภาคเหนือ

ที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านการบริหารจัดการภายในและการบริหารความเสี่ยงของโรงแรมระดับ 3 ดาว (Chawan & Sahaya, 2025; Thaitae, 2024) เพื่ออธิบายผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม ยังขาดการศึกษาที่อธิบายบทบาทของคุณภาพบริการดิจิทัลในฐานะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงการให้บริการ เทคโนโลยี และความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทเชิงพื้นที่ของภาคเหนือตอนบนอย่างเป็นระบบ ช่องว่างดังกล่าวทำให้ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบของคุณภาพบริการดิจิทัลในมิติใดที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมระดับ 3 ดาวในภูมิภาคนี้

จากปัญหาและช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งตอบคำถามสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของคุณภาพบริการดิจิทัลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับกลางในบริบทภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำคัญของคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย และ (2) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิเคราะห์การถดถอยเป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการศึกษาที่ได้คาดว่าจะช่วยขยายองค์ความรู้ด้านการจัดการบริการดิจิทัล และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับผู้ประกอบการและผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในระดับภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีหลัก 2 ประการ ที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ คุณภาพบริการดิจิทัล และตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ได้แก่ (1) แนวคิดคุณภาพบริการดิจิทัล และ (2) แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. แนวคิดคุณภาพบริการดิจิทัล คุณภาพบริการดิจิทัลเป็นแนวคิดพัฒนาต่อจากทฤษฎีคุณภาพบริการแบบดั้งเดิม เพื่อรองรับการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความสะดวก ความรวดเร็ว และความเชื่อมั่นในระบบ (Limsawaddiwong

et al., 2025) O'Connor & Assaker (2024) อธิบายว่า คุณภาพบริการดิจิทัลหมายถึงมาตรฐานและประสิทธิภาพของบริการที่นำเสนอผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น ระบบจองห้องพักออนไลน์ แอปพลิเคชันบริการลูกค้า และเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจของลูกค้า โดยแกนสำคัญของแนวคิดนี้มีได้อยู่ที่การมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการผ่านดิจิทัลที่ช่วยสร้างประสบการณ์ของลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและเกิดคุณค่าเพิ่มขึ้นซึ่งมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจ ภาพลักษณ์ และความภักดีของลูกค้า ทฤษฎีของคุณภาพบริการดิจิทัลสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดการรับรู้คุณภาพบริการของ Parasuraman et al. (1988) ที่เสนอว่าลูกค้าประเมินคุณลักษณะของการบริการในเชิงปัญญาและหล่อหลอมเป็นประสบการณ์รวมซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจ ขณะที่ Rahayu and Saodin (2021) ชี้ว่าความพึงพอใจต่อบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต่อเนื่องส่งผลให้คุณภาพบริการดิจิทัลกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจในระบบออนไลน์

ในด้านการวัดคุณภาพบริการดิจิทัล นักวิชาการได้เสนอกรอบมิติที่หลากหลาย เช่น Dabholkar (1996) เสนอองค์ประกอบด้านความรวดเร็ว ความง่ายในการใช้งาน ความเชื่อถือได้ และการควบคุม ขณะที่ Parasuraman et al. (2005) เสนอการวัดผ่านมิติความพร้อมใช้งานของระบบ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง และความเป็นส่วนตัว Holloway and Beatty (2008) และ Wolfenbarger and Gilly (2003) จำแนกคุณภาพบริการดิจิทัลออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ การออกแบบเว็บไซต์ การบริการลูกค้า ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการปฏิบัติตามคำสั่งซื้อ โดย Blut et al. (2015) ได้ขยายรายละเอียดด้านการออกแบบเว็บไซต์ให้ครอบคลุมคุณภาพข้อมูล ความสวยงาม และความสะดวกในการใช้งาน ทั้งนี้ Sungthong et al. (2024) ชี้ว่ามีมิติเหล่านี้สะท้อนการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการสืบค้นและสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาคุณภาพบริการดิจิทัลในบริบทของธุรกิจขนาดใหญ่ แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ หรืออุตสาหกรรมบริการที่มีโครงสร้างดิจิทัลครบถ้วน ขณะที่การประยุกต์กรอบมิติเหล่านี้กับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทระดับภูมิภาค ยังได้รับการศึกษาค่อนข้างจำกัด

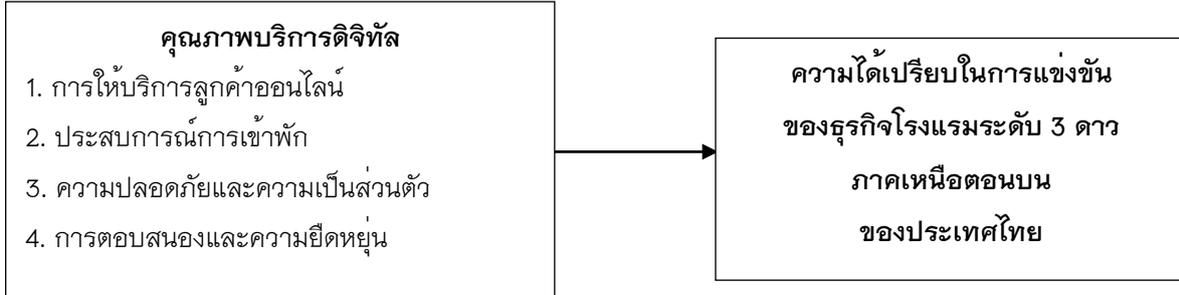
นอกจากนี้ งานวิจัยในประเทศไทยจำนวนมากยังมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจหรือความตั้งใจใช้บริการซ้ำ มากกว่าการอธิบายบทบาทของคุณภาพบริการดิจิทัลในฐานะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยตรง ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากรอบการวัดคุณภาพบริการดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงสังเคราะห์แนวคิดคุณภาพบริการดิจิทัลพัฒนาเป็น 4 องค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ได้แก่ (1) การให้บริการลูกค้าออนไลน์ (2) ประสบการณ์การเข้าพัก (3) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และ (4) การตอบสนองและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการบูรณาการกรอบแนวคิดจากวรรณกรรมสากลเข้ากับลักษณะการให้บริการจริง

ของโรงแรมระดับกลางในบริบทภูมิภาค เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นตัวแปรที่วัดได้และสะท้อนการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

**2) แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน** ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นแกนกลางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายความสามารถขององค์กรในการสร้างความแตกต่างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดย Porter (1980) อธิบายว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการบูรณาการระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรสะท้อนถึงความสามารถเฉพาะตัวและการเลือกแนวทางการแข่งขันที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ Porter and Millar (1985) ได้เสนอกรอบกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 ประเภท ได้แก่ (1) กลยุทธ์ความแตกต่างที่มุ่งสร้างคุณค่าและเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ (2) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ที่อาศัยประสิทธิภาพเชิงขนาดและการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดต้นทุน และ (3) กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วนที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะอย่างลึกซึ้งและแม่นยำ ในมุมมองเชิงทรัพยากร Barney (1991) เสนอทฤษฎีสถูฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งว่าความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดจากทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ง่าย ขณะที่ Haseeb et al. (2019) ซึ่งว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญของความมั่นคงและการเติบโตระยะยาว ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านทรัพยากร กลยุทธ์ นวัตกรรม และความสัมพันธ์กับลูกค้า Naraew and Khositkhanin (2025) ให้นิยามความได้เปรียบในการแข่งขันว่าเป็นคุณลักษณะของธุรกิจที่สามารถดึงดูดและเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง โดยสามารถตอบสนองความต้องการบางประการที่คู่แข่งไม่สามารถนำเสนอได้ ขณะที่ Punnipmanmas and Phontaveecho (2025) ซึ่งว่า ธุรกิจที่ขาดความได้เปรียบในการแข่งขันมีแนวโน้มได้รับผลตอบแทนเพียงระดับกำไรปกติและสูญเสียความสามารถในการดำรงอยู่ในระยะยาว เมื่อเชื่อมโยงแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันเข้ากับบริบทดิจิทัลในอุตสาหกรรมโรงแรม งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงทรัพยากรกายภาพหรือขนาดกิจการ แต่ขยายไปสู่ความสามารถในการส่งมอบบริการดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และปลอดภัย ซึ่งสามารถแปรเปลี่ยนเป็นคุณค่าเชิงประสบการณ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานได้พร้อมกัน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการยอมรับเชิงทฤษฎีว่าคุณภาพบริการดิจิทัลสามารถเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ตามกรอบ RBV แต่ยังคงขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่อธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของโรงแรมระดับ 3 ดาวในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย งานวิจัยนี้จึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการทดสอบอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยตรง

## กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดคุณภาพบริการดิจิทัล แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น และตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 คุณภาพบริการดิจิทัลด้านการให้บริการลูกค้าออนไลน์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพบริการดิจิทัลด้านประสบการณ์การเข้าพักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 คุณภาพบริการดิจิทัลด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 คุณภาพบริการดิจิทัลด้านการตอบสนองและความยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีพื้นที่วิจัย คือ ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดลำพูน จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดลำปาง จังหวัดแพร่ และจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ธุรกิจโรงแรมประเภท 3 ดาวในพื้นที่ดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 1,023 แห่ง (National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society, 2025) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยกำหนดโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมเป็นผู้ที่มี

ประสบการณ์ในการบริหารหรือดำเนินงานโรงแรมไม่น้อยกว่า 1 ปี การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามจังหวัด สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดเป็นไปตามจำนวนโรงแรมที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงแรมประเภท 3 ดาวในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถาม สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขัน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพบริการดิจิทัลของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม แบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) เครื่องมือนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และนำไปทดลอง (Try-out) กับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า มาตรฐานวัดรวมคุณภาพบริการดิจิทัลมีค่าเท่ากับ 0.928 และมาตรฐานวัดรวมความได้เปรียบในการแข่งขันมีค่าเท่ากับ 0.903

การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาวในพื้นที่วิจัยทั้งในรูปแบบออนไลน์จัดส่งผ่าน E-mail ได้ประสานผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมและยินดีให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์และอีเมล และเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง ระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568 และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแล้วจนครบ

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพบริการดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพบริการดิจิทัล

คุณภาพบริการดิจิทัล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การให้บริการลูกค้าออนไลน์	4.56	0.478	มากที่สุด
2. ประสบการณ์การเข้าพัก	4.50	0.498	มากที่สุด
3. ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว	4.47	0.506	มากที่สุด
4. การตอบสนองและความยืดหยุ่น	4.33	0.597	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.438</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพบริการดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.44, S.D. = 0.438) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การให้บริการลูกค้าออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.56, S.D. = 0.478) รองลงมาคือ ประสบการณ์การเข้าพัก (ค่าเฉลี่ย = 4.50, S.D. = 0.498) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย = 4.47, S.D. = 0.506) และ การตอบสนองและความยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย = 4.33, S.D. = 0.597) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความสามารถของโรงแรมในการนำเสนอการบริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาด	4.60	0.599	มากที่สุด
2. โรงแรมของท่านสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้มากกว่าคู่แข่งในตลาด	4.43	0.617	มากที่สุด
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงแรม	4.46	0.650	มากที่สุด
4. โรงแรมของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.663	มากที่สุด
5. โรงแรมของท่านสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ	4.44	0.694	มากที่สุด
6. การมีระบบบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองลูกค้าได้เร็วส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงแรม	4.40	0.682	มากที่สุด
7. โรงแรมของท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับลูกค้าและรักษาลูกค้าประจำ	4.43	0.669	มากที่สุด
8. โรงแรมของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการและโปรโมชั่นให้ตรงกับความต้องการของตลาด	4.45	0.632	มากที่สุด
9. ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยสูงกว่าคู่แข่ง เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงแรมของท่าน	4.43	0.664	มากที่สุด
10. โรงแรมของท่านสามารถใช้กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ดี	4.41	0.730	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.483</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.45, S.D. = 0.483) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความสามารถของโรงแรมในการนำเสนอการบริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาด (ค่าเฉลี่ย = 4.60, S.D. = 0.599) รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงแรม (ค่าเฉลี่ย = 4.46, S.D. = 0.650) และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการและโปรโมชั่นให้ตรงกับความต้องการของตลาด (ค่าเฉลี่ย = 4.45, S.D. = 0.632) ขณะเดียวกัน รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่น คือ การมีระบบบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย = 4.40, S.D. = 0.682)

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการดิจิทัล กับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันในช่วง 0.517 – 0.759 โดยความสัมพันธ์ของคุณภาพบริการดิจิทัล ด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (SEP) กับความเปรียบในการแข่งขัน (CAD) มีค่าสูงสุด (0.759) และความสัมพันธ์ของคุณภาพบริการดิจิทัล ด้านการให้บริการลูกค้าออนไลน์ (OCS) กับคุณภาพบริการดิจิทัล ด้านการตอบสนองและความยืดหยุ่น (REF) มีค่าต่ำสุด (0.517) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระคุณภาพบริการดิจิทัล ในแต่ละด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ โดยใช้ค่า VIFs พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 1.588 – 2.786 ซึ่งมีความน้อยกว่า 10 (Gujarati & Porter, 2009) จึงไม่ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Hair et al., 2010)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ (OCS) ประสบการณ์การเข้าพัก (GUE) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (SEP) และการตอบสนองและความยืดหยุ่น (REF) ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (CAD) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณภาพบริการดิจิทัลรายมิติต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

คุณภาพบริการดิจิทัล	ความเปรียบในการแข่งขัน (CAD)			
	ค่าสัมประสิทธิ์ (B)	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $\beta$ )	T	P-value
ค่าคงที่ (a)	0.141		1.835	0.067
การให้บริการลูกค้าออนไลน์ (OCS)	0.045	0.274	6.221	0.000*
ประสบการณ์การเข้าพัก (GUE)	0.046	0.205	4.347	0.000*
ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (SEP)	0.041	0.333	7.715	0.000*
การตอบสนองและความยืดหยุ่น (REF)	0.029	0.182	5.129	0.000*

AdjR<sup>2</sup>= 0.716, F = 225.943, R<sup>2</sup> =0.719, R = 0.848, P = 0.000\*

จากตารางที่ 3 พบว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก และการตอบสนองและความยืดหยุ่น ตามลำดับ ทั้งนี้ โมเดลการถดถอยพหุคูณมีค่า Adjusted R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.716 แสดงว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ร้อยละ 71.60 และมีความเหมาะสมทางสถิติ (F = 225.943, p < 0.05) ส่งผลให้ยอมรับ H1 – H4

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองตัวแปร ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการรับรู้คุณภาพบริการดิจิทัลในฐานะโครงสร้างหลายมิติที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ต่อการดำเนินธุรกิจมากกว่าการมองเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนเชิงเทคนิค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพบริการที่เป็นโครงสร้างเชื่อมโยงทั้งคุณลักษณะของบริการและการรับรู้ของผู้ใช้บริการ (Igreja et al., 2025; Lepistö et al., 2022) เมื่อพิจารณาค่าคุณภาพบริการดิจิทัลในระดับองค์ประกอบ พบว่า ด้านการให้บริการลูกค้าออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่นตามลำดับ สะท้อนโครงสร้างการรับรู้ของผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่ให้ความสำคัญกับมิติของบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลระหว่างองค์กรกับลูกค้าซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและการประเมินคุณค่าโดยรวมของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพบริการของ Parasuraman et al. (2005) ที่อธิบายว่าการรับรู้

คุณภาพบริการเป็นผลจากการประเมินประสบการณ์เชิงปัญญาและเชิงอารมณ์ในจุดสัมผัสหลักของการให้บริการ

ด้านการให้บริการลูกค้าออนไลน์ได้รับการประเมินสูงสุด อาจอธิบายได้ว่าผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยมองว่าความสามารถในการสื่อสาร การให้ข้อมูล การตอบคำถาม และการอำนวยความสะดวกผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการสร้างความพึงพอใจและลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจของลูกค้า โดยเฉพาะในบริบทที่ลูกค้าพึ่งพาช่องทางออนไลน์ตั้งแต่การค้นหาข้อมูลจนถึงการจองและการชำระเงิน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพบริการดิจิทัลของ Limsawaddiwong et al. (2025) ที่ชี้ว่าประสิทธิภาพของกระบวนการบริการผ่านดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณค่า ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ด้านประสบการณ์การเข้าพัก สท้อนว่าผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ตระหนักถึงบทบาทของการออกแบบประสบการณ์บริการแบบบูรณาการตลอดเส้นทางลูกค้า ตั้งแต่ช่วงก่อนเข้าพัก ระหว่างเข้าพักจนถึงหลังการให้บริการ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการดิจิทัลให้สอดคล้องกับประสบการณ์จริงภายในโรงแรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพบริการที่มองว่าลูกค้าไม่ได้ประเมินบริการจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งแต่ประเมินจากประสบการณ์รวมที่สะสมผ่านจุดสัมผัสหลายรูปแบบ (Parasuraman et al., 1988) อีกทั้งสอดคล้องกับ Rahayu and Saodin (2021) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจต่อบริการที่มีเทคโนโลยีเกี่ยวข้องเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการหล่อหลอมประสบการณ์เชิงบวกในระยะยาว ในบริบทของโรงแรมระดับกลาง ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมประสบการณ์การเข้าพัก ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มความทันสมัย แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าและความแตกต่างของบริการ

ในขณะเดียวกันผลการวิจัยที่พบว่าด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว สท้อนว่าผู้ประกอบการรับรู้ถึงความเชื่อมั่นด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยของระบบดิจิทัลเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทที่ลูกค้าต้องทำธุรกรรมออนไลน์และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตั้งแต่ขั้นตอนการจองจนถึงการชำระเงิน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Parasuraman et al. (2005), and O'Connor and Assaker (2024) ที่ชี้ว่ามีมิติด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวเป็นปัจจัยกำหนดความไว้วางใจ การตัดสินใจใช้บริการ และความภักดีของลูกค้าในระบบออนไลน์ นอกจากนี้การที่ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาวให้ความสำคัญกับมิตินี้สะท้อนการรับรู้ถึงความล้มเหลวด้านความปลอดภัยไม่เพียงส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะสั้น แต่ยังอาจบั่นทอนภาพลักษณ์และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับกรอบคิดที่มองคุณภาพบริการดิจิทัลเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ต้องรักษาความน่าเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง

สำหรับองค์ประกอบด้านการตอบสนองและความยืดหยุ่น แม้จะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นแต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กถึงขนาดกลางที่ต้องบริหารจัดการความคาดหวังของลูกค้าภายใต้ทรัพยากรด้านบุคลากรและระบบเทคโนโลยีที่จำกัด อย่างไรก็ตามการที่ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับมิตินี้ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ถึงความจำเป็นของความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็ว และข้อเสนอว่าความยืดหยุ่นเชิงกระบวนการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรักษาคุณภาพบริการในบริบทการแข่งขันสูง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Connor and Assaker (2024) ที่ชี้ว่าความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองอย่างยืดหยุ่นเป็นหัวใจของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมองหาความสะดวกสบายในการใช้บริการที่ไร้รอยต่อและมีประสิทธิภาพสูง ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ผลการวิจัยยืนยันว่าโรงแรมที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้รวดเร็วและปรับตัวได้ตามสถานการณ์จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในส่วนของตัวเองแปรตาม คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในประเด็นการนำเสนอการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และความยืดหยุ่นในการปรับบริการให้สอดคล้องกับตลาด ผลดังกล่าวสะท้อนการรับรู้ความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงความแตกต่างเชิงคุณค่ามากกว่าการแข่งขันด้านราคา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสถิตฐานทรัพยากรของ Barney (1991) ที่มองว่าความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียน สอดคล้องกับผลการวิจัย Haseeb et al. (2019) ยังระบุว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงและเติบโตทางธุรกิจในระยะยาว โดยการสร้างความได้เปรียบนี้จะต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านทรัพยากร กลยุทธ์การตลาด นวัตกรรม และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ในมุมมองของผู้วิจัยคุณภาพบริการดิจิทัลสามารถตีความเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างความแตกต่าง การเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในมุมมองเชิงกลยุทธ์ของ Porter (1980) และมุมมองเชิงทรัพยากรของ Barney (1991) สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การให้บริการลูกค้าออนไลน์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สะท้อนว่าการบริการลูกค้าออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมได้จริง ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1980) ที่ชี้ว่าการสร้างความแตกต่างในการให้บริการสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสนับสนุนผลการศึกษาของ Parasuraman et al. (2005) ที่ระบุว่าคุณภาพบริการในมิติความรวดเร็วและความถูกต้องของข้อมูลออนไลน์มีผลต่อการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ที่มีคุณภาพไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสะดวกและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ผู้ประกอบการโรงแรมระดับสามดาวในภาคเหนือตอนบนใช้ในการสร้างความแตกต่าง เสริมศักยภาพการแข่งขัน และยกระดับภาพลักษณ์ของธุรกิจ จึงสอดคล้องกับกรอบ RBV ของ Barney (1991), and Sungthong et al. (2024) ที่เน้นว่าช่องทางดิจิทัลที่ทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเสริมสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยสนับสนุนว่าโรงแรมที่ใช้ระบบบริการลูกค้าออนไลน์ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย สามารถสร้างคุณค่าและความแตกต่างทางการแข่งขันได้ในมุมมองเชิงกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าออนไลน์จึงสามารถถูกตีความเป็นความสามารถเชิงกระบวนการที่ยากต่อการเลียนแบบ และสามารถแปรเปลี่ยนเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันตามกรอบทฤษฎีฐานทรัพยากร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ประสิทธิภาพการเข้าพักรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้ประกอบการ สะท้อนว่าการนำดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนประสบการณ์ระหว่างการเดินทางเข้าพัก เช่น ระบบเช็คอิน เช็คเอาท์อัตโนมัติ แอปพลิเคชันบริการเสริม หรือการสื่อสารแบบเรียลไทม์ช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการเลือกใช้บริการซ้ำ สอดคล้องกับ Parasuraman et al. (1988) ที่กล่าวว่าความต่อเนื่องของประสบการณ์ที่ดีสามารถสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ ทั้งยังสนับสนุน Limsawaddiwong et al. (2025) ที่ชี้ว่าประสบการณ์ดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับบริการจริงเป็นแหล่งกำเนิดความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจบริการ ในมุมมองของผู้วิจัย ประสิทธิภาพการเข้าพักรมจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชิงคุณค่าที่เชื่อมคุณภาพบริการดิจิทัลกับการรับรู้ความได้เปรียบในการแข่งขันของลูกค้า

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้ประกอบการที่ลงทุนด้านระบบรักษาความปลอดภัย ข้อมูล การเข้ารหัส และการปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าพัก สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มความภักดีของลูกค้า ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Limsawaddiwong et al. (2025), and Parasuraman et al. (2005) ที่ระบุว่าความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการใช้บริการดิจิทัล และเป็นฐานของความไว้วางใจในระบบออนไลน์ เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบ RBV ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยข้อมูลสามารถถูกมองเป็นทรัพยากรเชิงนามธรรมที่สร้างคุณค่าและยากต่อการเลียนแบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barney (1991) และสนับสนุนมุมมองของ Haseeb et al. (2019) ที่ชี้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรและความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

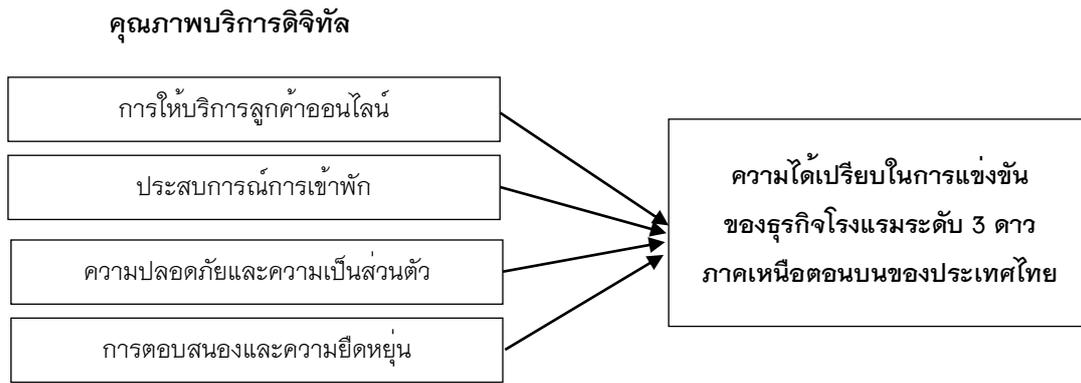
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การตอบสนองและความยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่าผู้ประกอบการที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและปรับตัวตามสถานการณ์ สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Connor and Assaker (2024) ที่ชี้ว่าความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองอย่างยืดหยุ่นเป็นหัวใจของการแข่งขันในยุคดิจิทัล และสอดคล้องกับ Limsawaddiwong et al. (2025) ที่มองว่าความยืดหยุ่นของระบบบริการดิจิทัลเป็นเงื่อนไขสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเชิงกลยุทธ์ความสามารถในการตอบสนองและความยืดหยุ่นจึงสอดคล้องกับกลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วนของ Porter and Millar (1985) ที่เน้นการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างลึกซึ้งและแม่นยำ

งานวิจัยนี้สะท้อนว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทุกมิติ ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสบการณ์ลูกค้า แต่ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และยังชี้ให้เห็นความจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องลงทุนและปรับตัวด้านดิจิทัลอย่างจริงจัง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล คุณภาพบริการดิจิทัลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว รวมถึงการตอบสนองและความยืดหยุ่น ต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในภาคเหนือตอนบน ซึ่งสะท้อนว่าการลงทุนในด้านดิจิทัลไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสบการณ์ของผู้เข้าพัก แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแตกต่างและเสริมศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในยุคดิจิทัล

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่อธิบายว่า คุณภาพบริการดิจิทัลเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว โดยเฉพาะในบริบทภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง และต้องแข่งขันภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมรับรู้คุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก โดยคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น ได้รับการประเมินในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลในฐานะเครื่องมือสำคัญในการยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ ขณะเดียวกันผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ยืนยันเชิงประจักษ์ว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 องค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลการวิเคราะห์สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการดิจิทัลสามารถแปรเปลี่ยนเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ธุรกิจโรงแรมได้จริง องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้จึงเสนอกรอบแนวคิดโมเดลคุณภาพบริการดิจิทัลเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งอธิบายว่าการพัฒนาและบริหารจัดการคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้านอย่างบูรณาการจะช่วยให้โรงแรมสามารถดึงดูดและรักษาลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริบทการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับกลาง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลคุณภาพบริการดิจิทัลเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว  
ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพบริการดิจิทัล ความได้เปรียบในการแข่งขัน และอิทธิพลของคุณภาพบริการดิจิทัลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมมีความคิดเห็นต่อคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าออนไลน์ ประสบการณ์การเข้าพัก ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และการตอบสนองและความยืดหยุ่น ได้รับการประเมินในระดับสูงทุกมิติ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระดับสูง ทั้งนี้ มิติด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลสูงที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คุณภาพบริการดิจิทัลของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ สะท้อนถึงความสำคัญของการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลในการดำเนินธุรกิจโรงแรม ดังนั้น ผู้ประกอบการควรพัฒนาคุณภาพบริการดิจิทัล ดังนี้

(1) พัฒนาและรักษามาตรฐานบริการลูกค้าออนไลน์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และใช้งานง่าย เพื่อรองรับข้อจำกัดด้านขนาดองค์กรและทรัพยากรบุคคล

(2) ออกแบบประสบการณ์การเข้าพักผ่านระบบดิจิทัลให้เชื่อมโยงตั้งแต่ก่อน ระหว่าง หลังการเข้าพัก เพื่อเพิ่มคุณค่าโดยไม่ต้องลงทุนโครงสร้างกายภาพสูง

(3) ยกกระดับมาตรการด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าให้เป็นมาตรฐานหลักของการให้บริการดิจิทัล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า คุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ดังนั้น ผู้ประกอบการควรดำเนินการดังนี้

(1) จัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการลงทุนด้านดิจิทัล โดยให้ความสำคัญและความเป็นส่วนตัวเป็นแกนหลัก

(2) ใช้ระบบบริการลูกค้าออนไลน์และการตอบสนองที่รวดเร็วเป็นเครื่องมือสร้างความแตกต่างเชิงการแข่งขัน

(3) บูรณาการคุณภาพบริการดิจิทัลทั้ง 4 ด้านร่วมกัน มากกว่าการพัฒนาแยกส่วน เพื่อเพิ่มผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันจริง

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงแรมประเมินคุณภาพบริการดิจิทัลและความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น งานวิจัยครั้งต่อไปอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มโรงแรมที่มีระดับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแตกต่างกัน เพื่ออธิบายว่าระดับการรับรู้ที่สูง ดังกล่าวสะท้อนถึงความพร้อมเชิงโครงสร้างหรือเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในลักษณะใด

## References

- Bank of Thailand. (2025). *Transforming northern and southern tourism: Adapting to changes in international tourists for sustainable business growth*. <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/regional-articles/reg-article-2025-10.html>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-service quality: A meta-analytic review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679–700. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.004>
- Buranabunyat, K. (2023). *Antecedent factors influencing the performance of 3-star hotel businesses in Thailand* [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon]. <https://dk.rmutp.ac.th/thesis/detail/89>
- Chawan, W., & Sahaya, N. (2025). Causal factors influencing business strategy formulation of 3-star hotels in Northern Thailand. *Journal of Development Administration Research*, 15(3–4), 4226–4237. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/282071>
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29–51. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00027-5)
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics*. McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis with readings*. Prentice-Hall.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermstittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2008) Satisfiers and dissatisfiers in the online environment. *Journal of Service Research*, 10(4), 347–364. <https://doi.org/10.1177/1094670508314266>
- Igreja, V., Rodrigues, F. A., & Cristino, A. S. (2025). A social network analysis of family and community conflicts in post-civil war mozambique. *World Development*, 189, 106930. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.106930>

- Jaenglom, K. (2025, December 11). *Thai tourism recovery improves from 2025, supporting hotel industry expansion but facing multiple pressures*. SCB Economic Intelligence Center. <https://www.sceic.com/th/detail/product/Tourism-Hotel-111225>
- Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: Combining traditional and new views. *Benchmarking: An International Journal*, 31(1), 75–97. <https://doi.org/10.1108/bij-12-2021-0749>
- Limsawaddiwong, S., Udomratanamanee, T., Sakornsatien, K., Siriwetcharak, C., Paniangvait, P., & Taeratanachai, C. (2025). *Impact of digital service quality for enhanced customer satisfaction in the hotel industry*. *Journal of Family Business and Management Studies*, 17(1), 59–77. [https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc\\_661656.pdf](https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc_661656.pdf)
- Naraew, K., & Khositkhanin, S. (2025). Factors affecting the success of solar cell entrepreneurs in industrial estates in Rayong province. *Journal of Social Science Development*, 8(5), 247–257. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JSSD/article/view/7942>
- National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society. (2025). *Number of hotels meeting standards in eight provinces of upper Northern Thailand*. <https://gdcatalog.go.th/dataset/gdpublish-lp67-22-011/resource/7012cd12-9297-4aa4-9e94-c0edb03baebb>
- O'Connor, P., & Assaker, G. (2024). Examining the role of reputation as a moderator of e-service quality, trust, and e-loyalty in online travel services. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3429–3442. <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/166>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://psycnet.apa.org/record/1989-10632-001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670504271156>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.

- Rahayu, K. S., & Saodin. (2021). E-ServQual on e-trust, e-satisfaction and online repurchase intention. *Review of International Geographical Education Online*, 11(4), 1426–1439. <https://rigeo.org/menu-script/index.php/rigeo/article/view/864/869>
- Royal Thai Government. (2025). *Hotel business situation in Thailand: First half of 2025*. <https://www.thaigov.go.th/th/news/101216>
- Rungruang, N., Udampol, P., Khoonburan, T., & Nakprasut, C. (2024). Factors influencing customer loyalty of 3–star hotels in Mueang District, Udon Thani Province. *Journal of Management Science Udon Thani Rajabhat University*, 6(6), 71–84. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/3582>
- Sungthong, S., Pattanapokinsakul, K., & Soonsan, N. (2024). The influence of e-service quality on the brand loyalty toward 4–5 star hotel and resort in Phuket. *KKBS Journal of Business Administration and Accountancy*, 8(1), 30–46. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kkbsjournal/article/view/268505>
- Thaitae, N. (2024). *Risk management for business hotels in Northern Thailand* [Independent Study, Maejo University]. <http://202.28.38.45/dspace/bitstream/123456789/2133/1/6306401010.pdf>
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, measuring and predicting eTail quality. *Journal of Retailing*, 79(3), 183–198. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00034-4)
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.