

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับ
ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย:
การศึกษาระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน
Investigating the factors affecting online marketing strategy
effectiveness for small and medium-sized hotels in Thailand:
Mixed methods approach

กิตติศักดิ์ ศรีไพโรจน์

Kittisak Srepirote

คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

School of Business and Communication Arts, University of Phayao

e-mail: kittisak.sr@up.ac.th

Received: August 29, 2024; Revised: November 11, 2024; Accepted: November 18, 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการปรับตัวในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ โดยควรให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กร การลงทุนในเทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน มากกว่าการเน้นเพียงกลยุทธ์การตลาดออนไลน์เพื่อเพิ่มยอดขายจูง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่ได้มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ในระยะสั้น แม้ว่าผู้ประกอบการจะมีการปรับตัวอย่างมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประเมินผลกลยุทธ์ควรทำในระยะยาว การศึกษาายังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบจำกัด อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนราบและเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ข้อค้นพบนี้เน้นย้ำความสำคัญของการพัฒนาองค์กรในภาพรวมสู่ยุคดิจิทัล และควรคำนึงถึงบริบทเฉพาะของธุรกิจในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

คำสำคัญ: กลยุทธ์การตลาดออนไลน์; ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง; การพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ABSTRACT

This research examines factors influencing the Digital Marketing Strategy Effectiveness in small and medium-sized hotels in Thailand, focusing on success factors and adaptation in the digital era. The findings reveal that Digital Organizational Transformation is a crucial factor affecting the effectiveness of online marketing strategies. Emphasis should be placed on restructuring the

organization, investing in technology, and developing employees' digital skills, rather than solely focusing on online marketing strategies to increase bookings. Furthermore, Business Environment Turbulence does not directly impact the effectiveness of online marketing strategies in the short term, despite significant adaptations by entrepreneurs, suggesting that strategy evaluation should be conducted over the long term. The study also shows that Transformational Leadership has limited impact, possibly due to the specific characteristics of small and medium-sized hotel businesses, which typically have flat organizational structures and are family-run. These findings highlight the importance of comprehensive Digital Organizational Transformation and recommend considering the specific context of the business when planning and implementing Digital Marketing Strategies. The research emphasizes the need for a holistic approach to digital transformation in the organization, rather than focusing solely on marketing aspects to enhance Digital Marketing Strategy Effectiveness.

Keywords: Digital Marketing Strategy; Small and Medium-sized Hotels; Digital Organizational Transformation; Transformational Leadership; Business Environment Turbulence

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมในประเทศไทย โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Ministry of Tourism and Sports, 2023) ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) หมายถึง ธุรกิจโรงแรมที่มีการจ้างงาน 31-200 คน หรือมีรายได้ต่อปี 50-500 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นขนาดเล็ก (31-50 คน หรือรายได้ 50-100 ล้านบาท) และขนาดกลาง (51-200 คน หรือรายได้ 100-500 ล้านบาท) (Office of Small and Medium Enterprise Promotion [OSMEP], 2020) อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระหว่าง ปี พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2566 ได้ส่งผลกระทบรุนแรง ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวและนำการตลาดดิจิทัลมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Parvez, S. et al., 2018) จากการทบทวนวรรณกรรม พบช่องว่างในการศึกษาที่สำคัญ

ได้แก่ 1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจกับประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลยังจำกัด (Wang, L. et al. 2015) 2) การศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลต่อกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลยังไม่เพียงพอ (Charoenboon, P. & Chankaew, K., 2022) และ 3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น การพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยยังมีความขัดแย้ง (Amankwaa, A. et al., 2022)

การวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลใน

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทย โดยครอบคลุมถึงการปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ประโยชน์จากผลการวิจัย คาดว่า จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยโดยรวม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาโมเดลกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศไทย

คำถามงานวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามงานวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศไทย
2. โมเดลกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศไทยควรมีองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบอย่างไร

กรอบแนวคิดงานวิจัย

กรอบแนวคิดงานวิจัย แสดงถึงการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาโมเดลสำหรับกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Turbulence)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Turbulence) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนและรวดเร็วในสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดย Chen, J. & Kittingern, K. (2020) อธิบายว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าเงินธุรกิจอย่างมาก ส่งผลต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและข้อบังคับ อธิบายโดย Chen, Y. (2020) พบว่า กฎหมายและข้อบังคับใหม่สามารถสร้างความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ แต่การปฏิบัติตามอย่างถูกต้องจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนทางธุรกิจ 3) การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า อธิบายโดย Surya, B. et al. (2022) พบว่า การให้ความสำคัญต่อการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า เป็นการรักษาความสามารถในการแข่งขันของกิจการ 4) การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น Faisal, M. et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมและกลยุทธ์ใหม่ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 5) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เสนอโดย Arici, T. & Gok, M. S. (2023) พบว่า ผลกระทบของความผันผวนทางเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจและความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ในบริบทของอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของประเทศไทย การปรับตัวและการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ การใช้เทคโนโลยี การปฏิบัติตามกฎหมาย การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การพัฒนานวัตกรรม และการปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม (Chernbumroong et al., 2021; Ramart, P. et al., 2023)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี กฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน และสภาพเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องติดตามและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยี การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การตอบสนองความต้องการลูกค้า การพัฒนานวัตกรรม และการปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

2. การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Organizational Transformation)

การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล คือ การปรับเปลี่ยนและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Feroz, A. K. et al., 2021) จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประกอบการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่อาจพบอุปสรรคเช่นการต่อต้านจากพนักงานและความยากลำบากในการรวมเทคโนโลยีใหม่เข้ากับระบบเดิม (Amankwaa, A. et al., 2022) 2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการเปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวขององค์กร (Aviruttha, A., 2017) 3) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน ให้มีความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นแต่อาจเป็นข้อจำกัดสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก (Charoenboon, P. & Chankaew, K., 2022) 4) การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อ

การเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ แม้อาจพบปัญหาในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่และการขาดความชำนาญในการวิเคราะห์ก็ตาม (Hanelt, A. et al., 2021) และ 5) การสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดี โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และนำเสนอประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ ซึ่งเป็นการลงทุนในเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะพนักงาน (Parvez, S. et al., 2018)

การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Deesukanan, C. & Srepirote, K., 2024; Promnil, N. et al., 2024) ในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทักษะพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้อุตสาหกรรมโรงแรมสามารถเติบโตและแข่งขันได้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Avirutha, A., 2017; Thanapatra, V., 2021)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทักษะพนักงาน การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยใช้วิสัยทัศน์และการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Charoenboon, P. & Chankaew, K., 2022) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำที่สามารถสร้าง

และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน (Amankwaa, A. et al., 2022) แต่การขาดความชัดเจนหรือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้พนักงานขาดแรงบันดาลใจ (Khan, N. A. et al., 2020) 2) การส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตของพนักงาน คือ ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรมและการสร้างโอกาส (Leithwood, K. & Jantzi, D., 2005) องค์กรที่ละเลยด้านนี้อาจประสบปัญหาการรักษาพนักงานและการพัฒนาองค์กร (Manu, A., 2022) 3) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร คือ การปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงานเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันในองค์กร (Amankwaa, A. et al., 2022) ในทางกลับกัน การขาดการสื่อสารที่ดีอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่พอใจ (Leithwood, K. & Jantzi, D., 2005) และ 4) การกระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะมีบทบาทในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเพื่อพัฒนาองค์กร (Bush, T., 2018) แต่อาจเผชิญอุปสรรคจากวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Leithwood, K. & Jantzi, D., 2005)

ในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะพนักงาน และกระตุ้นนวัตกรรมในการบริการ ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Amankwaa, A. et al., 2022; Charoenboon, P. & Chankaew, K. 2022)

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะพนักงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน

องค์กร และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

4. กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy)

การตลาดดิจิทัลเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับประสิทธิภาพของเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ กล่าวคือ Tiago, M., & Verissimo, J. (2014) เน้นความสำคัญของการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่ Stewart, K. et al. (2019) มองว่าการตลาดผ่านอีเมลยังคงมี ประสิทธิภาพสูงในแง่ของผลตอบแทนจากการลงทุนเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ Nzekwe Excel, C. & Pongvikrant, C. (2023) ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือค้นหา (Search Engine Optimization: SEO) ส่วน Thanapatra, V. (2021) เสนอว่า การตลาดผ่านเครื่องมือค้นหา (Search Engine Marketing SEM) มีประสิทธิภาพในการดึงดูดลูกค้าใหม่ได้รวดเร็วกว่า Hussain, H. N. et al. (2023) นำเสนอว่า แนวคิดการตลาดผ่านคอนเทนต์ ในขณะที่ Zanubiya, J. et al. (2023) มองว่าการตลาดผ่านผู้นำทางความคิด (Influencer) มีประสิทธิภาพในการสร้างความเชื่อถือแก่ธุรกิจได้เป็นอย่างดี

จากมุมมองที่หลากหลายนี้ สามารถทำให้ทราบได้ว่า กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพควรผสมผสานเครื่องมือต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่มีการแข่งขันสูงและต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล การใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่เหมาะสมจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สร้างความประทับใจ และรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว

กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Anuvareepong, S., 2016; Ramart, P. et al., 2023; Swami, Y. K., 2023)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย ควรผสมผสานเครื่องมือการตลาดดิจิทัลที่หลากหลาย ทั้งสื่อสังคมออนไลน์ การตลาดผ่านเครื่องมือค้นหา การตลาดผ่านคอนเทนต์ และการตลาดผ่านผู้นำทางความคิด เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สร้างความประทับใจ และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy Effectiveness)

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง โดยผลการศึกษาที่ผ่านมาต่าง ๆ ได้นำเสนอมุมมองที่หลากหลาย อาทิ Tiago, M., & Verissimo, J. (2014) ศึกษาถึงประสิทธิภาพของสื่อสังคมออนไลน์ที่ใช้ในการสร้างมีส่วนร่วมของลูกค้า ในขณะที่ Stewart, K. et al. (2019) ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด Chen, Y. (2020) มุ่งเน้นการโฆษณาออนไลน์ผ่าน Google Ads และ Facebook Ads ส่วน Stewart, K. et al. (2019) และ Hermayanto, R. (2023) ยังคงเห็นคุณค่าของการตลาดผ่านอีเมลในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะในบางประเภทธุรกิจ นอกจากนี้ Anuvareepong, S. (2016) นำเสนอความสำคัญของการสร้างเนื้อหาที่มีคุณค่าเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความจงรักภักดีต่อแบรนด์ แม้ว่าผลการศึกษาที่ผ่านมาเหล่านี้จะมีมุมมองที่แตกต่างกันในรายละเอียด แต่ทุกงานวิจัยต่างเห็นพ้องว่ากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีประสิทธิภาพในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า ปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาด เพิ่มการรับรู้แบรนด์ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับในบริบทของอุตสาหกรรมการโรงแรมในประเทศไทย การนำกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันสูงและต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล การผสมผสานกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูล การโฆษณาออนไลน์ และการสร้างเนื้อหาการตลาดที่มีคุณค่า จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำการตลาด เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Anuvareepong, S., 2016; Avirutha, A., 2017; Ramart, P. et al., 2023)

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางของไทย ขึ้นอยู่กับการผสมผสานการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ และการสร้างเนื้อหาที่มีคุณค่า เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน
2. ปัจจัยการพัฒนางองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน
3. ปัจจัยการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล มีการพัฒนางองค์กรสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่งผลต่อรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล
3. ลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัวของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) แบบตามลำดับเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน เริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อตอบปัญหาการวิจัยในประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล จากนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จะทำการศึกษาเพื่ออธิบายและยืนยันถึงความเป็นไปได้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ ได้เคยนำมาใช้งานเพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน (Creswell, J. W. et al., 2011) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จสำหรับธุรกิจโรงแรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัย (Questionnaire survey) คำถามแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามที่วัดระดับทัศนคติของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เป็น

สเกลแบบช่วง ของลิเคิร์ต 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างมาก จนถึงระดับ 5 คือ เห็นด้วยอย่างมาก แบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถาม 6 ส่วน เป็นข้อคำถามปลายปิด จำนวน 35 ข้อ (Closed-ended questions)

คำถามของแบบสอบถามผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) กับความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์งานวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยจะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาวิชาทางด้านการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน โดยจะต้องมีค่าความสอดคล้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ ≥ 0.5 ในทุก ๆ ข้อ (Turner, R. C. & Carlson, L., 2003) จากนั้นแบบสอบถามจะถูกนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม จำนวนอย่างน้อย 30 ตัวอย่าง สำหรับทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (reliability) โดยที่ผลการทดสอบของค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ต้องอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ต่ำกว่า 0.7 ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 (Turner, R. C. & Carlson, L., 2003) ในส่วนของการกำหนดขนาดตัวอย่างประชากร (Sample size) ที่ใช้ในการศึกษา Hair, J. F. et al. (2010) กำหนดขนาดควรมีจำนวนไม่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นขนาดประชากรที่มีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ที่ไม่เกิน 7 ปัจจัยหรือน้อยกว่า สำหรับงานวิจัยนี้ปัจจัยที่ใช้ในการทดสอบที่จำนวน 5 ปัจจัย

แบบสอบถามถูกใช้ในการเก็บข้อมูลแบบหลักการใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับ

องค์กร โดยกำหนดให้แต่ละโรงแรมมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 1 ราย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลขององค์กร (ได้แก่ เจ้าของ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการด้านการตลาด) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพรวมระดับองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งมีจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรม SMEs ทั้งหมด 32,066 ราย แบ่งเป็นรายย่อย 23,615 ราย ขนาดเล็ก 9,451 ราย และขนาดกลาง 1,233 ราย (Office of Small and Medium Enterprise Promotion (OSMEP), 2020) ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับด้วยตนเอง (Self-reporting questionnaires) แบบสอบถามที่ถูกใช้ในการสำรวจจะถูกกระจายออกไปผ่านระบบออนไลน์ (Online survey)

สถิติที่ใช้ในงานวิจัยคือ 1) การทดสอบค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับใช้อธิบายด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริโภค เช่น เพศ อายุ เป็นข้อมูลระดับนามบัญญัติ (Nominal Scale) สำหรับอธิบายกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการส่งออกผลไม้แช่แข็งเป็นมาตรฐานวัดแบบระดับการเรียงอันดับ (Ordinal Scale) 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีโอกาสใช้ในการกำหนดกลยุทธ์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความเป็นไปได้ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยที่ค่าผลการทดสอบทุกค่าต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการทดสอบ (Model-fit) ของ Hair Jr, J. F.

et al. (2017) ได้แก่ ค่าทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square) ค่าทดสอบ CFI ค่าทดสอบ TLI ค่าทดสอบ RMSEA และ 4) การวิเคราะห์ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Path analysis) สำหรับการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ตัวแปรคนกลาง ที่มีต่อตัวแปรตามต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นขั้นตอนการสำรวจทัศนคติของประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) คำถามประกอบไปด้วยคำถามแบบเปิดที่ถูกรวบรวมตามหลักการทฤษฎีการบริหารจัดการและการตลาด (Literatures) ผู้ถูกสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลหลัก) สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและความสำเร็จจากประสบการณ์ที่มีต่อการตลาดดิจิทัลได้อย่างอิสระ รูปแบบการเก็บข้อมูลจะเป็นลักษณะการสุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับวิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่เหมาะสมกับงานวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลักของงานวิจัยนี้ คือ ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป (ได้แก่ เจ้าของผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านการตลาด) การกำหนดขนาดผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยและการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 ตัวอย่างขึ้นไปจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือของผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เทคนิคแบบสามเส้า (Triangulation Technique) ได้ถูกนำมาใช้ 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) ให้บุคคลอื่นที่ไม่ใช่นักวิจัย เช่น นักศึกษาวิชาการตลาดและประชาชนทั่วไป ทำการทบทวนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ (Reviews Triangulation) ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่อย่างไร 2) ทำการตรวจสอบโดยใช้มุมมองของทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ค้นพบ (Theory Triangulation) และ 3) การตรวจสอบโดยการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิเคราะห์แก่นสาระ ให้สอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา (Methods Triangulation) ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ร่วมกับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ที่ได้นั้น สามารถนำไปใช้สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณในขั้นตอนที่ 1 และใช้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลได้ (Creswell, J. W. et al., 2011)

ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. การวิเคราะห์สถิติเบื้องต้น

การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 312 ชุด เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการทดสอบ Cronbach's Alpha พบว่ามีความเชื่อมั่นสูงมากที่ 0.94 หลังจากนั้นทำความสะอาดข้อมูลดิบ (raw data) โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การทดสอบค่าผิดปกติของข้อมูล (Outlier): ผู้วิจัยใช้ Mahalanobis analysis (D^2) เพื่อคัดกรอง

แบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ($P\text{-value} < 0.05$) พบว่ามีแบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 1 ชุด คือตัวอย่างที่ ID 43 จากทั้งหมด 312 ชุด อย่างไรก็ตามเนื่องจากจำนวนแบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ มีน้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ของชุดข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำแบบสอบถามจำนวน 1 ชุดนั้นมาใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างต่อไป โดยอ้างอิงจาก Ramos, J. S. et al. (2018) ที่ระบุว่าข้อมูลบางอย่างจากแบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์อาจเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ทางสถิติได้ และ 2) การทดสอบค่าความปกติของข้อมูล (Normality) ผลการทดสอบพบว่า ค่าความเบ้ของข้อมูล (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -1.03 ถึง 0.36 แสดงว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีลักษณะเบ้ซ้ายและมีค่าความเบ้เป็นลบ ส่วนค่าความโด่งของข้อมูล (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -1.091 ถึง 0.414 บ่งชี้ว่าข้อมูลมีความโด่งมาก ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าชุดข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงแบบไม่ปกติ (Non-normality) ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์การแจกแจงแบบปกติที่ยอมรับได้คือ ± 3.29 ตามที่ Kline, R. B. (2005) ได้เสนอไว้ อย่างไรก็ตาม สำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง มีเครื่องมือที่สามารถรองรับปัญหาการแจกแจงไม่ปกติของข้อมูลได้ ได้แก่ ค่าดัชนี ML, CFI, TLI และ RMSEA ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องยึดติดกับหลักการแจกแจงข้อมูลในรูปแบบปกติอีกต่อไป นอกจากนี้ Hair, J. F. et al. (2010) ยังระบุว่าการศึกษาที่มีจำนวนตัวอย่างมากกว่า 300 ตัวอย่างนั้น มักเป็นการยากที่จะทำให้ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติได้

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติเบื้องต้นแสดงลักษณะของประชากรดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิง 70.2% ดำเนินธุรกิจการโรงแรมที่ภาคเหนือ 57.7% และ ภาคกลางของประเทศไทย 21.8% ตามลำดับ ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่ใช้ส่วนใหญ่ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกับลูกค้าที่

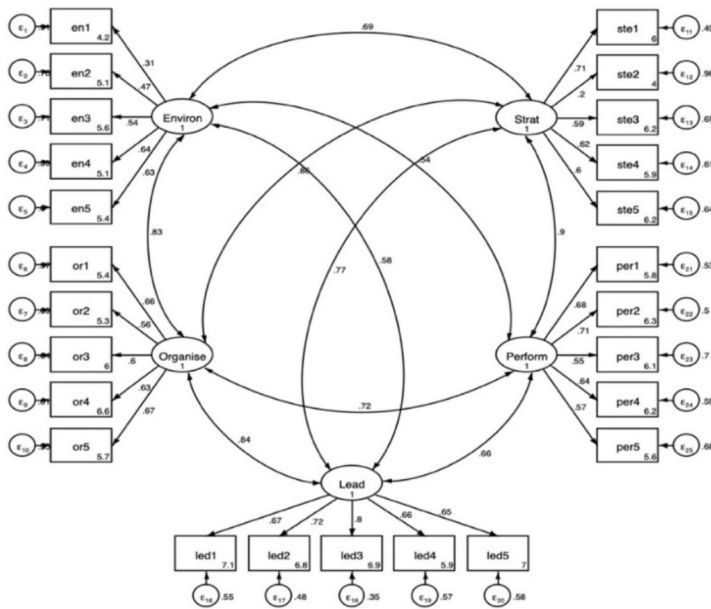
42.3% และใช้แอปพลิเคชันจองห้องพักออนไลน์ รองลงมาที่ 35.9%

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและเส้นทางอิทธิพลของตัวแปร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวัด (Measurement model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กระบวนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 1) การทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์แสดงค่าระหว่าง 0.71-0.82 สำหรับแต่ละโมเดล ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environ) = 0.71, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Lead) = 0.83, การพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Organise) = 0.76, กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Strat) = 0.70, ประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Perform) = 0.76 ตามลำดับ ซึ่งค่าเหล่านี้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ Kim, Y. & Peterson, R. A. (2013) 2) การวิเคราะห์เส้นทางด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) วิธีนี้ใช้เพื่อปรับความเหมาะสมของโมเดลการวัด โดยมีดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ ดัชนี χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5.0 และค่าดัชนี CFI และ TLI ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.8 ตามที่ Xia, Y. & Yang, Y. (2019) 3) การทดสอบความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า CR อยู่ระหว่าง 0.81-0.86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามที่ Hair, J. F. et al. (2010) 4) การทดสอบความตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) การทดสอบนี้ใช้ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average

Variance Extracted: AVE) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า AVE อยู่ในช่วง 0.51-0.57 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ Hair, J. F. et al. (2010) และ 5) การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยที่การทดสอบนี้ใช้ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) โดยค่า HTMT ต้องไม่เท่ากับ 1.00 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า HTMT อยู่ระหว่าง 0.54-0.93 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ Henseler, J. et al. (2015) ได้เสนอไว้ คือ ไม่

เท่ากับ 1.00 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภายหลังการปรับโมเดล (Modification Index: MI) ได้ค่าดัชนีชี้วัดดังนี้: $\chi^2/df = 2.09$, CFI = 0.89, TLI = 0.87 และ RMSEA = 0.05 ซึ่งทุกค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก Hair Jr, J. F. et al. (2017) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) แสดงในภาพประกอบ 2 และตาราง 1



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

โดยที่:

- Business Environment Turbulence (Environ) คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- Digital Organizational Transformation (Organise) คือ การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
- Transformational Leadership (Lead) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- Digital Marketing Strategy (Strat) คือ กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล
- Digital Marketing Strategy Effectiveness (Perform) คือ ประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของสมการโครงสร้าง

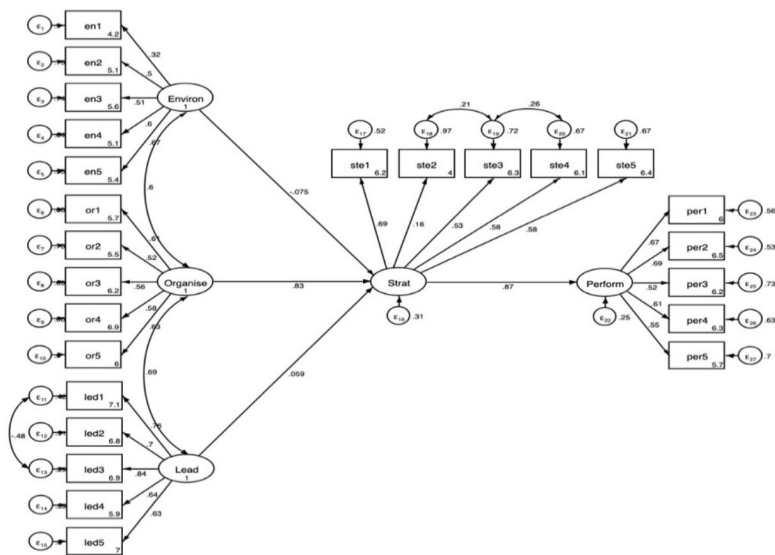
ดัชนีชี้วัด	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
เกณฑ์มาตรฐาน	≤ 5.0	≥ 0.8	≥ 0.8	≤ 0.08
ผลการวิเคราะห์	3.39	0.89	0.87	0.05

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) แสดงให้เห็นว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading) ของตัวแปรสังเกต En1 และ En2 ในตัวแปรแฝง Environ มีค่า 0.31 และ 0.47 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรสังเกต Ste2 ของตัวแปรแฝง Strat มีค่า 0.2 (ภาพที่ 2) ถึงแม้ว่าค่าเหล่านี้จะต่ำกว่าเกณฑ์การยอมรับที่ 0.5 ตามที่ Hair, J. F. et al. (2010) เสนอไว้ แต่เนื่องจากตัวแปรสังเกตดังกล่าวมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณและผลการวิเคราะห์ CFA โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยจึงตัดสินใจคงตัวแปรเหล่านี้ไว้ในโมเดลตามแนวทางของ Hair Jr, J. F. et al. (2017)

3. การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปร (Path analysis)

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่สำคัญดังนี้ 1) ไม่พบว่าปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยที่ ค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) จาก Environ ไปยัง Strat คือ $\beta = -0.12$ ($p = 0.73 > 0.05$) และ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก Environ ไปยัง Perform คือ $\beta = -0.11$ ($p = 0.73 > 0.05$) 2) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก Organise ไปยัง Strat คือ $\beta = 0.91$ ($p = 0.01 < 0.05$) และ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก Organise ไปยัง Perform คือ $\beta = 0.76$ ($p = 0.01 < 0.05$) และ 3) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยที่ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก Lead ไปยัง Strat คือ $\beta = 0.05$ ($p = 0.80 > 0.05$) และ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก Lead ไปยัง Perform คือ $\beta = 0.04$ ($p = 0.80 > 0.05$) ทุกความสัมพันธ์ที่พบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามเกณฑ์ที่ Hair, J. F. et al. (2010) กำหนดไว้ รายละเอียดเพิ่มเติมแสดงในภาพประกอบ 3 และตารางที่ 2



ภาพที่ 3 ผลวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

ตารางที่ 2 ตารางวิเคราะห์สมมติฐานงานวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย	Std. Path Estimate	Critical z-value	P> z	ผลวิเคราะห์
H ₁ : ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน	-0.11	-0.33	0.73	ไม่ยอมรับ
H ₂ : ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน	0.76	2.47	0.01	ยอมรับ
H ₃ : ปัจจัยการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล โดยมีปัจจัยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นตัวแปรส่งผ่าน	0.04	0.25	0.80	ไม่ยอมรับ
**significant at p<0.05				

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์แก่นสาระและตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยเทคนิคแบบสามเส้า โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง 10 ราย ซึ่งมีประสบการณ์ใช้กลยุทธ์การตลาดออนไลน์อย่างน้อย 1 ปี ผลการวิเคราะห์สามารถสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณและอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์

ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยเชิงคุณภาพข้อที่ 2 คือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่งผลต่อรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ผู้ประกอบการจะมีการปรับตัวหลากหลายรูปแบบตามบริบทเฉพาะธุรกิจของตนเองเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น แนวโน้มการท่องเที่ยว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการพัฒนาของเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ แม้ว่าการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเป็นผลโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แต่ผลลัพธ์ของการปรับตัวนี้อาจไม่ปรากฏชัดเจนในระยะสั้น และในบางกรณีอาจไม่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าพิก สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 10 ราย พบว่าส่วนใหญ่ (จำนวน 8 ราย) เห็นว่า แม้มีการปรับกลยุทธ์ตาม

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่ผลลัพธ์ไม่ได้เกิดขึ้นทันที โดยต้องใช้เวลาอย่างน้อย 6 ถึง 12 เดือนจึงจะเห็นผลชัดเจน ผลการศึกษานี้สามารถสนับสนุนงานวิจัยของ Satchapappichit, S. et al. (2013) ที่พบว่า กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลของผู้ประกอบการที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของพฤติกรรมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย อีกทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Parvez, S. et al. (2018) พบว่า การตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การเพิ่มประสิทธิภาพการค้นหา และการตลาดผ่านวิดีโอ เป็นกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการค้นหาที่พิกและเพิ่มยอดการจองที่พิกได้ในระยะสั้นเท่านั้น

2. การพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลส่งผลต่อประสิทธิภาพกลยุทธ์การตลาดออนไลน์

ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยเชิงคุณภาพข้อที่ 1 คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พบว่า การพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่เหมาะสมจากผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล โดยการให้ความสำคัญต่อการลงทุนในเทคโนโลยีและการสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่พนักงาน เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 10 ราย พบว่าทุกรายให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

(จำนวน 7 ราย) มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ประกอบการที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ (จำนวน 3 ราย) เน้นการพัฒนาทักษะพนักงานเป็นหลัก ข้อค้นพบนี้สอดคล้องและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าการพัฒนาองค์กรสู่มีอิทธิพลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Omar, F. et al. (2020) อธิบายว่า การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SME และยังมีผลเชิงบวกต่อการพัฒนาธุรกิจ และ Ramart, P. et al. (2023) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาดออนไลน์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย คือ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลในธุรกิจโรงแรมไทย

ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยเชิงคุณภาพข้อที่ 3 ลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัวของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบจำกัดต่อกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและประสิทธิภาพการตลาดออนไลน์ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง แม้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญ แต่ยังเน้นการจัดการบุคลากรและคุณภาพบริการเป็นหลัก ซึ่งขัดแย้งกับผลงานของ Chen, J. & Kitingem, K. (2020) และ Charoenboon, P. & Chankaew, K. (2022) ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและประสิทธิภาพการตลาดออนไลน์ในธุรกิจโรงแรมไทย ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและกลางใน

ประเทศไทย ซึ่งมักมีโครงสร้างแบบราบและเป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้การตัดสินใจด้านการตลาดดิจิทัลอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 10 ราย พบว่าส่วนใหญ่ (จำนวน 8 ราย) เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิก โดยเฉพาะด้านการตลาดดิจิทัลมักให้สมาชิกรุ่นใหม่ในครอบครัวเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ขณะที่ผู้นำองค์กรมักเน้นการดูแลด้านคุณภาพบริการและการบริหารบุคลากรเป็นสำคัญ อีกทั้งผลการศึกษาครั้งนี้ ได้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chernbumroong et al. (2021) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารแบบครอบครัวจะมีโครงสร้างการตัดสินใจต่างจากองค์กรทั่วไปโดยบทบาทผู้นำเดี่ยวในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลจะมีน้อยลงเนื่องจากการกระจายอำนาจตามความสามารถของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งอาจส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบจำกัดต่อการตลาดดิจิทัล นอกจากนี้ Aviruttha, A. (2017) และ Amankwaa, A. et al., (2022) ซึ่งถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (1980) เกี่ยวกับมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งอธิบายได้ว่าสามเหตุใดที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพการบริการมากกว่ากลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

อภิปรายและสรุปผล

ผลการวิจัยนี้สามารถอภิปรายตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) สมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน โดยพบว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล แม้ว่า

ผู้ประกอบการจะมีการปรับตัวอย่างมากในด้านการกำหนดกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ แต่ผลลัพธ์มักไม่เห็นผลในทันที สะท้อนให้เห็นว่าการประเมินผลกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ควรทำในระยะยาว 2) สมมติฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐาน โดยพบว่าการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กร การลงทุนในเทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน มากกว่าการเน้นเพียงแค่การทำการตลาดออนไลน์เพื่อเพิ่มยอดการจองที่พัก และ 3) ส่วนสมมติฐานที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลค่อนข้างน้อยต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและกลางในประเทศไทยที่มักเป็นธุรกิจแบบครอบครัวและมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ทำให้การตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว ดังนั้นจากผลการศึกษาทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรในภาพรวมสู่ดิจิทัลที่มีความสำคัญมากกว่าการเน้นเพียงการปรับกลยุทธ์การตลาดหรือการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและกลางในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวทั้งองค์กรสู่ยุคดิจิทัล พร้อมทั้งคำนึงถึงบริบทเฉพาะของธุรกิจตนเองในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงวิชาการโดยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ในธุรกิจโรงแรมขนาด

เล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยเฉพาะการชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบที่จำกัดในบริบทนี้ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ การใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์นี้ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และนำไปสู่การสร้างประเด็นการศึกษาใหม่ในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลมากกว่าการเน้นเพียงการปรับกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ผลการวิจัยแนะนำให้ธุรกิจลงทุนในการปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาเทคโนโลยี และเพิ่มทักษะดิจิทัลของพนักงาน นอกจากนี้ ยังเสนอแนะให้ประเมินประสิทธิภาพของการตลาดออนไลน์ในระยะยาว และคำนึงถึงบริบทเฉพาะของธุรกิจแบบครอบครัวในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล

สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากร จัดทำแพลตฟอร์มกลางสำหรับการตลาดดิจิทัล และพัฒนาระบบที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจครอบครัว ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคต การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจ

ครอบครัว ควรมีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบระยะยาวของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลต่อผลประกอบการของโรงแรม และการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานกับประสิทธิภาพการตลาดออนไลน์ นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่าง

ธุรกิจโรงแรมที่เป็นธุรกิจแบบครอบครัวกับธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบมาตรฐาน เพื่อเข้าใจผลกระทบของโครงสร้างองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและประสิทธิภาพของการตลาดออนไลน์

เอกสารอ้างอิง

- Amankwaa, A., Seet, P. S. & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(2), 67-78.
- Anuvareepong, S. (2016). The assessment of hospitality and tourism SMEs awareness on the use of mobile technology and Internet services - a case study of hotel businesses in Thailand. *2016 2nd International Conference on Science in Information Technology (ICSITech)*, 350-355.
- Arici, T. & Gok, M. S. (2023). Examining environmental turbulence intensity: A strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations. *Sustainability*, 15(6), 5364.
- Avirutha, A. (2017). The Effectiveness of the Digital Business transformations of the Thai Small and Medium Enterprises. *Humanities and social sciences*, 10, 209-223.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883-887.
- Charoenboon, P. & Chankaew, K. (2022). Managing strategies of transformational leadership to create service standard of boutique hotel in Thailand. *International Journal of Health Sciences*, 6(3), 6984-6994.
- Chen, J. & Kitingern, K. (2020). A Case Study of Factors Affecting the Performance of the Hotel Industry of Chiang Mai in Thailand and the Impact of Covid-19: Taking De Chai Hotel Group as an Example. *Advances in Management and Applied Economics*, 10(6), 63-76.
- Chen, Y. (2020). Improving market performance in the digital economy. *China Economic Review*, 62, 101482 - 101482.
- Chernbumroong, S., Sureephong, P. & Janchai, W. (2021). The Conceptual Model of Digital Transformation for Small and Medium Enterprises in Thailand. *2021 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering*, 336-339.

- Chernbumroong, S., Škokić, V. & Lockwood, A. (2021). An Investigation of Entrepreneurial Motivation: Boutique Hotels in Northern Thailand. *Tourism hospitality management*, 27, 205-222.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L. & Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. Bethesda (Maryland): *National Institutes of Health*, 2013, 541-545.
- Deesukanan, C. & Srepirote, K. (2024). Enhancing Export Success of Thai Small-Medium Livestock Enterprises: A Comprehensive Analysis of Strategies and Factors. *Panyapiwat Journal*, 16(1), 94-113.
- Faisal, M., Maarif, M. S., Fahmi, I. & Yulianto, B. (2022). Business environment turbulence and industrial connections instruments as determinants of firm performance mediated by an industrial connections climate. *Sustainability*, 14(19), 12150.
- Feroz, A. K., Zo, H. & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. (7th Edition). New York: Pearson.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hermayanto, R. (2023). Effective Marketing Strategies in Business: Trends and Best Practices in the Digital Age. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 10(1), 61-72.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hussain, H. N., Alabdullah, T. T. Y., Ries, E. & Jamal, K. A. M. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 95-114.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A. & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216-225.

- Kim, Y. & Peterson, R. A. (2017). A Meta-analysis of online trust relationships in e-commerce. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 44-54.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed). Guilford
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31, 43.
- Manu, A. (2022). Transformational leadership. In *The Philosophy of Disruption: From Transition to Transformational Change* (pp. 67-77). Emerald Publishing Limited.
- Ministry of Tourism and Sports. (2023). *Domestic Tourism Statistics (Classified by Region and Province 2023)*. Bangkok, Thailand.
- Nzekwe Excel, C. & Pongvikrant, C. (2023). Is Digital Transformation Vital for Business in Thailand 4.0 Era: An Exploratory Study. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 6(1), 354-371.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion (OSMEP). (2020). Analysis of SMEs (Quick Study) for Hotel Business (Accommodation). *Economic Tools and Forecasting Division: Economic Situation Analysis and Warning Centre's report*, 1, 7.
- Omar, F., Zan, U., Hassan, N. & Ibrahim, I. (2020). Digital Marketing: An Influence towards Business Performance among Entrepreneurs of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 126 – 141.
- Parvez, S., Moyeenudin, H., Arun, S., Anandan, R. & Janahan, S. (2018). Digital marketing in hotel industry. *International journal of engineering and technology*, 7, 288.
- Promnil, N., Srepirote, K. & Pooprueksachet, T. (2024). Exploratory factor analysis of hotel employee competencies in Thailand: the evidence after the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2364850.
- Ramart, P., Sawangrat, N. & Silpcharu, T. (2023). Guidelines for Development of Accommodations Business for Foreign Tourists to Support the Thai Tourism Industry in the Digital Age. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1745-1754.
- Ramos, J. S., Watanabe, C. Y., Traina Jr, C. & Traina, A. J. (2018). How to speed up outliers removal in image matching. *Pattern Recognition Letters*, 114, 31-40.
- Satchapappichit, S., Hashim, N. A. & Hussin, Z. (2013). Factors influencing adoption of green practices by small and medium sized hotels in Thailand. *Journal of Business Management and Accounting*, 3, 61-78.
- Stewart, K., Kammer-Kerwick, M., Auchter, A., Koh, H. E., Dunn, M. E., & Cunningham, I. (2019). Examining digital video advertising (DVA) effectiveness: The role of product category, product involvement, and device. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2451-2479.

- Surya, B., Hernita, H., Salim, A., Suriani, S., Perwira, I., Yulia, Y., Ruslan, M. & Yunus, K. (2022). Travel-business stagnation and SME business turbulence in the tourism sector in the era of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(4), 2380.
- Swami, Y. K. (2023). Why Every business needs a digital marketing strategy. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(1). 1-8.
- Thanapatra, V. (2021). The development model for digital transformation of hotel in Thailand. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 2638-2643.
- Tiago, M., & Verissimo, J. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57, 703-708.
- Turner, R. C. & Carlson, L. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimension items. *International Journal of Testing*, 3(2), 163-171.
- Wang, L., Law, R., Guillet, B., Hung, K. & Fong, D. (2015). Impact of hotel website quality on online booking intentions: eTrust as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 108-115.
- Xia, Y. & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*, 51(1), 409-428.
- Zanubiya, J., Meria, L. & Juliansah, M. A. D. (2023). Increasing Consumers with Satisfaction Application based Digital Marketing Strategies. *Startuppreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 2(1), 12-21.