



การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของธุรกิจทางการเงินเพื่อยกระดับความสามารถ
ทางการแข่งขันองค์กร
Digital Transformation of Financial Business to Enhance Enterprise Competitiveness

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ*

Watcharapoj Sapsanguanboon

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

E-mail: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th

ปรีyakamol เอื้องอ้าย

Preeyakamon Auanguai

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Center of Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi

E-mail: preeyakamon.a@gmail.com

Received : 20 กันยายน 2562

Revised : 21 ตุลาคม 2563

Accepted : 25 ตุลาคม 2562

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กร กรณีศึกษาในประเทศไทย และเพื่อวิเคราะห์ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กร กรณีศึกษาในประเทศไทยด้วย Balanced Scorecard โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพรูปแบบพหุกรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจทางการเงิน 3 องค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีระบบ (Structured Interviews) ด้วยวิธีเดียวกันทั้ง 3 องค์กร เพื่อให้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลถูกต้องตามความเป็นจริง ใกล้เคียงกัน ไม่เบี่ยงเบนเนื่องจากความแตกต่างในการสัมภาษณ์

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา คือ ปัจจัยด้านสภาวะการแข่งขันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมากที่สุด ตลอดจนความต้องการในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและความต้องการในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ นำไปสู่การสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ นอกจากนี้องค์กรที่เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลต่างเล็งเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมจากการจัดการกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดการเติบโต ส่งผลต่อความสามารถใน



การจัดการด้านการเงินมีประสิทธิภาพจากการจัดการต้นทุนโดยรวมขององค์กรลดลง นำไปสู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามการวัดความสำเร็จของเชิงดุลยภาพ

คำสำคัญ : ดิจิทัล, การเปลี่ยนผ่าน, ธุรกิจทางการเงิน, ความสามารถทางการแข่งขัน

Abstract

This research aims to study about motivation of digital transformation of financial business in Thailand and to analyze the benefits of digital transformation of financial business in Thailand using the balanced scorecard. It deploys qualitative research method using multi-case studies. In-depth interviews were conducted to collect data from senior management of three financial businesses. The structured interviews were done for three financial enterprises in order to ensure the data collection is appropriate. Therefore, there is no discrepancies in the interviews and findings can be used for reliable analysis.

The study shows that motivation for digital transformation of the case study are the competition which is the most influential factor in decision making for digital transformation as well as the need to offer products or services that are different from competitors. Moreover, the need to provide more convenience to customers is also another motivation for digital transformation in order to retain customers and attract new customers. Therefore enterprises can generate profits. In addition, enterprises recognize the benefits of digital transformation which is to encourage operational efficiency and the development of innovation. This is done by managing effective internal process and learning in order to develop the organization for growth. These affect the financial performance in terms of overall costs which enhance the enterprise competitiveness according to the balanced scorecard.

Keywords: Digital, Transformation, Financial Business, Enterprise Competitiveness

บทนำ

การก้าวสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกอุตสาหกรรมเป็นอย่างมากเนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technology Disruption) อย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็วและต้นทุนการดำเนินงานลดลง (เศรษฐสุพงศ์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วพณีรังษี, 2561) จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นอย่างมาก (Von Leipzig et al., 2017) เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำลังเข้ามาพลิกโฉมการแข่งขันของอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หาก



องค์กรใดไม่สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ก็จะมีผลให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันลดลงอย่างรวดเร็วนำไปสู่การสูญเสียโอกาสทางการค้า (Schwartz, 2001)

ปัจจุบันองค์กรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างมาก กลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่น่าเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบ ส่งผลให้รูปแบบการให้บริการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากธุรกิจการเงินในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับข้อมูลผู้ใช้บริการจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการข้อมูลให้เกิดประโยชน์ต่อการตอบสนองของความต้องการของลูกค้าสูงสุด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียังเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการธุรกิจทางการเงินที่มีการบริหารจัดการด้วยการใช้เทคโนโลยีทันสมัยสามารถเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการทางการเงินต่อสถาบันทางการเงินที่มีอยู่เดิม (Gomber, Kauffman, Parker & Weber, 2018) ดังนั้น การก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นความท้าทายของธุรกิจทางการเงินทั้งสถาบันการเงิน คู่แข่งทางธุรกิจ รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจทางการเงินที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (สรร พัวจันทร์, 2562) นอกจากแรงกดดันจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การสร้างประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการที่สะดวกสบายและแตกต่างจากคู่แข่งให้กับลูกค้าถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กรในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

จากที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรมีความสำคัญและเชื่อมโยงกับส่วนต่างๆ จึงไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้ทันที ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล รวมถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ดังนั้น การศึกษานี้จึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและประโยชน์ของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรของธุรกิจทางการเงินให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กรกรณีศึกษาในประเทศไทย
- 2) เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กรกรณีศึกษาในประเทศไทย

ไทยด้วย Balanced Scorecard

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

ปัจจุบันมีงานวิจัยกล่าวถึงนิยามของคำว่า “การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล” จำนวนมาก ซึ่งการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมักจะเกิดขึ้นกับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ (Sebastian, Mocker, Ross, Moloney, Beath, & Fonstad, 2017) โดยสิ่งที่มีการกล่าวถึงคล้ายกัน คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการธุรกิจในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน ระบุเป้าหมายไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค นอกจากภาคการปฏิบัติ



ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่แล้วนั้นยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคที่มีการแข่งขันสูงได้

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายมิติ ได้แก่ 1) มิติภายนอกองค์กร ด้วยการสร้างประสบการณ์ที่ดีทางดิจิทัลให้แก่ลูกค้า 2) มิติภายในองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน การตัดสินใจและโครงสร้างขององค์กร และ 3) มิติแบบผสม ด้วยการรวบรวมการดำเนินงานทุกส่วนและฟังก์ชันงานที่ได้รับผลกระทบนำไปสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่อย่างสิ้นเชิง องค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร หากองค์กรเหล่านั้นสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสมก็จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ จำนวนมาก (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วฉวีรังสี, 2561)

เป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ (Coraline, 2018)

1. ต้องการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ระบบในการเก็บข้อมูล แทนการจดบันทึกด้วยกระดาษ ทำให้สามารถทราบข้อมูลได้อย่างทันที
2. ต้องการลดค่าใช้จ่าย เช่น ระบบคำนวณปริมาณการใช้ทรัพยากร เพื่อจัดเตรียมวัสดุดิบล่วงหน้า ก่อนเกิดการขาดแคลนแทนที่การตรวจสอบด้วยพนักงาน เพื่อลดค่าเสียโอกาสทางการตลาดและต้นทุนในการดำเนินงาน
3. ต้องการเพิ่มรายได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการใช้ข้อมูลในวิเคราะห์หาเป้าหมายของกลุ่มลูกค้าก่อนนำเสนอโปรโมชั่นที่เหมาะสม
4. ต้องการปรับแนวทางการดำเนินงานให้ทันสมัย เช่น การลงทุนระบบอัจฉริยะตรวจจับพฤติกรรมพนักงาน

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งจึงเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร หากการลงทุนนั้นเป็นการลงทุนที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าแก่องค์กรได้เป็นอย่างมาก

การวัดความสำเร็จขององค์กร

จากสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การวัดผลจะทำให้องค์กรทราบสถานะและความสามารถขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (อมรศิริ ดิสสร, 2559) ในอดีตการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมักวัดผลการบริหารเชิงควบคุมโดยใช้ตัวเลขทางการเงินเท่านั้น เช่น การวัดผลของอัตราการเติบโต ความสามารถในการทำกำไร ถือเป็นงานบริหารงานในระยะสั้น (นพพร แพทย์รัตน์, 2561) ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจึงมีการใช้แนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน



Balanced Scorecard เป็นแนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมเป็นอย่างมากรวมถึงในประเทศไทย (สมภาร ดอนจันดา และคณิศร ภูนิคม, 2556) ได้แพร่หลายตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 โดย Robert Kaplan และ David P. Norton ใน Harvard Business Review “The Balanced Scorecard - Measures the Drive Performance” (นพพร แพทย์รัตน์, 2561; Phillips & Louvieris, 2005) เป็นแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปสู่หลักปฏิบัติ โดยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมุ่งเน้นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (อุบลศิลป์ โพธิ์พรม, ประสงค์ ปรานีตพลกรัง, เบ็ญจ กิจรัตน์ภร และชอุณหงส์ ไทยอุปลัตม์ภ, 2553) โดยจะวัดผลในทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกด้านทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน เป็นผลจากความสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย การเติบโตของรายได้ ความสามารถในการลดต้นทุน การดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ และการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน 2) มุมมองด้านลูกค้า เป็นการพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่หลากหลาย ซึ่งจะนำสู่ผลตอบแทนทางการเงินในที่สุด ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการจนนำมาสู่การกลับมาใช้บริการใหม่ การรักษาลูกค้า การพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อดึงดูดความสนใจ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพในการให้บริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน เป็นการวัดความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย ระบบการทำงานมีความถูกต้อง ชัดเจน ความพร้อมในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละงาน การดำเนินงานเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมที่จะทำงาน การจัดการด้านการผลิต และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญในการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาความสามารถของพนักงานทั้งในส่วนบุคคลและภาพรวมทั้งองค์กร การติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสามารถของระบบข้อมูล (นพพร แพทย์รัตน์, 2561; เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562)

ธุรกิจทางการเงิน

ธุรกิจทางการเงินเป็นหน่วยธุรกิจที่สำคัญอย่างมากอีกธุรกิจหนึ่งเพราะเป็นสื่อกลางในการระดมเงินออมจากประชาชนและนำเงินออมให้แก่ธุรกิจที่มีความต้องการให้เงินทุนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากก่อให้เกิดการจ้างงาน และกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในภาคธุรกิจต่างๆ หากธุรกิจทางการเงินไม่สามารถจัดสรรเงินทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยธุรกิจและประชาชนได้ย่อมส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานและการผลิตที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ (อารีย์ เชื้อเมืองพาน, 2543)

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดขอบเขตการประกอบธุรกิจของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ดังนี้ 1) ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ 2) ธุรกิจเงินทุน บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตในการรับฝากเงินจากประชาชนและการให้กู้ยืมเงิน 3) ธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์ ธุรกิจที่รับฝากเงินจากประชาชนและให้สินเชื่อด้วยการรับจำนองอสังหาริมทรัพย์และการรับซื้ออสังหาริมทรัพย์ด้วยวิธีฝากขาย 4) ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ เช่น การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ 5) ธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า 6) ธุรกิจประกันชีวิต 7) ธุรกิจประกันวินาศภัย เป็นการประกันภัยทุกประเภทนอกเหนือการ



ประกันชีวิต 8) ธุรกิจโฮลดิ้งที่ลงทุนในกลุ่มของตนเอง ธุรกิจที่ไม่มีมีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง แต่มีรายได้จากการถือหุ้นในกลุ่มบริษัทเป็นหลัก 9) ธุรกิจการให้เช่าซื้อ ธุรกิจที่นำทรัพย์สินออกให้เช่าและสัญญาว่าจะขายหรือให้ทรัพย์สินนั้นตกเป็นสิทธิแก่ผู้ให้เช่าซื้อ โดยผู้เช่าซื้อจ่ายเงินดาวน์และชำระค่าเช่าตามจำนวนและระยะเวลาเช่าซื้อ 1 ปีขึ้นไป 10) ธุรกิจการให้เช่าแบบลีสซิ่ง ธุรกิจที่นำทรัพย์สินออกให้เช่า โดยผู้เช่าซื้อจ่ายเงินดาวน์และชำระค่าเช่าตามจำนวนและระยะเวลาเช่าซื้อ 3 ปีขึ้นไป 11) ธุรกิจแพ็คเกจธุรกิจรับซื้อบัญชีลูกหนี้การค้าในรูปแบบของใบกำกับสินค้าประเภทต่างๆ 12) ธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจที่ให้สินเชื่อเครดิตเพื่อซื้อสินค้าและบริการรวมถึงการเบิกเงินสดล่วงหน้า 13) ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีไซ่สถาบันการเงิน 14) ธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ 15) ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ที่ทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันทางการเงิน 16) ธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน 17) ธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุน 18) ธุรกิจการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ 19) ธุรกิจเกี่ยวกับการชำระเงินและการโอนเงิน 20) ธุรกิจเกี่ยวกับการให้กู้ยืม 21) ธุรกิจเงินร่วมลงทุน 22) ธุรกิจทรัสต์ ธุรกิจที่มีหน้าที่ในการจัดการลงทุนทรัสต์และเป็นผู้ออกใบทรัสต์ 23) ธุรกิจ FinTech ธุรกิจที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริการด้านธุรกรรมทางการเงิน และ 24) ธุรกิจอื่นที่ ธปท. ประกาศเพิ่มเติม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ธุรกิจทางการเงินต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายต่างๆ มากมาย ทั้งด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ระยะเวลาในการให้บริการและรูปแบบการให้บริการแก่ลูกค้า (เบลล์ นาธาเนียล จิเรชชนันท์ และกฤษฏา ตันเปาว์, 2562) รวมถึงก่อให้เกิดผู้ประกอบการธุรกิจทางการเงินรายใหม่ (FinTech Startup) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถาบันทางการเงินที่มีอยู่ (สรวิ พัจจันทร์, 2562) จึงทำให้ธุรกิจทางการเงินประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและคงไว้ซึ่งความอยู่รอดขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการสนทนา ซักถาม และได้ตอบระหว่างผู้รวบรวมข้อมูลหรือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) กับผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) วิธีนี้ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมทางกายและวาจาในขณะสัมภาษณ์ ซึ่งอาจใช้เป็นข้อมูลในการตีความหมายของผู้ถูกสัมภาษณ์ประกอบกับคำสัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจทางการเงินกรณีศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย ดำเนินงาน และใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีประยุกต์ใช้ในการดำเนินการให้บริการลูกค้าอย่างชัดเจน ที่รับรู้ต่อสาธารณชน จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ขององค์กรกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง

การศึกษานี้ใช้รายการคำถามสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open End Questions) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีระบบ (Structured Interviews) ผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์ รายการคำถาม ระยะเวลาในการสัมภาษณ์รวม 1 ชั่วโมงรวมถึงสถานที่ไว้เรียบร้อยแล้ว โดยเก็บ



รวบรวมข้อมูลจาก 3 องค์การธุรกิจทางการเงินสำหรับเป็นกรณีศึกษาด้วยวิธีเดียวกัน เพื่อให้บรรยากาศและวิธีการมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงกัน ไม่เบี่ยงเบนเนื่องจากความแตกต่างในการสัมภาษณ์ โดยกระบวนการระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (Investigation Triangulate) หากผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะมีการอธิบายคำถามและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมี ความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์การกรณีศึกษา เพื่อให้เข้าใจการดำเนินงานในภาพรวม ศึกษาเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร รวมถึงแรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้และประโยชน์ที่ได้รับด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อค้นหา คำสำคัญ (Keywords) ที่มีความถี่ในการกล่าวถึงของแต่ละองค์กรและจัดลำดับคำสำคัญตามความถี่ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปอภิปรายตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษา

องค์การกรณีศึกษาที่ 1

องค์การกรณีศึกษาที่ 1 เป็นองค์กรทางการเงินประเภทธุรกิจธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ธุรกิจประกันชีวิต และธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในการให้บริการสนับสนุนความเป็นเลิศในธุรกิจหลักที่เลือกดำเนินการ ให้บริการทางการเงินหลายประเภท อาทิ บริการด้านเงินฝากประจำ ออมทรัพย์ กระแสรายวัน ประกันชีวิต สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อพัฒนาโครงการ สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนท์ สินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนส่ง สินเชื่อธุรกิจสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์

แรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

เนื่องจากปัจจัยภายนอกทั้งสภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมการเงินไม่สามารถที่จะคิดค่าธรรมเนียมจากธุรกรรมทางการเงินใดๆ ได้อีก จำนวนธุรกรรมออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างมากในระยะเวลานี้ ธนาครที่เคยมักได้เปรียบจากการมีสาขาธนาคารและ ATM จำนวนมากกลับกลายเป็นภาระต้นทุนที่ต้องปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันทุกธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มงบการลงทุนด้าน IT เพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาดในภาวะของการเปลี่ยนผ่าน นอกจากนี้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการทำรายการทางอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศก็ยังคงดำเนินการไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการตรวจสอบตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-KYC) และการพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อองค์กรที่มีช่องทางและเครือข่ายสาขาที่จำกัดได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบที่แตกต่างผ่านช่องทางออนไลน์สู่ตลาดขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว อีกประการสำคัญคือสินค้าใหม่ทั้ง FinTech และ Startup กำลังก้าวสู่ยุคเฟื่องฟูในหลายประเทศ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินด้วยนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก รวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าเข้ามามีบทบาทต่อการทำธุรกรรมทางการเงินอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน รวมทั้งการขยายโครงข่าย 4G



ต่างส่งเสริมให้การใช้อินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันต่างๆ เติบโตขึ้น และแอปพลิเคชันด้านบริการการเงินที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

องค์กรกรณีศึกษาที่ 1 ได้พัฒนาช่องทางการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนแบรนด์แคมเปญอีกระดับแห่งการลงทุน โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยสร้างโอกาสในการเข้าถึงสาขาและจุดบริการสำหรับลูกค้า ตอบโจทย์ด้านการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจุดแข็งของธุรกิจ คือ บุคลากรมีอาชีพในด้านการเงินการลงทุน โดยได้พัฒนานวัตกรรมบริการที่เรียกว่า "KK Magic Mirror" กระฉอกวิเศษที่ช่วยเรื่องการเงิน ซึ่งใช้เทคโนโลยีเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับธนาคาร โดยถือเป็นประสบการณ์ใหม่เพราะเป็นการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินผ่านจอ LED แบบ Interactive ทั้งนี้ บริการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ แบบแรก คือ การโต้ตอบกับพนักงานเสมือนจริง ระบบจะสรุปแนวทางการวางแผนการลงทุนเบื้องต้นในรูปแบบเฉพาะบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการเข้ารับคำปรึกษาเรื่องการลงทุนอย่างเต็มรูปแบบที่สาขานาคารต่อไป แบบที่สอง คือ การพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญทางการเงินจากกลุ่มธุรกิจการเงินในรูปแบบ Live Video Call ในช่วงกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมกับความถี่ของการหรือนอกจากช่วงกิจกรรมพิเศษ

นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยีจดจำใบหน้าในการพิสูจน์และยืนยันตัวตนลูกค้าสำหรับการเรียกข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือการให้บริการอื่นๆ แทนการขอสำเนาบัตรประชาชน ทั้งนี้ ผู้ขอสินเชื่อรถยนต์แบบ Digital Lending สามารถรับทราบผลการ Pre-Approved ที่เชื่อมโยงข้อมูลกับบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติได้แบบทันที ซึ่งจะช่วยเพิ่มความปลอดภัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ความรวดเร็วในการทราบผลการอนุมัติ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ ทำให้ลูกค้าเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรกรณีศึกษาที่ 1 สร้าง Ecosystem สำหรับการซื้อขายรถยนต์ในรูปแบบ eMarketplace ที่จะช่วยให้ผู้ซื้อและผู้ขายรถยนต์ไม่ว่ารถใหม่หรือรถใช้แล้ว รถยนต์หรือรถบ้านสามารถซื้อขายกันได้สะดวกรวดเร็วอีกด้วย

ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

องค์กรสามารถได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ในมิติของการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จ สามารถพัฒนานวัตกรรมหรือบริการที่ตรงใจลูกค้าและนำไปสู่การเพิ่มการใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพลิกโอกาสทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญทำให้แนวทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไป ภาคธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์เชื่อมต่อหรือพกพาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันหลายกลุ่มอุตสาหกรรมพบว่า องค์กรที่พยายามเปลี่ยนโมเดลธุรกิจและรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้จำนวนมาก ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้รูปแบบบริการภาคการเงินเปลี่ยนไป ทำให้ทุกอย่างสะดวก รวดเร็ว



องค์การกรณีศึกษาที่ 2

องค์การกรณีศึกษาที่ 2 เป็นองค์การทางการเงินประเภทธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจประกัน และธุรกิจการให้สินเชื่อ ทรัพย์สิน โดยเป็นผู้แนะนำซื้อขายหน่วยลงทุนแนะนำเปิดบัญชี ซื้อขายหลักทรัพย์นายหน้าประกันภัย/ประกันชีวิต ที่ปรึกษาทางการเงิน บริการเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นกู้และดูแลรักษาหลักทรัพย์ ปัจจุบันเป็นผู้นำตลาดด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของประเทศ ให้บริการทางการเงินครบวงจรตั้งแต่ธุรกิจลูกค้ารายย่อย ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ธุรกิจลูกค้ารายใหญ่ ธุรกิจลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจประกันชีวิต ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และธุรกิจบริหารจัดการกองทุน โดยมีผลิตภัณฑ์ 5 กลุ่มหลัก ประกอบด้วย บริการด้านเงินฝาก บริการด้านเงินให้สินเชื่อ บริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ บริการธุรกิจการชำระเงินและร้านค้ารับบัตร และบริการด้านอื่นๆ (บริการธุรกิจบริหารตราต่างประเทศ และบริการงานสนับสนุนธุรกิจหลักทรัพย์)

แรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

เศรษฐกิจโลกต้องเผชิญกับปัจจัยลบหลายประการ อาทิ สงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะการค้าโลกและการขึ้นดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐ (FED) ทำให้เงินทุนเคลื่อนย้ายออกจากประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกระทบต่อเสถียรภาพของค่าเงินในภูมิภาค ทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจไทย รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคและรูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันของเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับกระบวนการให้บริการ การปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาและการบริหารจัดการสาขาและการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม บริการทางการเงินในหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งมีการปรับกลยุทธ์ด้วยการลดหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับแพลตฟอร์มการให้บริการทางการเงินใหม่ๆ ของผู้ประกอบการที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการทางการเงิน (FinTech) และคู่แข่งที่มาจากอุตสาหกรรมอื่น นอกจากนี้ ธปท. ประกาศนโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบพร้อมเพย์ และการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านระบบสแกน QR Code ทั้งหักผ่านกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) หรือบัญชีบัตรเครดิต ส่งผลให้ปริมาณธุรกรรมโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์เติบโตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเปิดโอกาสให้นิติบุคคลอื่นๆ สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธนาคาร (Banking Agent) ในการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าของธนาคาร เพื่อเป็นจุดให้บริการทางการเงินบางประเภทแทนธนาคารพาณิชย์

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

องค์การกรณีศึกษาที่ 2 พัฒนาช่องทางให้บริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวกและมีความหลากหลายเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าถึงมาตรฐานความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงินและการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าในทุกรูปแบบ ดังนี้

1. LG Block Chain สำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
องค์การกรณีศึกษาที่ 2 ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการออกหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนาขึ้นบนเทคโนโลยีบล็อกเชน แพลตฟอร์มที่มีความปลอดภัยสูง ตรวจสอบง่ายและปลอมแปลงยาก โดยบริษัทผู้รับหนังสือค้ำประกันสามารถดูเอกสารหนังสือค้ำประกันของลูกค้าที่ออกโดยธนาคารผ่านระบบได้ ซึ่งเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงไปยังเครือข่ายธนาคารและภาคธุรกิจต่างๆ เพิ่มขึ้นในอนาคต และลดปัญหาการติดตามต้นฉบับเดิมคืนของธนาคาร



2. ระบบงาน Automotive Digital Lending Experience องค์กรกรณีศึกษาที่ 2 พัฒนาระบบบริการออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ลูกค้าจะได้รับความสะดวกสบายตั้งแต่การขอสินเชื่อ ติดตามสถานะ การอนุมัติ และนำเสนอเอกสารประกอบการขาย เพื่อให้ตอบรับนโยบายคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ซึ่งทำให้กระบวนการให้สินเชื่อรถยนต์มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง ทั้งเรื่องเอกสารข้อมูลของลูกค้า รวมถึงกระบวนการขายรวดเร็ว ตอบคำถามลูกค้าได้แน่ชัด พนักงานที่ให้บริการรวมถึงด้านปฏิบัติการมีผลผลิตที่ดีขึ้น สามารถทราบสถานะของใบสมัครทุกขั้นตอน

3. ระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ด้วย QR Payment ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับร้านค้าตั้งแต่รายย่อยไปจนถึงผู้ประกอบการรายใหญ่ในการรับชำระค่าสินค้าหรือบริการด้วยบริการผ่าน Payment Gateway เนื่องจากการตลาดและการแข่งขัน ธุรกิจการชำระเงินมีการพัฒนาการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ มากขึ้นทั้งจากผู้ให้บริการรายเดิมและผู้ให้บริการรายใหม่ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้นโดยเฉพาะการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรกรณีศึกษาที่ 2 จึงมุ่งเน้นสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในการพัฒนาบริการเพื่อให้ก้าวทันกระแสโลกดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใช้บริการในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยการพัฒนามาตรฐาน QR Code สำหรับชำระเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ข้ามประเทศ โดยร่วมมือกับพันธมิตรลาวสำหรับการให้บริการชำระเงินข้ามพรมแดน QR ขาเข้า Cross Border QR Payment Inbound ช่วยให้ลูกค้าชำระค่าสินค้าและบริการของร้านค้าในประเทศไทยแบบทันที โดยมีองค์กรกรณีศึกษาที่ 2 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนชำระเงินในประเทศไทย

ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

การที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้งานภายในองค์กรนั้นช่วยอำนวยความสะดวกในการบริการของร้านค้า รวมถึงช่วยลดต้นทุนในการติดตั้งและบำรุงรักษาเครื่องรับบัตรเครดิตและลดต้นทุนการจัดการเงินสดขององค์กร นอกจากนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการชำระเงินของลูกค้าวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ยังช่วยให้องค์กรมีต้นทุนการบริหารความเสี่ยงลดลง

องค์กรกรณีศึกษาที่ 3

องค์กรกรณีศึกษาที่ 3 เป็นองค์กรทางการเงินประเภทธุรกิจประกันวินาศภัย ประกอบธุรกิจให้บริการด้านประกันภัยที่มีอายุการดำเนินธุรกิจ 68 ปีด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาทภายใต้เจตนารมณ์ที่ว่า ธุรกิจประกันภัยจะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจและความผาสุกของสังคมไทย โดยองค์กรกรณีศึกษาที่ 3 มีการให้บริการด้านประกันภัย ดังนี้ 1) ประกันภัยอัคคีภัย 2) ประกันภัยรถยนต์ 3) ประกันภัยขนส่งสินค้าทั้งทางทะเล ทางบก รวมถึงทางอากาศ 4) ประกันภัยเบ็ดเตล็ด เช่น การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล การประกันภัยสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ และ 5) การรับประกันภัยต่อจากบริษัทผู้รับประกันภัยอื่นในธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมหลักขององค์กร คือ การให้บริการประกันภัยรถยนต์ที่มีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 70 และส่วนที่เหลือจะเป็นการให้บริการประกันภัยสุขภาพ ประกันการเดินทาง และประกันอัคคีภัย และประกันภัยขนส่งสินค้าด้านการขนส่งทางทะเล



แรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

ในปัจจุบันการแข่งขันที่รุนแรงและการเกิดของธุรกิจที่นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการเงิน (FinTech) เพื่อช่วยให้การทำธุรกรรมทางการเงินสะดวกรวดเร็วหรือการกำเนิดของผู้ให้บริการทางการเงินหรือการซื้อขายประกันผ่านช่องทางออนไลน์ (Insurtech) ในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ จำนวนมากอย่างต่อเนื่อง แรงกดดันเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรจะต้องเร่งเรียนรู้ เข้าใจและปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและให้ลูกค้าคงอยู่กับธุรกิจต่อไป นอกจากนี้องค์กรมีแนวคิด Fail Often and Fail Fast เพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นให้เร็วที่สุด

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

1. **Serverless Technology และ Cloud Services** โดยใช้โครงสร้างพื้นฐานของผู้ให้บริการระบบ Cloud ต่างๆ โดยไม่ต้องดูแลระบบตลอดเวลา เนื่องจากผู้ให้บริการจะทำหน้าที่ดูแลระบบไม่ให้เกิดปัญหาเอง
2. **Internet of Things (IOT)** การพัฒนาการให้บริการประกันภัยใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์และสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับประกันรถ ช่วยในการเชื่อมต่อข้อมูลการใช้รถของลูกค้าตามการใช้งานจริงแบบทันที เพื่อความสะดวกและความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร
3. **Wearable Technology** เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผนวก IOT และ Cloud เข้าด้วยกัน โดยนำมาใช้กับประกันสุขภาพผนวกกับอุปกรณ์ Smartwatch เพื่อวัดค่าการออกกำลังกายของลูกค้า ซึ่งช่วยให้องค์กรรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมของผู้ใช้เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ปรับให้เหมาะสมกับผู้ใช้บริการแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม
4. **เทคโนโลยี Location Based Service** เป็นการให้บริการบอกตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ โดยใช้อุปกรณ์พกพา ทำให้สามารถระบุตำแหน่งที่อยู่ของผู้ใช้บริการได้อย่างแม่นยำ ช่วยให้กำหนดขอบเขตพื้นที่ของผู้ใช้บริการในการนำเสนอสินค้าหรือบริการเฉพาะตัว และลดเวลาในการสื่อสารให้สามารถประมวลผลได้รวดเร็ว
5. **Agile Methodology** เป็นแนวคิดในการทำงานด้วยรูปแบบของการวางแผนและดำเนินการโดยการติดตามประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องว่าสามารถดำเนินต่อได้หรือไม่ โดยใช้รูปแบบการกำหนดเป้าหมายการทำงานระยะสั้น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในอนาคต

ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

การที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแตกต่างกว่าคู่แข่งภายใต้โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ซึ่งส่งเสริมให้กระบวนการให้บริการลูกค้ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการที่สามารถเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแบบรายบุคคล นำไปสู่การนำเสนอสินค้าหรือบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

จากข้อมูลกรณีศึกษาขององค์กรต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุป ได้ดังนี้



ตารางที่ 1 วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

หัวข้อการศึกษา	องค์กรณีศึกษาที่ 1	องค์กรณีศึกษาที่ 2	องค์กรณีศึกษาที่ 3
แรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้	<ul style="list-style-type: none"> - สภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลง - จำนวนธุรกรรมออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ - การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการผ่านช่องทางออนไลน์ - การเข้าสู่ตลาดที่มีขนาดใหญ่ - การเกิดธุรกิจ FinTech และ Startup จำนวนมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจ - พฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนไป - การประหยัดต้นทุนความเสี่ยงของระบบการเงิน - การแข่งขันกับแพลตฟอร์มการให้บริการทางการเงิน - นโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของ ธปท. - การประหยัดต้นทุนการบริหารเงินสดในระยะยาว - เปิดโอกาสให้นิติบุคคลอื่นๆ สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธนาคาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันที่รุนแรง - การทำธุรกรรม FinTech และ Insurtech - การพัฒนาช่องทาง การเข้าถึงบริการทางการเงินของลูกค้า - การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ - แนวคิด Fail Often and Fail Fast
การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การโต้ตอบกับพนักงานเสมือนจริง - เทคโนโลยีจดจำใบหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - Block Chain - แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ - QR Code สำหรับชำระเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ข้ามประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - Serverless Technology - Cloud Services - Internet of Things - Wearable Technology - Location Based Service - Agile Methodology
ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ - พัฒนานวัตกรรมหรือบริการที่ตรงใจลูกค้า - วิเคราะห์ความต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้าง Ecosystem และศักยภาพการแข่งขันของระบบการเงินไทย - ต้นทุนการจัดการเงินสด 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ - ประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ



หัวข้อการศึกษา	องค์กรณีศึกษาที่ 1	องค์กรณีศึกษาที่ 2	องค์กรณีศึกษาที่ 3
	<p>ของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าได้ - ต้นทุนลดลง - รายได้เพิ่มขึ้น 	<p>ลดลง</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ - เข้าถึงและตอบโจทย์ผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น - ต้นทุนการบริหารความเสี่ยงลดลง - ตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า 	<p>เพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้จักและเข้าใจลูกค้าถูกต้องขึ้น - การนำเสนอผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคเฉพาะบุคคล

ที่มา : ผู้วิจัย

จากการศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กรณีศึกษา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจจากปัจจัยด้านการแข่งขันรุนแรงในปัจจุบัน ความต้องการในการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่าง และความต้องการในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า สภาวะการแข่งขันรุนแรงนี้ธุรกิจจึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นแนวทางที่ธุรกิจจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ โดยมุ่งเน้นความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีดิจิทัลที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้ เพื่อรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ นำไปสู่การสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ

จากการศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ขององค์กรณีศึกษา พบว่า เทคโนโลยีที่องค์กรณีศึกษาประยุกต์ใช้มีความสามารถในการพัฒนาช่องทางให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้ารับบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็วเพิ่มขึ้น รวมถึงเทคโนโลยีที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้า ตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร

จากการศึกษาประโยชน์การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินขององค์กรณีศึกษา พบว่า องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมหรือบริการ ต้นทุนโดยรวมขององค์กรลดลง และศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น การพัฒนานวัตกรรมในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการขององค์กรเพื่อตอบสนองให้ตรงความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความยินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวัดความสำเร็จขององค์กรเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ด้านลูกค้า อีกทั้งองค์กรที่ดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดตามการวัดความสำเร็จขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านั้นยังช่วยลดงานเอกสาร ลดขั้นตอนการทำงาน และลดการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์นำไปสู่ต้นทุนโดยรวมขององค์กรลดลงโดยไม่กระทบต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการวัดความสำเร็จขององค์กรด้านการเงิน โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันองค์กรตามหลักการวัดความสำเร็จขององค์กรด้านกระบวนการทำงานภายใน ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันองค์กร



ด้านต่างๆ เกิดจากการการพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการลูกค้า รวมถึงการพัฒนาาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร การแลกเปลี่ยนข้อมูลและกระบวนการสื่อสารในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งเสริมให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นในระยะยาว

อภิปรายผล

สภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรงตลอดเวลาในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าหรือการให้บริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Schwartz, 2001) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและรักษาลูกค้าให้คงอยู่กับองค์กรด้วยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของสรร พัวจันทร์ (2562) พบว่า การปรับตัวของสถาบันการเงินภายใต้แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและในอนาคตได้ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ มีเดียน จูมะ (2561) ที่พบว่า ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจเป็นอย่างมาก และส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีความคล่องตัวในการจัดการมากขึ้น มีความยืดหยุ่นดำเนินงานและเกิดการปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการและความหลากหลายของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กรต่างมีความต้องการในการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นด้วยกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง เพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคยินดีจ่ายให้กับสินค้าหรือบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิประภา พันธนาเสวี (2561) พบว่า การสร้างความแตกต่างส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภค รวมถึงการเข้าใช้บริการที่สะดวก รวดเร็วและทันสมัยด้วยเทคโนโลยีทันสมัยเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อหรือเข้าใช้บริการขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (2561) พบว่า ความต้องการ ความสะดวก รวดเร็ว ความทันสมัยของผู้บริโภค ส่งผลให้ธุรกิจปรับตัวตามพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลธุรกิจทางการเงินถือเป็นการปรับตัวขององค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านการเงินจากความสามารถในการบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้ลดลงอยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรด้วยการจัดการกระบวนการดำเนินงานภายในที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น นำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างก้าวกระโดด สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้ดีและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามแนวคิดการวัดความสำเร็จของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สอดคล้องกับงานวิจัยของ



Kleesoonorn (2009) พบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยส่งผลให้ระดับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอของลูกค้าเพิ่มขึ้น ตลอดจนภาพลักษณ์และกระบวนการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Avirutha (2018) พบว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งมุมมองด้านการเงิน การตอบสนองความต้องการลูกค้า กระบวนการทำงานภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในอนาคตควรมีการศึกษาด้วยรูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยเก็บแบบสอบถามจากผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลธุรกิจทางการเงินจริง เพื่อศึกษาความต้องการที่แท้จริงและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งการศึกษาที่ประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรที่กำลังพิจารณาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล รวมถึงการศึกษารูปแบบการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรประเภทต่างๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

รายการอ้างอิง

- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2561). สังคมไร้เงินสด. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 10(2), 235-248.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). *หลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงิน*. สืบค้นจาก <https://is.gd/pg1Aa0>
- นพพร แพทย์รัตน์. (2561). การวัดผลเชิงดุลยภาพกับการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ. *วารสารวิจัย มสศ*, 14(1), 201-217.
- เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และ ภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มธุรกิจบริการเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทยโดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 12(1), 13-30.
- เบลล์ นานาเนียล จิระชนันท์ และกฤษฎา ตันเปาว์. (2562). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจประกันชีวิตที่มีประสิทธิภาพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 11(1), 1-11.
- มีเดียณ จูมะ. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการมุสลิมขนาดกลาง และขนาดย่อม ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 4(1), 218-230.
- ศศิประภา พันธนาเสวี. (2561). กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับธุรกิจบริการที่ส่งผลการตัดสินใจใช้บริการร้านอาหารสไตล์เกาหลีในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 7(1), 11-22.



- เศรษฐพงษ์ มະลิสสุวรรณ และวาสนา แก้วผืนกรั้งซี่. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. *วารสารกสทช*, 2(ธันวาคม), 24-42.
- สมภาร ดอนจันดา และคณิศร ภูนิคม. (2556). ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่แสวงหากำไรโดยประยุกต์ใช้ หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด กรณีศึกษาโครงการตามพระราชดำริ. *วารสารเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 3(6), 52-60.
- สรร พัวจันทร์. (2562). สถาบันการเงินกับการก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 2(2), 1-15.
- อมรศิริ ดิสสร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขต กรุงเทพมหานคร. *บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 12(1), 59-66.
- อารีย์ เชื้อเมืองพาน. (2543). วิฤตการณ์สถาบันการเงินไทยจากอดีตถึงปัจจุบัน. *วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 4(1), 23-35.
- อุบลศิลป์ โพธิ์พรม, ประสงค์ ปราณิตพลกรัง, เป็รื่อง กิจรัตน์ภร และชุนหงษ์ ไทยอุปลัมภ์. (2553). การพัฒนาดัชนีชี้วัด ความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 149-170.
- Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in Thailand 4.0 era. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 11(5), 295-307.
- Coraline. (2018). 4 เป้าหมายของการทำ Digital Transformation. สืบค้นจาก <https://www.coraline.co.th/single-post/2018/12/03/4-goal-of-Digital-Transformation>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265.
- Kleesontorn, A. (2009). *Teacher Encyclopedia Commemoration of His Majesty the King on the Occasion of HM the King's 80th Birthday Anniversary*. Bangkok: Office of the Welfare Promotion Commission for Teachers and Education Personnel.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium- sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
- Schwartz, E. I. (2001). *Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy*. New York: Broadway Books.
- Sebastian, I. M., Mocker, M., Ross, J. W., Moloney, K. G., Beath, C. & Fonstad, N. O., (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.



Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., ...Von Leipzig, K. (2017).

Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan*

Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>