

อิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการ และกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ปรเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ¹

ชวลิตร์ พันธุ์ชมพู^{2*}

Received 15 August 2023

Revised 31 August 2023

Accepted 31 August 2023

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์จากกลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 520 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและแบบตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ และค่าความถี่ และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อการ ทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการส่งผลเชิงบวกต่อคุณลักษณะ ผู้ประกอบการและความอยู่รอดขององค์การ ในขณะที่ คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อความอยู่ รอดขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการไม่ส่งผลเชิงบวก ต่อความอยู่รอดขององค์การ และ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการไม่ส่งผลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่าน สู่ดิจิทัล ผลของการวิจัยนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ ดิจิทัลให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่าน สู่ดิจิทัลเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ความอยู่ รอดขององค์การ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

^{1 2} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: poramet.b@ru.ac.th

* Corresponding author email: chawalitpanchompoo@gmail.com

STRUCTURAL EQUATION MODELING OF SERVANT LEADERSHIP, ENTREPRENEUR
ATTRIBUTES AND ORGANIZATIONAL DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES ON
ORGANIZATIONAL SURVIVAL OF REAL ESTATE BUSINESS IN DIGITAL TRANSFORMATION
IN THAILAND

Poramet Boonnumsirikij¹

Chawalit Panchompoo

Abstract

The objective of this study is to investigate the structural equation modeling of servant leadership, entrepreneur attributes, and organizational digital transformation strategies on the organizational survival of real estate businesses in digital transformation in Thailand. The samples in this study included 520 employees working in the real estate business. Purposive sampling techniques and convenient sampling techniques were applied. The questionnaires were used as research instruments. The data was analyzed using descriptive statistics, including frequency, percent, mean, standard deviation, skewness, and kurtosis, and inferential statistics, including structural equation modeling for hypothesis testing. The finding indicated that servant leadership had a positive influence on entrepreneurial attributes and organizational survival. In the meantime, entrepreneurial attributes had a positive influence on organizational digital transformation strategies. In addition, organizational digital transformation strategies had a positive influence on organizational survival. However, the study also indicated that entrepreneurial attributes did not have a direct positive influence on organizational survival, and servant leadership did not have a direct positive influence on organizational digital transformation strategies. The result of this can contribute to entrepreneurs in real estate businesses in digital transformation in Thailand focusing on servant leadership, entrepreneurial attributes, and organizational digital transformation strategies so that they can have organizational survival.

Keywords: Servant Leadership, Entrepreneur Attributes, Organizational Digital Transformation Strategies, Organizational Survival, Real Estate Business

^{1 2} Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University, 2086 Ramkhamhaeng Rd., Huamark, Bangkok, Bangkok 10240.

E-mail: poramet.b@ru.ac.th

* Corresponding author email: chawalitpanchompoo@gmail.com

บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความเป็นไปของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านอุปสงค์ อุปทาน สถาบันการเงิน หน่วยงานราชการ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวงการธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น บริษัทรับออกแบบ บริษัทควบคุมงานก่อสร้าง บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทจัดหาและจำหน่ายวัสดุ ก่อสร้าง และบริษัทโฆษณา และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น (สนธยา วณิชวัฒน์, 2559: 38) ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาหรือความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจเหล่านี้ จะส่งผลให้วัฏจักรของโครงสร้างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบตามไปด้วย ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในภาคธุรกิจนี้จึงจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจถึงวงจรหรือวัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากวัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวเศรษฐกิจและทางการเงินของนักลงทุน อันจะส่งผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจต่อไป สำหรับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economic Crisis) และปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย (Recession) ของประเทศไทยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่นเกิดการชะลอตัวทั้งภาคการเงินและอสังหาริมทรัพย์ เกิดภาวะฟองสบู่แตก ตลอดจนการก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ธนาคาร วิกฤตการณ์ทางการเงิน หรือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังประสบกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจทางอ้อมที่ส่งผลให้ภาคประกอบการและภาครัฐต้องปรับตัวขนาดใหญ่ นั่นคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Von Leipzig et al., 2017) ส่งผลให้องค์การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของตนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลนี้ และองค์การที่สามารถปรับเข้าสู่ดิจิทัลหรือก้าวตามไม่ทันองค์การที่มีความสามารถในการปรับเข้าสู่ดิจิทัลหรือองค์การที่สามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว (Schwartz, & Zambonga, 2008) เช่น ธุรกิจเทปซีดี ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจฟิล์มถ่ายรูป เป็นต้น จะถูกทำลายล้าง (Disruption) และถูกลดบทบาทความสำคัญ จนกระทั่งนำไปสู่ภาวะล้มละลาย ในอดีตที่ผ่านมาองค์การที่มีความได้เปรียบด้านเทคโนโลยีก็อาจจะประสบความล้มเหลวได้เช่นกัน หากผู้บริหารเน้นเฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยปราศจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015) จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ และการส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2016)

แม้ว่าองค์การต่าง ๆ จะตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แต่ก็ยังคงเผชิญอุปสรรคหลายประการที่ยับยั้งการเปลี่ยนแปลง (Von Leipzig et al., 2018) เช่น วัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์การ โดยองค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร และเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ (Fitzgerald, Saville, & Lewis, 2015; Güler, & Büyüközkan, 2019) โดยผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การเปรียบเสมือนเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความเจริญและสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การ ทั้งนี้ การศึกษาของ Güler and Büyüközkan (2019) และ lanenko, lanenko, Kirillova, Amakhina, & Nikitina

(2020) ที่พยายามชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญและถือว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ghosh, Dohan, & Veldandi (2018) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และให้ข้อเสนอแนะว่าในการศึกษาครั้งต่อไปนั้นควรทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของปัจจัยต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้ดิจิทัลในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจในปัจจุบัน เป็นผู้นำที่มีแนวคิดเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นก่อนตนเองเสมือนเป็นผู้ให้และปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนผู้รับใช้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความน่าสนใจมากขึ้น เพราะองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการมอบอำนาจ (Empowerment) การมีส่วนร่วม (Participation) การใช้อำนาจร่วมกัน (Shared authority) และการสร้างความไว้วางใจภายในกลุ่ม (Trust in group) มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Daft, 2005) ซึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ การที่ผู้ประกอบการมีลักษณะผู้ประกอบการที่สามารถส่งเสริมการนำเอากลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนั้นก็มีความสำคัญต่อการศึกษามากด้วย (Bican, & Brem, 2020)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยผลของการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ได้พัฒนาตนเองและกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศ

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่มีผลต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความอยู่รอดขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนั้น คุณลักษณะผู้ประกอบการที่แสดงถึงความสามารถในการนำพาองค์กรข้ามเข้าสู่ดิจิทัลและส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้ คุณลักษณะของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย ความสามารถในการบริหาร การทำงานเชิงรุก และ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดย Davenport (1998) และ Mahfouz and Tiwari (2020) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือระบบที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง

คัมค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย สามารถช่วยให้องค์การอยู่รอดในธุรกิจและต่อกรกับคู่แข่งในอนาคตได้ ซึ่งหากผู้ประกอบการขาดเอาใจใส่และมุ่งประเด็นไปสู่วิธีการที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขาดการหาวิธีการที่เหมาะสมต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กร ตลอดจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การอย่างแน่นอน (Golpîra, & Vătămănescu, 2020) อย่างไรก็ตาม จิตินันท์ ชารีบุตร และ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2564) แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ดีที่จะต้องมีการทำงานเชิงรุก และกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง เพื่อจะสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในหลาย ๆ อาทิ การตอบสนองอย่างรวดเร็วและการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็จะสามารถก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้าย โดย Youssef, Boubaker, and Omri (2018) และ Drev, Chayinska, and Romaniuk (2021) มีความเชื่อว่า การส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ประกอบการ องค์การ และประเทศสามารถก้าวหน้าไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์และส่งมอบการบริการที่ยั่งยืนมากขึ้น รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ทำให้องค์การอยู่รอดในตลาดได้นานขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Fabiani, Kuric, and Umenbergerová (2015) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มักจะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์และความคิดที่มุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรมและโอกาสทางการตลาดมากกว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานอาจจะทำให้ธุรกิจชะลอความก้าวหน้าลงไปได้เพราะ ซึ่งการเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และการแสวงหาความเป็นนวัตกรรมจากผู้ประกอบการนั้นอาจหันเหความสนใจของผู้ประกอบการจากการเพิ่มประสิทธิภาพที่กระบวนการหลักซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญหลักด้วย นอกจากนี้ การใช้นวัตกรรมนั้นจะต้องอาศัยเงินทุนที่มากมายด้วย (Wang, 2014) ทั้งนี้สามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ

สมมติฐานที่ 2: คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบรับใช้ คุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความอยู่รอดขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการเป็นอย่างมากเพราะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความกล้าเสี่ยงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถการบริหาร สามารถทำงานเชิงรุก พร้อมประสานงาน และมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Alikhani and Shahriari (2022) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณลักษณะผู้ประกอบการ การศึกษาของ Ahmad, Islam, Sohal, Wolfram Cox, and Kaleem (2021) พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำผู้รับใช้และพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งลักษณะผู้ประกอบการ ไข่นะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ยังมีความสำคัญและมีผลต่อการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพราะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีองค์การประกอบด้านการสร้างมโนทัศน์ที่สามารถทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาขององค์การจากกรอบความคิดและทัศนคติที่มุ่งไปข้างหน้า อีกทั้งยังมีการมองการณ์ไกลส่งผลให้เกิดการเรียนรู้

และเข้าใจได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต รวมถึงการให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการโน้มน้าวจิตใจของสมาชิก ตระหนักถึงการพยายามทำทุกอย่างให้ผู้ตามได้รับความรู้ เพื่อส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าและสามารถใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, 2015; Naqshbandi, Tabche, and Choudhary, 2019; Lee, Chaisson, & Hayward, 2019; Gartner, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suwanto, Sunarsi, and Achmad (2022) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้รับใช้และการแปลงเป็นดิจิทัลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ SMEs และความสามารถด้านนวัตกรรมการทำงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบรับใช้จึงมักถูกนำไปใช้บริหารองค์การต่าง ๆ เหตุเพราะผู้นำประเภทนี้เสมือนศูนย์รวมของจิตใจขององค์การ จะให้ความสำคัญกับเรื่องการกระตุ้นพนักงานด้วยเทคนิคต่าง ๆ แทนการใช้อำนาจบังคับ อาทิ การใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำให้องค์การอยู่รอดและยั่งยืน (Miears, 2004; Teece, 2018) และการศึกษาของ Nambisan (2017) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะนี้เข้าใจถึงความเร่งรีบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พวกเขาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์และแนวโน้มทางดิจิทัล นอกจากนี้ Saha, Krishna, and Dey (2017), Weill, and Woerner (2018) และ Muijs, and Kapogianni (2018) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการมองเห็นโอกาสและทิศทางใหม่ในยุคดิจิทัลจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจในแนวทางที่สามารถเปิดเผยโอกาสใหม่และเปลี่ยนแปลงในธุรกิจได้ ตลอดจนถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาและเยียวยาต่อทีมจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิตใจของพนักงาน สามารถนำธุรกิจไปสู่การพัฒนาและการเติบโตใหม่ในภาวะการณ์ปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม การขาดความเข้าใจในเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำบางคนอาจขาดความเข้าใจในเทคโนโลยีและกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสายธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ดิจิทัล นั้นอาจทำให้พวกเขาไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงได้ (Balogun, & Hailey, 2008; Anderson, & Anderson, 2010; Raza, Shah, & Ali, 2019) ทั้งนี้ สามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดขององค์การ

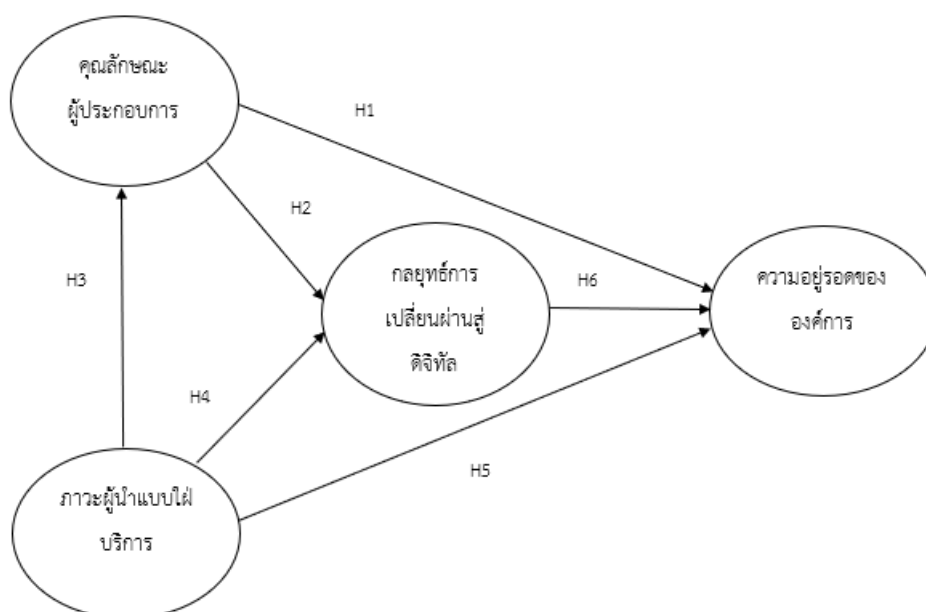
ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความอยู่รอดขององค์การ

กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการศึกษาของ Wang, Feng, Zhang, and Li (2020) ที่ได้ศึกษาและตรวจสอบว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้หรือไม่ และได้วิเคราะห์ปัจจัยสำหรับองค์การที่แสดงให้เห็นความจำเป็นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทของจีนและพบว่า ผลของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ Islami, Wahyuni, and Tiara (2020) แสดงให้เห็นว่าการตลาดดิจิทัลเป็นหนึ่งในสื่อการตลาดที่ใช้เป็นโอกาสในการขยายพื้นที่การตลาดด้วยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSMEs) ซึ่ง การโฆษณาและการติดต่อกับลูกค้า

ผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการ (Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer, & Johnston, 2019) โดย Teece (2018) ระบุว่า โมเดลธุรกิจขององค์กรที่มุ่งเน้นนำเอาข้อมูลในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะสามารถชี้นำการจัดสรรทรัพยากรและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ Khin, and Ho (2018) พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมดิจิทัล และความสามารถด้านดิจิทัลมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้ง Makadok (2001) และ Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman (2013) พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงรวมไปถึงการสร้างทีมงานที่มีความเข้าใจและความรู้ในด้านดิจิทัลเพื่อทำงานร่วมกันในการดำเนินธุรกิจส่งผลให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Westerman, Bonnet, and McAfee (2014) พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นโอกาสให้องค์กรปรับปรุงกระบวนการผลิตและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Berman, Bell, Blankson, and Kaufman (2019) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในยุคของอุตสาหกรรม 4.0 โดยเน้นถึงความท้าทายและโอกาสที่นำเสนอต่อธุรกิจ ตอบสนองความต้องการที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และมีความเกี่ยวข้องในภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลประกอบด้วยการจัดการการตลาด การจัดการองค์กร การจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งสามารถกำหนดสมมุติฐานได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 6: กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์จากกลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 520 คน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 5 เท่า ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยการวิจัยครั้งนี้มี ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 26 ตัวแปร และกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ร้อยละ 95 โดยยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 5 (Bentler, 1990) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยเจาะจงไปที่พื้นที่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ปทุมธานี และนนทบุรี เพราะเป็นพื้นที่ที่เต็มไปด้วยการบริการจากภาคอุตสาหกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยมีค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามระหว่าง .80 – 1.00 และผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค Cronbach (1951) ซึ่งมีค่าระหว่าง .994 - .998 ทั้งนี้แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างโน้ตทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน ส่วนที่ 3 คุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถการบริหาร ด้านการทำงานเชิงรุก และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการองค์การ และด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ และ ส่วนที่ 5 ความอยู่รอดขององค์การ ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาวะธำรงสภาพขององค์การ ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และ ด้านความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นคำถามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert rating scale) มีระดับตั้งแต่ 1 – 5 โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง และค่าความเบ้ และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อการทดสอบสมมุติฐาน โดยรูปแบบที่ใช้ในการศึกษาจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของข้อตกลงเกี่ยวกับความเหมาะสมของโมเดล (Best, & Kahn, 2006; Arbuckle, 2011)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 520 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงจำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 49.6 มีสถานภาพโสด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 96.2 ทำงานในองค์การปัจจุบันเป็นระยะเวลา 4-6 ปี

จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 ทำงานในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 และ ทำงานในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย จำนวน 471 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6

ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความอยู่รอดขององค์กร

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความอยู่รอดขององค์กร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1) ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (SL)			
- ด้านการสร้างมโนทัศน์ (TCONC)	4.466	0.517	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการมองการณ์ไกล (TVISI)	4.441	0.539	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา (TMAIN)	4.442	0.578	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการมุ่งพัฒนาคน (TDEVE)	4.446	0.550	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการสร้างชุมชน (TCOMU)	4.447	0.573	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2) คุณลักษณะผู้ประกอบการ (EC)			
- ด้านความสามารถการบริหาร (TADMI)	4.460	0.559	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการทำงานเชิงรุก (TPROA)	4.464	0.562	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (TINNO)	4.457	0.571	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (DT)			
- ด้านการจัดการการตลาด (TMARK)	4.445	0.573	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการจัดการองค์การ (TMANA)	4.424	0.609	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ (TPROD)	4.428	0.586	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4) ความอยู่รอดขององค์กร (SO)			
- ด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร (TPROF)	4.456	0.603	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (TSATI)	4.421	0.578	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านภาวะธำรงสภาพขององค์กร (TRESI)	4.471	0.602	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล (TEXPE)	4.502	0.564	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (TCOMP)	4.497	0.557	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ด้านความสามารถเชิงพลวัต (TDYNA)	4.489	0.601	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางข้างต้น พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน 2) คุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถการบริหาร ด้านการทำงานเชิงรุก และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม 3) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการองค์การ และด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ และ 4) ความอยู่รอดขององค์การ ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาวะธำรงสภาพขององค์การ ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และ ด้านความสามารถเชิงพลวัตอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.421 - 4.502 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.517 - 0.609

การสร้างแบบจำลองและการวิเคราะห์สมมติฐาน

การวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติและการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติของตัวแปร ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (SL) คุณลักษณะผู้ประกอบการ (EC) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (DT) และความอยู่รอดขององค์การ (SO) โดยพิจารณาค่าความเบ้ซึ่งมีค่าและค่าความโด่งซึ่งควรมีค่าอยู่ระหว่าง ± 3.000 และการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรที่เหมาะสมโดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 0.30 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่า 0.70 ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 0.50 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติและการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Variables	SL	EC	DT	SO	Skewness	Kurtosis	Alpha	CR	AVE
TCONC	.838				-0.861	0.144	.938	.938	.752
TVISI	.862				-1.011	0.738			
TMAIN	.854				-1.136	0.822			
TDEVE	.887				-1.113	0.827			
TCOMU	.896				-1.154	0.944			
TADMI		.910			-1.274	1.428	.916	.924	.802
TPROA		.895			-1.081	0.560			
TINNO		.883			-1.080	0.632			
TMARK			.880		-0.980	0.303	.903	.896	.743
TMANA			.841		-0.951	0.258			
TPROD			.864		-0.988	0.377			
TPROF				.822	-0.999	0.221	.931	.934	.702
TSATI				.835	-1.002	0.595			

Variables	SL	EC	DT	SO	Skewness	Kurtosis	Alpha	CR	AVE
TRESI				.836	-1.048	0.305			
TEXPE				.826	-1.095	0.566			
TCOMP				.869	-1.059	0.434			
TDYNA				.837	-1.111	0.497			

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.274 และ -0.861 ในขณะที่ ค่าความอยู่ระหว่าง 0.144 และ 1.428 นอกจากนี้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .838 - .896 (ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ: SL) .838 - .910 (คุณลักษณะผู้ประกอบการ: EC) .841 - .880 (กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล: DT) และ .822 - .869 (ความอยู่รอดขององค์กร: SO) แสดงให้เห็นว่าการแจกแจงข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้มีความปกติ (Curran, West, & Finch., 1996; Kline, 2005) และมีองค์ประกอบที่ดี เหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

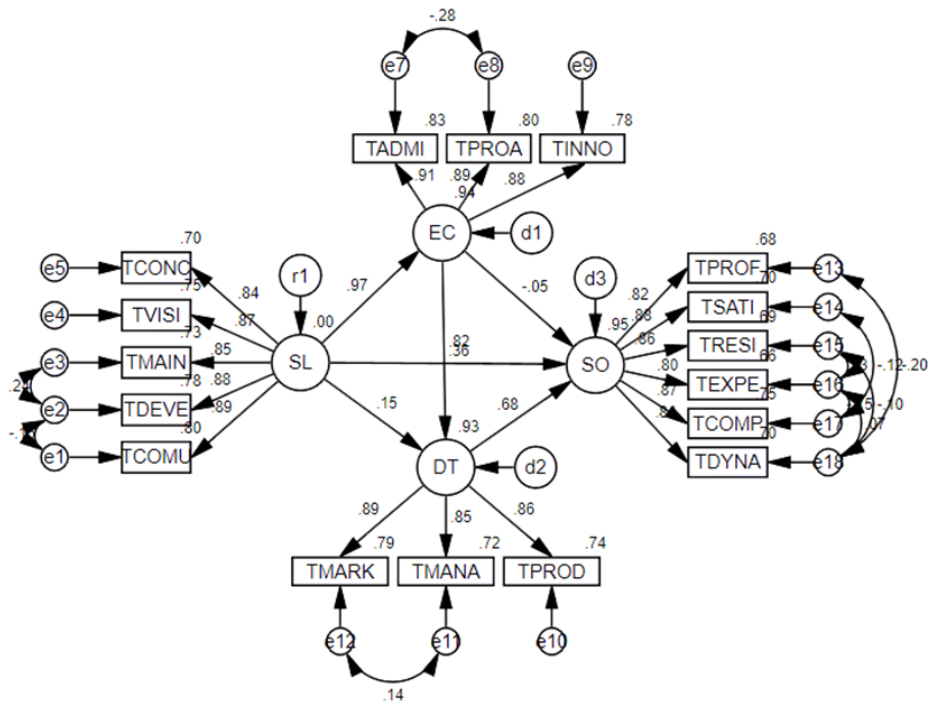
ผลการทดสอบสมมติฐาน

หลังจากมีการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามโครงสร้างซึ่งได้ดำเนินการขึ้นโดยพิจารณาเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Tabachnick, & Fidell, 2007; Hooper, Coughlan, & Mullen, 2013; Knekta, Runyon, & Eddy, 2019) ซึ่งแบบจำลองก่อนการปรับปรุงมีค่า $p\text{-value} = .000$, $\text{CMIN/df} = 3.370$, $\text{GFI} = .922$, $\text{RMSEA} = .068$, $\text{RMR} = .007$, $\text{TLI} = .966$, $\text{NFI} = .961$ และ $\text{AGFI} = .894$ ซึ่งมีบางค่ายังไม่ผ่านเกณฑ์ที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงมีการปรับแบบจำลองด้วยการพิจารณาค่าดัชนีสถิติดัชนีการปรับโมเดล (modification indices) ซึ่งแบบจำลองหลังจากการมีการปรับปรุงมีค่า $p\text{-value} = .052$, $\text{CMIN/df} = 1.255$, $\text{GFI} = .976$, $\text{RMSEA} = .022$, $\text{RMR} = .004$, $\text{TLI} = .996$, $\text{NFI} = .989$ และ $\text{AGFI} = .959$ ทั้งนี้ เมื่อแบบจำลองมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการถดถอย (S.E.E.) ค่า $t\text{-value}$ ค่า $p\text{-value}$ และผลการทดสอบสมมติฐานโดยมีรายละเอียดตามรูปภาพ และตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย		ความคาดเคลื่อน		t-value	p-value	ผล
			คะแนนดิบ	คะแนนมาตรฐาน	มาตรฐาน				
H1: EC	- >	SO	-.045	-.046	.195	-.229	.819	ปฏิเสธ	
H2: EC	- >	DT	.810	.818	.175	4.632	.000	ยอมรับ	
H3: SL	- >	EC	.958	.968	.032	29.846	.000	ยอมรับ	
H4: SL	- >	DT	.147	.150	.170	.861	.389	ปฏิเสธ	
H5: SL	- >	SO	.348	.360	.129	2.696	.007	ยอมรับ	
H6: DT	- >	SO	.667	.675	.143	4.671	.000	ยอมรับ	

หมายเหตุ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (SL) คุณลักษณะผู้ประกอบการ (EC) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (DT) และความอยู่รอดขององค์กร (SO)



ภาพที่ 2 แบบจำลองสุดท้ายเพื่อทดสอบสมมติฐาน

p-value = .052, CMIN/df = 1.255, GFI = .976, RMSEA = .022, RMR = .004, TLI = .996, NFI = .989 และ AGFI = .959

จากตารางที่ 4 พบว่า สมมติฐานที่ 1 (H1) คุณลักษณะผู้ประกอบการไม่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .819 เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 สมมติฐานที่ 2 (H2) คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .818 สมมติฐานที่ 3 (H3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการอย่างยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .968 สมมติฐานที่ 4 (H4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .389 เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 สมมติฐานที่ 5 (H5) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .007 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .360 และสมมติฐานที่ 6 (H6) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .675

ผลการศึกษาอิทธิพลรวม ทางตรง และทางอ้อม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลรวม ทางตรง และทางอ้อมของตัวแปร ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (SL) คุณลักษณะผู้ประกอบการ (EC) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (DT) และความอยู่รอดขององค์กร (SO) โดยมีรายละเอียดตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 5 ผลการศึกษาทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) และ อิทธิพลรวม (TE)

ตัวแปร	ทางตรง			ทางอ้อม			ภาพรวม		
	EC	DT	SO	EC	DT	SO	EC	DT	SO
SL	.968	.150	.360	-	.792	.592	.968	.941	.951
EC	-	.818	-.046	-	-	.552	-	.818	.507
DT	-	-	.675	-	-	-	-	-	.675
SO	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .968 .150 และ .360 ตามลำดับ ในขณะที่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .792 และ .592 ตามลำดับ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการ กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .968 .941 และ .951 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .818 และ -.046 ตามลำดับ นอกจากนี้ คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .552 สุดท้ายนี้ คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .818 และ .507 ตามลำดับ

สุดท้ายนี้ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .675 และกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .675

อภิปรายผล**คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล**

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการไม่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก การวางแผนและการดำเนินธุรกิจในทางเชิงกายภาพและเศรษฐกิจสามารถมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรได้หลายแง่มุม ซึ่งคุณลักษณะผู้ประกอบการและพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีได้ องค์กรต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจจอส่งหาทรัพยากรในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งหากผู้ประกอบการขาดเอาใจใส่และมุ่งประเด็นไปสู่วิธีการที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขาดการหาวิธีการที่เหมาะสมต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กร ตลอดจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างแน่นอน (Golpira, & Vătämanescu, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fabiani et al. (2015) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการมักจะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์และความคิดที่มุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรมและโอกาสทางการตลาดมากกว่าประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งการเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และการแสวงหาความเป็นนวัตกรรมจากผู้ประกอบการนั้นอาจหันเหความสนใจของผู้ประกอบการจากการเพิ่มประสิทธิภาพที่กระบวนการหลัก ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพที่กระบวนการหลักมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาว ดังนั้น การเพิกเฉยต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอาจนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพ ต้นทุนที่มากเกินไป และก่อให้เกิดความท้าทายในการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Wang (2014) ที่ศึกษาแนวผู้ประกอบการ แนวการเรียนรู้ และนวัตกรรมของบริษัท และพบว่า ผู้ประกอบการมักเผชิญกับทรัพยากรที่จำกัด เช่น เงินทุน แรงงานที่มีทักษะ และเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการร่วมทุน โดยข้อจำกัดเหล่านี้สามารถจำกัดความสามารถในการจัดการและคงไว้ซึ่งการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความยากลำบากในการบรรลุความอยู่รอดขององค์กร

คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องจาก การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการธุรกิจและสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องอาศัยคุณลักษณะผู้ประกอบการซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถในการบริหารจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก และพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนผ่าน และจัดการทรัพยากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว ผู้ประกอบการจะมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงในดิจิทัลมีความซับซ้อนและต้องการการบริหารจัดการที่มีปัญญาและกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mahfouz and Tiwari (2020) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการจัดการที่แข็งแกร่งมีทักษะในการเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการวางแผน จัดระเบียบ และประสานงานกิจกรรมต่างๆ ช่วยให้สามารถปรับเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และรับประกันการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการประสานงานทีมสหสาขาวิชาชีพ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มมูลค่าสูงสุดที่ได้รับจากการลงทุนด้านดิจิทัล ในขณะที่ ผู้ประกอบการที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกจะ

ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยตลอด ผู้ประกอบการที่เหล่านี้น่าจะไม่กลัวที่จะท้าทายสิ่งที่รู้จักและพร้อมที่จะลงสิ่งใหม่ พฤติกรรมนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการมีพลังในการต่อสู้กับอุปสรรคและสร้างการกระตุ้นในการพัฒนาดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ Drev et al. (2021) ที่กล่าวว่า ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การทำงานเชิงรุกมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการสำรวจโซลูชันที่เป็นนวัตกรรมใหม่ พนักงานเชิงรุกจะขยายขอบเขต ระบุความเป็นไปได้ทางดิจิทัล และแสวงหาวิธีปรับปรุงกระบวนการอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกลยุทธ์การแปลงทางดิจิทัล

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการ โดยภาวะผู้นำแบบรับใช้ประกอบไปด้วยด้านการสร้างมนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างมนทัศน์ที่ชัดเจนและได้รับการรับรู้ในองค์กรจะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล นี่จะช่วยให้คนในองค์กรมีความเข้าใจและความตั้งใจในการเดินทางในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gartner (2020) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สร้างมนทัศน์ที่เน้นความเชื่อมั่น แรงบันดาลใจ และทิศทางสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล ช่วยสร้างความเข้าใจและความรู้ที่ชัดเจนในทีมและองค์กร นี่จะช่วยให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Brown (2015) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นในทีมทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกว่าการสนับสนุนและการรับรู้ความสำคัญของบทบาทของพวกเขาในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความรู้สึกถึงมุมมองไกลสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nambisan (2017) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะนี้เข้าใจถึงความเร่งรีบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พวกเขาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์และแนวโน้มทางดิจิทัล นี่ช่วยให้ผู้ประกอบการเตรียมพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัว และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Weill, and Woerner (2018) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการมองเห็นโอกาสและทิศทางใหม่ในยุคดิจิทัลจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจในแนวทางที่สามารถเปิดเผยโอกาสใหม่และเปลี่ยนแปลงในธุรกิจได้สามารถนำธุรกิจไปสู่การพัฒนาและการเติบโตใหม่ในภาวะการณ์ปัจจุบัน อีกทั้ง ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านนี้จะสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจระหว่างทีมงาน ผู้นำเหล่านี้จะเห็นค่าในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความสุข การดูแลและเยียวยาช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Muijs, and Kapogianni (2018) ที่ได้มีการสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และผลการดำเนินงานขององค์กรและพบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาและเยียวยาต่อทีมจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิตใจของ

พนักงาน นั้นอาจเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการทำงานหรือการสนับสนุนให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบบางบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ส่งผลกระทบบางบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการองค์การ และด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องจาก การขาดความเข้าใจในเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำบางคนอาจขาดความเข้าใจในเทคโนโลยีและกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ดิจิทัล นั้นอาจทำให้พวกเขาไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงได้ (Anderson, & Anderson, 2010) อีกทั้ง การขาดความยืดหยุ่นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยืดหยุ่นอาจสร้างสภาวะที่ขัดแย้งกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง นี่อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจและไม่พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Anderson, & Anderson, 2010) สุดท้ายนี้ อาจเกิดจากการขาดการสร้างความรู้และความเข้าใจ โดยการเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ไม่มีความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับธุรกิจดิจิทัลอาจทำให้เขาไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ (Balogun, & Hailey, 2008) นอกจากนี้ การศึกษาของ Raza et al., (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ผ่านการวิจัยและวิเคราะห์รวมข้อมูลจากบทความที่เกี่ยวข้อง บทความนี้ได้สำรวจและวิเคราะห์กระบวนการการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มและแนวทางการพัฒนาดิจิทัลในองค์กร โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้นำที่ไม่มีความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสายธุรกิจดิจิทัล อาจทำให้พวกเขาไม่สามารถวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและทันสมัยได้ซึ่งถือว่าเป็นการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัล

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบบางบวกต่อความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบบางบวกต่อความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่สามารถสร้างมนต์เสน่ห์ที่เข้าใจได้ทั้งในระดับหัวใจและปัจจัยทางธุรกิจ จะช่วยให้องค์กรมีทิศทางและความเข้าใจร่วมกัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่า มีแนวทางและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และนี่ส่งผลให้ความเชื่อมั่นและร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Teece (2018) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของแบบจำลองธุรกิจและความสามารถทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับสภาพแวดล้อมธุรกิจ โดยการพัฒนาและดำเนินการตามแผนที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้นำที่มีภาวะการมองการณ์ไกลสามารถรับรู้แนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นในตลาดและอุตสาหกรรม จะสามารถปรับกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ส่งผลให้เกิดความอยู่รอดขององค์กรด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาวะ

ธำรงสภาพขององค์กร ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และ ด้านความสามารถเชิงพลวัตในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Naqshbandi et al. (2019) ที่กล่าวว่า ผู้นำผู้ใช้ที่มองการณ์ไกลสามารถคาดการณ์ความต้องการและความชอบของลูกค้าได้ ช่วยให้พวกเขาสามารถจัดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นส่วนตัวและตรงประเด็นได้ ในขณะเดียวกัน Lee et al., (2019) กล่าวว่า ผู้นำผู้ใช้ที่เน้นการมองการณ์ไกลช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและได้รับทักษะใหม่ในเชิงรุก สิ่งนี้สร้างความสามารถแบบไดนามิกขององค์กร ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการหยุดชะงักทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ผู้นำที่มีความเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า จะช่วยเสริมสร้างความภักดีในองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Saha et al, 2017)

กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นแนวทางที่สำคัญในการให้องค์กรมีความเสถียรและเกิดความสำเร็จในยุคที่เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในด้านการจัดการการตลาด การจัดการองค์กร และการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในหลายด้าน เช่น ด้านการจัดการการตลาดนั้น พบว่า การโฆษณาและการติดต่อกับลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการ (Chaffey et al., 2019) ในขณะที่ การใช้ข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ โดย Teece (2018) ระบุว่า โมเดลธุรกิจขององค์กรที่มุ่งเน้นนำเอาข้อมูลในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะสามารถชี้นำการจัดการทรัพยากรและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ ด้านการจัดการองค์กร พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง (Makadok, 2001) และ การสร้างทีมงานที่มีความเข้าใจและความรู้ในด้านดิจิทัลเพื่อทำงานร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ (Bharadwaj et al., 2013) นอกจากนี้ ด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล โดยบทความของ Westerman et al. (2014) พบว่า แนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทบทวนรูปแบบธุรกิจ กระบวนการ และวัฒนธรรมใหม่เพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นแผนงานสำหรับผู้ดำเนินการรับมือกับความท้าทายและโอกาสของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งหากสามารถทำได้นั้น องค์กรก็จะสามารถมองหาและจัดการผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้ และ การเลือกใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Berman et al. (2019) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญของการ

เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในยุคของอุตสาหกรรม 4.0 โดยเน้นถึงความท้าทายและโอกาสที่นำเสนอต่อธุรกิจตอบสนองความต้องการที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และมีความเกี่ยวข้องในภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้บริหารองค์กรควรมีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ที่ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรพิจารณาแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในสภาวะภายนอกและภายในองค์กรเพื่อให้สามารถมองการณ์ไกลส่งเสริมและพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน และทำการประเมินความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมนั้น

ผู้บริหารควรมีอิสรภาพในการเลือกที่จะตอบสนองพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยยึดมั่นในการรู้จักตนเอง มีจินตนาการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี รู้จักองค์การทั้งในแง่มุมของการบริหาร วัฒนธรรมภายในองค์กร และสมาชิกขององค์การ และมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เลือกกระทำการใดตามที่ตนเองตระหนัก โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ผ่านการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองหาสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ซ้ำแบบดั้งเดิม มีการบริการและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผู้บริหารควรมุ่งเน้นจัดกระบวนการในการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าเพื่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อตราสินค้า ซึ่งจะเน้นทั้งแบบการสร้างประสบการณ์ทั้งแบบระยะสั้น และระยะยาว โดยเริ่มจากการใช้เครื่องมือทางการตลาดเพื่อรวบรวมข้อมูลของลูกค้ามาประมวลผล ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตัวลูกค้า สามารถเข้าถึงลูกค้า และสามารถตอบโจทย์ลูกค้าเพื่อที่จะสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุกองค์กรรวม

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยันนั้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วยด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนาคน และด้านการสร้างชุมชน ในขณะที่ คุณลักษณะผู้ประกอบการในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านความสามารถการบริหาร ด้านการทำงานเชิงรุก และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อีกทั้ง กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการองค์กร และด้านการจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ สุดท้าย ความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจ

อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความสามารถด้านการทำผลกำไร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาวะธำรงสภาพขององค์กร ด้านการมีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีความสามารถในการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และด้านความสามารถเชิงพลวัต นอกจากนี้ ด้วยการวิเคราะห์ด้วยสถิติสมการโครงสร้างนั้น พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อคุณลักษณะผู้ประกอบการและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดขององค์กร สุดท้ายกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยการค้นพบนี้ ยืนยันได้ว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลซึ่งนักวิชาการสามารถนำเอาข้อยืนยันนี้ไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการได้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการศึกษานี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คุณลักษณะผู้ประกอบการและกลยุทธ์องค์กรการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่มีต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเท่านั้น หากต้องการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ผู้วิจัยในอนาคตควรมีการนำเอาแบบจำลองที่ได้จากการศึกษานี้ไปศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นเพื่อยืนยันผลการวิจัยก่อนนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ

นอกจากนี้ เป็นการศึกษาในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเท่านั้น ซึ่งหากบริบททางสังคมเปลี่ยนไป และไม่ใช้บริบทในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลแล้วนั้น ผู้วิจัยในอนาคตควรมีการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรอื่นๆ ที่ต้องมีความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลงานวิจัยที่มีอยู่แล้วทั้งเก่าและใหม่มาเปรียบเทียบ

อีกทั้ง การศึกษานี้พบข้อค้นพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการประกอบไปด้วย ด้านความสามารถการบริหาร ด้านการทำงานเชิงรุก และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ไม่ส่งผลกระทบเชิงบวกทางตรงต่อความอยู่รอดขององค์กรในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งนี้ อาจจะสืบเนื่องมาจากตัวแปรคุณลักษณะผู้ประกอบการเพียงตัวแปรเดียวไม่เพียงพอที่จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้วิจัยในอนาคตควรมีการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรอื่นๆ ที่ต้องมีความเหมาะสมที่จะสามารถมาเป็นตัวแปรคั่นกลางที่จะนำพาองค์กรในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลให้สามารถอยู่รอดในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

สุดท้ายนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วยด้านการสร้างมนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการให้การดูแลรักษาและเยียวยา ด้านการมุ่งพัฒนานคน และด้านการสร้างชุมชน ไม่ส่งผลกระทบเชิงบวกทางตรงต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้วิจัยในอนาคตควรมีการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรอื่นๆ ที่ต้องมีความเหมาะสมที่จะสามารถมาเป็นตัวแปรคั่นกลางที่จะทำให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลกระทบเชิงบวกทางตรงต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- ฐิตินันท์ ชาริบุตร และ ฐิตินันท์ บุญอยู่. (2564). ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจคอมพิวเตอร์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 7(1). 37-48.
- สนธยา วณิชวัฒน์. (2549). วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย. **วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์**, 12(47), 44-50.
- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A. S., Wolfram Cox, J., & Kaleem, A. (2021). Managing bullying in the workplace: a model of servant leadership, employee resilience and proactive personality. **Personnel Review**, 50(7/8), 1613-1631.
- Alikhani, Z., & Shahriari, M. (2022). The effect of servant leadership on competitiveness of startups: The mediating role of entrepreneurial orientation and self-efficacy. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 14657503221134511.
- Anderson, D., & Anderson, L. (2010). **Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Arbuckle, J. L. (2011). **IBM SPSS Amos 20 user's guide**. Amos development corporation, SPSS Inc, 226-229.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). **Exploring strategic change**. Financial Times Prentice Hall.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. **Psychological Bulletin**, 107(2), 238.
- Berman, S. J., Bell, R., Blankson, C., & Kaufman, D. (2019). Digital transformation: Gearing up for Industry 4.0. **Business Horizons**, 62(2), 149-161.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). **Research in education**, (10th ed.). New Delhi: PHI Learning Private Ltd, 289.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, 471-482.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"? **Sustainability**, 12(13), 5239
- Brown, A. D. (2015). Digital leadership: Leading virtual teams in the 21st century. **Organizational Dynamics**, 44(3), 176-182.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2019). **Digital Marketing**. Pearson.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16(3), 297-334.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Non-Normality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. **Psychological Methods**, 1, 16. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>

- Daft, R. L. (2005). **The leadership experience**. Mason. OH: South-Western.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, 76(4).
- Drev, D., Chayinska, M., & Romaniuk, K. (2021). Antecedents and outcomes of proactivity in digital organizations. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(5), 2336.
- Fabiani, D., Kuric, I., & Umenbergerová, K. (2015). Entrepreneurial competencies and SMEs business success. **Procedia Economics and Finance**, 26, 90-96.
- Fitzgerald, M., Saville, B. R., & Lewis, R. J. (2015). Decision curve analysis. **Jama**, 313(4), 409-410.
- Gartner. (2020). **The Future of Leadership in the Digital Era**. สืบค้นจาก
<https://www.gartner.com/en/webinar/445868/1051242>
- Ghosh, K., Dohan, M., & Veldandi, H. (2018). **Digital transformation strategies for healthcare providers: perspectives from senior leadership**. Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, LA, USA,. August 16-18
- Golpîra, H., & Vătămănescu, E.-M. (2020). An empirical analysis of entrepreneurial reputation's dimensions and business performance. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 16(2), 97-123.
- Güler, M., & Büyüközkan, G. (2019). Analysis of digital transformation strategies with an integrated fuzzy AHP-axiomatic design methodology. **IFAC-PapersOnLine**, 52(13), 1186-1191.
- Ilanenko, M., Ilanenko, M., Kirillova, T., Amakhina, S., & Nikitina, N. (2020). Digital transformation strategies of trade enterprises: key areas, development and implementation algorithms. In **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering** (Vol. 940, No. 1, p. 012051). IOP Publishing.
- Islami, N. N., Wahyuni, S., & Tiara, T. (2020). The effect of digital marketing on organizational performance through intellectual capital and perceived quality in micro, small and medium enterprises. **Jurnal organisasi dan manajemen**, 16(1), 59-70.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). **Strategy, not technology, drives digital transformation**. สืบค้นจาก
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. **International Journal of Innovation Science**, 11(2), 177-195.
- Lee, V., Chaisson, N., & Hayward, K. (2019). The servant leadership dynamic: Enhancing follower self-efficacy in dynamic work environments. **Journal of Organizational Behavior**, 40(1), 111-127.

- Mahfouz, A., & Tiwari, A. (2020). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. **Technological Forecasting and Social Change**, **155**, 120073.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, **22**(5), 387-401.
- Miears, L. D. (2004). **Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools**. Texas A&M University-Commerce.
- Muijs, D., & Kapogianni, D. (2018). Transformational leadership and organizational performance: a mediating role of follower outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, **39**(4), 516-530.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, **41**(6), 1029-1055.
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. **Management Decision**, **57**(3), 703-723.
- Raza, S. A., Shah, N., & Ali, M. (2019). Acceptance of mobile banking in Islamic banks: evidence from modified UTAUT model. **Journal of Islamic Marketing**, **10**(1), 357-376.
- Saha, K., Krishna, V., & Dey, P. K. (2017). Sustainability, Innovation, and Firm Performance: A Study of Listed Companies in India. **Journal of Cleaner Production**, **142**, 2264-2275.
- Schwartz, S. J., & Zamboanga, B. L. (2008). Testing Berry's model of acculturation: a confirmatory latent class approach. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, **14**(4), 275.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., & Achmad, W. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadershi, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. **Central European Management Journal**, **30**(4), 751-762.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, **51**(1), 40-49.
- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. **Procedia Manufacturing**, **8**, 517-524. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>.
- Wang, C. L. (2014). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm innovation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, **38**(4), 735-762.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. **International Journal of Conflict Management**, **31**(3), pp. 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0166>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). What's Your Digital Business Model? **Harvard Business Review**, **95**(3), 55-62.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading digital: Turning technology into business transformation**. USA: Harvard Business Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2016). Chapter 5: Crafting Your Digital Vision. **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, 97-114.

Youssef, A. B., Boubaker, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. **Technological Forecasting and Social Change**, **129**, 232-241.