

นวัตกรรมดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านธุรกิจโรงแรมไทย: จากความท้าทายสู่ความสำเร็จ

กัมปนาท บุณยะบุญญิตี^{1*}

วันที่รับบทความ : 7 ต.ค. 2568

วันแก้ไขบทความ : 15 ธ.ค. 2568

วันที่ตอบรับบทความ : 8 ม.ค. 2569

บทคัดย่อ

ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทต่อทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งเผชิญการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่เข้มข้น ธุรกิจโรงแรมไทยจึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้เข้าพัก สร้างคุณค่าใหม่ และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน บทความนี้อธิบายการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลในกระบวนการโรงแรมอย่างเป็นระบบโดยเชื่อมโยงกรอบ นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) และแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) เพื่ออธิบายเงื่อนไขการยอมรับและการใช้งานจริงของผู้ใช้ จากกรอบดังกล่าว บทความสังเคราะห์ข้อจำกัดและความท้าทายของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในโรงแรมไทย 5 มิติ ได้แก่ 1) งบประมาณและทรัพยากร 2) ทักษะดิจิทัลของบุคลากร 3) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล 4) ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและความต่อเนื่องของบริการ 5) และความพร้อมของผู้บริหาร

จากนั้นเสนอแนวทางจัดการเชิงปฏิบัติที่เชื่อมโยงนวัตกรรมดิจิทัลกับข้อจำกัดและผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ครอบคลุมการวางแผนการลงทุน การพัฒนาทักษะตามบทบาทงาน การยกระดับความปลอดภัยข้อมูลและธรรมาภิบาล และการเสริมสร้างทัศนคติดิจิทัลของผู้บริหาร โดยมีเป้าหมาย สนับสนุนให้ธุรกิจโรงแรมไทยปรับใช้ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อจำกัดเชิงระบบที่ขัดขวางการนำไปใช้จริง และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานควบคู่กับการเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: นวัตกรรมดิจิทัล; ความท้าทาย; ธุรกิจโรงแรม

¹อาจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

*ผู้ประสานงานหลัก : kubura@rpu.ac.th

Digital Innovation and the Transformation of Thai Hotel Businesses: From Challenges to Success

Kumpanart Buranabunyat^{1*}

Received : 7 Oct 2025

Revised : 15 Dec 2025

Accepted : 8 Jan 2026

Abstract

In an era where technology influences all sectors of the economy, particularly the hotel industry amid rapid shifts in consumer behavior and intensified competition, Thai hotels must adopt digital innovation to enhance guest experiences, create new value, and sustain competitive advantage. This article examines the application of digital innovation in hotel operational processes by integrating three conceptual lenses Innovation, Digital Innovation, and the Technology Acceptance Model (TAM) to clarify the conditions shaping users' acceptance and actual use. Based on this framework, the article synthesizes five key constraints and challenges in the digital transformation of Thai hotel businesses: 1) budget and resource limitations, 2) workforce digital skill gaps, 3) cybersecurity and data protection, 4) digital infrastructure readiness and service continuity, and 5) management readiness and roles.

It then proposes practical management approaches linking digital innovation to these constraints and operational efficiency outcomes, including investment planning, role-based digital upskilling, strengthened data security and data governance, and fostering a digital mindset among executives for continuous transformation. The goal is to support Thai hotel businesses in implementing digital solutions effectively, reducing systemic barriers to adoption in practice, and improving operational efficiency while strengthening long-term competitiveness and sustainable growth.

Keywords: Digital Innovation; Challenge; Hotel Businesses

¹Lecturer, Faculty of Business Administration, Rajapruk University

* Corresponding Author : kubura@rpu.ac.th

1. บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในหลายมิติ การเข้ามาของคลื่นนวัตกรรมดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) คลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเชิงเทคนิคอีกต่อไป หากยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงระบบที่ยกระดับประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าใหม่แก่ลูกค้า จนกลายเป็นตัวเร่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในภาคธุรกิจทั่วโลก (McKinsey Technology Council, 2024) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม การเข้าสู่ยุคดิจิทัลสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีกำลังกำหนดทิศทางใหม่ของการให้บริการโรงแรม ตั้งแต่การค้นหาและเปรียบเทียบข้อมูลออนไลน์ก่อนการเดินทาง ไปจนถึงการจองและการชำระเงินดิจิทัล ตลอดจนการให้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลระหว่างการเดินทาง (ณัฐวุฒิ เหมะประมาณ และ เกียรติวี ภิรมย์, 2565) ผลคือ พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ลูกค้าคาดหวังความเร็ว ความแม่นยำ ความโปร่งใสด้านราคา และประสบการณ์แบบเฉพาะบุคคลมากขึ้น สะท้อนว่าโรงแรมไม่ใช่เพียงที่พัก หากคือ ประสบการณ์ที่สอดคล้องกับรสนิยม ไลฟ์สไตล์ และความต้องการเฉพาะบุคคล ดังนั้น โรงแรมจำเป็นต้องนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อน เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (จิณัฏฐา ศรีหิรัญ และคณะ, 2565)

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกให้ความสนใจ ด้วยทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ธรรมชาติอันงดงามและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในปี 2567 ประเทศไทยต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเกิน 35 ล้านคน และสร้างรายได้มากกว่า 1.6 ล้านล้านบาท (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2568) ดังนั้น อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมไทยซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ปรับโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรม ส่งผลให้ภาคธุรกิจเร่งนำนวัตกรรมดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภายใต้กรอบการจัดการการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบจองออนไลน์ (Booking Engine) บนเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของโรงแรม การใช้แพลตฟอร์มตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ (Online Travel Agency) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) สำหรับการกำหนดราคาที่ยืดหยุ่นและการบริหารรายได้แบบเรียลไทม์ และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และแมชชีนเลิร์นนิง (Machine Learning) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและพัฒนาบริการเฉพาะบุคคล (Personalized Service) ซึ่งล้วนช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

แม้ว่าธุรกิจโรงแรมไทยจะตระหนักถึงความสำคัญของการใช้นวัตกรรมดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพและกำหนดทิศทางองค์กร (สิรินทรา สังข์ทอง, 2568) อย่างไรก็ตาม จากการสังเคราะห์งานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าระดับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของโรงแรมแตกต่างกันตามขนาดและศักยภาพของกิจการ และยังเผชิญข้อจำกัดและความท้าทายสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ 1) งบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเริ่มต้น และต้นทุนตลอดอายุการใช้งานของเทคโนโลยี (Ken Research, 2025; สมเกียรติ สีลาทวิวุฒ, 2557) 2) ทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการใช้งานระบบ และการปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี (Buhalis & Leung, 2018; Lim & Ok, 2021) 3) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่มีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ (พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562, 2562; Chatsuwat et al., 2023) 4) ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและความต่อเนื่องของบริการ ซึ่งกระทบต่อความเสถียรของการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล (อภิสิทธิ์ บุญจันทร์, 2562; สถาพร เกียรติพิริยะ และคณะ, 2563) และ 5) ความพร้อมและทัศนคติของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง การเลือกเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (สทิธา มะลาสิน และคณะ, 2565; สรียา ทองเอี่ยม และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, 2565) ข้อค้นพบนี้ สะท้อนว่า

การเพิ่มประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อเทคโนโลยีได้รับการยอมรับและใช้งานอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ บทความจึงมุ่งกำหนดกรอบการศึกษาเชิงแนวคิด โดยบูรณาการ 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้าน Innovation คุณค่าของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ต่องานบริการและการปฏิบัติงานด้าน Digital Innovation การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงระบบและข้อมูลให้เป็นกระบวนการเดียวกัน และด้าน Technology Acceptance Model (TAM) เพื่ออธิบายการยอมรับเทคโนโลยีผ่านการรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งาน (Davis, 1989) นอกจากนี้ ยังนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุมการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนด้านดิจิทัล การพัฒนาทักษะดิจิทัลแบบจำเพาะบทบาทงาน การยกระดับความปลอดภัยข้อมูลควบคุมธรรมาภิบาลข้อมูล และการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจโรงแรมไทยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืน

2. การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในธุรกิจโรงแรม

ในอดีตธุรกิจโรงแรมถูกมองว่าเป็นสถานที่พักผ่อนที่เน้นการให้บริการโดยตรงระหว่างพนักงานกับลูกค้า การจองห้องพักดำเนินการผ่านวิธีดั้งเดิม เช่น โทรศัพท์ไปยังแผนกต้อนรับ เดินทางไปจองที่เคาน์เตอร์ หรือใช้บริการบริษัทนำเที่ยว (Buhalis & Law, 2008) การให้บริการในยุคนั้นจึงมุ่งเน้นความผูกพันกับบุคลากรและคุณภาพของบริการมากกว่าระบบหรือเทคโนโลยี เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มพัฒนาขึ้น โรงแรมเริ่มเชื่อมต่อบริการจองและบริการท่องเที่ยวกับบริษัทท่องเที่ยว นอกจากนี้ ได้มีการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์บริหารจัดการที่พัก Property Management System (PMS) มาใช้เพื่อจัดการห้องพักและการสำรองห้อง ซึ่งถือเป็นก้าวแรกของการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการดำเนินงาน แม้ยังไม่แพร่หลายในโรงแรมขนาดเล็ก แต่แนวทางดังกล่าวได้วางรากฐานสู่การบริหารจัดการแบบดิจิทัล

เมื่อเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน โรงแรมเผชิญความท้าทายรูปแบบใหม่จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป นักท่องเที่ยวยุคใหม่ต้องการเข้าถึงข้อมูลได้ทันที ค้นหาที่พัก และเปรียบเทียบราคาได้ด้วยตนเอง (Xiang & Gretzel, 2010) สิ่งนี้ผลักดันให้เกิดแพลตฟอร์ม Online Travel Agency (OTA) เข้ามาแทนที่บริษัททัวร์แบบดั้งเดิมในฐานะตัวกลางดิจิทัล ผู้บริโภคไม่ได้พึ่งพาพนักงานขายอีกต่อไป แต่หันมาใช้รีวิวออนไลน์ คะแนนความพึงพอใจ และระบบเปรียบเทียบราคาในการตัดสินใจ (ฐิติกรีน เชื้อเมืองพาน, 2561) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานของโรงแรม ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบบริหารจัดการที่พักบนระบบคลาวด์ (Cloud-Based Property Management System) ร่วมกับ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานของพนักงาน (Buhalis & Leung, 2018) โรงแรมชั้นนำของไทยเริ่มใช้ Dynamic Pricing & Revenue Management แบบเรียลไทม์ เพื่อตอบสนองความผันผวนของอุปสงค์และเพิ่มรายได้ ปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเปลี่ยนผ่านสู่การแข่งขันเชิงแพลตฟอร์มที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี โรงแรมจำนวนมากใช้ AI เพื่อยกระดับบริการเฉพาะบุคคล ขณะเดียวกัน IoT ถูกนำมาใช้ในระบบ Smart Room เพื่อสร้างประสบการณ์ผู้เข้าพักที่ทันสมัยและตอบสนองแบบเรียลไทม์ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2566) นอกเหนือจากการบริการ ความยั่งยืนเป็นอีกประเด็นสำคัญ โรงแรมชั้นนำทั้งในไทยและต่างประเทศบูรณาการระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Energy Management Systems) และเทคโนโลยีตรวจวัดของเสียเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกัน ประเด็นความปลอดภัยข้อมูลก็เป็นที่มาที่มีความสำคัญ โรงแรมให้ความสำคัญกับมาตรการไซเบอร์ซีเคียวริตี้ และการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูล เช่น PDPA เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและคงความเชื่อมั่นของลูกค้า (Chatsuwan et al., 2023) การพัฒนาเหล่านี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากระบบดั้งเดิมสู่การบริหารจัดการเชิงดิจิทัลอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในโรงแรม มิได้จำกัดอยู่เพียงการนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีมาใช้ หากแต่เป็นการยกระดับโครงสร้างการบริการ กระบวนการ และกลยุทธ์การแข่งขัน ให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ภายใต้มาตรฐานกำกับดูแลร่วมสมัย

3. บทบาทของนวัตกรรมดิจิทัลในธุรกิจโรงแรม

นวัตกรรม (Innovation) โดยทั่วไปหมายถึง การสร้างหรือปรับปรุงสิ่งใหม่ที่เกิดคุณค่าและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจ โดย Schumpeter (1934) มองว่า นวัตกรรม คือ แรงขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่วน Drucker (1985) เห็นว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการในการสร้างโอกาสใหม่เพื่อการแข่งขันและการพัฒนา จึงสรุปได้ว่านวัตกรรม คือ การนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ครอบคลุมทั้งการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและการจัดระเบียบทรัพยากรใหม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้

เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล แนวคิดดังกล่าวต่อยอดเป็น นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) ซึ่งนิยามได้ว่าการพลิกโฉมกระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม รวมถึงรูปแบบธุรกิจ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์ม โดยอาศัยเครือข่ายผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างประโยชน์และต่อยอดเป็นมูลค่าเพิ่ม (Nambisan et al., 2017) ตัวอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things), ระบบคลาวด์ (Cloud Computing), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งถูกบูรณาการเข้ากับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าและองค์กร (Yoo et al., 2010) ในทางปฏิบัติผลลัพธ์มักเกิดจากการเชื่อมหลายระบบให้ทำงานเป็นชุดกระบวนการเดียว เช่น เว็บไซต์ที่เชื่อมเครื่องมือจองห้องพักออนไลน์กับตัวจัดการช่องทางขายและระบบสำรองกลางเพื่ออัปเดตราคาแบบทันที ผังปฏิบัติการเชื่อมระบบบริหารจัดการโรงแรมกับการชำระเงิน บัญชี และจุดขายเพื่อลดงานซ้ำซ้อนและปิดยอดได้แม่นยำ ผังข้อมูลลูกค้าเชื่อมระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและแพลตฟอร์มข้อมูลลูกค้าเพื่อเห็นภาพรวมรายบุคคล ฝ่ายการตลาดใช้แพลตฟอร์มอัตโนมัติจำแนกกลุ่มลูกค้าและกระตุ้นแคมเปญให้ตรงเวลา ในขณะเดียวกันกระบวนการงานสนับสนุนเช่น แม่บ้าน บำรุงรักษา และจัดการพลังงานอาคาร ก็ถูกเชื่อมให้ทำงานต่อเนื่อง ส่งผลให้การทำงานมีความรวดเร็ว และการตัดสินใจแม่นยำยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผลของนวัตกรรมดิจิทัลเกิดขึ้นจริง การยอมรับการใช้งานจากผู้ใช้งานจึงเป็นปัจจัยสำคัญสอดคล้องกับ TAM ที่ชี้ว่า การรับรู้ประโยชน์ และความง่ายในการใช้งาน เป็นตัวกำหนดการยอมรับ (Davis, 1989) เมื่อผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าเห็นสองมิตินี้ชัดเจน การใช้งานจึงต่อเนื่องและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานได้จริง

ดังนั้น บทความนี้จึงกำหนดกรอบการศึกษาเชิงแนวคิดโดยเชื่อมโยง Innovation → Digital Innovation → TAM เพื่อใช้วิเคราะห์การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ 1) ในมิติ Innovation พิจารณาว่าเทคโนโลยีหรือแนวปฏิบัติใหม่ที่โรงแรมเลือกใช้ สร้างคุณค่าอะไรต่อบริการและต่อการปฏิบัติงาน 2) ในมิติ Digital Innovation พิจารณาว่าคุณค่านั้นเกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมระบบ หรือเชื่อมข้อมูลให้ทำงานเป็นกระบวนการเดียวกันอย่างไร และ 3) ในมิติ TAM อธิบายกลไกที่ทำให้เทคโนโลยีถูกยอมรับและถูกใช้งาน โดยพิจารณาจากการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness : PU) และการรับรู้ความง่ายในการใช้ (Perceived Ease of Use : PEOU) ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติความตั้งใจในการใช้และการใช้งานจริง (Davis, 1989) เมื่อการยอมรับและการใช้งานเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงสามารถเชื่อมไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ หัวข้อถัดไปจะนำเสนอกรณีศึกษานำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจโรงแรม เพื่อให้เห็นว่าแต่ละกรณีนำเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการใด ผู้ใช้ยอมรับและใช้งานจริงหรือไม่ตามกรอบ TAM และนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างไร ก่อนสรุปปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมนำนวัตกรรมดิจิทัลไปใช้ได้จริงและเห็นผลในทางปฏิบัติ

4. กรณีศึกษาการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจโรงแรม

ตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้จะสะท้อนทั้งผลลัพธ์เชิงบวกและข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลในธุรกิจโรงแรม และชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานมิได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงลำพัง หากขึ้นอยู่กับ 1) การสร้างคุณค่าของ

นวัตกรรมต่อการบริการและงานปฏิบัติการ (Innovation) 2) การบูรณาการเทคโนโลยี ระบบ และข้อมูลให้ทำงานต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเดียวกัน (Digital Innovation) และ 3) การยอมรับและใช้งานจริงของผู้ใช้ทั้งพนักงานและผู้เข้าพักตาม กรอบแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) กล่าวคือ เมื่อผู้ใช้รับรู้ประโยชน์ (PU) และรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (PEOU) จะเอื้อต่อทัศนคติและความตั้งใจใช้ นำไปสู่การใช้งานจริงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เทคโนโลยีส่งผลต่อ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ต้นทุนแฝง ความยืดหยุ่น และคุณภาพการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าโรงแรม ที่มีระดับการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูงส่วนใหญ่ มีผลการดำเนินงานดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมที่ไม่ใช้ หรือมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจำกัด โดยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพบุคลากร (Ezzaouia & Bulchand Gidumal, 2023) ด้วยเหตุนี้ บทความจึงนำเสนอกรณีศึกษาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เห็นรูปแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการงานโรงแรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่าง เป็นรูปธรรม

โรงแรมในประเทศไทย เครือดุสิตธานี (Dusit Thani Hotels & Resorts) ได้พัฒนาแพลตฟอร์มบริหารรายได้เพื่อใช้ งาน Revenue Management และ Dynamic Pricing ระบบดังกล่าวมีเครื่องมือสำหรับกำหนดราคาแบบเรียลไทม์ ครอบคลุมหลายเซกเมนต์หลายช่องทางและหลายประเภทห้อง รวมถึงแดชบอร์ดและระบบจัดทำงบประมาณรายได้ ช่วยลด งานแมนนวลและช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร (Duetto, 2022) รวมถึงได้นำ Chatbot มาใช้เพื่อลดเวลาในการตอบ คำถาม และ Mobile Application มาใช้ในการยืนยันการจอง และเอื้อต่อการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า (OKKAMI, 2024) ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางอย่าง Amanta Hotels & Residences มีการเปลี่ยนจากการใช้สเปรดชีตมาใช้ระบบปรับราคา อัตโนมัติให้สอดคล้องกับความต้องการเข้าพักจริงในแต่ละวัน ช่วยลดภาระงานและความผิดพลาด ผลคือ รายได้ต่อห้องโดย เฉลี่ยเพิ่มขึ้นกว่า 30% (HotelTechReport, 2025) สะท้อนว่าการใช้ซอฟต์แวร์บริหารราคาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และยกระดับรายได้ โดยไม่ต้องขยายจำนวนห้องพัก

โรงแรมในประเทศจีน โรงแรม FlyZoo (หางโจว) ใช้งานระบบโรงแรมอัจฉริยะที่ลดการพึ่งพาพนักงานหน้าฟรอนต์ และออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการ (Smart Services Cape) ให้แขกมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ด้วยตนเอง ผลการศึกษา เชิงประจักษ์พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดฉากบริการ การร่วมสร้างประสบการณ์ ความพึงพอใจเชิงประสบการณ์ และความ เข้มขันของประสบการณ์ ล้วนมีผลบวกต่อประสบการณ์ที่น่าจดจำของผู้ใช้บริการ (Sthapit et al., 2024) ขณะเดียวกันกลุ่ม โรงแรม H World ติดตั้งตู้เช็คอินเช็คเอาท์อัตโนมัติ ทำให้ทำการรายการได้ในเวลาไม่ถึง 30 วินาที ลดคิวหน้าเคาน์เตอร์ งาน เอกสารถูกต้องขึ้น และประสบการณ์การเข้าพักที่สะดวกสบายขึ้น (Gupta, 2021)

โรงแรมในสหรัฐอเมริกา เครือฮิลตัน (Hilton Hotels & Resorts) ยกระดับประสบการณ์ผู้เข้าพักด้วย Hilton Honors App ลูกค้าสามารถเช็คอินล่วงหน้าและเลือกห้องผ่านแอป การใช้กุญแจดิจิทัล (Digital Key) เปิดประตูห้องได้โดยไม่ต้องต่อคิว ทำให้ขั้นตอนการเข้าพักสะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังมี Background Elevator Unlock ทำให้ลิฟต์ปลดล็อก อัตโนมัติ ช่วยลดการหิบบัตรและซ้ำ ๆ สำหรับภายในห้องพักมี Connected Room Experience ให้ลูกค้าควบคุมและ ปรับแต่งการใช้งานได้ด้วยตนเอง เช่น เชื่อมบริการสตรีมมิงบนทีวี และตั้งค่าบางอย่างในห้องผ่านแอป เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วย เพิ่มความสะดวกสบายและทำให้การเข้าพักราบรื่นมากยิ่งขึ้น (Hilton, 2023)

โรงแรมในอินโดนีเซีย โรงแรม Aloft Bali Seminyak ในเครือแมริออท (Marriott International) นำแอป Marriott Bonvoy มาใช้เป็นช่องทางหลักสำหรับบริการแขก เช่น เช็คอินล่วงหน้า จัดการการจอง ขอความช่วยเหลือผ่าน Mobile Chat และใช้ Mobile Key เพื่อเข้าห้องได้ด้วยตนเองจากสมาร์ทโฟน ด้านผลลัพธ์พบว่าคุณภาพการให้บริการผ่าน แอปอยู่ในระดับดีและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของแขก โดยผู้ใช้รับรู้ความง่ายในการใช้งานและความรวดเร็ว ในการได้รับบริการเป็นจุดเด่น (Widiadana et al., 2023)

โรงแรมในสิงคโปร์ กลุ่มแอสคอตต์ (The Ascott Limited) นำแชทบอท Generative AI ชื่อ Cubby มาใช้บนเว็บไซต์ ให้คำแนะนำการเดินทางและตอบคำถามตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยให้ได้รับคำตอบรวดเร็วขึ้น งานรับเรื่องเป็นระบบมากขึ้น และพาลูกค้าเข้าสู่ขั้นตอนการจองได้สะดวกเร็วกว่าเดิม (Singapore Business Review, 2024)

แม้ว่านวัตกรรมดิจิทัลจำนวนมากจะให้ผลลัพธ์เชิงบวก แต่ยังมีกรณีที่สะท้อนว่า ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้ย่อมแปรผันตามความสอดคล้องกับกระบวนการบริการ ระดับการยอมรับของผู้ใช้ และความพร้อมขององค์กร เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ เทคโนโลยีอาจไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และก่อให้เกิดภาระงานหรือต้นทุนแฝงได้ ด้วยเหตุนี้จึงขอเสนอกรณีศึกษาที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ดังเช่น กรณีของโรงแรม Henn-na Hotel เป็นโรงแรมในญี่ปุ่นที่นำหุ่นยนต์มาใช้ในการให้บริการ ภายหลังการใช้งานพบปัญหาหุ่นยนต์ทำงานคลาดเคลื่อน และสร้างภาระให้พนักงานต้องคอยแก้ไขซ้ำซ้อน ส่งผลให้ไม่สามารถลดต้นทุนหรือภาระงานได้ตามเป้าหมาย จึงต้องลดและยุติการใช้งานลง (Hertzfeld, 2019) เมื่ออธิบายผ่านกรอบแบบจำลอง TAM สะท้อนให้เห็นว่า หากผู้ใช้รับรู้ว่าเทคโนโลยีไม่เพิ่มประสิทธิภาพของงาน (PU ต่ำ) หรือใช้งานไม่ราบรื่น (PEOU ต่ำ) ย่อมทำให้ทัศนคติและความตั้งใจใช้ลดลง นำไปสู่การปฏิเสธเทคโนโลยีและถอยกลับไปใช้วิธีการทำงานแบบเดิม นอกจากนี้ ยังมีกรณีของโรงแรมในเครือ Starwood ในสหรัฐอเมริกา ที่ใช้ระบบบริหารการจองและฐานข้อมูลลูกค้าแบบรวมศูนย์เพื่อสนับสนุนการตลาด การบริหารสมาชิก และการพัฒนาบริการแบบเฉพาะบุคคล อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาโครงสร้างข้อมูลแบบรวมศูนย์กลับเพิ่มความเสี่ยงเชิงระบบ ถ้ามาตรการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ยังไม่เพียงพอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากเหตุการณ์ข้อมูลของลูกค้าที่จัดเก็บรั่วไหล ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และภาระด้านการกำกับดูแลภายหลัง ดังนั้น การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้จึงจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับมาตรการความมั่นคงปลอดภัยที่รัดกุม (Vannaratha, 2022)

จากกรณีศึกษาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมดิจิทัลสามารถยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อ 1) เทคโนโลยีถูกออกแบบให้สร้างคุณค่าต่อบริการและงานปฏิบัติการอย่างชัดเจน (Innovation) 2) มีการบูรณาการระบบและข้อมูลให้ทำงานเชื่อมต่อเป็นกระบวนการเดียว (Digital Innovation) และ 3) ผู้ใช้ทั้งพนักงานและผู้เข้าพักยอมรับและใช้งานจริงอย่างต่อเนื่องตามกรอบ TAM โดยเฉพาะการรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งาน ในทางกลับกัน หากองค์กรขาดความพร้อม ทั้งด้านทักษะ ความมั่นคงปลอดภัย หรือแผนรองรับการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีอาจไม่บรรลุเป้าหมาย และยิ่งก่อให้เกิดต้นทุนแฝงและส่งผลเสียต่อประสบการณ์ลูกค้า

5. ข้อจำกัดและความท้าทายในการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้

ข้อจำกัดและความท้าทายที่นำเสนอในส่วนนี้ได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการจัดหมวดหมู่เชิงประเด็น (Thematic Grouping) เพื่อจำแนกประเด็นที่ปรากฏซ้ำ ๆ ในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปเป็นหมวดหมู่หลักของบทความ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 5 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเงินทุน 2) ช่องว่างทักษะดิจิทัลของบุคลากร 3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 4) ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและเครือข่าย และ 5) ทัศนคติและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยอธิบายรายละเอียดของแต่ละมิติตามลำดับดังนี้

ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเงินทุน การพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลต้องใช้เงินทุนเริ่มต้นสูง จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงในธุรกิจโรงแรม (Ken Research, 2025) โดยเฉพาะกลุ่มขนาดเล็กและขนาดกลาง เผชิญปัญหาด้านงบประมาณและการเข้าถึงแหล่งทุน ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ได้ และยังมีปัญหาต้นทุนตลอดอายุการใช้งาน อาทิ ค่าติดตั้ง การบูรณาการ ระบบสำรอง การอัปเดต และการบำรุงรักษา ซึ่งทำให้ต้นทุนจริงสูงกว่าราคาซื้อเริ่มต้น และส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน (สมเกียรติ ลีลาทวีวุฒิ, 2557) นอกจากนี้ความสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ใช้ตามกรอบ TAM ซึ่งโดยทั่วไปจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านเวลา และบุคลากรเพื่ออบรมและปรับ

กระบวนการส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมสูงขึ้นหากมีการบริหารการเปลี่ยนผ่านที่ขาดประสิทธิภาพ (ณัฐพนธ์ พันธุ์กระติก, 2568) ผลคือ โครงการดิจิทัลมีแนวโน้มถูกยกเลิกหรือชะลอ แม้ผู้บริหารเห็นโอกาสในการสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพบริการ แต่ยังไม่กล้าเสี่ยงกับภาระการลงทุนที่สูงเกินไป

ช่องว่างทักษะดิจิทัลของพนักงาน ทักษะดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะการทำการตลาดบนแพลตฟอร์มออนไลน์ การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนของฝ่ายการขายและการตลาดในโรงแรม ทำให้การออกแบบแคมเปญ การเข้าถึงผ่านสื่อโฆษณา รวมถึงการตีความข้อมูลลูกค้าและรีวิว ดำเนินไปได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ (ศรีประภา วัฒนสน และ ตติยาพร จารุมณีรัตน์, 2567) ยิ่งไปกว่านั้น ความแตกต่างของทักษะดิจิทัลภายในองค์กร ส่งผลให้มาตรฐานงานไม่เท่ากัน และเกิดปัญหาการส่งต่อของข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงการตลาดและทำให้เกิดการให้บริการล่าช้า (นิธิกร พันธประวัติ และ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2560) ช่องว่างดังกล่าวยังทำให้เครื่องมือดิจิทัลถูกใช้งานไม่เต็มศักยภาพ และเกิดการพึ่งพาผู้รับจ้างภายนอก ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน อีกทั้งพนักงานรุ่นใหม่แม้คุ้นเคยกับแพลตฟอร์มสื่อสังคม แต่เมื่อใช้งานระบบโรงแรมจริงกลับต้องใช้เวลาปรับตัวนาน ทำให้ช่วงเปลี่ยนผ่านล่าช้าและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

ความเสี่ยงด้านภัยไซเบอร์และกฎหมายข้อมูลส่วนบุคคล มาตรการด้านความปลอดภัยและนโยบายความเป็นส่วนตัวมีส่วนส่งผลต่อการรับรู้ความน่าเชื่อถือ หากโรงแรมมีระบบความปลอดภัยที่รัดกุม ก็จะช่วยเสริมความไว้วางใจในการใช้บริการ และท้ายที่สุดนำไปสู่ความตั้งใจของที่พัก (ศุภากร ชินวุฒิ, 2561) ขณะเดียวกัน แม้นวัตกรรมดิจิทัลช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ก็นำมาซึ่งความเสี่ยงไซเบอร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความรู้ของบุคลากร เช่น ขาดความรู้พื้นฐาน ไม่อัปเดตแพตช์ การตั้งค่าระบบไม่รัดกุม และการใช้รหัสผ่านที่คาดเดาง่าย ซึ่งล้วนเพิ่มโอกาสตกเป็นเป้าหมายของผู้ไม่หวังดี (กิตติภูมิ รัตนบุญชัยพงศ์, 2567) นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เข้าพัก จำเป็นต้องกำหนดและบังคับใช้มาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสมและทบทวนได้ ให้สอดคล้องกับหลัก PDPA โดยเฉพาะหน้าที่ผู้ควบคุมข้อมูลในการป้องกันการสูญหาย การเข้าถึง การใช้ การเปลี่ยนแปลง หรือ การเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต และทบทวนมาตรการเมื่อมีความจำเป็นหรือเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง (พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562, 2562) เพื่อคงความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการและลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย

ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและเครือข่าย ปัญหาด้านความครอบคลุมและความเสถียรของอินเทอร์เน็ต ยังเป็นอุปสรรคในหลายพื้นที่ ส่งผลให้การให้บริการขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกิจการขนาดเล็กและโฮมสเตย์ (สถาพร เกียรติพิริยะ และคณะ, 2563) โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังคงต้องพึ่งพาแพลตฟอร์มตัวกลาง เนื่องจากอุปสรรคด้านระบบภายในและปัญหาเสถียรภาพของการเชื่อมต่อ (ฐิติกรกัญ เชื้อเมืองพาน, 2561) ขณะที่นโยบายอินเทอร์เน็ตสาธารณะภายใต้โครงการต่าง ๆ เช่น สมาร์ทซิตี้ยังขาดความเสถียรและความครอบคลุมที่เพียงพอต่อการรองรับบริการดิจิทัลแบบ Always-On ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการยกระดับบริการท่องเที่ยวในภาพรวม (อภิสิทธิ์ บุญจันทร์, 2562) ในเชิงนโยบาย เมืองท่องเที่ยวควรยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้เป็นเงื่อนไขลำดับต้น เพื่อลดอุปสรรคของผู้ประกอบการท้องถิ่นในการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเชิงรุกและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ลดา การประดิษฐ์ และคณะ, 2567)

ทัศนคติและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ สิ่งสำคัญ คือ การเลือกใช้เครื่องมือของผู้บริหารที่สอดคล้องกับโจทย์และเป้าหมายขององค์กร ถ้าระบบที่นำเข้ามาไม่เข้ากับกระบวนการทำงานจริง ก็จะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขัน (สทิธา มะลาสิน และคณะ, 2565) นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังเผชิญข้อจำกัดด้านทักษะที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการขับเคลื่อนดิจิทัล ได้แก่ ความไม่คล่องในการประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงปฏิบัติการขาดทักษะในการแปลผลข้อมูลและตัวชี้วัด (KPI) สู่การตัดสินใจเชิงธุรกิจส่งผลให้โครงการดิจิทัลไม่เชื่อมกับเป้าหมายและยากต่อการวัดผล (สรียา ทองเอี่ยม และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, 2565) และความท้าทายสำคัญอีกข้อคือผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมองนวัตกรรมเป็นเพียงเครื่องมือ มิใช่กรอบยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ผลลัพธ์ระดับองค์กรขาดความชัดเจน

6. แนวทางการจัดการข้อจำกัดและความท้าทาย

นวัตกรรมดิจิทัลกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม การนำมาใช้ปฏิบัติจริงในธุรกิจยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเงินทุน ขีดความสามารถด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และทัศนคติของผู้บริหาร ซึ่งล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แนวทางการจัดการมีโครงสร้างที่ชัดเจน จึงอาศัยมุมมองการจัดการการดำเนินงานเชิงระบบ ซึ่งมององค์กรเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยจัดวางกรอบการนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้ นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) → ข้อจำกัด (Constraints) → แนวทางการจัดการ (Solutions) → ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) กล่าวคือ เริ่มจากการมองนวัตกรรมดิจิทัลเป็นแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนผ่าน จากนั้นระบุข้อจำกัดที่กีดขวางการนำไปใช้จริง ก่อนนำเสนอแนวทางการจัดการเชิงปฏิบัติการเพื่อคลี่คลายข้อจำกัดและทำให้ระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ตลอดจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ แนวทางการจัดการถูกจำแนกตามมิติสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรและเงินทุน 2) ทักษะของบุคลากร 3) ความปลอดภัยไซเบอร์และธรรมาภิบาลข้อมูล 4) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และความต่อเนื่องของบริการ และ 5) ความพร้อมและทัศนคติของผู้บริหาร ซึ่งแนวทางที่จำแนกไว้จะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ความรวดเร็ว ข้อผิดพลาดที่ลดลง ต้นทุนที่เหมาะสม และคุณภาพการตัดสินใจ (Slack et al., 2010; Heizer et al., 2017) เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์จากสาเหตุเชิงระบบไปสู่มาตรการและผลลัพธ์ สามารถจำแนกแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้

การกำหนดลำดับความสำคัญของการลงทุนด้านดิจิทัล จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของโรงแรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ทางการเงินและขีดความสามารถในการแข่งขัน (สิรินทรา สังข์ทอง, 2568) ดังนั้น การจัดหาเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อนำไปพัฒนาระบบดิจิทัลสามารถก่อให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่าได้ โดยแนวทางการนำนวัตกรรมดิจิทัลไปใช้สำหรับโรงแรมที่มีงบประมาณจำกัด ควรดำเนินการแบบเป็นระยะ (Phased Implementation) โดยกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการตามผลลัพธ์ที่คาดหวังและความพร้อม โดยวางลำดับการลงทุนจากระบบที่ให้ผลลัพธ์เร็วและชัดเจนก่อน และค่อยๆ ขยับไปสู่ระบบวิเคราะห์ข้อมูลหรือระบบอัตโนมัติที่ซับซ้อนมากขึ้นเมื่อฐานข้อมูลและกระบวนการพร้อม เช่น การใช้ระบบคลาวด์หรือซอฟต์แวร์แบบ Software as a Service โดยการชำระค่าบริการเป็นงวดตามการใช้งาน หลีกเลี่ยงการลงทุนซื้อเซิร์ฟเวอร์และลดภาระการดูแลระบบ โดยผู้ให้บริการจะเป็นผู้ดูแลงานอัปเดต แบ็กอัพ และความปลอดภัย (สมเกียรติ ลีลาทวิวุฒิ, 2557) หรือการใช้ระบบ PMS บนคลาวด์ที่คิดค่าบริการตามการใช้งาน โดยเริ่มจากระบบขนาดเล็กและปรับขนาดได้ตามผลลัพธ์ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็สามารถยุติการใช้งานได้โดยไม่ต้องแบกรับต้นทุนระยะยาว (ณัฐพันธ์ พันธุ์กระติก, 2568)

การพัฒนาบุคลากรและทักษะด้านดิจิทัล แม้ว่าธุรกิจจะลงทุนกับระบบเทคโนโลยีรุ่นใหม่เพียงใด หากบุคลากรไม่เข้าใจและไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ก็ย่อมไม่เกิดขึ้นตามคาด ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสม คือ การวางยุทธศาสตร์คนและระบบที่สอดคล้องกัน โดยเริ่มจากการประเมินช่องว่างทักษะของแต่ละตำแหน่งงาน (นิธิกร พันธประวัติ และ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2560) จากนั้นออกแบบหลักสูตร Reskill & Upskill แบบจำเพาะบทบาท (Role-Based) ที่ผูกกับหน้าที่การปฏิบัติงานจริง เช่น เวิร์กช็อปหน้าพรอนต์เรื่องการใช้ PMS หรือ CRM การฝึก SEO Analytics สำหรับทีมการตลาด และการฝึกอ่านรายงานดิจิทัลเพื่อใช้ในการตัดสินใจสำหรับหัวหน้างาน (ศรีประภา งามสน และ ตติยาพร จารุมณีรัตน์, 2567) ควบคู่การเรียนรู้แบบ Microlearning คือ การเรียนรู้แบบสั้น ๆ เน้นเนื้อหาที่กระชับและตรงประเด็น เพื่อช่วยพัฒนาความรู้และทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำไปปรับใช้ในการทำงานได้จริง รวมถึงมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเป็นผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากร เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กร เพื่อสร้างกระบวนการฝึกอบรมภายในที่ยั่งยืน พร้อมทั้งกำหนด KPI ด้านทักษะและผลลัพธ์ เช่น อัตราความผิดพลาด เวลาเช็กอิน

สัดส่วนการจูง และอัตราตอบรับแคมเปญ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนา นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ่ายทอดความรู้ทั้งในรูปของตัวอักษรและประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้มีประสบการณ์มากกว่าคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ถอดบทเรียนจากการใช้งานจริง และนำกลับไปพัฒนาที่อย่างต่อเนื่อง (Lim & Ok, 2021) สุดท้ายเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่ออัปเดตองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ (Buhalis & Leung, 2018)

ยกระดับความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล โรงแรมต้องยกระดับความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว เพราะปัจจัยด้านความปลอดภัยมีผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและความตั้งใจเข้าพักของผู้ใช้บริการ (ศุภากร ชินวุฒิ, 2561) ควรเสริมสร้างความตระหนักรู้ในส่วนไซเบอร์ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม และการทดสอบสถานการณ์จริง เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากพฤติกรรมผู้ใช้ (พระครูวิมลสุวรรณกร และ พระอุดมสิทธินายก, 2568) มาตรการเชิงเทคนิคควรครอบคลุมการเข้ารหัส การยืนยันตัวตนหลายชั้น การกำหนดสิทธิ์ตามบทบาท การแบ่งส่วนเครือข่าย การใช้ไฟร์วอลล์สำหรับเว็บแอปพลิเคชัน และการทำฮาร์ดเอดจ์ด้านความปลอดภัยเพื่อปิดช่องโหว่ที่พบบ่อย ควบคู่กันควรอัปเดตแพตช์ซอฟต์แวร์ให้เป็นเวอร์ชันปัจจุบัน และเปิดใช้การบันทึกเหตุการณ์และระบบตรวจจับการบุกรุก และจัดทำแผนรับมือตามแนวทางสากลเพื่อให้ตอบสนองได้รวดเร็ว และสามารถกู้คืนข้อมูลได้ทันเวลาที่ (NIST, 2025) ในด้านธรรมาภิบาลข้อมูลควรยกระดับระบบบริหารความมั่นคงสารสนเทศให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลเพื่อจัดการความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่บังคับใช้เพื่อคุ้มครองสิทธิของลูกค้าและลดความเสี่ยงทางกฎหมายขององค์กร (พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562, 2562)

วางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เริ่มจากการเสริมความพร้อมภายในโรงแรม ออกแบบระบบให้ทำงานได้ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ พร้อม Local Control สำหรับงานสำคัญ เช่น การลงทะเบียนเข้าพัก การชำระเงิน และงานแม่บ้าน เพื่อบันทึกข้อมูลได้ทันทีและซิงก์กับระบบออนไลน์ อีกทั้งควรกำหนดให้อุปกรณ์ภายในสั่งงานผ่านเครือข่ายของโรงแรมเพื่อลดการพึ่งพาอินเทอร์เน็ตภายนอก ควบคู่กันนั้นควรยกระดับเครือข่ายบริเวณจุดวิกฤตอย่าง PMS และระบบชำระเงิน เพื่อลดปัญหาอินเทอร์เน็ตหลุด ธุรกิจโรงแรม ท่ามกลางเครือข่ายภายนอกที่ยังไม่เสถียร (อภิสิทธิ์ บุญจันทร์, 2562) พร้อมทั้งพัฒนาทักษะบุคลากรให้รองรับโหมดออฟไลน์ สามารถตรวจเช็คสัญญาณ รีสตาาร์ทอุปกรณ์ และมีวิธีรับชำระสำรอง สุดท้ายการประสานหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อทำโครงการนำร่องร่วมกับกลุ่มโรงแรมตัวอย่าง ตั้งตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น เวลาให้บริการ อัตราธุรกิจหลุด คะแนนด้านความเสถียร และเชื่อมผลลัพธ์เข้ากับกรอบนโยบายระดับพื้นที่ เพื่อให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีและโครงข่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ลดฯ การประดิษฐ์ และคณะ, 2567)

ปรับทัศนคติและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ปัญหาสำคัญ คือ ผู้บริหารยังใช้ดิจิทัลเป็นโครงการเดี่ยว ๆ ไม่ผูกกับเป้าหมายธุรกิจ จึงได้ผลลัพธ์ไม่เต็มที่ จากการศึกษาเรื่องการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองด้วยเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลของสภาพร เกียรติพิริยะ และคณะ (2563) สะท้อนให้เห็นว่าการขับเคลื่อนดิจิทัลต้องตั้งอยู่บนกรอบและทิศทางร่วม พร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อลดการดำเนินงานกระจัดกระจายและการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ดังนั้น สำหรับผู้บริหารต้องยกระดับ Digital Mindset โดยมีแนวคิดที่ยึดดิจิทัลเป็นฐาน และจัดทำ Digital Roadmap ที่ชัดเจน มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ลำดับความสำคัญทรัพยากรและตัวชี้วัด เช่น การตั้งเป้าหมายที่วัดได้ การประชุมและตัดสินใจด้วยข้อมูล และการกำหนดโบนัสกับตัวชี้วัดดิจิทัล เพื่อให้ทุกฝ่ายเดินไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับกรอบทักษะผู้ประกอบการยุคดิจิทัลที่เน้นการตัดสินใจบนข้อมูล ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีการทดลอง วัตถุประสงค์ และขยายผล (สรียา ทองเอี่ยม และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, 2565) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในส่วนงานที่กระทบเกี่ยวกับรายได้ เช่นการพัฒนาเว็บไซต์และระบบการจอง ในขณะเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการลงทุนกระจัดกระจาย ควรผูกกลยุทธ์ดิจิทัลของกิจการเข้ากับกรอบนโยบายระดับพื้นที่เพื่อให้โครงการส่งเสริมกันและวัดผลได้ (ลดฯ การประดิษฐ์ และคณะ, 2567)

7. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทำให้นวัตกรรมดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญทั้งในงานบริการและงานบริหาร ของธุรกิจ โรงแรม บทความนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ผ่านการบูรณาการกรอบแนวคิด ได้แก่ Innovation, Digital Innovation & Technology Acceptance Model เพื่ออธิบายกลไกความสำเร็จว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานจะเกิดขึ้นเมื่อ 1) เทคโนโลยี สร้างคุณค่าเชิงบริการและเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจน 2) คุณค่านั้นถูกทำให้เกิดขึ้นจริงด้วยการบูรณาการ เทคโนโลยี ระบบ และข้อมูล ให้ทำงานเชื่อมต่อเป็นกระบวนการเดียว เพื่อลดงานซ้ำและความกระจัดกระจายของข้อมูล และ 3) ผู้ใช้ทั้งพนักงาน และผู้เข้าพักยอมรับและใช้งานจริงอย่างต่อเนื่องตามกลไก TAM โดยเฉพาะการรับรู้ประโยชน์ (PU) และการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (PEOU) ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพที่ตรวจสอบได้ ในทางกลับกัน กรณีที่โรงแรมนำไปปรับใช้ไม่ประสบผลสำเร็จสะท้อนว่า เมื่อเทคโนโลยีไม่สอดคล้องกับบริบทงานหรือเมื่องค์กรยังไม่พร้อม การใช้เทคโนโลยีอาจก่อให้เกิดปัญหา เช่น เกิดต้นทุนแฝง เพิ่มภาระงาน การหยุดชะงักของระบบ และความเชื่อมั่นที่ลดลงของลูกค้า มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพ ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและการวิเคราะห์กรณีศึกษา สรุปข้อจำกัดสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ เงินลงทุน ทักษะบุคลากร ความปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานและความต่อเนื่อง และความพร้อมของผู้นำ เป็นปัจจัยที่ทำให้การบูรณาการสะดุดและลดระดับการยอมรับของผู้ใช้ จนส่งผลให้ประสิทธิภาพไม่เพิ่มขึ้นตามที่คาด จากข้อค้นพบดังกล่าว จึงพัฒนารอบแนวคิด Digital Innovation → Constraints → Solutions → Operational Efficiency เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผล พร้อมเสนอแนวทางจัดการ ได้แก่ 1) จัดลำดับการลงทุนและประเมินความคุ้มค่าการใช้งาน 2) พัฒนาทักษะดิจิทัลแบบจำเพาะบทบาทควบคู่การปรับกระบวนการ 3) ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และธรรมาภิบาลข้อมูล 4) เสริมโครงสร้างพื้นฐานและแผนความต่อเนื่องของบริการ และ 5) พัฒนาผู้นำพร้อมจัดทำ Digital Roadmap บูรณาการดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจและตัวชี้วัด โดยสรุป กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างข้อจำกัดกับการนำเทคโนโลยีไปใช้จริง จึงสามารถกำหนดมาตรการได้ตรงประเด็น ลดปัญหาของการบูรณาการและการยอมรับของผู้ใช้ และนำไปสู่การใช้งานที่ต่อเนื่องพร้อมยกระดับประสิทธิภาพที่ตรวจสอบได้ในทางปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต บทความนี้อาศัยการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์กรอบแนวคิดเป็นหลัก จึงยังไม่อาจยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้อย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์ ดังนั้นควรต่อยอดเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากโรงแรมหลายขนาดและหลายพื้นที่ และทำการวัดระดับการบูรณาการระบบ การรับรู้ประโยชน์ (PU) การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (PEOU) และตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน แล้ววิเคราะห์ด้วย SEM เพื่อยืนยันความถูกต้องของกรอบแนวคิด ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ และจัดลำดับความสำคัญของมาตรการหรือการลงทุนให้สอดคล้องกับบริบทโรงแรมไทย

บรรณานุกรม

- กิตติภูมิ รัตนบุญชัยพงศ์. (2567). *กรณีศึกษา: ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของวิสาหกิจ SMEs ขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร* [การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. NIDA Wisdom Repository.
- จิณัสนา ศรีหิรัญ, ฉัตรวรรณ ศรีนาค, กวินทิพย์ เพ็งมีศรี, เปรมนีย์ ขำคม และ กนกภรณ์ ครุฑภาพันธุ์. (2565). นวัตกรรม การตลาดดิจิทัลของธุรกิจโรงแรม. *Strategic Perspectives on Business and Marketing Management*, 9(2), 1-16.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจใช้บริการโรงแรม AI ของนักท่องเที่ยวชาวไทยตามลักษณะส่วนบุคคล. *วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก*, 9(1), 49-61.

- ชลิสา วันนารัตต์ (2565, สิงหาคม 8). 7+1 บทเรียนเรื่อง Data Breach ที่โรงแรมควรรู้จากกรณี Marriott International. t-reg. <https://t-reg.co/blog/case-study/data-breach-fined/>
- ฐิติกรรณ์ เชื้อเมืองพาน. (2561). ผลกระทบของเทคโนโลยีตัวกลางจองที่พักออนไลน์ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดภูเก็ต [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. E-thesis Archive.
- ณัฐพนธ์ พันธุ์กรทิพย์. (2568). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับต้นแบบนวัตกรรมระบบบริหารจัดการโรงแรมและการจองที่พักบนเทคโนโลยี Cloud Computing: กรณีศึกษากลุ่มโรงแรมที่พักทุกขนาดบนเกาะล้าน จังหวัดชลบุรี. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 8(1), 50-62.
- ณัฐวุฒิ เหมะประมาณ และ เกียรติศิริ เจริญวิศาล. (2565). การประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 251-266.
- นิธิกร พันธประวัติ และ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. (2560). ทักษะการใช้อินเทอร์เน็ตของพนักงานเครือโรงแรมไทยในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 31(100), 208-219.
- พระครูวิมลสุวรรณกร (สมพงษ์ จันทวโร) และ พระอุดมสิทธินายก (กำพล คุณงกร). (2568). การสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ของคนไทย. *วารสารพุทธวิทยาการและนวัตกรรมการวิจัย*, 9(2), 1-18.
- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562. (27 พฤษภาคม 2562). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 69 ก, หน้า 52-95.
- ลดา การประดิษฐ์, พิมพ์ลิขิต แก้วหานาม และ อาริยา ป้องศิริ. (2567). กลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในระดับเมืองรอง เพื่อรองรับนโยบายการท่องเที่ยวยุคดิจิทัล. *มนุษยสังคมสาร*, 22(2), 81-94.
- ศรีประภา งามสน และ ตติยาพร จารุมณีรัตน์. (2567). The skill gap assessment of sales and marketing personnel in hotel business, Phuket, Thailand. *Journal of International Studies (Prince of Songkla University)*, 14(1), 33-45.
- ศุภากร ชินวุฒิ. (2561). ความตั้งใจในการจองห้องพักผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรม. *วารสารระบบสารสนเทศด้านธุรกิจ*, 4(1), 6-20.
- สถาพร เกียรติพิริยะ, ศราวุฒิ บุขหมั่น, กมล เพชรอ่อน และ อัญชัย ไชยวงศ์. (2563). การส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองด้วยเทคโนโลยีสื่อดิจิทัล. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(12), 436-450.
- สธิรา มะลาสิน, ทศนชัย พัฒนโกศัย และ ชัยณพพงศ์ ศิริโชตินิศาการ. (2565). แนวทางการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 10(4), 1545-1559.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2568, 31 มกราคม). *จับตาแนวโน้มภาคการท่องเที่ยวไทย สู่ออกัสขับเคลื่อนการส่งออกปี 2568*. <https://www.tps.go.th/news/2501-0000000018>
- สมเกียรติ ลีลาทวีวุฒิ. (2557). ปัจจัยขับเคลื่อนการใช้ระบบคลาวด์สำหรับธุรกิจไทยให้ประสบผลสำเร็จ. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(88), 118-144.
- สรียา ทองเอี่ยม และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2565). การศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะสำหรับผู้ประกอบการในยุคดิจิทัล. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(1), 33-39.
- สิรินทรา สังข์ทอง. (2568). อิทธิพลของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัดการ*, 9(1), 102-126.
- อภิสิทธิ์ บุญจันทิก. (2562). *ผลกระทบของโครงการอินเทอร์เน็ตสาธารณะความเร็วสูง ภายใต้ต้นนโยบาย “เมืองอัจฉริยะ” จังหวัดภูเก็ต* [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. CMU Library Archive.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.

- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Chatsuwan, P., Phromma, T., Surasvadi, N., & Thajchayapong, S. (2023). Personal data protection compliance assessment: A privacy policy scoring approach and empirical evidence from Thailand's SMEs. *Heliyon*, 9(10), e20648. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20648>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Duetto. (2022, February 15). *Dusit International selects Duetto as revenue solutions provider*. <https://www.duettocloud.com/press-releases/dusit-international-selects-duetto-as-revenue-solutions-provider>
- Ezzaouia, I., & Bulchand-Gidumal, J. (2023). The impact of information technology adoption on hotel performance: Evidence from a developing country. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(5), 688-710. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2077886>
- Gupta, R. (2021, May 27). *Huazhu Group targets lifestyle market opportunities*. ChinaTravelNews. <https://www.chinatravelnews.com/article/145681>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12th ed.). Pearson.
- Hertzfeld, E. (2019, January 31). *Japan's Henn na Hotel fires half its robot workforce*. Hotel Management. <https://www.hotelmanagement.net/tech/japan-s-henn-na-hotel-fires-half-its-robot-workforce>
- Hilton. (2023, October 5). *2024 Trends Report: Connectivity & personalization*. Hilton Stories. <https://stories.hilton.com/2024trends-connectivity-personalization>
- HotelTechReport. (2025, July 15). *Amanta Hotels & Residencies goes from manual spreadsheets to 30%+ RevPAR with Duetto*. <https://hoteltechreport.com/success-stories/revenuemanagement/duetto/amanta-hotels-residencies>
- Ken Research. (2025, October). *Thailand AI in hospitality & hotels market (2019-2030)*. <https://www.kenresearch.com/thailand-ai-in-hospitality-hotels-market>
- Lim, S. G. E., & Ok, C. (2021). Knowledge sharing in hospitality organizations: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940>
- McKinsey Technology Council. (2024). *Technology trends outlook 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.
- National Institute of Standards and Technology. (2025). *Computer security incident handling guide* (NIST SP 800-61 Rev. 3). <https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/61/r3/final>

- OKKAMI. (2024, October 18). *Dusit International and OKKAMI launch the Dusit Hotels & Rewards app to enhance guest experience*. <https://okkami.com/hospitality-industry-news/dusit-international-and-okkami-launch-the-dusit-hotels-rewards-app-to-enhance-guest-experience/>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* (R. Opie, Trans.). Harvard University.
- Singapore Business Review. (2024, April 19). *Ascott clinches SBR Technology Excellence Awards 2024 for Alchatbot*. <https://sbr.com.sg/co-written-partner/event-news/ascott-clinches-sbr-technology-excellence-awards-2024-ai-chatbot>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson Education.
- Sthapit, E., Ji, C., Yang, P., Prentice, C., Garrod, B., & Yang, H. (2024). Experience-driven well-being: The case of unmanned smart hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-1063>
- Widiadana, K. R., Susyarini, N. P. W. A., & Wendri, I. G. M. (2023, September 26). Service quality using Marriott Bonvoy application to increase guest satisfaction at Aloft Hotel Bali Seminyak. In *Proceedings of the Green Tourism International Seminar & Entrepreneurship Expo (GTI-SEE 2023)* (pp. 40-45). <https://ojs2.pnb.ac.id/index.php/gtisee/article/view/2079>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.