



การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล



ศุภาวดี บัวบน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล



สุภาวดี บัวบน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

Adoping Digital Technology at Thai Commercial Bank



SUPAWADEE BUABON

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE

BURAPHA UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ สุภาวดี บัวบน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

..... กรรมการ
(ดร.สุรดี สุพิชญางกูร)

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63710033: สาขาวิชา: -; บธ.ม. (-)

คำสำคัญ: การปรับตัวของธนาคาร การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล

สุภาวดี บัวบน : การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล. (Adoping Digital Technology at Thai Commercial Bank) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ทักษญา สง่าโยธิน ปี พ.ศ. 2565.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล และ 2) ศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิจัย (Methodology) จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวนกลุ่มละ 6 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ได้แก่ ความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางการเงิน (Fintech Innovation) พฤติกรรมผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 การแข่งขันทางธุรกิจจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์และผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) วิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 สำหรับปัจจัยภายในที่มีผลกระทบได้แก่ ทัศนคติของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัว และทักษะการให้บริการของพนักงานธนาคาร

แนวทางการปรับตัวของธนาคารที่สำคัญได้แก่ การสร้างโมเดลธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยใช้ความร่วมมือจากพันธมิตรภาคธุรกิจ เนื่องจากธนาคารดิจิทัลยังไม่สามารถปรับตัวเองเพื่อ ไปทำ Business model ในด้านอื่น ๆ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การร่วมมือกับฟินเทคและการลงทุนในบริษัทผู้นำด้านดิจิทัลเป็นหลัก การผันตัวเป็น Social Banking ซึ่งเป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ ใกล้เคียงและสะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้ธนาคารต้องศึกษาและทำความเข้าใจเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และควรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงพนักงานของธนาคารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ ให้บริการลูกค้า

63710033: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: Adapt Commercial Bank New Business Model Social Banking

SUPAWADEE BUABON : ADOPTING DIGITAL TECHNOLOGY AT THAI
COMMERCIAL BANK. ADVISORY COMMITTEE: TAKAYA SANGAYOTIN, 2022.

The objectives of this study were 1) to examine the factors affecting the adaptation of commercial banks in the digital age and 2) to find out methods to adapt commercial banks in the digital age. This qualitative research used in-depth interview methodology to collect data by using three sample groups, which are executives from commercial and government banks, employees working in commercial and government banks, and customers using services of commercial and government banks. Each sample group contained six people. The results of the study revealed that external factors affected the adaptation of commercial banks in the digital age were the progression of Fintech Innovation, customer's behavior changing, Thailand 4.0 policy, competition of commercial banks and non-bank service providers, and the COVID-19 situation. Besides, there were internal factors affecting the adaptation, which are executive's visions, Organic Culture and service providing skills of bank employees.

There are five significant methods to adapt commercial banks. The first is the creation of a customer centric business model by using cooperation from business alliances. Since digital banks could not adapt themselves to do different business models. Consequently, commercial banks mostly focused on making cooperation with Fintech and investing in the top digital companies. Furthermore, switching to social banking which is a platform for financial society assists connecting service providers to clients intimately and conveniently. Moreover, banks should research and get to know utilizable technologies to reach the maximum efficiency. In addition, banks should have the leader who has visions to transform organization and originate suitable organizational culture under fluctuating situations. Lastly, bank employees are supposed to have modern financial technologies skills to provide services to customers.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เนื่องจากความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทักษณา สง่าโยธิน ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการทำงานนิพนธ์ในครั้งนี้

อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ ประธานกรรมการ สอบงานนิพนธ์ และ ดร.สุรดี สุพิชญางกูร กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้นำแนะนำ แนวคิด ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเนื้อหาของงานนิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงกราบขอบพระคุณ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้และมอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่ายิ่งให้แก่ข้าพเจ้า

ในส่วนของการเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาก็จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความเมตตาและความร่วมมือเป็นอย่างดีของผู้บริหาร พนักงาน และผู้ให้บริการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารออมสิน ที่สละเวลาอันมีค่าและเปิดโอกาสในการสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นแรงผลักดันและผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดียิ่ง รวมถึงกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทำให้งานนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอ มอบให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุภาวดี บัวบน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการศึกษา	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2	7
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking)	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Financial Technology (FinTech)	15
การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change)	24
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล	29
วิกฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล	31

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3	40
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	40
ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	40
วิธีการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	43
ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
บทที่ 4	45
ผลการวิจัย.....	45
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	45
ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์	46
บทที่ 5	90
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผล	90
อภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	99
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	101
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก	107
ภาคผนวก ข	113
ภาคผนวก ค	123

ประวัติย่อของผู้วิจัย126



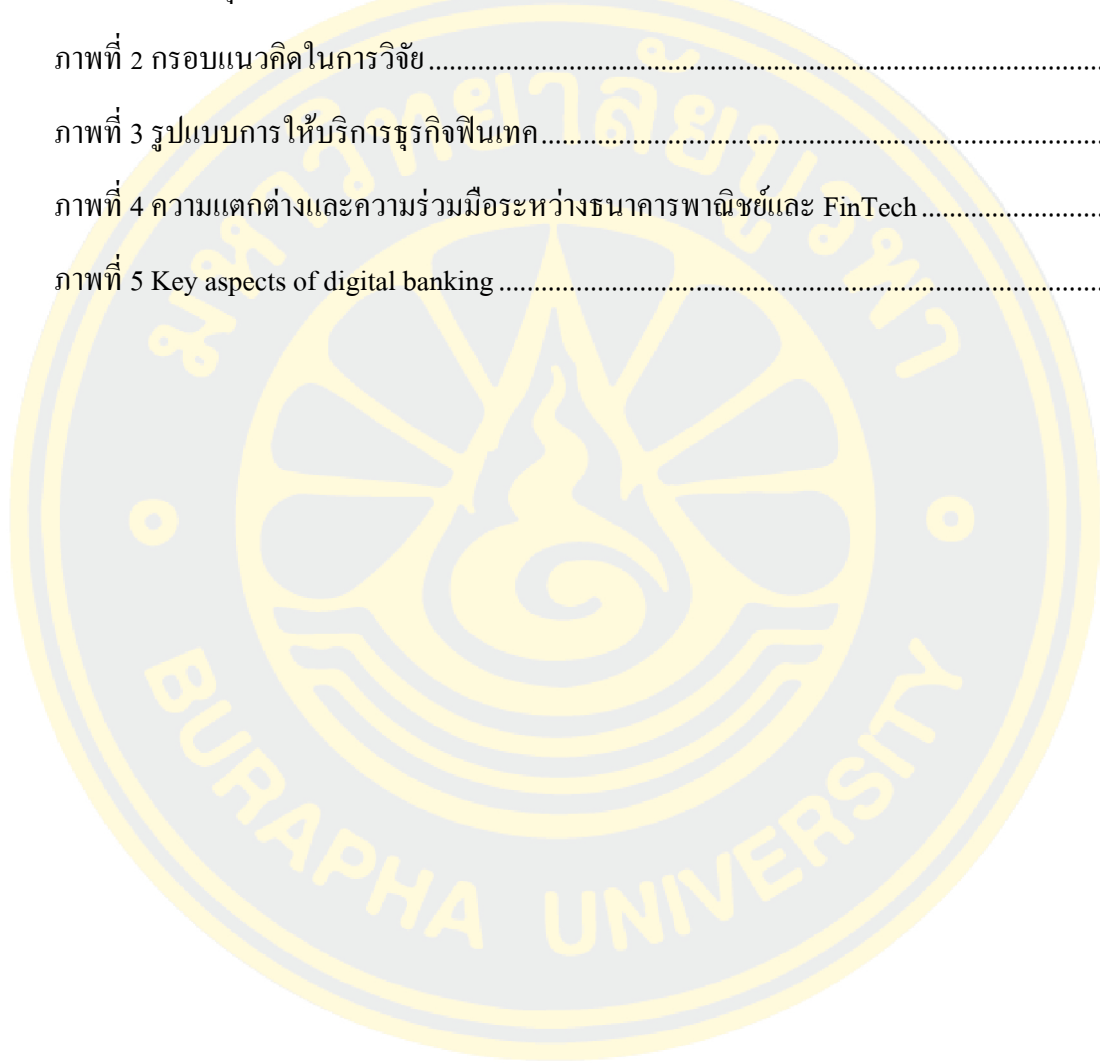
สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สถิติธุรกรรมการชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking และ Internet banking	3
ตารางที่ 2 การปรับตัวของสถาบันการเงินที่สำคัญ	9
ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ..	47
ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ..	51
ตารางที่ 5 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ	54
ตารางที่ 6 สรุปผลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล	56
ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ..	57
ตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ..	60
ตารางที่ 9 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ	63
ตารางที่ 10 สรุปผลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ..	66
ตารางที่ 11 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทาง	68
ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัล ..	70
ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัล	72
ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร ..	74
ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร ..	80
ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร	83
ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร	86
ตารางที่ 18 สรุปผลเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ New Business Model และ	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 สถิติสรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ.....	2
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 3 รูปแบบการให้บริการธุรกิจฟินเทค.....	16
ภาพที่ 4 ความแตกต่างและความร่วมมือระหว่างธนาคารพาณิชย์และ FinTech.....	19
ภาพที่ 5 Key aspects of digital banking.....	34



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

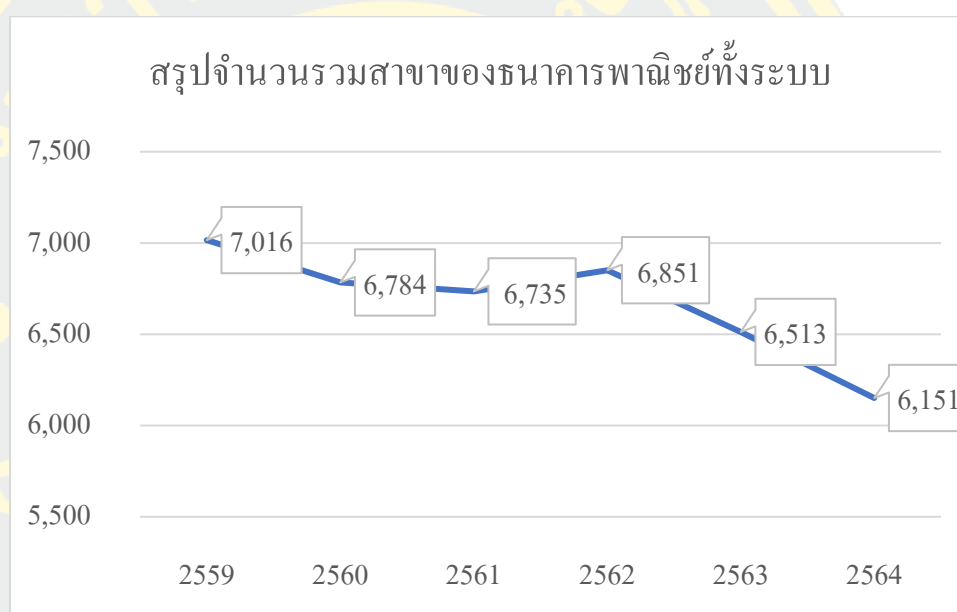
เทคโนโลยีและนวัตกรรมถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้คนเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัล ดังนั้นเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ทำให้หน่วยงาน องค์กร ภาคธุรกิจ ล้วนแล้วแต่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ไม่เว้นแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมทางการเงินที่ต้องปรับตัวนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับใช้เพื่อสร้างบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินตอบสนองผู้ใช้บริการ โดยจะเห็นได้จากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น การทำธุรกรรมทางการเงิน โอน จ่าย ชำระค่าสินค้าและบริการ ผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนมากขึ้น ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก และมีต้นทุนการทำธุรกรรมที่ลดลงกว่ารูปแบบเดิม (สิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์, 2561)

อุตสาหกรรมทางการเงินจึงต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการเงินมากขึ้น เพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของคนในยุคดิจิทัล เช่น Mobile Banking, QR Code, e-Wallet ดังนั้นจึงทำให้การบริการทางการเงินในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในด้านการเงิน เพื่อสร้างบริการและผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ คือเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) หรือ Fin Tech ที่ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจ และทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมการให้บริการทางการเงินแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ กล่าวคือเป็นการเพิ่มทางเลือกในการทำธุรกรรมทางการเงิน ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางการเงิน อาทิเช่น การชำระเงิน การฝากเงิน การกู้ยืม การซื้อขาย วิเคราะห์หลักทรัพย์ การลงทุน การระดมทุน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562)

ธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่สำคัญในการบริหารระบบการเงินและเศรษฐกิจ ทำให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศมีเสถียรภาพ และการเข้ามาของธุรกิจฟินเทคนอกจากจะช่วยให้ระบบการเงินมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ก็มีส่วนทำให้ธนาคารพาณิชย์อาจถูกกลดบทบาทลง และต้องมีการปรับตัว ซึ่งส่งกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ที่ผ่านมามองเห็นว่าธนาคารพาณิชย์มีการปรับตัวอย่างเห็นได้ชัด เช่นการทำธุรกรรมผ่านระบบบิโอดีทรอนิกส์ แทนการทำธุรกรรมผ่านสาขา เนื่องจากผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือโมบายเบงกิ้งได้ตลอดเวลา จึงทำให้การทำธุรกรรมที่สาขาลดลง ซึ่งสิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญคือการพัฒนา ระบบให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้ากับคนยุคดิจิทัล ดังนั้นการปรับตัวของธนาคารอาจจะนำมาซึ่ง

Business Model รูปแบบใหม่ อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มความพึงพอใจในการบริการ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564ก)

สำหรับการปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ได้รับความสนใจมาตลอดในช่วง 5 ปีหลังมานี้ ทั้งจากกระแส Digital Disruption คนไปใช้บริการสาขาน้อยลง เพราะการมาถึงของ Mobile Banking เหลือบางบริการเท่านั้นที่ต้องไปถึงสาขา ซึ่งสาขาที่ได้รับความนิยมจะอยู่ในห้างสรรพสินค้า เพราะสะดวกในการเข้าถึงและยังเปิดให้บริการตลอด 7 วันใน 1 สัปดาห์



ภาพที่ 1 สถิติสรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ
(ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564ก)

จากภาพที่ 1 พบว่า จำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีแนวโน้มที่ลดลง โดยในปี พ.ศ. 2559 มีจำนวนธนาคารพาณิชย์รวมทั้งสิ้น 23 ธนาคาร 7,016 สาขา ในขณะที่ปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนธนาคารพาณิชย์รวมทั้งสิ้น 30 ธนาคาร 6,151 สาขา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) โดยช่วงปี พ.ศ. 2562 – 2564 เป็นช่วงเวลาที่ธนาคารส่วนใหญ่มีการปิดสาขา

สำหรับธุรกรรมออนไลน์ที่นิยมใช้บริการมี 2 ช่องทางคือ ธุรกรรมการชำระเงินผ่าน Internet Banking และ ธุรกรรมการชำระเงินผ่าน Mobile Banking โดยมีจำนวนบัญชีที่ใช้บริการ และปริมาณรายการ ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สถิติธุรกรรมการชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking และ Internet banking
(ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564ข)

รายการ	2562	2561	2560	2559	2558	2557	2556	2555	2554	2553
ธุรกรรมการชำระเงินผ่าน Internet Banking										
จำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการ 2/	29,404,466	23,861,834	20,469,790	15,100,267	11,901,117	10,159,971	8,033,061	6,645,161	5,626,192	4,822,947
ปริมาณรายการ (พันรายการ)	569,329	284,771	207,091	151,926	186,237	188,409	161,784	125,277	83,841	60,794
มูลค่ารายการ (พันล้านบาท)	26,278	23,530	20,339	23,410	23,630	20,500	19,548	14,112	8,780	7,892
ธุรกรรมการชำระเงินผ่าน Mobile Banking										
จำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้บริการ 2/	60,084,145	46,004,931	32,143,467	21,151,583	13,918,815	6,229,960	1,164,796	864,312	706,439	519,450
ปริมาณรายการ (พันรายการ)	4,925,109	2,839,368	1,308,465	650,003	263,923	109,350	57,199	36,285	19,942	15,885
มูลค่ารายการ (พันล้านบาท)	24,408	17,501	9,539	5,849	2,800	1,364	752	440	187	110

จากตารางที่ 1 จะพบว่า ปริมาณรายการที่ชำระเงินผ่านบริการ Internet banking ในปี พ.ศ. 2553 มี 60,794 รายการ และเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2562 เป็น 569,329 รายการ ในขณะที่ ธุรกรรม การชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking ในปี พ.ศ. 2553 มี 15,885 รายการ และเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2562 เป็น 4,925,109 รายการ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564ข)

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ปิดตัวลง กับปริมาณการทำ ธุรกรรมการชำระเงินผ่านบริการ Internet banking และ Mobile banking ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น จะ พบว่ามีความเป็นเหตุเป็นผลกันในการปิดบริการสาขาของธนาคารและเปลี่ยนมาใช้การทำธุรกรรม ทางอื่นแทนโดยลูกค้าไม่ต้องเดินทางไปรับบริการที่สาขาอีกต่อไป

การใช้บริการหรือทำธุรกรรมทางการเงินผ่านสาขาจะลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคาร ต้องปรับตัวอย่างไรก็ตามนโยบายของสถาบันการเงินทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อการปรับตัวมีทั้งด้านที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป การพัฒนา Mobile Banking ให้ สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเพิ่มบริการประเภทตู้อัตโนมัติเพิ่มมากขึ้น ส่วน การปิดสาขาโยกพนักงานไปทำงานอื่น ๆ ก็เป็นส่วนของการปรับปรุงองค์กรให้เหมาะสมกับการ ให้บริการต่อไป ดังนั้นการวิจัยเรื่องการปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล จึงเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางในการเพิ่มโอกาสและพัฒนาธุรกิจได้มากขึ้น

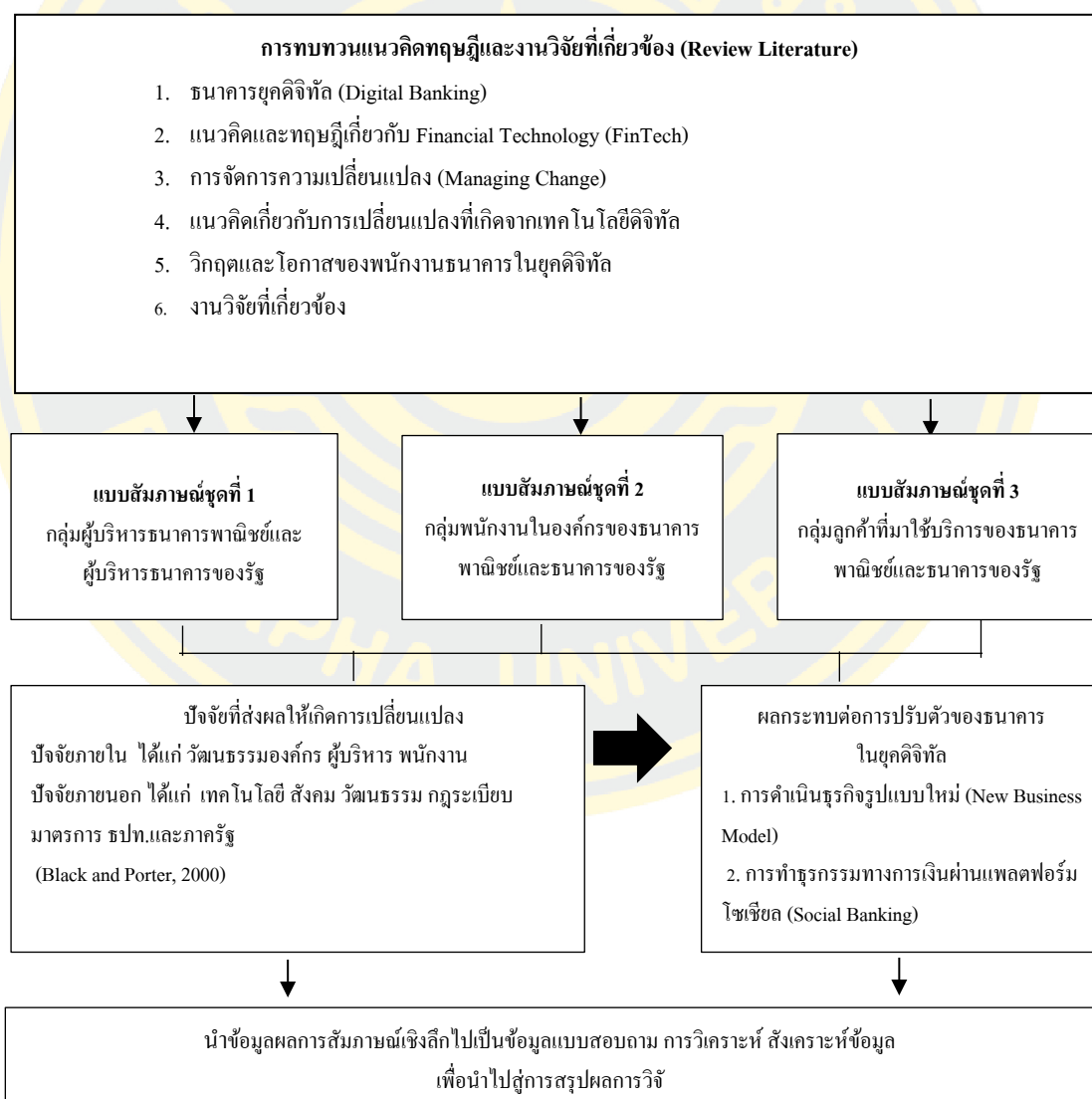
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยนี้เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ ในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแบบปฐมภูมิ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ กลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคาร ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้พนักงานธนาคารสามารถเตรียมตัวรองรับผลการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารได้
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารในยุคดิจิทัล
3. ผลการศึกษาทำให้ธนาคาร องค์กร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้กับธุรกิจเพื่อเพิ่ม โอกาสทางธุรกิจได้

นิยามศัพท์

1. ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) คือ ธนาคารที่ประกอบธุรกิจรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นเช่น การให้กู้ยืม ซื้อขายหรือเก็บเงินตามตัวเงิน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ซึ่งการดำเนินงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ไม่รวมถึงธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่เปิดสาขาในประเทศไทย

2. ยุคดิจิทัล (Digital Era) คือ การรวมกันของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยตอบสนองความต้องการของวิถีชีวิตในรูปแบบใหม่ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. ฟินเทค (Fin Tech หรือ Financial Technology) คือเทคโนโลยีทางการเงิน หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก รวดเร็ว ความปลอดภัย ลดต้นทุนทางการเงิน และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

4. การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการรับมือและสามารถสร้างแนวทางการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ โดยในงานวิจัยนี้จะศึกษาแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล ดังนี้

4.1 การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) หมายถึง แนวทางการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ที่เป็นลักษณะของการทำงานแบบ Agile โดยมีหลักการทำงานแบบ Fail Fast Learn Fast อาศัยความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และวิเคราะห์ข้อมูลบน Digital Platform / Open Banking เพื่อทดลองและเสาะแสวงหาธุรกิจแบบใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นการต่อยอดธุรกิจจากลูกค้าของลูกค้านำ เพื่อสร้างการเติบโตของธนาคารต่อไปในอนาคต

4.2 การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) หมายถึง การเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมทางสังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและ

เศรษฐกิจในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเพื่อสร้าง Engagement ร่วมกันระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้รูปแบบธุรกิจการเงินในไทยเปลี่ยนไปในลักษณะ “More than just banking” มากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล ได้ทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ซึ่งสามารถรวบรวมได้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Financial Technology (FinTech)
3. การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล
5. วิกฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล
6. เจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking)

ธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking) (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559) หมายถึง การที่ธนาคารมีระบบให้ลูกค้าทำธุรกรรมกับธนาคารได้ โดยไม่ต้องไปที่ธนาคาร ไม่ต้องติดต่อหน้าเคาน์เตอร์เพื่อให้พนักงานกระทำการด้านการเงินให้ แต่ลูกค้าสามารถจัดการทำธุรกรรมได้เองผ่านทางอินเทอร์เน็ต เรียก Internet Banking ผ่านโทรศัพท์มือถือ เรียก Mobile Banking ผ่านช่องทางกีออส (ตู้เอทีเอ็ม) หรือจะใช้วิธีผ่านบริการ Call Center ก็ได้ ซึ่งธุรกรรมที่ทำผ่าน Digital Banking จะเป็นธุรกรรมการโอนเงิน และธุรกรรมชำระค่าสินค้าและบริการ เป็นส่วนใหญ่ โดยข้อดีของ Digital Banking ได้แก่ (1) ผู้ใช้บริการทำธุรกรรมทางการเงินได้ง่ายขึ้น โดยไม่ต้องไปที่ธนาคาร สามารถทำได้ผ่าน Internet banking หรือ Mobile banking ทำให้มีเวลาไปทำงานอื่น ๆ ที่จำเป็นมากกว่าการไปรอต่อคิวที่ธนาคาร (2) ลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อด้านธุรกรรม หรือการชำระค่าธรรมเนียมในการโอน ชำระค่าน้ำ ค่าไฟ (3) ลดความเสี่ยงจากการถอนเงินจากธนาคาร (4) ธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายของการลงทุนเปิดสาขาใหม่ อย่างไรก็ตาม Digital Banking ก็ส่งผลกระทบได้ ในเรื่องดังต่อไปนี้ (1) ธนาคารต้องทยอยปิดสาขาลง และอาจต้องลดจำนวนพนักงาน ทำให้คนที่ถูกเลิกจ้างต้องหางานทำใหม่ ผู้บริโภคมักมีพฤติกรรมเปลี่ยนไป เนื่องจากการใช้จ่ายสะดวก ง่ายขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจซื้อสินค้าเร็วมากเกินไป มีแนวโน้มการใช้จ่ายเงินตัวง่ายขึ้น (2) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยลง ส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ที่สื่อสารกับเทคโนโลยีมากไป (3) การดำเนินชีวิตได้ถูกผูก

ไว้กับอินเทอร์เน็ต wi-fi หน้าจอสมาร์ทโฟน เมื่อไม่สามารถใช้งานได้ธุรกรรมทางการเงินอาจจะชะงัก (4) ในอนาคตสถาบันการเงินอย่างเช่นธนาคารอาจไม่สำคัญสำหรับเศรษฐกิจ เพราะหลายๆ ธุรกรรมสามารถพัฒนาเรื่องการเงินอิเล็กทรอนิกส์เป็นของตัวเองได้ (5) การจารกรรมเปลี่ยนแปลงรูปแบบไป ต้องมีการคิดค้นหาทางป้องกัน เป็นต้น

สำหรับประเทศไทย บริการทางการเงินดิจิทัลที่มีการพัฒนาจนได้รับความนิยมและมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องคือบริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเทคโนโลยี โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมเลือกซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ทำให้มีการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์มากขึ้น เพื่อชำระเงินค่าสินค้า/บริการออนไลน์ เพราะประหยัดเวลา รวดเร็วและสะดวกมากกว่าใช้เงินสด (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559)

ปัจจัยสนับสนุนให้ e-Payment เติบโต (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559)

1. พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเทคโนโลยี 4G โดยผู้บริโภคนิยมใช้สมาร์ทโฟนในการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ หรือเลือกซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น
2. การเติบโตของธุรกิจ E-commerce/ M-commerce ที่อาศัยดิจิทัลแบงกิ้งในการชำระเงินค่าสินค้า/ บริการออนไลน์
3. กระแสโลกที่กำลังพัฒนาเข้าสู่ Cashless Society ผู้บริโภคจะใช้นเงินสดน้อยลง (Cashless Society) และเปลี่ยนมาใช้บัตรเอทีเอ็ม บัตรเครดิต Internet Banking และ Mobile Banking เพื่อชำระเงินค่าสินค้า/ บริการเพิ่มมากขึ้น
4. นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้ภาคส่วนต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

สถาบันการเงินกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ระบบการเงินสมัยใหม่จะมีผู้ให้บริการที่หลากหลายมากขึ้นไม่เฉพาะแต่สถาบันการเงิน แต่จะมีผู้ให้บริการที่มีไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) รวมถึงธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ เช่น ฟินเทค (FinTech) เข้ามาร่วมพัฒนารูปแบบการชำระเงินร่วมกัน และระบบการเงินสมัยใหม่จะมีความเชื่อมโยงถึงกันหมด มีความหลากหลายของสื่อการชำระเงินและช่องทางการชำระเงินที่มากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้สถาบันการเงินมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่สำคัญ ได้แก่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562)

การใช้ Mobile Banking รวมถึงการชำระเงินผ่าน Mobile Banking จะมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นมาก ในขณะที่การใช้ Internet Banking จะเติบโตค่อนข้างคงที่

1. Social Media และ Analytic Tools จะถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ลูกค้ามากขึ้นเพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
2. ช่องทางการบริการทางการเงินของธนาคารและสถาบันการเงินจะมีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้นผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Mobile, Tablet, Computer และ Smart TV เป็นต้น
3. การนำเทคโนโลยีการเงินรูปแบบใหม่ (FinTech) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพผ่านระบบการสื่อสารออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรม

แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงินเพื่อรองรับการแข่งขัน

การก้าวเข้าสู่ยุคระบบการเงินสมัยใหม่ หรือ Digital Banking ส่งผลให้ธนาคารต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทั้งจากสถาบันการเงินด้วยตนเอง และผู้ให้บริการที่มีใช้สถาบันการเงิน (Non-Bank) รวมไปถึงธุรกิจสื่อสาร ค้าปลีกหรือบริษัทที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยง การปรับตัวของสถาบันการเงินที่สำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การปรับตัวของสถาบันการเงินที่สำคัญ

(ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559)

ความเสี่ยง/ การเปลี่ยนแปลง	แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงิน
การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำลง ส่งผลให้ค่าธรรมเนียม (Fee) ที่จะได้รับจากลูกค้ามีแนวโน้มลดลง	นำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มปริมาณการทำธุรกรรมเพื่อแสวงหารายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น
การตั้งสาขาและการจ้างพนักงานประจำสาขามีแนวโน้มลดลง เนื่องจากลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยไม่ต้องเดินทางมาใช้บริการที่สาขา	ปรับลดการขยายสาขาและปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาเป็นการให้บริการทำธุรกรรมที่มีความซับซ้อน หรือเป็นบริการให้คำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่เพื่อแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญ ๆ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ความเสี่ยง/ การเปลี่ยนแปลง	แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงิน
<p>การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้สถาบันการเงินสูญเสียฐานลูกค้าให้กับคู่แข่ง ทั้ง Bank และ NonBank หากไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป</p>	<p>ปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความยืดหยุ่นในการทำธุรกิจ และให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยทางข้อมูลขั้นสูง เพื่อสร้างความไว้วางใจจากลูกค้า 2. เพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการบริการของธนาคารได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงเป้าหมายของธนาคารไปในทิศทางเดียวกัน สามารถใช้งานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกชนิด เชื่อมทุกระบบการทำงานให้เป็นหนึ่งเดียว (Omni Channel) 3. มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับเทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ โดยพัฒนาระบบไอทีเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุคดิจิทัล โดยอาจจัดตั้งบริษัทในเครือขึ้นมาใหม่เพื่อร่วมทุนหรือค้นหา FinTech ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการทางการเงินใหม่ ๆ หรือมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน FinTech โดยตรง เพื่อพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ของธนาคารให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าในยุคที่เทคโนโลยีทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 4. มีแผนพัฒนาให้พนักงานของธนาคารในทุกระดับมีความรู้ความสามารถด้านไอที เพื่อให้มีความเข้าใจในเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ และสามารถให้บริการลูกค้าผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ความเสี่ยง/ การเปลี่ยนแปลง	แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงิน
	<p>5. มีข้อมูล CRM ลูกค้าเป็นอย่างดี และมีความสามารถในทำ Customer Segmentation หรือการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มจากข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร และมีการใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงกับข้อมูล Social Media ที่จะสามารถนำไปประมวลผลเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการสร้างให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับธนาคาร (Customer Engagement: CE)</p>

การพัฒนาของธุรกิจธนาคารในโลกดิจิทัล

โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์ (2563) ฝ่ายกลยุทธ์สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึง ผลของการมีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนโฉมการทำธุรกิจในทุกภาคอุตสาหกรรม ซึ่งธุรกิจตัวกลางทางการเงินอย่าง “ธุรกิจธนาคาร” ได้รับผลกระทบที่เร็วและรุนแรง เพราะผู้ใช้บริการล้วนต้องการผลิตภัณฑ์ที่เข้าถึงได้ง่าย ราคาถูก และตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล (Customization) ด้วยเหตุนี้ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธนาคารจึงพยายามนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากข้อมูลของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมเพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของภาคเอกชนผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อาจยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมการยกระดับของระบบธนาคารไทยไปสู่ยุคดิจิทัลและทำให้ผู้ใช้บริการได้รับประโยชน์มาก คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้การทำธุรกรรมทางการเงินในโลกใหม่ ถูกสะดวก ปลอดภัย และสามารถเชื่อมโยง (Interoperability) ระหว่างธนาคารได้ที่ผ่านมาภาครัฐและภาคเอกชนได้ร่วมกันพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของระบบการเงินไทย เช่น PromptPay และ Standard QR payment ที่นอกจากจะทำให้การโอนและชำระเงินเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วแล้ว ยังกระตุ้นให้เกิดการลดค่าธรรมเนียมโอนเงินต่างธนาคาร ซึ่งเป็นการลดต้นทุนให้กับผู้ใช้บริการและระบบการเงินโดยรวม หรือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับยืนยันตัวตนดิจิทัล ที่จะเป็นรากฐานในการทำธุรกรรมแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบโดยผู้ใช้บริการสามารถเปิดบัญชีได้โดยไม่ต้องไป

ที่สาขา จากการพิสูจน์และยืนยันตัวตนข้ามธนาคารผ่านแพลตฟอร์มเนชั่นแนลดิจิทัล ไอดี (National Digital ID: NDID) ทำให้ขั้นตอนการเปิดบัญชี สะดวก และปลอดภัยมากขึ้น ปัจจุบัน โครงการพิสูจน์และยืนยันตัวตนผ่าน NDID อยู่ระหว่างทดสอบในวงจำกัดภายใต้ regulatory sandbox ของ ธปท.

ดังที่กล่าวข้างต้นว่า ข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจธนาคารในยุค 4.0 ธนาคารใดที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ ธนาคารนั้นจะมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้มากที่สุด ทั้งนี้ ข้อมูลของผู้ใช้บริการปัจจุบันไม่ได้มีแค่ข้อมูลภาคการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึง ข้อมูลพฤติกรรมอื่น ๆ หรือที่เรียกว่า Alternative data เช่น ข้อมูลการใช้โทรศัพท์มือถือ ข้อมูลการซื้อของออนไลน์ ข้อมูลทางเลือกเหล่านี้มีศักยภาพสูงที่จะช่วยส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของคนไทยโดยเฉพาะการนำข้อมูล Alternative data มาใช้วิเคราะห์ความเต็มใจหรือความสามารถในการชำระหนี้ (Willingness and ability to pay) สำหรับการปล่อยสินเชื่อ ดังตัวอย่างที่เห็นในต่างประเทศ เช่น ธนาคารและ Fintech หลายแห่งในจีนนำข้อมูลพฤติกรรมจำนวนมาก อาทิ ข้อมูลการขายของออนไลน์ พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า การใช้โปรโมชัน การเล่นเกมส์ หรือข้อมูลตำแหน่งที่อยู่จากโทรศัพท์มือถือ มาวิเคราะห์ในหลากหลายแง่มุม โดยใช้ Machine learning ทำให้สามารถลดต้นทุนดำเนินงานจากการใช้เจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ ยังบริหารความเสี่ยงได้ดีขึ้น ทำให้อัตรานี้เสียอยู่ในระดับต่ำ ที่สำคัญคือ เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่สามารถพิสูจน์รายได้ได้ชัดเจน เช่น ผู้ทำอาชีพค้าขาย ผู้ไม่มีรายได้ประจำ และ SMEs ขนาดเล็ก ให้สามารถเข้าถึงสินเชื่อได้ง่าย ใช้เวลาอนุมัติเร็วขึ้น และในราคาที่ถูกลง

ทั้งนี้ ยังมีโครงสร้างพื้นฐานอีกหลายอย่างที่จำเป็นต้องพัฒนา เช่น มาตรฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล (API standard) ที่ผู้ให้บริการสามารถขอให้ผู้ให้บริการที่ตนใช้ส่งข้อมูลของตนในรูปแบบดิจิทัลที่มีมาตรฐานเดียวกัน ให้ผู้ให้บริการอีกรายเพื่อใช้สำหรับสมัครผลิตภัณฑ์และบริการ โดยในอนาคตลูกค้าจะสามารถขอให้ธนาคารส่ง Bank statement ไปให้ธนาคารอื่นหรือสถานทูตโดยตรงผ่านช่องทางดิจิทัลสำหรับสมัครสินเชื่อหรือขอวีซ่าแทนการขอในรูปแบบกระดาษ หรือ ระบบจัดการการให้สิทธิและความยินยอม (Consent management) ที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถกำหนดรูปแบบและระยะเวลาของการให้ความยินยอมสิทธิการใช้ข้อมูลแก่สถาบันการเงินได้ด้วยตนเอง โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้จะสนับสนุนการพัฒนาของภาคธนาคารไทยให้ขับเคลื่อนเข้าสู่ระบบการเงินแบบดิจิทัลได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนมีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการ ภายใต้ระบบที่มีเสถียรภาพ มีการแข่งขันจากผู้ให้บริการที่หลากหลาย และมีการคุ้มครองผู้บริโภคอย่างเป็นธรรม

การพัฒนาการของธนาคารดิจิทัล

วิไลพร ทวีลาภพันทอง (2563) หุ่นส่วนสายงานธุรกิจที่ปรึกษา และหัวหน้าสายงานกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงินบริษัท PwC ประเทศไทย ได้แนะนำเทรนด์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับธุรกิจบริการทางการเงิน (Financial Services) จากรายงาน Digital Banking: Singapore Customers Take Charge – Are You Ready? Digital Banking Customer Survey¹ ของ PwC ประเทศสิงคโปร์ ที่พูดถึงพัฒนาการของ “ธนาคารดิจิทัล” (Digital bank) ซึ่งกำลังได้รับความนิยมในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน อย่างสิงคโปร์ มาเลเซีย และเขตบริหารพิเศษฮ่องกง รวมไปถึงความต้องการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของผู้บริโภคยุคใหม่ รายงานฉบับดังกล่าว ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีบัญชีธนาคารที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 4,500 รายพบว่า ร้อยละ 68 ของผู้ถูกสำรวจที่มีรายได้สูงมีความสนใจที่จะใช้บริการธนาคารดิจิทัล แต่ร้อยละ 99 จะยังคงใช้บริการธนาคารแบบเดิมต่อไป แม้จะเปิดใช้บริการธนาคารดิจิทัลแล้วก็ตาม

ทั้งนี้ สิ่งที่ถูกคาดหวังมากที่สุดจากธนาคารดิจิทัลคือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ดี แต่แม้จะเปิดใช้บริการธนาคารดิจิทัลแล้ว ผู้ถูกสำรวจส่วนใหญ่ก็ยังคงต้องการที่จะสื่อสาร หรือติดต่อกับพนักงานในการทำธุรกรรมบางประเภทอยู่ ขณะที่ร้อยละ 34 ของผู้ถูกสำรวจยังคงไม่มั่นใจในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล

นอกจากนี้ รายงานยังได้ระบุถึง 6 ประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการในกลุ่มธนาคารดิจิทัลควรต้องคำนึงถึงในการนำเสนอบริการเพื่อตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้และความสนใจ (Awareness and Interest) กระแสของการเกิดธนาคารดิจิทัลถือเป็นภูมิทัศน์ทางการเงินใหม่ในเอเชีย โดยเขตปกครองพิเศษฮ่องกง เป็นที่แรกที่มีการเปิดตัวธนาคารดิจิทัล ตามมาด้วยมาเลเซีย และสิงคโปร์ ซึ่งลูกค้าในตลาดเหล่านี้ถือว่า มีการรับรู้และเข้าถึงบริการของธนาคารดิจิทัลอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่ (อายุระหว่าง 18-39 ปี) และกลุ่มผู้มีรายได้สูง ให้ความสนใจในการใช้บริการธนาคารดิจิทัลสูงมาก

2. เปลี่ยนความชื่นชอบ (Switching Propensity) รายงานพบว่า ร้อยละ 67 ของผู้ที่เริ่มใช้บริการธนาคารดิจิทัลส่วนใหญ่ นั้นยังคงใช้บริการธนาคารแบบเดิมเป็นหลักควบคู่ไปด้วย ฉะนั้นในช่วงแรก ธนาคารดิจิทัลควรทำหน้าที่เป็นบัญชีสำรอง ไม่ใช่เป็นบัญชีทางเลือกของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่ในเอเชียยังคงเป็นประเภท “รอดูไปก่อน”

โดย 40% ของผู้ถูกสำรวจในสิงคโปร์มีความคิดที่จะใช้ธนาคารดิจิทัล ก็ต่อเมื่อธนาคารดิจิทัลประสบความสำเร็จและมีผู้ใช้บริการอย่างแพร่หลายแล้ว ซึ่งผู้ให้บริการธนาคารดิจิทัลควรใช้ช่วงเวลานี้ในการพัฒนาบริการของตัวเอง เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

3. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) รายงานระบุว่า แม้ว่าลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจกับบริการของธนาคารแบบดั้งเดิมที่ใช้บริการอยู่ แต่ก็พบปัญหาที่ทำให้หงุดหงิดใจอยู่บ่อยครั้งไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการต้องรอคิว หรือ นาน รอสายโทรศัพท์เป็นเวลานาน ๆ รวมถึงการไม่สามารถทำธุรกรรมออนไลน์ได้เอง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ถือเป็นโอกาสของธนาคารดิจิทัลที่จะพัฒนาและนำเสนอบริการให้ลูกค้าให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้น ง่ายขึ้น และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นได้มากกว่า

4. เปลี่ยนเป็นใช้งานด้วยตัวเอง และการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน (Shift to Self-Serve v the Human Touch) ลูกค้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่และกลุ่มผู้มีรายได้สูงมีความคุ้นชินกับการทำธุรกรรมดิจิทัลออนไลน์ เช่น การโอนเงิน หรือ ทำธุรกรรมบัตรเครดิต แต่พวกเขายังต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานของธนาคารเมื่อต้องทำธุรกรรมที่มีความซับซ้อน เช่น ซื้อประกัน คุยยืมลงทุนด้านต่าง ๆ

เมื่อมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น เช่น บัตรเครดิตหาย หรือเงินในบัญชีหายไป เป็นต้น ดังนั้นธนาคารดิจิทัล ยังจำเป็นต้องมีบริการประเภทนี้ให้กับลูกค้าโดยอาจเสนอบริการให้คำปรึกษาผ่านมืออาชีพ ประกอบกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจในเรื่องที่มีความซับซ้อน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. พัฒนาข้อเสนอให้ตรงความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Evolving the Proposition) ธนาคารดิจิทัลจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้งานในประเทศของตน ซึ่งแน่นอนว่า ความต้องการนี้ย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละตลาด เช่น จากรายงานพบว่า ลูกค้าชาวสิงคโปร์มองหาอัตราดอกเบี้ยที่ดีที่สุด

ในขณะที่ลูกค้าในเขตปกครองพิเศษฮ่องกงมองหาข้อเสนอหรือโปรโมชันที่ดีที่สุด ส่วนในมาเลเซียลูกค้าให้ความสนใจในเรื่องของการได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้งานสมาร์ตโฟนและดิจิทัล ฉะนั้น ในไทยเอง สถาบันการเงินและผู้เล่นหน้าใหม่ที่ต้องการรุกตลาดธนาคารดิจิทัลจะต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ถึงจะสามารถปรับรูปแบบการนำเสนอและพัฒนาบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้

6. ความปลอดภัยด้านข้อมูลและการเงิน (Data Security and Financial Security) ลูกค้าหลายรายยังมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลทางการเงินของพวกเขา แม้ว่ากลุ่มคนรุ่นใหม่และผู้ที่มีรายได้สูงจะเป็นกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัวให้กับธนาคารดิจิทัลมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ดังนั้น ธนาคารดิจิทัลจะต้องสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่า ข้อมูล

ของพวกเขาได้รับการปกป้องและมีความปลอดภัย ซึ่งหากทำได้ จะช่วยให้ธนาคารสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อีกทางด้วย

จะเห็นได้ว่า ธนาคารดิจิทัล ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เข้ามาปฏิวัติและท้าทายวงการธนาคารพาณิชย์และระบบสถาบันการเงินทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยในอีกไม่ช้า ซึ่งในปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยอยู่ระหว่างการพิจารณาใบอนุญาตประกอบการ “ธนาคารดิจิทัล” ที่จะทำให้อุปกรณ์ธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และการให้บริการของธนาคารเปลี่ยนจากภูมิทัศน์ทางการเงินในรูปแบบเดิมไปอย่างสิ้นเชิง ซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจบริการทางการเงิน รวมถึงผู้เล่นหน้าใหม่ที่สนใจจะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดนี้

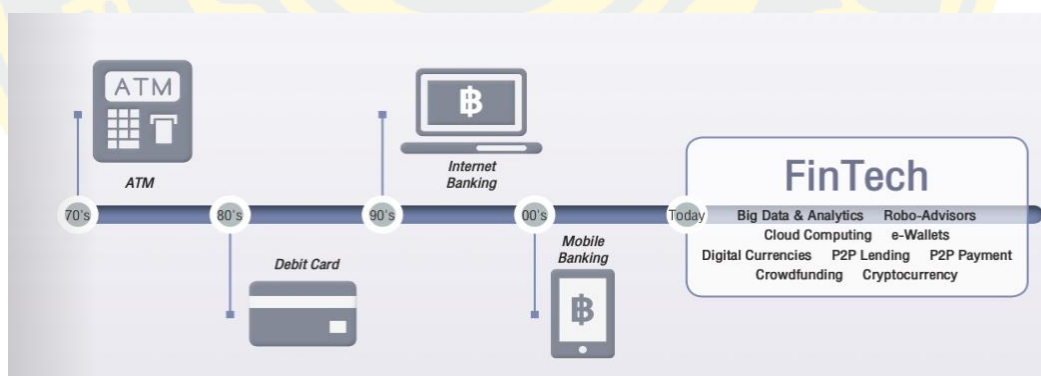
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Financial Technology (FinTech)

Wharton School of the University of Pennsylvania (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) ได้อธิบายว่า FinTech มาจากคำว่า Finance และ Technology หมายถึง การพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การดำเนินกิจกรรมทางการเงินให้มีความสะดวกต่อผู้ใช้และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับการใช้ชีวิตของผู้บริโภค โดยฟินเทคยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือกระบวนการจากแบบเดิมไปสู่สิ่งใหม่ (Disrupt) การให้บริการทางการเงินและเทคโนโลยีที่พัฒนาไปด้วยกัน ฟินเทค สามารถใช้เรียกบริษัทสตาร์ทอัพ ที่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอบริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน ได้ดีกว่าการบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิม ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2559) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ฟินเทคเกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การเข้ามาของเทคโนโลยีฟินเทค ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาเพื่อให้บริการทางการเงินโดยเป็นการปิดช่องว่างการบริการทางการเงินที่ธนาคารพาณิชย์ยังไม่ได้มีการให้บริการ เพื่อส่งมอบความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่าเดิม โดยมีปัจจัยหลายด้านมาสนับสนุนฟินเทค ทั้งเรื่องอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน สื่อออนไลน์รวมถึงข้อมูลขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านไลฟ์สไตล์และความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งคนรุ่นใหม่ใช้งานสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตเป็นจำนวนหลายชั่วโมงต่อวัน อีกทั้งยังให้คุณค่ากับความสะดวก รวดเร็ว (Anywhere Anytime) มากกว่า ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ซึ่งประเทศที่เทคโนโลยีมีความพร้อมและประชาชนมีโทรศัพท์มือถือใช้ การเกิดขึ้นของฟินเทค สตาร์ทอัพจะมากตามไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการมีแรงงานที่เพียงพอจะส่งผลบวกต่อการพัฒนาตลาดใหม่อีกด้วย

วิวัฒนาการของฟินเทค

การเชื่อมโยงกันของการเงินและเทคโนโลยีมีประวัติศาสตร์อันยาวนานและมีวิวัฒนาการมากกว่า 3 ยุค ตามงานวิจัยของ Barberis and Buckley (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ฌูร์จา เดชจินดา, 2561) ได้แบ่งวิวัฒนาการของฟินเทคออกเป็น 3 ยุค เริ่มจากฟินเทค 1.0 เป็นยุคหลังสงครามโลกที่ระบบการเงินของประเทศต่าง ๆ เริ่มมีการเชื่อมโยงถึงกันด้วยระบบธนาคาร ขณะที่ฟินเทค 2.0 เป็นยุคดิจิทัลที่มีการนำคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้งาน และปัจจุบัน คือ ฟินเทค 3.0 (ตั้งแต่ปี 2551 – ปัจจุบัน) ซึ่งเป็นช่วงหลังวิกฤติซับไพรม์ (Subprime) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของสมาร์ทโฟน สกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) และการระดมทุนจากนักลงทุนรายย่อย (Crowdfunding) (ศิริศ จุฑานนท์, 2561) หลังวิกฤติซับไพรม์ (Subprime) สถาบันการเงินหลายแห่งต้องลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเริ่มมีการนำเทคโนโลยีมาแทนพนักงาน ประกอบกับการพัฒนาอย่างรวดเร็วของสมาร์ทโฟน (Smartphone) ที่ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตได้ ส่งผลให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้ปัจจุบันมีการเข้ามาของฟินเทคสตาร์ทอัพเกิดขึ้นมากมายทั่วโลก บริษัทฟินเทคสตาร์ทอัพ มีการเสนอบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ต้องผ่านตัวกลางในการทำธุรกรรม ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น



ภาพที่ 3 รูปแบบการให้บริการธุรกิจฟินเทค
(ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559)

รูปแบบการให้บริการธุรกิจฟินเทค

รูปแบบของ FinTech อาจแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ Traditional Fintech และ Emergent Fintech สำหรับ Traditional Fintech เป็นรูปแบบของธุรกิจเทคโนโลยีขนาดใหญ่ในฐานะเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีแก่ภาคการเงิน ในขณะที่ Emergent FinTech

ถือเป็น FinTech รูปแบบใหม่ ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Disruptor) ที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ฟินเทคจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางการเงิน 6 ประเภทหลัก (พรชัย ชุนจินดา, 2560) ดังนี้

1. การชำระเงิน (Payment)

ฟินเทคที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการชำระเงิน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ โลกที่ไร้เงินสด (Cashless World) เช่น การใช้จ่ายผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment) การชำระเงินประสิทธิภาพสูง (Streamlined Payment) และระบบเรียกเก็บเงินรวม (Integrated Billing) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งรูปแบบที่ฟินเทคที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คือการชำระเงินที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Payment Rails) เช่น สกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) การโอนเงินระหว่างกันโดยตัดตัวกลาง (Peer-to-Peer Transfers) และการใช้จ่ายผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Money) เป็นต้น

2. การซื้อขายและวิเคราะห์หลักทรัพย์ (Market Provisioning)

การซื้อขายและวิเคราะห์หลักทรัพย์ แต่เดิมอยู่ในการดูแลของโบรกเกอร์ แต่ฟินเทค 2 กลุ่มนี้จะเข้ามาทำให้การบริการรูปแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มแรกคือ ตลาดรูปแบบใหม่ (New Market Platforms) ที่มีการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์แบบอัตโนมัติ และอีกกลุ่มคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Smarter, Faster Machines) ที่ทำให้ทุกอย่างเร็วขึ้นและทำงานอย่างฉลาดมากขึ้น

3. การจัดการการลงทุน (Investment Management)

ฟินเทคที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการลงทุน เช่น การให้บริการด้านการลงทุน และที่ปรึกษาการลงทุน โดยใช้ระบบอัตโนมัติ (Robo – advisor) ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะมีการใช้ Artificial Intelligence (AI) เข้ามาช่วยวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลของผู้ลงทุนเพื่อช่วยบริหารจัดการเงินลงทุนแทนการใช้บุคคล

4. การระดมทุน (Capital Raising)

ฟินเทคเข้ามาช่วยเรื่องการระดมทุนให้ง่ายขึ้น ที่แต่เดิมจะต้องเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ และใช้ช่องทางระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ แต่ฟินเทคจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ สามารถระดมทุนจากนักลงทุนรายย่อย (Crowdfunding) ซึ่งเป็นการระดมทุนจากมวลชนผ่านเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ หรือริเริ่มโครงการเพื่อสังคมส่วนรวม แต่ไม่มีเงินทุนในการดำเนินการ

5. การฝากเงิน และการกู้ยืมเงิน (Deposits and Lending)

ฟินเทคเข้ามาเกี่ยวข้องกับการฝากเงิน และการกู้ยืมเงิน ใน 2 รูปแบบ คือ การกู้ยืมทางเลือก (Alternative Lending) เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้กู้และผู้ให้กู้ ได้กู้ยืมระหว่างกันโดยตรง

(Peer-to-Peer Lending) การกระชับกระบวนการ (Lean, Automated Processes) และทางเลือกใหม่สำหรับการตัดสินข้อพิพาท (Alternative Adjudication) ซึ่งคือการที่ผู้ให้กู้ ใช้ข้อมูลทางสังคม (Social Data) รวมถึงระบบประเมินความเสี่ยงประสิทธิภาพสูง (Risk Engines) ในการประเมินผู้กู้ ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการดำเนินธุรกิจแบบเดิม นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งรูปแบบที่ฟินเทคที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการฝากเงิน และการกู้ยืมเงิน คือการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของลูกค้า (Shifting Customer Preferences) เช่น ธนาคารเสมือน (Virtual Banking) ซึ่งคือการที่มีอินเทอร์เน็ตเป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้บริการและธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถทำธุรกรรมทางการเงินที่ไหนและเมื่อไรก็ได้ด้วยตนเอง อาทิ จ่ายบิล โอน ถอน ฝาก เชียยอดเงินได้เองแบบเรียลไทม์ แพลตฟอร์มของธนาคารจึงเป็นทางออกสำหรับธนาคารในรูปแบบเดิม เพื่อสร้างมาตรฐานระหว่างสถาบันการเงิน เปิดโอกาสให้นักพัฒนา (3rd party developers) เข้ามาคิดค้นแพลตฟอร์มที่ต้องใช้สำหรับพบปะลูกค้า และวิวัฒนาการของธนาคารบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Evolution of Mobile Banking) เป็นการขยายบริการธุรกรรมพื้นฐานบนอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อเพิ่มช่องทางการทำธุรกรรมได้สะดวกสบายและสามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา

6. การประกันภัย (Insurance)

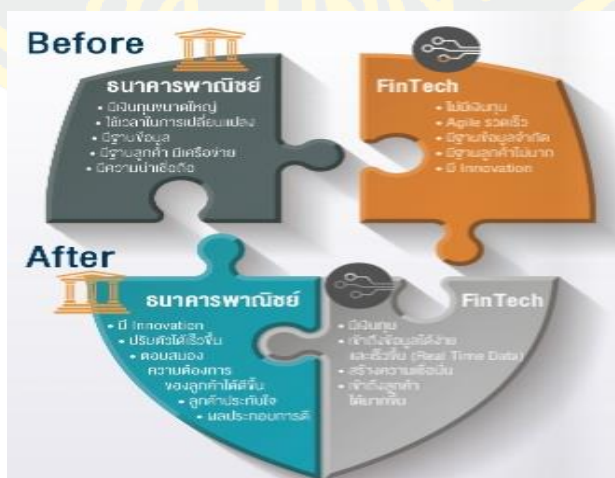
ธุรกิจประกันมี โอกาสที่ฟินเทคจะเข้ามาเกี่ยวข้องใน 2 รูปแบบ คือ การแยกย่อยประกันภัย (Insurance Disaggregation) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ผลักดันห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจประกันภัย ทำให้ต้องแยกการดำเนินการกล่าวคือ การกระจายสินค้าและบริการ (Distribution) การพิจารณารับประกันภัย (Underwriting) และการจัดการกับความเสียหายและจัดการลงทุน (Risk & Investment Management) ออกจากกัน นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งรูปแบบที่ฟินเทคที่เข้ามาเกี่ยวข้องคือ การเชื่อมโยงการประกันภัย (Connected Insurance) เช่นอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานกับอุปกรณ์ชนิดต่าง ๆ (Internet of Things) เช่น เซอร์วิคใหม่ (Advanced Sensors) คอมพิวเตอร์แบบสวมใส่ (Wearable Computers) เป็นต้น

ทิศทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ต่อฟินเทค

ฟินเทคถือเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้ธนาคารต้องปรับตัวเป็นดิจิทัลมากขึ้นและรวดเร็ว โดยรูปแบบในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ที่เกิดขึ้นได้แก่ การลดจำนวนสาขาลงหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา ให้รองรับระบบดิจิทัลมากขึ้น พร้อมกับลดขนาดพื้นที่สาขาหรือเปลี่ยนเป็นตู้ Kiosk แทน ขณะเดียวกันหลายธนาคารยังได้เร่งพัฒนา Mobile Banking และกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาใช้ช่องทางนี้มากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารยังเน้นให้ความสำคัญกับการเป็นพันธมิตรและสร้างเครือข่าย ร่วมกับฟินเทคสตาร์ทอัพ ไม่ว่าจะในรูปแบบการให้เงินสนับสนุนการลงทุนผ่าน Venture Capital การลงทุนวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึง การจัดโครงการแข่งขัน

ให้กับ Startup แทนการแข่งขันกับ Startup (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมธนาคารโดยรวมไป ถึงแม้ว่าพื้นฐานปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของการธนาคารจะยังคงเหมือนเดิม แต่พัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อาจจะทำให้กระบวนการดำเนินงานของธนาคารแบบเดิมเข้าสู่การเป็นธนาคารโดยเน้นด้านธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น เนื่องจากสามารถลดต้นทุนได้อย่างไรก็ตามธนาคารก็ไม่ควรเลิกการธนาคารในรูปแบบการดำเนินการในปัจจุบันที่เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ควรปรับตัวเพื่อเข้าถึงความต้องการใหม่ของลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สะดวกและรวดเร็วมากกว่า โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในด้านการบริการลูกค้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง กำลังจะเกิดขึ้น ในการธนาคารเนื่องจากการเข้ามาของฟินเทคสตาร์ทอัพ ในขณะเดียวกัน การแทรกแซงของรัฐบาลและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะช่วยเพิ่มเวลาในการปรับตัวให้กับธนาคาร (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559)

สำหรับแนวทางที่ธนาคารจะพัฒนาไปสู่ Digital banking อย่างยั่งยืน จากการสำรวจในต่างประเทศและในประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) พบว่า มีแรงโน้มที่นำเสนออยู่ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) In-house development คือการจัดตั้ง Research and development lab และการพัฒนา Digital banking ภายในธนาคาร 2) Partner with Tech Firm คือการร่วมมือกับบริษัทที่พัฒนาเทคโนโลยี 3) Invest/ Acquire fintech startups คือธนาคารลงทุนหรือซื้อกิจการของบริษัทที่ทำด้าน Fintech เพื่อใช้ประโยชน์จากความชำนาญด้านเทคโนโลยีไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และ 4) สนับสนุน Startup community คือการที่ธนาคารเป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมของกลุ่ม Startup เพื่อประโยชน์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่าง Startup และนักลงทุน และผู้กำกับดูแล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในภาพรวม



ภาพที่ 4 ความแตกต่างและความร่วมมือระหว่างธนาคารพาณิชย์และ FinTech (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559)

ความท้าทายในการประยุกต์ใช้ฟินเทค

ความก้าวหน้าของฟินเทค มีประโยชน์หลายด้าน ทั้งการมีบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์ผู้ใช้งานยุคใหม่ สะดวก รวดเร็วและยังช่วยลดต้นทุนอีกด้วย แต่ในขณะเดียวกันการบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ อาจมีความท้าทายในด้านการใช้งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีทางการเงินมักจะอยู่บนระบบออนไลน์ ซึ่งมีความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) จึงควรมีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) นอกจากนี้จะเพิ่มความสะดวกให้ผู้ใช้งานแล้ว ยังเพิ่มความเสี่ยงของการถูกโจรกรรมข้อมูลด้วย ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายของการสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ของการใช้งานและด้านของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Merton (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ณัฐรจนา เชนจินดา, 2561) ที่ได้กล่าวถึงความท้าทาย 4 ประการ สำหรับการประยุกต์ใช้ฟินเทค สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความไว้วางใจ

สำหรับฟินเทค ที่แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน แต่ก็ยังมีสิ่งที่สร้างความคลุมเครือของที่มาที่ไปของบริการ ผู้ให้บริการจึงต้องเปิดเผยข้อมูลให้โปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจของลูกค้า

2. ด้านความเสี่ยงจากการฉ้อฉลชำระ

แต่เดิมการทำธุรกรรมผ่านตลาดหลักทรัพย์มีระบบตัวกลาง คอยประกันความเสี่ยงจากการฉ้อฉลชำระ ในขณะที่ฟินเทค เช่น การปล่อยกู้แบบ P2P Lending เป็นการกู้ยืมระหว่างผู้กู้และผู้ให้กู้โดยตรงไม่ผ่านตัวกลางทำให้มีความเสี่ยงจากการฉ้อฉลชำระมากขึ้น

3. ด้านความเสี่ยงของนวัตกรรม

โครงสร้างพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังนวัตกรรม บ่อยครั้งอาจจะตามนวัตกรรมไม่ทัน ถ้าจำนวนผู้ใช้งานฟินเทคมีมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังนวัตกรรมเหล่านั้น ดังนั้นผู้ให้บริการต้องพัฒนาระบบเหล่านี้ให้สอดคล้องกัน

4. ด้านกฎระเบียบภาครัฐ

กฎระเบียบภาครัฐถ้าเข้มงวดมาก จะทำให้ฟินเทคในประเทศเติบโตได้ยาก แต่ถ้าอ่อนคลาญกับฟินเทคมากกว่าผู้ให้บริการรายเดิม จะทำให้ผู้ประกอบการฟินเทคมีมากขึ้นนอกจากนี้กฎระเบียบยังมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใช้งานอีกด้วย

เทคโนโลยีที่อยู่เบื้องหลังฟินเทค

การพัฒนาบริการทางการเงินในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รองรับการเติบโตของบริการทางการเงิน จากโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การประมวลผลการพัฒนาบริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีกลุ่มเทคโนโลยีบางกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมในธุรกิจฟินเทค โดยเทคโนโลยีในกลุ่มนี้ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ

1. บล็อกเชน (Blockchain)

บล็อกเชน (Blockchain) คือ เทคโนโลยีที่นำมาซึ่งความปลอดภัย และน่าเชื่อถือในยุคของฟินเทค แต่เดิมระบบการจัดเก็บข้อมูลจะเป็นแบบรวมศูนย์ไว้ที่เครื่องแม่ข่ายกลางเพียงที่เดียว ทำให้ต้องพึ่งพาและไว้วางใจหน่วยงานกลางที่ควบคุมดูแล และยังคงดำเนินงานผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ดังนั้น จึงได้มีการแสวงหาของบล็อกเชนเกิดขึ้น เพราะเป็นเทคโนโลยีบันทึกข้อมูล ที่ช่วยให้การทำธุรกรรมออนไลน์ต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็วมมากขึ้น ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและมีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ โดยไม่ต้องอาศัยองค์กรกลางเป็นผู้ควบคุมดูแล แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในระบบการทำธุรกรรมนั้น ๆ สามารถร่วมกันเก็บข้อมูลได้เหมือนกัน ดังนั้นจึงมั่นใจได้ว่าข้อมูลจะไม่ถูกแอบแก้ไข เพิ่มความโปร่งใส และยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบได้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559)

2. ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

Big Data คือ การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาลในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) การนำ Big data เข้ามาปรับใช้เพื่อพัฒนาบริการของผู้ให้บริการยกตัวอย่างเช่น Peer-to-Peer Lending (P2P) เช่น การนำข้อมูลเชิงพฤติกรรม (Behavioral data) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการเก็บข้อมูล โดยใช้ Big data เพื่อให้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการทั้งผู้กู้และนักลงทุน ในการแนะนำรูปแบบการขออนุมัติเงินกู้และการลงทุนที่ผู้ใช้บริการแต่ละบุคคลมีความสนใจ สามารถวิเคราะห์และช่วยส่งมอบสิ่งที่ผู้ใช้บริการให้มูลค่า (Value) และสนใจได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning)

Machine Learning คือ การทำให้ระบบคอมพิวเตอร์เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูล ซึ่งแตกต่างกับการเขียนโปรแกรมทั่วไป เพราะ Programming ต้องใส่ข้อมูล (Data) และโปรแกรมเข้าไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) แต่ Machine Learning จะไม่ได้โปรแกรมคำตอบ การใส่ Data และผลลัพธ์ (Output) เข้าไป เพื่อให้หาโปรแกรมที่จะนำไปตอบในอนาคตได้ว่า Input แบบนี้ผลลัพธ์ (Output) จะเป็นอะไร ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่ต้องการสินเชื่อจากธนาคารอาจต้องพบกับความไม่แน่นอน เพราะความไม่แน่นอนนั้นมีอยู่ในธรรมชาติของการตัดสินใจของมนุษย์ ใน

ขณะเดียวกันมีบริษัทฟินเทคจำนวนมากที่ได้เริ่มใช้อัลกอริทึมด้าน Machine-learning ในการรวบรวมข้อมูลและทำการตัดสินใจโดยไม่มีการแทรกแซงของมนุษย์ จึงทำให้ปราศจากความไม่ เป็นกลาง

4. ปัญญาจากฝูงชน (Crowdsourcing)

Crowdsourcing เกิดจากคำสองคำคือ Crowd แปลว่าฝูงชนหรือกลุ่มคน และ Outsourcing แปลว่าแหล่งภายนอก รวมกันแล้วแปลว่า เป็นการกระจายปัญหาไปยังกลุ่มคนเพื่อค้นหาคำตอบ โดยการได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหานั้น จะทำโดยการกระจาย (Broadcast) ปัญหาที่ต้องการคำตอบไปยังผู้คนกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นวิธีการใหม่ ๆ กลับมา Crowdsourcing จึงถูกใช้เป็น ช่องทางการระดมความคิดเพื่อคิดหาวิธีแก้ปัญห (Solution) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งฟินเทคมีการ นำเอาเทคโนโลยี Crowdsourcing มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและโอกาสในการขอสินเชื่อและการ ลงทุน ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับคือ ต้นทุนต่ำ รวดเร็ว มีคุณภาพและมีความยืดหยุ่น

10 เทคโนโลยีพลิกโฉมธุรกิจการเงินโลก

PwC Consulting (ประเทศไทย) (iPlus, 2563) เผยผลสำรวจ Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption ว่า ในปี 2563 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จะเป็นหนึ่งตัวแปรสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนแปลง โคมอุตสาหกรรมธุรกิจบริการทางการเงิน (Financial Services) ทั่วโลก จากผลสำรวจพบว่า มี 10 เทคโนโลยีสำคัญที่จะเข้ามามีอิทธิพลและสร้าง ผลกระทบให้แก่ผู้ประกอบการและหน่วยงานกำกับดูแล รวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ใน อุตสาหกรรมนี้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีทางการเงินจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจการเงินรูปแบบใหม่ (FinTech will drive the new business model) เป็นความต้องการบริการด้านฟินเทคโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจ ธนาคารเพื่อรายย่อย (Consumer Banking) และธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) มี แนวโน้มเพิ่มขึ้น เปิดโอกาสให้ทั้งธนาคารขนาดใหญ่และผู้เล่นรายใหม่ที่มีศักยภาพหันมาร่วมมือ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้มากขึ้น

2. เศรษฐกิจแบ่งปันจะถูกผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเงิน (The sharing economy will be embedded in every part of the financial system) อิทธิพลจากกระแสเศรษฐกิจ แบ่งปันจะขยายเข้าสู่ธุรกิจบริการทางการเงิน เหมือนกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ดังนั้น สถาบันการเงิน ควรพิจารณาโอกาสในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้เล่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เพื่อผนึก กำลังในการให้บริการที่มีคุณภาพและราคาถูกลงกว่าเดิม

3. บล็อกเชนจะปฏิวัติโลกการเงินยุคใหม่ (Blockchain will shake things up) ระบบ โครงข่ายในการทำธุรกรรมและเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ หรือ Blockchain จะกลายเป็นส่วนที่

สำคัญของโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบธุรกิจการเงินและนำไปสู่โลกการเงินยุคใหม่ เนื่องด้วยศักยภาพของ Blockchain ที่สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ที่จะช่วยลดต้นทุนการให้บริการและเพิ่มความโปร่งใสให้กับการทำธุรกรรม

4. ดิจิทัลจะกลายเป็นกระแสหลัก (Digital becomes mainstream) ในอีก 3-5 ปี (พ.ศ. 2566-2568) ความก้าวหน้าของการประยุกต์ใช้ดิจิทัลในการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับผู้บริโภคจะขยายวงกว้างไปอย่างหลากหลาย มากขึ้น ครอบคลุมไปถึงการลงทุนผ่านหุ่นยนต์ที่ปรึกษา ระบบควบคุมการปล่อยสินเชื่อเพื่อการบริโภค รวมถึงระบบการชำระเงินและธุรกรรมด้านความปลอดภัยต่าง ๆ

5. ระบบลูกค้าอัจฉริยะจะเป็นตัวกำหนดการเติบโตของรายได้และการทำกำไรที่สำคัญที่สุด (Customer intelligence will be the most important predictor of revenue growth and profitability) สถาบันการเงินต้องนำเทคโนโลยีการประเมินผลข้อมูลขั้นสูงมาวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริโภค เพื่อทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ซื้อ และทำให้สามารถคาดการณ์ผลประกอบการในอนาคตได้ง่ายขึ้น

6. ความก้าวหน้าของวิทยาการหุ่นยนต์และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Robotics and artificial intelligence) จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ “การกลับขึ้นฝั่ง” (Re-shoring) หรือการกลับเข้ามาลงทุนภายในประเทศ ในอนาคตวิทยาการของหุ่นยนต์และความสามารถของระบบปัญญาประดิษฐ์ที่ล้ำสมัยจะเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลายในอนาคต จะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง ส่งผลให้บริษัทที่เคยย้ายฐานการผลิตออกไปนอกประเทศที่ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า สามารถย้ายกลับเข้ามาลงทุนในประเทศของตนได้

7. ระบบคลาวด์แบบสาธารณะจะกลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานต้นแบบ (The public cloud will become the dominant infrastructure model) ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าวงการอุตสาหกรรมบริการทางการเงินจะหันมาใช้ระบบคลาวด์แบบสาธารณะ หรือ ระบบคลาวด์ที่เปิดให้แต่ละองค์กรเช่าใช้บริการ โดยอาจจะจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนหรือรายปีแก่ผู้ให้บริการ (Third-Party) ซึ่งจะเป็นผู้ติดตั้งทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อเก็บรักษาข้อมูลกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น

8. ภัยไซเบอร์จะกลายเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญของสถาบันการเงิน (Cyber-security will be one of the top risks facing financial institutions) การรักษาความปลอดภัยโลกไซเบอร์จะยิ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันการเงินและหน่วยงานกำกับดูแลต้องคำนึงถึงในอนาคต ซึ่งนี่ถือเป็นความท้าทายของหน่วยงานเหล่านี้ในสร้างสมดุลระหว่างการรักษาความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

9. เอเชียจะเป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ของโลก (Asia will emerge as a key centre of technology-driven innovation) ในปี 2563 ทวีปเอเชียแปซิฟิกจะมีสัดส่วนจำนวน “ชนชั้นกลาง” มากกว่าทวีปอเมริกาเหนือและยุโรป นอกจากนี้ ในอีก 30 ปีข้างหน้า จำนวนประชากรโลกถึง 1,800 ล้านคนจะย้ายถิ่นฐานเข้ามาในทวีปแอฟริกาและเอเชียมากขึ้น ซึ่งนี่จะกลายเป็นโอกาสสำคัญทางธุรกิจของสถาบันการเงินในภูมิภาคเหล่านี้

10. หน่วยงานกำกับดูแลจะหันมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น (Regulators will turn to technology) หน่วยงานกำกับดูแลจะหันมาใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลมากขึ้นเช่นกัน เพื่อดูแลและคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมบริการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ ต้องถือเอาการมีระบบจัดเก็บข้อมูลและระบบการควบคุมความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้เป็นภารกิจสำคัญ เพื่อให้การทำงานร่วมกับหน่วยงานกำกับเหล่านี้เป็นไปอย่างราบรื่น

การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

Schermerhorn (2005) ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการคือ 1) เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน ซึ่งหมายรวมถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ 2) บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมแนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน เป็นต้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานใน

ด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคติความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การองค์การมักจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต 2) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคนเมื่อองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบต่อทั้งทางลบและทางบวกต่อคนในองค์การ และมักมีการต่อต้านเสมอ ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านนั้นสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ 1) เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) 2) เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Insecurity) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) และ 3) เมื่อมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) ความกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เพราะพนักงานมักจะเคยชินกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เข้ามาคุกคาม ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ และโดยทั่วไปพนักงานมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว 2) ความกลัวสิ่งที่ไม่รู้ เพราะการที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้รู้สึกกังวลว่าจะสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่ หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่ 3) ความเชื่อที่ต่างกัน พนักงานอาจจะไม่เชื่อว่าการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และ 4) การขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริงของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

เทคนิคที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เพื่อลดการต่อต้านไว้ 6 วิธีได้แก่ 1) โดยการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบ 2) ให้พนักงานที่ต่อต้านมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ 3) ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่นการฝึกอบรม 4) ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเงื่อนไขต่าง ๆ 5) ใช้กลวิธีต่าง ๆ ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้ากลุ่มผู้สนับสนุน หรือโดยการให้ข้อมูลไม่เต็มที่ หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน และ 6) ใช้การบังคับขู่เข็ญพวกที่ต่อต้าน (Coercion)

จึงสรุปไว้ว่าการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การสามารถทำได้โดย 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร เพราะสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่พนักงานขาดข้อมูลและความรู้ 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพราะการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความกลัวสภาพที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความวิตกกังวล 4) การเจรจาต่อรอง เพื่อเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์บางประการแก่ผู้ต่อต้าน

5) การดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพวก โดยให้มีบทบาทในการตัดสินใจ 6) การบังคับ หรือบีบให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 7) การประกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 8) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น และ 9) สร้างความเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

ลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การบริหารจัดการองค์การต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และภายในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานในองค์การ และต่อการสื่อสารในองค์การ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2560) การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้นั้น มีองค์ประกอบดังนี้ คือ 1) ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่องค์การและสมาชิกในองค์การไม่พอใจกับสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ เช่น ผลงานขององค์การไม่เป็นที่พอใจ 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในข้อแรก 3) การยอมรับที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องสอดคล้องและไปด้วยกัน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องนำแนวคิดใหม่วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่มาสู่พนักงานเพื่อน การเปลี่ยนแปลงสู่ภาพปฏิบัติ 5) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จ นั้นเป็นความท้าทายของผู้นำองค์การสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ

Lewin (1947) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้ องค์การต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน หรือทำให้แข็ง (Refreezing) องค์การต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์การต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้าง

แรงจูงใจ ในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้
องค์กรสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

Kotter (1998) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การสร้างสำนึกแห่ง
ความเร่งด่วน (Create sense of urgency) ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรตระหนักว่า
ตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีสาเหตุหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร การทำ
ให้พนักงานในองค์กรเข้าใจนั้นสำคัญมาก เพราะจะเกิดการต่อต้านได้ง่าย 2) การริเริ่มแนวทาง
ร่วมกัน (Build guiding coalition) หรือสร้างแกนนำพันธมิตร ตัวอย่างเช่นการสร้างพนักงานแกนนำ
(Change agents) จากผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ซึ่ง
ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถสูง เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตนทำงาน และมีทักษะ
ทางการสื่อสาร และต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์
(Form strategic vision and initiatives) คือควรวางเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานของบริษัทให้
ชัดเจน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อออกไปให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะ
เป็น 4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) หมายถึงการหาโอกาสและใช้
ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องการ 5)
การให้อำนาจ (Empower Action) หมายถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่นมีอำนาจใน
การทำงาน เช่น ให้ข้อมูลที่จำเป็นสำคัญสำหรับการตัดสินใจ 6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น
(Establish Short-term wins) การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้อาศัยใช้เวลา ต้องทำให้คน
ภายในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวม และรู้สึกไม่อยากเปลี่ยนแปลง มองเห็นเป้าหมายระยะสั้น
เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นความสำเร็จในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างการ
เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change) หมายถึงการส่งเสริม การ
พัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีและ
วัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ

Westerman (2011) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรควรเน้นให้บุคลากรมีการใช้ความคิด
สร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงความเป็นดิจิทัลขององค์กร อันจะส่งผลดีต่อความสำเร็จใน
การปรับเปลี่ยนองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้อง
ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่
เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น หรือเรียกว่ายุคแห่งดิจิทัล ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็ว โดยแบล็คและพอร์เตอร์ (Black & Porter, 2000) ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอก (External factors)

ปัจจัยภายนอก คือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกวันนี้ เนื่องจากมีผลทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการให้บริการหรือสินค้าก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น สะดวกมากขึ้น ทดแทนสิ่งเดิมที่เคยมีอยู่ ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในการบริหารประสิทธิภาพและการบริหารจัดการต้นทุนการให้บริการ ได้ แบ่งเป็น 4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านประชากร (Demographic Characteristic) เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ เพศ เป็นต้น ซึ่งส่งผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละบุคคลอันมีผลต่อผลงานขององค์กร จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancements) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและทุกองค์กรต่างนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งการผลิต การบริการ และการบริหารงาน เมื่อเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

3. ปัจจัยด้านการตลาด (Market Changes) รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมหรือความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4. ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม การเมือง กฎระเบียบ นโยบายภาครัฐ หรือข้อกำหนดกฎหมาย เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจได้

ปัจจัยภายใน (Internal factors)

เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ และส่งผลให้เกิดการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นเหล่านี้เกิดจากการปรับตัวขององค์กรเพื่อ

ตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้การบริการเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากสิ่งเดิมที่เคยเป็น เช่น กระบวนการทำงานใหม่ ๆ เครื่องมือการทำงานใหม่ ๆ วิธีคิดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไป รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดจาก ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ด้านสังคม วิถีทางเศรษฐกิจ การเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ หรือวินาศกรรม การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน ส่วนปัจจัยภายในองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ผู้บริหาร เป็นต้น

ดังนั้น ปัจจัยภายในองค์กร และ ปัจจัยภายนอกองค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรที่สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล

ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศ เพราะสามารถช่วยการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ ลงเป็นจำนวนมาก (สุณีย์ ยังสว่าง, 2556) ธนาคารและธนาคารแห่งประเทศไทยได้ร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการกำหนดนโยบาย พัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการระวังป้องกันอาชญากรรมในทุกรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้ระบบการทำธุรกรรมแบบไม่ใช้เงินสดบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทัศนคติในแง่บวกต่อการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟน พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่นในระบบของธนาคาร เนื่องจากผู้ใช้บริการเห็นว่าทางธนาคารสามารถดูแลระบบได้อย่างปลอดภัย จึงทำให้ยอมรับการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นตามไปด้วย (จิญาดา แก้วแทน, 2557) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลนี้อาจจะเป็นเรื่องยากสำหรับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานควรทำความเข้าใจและปรับตัวเพื่อเตรียมตัวสำหรับโอกาสงานใหม่ ๆ ในอนาคต การทำความเข้าใจผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมว่าก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อจิตวิทยาในการทำงานของพนักงาน และอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่มีต่อองค์กร

จันทร์จิรา เหลลราช (2564) ได้ศึกษาวิจัยการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร พบว่าสภาพแวดล้อมในปัจจุบันผลักดันให้องค์กรต้องวางเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล โดยจำเป็นต้องผ่านพันธภาวะดังกล่าวด้วยทรัพยากรและเครื่องมือที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งองค์กร

หลายแห่งได้รับผลกระทบที่แตกต่างกันออกไปทั้งเชิงบวกและเชิงลบ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีความหมายมากกว่าการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาในองค์กร หากแต่จะต้องมีการคิดค้นสิ่งใหม่และปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรทั้งหมดอย่างครบวงจร เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ถึงผลกระทบของการปรับเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจนำไปสู่ผลกระทบในหลายส่วน เช่น ลูกค้า องค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ประสบการณ์ของผู้บริโภค บุคลากรในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบธุรกิจ (Business Models) เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้ดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมุ่งเน้นและพยายามทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมากที่สุด โดยกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจขององค์กร

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes) การปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและตอบสนองต่อรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กรได้

3. ประสบการณ์ผู้บริโภค (Customer experience) ในด้านการตลาดต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อหาแนวทางในการสร้างความประทับใจ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ในการมาใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์แทนสินค้าของกลุ่ม

4. ผู้ปฏิบัติงาน (Employees) พนักงานต้องมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมให้สอดคล้องกับแนวทาง กลยุทธ์ขององค์กร และต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองเพราะความเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

5. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ผู้นำองค์กรต้องเป็นคนมองการณ์ไกล สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและกระบวนการธุรกิจ ต้องมีการเปิดใจให้ยอมรับ ตั้งเป็นเป้าหมายขององค์กรและผลักดันให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ มีความเหมาะสม Kane (2015)

6. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เริ่มต้นด้วยการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรับเอานวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลกับการทำงานภายใน บูรณาการร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป้าหมายทางธุรกิจและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล

วิกฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล

ฝ่ายส่งเสริมการพัฒนากำลังคนดิจิทัล สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ได้เขียนบทความเรื่อง วิกฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล ที่กล่าวอ้างถึง อาชีพพนักงานในอดีตเมื่อ 30 ปีที่แล้ว ถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง มีรายได้สูง สวัสดิการดีมาก โบนัสสูง แต่เมื่อปี 2562 ผลประกอบครึ่งปีแรกได้จากการรวบรวมของนิตยสารออนไลน์ Techsauce แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ยังคงมีกำไรในการดำเนินงาน ธนาคารพาณิชย์ 11 แห่ง มีผลกำไรสุทธิ 170,481 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,973 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.39 ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารธนชาต ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย ธนาคารทีสโก้ ส่วนธนาคารที่มีกำไรสุทธิลดลงได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารเกียรตินาคิน และกลุ่มการเงินแลนด์ แอนด์ เฮาส์ (กฤษฎาธาร วิชาการ, 2563)

ตั้งแต่มีการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่กระทบธุรกิจและหลาย ๆ หน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และการเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีนี้เองได้นำธนาคารเข้าสู่ระบบ Digital Banking ซึ่งการเข้าสู่ยุคดิจิทัลของธนาคารทำให้เกิดการแทนที่แรงงานของมนุษย์อย่างเห็นได้ชัด ลูกค้านำสามารถทำธุรกรรมทางการเงินในที่ใดก็ได้ เพียงแค่มีการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ต ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพียงแค่ปลายสัมผัสลูกค้าก็สามารถทำ Mobile banking และทำธุรกรรมผ่านเครื่องอัตโนมัติ ทำให้ธนาคารสามารถลดรายจ่ายได้ เช่น ลดจำนวนการจ้างพนักงาน ขนาดของสาขา พัดดูแลเรื่องเขียนที่ต้องใช้ในการทำธุรกรรม เป็นต้น แต่ก็สามารถรักษาอัตรากำไรได้เหมือนเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น แต่สิ่งลดลง คือ พนักงานหลังบ้าน พนักงานหน้าเคาเตอร์ พนักงานประจำสาขา หรือแม้แต่พนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ก็มีแนวโน้มสูงที่จะถูกเลิกจ้าง ซึ่งในส่วนของประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อาทิเช่น ธนาคารกสิกรไทย ปิดประมาณ 850 สาขาในปี 2562 และธนาคารที่อยู่คู่กับประเทศไทยตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 อย่าง ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ลดจำนวนสาขาจาก 1,153 เหลือ 400 สาขา และลดจำนวนพนักงานเหลือเพียง 15,000 คน จากเดิมที่มีอยู่ 27,000 คน และในปี 2563 ธนาคารของรัฐอย่าง ธนาคารกรุงไทยก็ลดจำนวนพนักงานลง 30 เปอร์เซ็นต์ จากจำนวนพนักงานประมาณ 21,000 คน และเตรียมยุบ 70 สาขา เหตุผลหลักของการลดจำนวนสาขาและพนักงานธนาคารของประเทศไทย มาจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ที่มีผู้ใช้บริการออนไลน์หรือ Mobile banking เป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มที่ตัวเลขจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในปรับตัวการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ของธนาคาร นายอาทิตย์ นันทวิทยา กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารไทย

พาณิชย์ เปิดเผยว่า ตั้งแต่ต้นปี 2561 ได้ปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ ภายใต้แนวคิด “Transformation” และใช้กลยุทธ์ “กลับหัวตีลังกา” เพราะเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องลดขนาดเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามาบีบบทบาทในการเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ จากเดิมที่มีแนวคิดว่าเป็นยักษ์ ถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ในปัจจุบันกลับเป็นข้อจำกัด แต่ความหมายการลดขนาดองค์กรไม่ได้หมายถึงการปลดพนักงานแต่เป็นการไม่รับพนักงานใหม่เพิ่ม เพราะในแต่ละปีจะมีพนักงานลาออกเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3,000 คน ซึ่งภายใน 3 ปี จะมีพนักงานลดไปถึงเกือบหมื่นคน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Disruption มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อเสียที่พบบ่อย ๆ คือ การเลิกจ้างแรงงานเพราะมีการแทนที่ด้วยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ดิจิทัล ทำให้นายจ้างลดค่าใช้จ่าย และยังได้ผลผลิตเท่าเดิมหรือมากกว่า หากมองในแง่บวกก็จะเห็นว่า การพัฒนาของเทคโนโลยี คือ การที่ทำให้ธุรกิจมีการพัฒนาตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเปลี่ยนรูปแบบของการดำเนินงาน หากบริษัทไม่ทำอะไรเลย ก็จะตกอยู่ในที่นั่งลำบาก จะมีแผนนโยบายเลิกจ้างพนักงาน เพราะพนักงานมีทักษะ ไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน ก็จะต้องพยายามหาพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องเพราะในอีก 2-3 ปีข้างหน้าอุปกรณ์หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ จะสามารถปฏิบัติงานแทนพนักงานธนาคารได้ถึงร้อยละ 30 ของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ทางออกของการลดจำนวนของพนักงานธนาคารที่มีการคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ คือ ควรจะเปลี่ยนจากความกังวลหรือการต่อรองการลดชั่วโมงการทำงาน หรือมาตรการมาเยียวยา เป็นการอบรมเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน Bhang Chowdhy อาจารย์วิชาการเงินแห่ง มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส กล่าวกับรายการ บีบีซี ว่า สิ่งที่ดีที่สุดที่ภาคธุรกิจสามารถให้แก่พนักงาน คือ การให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และยังกล่าวเสริมว่าแทนการทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ พนักงานควรใช้เวลาประมาณร้อยละ 60 ในการทำงาน และร้อยละ 40 ในการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ

จากรายงานของ The Institute of Banking and Finance และ The Monetary Authority of Singapore (ม.ป.ป. อ้างถึงใน กฤษฎาธาร คชาธาร, 2563) กล่าวว่า ตำแหน่งงานในภาคธุรกิจการเงิน ได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะจะมีการรวมกิจการและเทคโนโลยีจะเป็นตัวแปรที่ทำให้งานประจำที่พนักงานทำอยู่เกิดความล้าสมัยไม่ทันที่ ดังนั้น พนักงานจึงควรได้รับการฝึกอบรม (Reskill และ Upskill) คือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อเงินกู้ เจ้าหน้าที่กองทุน และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้สามารถถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีและจะถูกเพิ่มด้วยทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลภายในอีก 2 ถึง 3 ปี ในรายงานยังกล่าวเสริมอีกว่า ทักษะที่จำเป็นต่อพนักงานธนาคาร คือ ทักษะ

ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะนี้มีความจำเป็นในการดำเนินงานธุรกิจทางการเงิน เพราะผลของการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้พิจารณาการปล่อยสินเชื่อน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บริการผู้บริโภครู้สึกดีใจยิ่งขึ้น

นอกจากทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล อีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นต่อพนักงานธนาคารในอนาคต คือ การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้กล่าวไว้ถึงเทคโนโลยีว่าอย่ามองว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องท้าทายอย่างเดียว แต่ต้องมองว่าเป็นโอกาส เนื่องจากเทคโนโลยีหลายอย่างธนาคารนำมาใช้ได้หลายด้าน เช่น งานหลังบ้านเพื่อลดความเสี่ยง หรือลดต้นทุนมาแบ่งกลุ่มลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าได้รับดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม ดังนั้น การทำสาขาเดียว แบบเดียวคงไม่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่ม เพราะยังมีลูกค้าบางกลุ่มที่ไม่ทันเทคโนโลยี ส่วนเรื่องพนักงานเชื่อว่าธนาคารจะบริหารจัดการได้ โดยการนำไปเทรนหรือเสริมทักษะด้านอื่น เพราะทุกอย่างไม่ได้นำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีมาใช้ทั้งหมด จะเห็นได้ว่าทักษะที่เกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ไม่ว่าจะเป็น การบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพราะในปัจจุบัน ข้อมูลถือเป็นน้ำมันชนิดใหม่หรือที่เรียกว่า Data is the New Oil คือ ข้อมูลกลายเป็นพื้นฐานหลักในการผลักดันเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งมีลักษณะเดียวกับแหล่งน้ำมันดิบในอดีตที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของโลกในช่วงที่ผ่านมา นั้นหมายความว่า Data หรือข้อมูลดิบ ต้องถูกนำมากลั่นก่อนจึงจะเกิดประโยชน์ น้ำมันดิบเมื่อนำมากลั่น จะได้น้ำมันสำเร็จรูปซึ่งแปลงรูปได้เป็นพลังงาน ขณะที่ข้อมูลเมื่อนำมากลั่นกรองแปลงรูปไปเป็น Information เป็นข้อมูลสารสนเทศ ก็จะนำไปสู่ข้อมูลเชิงลึก (Insights) ที่สามารถต่อยอดไปสู่สิ่งอื่น ๆ ได้อีกมากมาย เหมือนพลังงาน ดังนั้น ผู้ที่มีทักษะทางด้านกรกลั่นกรองข้อมูล จึงเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เพราะในยุค Digital Transformation ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งองค์กรมีข้อมูลมากเท่าไร องค์กรนั้นจะได้เปรียบมากเท่านั้น องค์กรต่าง ๆ ยังต้องการผู้ที่มีทักษะเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างที่กล่าวมาข้างต้น

ทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้กับหลาย ๆ อาชีพ และมีความสำคัญอย่างมากในโลกธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานธนาคารสามารถหางานใหม่ได้ง่าย หากมีองค์ความรู้ด้านนี้ติดตัว เนื่องจากหลาย ๆ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต้องการพนักงานที่มีทักษะทางด้านนี้

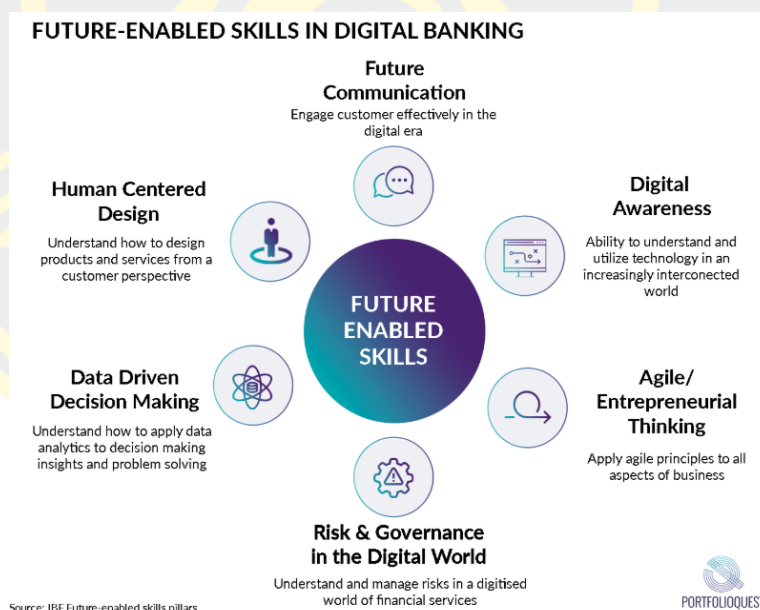
ทักษะในยุคธนาคารดิจิทัล

ธนาคารในยุคดิจิทัลมีการปรับตัวอย่างมาก กลยุทธ์ที่จะดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังที่บริษัท Portfolioquest (2018) ของสิงคโปร์ยังได้รวบรวมทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานธนาคารดิจิทัลซึ่งจะต้องมีทั้งทักษะด้านเทคนิค (Hard Skill) และทักษะเชิงสังคมและการทำงาน (Soft Skill) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่

1. Cybersecurity
2. AI Machine Learning
3. Data Visualization
4. Big Data
5. UI/ UX Design
6. Cloud Computing

และทักษะทางด้าน Soft Skill ได้แก่

1. การสื่อสารแห่งอนาคต (Future Communication)
2. การตื่นตัวด้านดิจิทัล (Digital Awareness)
3. การทำงานแบบลดขั้นตอน (Agile/Entrepreneurial Thinking)
4. ความเสี่ยงและการควบคุมในโลกดิจิทัล (Risk & Governance in the Digital World)
5. การตัดสินใจด้วยฐานข้อมูล (Data Driven Decision Making)
6. ออกแบบเพื่อลูกค้า (Human Centered Design)



ภาพที่ 5 Key aspects of digital banking

(Portfolioquest, 2018)

1. Future Communication การสื่อสารยุคดิจิทัลเปลี่ยนไปจากเดิมและรูปแบบการสื่อสารระหว่างธนาคารและลูกค้าก็เปลี่ยนไป เนื่องจากการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำธุรกรรมของลูกค้าในยุคธนาคารดิจิทัล ลูกค้าหันไปใช้ธุรกรรมออนไลน์และ Mobile banking มากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าสะดวกและรวดเร็วกว่าการทำธุรกรรมที่สาขาอย่างเห็นได้ชัด ดังจำนวนสาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศทยอยปิดตัวลง การสื่อสารกับลูกค้าจึงเน้นสื่อสารผ่านระบบออนไลน์หรือดิจิทัลมากขึ้น จึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการสื่อสารกับลูกค้า

2. Digital Awareness พนักงานธนาคารควรแบ่งเวลาเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะมีผลเกี่ยวกับการทำการตลาดดิจิทัล เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงลูกค้าและจับกระแสการตลาดได้ การตลาดและการขายแบบดิจิทัลคือ หัวใจสำคัญในการให้บริการของธนาคารดิจิทัล

3. Agile/Entrepreneurial Thinking รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัลก็ได้ปรับเปลี่ยนโดยใช้แนวคิดระบบของ Agile ซึ่งเป็นการทำงานแบบลดขั้นตอนเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และจะมีการสื่อสารกันมากขึ้นในกลุ่มงาน หมายความว่าองค์กรต้องทำงานให้เร็วขึ้น จะช่วยทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่สะดวกและเร็วขึ้น ลูกค้าต้องเข้าถึงบริการได้ง่ายและสะดวก หากธนาคารไม่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ ทั้งในเรื่องความเร็วและคุณภาพ ธนาคารก็จะเสียโอกาสทางธุรกิจไป การแข่งขันในยุคดิจิทัลต้องรวดเร็วทันใจ

4. Risk & Governance in the Digital World ปัญหาที่เริ่มมีจำนวนมากขึ้นในยุคดิจิทัลคือความปลอดภัยของข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลลูกค้า ข้อมูลทางการเงินของธนาคารเอง ข้อมูลลับทางธุรกิจ แม้แต่บริษัทเทคโนโลยีใหญ่ๆ ที่สหรัฐอเมริกายังประสบปัญหาข้อมูลรั่วไหลได้ การทำ Digital Transformation ที่ดีต้องคำนึงถึงความเสี่ยงตรงจุดนี้ด้วย และในปัจจุบันจำนวน Hacker ก็มีจำนวนมากในยุคดิจิทัล ดังที่มีข่าวอยู่เป็นประจำถึงการรั่วไหลของข้อมูล

5. Data Driven Decision Making ธนาคารต้องการผู้ที่มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเปรียบเสมือน น้ำมันใหม่ หรือที่มีการกล่าวขานกันอย่างแพร่หลาย Data is the New Oil เพราะ การตัดสินใจของผู้บริหารมากจากการวิเคราะห์ข้อมูล

6. Human Centered Design การดำเนินธุรกิจของธนาคารดิจิทัลได้ยึดลูกค้าเป็นปัจจัยหลัก ลูกค้าคือ จุดศูนย์กลางของการให้บริการ ลูกค้าต้องได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการให้บริการของธนาคาร และต้องมีมากกว่าหนึ่งทางเลือกให้ลูกค้าเข้าถึงบริการ ดังนั้น ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และรูปแบบการให้บริการต้องมาจากมุมมองของลูกค้า และสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ธนาคารดิจิทัลต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจการในโลกยุคดิจิทัล พนักงานธนาคารจำเป็นต้องมีทั้งทักษะหรือความรู้ในทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และทักษะเกี่ยวกับมนุษยการให้บริการและ

เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ พนักงานธนาคารควรได้รับการพัฒนาสองทักษะนี้ควบคู่กันไป ทางออกที่ดีของพนักงานธนาคารหากถูกเลิกจ้าง คือ การพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

พนักงานเองต้องเป็นผู้ริเริ่มที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงรูปแบบในการปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต และควรรหาโอกาสในการเรียนรู้และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลและระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สถาบันการเงิน ควรเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน ในการรับมือกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและผู้ให้บริการฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ดิจิทัลใหม่ ๆ และหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อที่พนักงานสามารถย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่นได้ หากตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี หรืออย่างน้อยหากเกิดกรณีเลิกจ้าง พนักงานยังมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ คิดตัวและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานใหม่ การให้องค์ความรู้และทักษะดิจิทัลใหม่ๆ แก่พนักงาน เป็นการแก้ไขปัญหาการว่างงาน เพราะอนาคตอันใกล้ เกือบทุกสาขาอาชีพจะมีระบบดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หนึ่งฤทัย ขนานแจ้ง และกฤษฎวรรณ โฉ่วชรินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล พบว่า ในปัจจุบันธนาคารมีการพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินให้ทันสมัย มีความสะดวกรวดเร็วและใช้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้ลูกค้ามีการใช้บริการที่สาขาลดลง และถึงแม้ว่าธนาคารจะคำนึงถึงต้นทุนในการเปิด-ปิดสาขา ที่กระทบต่อการดำรงอยู่ของพนักงานธนาคารและนำไปสู่การปรับลดพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับงานในปัจจุบันของธนาคาร แต่พนักงานเองยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน สินเชื่อ และการลงทุน แนวทางการปรับตัวของธนาคารดิจิทัล สำหรับพนักงานควรเน้นการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีการประกอบใบวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าและเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน

สรัญญา วิริยะศาสตร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค โดยมุ่งเน้นศึกษาการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคที่ฟินเทคเข้ามามีบทบาท พบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยใช้กลยุทธ์ Spin-Off เพื่อมุ่งพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น API Block Chain หรือ Big data รวมถึงปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรทั้งการเพิ่มทักษะ ให้กับบุคลากรเดิม และจัดหาบุคลากรใหม่ที่มีทักษะและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และมีลักษณะการปรับตัวแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก คือ การ

ร่วมมือกับฟินเทค การเข้าไปร่วมลงทุนในบริษัทผู้นำด้านดิจิทัล การตั้งทีมหรือหน่วยงานภายใน เพื่อวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ และการสร้าง Business model ใหม่ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าแนวโน้มที่ FinTech Startup จะเข้ามามีส่วนร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทยในลักษณะพันธมิตรทางการค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้กับธนาคาร เพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างธนาคารมากกว่าการแข่งขันกับ FinTech Startup จึงอาจเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในการปรับใช้กลยุทธ์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

พระวี ภาระวีพร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการณ์ และการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารในยุคดิจิทัลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดนครปฐม พบว่า รูปแบบนวัตกรรมทางการเงินมีการเปลี่ยนไป พฤติกรรมของผู้บริโภคได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ลูกค้ามีพฤติกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนไป ลูกค้ามีสิทธิเลือกใช้บริการทางการเงิน จากบริษัท อื่น ๆ อาทิเช่น TrueMoney Wallet , Rabbit LINE Pay , PayPal ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างการรับรู้และความเข้าใจ โดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการทำงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานและสร้างความพร้อมในการรับมือการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่สามารถแนะนำบริการด้านการเงินให้กับลูกค้าได้อย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนไป สภาพการณ์รูปแบบธุรกิจการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปจากนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ จากการดำเนินงานผู้วิจัยพบปัญหาการปรับตัวเกิดจากพนักงานเป็นหลักพนักงานที่มีทัศนคติเชิงลบขาดความรู้ความเข้าใจเคยชินกับการทำงานแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ทำให้เกิดแรงกดดันจากการทำงาน พนักงานกลุ่มนี้จะค่อย ๆ หายออกไปจากระบบธนาคารการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อเตรียมตัวรองรับการขยายตัวและการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร

สิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง FinTech : นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมของ FinTech ในประเทศไทยจากการศึกษาพบว่า ธนาคารมีบทบาทที่สำคัญในการนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ และหลายธนาคารได้ให้ความสนใจกับกลุ่มธุรกรรมบริการทางการเงินด้านการชำระเงินด้วยระบบ QR Code ตัวอย่างเช่น ระบบ Krungthai QR Code ของธนาคารกรุงไทย จำกัด ร่วมกับหน่วยงานราชการในการพัฒนาโครงการศูนย์อาหารดิจิทัล(Digital Canteen) ที่ให้บริการรับชำระค่าอาหารและเครื่องดื่มด้วยการสแกน QR Code หน้าร้านค่าเพื่อชำระเงินผ่านทาง Mobile Banking ของแต่ละธนาคารที่ให้บริการ ทำให้การทำธุรกรรมมีปริมาณมากขึ้น เป็นผลให้ฐานข้อมูลมีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ขึ้น ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางระบบนิเวศ

ของสถาบันการเงินไทย การเข้ามาของ FinTech ในการทำธุรกรรมทางการเงิน ส่งผลต่อธนาคารที่ เคยเป็นตัวกลางด้านธุรกรรมทางการเงินถูกลดบทบาทลง ผู้จัดทำมีข้อเสนอแนะในการผลักดันให้ เกิดนวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ภาคการเงินและสถาบัน การเงิน ควรปรับปรุงลักษณะการให้บริการทางการเงินให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการ ควรปรับปรุงกฎเกณฑ์ในการกำกับดูแลให้เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินให้มี มาตรฐานสากล รวมถึงควรจัดให้มีหน่วยงานกำกับดูแล Startup และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ FinTech เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ภาครัฐ ควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน อินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทั่วถึง ควรส่งเสริมทักษะของเจ้าหน้าที่ภาครัฐทางด้านเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประโยชน์สูงสุด ควรให้ความรู้และแนะแนวทางการ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเข้าถึงบริการภาครัฐแก่ประชาชน รวมถึงปรับปรุง กฎหมายให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และมีความทันสมัยสอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยี สารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 3) ภาคประชาชน ควรเปิดใจรับรู้การ เปลี่ยนแปลงและยอมรับนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ โดยการพัฒนาตนเองให้รู้ดิจิทัล (Digital literacy) ในการเพิ่มทักษะความเข้าใจและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเพิ่ม ความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมทางการเงิน เพื่อทำให้นวัตกรรมทางการเงิน ของประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอนาคต

ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติภูถ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง มุมมองและการ ปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล พบว่า การบริการทางการเงินดิจิทัลที่ ธนาคารพัฒนาแอปพลิเคชันขึ้นมา ช่วยอำนวยความสะดวกประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้แก่ ผู้ใช้บริการ และเมื่อธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการให้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้นเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า และยังส่งผลต่อการปรับลดจำนวนสาขาที่ให้บริการ ทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการ ทำงาน และพัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ ของตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความเห็นว่าลูกค้าบางส่วนยังไม่มีความพร้อมที่จะใช้บริการทางการเงินดิจิทัล ก็ตาม

ณัฐรุจา เดชจินดา (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ฟินเทค (FinTech) ในมุมมองของสถาบันการเงิน และผู้ประกอบการ FinTech Startup ในประเทศไทย พบว่าปัจจุบันภาครัฐและเอกชนไทยมีความ ตื่นตัวในธุรกิจฟินเทค โดยภาครัฐมีความพยายามในการปรับปรุงกฎเกณฑ์การกำกับดูแลให้มีความ ยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำหรับภาคเอกชนมีการ ปรับตัวโดยนำฟินเทคเข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพของบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิม หรือต่อยอดไป

ถึงการสร้างบริการทางการเงินชนิดใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยฟินเทคมีจุดเด่นคือการลดต้นทุนการดำเนินงานรวมถึงเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้กับบริการทางการเงิน ดังนั้นฟินเทคจึงมีศักยภาพสูงในการขยายการเข้าถึงบริการทางการเงิน แต่สำหรับในประเทศไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของฟินเทคและต้องได้รับการปรับปรุง เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจของผู้บริโภค การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ การขาดเงินทุนสนับสนุน ความไม่ชัดเจนของกฎเกณฑ์การกำกับดูแลและความอ่อนแอของการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีภายในประเทศ

Hung and Luo (2016) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การวางแผนการลงทุนใน FinTech ของธนาคารชั้นนำ 5 แห่งในไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารมีการใช้มีกลยุทธ์ Co-opetition โดยร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีหรือฟินเทคเพื่อการบริหารงานให้ธนาคารในไต้หวันมีนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ เนื่องจากฟินเทคในไต้หวันยังเป็นเรื่องใหม่ นวัตกรรมทางการเงินของไต้หวันยังคงล้าหลังเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารธนาคารจึงเล็งเห็นถึงโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมทางการเงิน และเกิดการพัฒนาในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการยอมรับของลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารธนาคารในไต้หวันจึงเลือกที่จะลงทุนและทำงานร่วมกับฟินเทคมากกว่าที่จะเป็นคู่แข่งกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี Co-opetition Theory

Irina and Ramona (2017) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในลัตเวีย โดยจากผลการศึกษาพบว่า ภาคการธนาคารเพื่อรายย่อยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มข้นมากขึ้นในช่วงสามถึงห้าปีที่ผ่านมา โดย FinTech มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจธนาคาร โดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี นำระบบดิจิทัล Digitalization เข้ามาปรับใช้ทำให้ธนาคารสามารถเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ยุคดิจิทัลได้ อาทิเช่น ธนาคารออนไลน์ การออกแอปพลิเคชัน โทรศัพท์มือถือเพื่อใช้สื่อสารกับลูกค้า Norvik Chat เพื่อให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าและเพิ่มรายได้ด้วยการคิดค่าธรรมเนียมเล็กน้อยสำหรับบริการ ธนาคารลัตเวียเริ่มมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการบริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ด้านการธนาคาร เช่น การให้สินเชื่อและการโอนทรัพยากรทางการเงิน และแบ่งธนาคารพาณิชย์ในลัตเวียออกเป็นสองกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ ธนาคารที่เชี่ยวชาญด้านบริการลูกค้าต่างประเทศและธนาคารที่เชี่ยวชาญด้านบริการลูกค้าในประเทศมากขึ้น ดัชนีทางการเงินถูกเปรียบเทียบโดยสอดคล้องกับสองกลุ่มนี้ การประมาณการ CIR, ROA, ROE ซึ่งให้เห็นความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ สภาพคล่องแสดงให้เห็นว่าธนาคารในลัตเวียมีสัดส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องคุณภาพสูงที่ไม่มีภาระผูกพัน มูลค่าเพียงพอและสามารถแปลงเป็นเงินสดได้อย่างง่ายดายและทันที ตัวบ่งชี้ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพนั้นคาดเดาได้และมีเสถียรภาพมากขึ้นในธนาคารที่ให้บริการลูกค้าในประเทศ ธนาคารที่ให้บริการลูกค้า

ต่างประเทศมีความเชี่ยวชาญในการขายปลีกที่มุ่งเน้น แต่ธนาคารที่ให้บริการลูกค้าในประเทศมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ส่งผลให้ธนาคารที่ให้บริการลูกค้าในประเทศมีความยืดหยุ่นมากขึ้น



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิจัย (Methodology) จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจธนาคารในยุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดในการวิจัยดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีกลุ่มประชากรที่สนใจศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานให้บริการของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ (Purposeful Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน เก็บข้อมูลจากธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตัวอย่างหลัก คือ

1. กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน
2. กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน
3. กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะ Inductive Approach โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อมุ่งเน้นหาผลลัพธ์ในเชิงแนวทางหรือกล ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งบทสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ มุ่งประเด็นคำถามเกี่ยวกับมุมมอง แนวคิด ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเข้าสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ การปรับตัวขององค์กรที่มีส่วนในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีทางการเงิน ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล รวมถึง รูปแบบการให้บริการของธนาคารในอนาคต

2. กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ มุ่งประเด็นคำถามเกี่ยวกับมุมมอง แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเข้าสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวในการเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล และการเป็นธนาคารดิจิทัลนั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานของธนาคารและการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง

3. กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ มุ่งประเด็นคำถามเกี่ยวกับมุมมอง แนวคิดในการเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินอย่างไร และมีข้อเสนอเพื่อการพัฒนาการให้บริการธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้างเพื่อให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการได้มากที่สุด รวมถึงรูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบคำถาม และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยมีรายละเอียดของแหล่งข้อมูลดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน และกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน โดยมีการออกแบบคำถามในประเด็นโดยกว้างในลักษณะเชิงคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย เป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

เป็นแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ อาทิเช่น งานวิจัย บทความ บทวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ บทความทางวิชาการ จากธนาคารพาณิชย์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้สนับสนุนและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามให้มีลักษณะปลายเปิดแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi Structure) เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลในเชิงลึกได้ โดยลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีคำถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. คำถามสำหรับกลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ

(1) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัล (ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดันทางสังคมการเมือง กฎระเบียบนโยบายภาครัฐหรือข้อกำหนดทางกฎหมายและด้านประชากร)

(2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล (วัฒนธรรมองค์กรผู้บริหาร พนักงาน)

(3) การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้อย่างไร

(4) ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อบริบทในการดำเนินงานการให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล อย่างไรบ้าง

2. กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ

(1) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัล (ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดันทางสังคมการเมือง กฎระเบียบนโยบายภาครัฐหรือข้อกำหนดทางกฎหมายและด้านประชากร)

(2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล (วัฒนธรรมองค์กรผู้บริหาร พนักงาน)

(3) การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้อย่างไร

(4) การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลต่อพนักงานของธนาคารและการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไร

3. กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ

(1) ปัจจัยใดที่มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวในยุคดิจิทัล(ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดันทางสังคม การเมือง กฎระเบียบนโยบายภาครัฐ หรือข้อกำหนดทางกฎหมาย และด้านประชากร) และสอดคล้องกับความต้องการใช้บริการของท่านอย่างไร

(2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัว ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล (วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน) และการก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของท่านอย่างไรบ้าง

(3) การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking และรูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคตของท่านได้อย่างไรบ้าง

(4) การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลต่อพนักงานของธนาคารและการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ โดยเป็นการเก็บข้อมูลในประเด็นเดียวกันเพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ รวมถึงเก็บข้อมูลในบางประเด็นที่แตกต่างกันไปตามบริบทของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การจัดเตรียมข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดการถอดความนำเอาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์
2. การกำหนดประเด็นวิเคราะห์ โดยการนำคำถามของการวิจัยหรือกรอบการวิเคราะห์มากำหนด
3. การจัดหมวดหมู่เป็นการจัดหมวดหมู่สำหรับการวิเคราะห์
4. วิเคราะห์ผลการศึกษาและสร้างบทสรุปที่ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ที่ตอบวัตถุประสงค์ทุกข้อของงานวิจัยนี้แล้ว ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะการบรรยายเชิงลึก โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมมาช่วยในการสรุปความ

ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

งานวิจัยนี้ใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.0 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จะต้องนำมาพิจารณาแก้ไขหรือตัดออก (Rovinelli & Hambleton, 1997) โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

1. แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 1
2. ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ 0
3. แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้ มีระดับคะแนนเท่ากับ -1

หลังจากนั้นนำแบบประเมิน โมเดลให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ และนำมาหาค่าความสอดคล้องโดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

R หมายถึง ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทำ IOC ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.อำนาจ สาลีบุญถ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.สุรัต สุพิชญางกูร อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผู้วิจัยนำคำถามในแบบสัมภาษณ์การวิจัย เสนอต่อกรรมการจริยธรรมของทางมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาว่ามีประเด็นคำถามใดขัดต่อหลักจริยธรรมของการวิจัยหรือไม่ หากมีคำถามใดที่ไม่เหมาะสมผู้วิจัยต้องดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการจริยธรรมแนะนำ ก่อนที่จะนำคำถามไปใช้ในการสอบถามข้อมูลเพื่อเก็บข้อมูล โดยงานวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัสโครงการวิจัย G-HU 032/2565 เลขที่ใบรับรองผล IRB4-061/2565 วันที่รับรอง 30 มีนาคม 2565 โดยคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 18 คน โดยแบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิจัยและขอเข้าเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถดำเนินการเข้าเก็บข้อมูลได้จาก ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารยูโอบีและธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ได้ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

ผู้บริหาร	อายุ (ปี)	สถานภาพ	การศึกษา	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง
A1	60	สมรส	ปริญญาโท	30	รองผู้จัดการใหญ่
A2	55	สมรส	ปริญญาโท	25	ผู้จัดการภาคสินค้าธุรกิจ
A3	45	สมรส	ปริญญาโท	22	ผู้จัดการธุรกิจการค้า สาย ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่
A4	48	สมรส	ปริญญาโท	25	ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์
A5	36	โสด	ปริญญาโท	10	ผู้จัดการสาขา
A6	37	โสด	ปริญญาโท	12	ผู้จัดการสาขา

2. กลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

พนักงาน	อายุ (ปี)	สถานภาพ	การศึกษา	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง
B1	50	สมรส	ปริญญาตรี	27	เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ ระดับอาวุโส 2
B2	45	สมรส	ปริญญาโท	22	เจ้าหน้าที่การตลาด ระดับ อาวุโส
B3	40	สมรส	ปริญญาตรี	17	ผู้ช่วยผู้จัดการ
B4	30	โสด	ปริญญาโท	18	เจ้าหน้าที่ฝ่ายผู้จัดการใหญ่
B5	28	โสด	ปริญญาตรี	6	เจ้าหน้าที่การตลาด
B6	30	โสด	ปริญญาตรี	8	เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์

3. กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

พนักงาน	อายุ (ปี)	สถานภาพ	การศึกษา	อายุงาน (ปี)	ตำแหน่ง/ อาชีพ
C1	30	โสด	ปริญญาตรี	8	ค้าขายออนไลน์
C2	33	โสด	ปริญญาตรี	10	พนักงานเอกชน
C3	27	โสด	ปริญญาตรี	3	พนักงานเอกชน
C4	35	สมรส	ปริญญาโท	15	อาชีพพนักงานเอกชน
C5	40	โสด	ปริญญาโท	18	อาจารย์มหาวิทยาลัย
C6	33	โสด	ปริญญาโท	8	พนักงานเอกชน

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ของกลุ่มผู้บริหารธนาคาร จำนวน 6 คน พนักงานธนาคาร 6 คน และกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการจำนวน 6 คน มีผลการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นที่สัมภาษณ์ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	ผู้บริหารของธนาคาร						รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
พฤติกรรมของลูกค้า							
ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะสนใจติดตามพร้อมที่จะทดลองใช้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลและอุปกรณ์มือถือเพิ่มขึ้น	√	√	√		√	√	5
ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร	√		√		√	√	4
สถานการณ์การแพร่ระบาดของของโควิด ทำ							
ให้ลูกค้ามาใช้ธุรกรรม Digital banking ในอัตราเร่งสูงขึ้นมา	√	√				√	3
เมื่อพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนการบริหารงานก็ต้องใช้แนวคิด Customer Centric สร้าง process และ awareness ให้ตรงกลุ่มลูกค้า	√					√	2
เทคโนโลยี							
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ	√	√	√		√	√	5
เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเมื่อนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานทำให้การทำงานก็ต้องรวดเร็วมากขึ้น	√			√			2
ธนาคารต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ เมื่อเริ่มเข้าระบบ Sandbox				√			1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	ผู้บริหารของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
นโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย							
ทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระ เงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแต่ละประเทศ	√		√	√			3
แนวคิดเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะต้อง ถูกผนวกเข้ามาในทุกขั้นตอนสำคัญของการทำ ธุรกิจธนาคารด้วยโดยเฉพาะการพิจารณาความ เสี่ยงด้านสินเชื่อ				√			1
สามารถเปิดบัญชีธนาคารแบบออนไลน์ได้				√			1
การแข่งขันทางธุรกิจ							
การแข่งขันทำให้ธนาคารต้องปรับตัว ต้องรักษา ลูกค้าไว้ รวมไปถึงต้องเปลี่ยนแปลง Business model		√	√				3
บริษัทฟินเทค ขยายขอบเขตมาให้บริการ ทางการเงินมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน ให้กู้ยืม ทำประกัน หรือลงทุนทางการเงิน โดย อาศัยจุดแข็งที่มีฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่ที่ เข้าถึงพฤติกรรมเชิงลึกหลากหลาย ผนวกใช้ ปัญญาประดิษฐ์มาวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อมุ่ง นำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ เฉพาะคนได้สะดวกในแพลตฟอร์มของตนเอง		√	√	√			3
เดิมธนาคารมีรายได้จากค่าธรรมเนียมโอน-จ่าย ชำระค่าสินค้าและบริการ แต่เมื่อมี Non-bank เข้ามาให้บริการ e-wallet โดยมีค่าธรรมเนียมที่ ถูกกว่า		√					1

จากตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารจำนวน 6 คน เกี่ยวกับ
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก สามารถ
แบ่งได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. พฤติกรรมของลูกค้า เป็นด้านที่ผู้บริหารธนาคารส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวธนาคาร โดยมีประเด็นย่อยในการนำมา กล่าวถึง 4 ประเด็นย่อย โดยเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุด พบว่า ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะสนใจติดตามพร้อมที่จะทดลองใช้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลและอุปกรณ์มือถือเพิ่มขึ้น มีผู้กล่าวถึงจำนวน 5 คน รองลงมาได้แก่ ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร มีผู้กล่าวถึงจำนวน 4 คน

2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวธนาคาร มีประเด็นย่อยในการนำมา กล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย โดยมีคนเห็นด้วยเรื่องความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ จำนวน 5 คน รองลงมาคือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เมื่อนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ทำให้การทำงานก็ต้องรวดเร็วมากขึ้น จำนวน 2 คน

3. นโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวธนาคาร มีประเด็นย่อยในการนำมา กล่าวถึง 3 ประเด็น โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกาศทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแต่ละประเทศ จำนวน 2 คน รองลงมา แนวคิดเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะต้องถูกผนวกเข้ามาในทุกขั้นตอนสำคัญของการทำธุรกิจธนาคารด้วย โดยเฉพาะการพิจารณาความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และการเปิดบัญชีธนาคารแบบออนไลน์ได้ จำนวน 1 คน

4. การแข่งขันทางธุรกิจ เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวธนาคาร มีประเด็นย่อยในการนำมา กล่าวถึง 3 ประเด็น คือ บริษัทฟินเทค ขยายขอบเขตมาให้บริการทางการเงินมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน ให้กู้ยืม ทำประกัน หรือลงทุนทางการเงิน โดยอาศัยจุดแข็งที่มีฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่ที่เข้าถึงพฤติกรรมเชิงลึกหลากหลาย ธนคิใช้ปัญญาประดิษฐ์มาวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อมุ่งนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ เฉพาะคนได้สะดวกในแพลตฟอร์มของตนเอง จำนวน 3 คน การแข่งขันทำให้ธนาคารต้องปรับตัว ต้องรักษาลูกค้าไว้รวมไปถึงต้องเปลี่ยนแปลง Business model จำนวน 2 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่ลูกค้าต้องการคือการประหยัดค่าใช้จ่าย ธนาคารยุคดิจิทัลต้องพัฒนาเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มสะดวกและประหยัดต้นทุนให้แก่ลูกค้า หากเปลี่ยนแปลงได้ไวก็จะสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้า แต่ก็ยังต้องคำนึงถึงกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทยด้วย

การก้าวสู่ธนาคารดิจิทัล ทำให้ธนาคารต้องแข่งขันเพื่อให้ลูกค้าดาวน์โหลดแอปพลิเคชันมาใช้งาน เพื่อให้ลูกค้าใช้งานธุรกรรมทางการเงินที่สะดวก และสามารถใช้งานทุกสถานที่ ทุกเวลา และมีอินเทอร์เน็ตหรือ Wifi ในการเชื่อมต่อสัญญาณพฤติกรรม ลูกค้าทำรายการได้เอง และตรงตามความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาของธนาคารลดลง

นอกจากนี้ สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 เป็นเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหลายด้าน ธนาคารต้องปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและคงบทบาทการเป็นตัวกลางทางการเงินของเศรษฐกิจต่อไป โดยโควิด-19 เป็นตัวเร่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้เร็วกว่าเดิม เช่น ความสะดวกของการซื้อขายออนไลน์ทำให้เกิดกิจกรรมซื้อขายเพิ่มขึ้น การเข้าสู่สังคมไร้เงินสดเร็วขึ้นกว่าที่คาดการณ์ไว้ ความกังวลเกี่ยวกับการติดเชื้อไวรัสจากการสัมผัสธนบัตร ความคุ้นชินต่อการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นจากการที่ต้องการทำงานหรือเรียนออนไลน์อยู่ที่บ้าน เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีซึ่งมีการพัฒนาต่อยอดเป็นเทคโนโลยีทางการเงินที่ส่งเสริมให้กระแสการตัดตัวกลาง (ธนาคาร) ผู้รับชำระไป การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาบริการทางการเงินได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อราคาต่อประสิทธิภาพของเทคโนโลยีต่ำลง การเข้าถึงเทคโนโลยีของประชาชนจึงทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงปริมาณและคุณภาพของข้อมูลดีขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารปรับตัวในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือเรียกว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital transformation)

3. นโยบายรัฐบาลมีผลทำให้ธนาคารต้องปรับตัวเช่นกัน เช่นการเปิดบัญชี เดิมต้องเปิดบัญชีที่ธนาคารแต่ปัจจุบันสามารถเปิดบัญชีออนไลน์ได้ และอนาคตทุกธนาคารก็จะสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ โดยทุกธนาคารจะเริ่มเข้าระบบ Sandbox ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารต้องค่อย ๆ ปรับตัว

4. การแข่งขันทำให้ธนาคารต้องปรับตัว ต้องรักษาลูกค้าไว้รวมไปถึงต้องเปลี่ยนแปลง Business model โดยเฉพาะการแข่งขันกับคู่แข่งหน้าใหม่ที่ไม่ใช่สถาบันทางการเงิน (Non-bank) อย่างบริษัทเทคโนโลยีจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น กลุ่ม FinTech startups ที่ให้บริการเชื่อมโยงผู้กู้กับผู้ให้กู้โดยตรง หรือ BigTech platforms ผู้ให้บริการครบวงจร ที่ดำเนินกิจกรรมทางการเงินทุกอย่างด้วย Smart contracts โดยตัดบทบาทของธนาคารตัวกลางออกไป

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	พนักงานของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
พฤติกรรมของลูกค้า							
ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร	√		√	√			3
พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน		√	√		√	√	4
ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	√	√			√		3
มีความต้องการคำปรึกษาในการลงทุนมากขึ้น			√				1
เทคโนโลยี							
รูปแบบการให้บริการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป	√	√	√				3
มีนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ มากขึ้น	√			√	√		3
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำมาวิเคราะห์ Big Data เพื่อนำมาใช้ประมวลผลสำหรับการทำธุรกิจของลูกค้าธนาคาร			√				1
การแข่งขันทางธุรกิจ							
คู่แข่งที่ไม่ใช่สถาบันการเงินมีเพิ่มมากขึ้น		√					1
นโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย							
การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินของประเทศสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล					√	√	2
ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง					√		1
การออกกฎหมายของหน่วยงานราชการของรัฐ						√	1
การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ National e-Payment ของรัฐบาล							

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก ผู้สามารถแบ่งได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. พฤติกรรมของลูกค้ามีประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย โดยเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน จำนวน 4 คน รองลงมาได้แก่ ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร และ ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จำนวน 3 คน

2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 3 ประเด็น โดยเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการให้บริการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป และมีนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ มากขึ้น จำนวน 3 คน รองลงมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถนำมาวิเคราะห์ Big Data เพื่อนำมาใช้ประมวลผลสำหรับการทำธุรกิจของลูกค้าธนาคาร จำนวน 1 คน

3. การแข่งขันทางธุรกิจ ประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 1 ประเด็น คือ คู่แข่งที่ไม่ใช่สถาบันการเงินมีเพิ่มมากขึ้น จำนวน 1 คน

4. นโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย มีประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 3 ประเด็นและเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินของประเทศสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล จำนวน 1 คน ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง และการออกกฎหมายของหน่วยงานราชการของรัฐการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ National e-Payment ของรัฐบาล จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. พฤติกรรมผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลง เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ทำให้ธนาคารต้องพัฒนาช่องทางบริการให้มากขึ้น รวมไปถึงหาช่องทางในการเพิ่ม fee base เข้ามาชดเชยรายได้จากค่าธรรมเนียมการโอนเงินที่หายไป นอกจากนี้ลูกค้าปัจจุบันไม่ค่อยมี loyalty จะเน้นความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย และประหยัดต้นทุน ดังนั้น ธนาคารต้องปรับตัวให้ทันเพื่อรักษาและเพิ่มฐานลูกค้า

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนั้นกระทบกับธนาคารในทุกขั้นตอนการให้บริการ ลูกค้า ลูกค้าเน้นทำธุรกรรมผ่านมือถือมากขึ้น มาสาขาน้อยลง ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมทางการเงินตอนนี้เปลี่ยนเร็วมาก จากเมื่อก่อนมีเพียงแค่ฝาก ถอน การเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีเฉพาะธนาคาร ลูกค้าก็เปลี่ยน สังคมก็เปลี่ยน ทุก ๆ ธนาคารก็ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงตัวเองไป ธนาคารของรัฐบางแห่ง

เมื่อก่อนก็บริการแค่รับฝาก ถอน ไม่มีแม้กระทั่ง เอทีเอ็ม แต่ช่วง 4 ปีที่ผ่านมาก็ต้องทำให้เหมือนธนาคารของภาคเอกชนเพื่อเข้าจะได้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่น ๆ ได้ ในขณะที่นวัตกรรมทางการเงินเข้ามารายได้จากค่าธรรมเนียมในสาขาก็น้อยลง

นอกจากนี้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลขนาดใหญ่ ผนวกกับความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจแต่ละภาค นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาโซลูชันที่ใช้สำหรับผู้ประกอบการ ทั้งการจับคู่ธุรกิจ, ช่วยหาลูกค้า, ทำการตลาด, วิเคราะห์ความต้องการเชิงลึก (Insight), สนับสนุนเทคโนโลยี, ช่วยลดโครงสร้างค่าใช้จ่าย เป็นต้น

3. คู่แข่งเช่น ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน เข้ามาแข่งขันทางธุรกิจด้วย ดังนั้นธนาคารต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับรูปแบบการให้บริการ โดยออกแบบแอปพลิเคชันตอบโจทย์ลูกค้าเช่น คิวอาร์โค้ดและบีเมอร์ชาน (BeMerchant) นอกจากนี้ธนาคารได้มีการพัฒนาโมเดลการทำงานแบบดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าโดยมุ่งใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการเสนอบริการผ่านช่องทางสื่อสารและบริการลูกค้าที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันทำให้ธนาคารได้ใช้แท็บเล็ตความปลอดภัยสูงในการให้บริการลูกค้าทดแทนการกรอกเอกสารแบบเดิม หรือการแนะนำการใช้งานแอปพลิเคชันของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าคุ้นเคยกับแพลตฟอร์มดิจิทัลของธนาคาร รวมทั้งเป็นการสร้างประสบการณ์ที่สะดวกสบาย รวดเร็ว และง่ายดายน่าเชื่อถือ และตัวพนักงานเองก็สามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่กำลังรอรับบริการได้โดยใช้ช่องทางตู้เอทีเอ็ม หรือแอปพลิเคชันของธนาคารซึ่งเป็นการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น

4. ในปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์บางธนาคารที่ต้องรับเอานโยบายจากภาครัฐไปเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการธุรกิจ เช่น ธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาลอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง สนับสนุนและสนองนโยบายของรัฐบาลเพื่อเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยสู่ระบบเศรษฐกิจ 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน ภายใต้กฎเกณฑ์และข้อบังคับของหน่วยงานกำกับอย่างกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย เช่น ธุรกรรมที่เกิดขึ้นในประเทศไทยได้เปลี่ยนมาอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าจะเป็นบัตรเครดิต บัตรเดบิต แอปพลิเคชันต่าง ๆ บนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องไปทำธุรกรรมที่ธนาคาร

การผลักดันสู่สังคมไร้เงินสดตามนโยบายภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะช่วยให้ปริมาณการทำธุรกรรมทางการเงินเพิ่มขึ้น ลดภาระต้นทุนทางการเงินของผู้ประกอบการรายย่อย และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงและใช้บริการทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วยต้นทุนที่ต่ำอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดค่าใช้จ่ายทั้งในส่วนของลูกค้าและลดต้นทุนในการบริหารจัดการเงินสดในภาพรวมของธนาคารและการบริหารลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 5 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	ลูกค้าของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
พฤติกรรมลูกค้า							
สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องพกเงินสด	√	√			√	√	4
ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาลดลง				√	√	√	3
สถานการณ์เรื่องโรคระบาด COVID-19 ทำให้ โปรไฟล์ลูกค้าจะเปลี่ยน มีหนี้เพิ่มขึ้น รายได้ไม่ กลับมา ชีพความสามารถทางธุรกิจลดลง ทำให้ แบงก์ต้องหาฐานลูกค้าในตลาดใหม่						√	1
เทคโนโลยี							
ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง เนื่องจาก สามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์	√	√			√	√	4
อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวก ในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น	√	√		√	√	√	5
ราคาของอุปกรณ์ เช่น โฟนสมาร์ต แท็บเล็ตที่มี ราคาถูกลง สามารถใช้งานฟังก์ชันออนไลน์ พื้นฐานของธุรกรรมทางการเงินของธนาคารได้			√				1
การพัฒนาโปรแกรมการธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ แตกต่างกัน การชำระค่าบัตรเครดิต ชื้อขาย ออนไลน์ เป็นต้น					√	√	2
นโยบายรัฐบาล							
การปรับตัวของธนาคารตามนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 เพื่อเข้าสู่เทคโนโลยีและ นวัตกรรมในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ตารางที่ 5 (ต่อ)			√				1
การผลักดันกฎหมายระบบการชำระเงินเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและเอื้อต่อนวัตกรรมทางการเงิน ใหม่ ๆ (Fin tech)			√				1

จากตารางที่ 5 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายนอก ผู้สามารถแบ่งได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. พฤติกรรมของลูกค้ามีประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย โดยเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องพกเงินสด จำนวน 4 คน รองลงมาได้แก่ ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาลดลง จำนวน 3 คน

2. เทคโนโลยี ประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 4 ประเด็นย่อย โดยเมื่อพิจารณาจากด้านที่มีคนคิดเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น จำนวน 5 คน รองลงมาได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง เนื่องจากสามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ จำนวน 4 คน

3. นโยบายรัฐบาล ประเด็นย่อยในการนำมากล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ การปรับตัวของธนาคารตามนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 เพื่อเข้าสู่เทคโนโลยีและนวัตกรรมในยุคอุตสาหกรรม 4.0 และการผลักดันกฎหมายระบบการชำระเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเอื้อต่อนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ (Fin tech) จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านลูกค้า มีการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมการใช้บริการในการทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่พกเงินสด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง สามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้การใช้บริการที่สาขาลดลง นอกจากนี้สถานการณ์เรื่องโรคระบาด COVID-19 ทำให้ไปรไพล์ลูกค้าจะเปลี่ยน มีหนี้เพิ่มขึ้น รายได้ไม่กลับมา ซัดความสามารถทางธุรกิจลดลง

2. เทคโนโลยี อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น

3. นโยบายรัฐบาล การปรับตัวของธนาคารตามนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และนโยบาย Digital Economy ที่ทำให้เกิดระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ในรูปแบบต่าง ๆ การผลักดันกฎหมายระบบการชำระเงินเพื่อให้เอื้อต่อนวัตกรรมทางการเงินที่เกิดขึ้น

เมื่อนำบทสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่มมาพิจารณาร่วมกัน จะพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ด้านพฤติกรรมลูกค้า ด้านเทคโนโลยี ด้านนโยบายภาครัฐ/ ธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถนำมาแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปผลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
ด้านปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	จำนวนความคิดเห็น
พฤติกรรมของลูกค้า	
ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร	10
ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะสนใจติดตามพร้อมที่จะทดลองใช้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลและอุปกรณ์มือถือเพิ่มขึ้น	5
พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน	4
สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องพกเงินสด	4
ไม่มีความจงรักภักดีต่อธนาคาร สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	3
เทคโนโลยี	
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ	8
อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น	5
ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง เนื่องจากสามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์	4
รูปแบบการให้บริการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป	3
นโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย	
ทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแต่ละประเทศสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	6

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัล (ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดันทางสังคม การเมือง กฎระเบียบ นโยบายภาครัฐ หรือข้อกำหนดทางกฎหมาย และด้านประชากร) ตามแนวคิดของทั้ง 3 กลุ่ม (กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าธนาคาร) จำนวน 18 คน คือ ด้านพฤติกรรมของลูกค้า ในเรื่องลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร มีผู้กล่าวถึงจำนวน 10 คน ด้านเทคโนโลยี ในเรื่องความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ มีผู้กล่าวถึงจำนวน 8 คน และด้านนโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย ในเรื่องทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแต่ละประเทศสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล มีผู้กล่าวถึงจำนวน 6 คน

ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	ผู้บริหารของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
วัฒนธรรมองค์กร							
วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยสร้าง	√		√				2
วัฒนธรรมองค์กร และมีการเลือกใช้ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารใน ปัจจุบัน							
เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว หรือ Agile Organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูร ณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิธีการทำงานและ การเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน	√		√				2
สนับสนุนให้พนักงานดึงศักยภาพมาใช้ในการ ทำงานและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยยึดลูกค้า เป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) ในการ นำเสนอนวัตกรรม (Innovation) ที่มุ่งสร้าง คุณค่าเพิ่มด้วยระดับความเร็ว (Speed) ที่สูงขึ้น บนพื้นฐานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	√						1
องค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง			√		√		2
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วย ข้อมูล (Data Driven Culture) ภายในหน่วยงาน					√		1
พนักงาน							
พัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)		√	√	√		√	4
พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกล ยุทธ์อย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับความสมดุล ของการทำงานและการใช้ชีวิต	√		√			√	3

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	ผู้บริหารของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
กำหนดขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการ ปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการทำงาน		√					1
ผู้บริหารองค์กร							
ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคน ในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจาก สิ่งที่ถูก Disruption	√		√		√	√	4
ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่นาคต			√			√	2
ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเพิ่มความ มั่นใจให้พนักงาน ให้มีความพร้อม มี ความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เข้ามา			√		√	√	3

จากตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายในสามารถแบ่งได้ 3 ประเด็นดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร มีการกล่าวถึง 5 ประเด็นย่อย โดยมีประเด็นที่ผู้บริหารเห็นตรงกันมากที่สุด คือเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กร และมีการเลือกใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารในปัจจุบัน จำนวน 2 คน เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว หรือ Agile Organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิถีการทำงานและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน จำนวน 2 คน องค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 คน

2. พนักงาน มีการกล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย โดยมีประเด็นที่ผู้บริหารเห็นตรงกันมากที่สุด คือเรื่อง พัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) จำนวน 4 คน พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตจำนวน 3 คน

3. ผู้บริหารองค์กร มีการกล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย โดยมีประเด็นที่ผู้บริหารเห็นตรงกันมากที่สุด คือเรื่อง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูกการหยุดชะงัก (Disruption) จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเพิ่มความมั่นใจให้พนักงาน ให้มีความพร้อม มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา จำนวน 3 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการปรับตัว ผู้บริหารของธนาคารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร และมีการเลือกใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารในปัจจุบันคือเมื่อการเดินหน้าเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัวซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิถีการทำงานและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานดึงศักยภาพมาใช้ในการทำงานและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) ในการนำเสนอนวัตกรรม (Innovation) ที่มุ่งสร้างคุณค่าเพิ่มด้วยระดับความเร็ว (Speed) ที่สูงขึ้นบนพื้นฐานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) รอบด้านตามค่านิยมหลักของธนาคารและเพิ่มประสิทธิภาพมุ่งสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร ผ่านการอบรมและการฝึกปฏิบัติ โดยธนาคารได้ดำเนินการประเมินความตระหนักรู้ของพนักงาน ต่อการทำงานแบบคล่องตัวด้วย

2. ความต้องการผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ธนาคารต้องมีการสร้างเสริมขีดความสามารถและรักษามูลค่าที่มีทักษะเฉพาะทางด้านดิจิทัลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต ธนาคารจึงมีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับให้สามารถใช้เทคโนโลยีและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ธนาคาร ประเมินค่างาน หน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานและวางตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีการลดความซ้ำซ้อนของตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน โดยกำหนดขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

3. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูกเปลี่ยนแปลง (Disruption) และความจำเป็นในการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเป็นสภาวะปกติของธนาคาร และเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับมุมมองให้เปิดกว้างและตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในฐานะองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างที่มีผลต่อการแข่งขันในธุรกิจ การปรับความคิดของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องทำให้ทุกคนมองเห็นภาพเดียวกัน ว่าองค์กรต้องปรับเพราะอะไร และการปรับตัวส่งผลอย่างไรต่อตัวพนักงานอย่างไร ทำให้มองเห็นทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ กับปัญหาเก่า ๆ ได้ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนที่องค์กรจะต้องทำทันต่อเทรนด์ใหม่ ๆ ในธุรกิจ ระบุให้เรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคต ดังนั้น ธนาคารจึงควรเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถในการเพิ่มความมั่นใจให้พนักงาน ให้มีความพร้อม มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา จึงจะสามารถก้าวผ่านสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	พนักงานของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
วัฒนธรรมองค์กร							
สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนบุคลากร กระบวนการ และโครงสร้างให้ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องในการปฏิบัติงาน	√						1
วัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัว				√			1
พนักงาน							
พนักงานก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า อีกทั้งพนักงานเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	√				√	√	3

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	พนักงานของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
พนักงานมีการการทำงานให้เชิงรุกมากขึ้น เข้า หาลูกค้าก่อน ควรทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นพนักงานที่ ปฏิบัติงานเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การลงทุน ต่าง ๆ						√	1
ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ แรงขับเคลื่อนและ มุ่งมั่นให้ธนาคารไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตนเอง ได้วางไว้ มั่นก็จะทำให้พนักงานตื่นตัวและ ปรับตัวตามนโยบาย		√					1
นโยบายการดำเนินงาน นโยบายของ วิธีการดำเนินงานของธนาคาร และการทำงานของพนักงานซึ่งมีทิศทางการ ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์					√		1
นโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมาก ขึ้น การปรับการบริหารงาน การทำงานและการ ให้บริการ เป็นต้น					√		1

ตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์พนักงานของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับ
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายใน สามารถแบ่ง
ได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการกล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมองค์กร
ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนบุคลากร กระบวนการ และโครงสร้างให้ใช้
เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

2. ด้านพนักงาน มีการกล่าวถึง 3 ประเด็นย่อย ที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุดได้แก่ พนักงานก็ต้อง
ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า จำนวน 3 คน พนักงานนั้นสามารถปรับตัวเข้า
กับเทคโนโลยี เพิ่มทักษะความสามารถในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งพนักงานเรียนรู้และแก้ไขปัญหา
ในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน

3. ด้านผู้บริหาร มีการกล่าวถึง 1 ประเด็นย่อย คือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ แรงขับเคลื่อน และมุ่งมั่นให้ธนาคารไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตนเองได้วางไว้ มันก็จะทำให้พนักงานตื่นตัวและปรับตัวตามนโยบาย จำนวน 1 คน

4. ด้านนโยบายการดำเนินงาน มีการกล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ นโยบายของ วิธีการดำเนินงานของธนาคารและการทำงานของพนักงานซึ่งมีทิศทางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จำนวน 1 คน นโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การปรับการบริหารงาน การทำงานและการให้บริการ เป็นต้น จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีแรงขับเคลื่อนและมุ่งมั่นให้ธนาคารไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตนเองได้วางไว้ มันก็จะทำให้พนักงานตื่นตัวและปรับตัวตามนโยบาย ซึ่งหากผู้บริหารยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงก็ยากที่พนักงานจะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้และปรับตัว สิ่งที่กระตุ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอันได้แก่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. นโยบายการเปลี่ยนตัวเองให้เป็นมากกว่าธนาคารในยุคดิจิทัล ทำให้ตัวธนาคารต้องเปลี่ยนตัวเองให้เป็นแพลตฟอร์ม (Bank as a Platform) เวลาที่ลูกค้ามาหาธนาคารไม่ใช่แค่การมาขอสินเชื่อหรือเปรียบเทียบอัตราเงินกู้ว่าแพงก็ไหนให้ถูกกว่ากัน เมื่อลูกค้ามาหาคนที่พนักงานจะเป็นเหมือนที่ปรึกษาให้คำแนะนำการทำธุรกิจ เป็น partner ช่วยคิดตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำว่าต้องทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จ ธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางในการบริการที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากขึ้น

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาในการบริการของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล จะต้องมุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนบุคลากร กระบวนการ และโครงสร้างให้ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ โดยกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลจากเทคโนโลยีมีส่วนต่อการปฏิบัติงานทำให้สามารถลดภาระงานลงได้อีกทั้งยังง่ายต่อการดำเนินงานกับลูกค้าแม้ว่าบางท่านอาจจะยังไม่เข้าใจและยังต้องให้คำแนะนำก็ตาม ธนาคารได้จัดให้มีการบริการทางการเงินดิจิทัลที่ช่วยอำนวยความสะดวกประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ใช้บริการ

4. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าในด้านการเรียนรู้ ด้านการปรับตัว ด้านทัศนคติ เนื่องจากพนักงานนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งพนักงานเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว และทักษะความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นผลกระทบในทางที่ดีต่อพนักงานเอง และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องนั้นทำให้พนักงานต้องทำงานเชิงรุกมากยิ่งขึ้น หมั่นพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ที่หลากหลายและรอบด้าน รวมถึงระบบเทคโนโลยีระบบดิจิทัลที่ธนาคารเลือกนำมาใช้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะเลือกใช้บริการกับธนาคาร

ตารางที่ 9 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	ลูกค้าของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
วัฒนธรรมองค์กร							
การบริหารแบบคล่องตัว (Agility) เปิดกว้าง ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากขึ้น		√		√			2
วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุง				√	√		2
กระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างผลงานในเชิงนวัตกรรม							
พนักงาน							
พนักงานธนาคารจะต้องได้รับการฝึกทักษะ บริการให้คำปรึกษาลูกค้าด้านการแนะนำ การลงทุน การสร้างความมั่งคั่งให้ลูกค้ามากขึ้น	√		√			√	3
พนักงานต้องปรับทัศนคติต่องานธนาคารใหม่ งานประจำเดิมของพนักงานธนาคารถูกแทนที่ด้วยเครื่องธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์			√			√	2

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	ลูกค้าของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
นโยบายธนาคาร							
สร้าง Value Proposition ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ	√						1
ลงทุนในด้านงบประมาณและและ โครงสร้าง พื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุค ดิจิทัล				√	√		2
ผู้บริหาร							
ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มีความรู้ ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง		√					1

ตารางที่ 9 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ด้านปัจจัยภายใน สามารถแบ่งได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการกล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ การบริหารแบบคล่องตัว (Agility) เปิดกว้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากขึ้น จำนวน 2 คน วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างผลงานในเชิงนวัตกรรม จำนวน 2 คน
2. ด้านพนักงานธนาคาร มีการกล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ จะต้องได้รับการฝึกทักษะบริการให้คำปรึกษาลูกค้าด้านการแนะนำ การลงทุน การสร้างความมั่งคั่งให้ลูกค้ามากขึ้น จำนวน 3 คน พนักงานต้องปรับทัศนคติต่องานธนาคารใหม่ งานประจำเดิมของพนักงานธนาคารถูกแทนที่ด้วยเครื่องธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 2 คน
3. ด้านนโยบายธนาคาร มีการกล่าวถึง 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ ลงทุนในด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัล จำนวน 2 คน การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ จำนวน 2 คน
4. ผู้บริหาร มีการกล่าวถึง 1 ประเด็นย่อย ได้แก่ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มีความรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. ในยุคดิจิทัล ลูกค้าจะเป็นฝ่ายเลือก ไม่ได้อยู่ที่ธนาคารเลือกลูกค้า ดังนั้น ธนาคารจึงต้องมีนโยบายสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ถ้าธนาคารไม่เข้าใจลูกค้าจริงไม่ได้เป็นการมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง โอกาสที่ลูกค้าจะเลือกธนาคารนั้น ๆ ก็ลดน้อยลง ดังนั้น การได้รับการตอบสนองที่ดีจากธนาคาร การที่ปัจจุบันธนาคารเป็นมากกว่าธนาคาร แต่ผันตัวมาเป็นที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจหรือการลงทุน จะส่งผลต่อการเลือกใช้บริการนั้น ๆ ความสะดวกสบายในการติดต่อประสานงานแม้ว่าจะไม่ต้องเดินทางมาสาขาของธนาคารเอง ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารของธนาคารต้องสร้างธนาคารดิจิทัลที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยการบริหารแบบคล่องตัวที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ลดขั้นตอน มีความคล่องตัว และการตัดสินใจที่รวดเร็วมากขึ้น มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากขึ้น มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนพนักงานให้สามารถปรับตัวได้ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่ปรับไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการขยายธุรกิจให้ธนาคารอย่างสม่ำเสมอ ภาพลักษณ์ของผู้นำ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มีความรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการไปใช้บริการ เพราะเชื่อมั่นว่าธนาคารมีการเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง และสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที

3. พนักงานธนาคารจะต้องได้รับการฝึกทักษะบริการให้คำปรึกษาลูกค้าด้านการแนะนำการลงทุน การสร้างความมั่งคั่งให้ลูกค้ามากขึ้น พนักงานต้องปรับทัศนคติต่องานธนาคารใหม่ งานประจำเดิมของพนักงานธนาคารถูกแทนที่ด้วยเครื่องธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขามีจำนวนลดน้อยลง ในขณะที่ตัวลูกค้าเองก็มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการเงินมากขึ้น เพราะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ประกอบกับนวัตกรรมทางการเงินสมัยใหม่มีความสะดวก และยังช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจในการใช้จ่าย ซื้อสินค้า และลงทุนได้เร็ว ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาที่สาขา ไม่ต้องเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ทำธุรกรรมจำนวนมาก โดยเฉพาะกับกลุ่มคนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มที่ไวต่อการรับนวัตกรรมกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ ที่เมื่อเห็นนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ จะตอบสนองทันที จากการแพร่กระจายของนวัตกรรมแม้กระทั่งผู้สูงอายุตอนนี้ก็ต้องเริ่มหันมาใช้บริการนี้มากขึ้น และเมื่อลูกค้าเริ่มมาธนาคารน้อยลง จะทำให้พนักงานธนาคารไม่ค่อยได้มีโอกาสพบเจอลูกค้า จึงต้องมีการสร้างความสัมพันธ์จากการให้บริการแบบเดิมมาเป็นที่ปรึกษา

ทางการเงินเพื่อความมั่งคั่ง โดยมีการแนะนำความมั่งคั่ง (Wealth) หรือให้คำปรึกษาด้านอื่น ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการ มีการเลือกพนักงานที่ให้คำแนะนำดี จริ่งใจในการให้บริการ ดังนั้น พนักงานจึงต้องมีชุดทักษะใหม่ ๆ (Skill Set) ที่จำเป็น เช่น การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile) ความรู้ด้านเทคโนโลยี, การทำการตลาดผ่านสื่อสังคม (Social Media) เป็นต้น

4. วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างผลงานในเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาและลดอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในโลกยุคปัจจุบันได้ คือ มีทั้งความเชื่อมโยง คล่องตัว สะดวก ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และตอบโจทย์ความต้องการ ได้อย่างรวดเร็ว การก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผล กระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินในด้านการติดตามเรื่องข่าวสาร เทคโนโลยี เลือกที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมในการลงทุน หรือ เลือกหาบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ

ตารางที่ 10 สรุปผลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
ด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	จำนวนความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กร	
วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กร และมีการเลือกใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารในปัจจุบัน	3
เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว หรือ Agile Organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิถีการทำงานและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน	5
องค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	2
พนักงาน	
พัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	8
พนักงานก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า	7
พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต	3

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบ	จำนวนความคิดเห็น
ผู้บริหารองค์กร	
ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูก Disruption	6
ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเพิ่มความมั่นใจให้พนักงาน ให้มีความพร้อม มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา	3
นโยบายการดำเนินงาน	
นโยบายของ วิธีการดำเนินงานของธนาคาร และการทำงานของพนักงานซึ่งมีทิศทางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์	1
นโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การปรับการบริหารงาน การทำงานและการให้บริการ เป็นต้น	2
ลงทุนในด้านงบประมาณและและ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัล	2

จากตารางที่ 10 เมื่อนำบทสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน มาพิจารณาร่วมกัน จะพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยภายในที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อลักษณะการปรับตัว ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล (วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน) ตามแนวคิดของทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน (กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าธนาคาร) คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิธีการทำงาน และการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน มีผู้กล่าวถึงจำนวน 5 คน ด้านพนักงานมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) มีผู้กล่าวถึงจำนวน 8 คน ด้านผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูกทำให้เปลี่ยนแปลง (Disruption) มีผู้กล่าวถึงจำนวน 6 คน และด้านนโยบายการดำเนินงานนโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การปรับการบริหารงาน การทำงานและการให้บริการ เป็นต้น และลงทุนในด้านงบประมาณและและ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัลมีผู้กล่าวถึงในแต่ละประเด็น จำนวน 1 คน

ตารางที่ 11 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตส่งผลกระทบต่อบริบทในการดำเนินงานการให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ส่งผลกระทบต่อบริบทในการดำเนินงานการให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล	ผู้บริหารของธนาคาร						รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	
เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารด้วยนวัตกรรมใหม่ ที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก รวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า	√	√	√	√	√	√	6
อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาให้เหมาะสมกับอินเทอร์เน็ต อำนวยความสะดวกให้ชีวิตง่ายขึ้น ทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้น	√		√				2
ธนาคารต้องปรับตัว โดยนำเอา FinTech มาประยุกต์ใช้หรือสร้างบริการในธุรกิจการเงิน สร้างพันธมิตร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค	√		√	√	√	√	5
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยสร้างระบบโครงข่ายในการทางธุรกรรมออนไลน์ หรือ Blockchain จะกลายเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบธุรกิจการเงิน		√					1
มีผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคารเข้ามาแข่งขัน และให้บริการทางการเงินแทนธนาคาร			√				1
ธนาคารจึงต้องมองหาเทคโนโลยีสำหรับจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูล อันนำไปสู่ความต้องการเทคโนโลยี Cloud และ ศูนย์ ข้อมูลเพิ่มขึ้น						√	1
เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า ทางธนาคารเองก็มีการปรับตัวในการพัฒนาระบบไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					√		1

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต	ผู้บริหารของธนาคาร						
ส่งผลกระทบต่อบริบทในการดำเนินงานให้บริการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
ทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคาร							
ดิจิทัล							
และมีการใช้ AI และระบบ RPA เพื่อเช็คสอ					√		1
ความถูกต้องของเอกสาร							

ตารางที่ 11 ผลการสังเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตส่งผลกระทบต่อบริบทในการดำเนินงาน การให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล มีกล่าวถึง 5 ประเด็น โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากการที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารด้วยนวัตกรรมใหม่ ที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก รวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า จำนวน 6 คน รองลงมาคือ ธนาคารต้องปรับตัว โดยนำเอา FinTech มาประยุกต์ใช้หรือสร้างบริการในธุรกิจการเงิน สร้างพันธมิตร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค จำนวน 5 คน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาให้เหมาะกับอินเทอร์เน็ต อำนวยความสะดวกให้ชีวิตง่ายขึ้นทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้น จำนวน 2 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

แนวโน้มความก้าวหน้าเทคโนโลยี (Technology Trends) เมื่อปริมาณข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น ธนาคารจึงต้องมองหาเทคโนโลยีสำหรับจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูล อันนำไปสู่ความต้องการเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud) และศูนย์ข้อมูลเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารให้ความสนใจเทคโนโลยีที่ยกระดับข้อมูลธุรกิจเชิงลึกและประสบการณ์ของผู้ใช้งาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่ การที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า ทางธนาคารเองก็มีการปรับตัวในการพัฒนาระบบไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น มีเก็บ Big data , การทำงานบน Cloud และ Microsoft office 365 รวมไปถึงการใช้ chatbot เข้ามาช่วยตอบปัญหาหรือข้อสงสัยของพนักงานรวมถึงลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นพุดคุยกับลูกค้า ธนาคารมีการพัฒนาเทคโนโลยี ปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ และมีการใช้ AI และระบบ RPA เพื่อเช็คสอความถูกต้องของเอกสาร พัฒนาระบบไอที/ ร่วมทุนหรือค้นหา

FinTech ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการทางการเงินใหม่ ๆ/ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน FinTech โดยตรงพัฒนาให้พนักงานของธนาคารในทุกระดับสามารถให้บริการลูกค้าผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ มีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์/ สามารถทำแบ่งกลุ่มลูกค้า มีข้อมูล CRM ลูกค้า มีการใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงข้อมูลสื่อสังคม รวมถึงการสร้างให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับธนาคาร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น การจ่ายเงินออนไลน์, การซื้อหุ้นออนไลน์, การชำระสินค้าและค่าบริการผ่านช่องทางดิจิทัล (e-Payment) ที่ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมอย่างมาก กำหนดทิศทางของธนาคารเพื่อการปรับตัว เพราะองค์กรกำลังก้าวไปสู่ยุคของธนาคารดิจิทัล จึงต้องผลักดันธนาคารให้ทำงานกับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย เช่น (1) การพัฒนาการทำงานและระบบงานภายในเป็นดิจิทัล (2) การสร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับการจัดการความรู้ (knowledge management) และ (3) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลธนาคาร เพื่อการจัดเก็บและประมวลผลเร็วขึ้น รวมถึงการนำระบบซอฟต์แวร์หุ่นยนต์ที่ทำหน้าที่แทนคน (Robotic software) มาใช้ในการทำงานที่ซ้ำ ๆ

การปรับตัวในการเป็นธนาคารดิจิทัล เทคโนโลยีที่สำคัญคือ ระบบโครงข่ายในการทางธุรกรรมออนไลน์ หรือ Blockchain จะกลายเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบธุรกิจการเงิน และนำไปสู่โลกการเงินยุคใหม่ เนื่องด้วยศักยภาพของ Blockchain ที่สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ที่จะช่วยลดต้นทุนการให้บริการและเพิ่มความโปร่งใสให้กับการทำธุรกรรมแนวทางการปรับตัวของธนาคารในการดำเนินงานจึงต้องมีการรักษาความปลอดภัยโลกไซเบอร์จะยังเป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องคำนึงถึง และต้องสร้างสมดุลระหว่างการรักษาความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าด้วย

ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัล

ส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า

การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อ พนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า	พนักงานของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
พนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้	√					√	2
เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่ชอบความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรม พนักงานต้องให้บริการโดยไม่สร้างมุมมองในแง่ลบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้แก่ลูกค้า และปรับตัวให้ทัน		√		√		√	3

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อ พนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า	พนักงานของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า							
พนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้	√					√	2

ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์สัมภาษณ์พนักงานของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้าในด้านใดบ้าง พบว่ามีการกล่าวถึง 3 ประเด็น โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากการที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุด คือ มีกลุ่มลูกค้าที่ชอบความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรม พนักงานต้องให้บริการโดยไม่สร้างมุมมองในแง่ลบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้แก่ลูกค้า และปรับตัวให้ทันสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จำนวน 3 คน พนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้ และพนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้ ประเด็นละจำนวน 2 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

มุมมองของลูกค้าที่มีต่อธนาคารในยุคดิจิทัล คือการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินอย่างครบวงจรรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุน การออม การใช้สินเชื่อ ดังนั้นพนักงานต้องพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลงของธนาคารในยุคดิจิทัลทำให้กลุ่มคนวัยรุ่น คนรุ่นใหม่ ชื่นชอบในความสะดวกและรวดเร็ว เพราะทำธุรกรรมได้ง่ายขึ้น แต่ก็อย่าลืมว่าผู้ที่มาใช้บริการธนาคารนั้นยังมีกลุ่มผู้ที่มีอายุอยู่ ดังนั้นพนักงานยังต้องให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ แต่ก็ต้องไม่สร้างมุมมองในแง่ลบสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้แก่ลูกค้า ได้ แต่ก็ยังมีลูกค้าบางกลุ่มที่มีอายุ ก็ยังชอบมาธนาคาร เพื่อมาพบปะพูดคุย ซึ่งพนักงานเองก็ต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ไว้ด้วยเช่นกัน

เมื่อลูกค้ามองว่าธนาคารคือที่ปรึกษาทางการเงิน เพราะการฝากถอนเงินสามารถทำได้ที่

ตู้ ATM หรือเครื่องฝากเงินอัตโนมัติ ดังนั้นเมื่อมาแบ่งก็จะเข้ามาธุรกรรมอย่างอื่นเช่น การลงทุน หรือการขอคำแนะนำเรื่องสินเชื่อ ดังนั้นพนักงานสาขาเองก็ต้องพัฒนาทักษะ มีความรู้รอบด้าน เพื่อจะสามารถแนะนำลูกค้าได้ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธนาคารด้วย

ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัล
ส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า

การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อ พนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า	ลูกค้าของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
เลือกใช้เทคโนโลยีทางการเงินให้เหมาะสมกับ การดำเนินธุรกิจของธนาคารและคำนึงถึงการ บริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลลูกค้า และการ วิเคราะห์ทางการเงิน	√			√	√	√	4
พนักงานควรที่ทักษะสามารถให้บริการลูกค้า ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปรับบทบาทให้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ายุคดิจิทัล	√				√	√	3
พนักงานต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านการ เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การลงทุน หุ้น และ กองทุน เพื่อให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้า		√					1
ธนาคารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการในการ เป็นธนาคารดิจิทัล เช่น มีพนักงานให้ คำแนะนำ แก้ไขปัญหา เป็นต้น			√		√		2

ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้าในด้านใดบ้าง พบว่าการกล่าวถึง 4 ประเด็น โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากการที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุด คือควรเลือกใช้เทคโนโลยีทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารและคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ทางการเงิน จำนวน 4 คน พนักงานควรที่ทักษะสามารถให้บริการลูกค้าร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ายุคดิจิทัล จำนวน 3 คน ธนาคารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการในการเป็นธนาคารดิจิทัล เช่น มีพนักงานให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา

เป็นต้น จำนวน 2 คน และพนักงานต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน หุ้น และกองทุน เพื่อให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้า จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

1. แนวทางการเปลี่ยนแปลงของธนาคารควรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น ดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ ฟินเทค บล็อกเชน มาใช้ในการดำเนินกิจการของธนาคาร ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความรู้จักเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น ซอฟต์แวร์และระบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจของธนาคาร และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของระบบและข้อมูลด้วยเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญคือ การสร้างศักยภาพบุคลากรให้พร้อมขับเคลื่อน ไปข้างหน้าแบบ Digital ไปกับองค์กร องค์กรต้องสร้างความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมกับระบบการเอาข้อมูลดิจิทัลมาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น และกระบวนการทำงานทางดิจิทัลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้

2. ธนาคารต้องมีการปรับบทบาทของพนักงานให้สอดคล้องกับการทำงานของระบบดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการด้านการเงินธนาคารให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถใช้แอปพลิเคชันทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเอง ตลอด 24 ชั่วโมง เมื่อลูกค้าทำธุรกรรมได้ด้วยตนเองผ่านทางเทคโนโลยีแล้ว เป็นการปรับลดการทำงานของพนักงานธนาคารที่จะให้บริการต่อลูกค้าที่ธนาคารลดลง ส่งผลให้ธนาคารส่วนใหญ่มีนโยบายการปรับลดจำนวนพนักงานและสาขา แต่อย่างไรก็ตามพนักงานก็ยังคงมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า ดังนั้น พนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีของการเป็นธนาคารดิจิทัล มีการปรับแนวคิดความเข้าใจในลูกค้าและเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน หุ้น และกองทุน เพื่อสามารถให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้า และควรต้องมีการสอบและมีใบอนุญาตต่าง ๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า

3. การเตรียมปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อรับมือนวัตกรรมที่มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบ โจทย์ความท้าทายใหม่ๆ โดยมีการจัดตั้งฝ่ายนวัตกรรม ใหม่เพื่อผลักดันงานทางด้านนวัตกรรมทางการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน รวมถึงการเสริมสร้างศักยภาพด้านดิจิทัลภายในธนาคาร และ มีการร่วมมือกับพันธมิตรทางการเงิน เพื่อพัฒนาบริการทางการเงิน โดยเฉพาะรวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของธนาคารให้ทันสมัย มีความปลอดภัยและมีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งการปรับโครงสร้างธนาคารยังสามารถช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรได้อีกด้วย การวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารให้

ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบและการเอาชนะต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่	ผู้บริหารของธนาคาร						
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model)							
ดำเนินธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาศัยความสะดวกสบายในการตัดสินใจกับทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน โดยควบคู่กับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายในการใช้งานของผู้บริโภค เช่น การนำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์หรือโมบายแอปพลิเคชัน	✓	✓	✓	✓	✓		5
ร่วมมือกับบริษัทที่ทำธุรกิจแมสเซนเจอร์ แอปพลิเคชัน และธุรกิจอีคอมเมิร์ซยักษ์ใหญ่ต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียว ทดแทนบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ รูปแบบเดิม	✓		✓		✓		3
สาขาของธนาคาร สามารถทำหน้าที่เชื่อมประสบการณ์ของลูกค้าระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ โดยแต่ละสาขาควรประสานข้อมูลจากทุกช่องทางเข้าด้วยกันแบบเรียลไทม์ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกธนาคารเป็นธนาคารหลักของลูกค้า		✓					1

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน แพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	ผู้บริหารของธนาคาร					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6 รวม
การผสมผสาน การมีปฏิสัมพันธ์เข้ากับเทคโนโลยี จะทำให้ลูกค้าสนใจเข้าไปใช้บริการที่สาขา เพิ่มขึ้น		√				1
ธนาคารจึงมีการให้ความสำคัญด้านทรัพยากร มนุษย์ การลงทุนกับกลุ่ม บุคลากรที่มีความสามารถสูงที่มีทักษะตอบ โจทย์โลกอนาคต โดย Upskill & Reskill พนักงานมีความสามารถในการนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตัวเอง กระบวนการทำงานและการให้บริการลูกค้า			√			1
ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น พลิกรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กรสู่ การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว					√	1
สร้างพันธมิตรหรือการเป็นพันธมิตร ร่วมมือ กับพาร์ทเนอร์ชั้นนำต่าง ๆ เพื่อดำเนินการด้าน ธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล					√	1
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล Social Banking						
พัฒนาเป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่ เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำ ธุรกรรมได้ใกล้ชิดและสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์ การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้า ทุกกลุ่ม	√			√	√	3
ร่วมมือกันระหว่าง ธนาคาร บริษัท อีคอมเมิร์ซและแมสเสสเซอร์ แอปพลิเคชัน	√			√	√	3
เพิ่มจุดสัมผัส (Touchpoint) ระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ เมื่อสังคมไร้เงินสด (Cashless					√	1

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่	ผู้บริหารของธนาคาร						
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
Society) ผลักดันให้เกิดเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ยุค							
ดิจิทัลแพลตฟอร์ม ที่เป็นศูนย์กลางให้ลูกค้าสามารถตอบสนองกับผู้ใช้บริการได้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า							
แชร์ข้อมูลที่น่าสนใจและตรงกับไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการ โดยนำระบบ AI และ Big Data มาใช้วิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเสนอข้อมูลหรือบทวิเคราะห์เชิงลึกให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ					✓		1
ยกระดับธนาคารให้เป็นมากกว่าเพียงธนาคารบนมือถือ (Mobile Banking) ที่เราเรียกกันว่า ซุปเปอร์แอป (Super App)					✓		1

ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) พบว่า มีการกล่าวถึง 4 ประเด็นโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากการที่มีคนกล่าวถึงมากที่สุด คือ

1. ด้านการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ได้แก่ ดำเนินธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาศัยความสะดวกสบายในการตัดสินใจกับทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน โดยควบคู่กับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายในการใช้งานของผู้บริโภค เช่น การนำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ (Online) หรือ โมบายล์ แอปพลิเคชัน (Mobile application) มีผู้กล่าวถึง จำนวน 5 คน และร่วมมือกับบริษัทที่ทำธุรกิจยักษ์ใหญ่ต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียว ทดแทน Mobile Banking รูปแบบเดิม มีผู้กล่าวถึง จำนวน 3 คน

2. ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้แก่

การพัฒนาเป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิดและสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม และการร่วมมือกันระหว่าง ธนาคาร บริษัทไอทีอเมริกาและเมสเสจเจอร์ แอปพลิเคชัน ผู้กล่าวถึงในแต่ละด้านจำนวน 3 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างแพร่หลาย ทำให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model ที่มี) นำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ (Online) หรือ โมบายล์แอปพลิเคชัน (Mobile application) จนสามารถให้บริการด้วยต้นทุนที่ลดลง ผลตอบแทนที่สูงขึ้น และส่งมอบสินค้าที่ตรงใจผู้บริโภคยิ่งขึ้น ลักษณะของการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ที่สามารถดำเนินการโดยสาขาของธนาคารจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น 1) การสร้างประสบการณ์ไร้รอยต่อระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจเลือกธนาคารหลักของลูกค้าสำหรับการใช้บริการ ดังนั้นธนาคารในแต่ละสาขาคควรประสานข้อมูลจากทุกช่องทางเข้าด้วยกันแบบเรียลไทม์ เช่น สาขาสามารถดึงข้อมูลที่ลูกค้ากรอกทิ้งไว้ในช่องทางออนไลน์มาใช้ได้เลย 2) สร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่าการให้บริการทางการเงินทั่วไปด้วยการเปลี่ยนสาขาเป็นคาเฟ่ ซึ่งออกแบบให้เป็นธนาคารกึ่งคาเฟ่หรือมีมุมพักผ่อนให้บริการชากาแฟที่ลูกค้าจะเข้าไปใช้บริการที่สาขามากขึ้นหากสาขามีคาเฟ่สำหรับนั่งพักผ่อนหย่อนใจหรือทำงานได้ 3) การผสานการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (Human touch) เข้ากับเทคโนโลยีจะทำให้ลูกค้าสนใจเข้าไปใช้บริการที่สาขาเพิ่มขึ้นถ้าทางสาขามีบริการด้านดิจิทัลเพิ่มเติม เช่น การมีเครื่องให้บริการอัตโนมัติและหุ่นยนต์สำหรับบริการลูกค้า แต่ขณะเดียวกันก็มีพนักงานคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการ

โดยธนาคารเองจะต้องเดินหน้าพัฒนาทักษะพนักงาน ให้มีทักษะในการนำเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ การปฏิบัติงาน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้อุปกรณ์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับ โอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ (Learn and Growth) ได้อีกด้วย การพัฒนาทักษะของพนักงานก็เพื่อตอบโจทย์โลกการเงินและนวัตกรรมที่เปลี่ยนไป สอดรับกับการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ของธนาคารที่มุ่งสู่ธนาคารดิจิทัล และเน้นความคล่องตัวอย่างเต็มรูปแบบ

และด้วยโอกาสในการขยายธุรกิจมีอยู่อย่างจำกัดการแข่งขันจึงเพิ่มสูงขึ้น มีอนแบงก์และบริษัทเทคโนโลยีระดับโลก รวมถึงฟินเทคใหม่ ๆ เข้าร่วมแข่งขันในธุรกิจอีกด้วย ส่งผลต่อราคา ต้นทุน และผลประโยชน์ของธนาคารการทำ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business

Model) และการขยายสู่ธุรกิจใหม่ยังจำเป็นมากขึ้นภายใต้เทรนพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคโควิดนี้ ธนาคารจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) จากเดิมที่เป็นธนาคารที่ให้บริการธุรกรรมทางการเงินแบบครบวงจร (Universal Bank) ที่ทำทุกอย่างเพื่อทุกคนผ่านเครือข่ายสาขา เป็นการให้บริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เช่น ผ่านแอปพลิเคชัน จนมาถึงการพัฒนาแอปสั่งอาหาร โรบิ้นฮู้ด, แกรฟฟู้ด, โลว์แมน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์โควิด หากพิจารณาจากธุรกิจธนาคารซึ่งเคยเป็นตัวกลางหลักในการให้บริการทางการเงินจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โลกการเงินอาจจะไม่ต้องการตัวกลาง หรือต้องการตัวกลางน้อยลง การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนไป การเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินจะง่ายขึ้นเนื่องจากการเชื่อมโยงถึงกันแบบแทบไร้ขีดจำกัด เมื่อทุกอย่างไปอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัล และมีเทคโนโลยีบล็อกเชนที่สามารถยืนยันการทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ย่อมหมายความว่าความเชื่อมั่นจะขยับไปอยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีและความสำคัญของการเป็นตัวกลางของธนาคารจะลดลงไปโดยปริยายสิ่งที่ธนาคารต้องทำเพื่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในภาวะที่โลกให้ความสำคัญต่อตัวกลางสำคัญลดลงคือหาวิธีในการเข้าถึงผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ โดยเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวันให้ได้ผ่านการเข้าไปฝังตัวอยู่ในระบบนิเวศทางธุรกิจต่าง ๆ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แม้ไม่ผ่านเครือข่ายสาขาเหมือนในอดีต การร่วมมือกับพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจที่หลากหลายอุตสาหกรรมเพื่อการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่กว้างมากขึ้นจึงจะเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจต่อไป ขณะที่ศักยภาพในการบริหารจัดการและนำฐานข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงที่สุดภายใต้กฎเกณฑ์และความระมัดระวังในเรื่องการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลก็มีความสำคัญและจะต้องไม่กระทบความเป็นส่วนตัวของลูกค้าให้มากที่สุด และสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าและถูกที่ถูกลง เหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาธนาคารในโลกดิจิทัลให้ก้าวหน้าไปได้อย่างแข็งแกร่งยั่งยืน

ในตอนนี้รูปแบบบริการของธนาคารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวินาที การทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาธนาคารจึงถูกแทนที่ด้วยสิ่งที่เรียกว่าบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อตอบสนองความสะดวกของผู้บริโภค ให้เข้าถึงการทำธุรกรรมการเงินได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา แต่บริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ก็ไม่สามารถที่จะปิดช่องว่างทางเทคโนโลยีที่ไม่หยุดการพัฒนาและรู้ทันความต้องการของผู้บริโภคได้ตลอดไป ทำให้ในวงการการเงินพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาปิดช่องว่างโดยรวมมือกับบริษัทยักษ์ใหญ่ต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียว ทดแทนบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ รูปแบบเดิม ดังนั้น “การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)” ถือเป็นก้าวใหญ่ ที่ถูกพูดถึงและเป็นประเด็นที่ทำให้ธุรกิจธนาคารต้องปรับตัวเพื่อ

รองรับการเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สื่อสังคม มีอิทธิพลมากที่สุดในเวลานี้ และธุรกิจที่จะสามารถอยู่รอดต้องมีการพัฒนาสำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อ ผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิดและสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม จึงเป็นสาเหตุให้มีการจับมือกันระหว่าง ธนาคาร ธุรกิจอื่น ๆ ที่จะเป็นหนทางที่ทำให้ธนาคารเลือกเพื่อปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

การปรับตัวของธนาคารที่จะนำไปสู่ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) คือ ธนาคารร่วมเป็นพันธมิตรกับภาคธุรกิจมากขึ้น (Open Banking) กล่าวคือ ธุรกิจธนาคารแบบดั้งเดิม (Incumbent) ได้เป็นผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม โดยเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายใต้แนวคิดสังคมเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Share Economy) ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับรูปแบบให้ เป็นเสมือนผู้ให้บริการทางการเงินในฐานะเจ้าของข้อมูลสามารถบริหารจัดการข้อมูลของตนที่มีอยู่ที่ธนาคารต่าง ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลที่เปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจ ผู้ประกอบการ กลุ่มสตาร์ทอัพฟินเทคหรือ แม้แต่นักพัฒนาแอปพลิเคชันต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อกับระบบนิเวศธุรกิจของธนาคารได้

วิธีการที่ธนาคารใช้ในการปรับตัวเพื่อไปสู่การเป็น การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้แก่ 1) เพิ่มจุดสัมผัสระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เมื่อสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) กำลังกลายเป็นตัวผลักดันให้เกิดเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัลแพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นเหมือนจุดสัมผัส (Touchpoint) ที่เป็นศูนย์กลางให้ลูกค้าสามารถตอบสนองกับผู้ให้บริการได้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเป็นการปลูกฝังความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยต้นทุนที่ไม่สูงนัก 2) แชรข้อมูลที่น่าสนใจและตรงกับไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการ โดยนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้วิเคราะห์และประมวลผลเพื่อนำเสนอข้อมูลหรือบทวิเคราะห์เชิงลึกให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ จะทำให้คอนเทนต์ที่นำเสนอได้รับความสนใจ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นยังช่วยนำเสนอด้านการตลาดที่นอกเหนือจากสินค้าและบริการหลัก (Cross-selling) 3) การยกระดับธนาคารให้เป็นมากกว่าเพียงธนาคารบนมือถือ (Mobile Banking) ที่เรียกกันว่า “ซูเปอร์แอป (Super App)”

ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์พนักงานของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร
ที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรม
ทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่	พนักงานของธนาคาร						
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model)							
ธนาคารนำเอานวัตกรรมการเงินใหม่ ๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกทำให้ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย	✓				✓		2
ธนาคารมีการปรับนโยบายการดำเนินงาน ศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ ช่องทางบริการให้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น	✓				✓		2
พนักงานต้องปรับแนวทางการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี ดิจิตอลในการให้บริการลูกค้า	✓		✓				2
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)							
ร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูลลูกค้า		✓		✓	✓		3

ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์พนักงานของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ New Business Model และ Social Banking พบว่า มีการกล่าวถึง 4 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ได้แก่ ธนาคารนำเอา นวัตกรรมการเงินใหม่ ๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกทำให้ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย,ธนาคารมีการปรับนโยบายการดำเนินงาน ศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ ช่องทางบริการให้มีความหลากหลาย

และเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น และพนักงานต้องปรับแนวทางการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะที่มากพร้อมๆกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการลูกค้ามีผู้กล่าวถึงแต่ละประเด็นจำนวน 2 คน

2. ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้แก่ ร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูลลูกค้า มีผู้กล่าวถึงจำนวน 3 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ธนาคารต้องมีการปรับนโยบายการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ สนองต่อความต้องการรวมถึงการสร้างช่องทางบริการให้มีความหลากหลาย เชื่อมโยงและมีความปลอดภัยในการรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้ามากขึ้น เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ดังนั้น ธนาคารต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารควรจะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือทดลองปฏิบัติจริงมากกว่าการทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมและเกิดความคุ้นเคยในระบบการทำงานรูปแบบใหม่นั้น ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกันองค์กร เพื่อให้เป็นบรรลุถึงผลสำเร็จที่ธนาคารตั้งไว้ และพนักงานควรมีการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของตัวเองให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ความรู้และการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและการเงิน มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะทางเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจให้ทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน เพราะมีแนวโน้มทางธุรกิจในอนาคตที่ลูกค้าจะเข้ามาสาขาจะลดลงและจะเข้ามาเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินที่มีความซับซ้อนเพียงเท่านั้น

การพิจารณาเรื่องโมเดลธุรกิจ (New Business Model) ที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากกว่าที่จะเป็นผลพลอยได้ การสร้างโมเดลธุรกิจขึ้นมาใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานวงล้อโมเดล เริ่มต้นจากการหาฐานลูกค้า (Acquire) เพื่อทำธุรกรรม (Transact) ซึ่งพัฒนาเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Generate data) และนำข้อมูลนั้นมาใช้สร้างอินไซต์ (Insights) เพื่อมอบประสบการณ์ในการใช้งานที่ดีให้ลูกค้าผ่านอินไซต์ที่วางนี้ โมเดลที่ขับเคลื่อนเป็นวงกลม ออกแบบมาเพื่อให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วม (Customer engagement) มากยิ่งขึ้นตลอดทุกครั้งและจงใจให้กลับมาใช้งานมากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยโมเดลธุรกิจดังกล่าวนี้ ทำให้เราสามารถขยายฐานลูกค้าได้แบบออร์แกนิก ผ่านการบอกต่อของลูกค้าที่ใช้งานแล้วมีประสบการณ์ที่ดี ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่ลดลง และที่สำคัญของสถานการณ์โควิด-19 เป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคหันมาใช้งานดิจิทัลแบงก์ เพื่อทำธุรกรรม

ผ่านทางออนไลน์มากขึ้นอย่างรวดเร็ว ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้งานที่มีต่อประสบการณ์การใช้งานดิจิทัลแบงก์ ก็จะมีเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้น โมเดลธุรกิจของธนาคารจึงต้องคิดถึงผู้ใช้บริการว่าการให้บริการธนาคารดิจิทัลจะสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้

การปรับตัวของธนาคารในการเป็น การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) คือการให้บริการธนาคารออนไลน์บนแอป โซเชียลมีเดีย เป็น โมเดลธุรกิจที่ธนาคารจับมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์ม โซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก ความร่วมมือระหว่างธนาคารกับซูเปอร์แอปชั้นนำที่มีทุกอย่างครบในแอปเดียว จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งในระยะยาวให้ธนาคารจากการแชร์ข้อมูลกับพันธมิตร ทำให้ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) สามารถให้บริการทางการเงินกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึงธนาคารเพราะไม่มีบัญชีเงินฝาก หรือคู่ไม่ได้เพราะไม่มีเอกสารยืนยันรายได้ เมื่อ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) มีข้อมูลใหม่ด้านอื่นมาเสริม ก็จะช่วยให้ธุรกิจนี้เสนอบริการทางการเงินต่าง ๆ ได้ถูกที่ ถูกเวลา ตรงความต้องการและศักยภาพของลูกค้าได้ดีขึ้น ดังนั้นการปรับตัวของธนาคารในการเป็น การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) จึงมีรูปแบบของการร่วมมือระหว่างธนาคารกับเจ้าของแพลตฟอร์มรูปแบบนี้จะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยนำจุดเด่นของทั้งสองผ่านมาผสมผสานกัน แพลตฟอร์ม โซเชียลมีจุดเด่นฐานข้อมูลของลูกค้าจำนวนมาก ส่วนธนาคารจะมีจุดเด่นด้านการให้บริการด้านธุรกรรมการเงิน และยังสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องมีบัญชีธนาคาร ถึงแม้บริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่จะถูกใช้อย่างแพร่หลาย แต่ก็ยังมีคนอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีบัญชีธนาคาร จะทำธุรกรรมอะไรก็ไม่ได้ หรือต้องฝากคนอื่นทำแทน ซึ่งมีความยุ่งยากพอสมควร การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) จะช่วยลดปัญหาในส่วนนี้ได้ เพราะว่าการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) ก็คือการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านทางแพลตฟอร์มในโซเชียล โดยไม่ผ่านทางธนาคาร โดยจะทำผ่านทางบริษัทที่มีแพลตฟอร์มขนาดใหญ่ทางโซเชียล ทำให้ธนาคารที่มีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยีและการให้บริการธุรกรรมทางการเงินต้องร่วมมือกับบริษัทแพลตฟอร์มที่มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก โดยเป็นการมองไปในอนาคตที่ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะเลือกทางที่มีความสะดวก สบายเข้าถึงง่ายลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ลดเวลาการรอคอย และเลือกใช้ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) มากกว่าการเลือกใช้บริการผ่านธนาคารเพราะทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านทางโซเชียลที่ใช้กันอยู่ทุกวัน สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ แม้ไม่มีบัญชีธนาคาร ไม่ต้องใช้เงินบัญชี ทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มได้พร้อมกันจำนวนมากโดยที่ระบบไม่ล่ม และไม่จำเป็นต้องเปิดบัญชีกับธนาคารก็สามารถกู้เงินได้จากแพลตฟอร์ม

ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร
ที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model), การทำธุรกรรมทาง
การเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) อย่างไร

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่	ลูกค้าของธนาคาร						
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model)							
มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมทางการเงินและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการปรับลดกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปให้มากที่สุดในทุกช่องทาง และควรเน้นความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าเป็นที่ตั้ง	✓	✓		✓	✓		4
การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ขั้นสูง โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมบริการการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้า และการลดความซับซ้อนในการส่งมอบบริการ		✓		✓			2
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)							
ปรับตัวให้บริการธนาคารเชิงรุกขึ้น แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียต่อยอดโมเดลธุรกิจ (New Business Model) ที่เชื่อมโยงกับบริการธนาคาร ช่วยให้คนในประเทศลดต้นทุนการทำธุรกรรมการเงินหรือต้นทุนการกู้เงินได้					✓		1

ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) พบว่ามีประเด็น ดังนี้

1. ด้านการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ได้แก่ มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมทางการเงินและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการปรับลดกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปให้มากที่สุดในทุกช่องทาง และควรเน้นความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าเป็นที่ตั้ง มีผู้กล่าวถึง จำนวน 4 คน และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ขั้นสูง โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมบริการการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้า และการลดความซับซ้อนในการส่งมอบการบริการ มีผู้กล่าวถึง จำนวน 2 คน

2. ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้แก่ การปรับตัวให้บริการธนาคารเชิงรุกขึ้น แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียต่อยอดโมเดลธุรกิจ (New Business Model) ที่เชื่อมโยงกับบริการธนาคาร ช่วยให้คนในประเทศลดต้นทุนการทำธุรกรรมทางการเงินหรือต้นทุนการกู้เงินได้ ผู้กล่าวถึง จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

การขยายตัวและการบุกของแพลตฟอร์มระดับโลกเข้าสู่ธุรกิจการเงิน (Social Banking) พฤติกรรมของผู้บริโภคหลังโควิด (Post-covid) รวมถึงภาวะเฝ้าระวังข้อบังคับที่เปลี่ยนไปอย่างมาก จะทำให้รูปแบบการทำธุรกิจ (Business model) ในแบบการเป็นตัวกลางเก็บค่าธรรมเนียมของธนาคารแบบดั้งเดิมจะลดบทบาทลง เพราะจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังใหม่ของผู้บริโภคได้ ดังนั้นธนาคารจึงจะต้องไม่จำกัดตัวเองอยู่ที่ธุรกิจธนาคารแบบดั้งเดิมอีกต่อไป หากแต่ต้องใช้ความเข้มแข็งทางการเงินของธุรกิจธนาคารปัจจุบันให้เป็นประโยชน์ เร่งขยายธุรกิจเชิงรุกเข้าสู่ธุรกิจการเงินประเภทอื่นที่ตลาดต้องการ และสร้างขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Model) สำหรับอนาคตนั้น ในส่วนของธนาคารจะมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการปรับลดกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปให้มากที่สุดในทุกช่องทาง และควรเน้นความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าเป็นที่ตั้ง โดยลูกค้าในปัจจุบันให้ความสำคัญกับความสะดวกรวดเร็วและค่าบริการทางการเงินที่ต่ำ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจการสร้างนวัตกรรมสามารถทำได้โดย การบริการแนวคิดใหม่ (New Service Concept) การพัฒนากระบวนการให้บริการใหม่ (New service process) และ การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ (New business model) ธนาคารควรปรับตัวตามภูมิทัศน์ใหม่ของการบริการซึ่ง

ประกอบด้วย ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของอินเทอร์เน็ตบนมือถือ และ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ขั้นสูง โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมบริการการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้า และการลดความซับซ้อนในการส่งมอบบริการ ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับการมีเคาน์เตอร์ในการให้บริการที่ต้องใช้กระดาษและลายเซ็น เห็นได้ว่าการบริการการเงินแบบใหม่ไม่จำเป็นต้องกรอกเอกสาร นวัตกรรมทางการเงินเข้ามาแก้ปัญหาความยุ่งยากเหล่านี้ ธนาคารมีการปรับพฤติกรรมการทำธุรกรรมโดยให้ลูกค้าบริการตนเอง (Self-Service) ผ่านเครื่องบริการอัตโนมัติตามที่ต่าง ๆ พนักงานต้องปรับตัวให้เรียนรู้ทักษะในการใช้อุปกรณ์ดิจิทัล เพื่อเปิดบัญชีหรือทำธุรกรรมให้ลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จ เพื่อสร้างโอกาสในทางธุรกิจ

การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล Social Banking ของธนาคาร ณ ปัจจุบันเท่าที่เข้าใจคือการจับมือร่วมกับ ธุรกิจแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย ซึ่งทางธุรกิจนี้ก็อาศัยจุดแข็งของธนาคารด้านบริการทางการเงินดิจิทัลเต็มรูปแบบและความไว้วางใจที่ลูกค้ามีให้กับธนาคาร มาเสริมจุดแข็งของตัวเองที่เข้าใจพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ใช้งานบนเครือข่ายจำนวนมหาศาล และเก่งในการออกแบบแอปให้ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้งาน ให้ทำทุกอย่างได้ในแอป การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้งานแอปแต่ละรายเชิงลึก เพื่อคำนวณคะแนนเครดิตของผู้ใช้แอปแต่ละคนด้วยระบบประมวลผลแบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) ทำให้รู้ถึงความเสี่ยงในการกู้เงินและความสามารถในการชำระคืนเงินได้ง่าย ผู้บริโภคก็จะได้รับความสะดวกสบายขึ้น ไม่ต้องออกจากโซเชียลแพลตฟอร์มที่กำลังใช้งานอยู่ไปเข้าแอป mobile banking ของธนาคารโดยตรงเพื่อทำธุรกรรมการเงิน แต่สามารถใช้บริการธนาคารเต็มรูปแบบได้ใน Super app เลย ทำให้ได้รับบริการที่ตอบโจทย์มากกว่าการใช้แอปของธนาคาร นอกจากนี้คนที่อยากกู้เงินก็เข้าถึงแหล่งเงินกู้ง่ายขึ้น ช่วยลดการกู้ในระบบดอกเบี้ยแพงมาก แล้วยังเสี่ยงต่อการถูกติดตามทวงหนี้ที่อาจไม่ค่อยปลอดภัยได้อีกด้วยในมุมที่ผู้บริโภคเข้าถึงบริการทางการเงินง่ายขึ้น แบงก์ปรับตัวให้บริการธนาคารเชิงรุกขึ้น แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียต่อยอดโมเดลธุรกิจ (New Business Model) ที่เชื่อมโยงกับบริการธนาคาร ช่วยให้คนในประเทศลดต้นทุนการทำธุรกรรมการเงินหรือต้นทุนการกู้เงินได้

การปรับตัวในการนำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ธนาคารจะต้องเร่งปรับตัวให้เข้าไปอยู่บนซูเปอร์แอป (Super app) ที่รวมทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้าให้ใช้บริการการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อไม่ให้ถูกคิดสรุปตลาดบทบาทลงไป ยิ่งคงมองว่า ธุรกิจธนาคารมีความน่าเชื่อถือมากกว่าแพลตฟอร์มอื่น และสามารถที่จะปรับตัวสนองตอบต่อลูกค้าได้ดี เพียงแต่ธนาคารจะต้องไม่หยุดยั้ง

การพัฒนาและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค กระแสสังคม เทรนด์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคาร
ที่นำรูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต

การปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ และรูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต	ลูกค้าของธนาคาร						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
รูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต							
การลงทุนเพื่อสร้างความมั่งคั่งในสินทรัพย์ที่ ลงทุน โดยสามารถลงทุนผ่าน Social Banking ได้โดยไม่ยุ่งยากและมีความมั่นคง เชื่อมั่นได้ว่า สินทรัพย์ที่ลงทุนไปจะยังคงมีอยู่จริง มีความ น่าเชื่อถือ	√						1
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของทางการเงิน ต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ ในลักษณะ Social Banking เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบริการ ชำระเงินและบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจ e- Commerce และการชำระเงินที่ไม่ใช้เงินสด		√	√				2
เชื่อมโยงระบบบริการของธนาคารเข้ากับ แพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ลูกค้าใช้ เพื่อให้เกิด Digital Financial Ecosystem ที่ตอบสนอง ไลฟ์สไตล์ของลูกค้า		√	√			√	3

ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน เกี่ยวกับ
รูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต พบว่า มีการกล่าวถึง 3 ประเด็น ดังนี้ รูปแบบความ
ต้องการใช้บริการในอนาคต การเชื่อมโยงระบบบริการของธนาคารเข้ากับแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่
ลูกค้าใช้ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศทางการเงินดิจิทัลที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ผู้กล่าวถึง
จำนวน 3 คน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของทางการเงินต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ
ในลักษณะ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) เพื่อเพิ่ม
สมรรถนะของบริการชำระเงินและบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ให้สอดคล้องกับการขยายตัว
ของธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการชำระเงินที่ไม่ใช้เงินสด ผู้กล่าวถึง จำนวน 2 คน การลงทุนเพื่อสร้าง

ความมั่งคั่งในสินทรัพย์ที่ลงทุน โดยสามารถลงทุนผ่าน การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน แพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้โดยไม่ยุ่งยากและมีความมั่นคง เชื่อมั่นได้ว่าสินทรัพย์ที่ ลงทุนไปจะยังคงมีอยู่จริง มีความน่าเชื่อถือ ผู้กล่าวถึง จำนวน 1 คน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถนำมาสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การสร้างความมั่งคั่งในสินทรัพย์ที่ลงทุน ไม่ว่าจะป็นหุ้นหรือเหรียญคริปโตและอื่น ๆ ที่สามารถลงทุนผ่านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้ โดยไม่ยุ่งยากและมีความมั่นคง เชื่อมั่นได้ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนไปจะยังคงมีอยู่จริง มีความน่าเชื่อถือ

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของทางการเงินต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ ในลักษณะการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) เพื่อเพิ่ม สมรรถนะของบริการชำระเงินและบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ให้สอดคล้องกับการขยายตัว ของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) และการชำระเงินที่ไม่ใช้เงินสด นอกจากนี้ การให้การ สนับสนุนภาคธุรกิจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางออนไลน์เข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจ ของตนอีกด้วย มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระบบบริการของธนาคารเข้ากับแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ลูกค้าใช้ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศทางการเงินดิจิทัล (Digital Financial Ecosystem) ที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของ ลูกค้า

3. การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ที่สร้างสรรค์ทางเลือกการชำระเงิน ในช่องทางต่าง ๆ พร้อมให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย ที่รองรับตั้งแต่ภาค ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีระบบเทคโนโลยีเป็นของตนเอง เช่น เว็บไซต์ ตลาดออนไลน์ ไปจนถึงผู้ค้าราย เล็ก ๆ ที่จำหน่ายสินค้าผ่านช่องทาง สื่อสังคม และ โปรแกรมการส่งข้อความ ซึ่งช่วยให้สามารถที่จะ รับชำระเงิน ผ่านแพลตฟอร์มการชำระเงินนานาชาติ

ตารางที่ 18 สรุปผลเกี่ยวกับการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ New Business Model และ

Social Banking

การปรับตัวของธนาคาร	จำนวนความคิดเห็น
การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model)	
ดำเนินธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้บริโภคที่อาศัยความสะดวกสบายในการตัดสินใจกับทุกกิจกรรมใน ชีวิตประจำวัน โดยควบคู่กับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายใน การใช้งานของผู้บริโภค เช่น การนำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทาง Online หรือ Mobile application	10

การปรับตัวของธนาคาร	จำนวนความคิดเห็น
ร่วมมือกับบริษัทที่ทำธุรกิจ Messenger Application และธุรกิจ E-Commerce ยักษ์ใหญ่ต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียว ทดแทน Mobile Banking รูปแบบเดิม	5
พนักงานต้องปรับแนวทางการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะที่มาพร้อมกับ เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการลูกค้า	2
การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ขั้นสูง โดยให้ความสำคัญกับการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมบริการการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้า และการลดความซับซ้อนในการส่งมอบการบริการ	2
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)	
พัฒนาเป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้ สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิดและสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่ พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม	4
ร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูล ลูกค้า	6

จากตารางที่ 18 เมื่อนำบทสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน มาพิจารณา
ร่วมกัน จะพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าการปรับตัวของธนาคารที่นำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่
(New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)
ตามแนวคิดของทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน (กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร
และกลุ่มลูกค้าธนาคาร) คือ ด้านการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ควรดำเนิน
ธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาศัยความสะดวกสบาย
ในการตัดสินใจกับทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน โดยควบคู่กับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถ
เข้าถึงได้ง่ายในการใช้งานของผู้บริโภค เช่น การนำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทาง Online
หรือบริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ มีผู้กล่าวถึง จำนวน 10 คน ร่วมมือกับบริษัทที่ทำ
ธุรกิจต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียว ทดแทน บริการทางการเงินผ่าน
โทรศัพท์เคลื่อนที่รูปแบบเดิม ผู้กล่าวถึง จำนวน 5 คน ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน
แพลตฟอร์มโซเชียล (การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)) ได้แก่
การร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูลลูกค้า จำนวน 6 คน
และพัฒนาสำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิด
และสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม จำนวน 4 คน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล และ 2) ศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิจัย (Methodology) จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจธนาคารในยุคดิจิทัล สามารถนำมาสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ

สรุป กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มคนที่มีหน้าที่ในการบริหารกิจการธนาคาร ดูแลกำกับเชิงนโยบายในการปฏิบัติงานของธนาคาร ส่วนใหญ่มีอายุในช่วงระหว่าง 35-60 ปี สถานภาพมีครอบครัว การศึกษาในระดับปริญญาโท อายุการทำงานระหว่าง 10-30 ปี

กลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ ส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการบริการธุรกรรมธนาคารต่าง ๆ จัดทำธุรกรรมทางการเงินประจำวันของธนาคาร ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออมและการลงทุนให้กับลูกค้า การดูแลลูกค้า ประชาสัมพันธ์สื่อสารทางการตลาดระหว่างธนาคารกับลูกค้า มีอายุในช่วงระหว่าง 28-50 ปี สถานภาพโสดและสมรส การศึกษาในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานระหว่าง 8-27 ปี

กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ

ส่วนใหญ่ลูกค้าธนาคาร อยู่ในมีช่วงอายุ 27-40 ปี มีสถานภาพ โสด การศึกษาระดับปริญญาตรี-ปริญญาโท อายุการทำงานตั้งแต่ 3-18 ปี ส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้ผลการวิจัย นำมาสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบมาตรการ ธนาคารแห่งประเทศไทยและภาครัฐ ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัล พบว่า

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าธนาคาร จำนวน 18 คน เห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัลที่สำคัญ มีดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า โดยลูกค้าทำธุรกรรมการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขาธนาคาร ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะสนใจติดตามพร้อมที่จะทดลองใช้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลและอุปกรณ์มือถือเพิ่มขึ้น
2. ด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น
3. ด้านนโยบายของรัฐบาล/ ธนาคารแห่งประเทศไทย จากการกำหนดทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแต่ละประเทศสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

ปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัว ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล พบว่า

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าธนาคาร จำนวน 18 คน เห็นว่า ปัจจัยภายในที่สำคัญและส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัลที่สำคัญ มีดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว หรือ Agile Organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิถีการทำงานและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน
2. ด้านพนักงาน ต้องมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)
3. ด้านผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูก Disruption
4. ด้านนโยบายการดำเนินงานนโยบาย การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์

เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การปรับการบริหารงาน การทำงานและการให้บริการ เป็นต้น และลงทุนในด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัล

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อบริบทในการดำเนินงาน การให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไร พบว่า

ผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อธนาคารในเรื่องการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารด้วยนวัตกรรมใหม่ ที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ ธนาคารต้องปรับตัว โดยนำเอา FinTech มาประยุกต์ใช้หรือสร้างบริการในธุรกิจการเงิน สร้างพันธมิตร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และอุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องถูกพัฒนาให้เหมาะกับอินเทอร์เน็ต อำนวยความสะดวกให้ชีวิตง่ายขึ้นทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้น

การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้า และข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล พบว่า

1. พนักงานของธนาคาร จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อธนาคารคือ เกิดกลุ่มลูกค้าที่ชอบความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรม พนักงานต้องให้บริการโดยไม่สร้างมุมมองในแง่ลบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้แก่ลูกค้า และปรับตัวให้ทันสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้ และพนักงานต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้

2. ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อธนาคารคือ ควรเลือกใช้เทคโนโลยีทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารและคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ทางการเงิน พนักงานควรที่ทักษะสามารถให้บริการลูกค้าร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ายุคดิจิทัล ธนาคารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการในการเป็นธนาคารดิจิทัล เช่น มีพนักงานให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา เป็นต้น และพนักงานต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน หุ้น และกองทุน เพื่อให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้า

รูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคตของลูกค้า พบว่า

ลูกค้าของธนาคาร จำนวน 6 คนมีความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบความต้องการใช้บริการ ในอนาคต ดังนี้ รูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคต การเชื่อมโยงระบบบริการของธนาคาร เข้ากับแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ลูกค้าใช้ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศทางการเงินดิจิทัลที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ ของ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของทางการเงินต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ ใน ลักษณะ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ของบริการชำระเงินและบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจ และการชำระเงินที่ไม่ใช้เงินสด การลงทุนเพื่อสร้างความมั่งคั่งในสินทรัพย์ที่ลงทุน โดยสามารถ ลงทุนผ่าน การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้โดยไม่ยุ่งยาก และมีความมั่นคง เชื่อมั่นได้ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนไปจะยังคงมีอยู่จริง มีความน่าเชื่อถือ

การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร กลุ่มพนักงานของธนาคาร และกลุ่มลูกค้าธนาคาร จำนวน 18 คนส่วนใหญ่เห็นว่า

1. ด้านการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ควรดำเนินธุรกิจธนาคาร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาศัยความสะดวกสบายในการตัดสินใจ กับทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน โดยควบคู่กับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายใน การใช้งานของผู้บริโภค เช่น การนำเสนอบริการทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์หรือ Mobile application มีการร่วมมือกับบริษัทที่ทำธุรกิจทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่และธุรกิจยักษ์ใหญ่ ต่าง ๆ ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินครบจบในแอปเดียวทดแทนบริการทางการเงินผ่าน โทรศัพท์เคลื่อนที่รูปแบบเดิม ผู้กล่าวถึง

2. ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) ได้แก่ การร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเจ้าของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีฐานข้อมูลลูกค้า และพัฒนา เป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิด และสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม

อภิปรายผล

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นจากแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป และส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์แบบเดิมในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารธนาคาร, พนักงานธนาคารและลูกค้าธนาคารให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารมากที่สุดได้แก่

1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อนวัตกรรมทางการเงิน (Fintech Innovation) รูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการนั้นคือ การชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านช่องทางดิจิทัล (E-payment) ที่ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime) และลดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมลง ทั้งยังสร้างความโปร่งใสในตลาดการเงินด้วย สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของธนาคารแห่งประเทศไทย (2559) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาเพื่อให้บริการทางการเงิน โดยเป็นการปิดช่องว่างการบริการทางการเงินที่ธนาคารพาณิชย์ยังไม่ได้มีการให้บริการ เพื่อส่งมอบความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่าเดิม และศิริยศ จุฑานนท์ (2561) ที่กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้งานและการพัฒนาอย่างรวดเร็วของสมาร์ทโฟน (Smartphone) ที่ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตได้ ส่งผลให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา

2. พฤติกรรมผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป มีวัฒนธรรมรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว และมีความปลอดภัยสูงในการทำธุรกรรมทางการเงิน สอดคล้องกับปิยพงษ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเทคโนโลยี โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมเลือกซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ทำให้มีการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์มากขึ้น เพื่อชำระเงินค่าสินค้า/บริการออนไลน์ เพราะประหยัดเวลา รวดเร็วและสะดวกมากกว่าใช้เงินสด นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย (2559) ได้มีบทวิเคราะห์ถึงการให้บริการทางการเงินและเทคโนโลยีที่พัฒนาไปด้วยกัน ทำให้สามารถนำเสนอบริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้ดีกว่าการบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิม ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิม

3. นโยบายจากภาครัฐในการนำเอา ไทยแลนด์ 4.0 มา เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยพงษ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ที่กล่าวว่า นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้ภาคส่วนต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล

4. การแข่งขันทางธุรกิจจากธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มเดิมที่เคยทำหน้าที่เป็นตัวกลางทางธุรกรรมทางการเงินและการเข้ามาแข่งขันของ ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) สอดคล้องกับปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ซึ่งกล่าวถึงการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้สถาบันการเงินสูญเสียฐานลูกค้าให้กับคู่แข่งที่เป็นสถาบันการเงิน (Bank) และ ที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non Bank) หากไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

5. วิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้เกิดปรากฏการณ์และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปตามกลไกปกป้องตนเองของมนุษย์ ที่ทำให้ ณ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ในปัจจุบันสืบเนื่องจากกระแสดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital banking) ในช่วงก่อนหน้านี้ทำให้ธนาคารปรับรูปแบบการบริการลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินดิจิทัลได้โดยไม่ต้องไปสาขามากแล้ว พร้อม ๆ กับนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ การพัฒนาเทคโนโลยี การเข้าถึงได้ง่ายขึ้นของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต ดังนั้น พอเกิดการแพร่ระบาดของโควิด ธนาคารจึงมีความพร้อมมากพอที่จะรองรับผู้บริโภคที่หันมาใช้ธุรกรรม ธนาคารดิจิทัล ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในสถานการณ์นี้ และมีแนวโน้มที่ผู้ใช้บริการจะสนใจติดตามพร้อมที่จะทดลองใช้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลและอุปกรณ์มือถือเพิ่มขึ้น

สำหรับปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารที่พบในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ทัศนคติผู้บริหารมีความสำคัญต่อการปรับตัวของธนาคาร ที่จะต้องมุ่งมั่นในการปรับทิศทางขององค์กร และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารให้เห็นภาพที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง ดังนั้น มุมมองของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักรู้และปรับตัวจากสิ่งที่ถูกทำให้เปลี่ยนแปลง (Disruption) และความจำเป็นในการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเป็นสภาวะปกติของธนาคาร และเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับมุมมองให้เปิดกว้างและตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Schermerhorn (2005) ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนคติความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต 2) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคนเมื่อองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบต่อทั้งทางลบและทางบวกต่อคนในองค์กร และมักมีการต่อต้านเสมอ

2. การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร โดยในสภาพการณ์ปัจจุบัน ธนาคารควรเลือกใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว หรือ Agile Organization ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่วิถีการทำงานและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Culture) ภายในหน่วยงาน ซึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร Kane (2015) ได้กล่าวว่าผู้นำองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรเต็มใจที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกิจการขององค์กรและสอดคล้องกับ Morakanyane, Grace & O'Reilly (2017) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เปิดรับและเต็มใจที่จะเรียนรู้ปรับตัวจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

3. การปรับตัวของพนักงานธนาคารมีผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารเข้าสู่ยุคดิจิทัล เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ธนาคารนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่นำธนาคารเข้าสู่ระบบธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) ซึ่งการเข้าสู่ยุคดิจิทัลของธนาคาร ทำให้เกิดการแทนที่แรงงานของมนุษย์อย่างเห็นได้ชัด ลูกค้านำสามารถทำธุรกรรมทางการเงินในที่ใดก็ได้ เพียงแค่มีการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ต ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัลแพลตฟอร์ม ประกอบกับนวัตกรรมทางการเงินสมัยใหม่มีความสะดวก การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจของลูกค้าทำให้พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถใช้เทคโนโลยีและมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ธนาคาร ซึ่งในยุคดิจิทัลพนักงานจะเป็นเหมือนที่ปรึกษาให้คำแนะนำการทำธุรกิจ สอดคล้องกับหนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎรณัน โสวัชรินทร์ (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล พบว่า พนักงานยังบทบาทและมีความจำเป็นต่อการให้บริการแก่ลูกค้า โดยเฉพาะการให้พนักงานเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน ในบริการด้านสินเชื่อ และการลงทุน

แนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking) ตามความหมายของปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) จะหมายถึง การที่ธนาคารมีระบบให้ลูกค้าทำธุรกรรมกับธนาคารได้ โดยไม่ต้องไปที่ธนาคาร ไม่ต้องติดต่อหน้าเคาน์เตอร์เพื่อให้พนักงานกระทำการด้านการเงินให้ แต่ลูกค้าสามารถจัดการทำธุรกรรมได้เอง ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เรียก ธนาคารอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) และผ่านโทรศัพท์มือถือ เรียก บริการทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Banking) ผ่านช่องทางคืออส (ตู้เอทีเอ็ม) หรือจะใช้วิธีผ่านบริการศูนย์บริการลูกค้าก็ได้ ซึ่งธุรกรรมที่ทำผ่าน ธนาคารดิจิทัล จะเป็นธุรกรรมการโอนเงิน และธุรกรรมชำระค่าสินค้าและบริการ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบ

การให้บริการดังกล่าวแตกต่างไปจากการให้บริการในอดีตที่ลูกค้าจะต้องเดินทางมายังธนาคารสาขาเพื่อทำธุรกรรมทางการเงิน และเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในโลกการเงินที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบการให้บริการทางการเงินต่าง ๆ อำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน การทำธุรกรรมทางการเงินสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา รวดเร็ว และสะดวกสบาย ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต ซึ่งเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงิน และนำไปสู่การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัลเพื่อเป็น การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) และ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพบว่า แนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัลที่สำคัญได้แก่

1. การพิจารณาเรื่องโมเดลธุรกิจ (New Business Model) ที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากกว่าที่จะเป็นผลพลอยได้ การสร้างโมเดลธุรกิจขึ้นมาใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานวงล้อโมเดล เริ่มต้นจากการหาฐานลูกค้า (Acquire) เพื่อทำธุรกรรม (Transact) ซึ่งพัฒนาเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Generate data) และนำข้อมูลนั้นมาใช้สร้างอินไซด์ (Insights) เพื่อมอบประสบการณ์ในการใช้งานที่ดีให้ลูกค้าผ่านอินไซด์ที่วันนี้ โมเดลที่ขับเคลื่อนเป็นวงกลม ออกแบบมาให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วม (Customer engagement) มากยิ่งขึ้นตลอดทุกครั้งและจงใจให้กลับมาใช้งานมากขึ้นเรื่อย ๆ สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ที่ได้ให้แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงินไว้ว่าธนาคารพาณิชย์ควรมีข้อมูล CRM ลูกค้าเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการทำ Customer Segmentation หรือการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มจากข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร และมีการใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงกับข้อมูล Social Media ที่จะสามารถนำไปประมวลผลเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการสร้างให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับธนาคาร (Customer Engagement: CE) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของศรีธญา วิริยะศาสตร์ (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค พบว่า การสร้าง Business model ใหม่เป็นเรื่องยากสำหรับธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากธุรกิจธนาคารจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจภายใต้กฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย แม้ว่าปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยจะผ่อนปรนในบางเรื่อง แต่ธนาคารยังคงต้องดำเนินธุรกิจ Business ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ยังไม่สามารถปรับตัวเองเพื่อไปทำ Business model ในด้านอื่น ๆ ได้ด้วยตัวเอง ทำให้ปัจจุบันผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ มุ่งเน้นไปที่การร่วมมือกับฟินเทคและการลงทุนในบริษัทผู้นำด้านดิจิทัลเป็นหลัก

2. การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ที่จะนำไปสู่ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน

แพลตฟอร์มโซเชียล (Social Banking) คือ ธนาคารร่วมเป็นพันธมิตรกับภาคธุรกิจมากขึ้น (Open Banking) กล่าวคือ ธุรกิจธนาคารแบบดั้งเดิม (Incumbent) ได้เป็นผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม โดยเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายใต้แนวคิดสังคมเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Share Economy) ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับรูปแบบ โดยเปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจ ผู้ประกอบการ กลุ่มสตาร์ทอัพฟินเทคหรือ แม้แต่นักพัฒนาแอปพลิเคชันต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อกับระบบนิเวศของธนาคารและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อเปิดโอกาสในการนำเสนอบริการทางการเงินที่ตรงกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ที่ได้ให้แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงินไว้ว่าธนาคารพาณิชย์มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับเทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ โดยพัฒนาระบบไอทีเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุคดิจิทัล โดยอาจจัดตั้งบริษัทในเครือขึ้นมาใหม่เพื่อร่วมทุนหรือค้นหาฟินเทคในการร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการทางการเงินใหม่ ๆ หรือมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านฟินเทคโดยตรง เพื่อพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ของธนาคารให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าในยุคที่เทคโนโลยีทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และงานวิจัยของศรัณญา วิริยะศาสตร์ (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค พบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับตัวในลักษณะของการร่วมมือกับ FinTech Startup โดยใช้จุดแข็งของทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ (Win-Win Situation) เพื่อให้เกิดผลผลิตภาพเกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากที่สุดและสามารถบริหารงานภายใต้บริบทที่ฟินเทคเข้ามามีบทบาทได้

3. ในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ยุคดิจิทัลเพื่อทำให้เกิด New Business Model และปรับเปลี่ยนตัวไปเป็น Social Banking สิ่งที่สำคัญในตัวธนาคารเองต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การทำให้คนในองค์กรยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการของธนาคาร มีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมและดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในองค์กร โดยเน้นการร่วมมือกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนาบริการ สอดคล้องกับ Westerman (2011) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรควรเน้นให้บุคลากรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงความเป็นดิจิทัลขององค์กร อันจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างแน่นอน

4. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวที่สำคัญของธนาคารในยุค

ดิจิทัลคือพนักงานธนาคารและเพื่อให้เกิด New Business Model และปรับเปลี่ยนตัวไปเป็น Social Banking ธนาคารควรมีแผนพัฒนาให้พนักงานของธนาคารในทุกกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถด้านไอที เพื่อให้มีความเข้าใจในเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ และสามารถให้บริการลูกค้าผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin (1947) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงาน โดยพนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน ซึ่ง จันทรจิรา เหลลราช (2564) ได้ศึกษาวิจัยการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร พบว่าพนักงานธนาคารจะต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะตามที่องค์กรต้องการและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เอาไว้ โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ทัน ซึ่งกฤษฎาธร คุษาธาร (2563) ฝายส่งเสริมการพัฒนากำลังคนดิจิทัล สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ได้เขียนบทความเรื่อง วิฤตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล กล่าวว่าพนักงานธนาคารควรได้รับการฝึกอบรม (Reskill และ Upskill) มากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อเงินกู้ เจ้าหน้าที่กองทุน และผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้สามารถถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีและจะถูกเพิ่มด้วยทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลภายในอีก 2 ถึง 3 ปี ในรายงานยังกล่าวเสริมอีกว่า ทักษะที่จำเป็นต่อพนักงานธนาคาร คือ ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะนี้มีความจำเป็นในการดำเนินงานธุรกิจทางการเงิน เพราะผลของการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้พิจารณาการปล่อยสินเชื่อแม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บริการผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการศึกษาวิจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ยุคดิจิทัลและการปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) จะเห็นได้ว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนารวดเร็วคือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาและธนาคารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความรู้จักเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น ซอฟต์แวร์และระบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจของธนาคาร และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของระบบและข้อมูลด้วยเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญคือ การสร้างศักยภาพบุคลากรให้พร้อมขับเคลื่อนไปข้างหน้าแบบ Digital ไปกับองค์กร องค์กรต้องสร้างความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมแนวทางการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ (New Business Model) ที่เป็นลักษณะของการทำงานแบบ Agile โดยมีหลักการการทำงานแบบ Fail Fast Learn Fast อาศัยความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และวิเคราะห์

ข้อมูลบน Digital Platform / Open Banking และแสวงหารูธุรกิจแบบใหม่ ๆ ซึ่งมุ่งเน้นการต่อยอดธุรกิจจากลูกค้าของลูกค้า เพื่อสร้างการเติบโตของธนาคาร

2. จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ยุคดิจิทัล และการปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม โซเชียล (Social Banking) พบว่า พฤติกรรมผู้บริโภคคุ้นเคยกับเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ใช้เวลาบนโลกโซเชียลมากขึ้น ชอบความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมทางการเงินดิจิทัลได้ครบในแอปเดียว ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นจากบรรดาแพลตฟอร์มธุรกิจเทคโนโลยีที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ ธนาคารจึงต้องเร่งปรับตัวให้เข้าไปอยู่บน Super app ที่รวมทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้าให้ใช้บริการการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา สิ่งที่ธนาคารทำได้ทันทีในปัจจุบันเพื่อปรับตัวสู่การเป็น Social Banking ซึ่งเป็น Platform สำหรับวงการการเงินที่เชื่อมต่อผู้ให้บริการกับลูกค้าให้สามารถทำธุรกรรมได้ใกล้ชิดและสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยฟีเจอร์การให้บริการที่พัฒนาขึ้นเพื่อลูกค้าทุกกลุ่ม คือการที่ธนาคารร่วมเป็นพันธมิตรกับภาคธุรกิจมากขึ้น (Open Banking) ซึ่งในการร่วมมือกับพันธมิตรใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่ Fin Tech จะมีเพิ่มขึ้น เช่น กลุ่ม E-commerce กลุ่มผู้ประกอบการต่าง ๆ ที่พัฒนาและมี Platform online กลุ่มนักพัฒนา Software กลุ่ม Digital Content ต่าง ๆ เป็นต้น เนื่องจากผู้เล่นเหล่านี้มีความได้เปรียบด้านข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้อย่างมหาศาล และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปต่อยอดธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคแบบเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นการปรับตัวของธนาคารในการเป็น Social Banking จึงมีรูปแบบของการร่วมมือระหว่างธนาคารกับเจ้าของแพลตฟอร์มรูปแบบนี้จะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยนำจุดเด่นของทั้งสองผ่านมาผสมผสานกัน แพลตฟอร์มโซเชียลมีจุดเด่นฐานข้อมูลของลูกค้าจำนวนมาก ส่วนธนาคารจะมีจุดเด่นด้านการให้บริการด้านธุรกรรมการเงิน และยังสามารถใช้งานได้โดยที่ไม่ต้องมีบัญชีธนาคาร

3. ธนาคารยังต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการและการดูแลลูกค้า การเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม มีการเสริมสร้างความปลอดภัยของระบบงาน ระบบสารสนเทศ ช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์/ดิจิทัลต่าง ๆ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เช่น บัตรเครดิต บัตรเอทีเอ็ม และบริการทางอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นใจต่อลูกค้าของธนาคาร รวมถึงการวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุมให้เกิดความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายต่อธนาคารและลูกค้า สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยกระบวนการควบคุมที่เหมาะสมก่อนการเสนอให้บริการต่อลูกค้า

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของห่วงโซ่ธุรกิจที่มีการพึ่งพาเทคโนโลยีและการจัดการความปลอดภัยข้อมูลในการทำธุรกิจกลายเป็นปัจจัยที่สร้างโอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจ

สำหรับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล ดังนั้นสิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือการมีแผนบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญของธนาคาร อันประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในด้านระบบงานต่าง ๆ ของธนาคาร ทั้งในส่วนของความสามารถของระบบงานและเทคโนโลยีที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ที่ค่อนข้างมีความซับซ้อนอันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของระบบงานและข้อมูล ด้านความถูกต้องแม่นยำของการประมวลผล และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น และปัจจัยด้านบุคลากร ที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตหรือการละเลยการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัจจัยภายนอกด้านความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Risk) หรือ ภัยคุกคามทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมีรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งมีความซับซ้อนมากขึ้น

5. ในงานวิจัยนี้ได้บ่งชี้ปัจจัยภายในที่สำคัญและส่งผลต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล คือปัจจัยด้านบุคลากรของธนาคาร โดยผู้วิจัยเห็นว่า ธนาคารควรมีการวางแผนเปิดรับบุคลากรใหม่ที่มีมุมมองเปิดรับดิจิทัลและมีความสามารถด้านดิจิทัลเข้ามาในองค์กร ในขณะที่เดียวกันยังต้องมีกระบวนการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ทั้งบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่อย่างชัดเจน ทั้งการวางแผน อบรม และสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นผู้มีแนวคิดดิจิทัล (Digital mindset) ที่เปิดใจยอมรับดิจิทัลเข้าสู่การดำเนินงานภายใต้สภาวะการณ์ใหม่ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัล ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรแบบค่อยเป็นค่อยไป ทีละเล็กละน้อยจนแทรกซึมเข้าสู่วิถีการดำเนินงาน เพื่อไม่ให้บุคลากรมีความตื่นตระหนกและเกิดความคิดต่อต้าน อาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการเปิดรับและปรับตัวค่อนข้างนาน หากแต่องค์กรตั้งเป้าหมายและพยายามดำเนินต่อไป จะเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบความต้องการในอนาคตของผู้บริโภค โดยตรงเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ของธนาคารพาณิชย์ และรูปแบบ Social Banking ที่ผู้บริโภคมีความต้องการนิยมใช้รวมถึงมีการเปรียบเทียบช่วงวัยและยุคของผู้บริโภคเพื่อให้สามารถค้นหาแบบการบริหารที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กฤษฎาธาร คชาธาร. (2563). การส่งเสริมการพัฒนากำลังคนดิจิทัล สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. เข้าถึงได้จาก <https://www.depa.or.th/en/article-view/bank-employees-in-the-digital>
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Success Factors for Transforming into a Digital Organization). *วารสารสารสนเทศศาสตร์*, 39(4), 1-14.
- จิณาภา แก้วแทน. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้บริการทางการเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์สมาร์ทโฟน (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: ปทุมธานี.
- ณัฐรุจา เดชจินดา. (2561). ฟินเทค (FinTech) ในมุมมองของสถาบันการเงินและผู้ประกอบการ FinTech Startup ในประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559, มีนาคม-มิถุนายน). FinTech พลังเล็ก ๆ ที่เปลี่ยนอุตสาหกรรมทางการเงิน. *BOT พระสยาม Magazine*, 2- 3, 21-23.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). ภาพรวม FINTECH กับระบบการเงินประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256203CoverStory.aspx>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564ก). ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/FinancialInstitutions/Pages/StatNumberofBranches.aspx>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564ข). ธุรกรรมการชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking และ Internet banking. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=688&language=TH
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ. (2559). สถาบันการเงินในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคการผลิต ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจ ฐรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน.
- พรชัย ชุนหจินดา. (2560). ฟินเทค (FinTech) เพื่อก้าวสู่การเป็นประเทศไทย 4.0. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 7(1), 1-23.

- พระวี อร์ระวีพร. (2561). *สภาพการณ์ และการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับนวัตกรรมทางการเงินของธนาคารในยุคดิจิทัลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และมณฑล ศรีไกรกิติกุล. (2562). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 62-80.
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2563). *ทำความเข้าใจกระแส “ธนาคารดิจิทัล” ในเอเชีย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.efinancethai.com/MoneyStrategist/MoneyStrategistMain.aspx?id=Uj1BZ1gwUUZLQjg9>
- ศรัณญา วิริยะศาสตร์. (2561). *การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค โดยมุ่งเน้นศึกษาการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคที่ฟินเทคเข้ามามีบทบาท*. การค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริยศ จุฑานนท์. (2561). *Fintech พลังขับเคลื่อนตลาดทุน*. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/highlights/files/infographic/20180927_FinTech.pdf
- สิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์. (2561). *FinTech นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานคณะกรรมการทางการเงิน การคลัง การธนาคารและสถาบันการเงิน.
- สุนีย์ ยังสว่าง. (2556). *ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. *วารสารสหวิทยาการวิจัย ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 2(2), 69-88.
- โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์. (2563) *การพัฒนาของธุรกิจธนาคารในโลกดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_15Apr2020.aspx
- หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎวรรณ โฉ่ววัชรินทร์. (2562). *การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล*. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 376-388.
- Black, S., & Porter, L. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New York: PrenticeHall.
- Hung, J.L., & Luo, B. (2016). *FinTech in Taiwan: a case study of a Bank’s strategic planning for an investment in a FinTech company*. *Financial Innovation*, 15(2), 1-16.
- iPlus. (2563). *10 เทคโนโลยีพลิกโฉมธุรกิจการเงินโลก (ในอีก 5 ปีข้างหน้า)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.ipluscenter.com/10-เทคโนโลยี/>
- Irina, J., & Ramona, R. A. (2017). *Banking Business Models of the Digital Future: The Case of Latvia*. *European Research Studies Journal*, 0(3A), 864-878.

- Kane, G. C. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. In MIT Sloan (Eds.), *Management Review and Deloitte* (pp. 5-27), London: Deloitte University.
- Kotter JP. (1998). Why transformation effort fail. In Harvard Business Review on Change (Eds.), *Leading Change* (pp. 1-20). Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. In *30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives* (pp. 427-444). Ireland: University College Cork
- Portfolioquest. (2018). *Future-Enabled Digital Banking Skill Sets You Need to Have*. Retrieved from <https://www.fintalent.com/future-enabled-digital-banking-skill-sets/>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. k. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8th ed.). New York: J. Wiley and son.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-65.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล”



แบบสอบถามเลขที่.....

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัลและเพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของ ธนาคารพาณิชย์ โดยแบ่งลักษณะข้อคำถามออกเป็นดังนี้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับ ข้อมูลของท่านตามความเป็นจริงและกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

CODE.....

อายุ.....

สถานภาพ.....

การศึกษา.....

อายุการทำงาน (ปี)

ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ/อาชีพ.....

โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ หน้ากลุ่มตัวอย่างของท่าน

กลุ่มที่ 1 : กลุ่มผู้บริหารธนาคาร ตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป

กลุ่มที่ 2 : กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคาร

กลุ่มที่ 3 : กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคาร

ท่านยินดีเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อในการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ อนุญาต ไม่

อนุญาต

ส่วนที่ 2: คำถามของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มที่ 1 : กลุ่มผู้บริหารธนาคาร

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- ปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบมาตรการ ธปทและภาครัฐ ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- ปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรม องค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อบริบทในการดำเนินงาน การให้บริการทางการเงินเพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กลุ่มที่ 2 : กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคาร

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- ปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบมาตรการ ธปท.และภาครัฐ ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- ปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรม องค์กร ผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคาร และการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้างและท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงาน และการให้บริการลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

กลุ่มที่ 3 : กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคาร

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- ปัจจัยภายนอกเช่น เทคโนโลยี, สังคม, วัฒนธรรม, กฎระเบียบมาตรการ ธปท.และภาครัฐ มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวในยุคดิจิทัลอย่างไรและสอดคล้องกับความต้องการใช้บริการของท่านหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- ปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรม องค์กร ผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัลอย่างไรและการก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผล กระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของ ธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

- การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking และรูปแบบความต้องการใช้บริการในอนาคตของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

- การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อนักงานธนาคาร และการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงาน และการให้บริการลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสัมภาษณ์เรื่อง
“การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล” โดยผู้เชี่ยวชาญ



ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่องนิพนธ์ : การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ชื่อผู้วิจัย : นางสาวสุภาวดี บัวบน

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ
 ดังรายการต่อไปนี้

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
 ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ชื่อ ดร. สุรดี สุพิชญางกูร
 ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ชื่อ ดร. อำนาจ สาลีบุญกุล
 ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า
 0.5 (อ้างอิง) ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบ
 สัมภาษณ์ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ 1 หมายถึง สอดคล้อง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1.1. Code	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2. อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3. สถานภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.4. วุฒิการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.5. อายุการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.6. ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ/ อาชีพ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 คำถามของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารธนาคารพาณิชย์และผู้บริหารธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวในยุคดิจิทัล เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดันทางสังคมการเมือง กฎระเบียบนโยบายภาครัฐหรือข้อกำหนดทางกฎหมายและด้านประชากร ส่งผลอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อลักษณะการปรับตัว ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล เช่น วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อบริบทในการดำเนินงาน การให้บริการทาง	1	1	1	1	สอดคล้อง

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
การเงินเพื่อนำไปสู่การ เป็นธนาคารดิจิทัล อย่างไรบ้าง					
4. การปรับตัวของ ธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้ อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานในองค์กรของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผล ให้ธนาคารพาณิชย์ไทย ปรับตัวในยุคดิจิทัล เช่น ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี ด้านแรงกดดัน ทางสังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบนโยบาย ภาครัฐ หรือข้อกำหนด ทางกฎหมาย และด้าน ประชากร ส่งผลอย่างไร บ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อ ลักษณะการปรับตัว ผลกระทบและแนว	1	1	1	1	สอดคล้อง

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
ทางการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล เช่น วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน ส่งผลอย่างไรบ้าง					
3.การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.การปรับตัวของธนาคารจะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking ได้อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง

กลุ่มที่ 3 : กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ จำนวน 6 คน

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1.ปัจจัยใดที่มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวในยุคดิจิทัล เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านแรงกดดัน	1	1	1	1	สอดคล้อง

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
ทางสังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบนโยบายภาครัฐ หรือข้อกำหนดทาง กฎหมาย และด้าน ประชากร สอดคล้องกับ ความต้องการใช้บริการ ของท่านอย่างไร					
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อ ลักษณะการปรับตัว ผลกระทบและแนว ทางการปรับตัวของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในยุค ดิจิทัล เช่น วัฒนธรรม องค์กร ผู้บริหาร พนักงาน และการก้าวสู่การเป็น ธนาคารดิจิทัลส่งผลต่อ พฤติกรรมการใช้บริการ ธุรกรรมทางการเงินของ ท่านอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. การเป็นธนาคารดิจิทัล ส่งผลต่อพนักงานธนาคาร และการให้บริการลูกค้า อย่างไรบ้าง และท่านมี ข้อเสนอแนะแนวทางการ ปรับตัวเพื่อปรับปรุงการ ทำงานและการให้บริการ ลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็น ธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง

รายการขอความเห็น	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
4. การปรับตัวของธนาคาร จะนำไปสู่ New Business Model และ Social Banking และรูปแบบความ ต้องการใช้บริการใน อนาคตของท่านได้อย่างไร บ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ แต่ได้รับคำแนะนำการปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ

1. ข้อคำถามในส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อ 1.1. ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1
ดังนี้

คำถามเดิม ชื่อ.....นามสกุล.....

คำแนะนำ เปลี่ยนเป็นCODE.....



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ✓ ได้
 ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
 ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... 

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรินยา เลิศพุทธรักษ์

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

...5...../...กุมภาพันธ์.../...2565.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล

ชื่อผู้วิจัยนางสาวสุภาวดี น้วน.....

รหัสประจำตัว 63710033.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba/Y-mba รุ่น 46/1)

หมายเลขโทรศัพท์ 098-2356623 email: supakob17@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ศศ.ดร. ทักษณา สง่าโยธิน.....

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ

Surat

ดร. สุรัต สุทธิขันธ์
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

..... ๐5...../..... ๐๗...../..... ๒565...

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล

ชื่อผู้วิจัย นางสาวสุภาวดี บัวบน

รหัสประจำตัว 63710033

นิติตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba/Y-mba รุ่น 46/1)


หมายเลขโทรศัพท์ 098-2356623 email : supakoh17@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.ทักษิณา สง่าโยธิน

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ _____

ดร. อัญญา สาสิณกุล
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

07 / 06 / 2565

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การปรับตัวของธนาคารในยุคดิจิทัล

ชื่อผู้วิจัยนางสาวสุภาวดี น่วมน.....

รหัสประจำตัว 63710033.....

นิตินหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba/Y-mba รุ่น 46/1)

หมายเลข โทรศัพท์ 098-2356623_email : supakoh17@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ...ศส.ดร.ทัศนญา สง่า โยธิน.....

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบการคัดลอกผลงานและความซ้ำซ้อนกับผลงานของผู้อื่น



Plagiarism Checking Report

Created on Jun 29, 2022 at 19:18 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	APPLICATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
2641519	Jun 29, 2022 at 19:18 PM	ithesis-buu	63710033.pdf	Completed	3.95%

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคดิจิทัลองค์กร	สรไกรกิติกุล, มณฑล	วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา	
2	Digital transformation and Impacts to Organization	Laorach, Chanchira	มนุษยศาสตร์สาร	
3	ADAPTATION OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THAILAND TO THE TREND OF DIGITAL BANKING	Khanankhang , Nunglutia	Journal of Buddhist Education and Research	
4	http://dusithost.dusit.ac.th/~juthawut_cha/download/DMS_L4.pdf	dusithost.dusit.ac.th	dusithost.dusit.ac.th_nutch	
5	Risk management in government agencies case studies government agencies Mueang District Saraburi Province	Innoppakoon, Janyarat	วารสารรัชต์ภาคย์	
6	Information Exposure, Risk Recognition and Advantage Recognition Toward Consumer's Intention to Using Mobile Banking Services in Kanchanaburi	หนันแก้ว, ธนะชัย	วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน	
7	Factors Related to the Impact of Artificial Intelligence on Financial Service of Siam Commercial Bank: A Case Study of Bangkok Metropolitan Region	Trirat Thanaprapokkorn	วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร	
8	https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/year9-3/9-18.pdf	grad.dpu.ac.th	grad.dpu.ac.th_nutch	
9	ธนาคารพาณิชย์	วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี	Wikipedia	
10	https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2010/7287/4/Contents.pdf	kb.psu.ac.th	kb.psu.ac.th_nutch	

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 29, 2022 at 19:18 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	APPLICATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
2641519	Jun 29, 2022 at 19:18 PM	ithesis-buu	63710033.pdf	Completed	3.95 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE
11	Transformational Leadership in Globalization towards Sustainable Development	สัทธำฉัตรมงคล, นุช	วารสารธุรกิจปริทัศน์
12	Cashless Society	บุญมีสุวรรณ, ชลิตพันธ์	วารสารธุรกิจปริทัศน์
13	FinTech: Towards Thailand 4.0	ขุนจินดา, พรชัย	วารสารอิเล็กทรอนิกส์ รู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม
14	Digital Transformation of Financial Business to Enhance Enterprise Competitiveness	Sapsanguanboon, Watcharapoj	วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราช
15	http://graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/download/893/746/	graduate.dusit.ac.th	graduate.dusit.ac.1
16	การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์	วัฒน์ระรังสรรค์, พิษญา	วารสารมนุษยศาสตร์เ สังคมศาสตร์ วไลยอล พระบรมราชูปถัมภ์

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	Miss Supawadee Buabon
วัน เดือน ปี เกิด	17 May 1985
สถานที่เกิด	UdonThani
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	9/198 Moo.1, Nongkham, Sriracha, Chonburi 20230
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	Relationship Manager at Bangkok Bank PLC. of North Pattaya Business Center
ประวัติการศึกษา	Bachelor Degree of Accountancy of Chiang Mai University

