

# การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล

## ADAPTATION OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THAILAND TO THE TREND OF DIGITAL BANKING

หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง

กฤษฎวรรณ โล่ห์วัชรินทร์

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Nunglutia Khanankhang

Grichawat Lowatcharin

College of Local Administration, Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author; Email: bambam\_minnes@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลที่มีต่อสถาบันการเงิน พนักงาน และลูกค้า และศึกษาแนวทางในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็นธนาคารดิจิทัลของสถาบันการเงินไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาจากเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา พนักงาน และลูกค้าของธนาคาร 7 แห่ง ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 21 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคตรวจสอบสามเส้า

### ผลการศึกษา พบว่า

1) ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัล พบว่า ในปัจจุบันธนาคารมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการด้านการเงินธนาคารให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินให้ทันสมัย มีความสะดวกรวดเร็วและใช้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง การประยุกต์ใช้แอปพลิเคชันส่งผลให้ลูกค้ามีการปรับพฤติกรรมใช้บริการที่สาขาลดลง นอกจากนั้น ธนาคารส่วนใหญ่ยังมีนโยบายการปรับลดสาขา อย่างไรก็ตามพนักงานยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า ได้เสนอให้มีการปรับบทบาทพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน โดยให้ความสำคัญกับการให้บริการด้านสินเชื่อ และการลงทุน 2) แนวทางใน

การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัล จึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญให้การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน การมีแอปพลิเคชันทางการเงินที่ให้บริการได้หลากหลายและตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ปรับตัวได้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสดิจิทัลซึ่งภาครัฐมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสดอย่างแท้จริง

**คำสำคัญ:** ธนาคารดิจิทัล, ยุคการเงิน 4.0, การปรับตัวของสถาบันการเงินไทย

## Abstract

This article aimed: to study the effects of transformation to digital banking upon Thailand's financial institutions, bank clerks, and customers; and to investigate the adjustment to support this digital banking platform. The researchers adopted qualitative research methods to collect data by studying documents in conjunction with interviewing 21 informants, i.e., branch managers, bank clerks, and clients, from seven banks in Muang District, Khon Kaen Province. The triangulation method was used in analyzing data.

### The findings were found that:

1) the effects of transformation to digital banking found the transition to digital banking nowadays, the banks have adopted digital technologies to provide financial banking services to customers by continuously developing cutting-edge financial applications to facilitate customers via online banking services that are fast and available for 24 hours a day. These applications have affected customers' behavior in that they decrease the amount of times that they receive financial services at the branches. Most banks have adopted a branch reduction policy. However, bank clerks are still necessary for providing services to customers. The banks have assigned the bank clerks more roles, especially as financial advisors with the emphasis on credit and

investment services. Therefore, the adjustment plan of Thailand's financial institutions under the platform change focused on improving the bank clerk potential in spreading knowledge and becoming financial and investment advisors. Having a financial application contributes to a wide range of services and responds to customer needs.

**Keywords:** Digital Banking, Banking 4.0, Thailand's Financial Institution Adjustment

## บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในระบบการเงินและการธนาคารของไทยมากขึ้น รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันนานาประเทศ จึงได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อนำประเทศไทยเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัล และขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) โดยอาศัยความร่วมมือของทุกส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงธุรกิจรายย่อยและภาคประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงินการธนาคารของไทยที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ ย่อมต้องมีการปรับตัวตามนโยบาย Thailand 4.0 ผ่านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงิน โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันและสนับสนุนให้ประเทศไทยก้าวสู่สังคมไร้เงินสดอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ด้วยการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการ National e-Payment การบริการพร้อมเพย์ (PromptPay) การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ การยกระดับความปลอดภัยในการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ โดยกำหนดให้ธนาคารปรับเปลี่ยนบัตรเอทีเอ็มและบัตรเดบิตจากแถบแม่เหล็กเป็นแบบชิปการ์ด (Chip Card) การนำระบบมาตรฐานคิวอาร์โค้ด (Standard QR Code) มาใช้ในระบบการชำระเงิน และการผลักดันกฎหมายระบบการชำระเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเอื้อต่อนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ (พิมพ์ธัญญา ฮ่องเสนาะ, 2560; ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ, 2560; Montazemi, A.R. & Qahri-Saremi, H., 2015: 29-40) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นการผลักดัน

ธนาคารพาณิชย์ปรับตัวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล มีแอปพลิเคชัน (Application) ให้บริการทางการเงินที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนี้ 1) เกิดการแข่งขันและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ค่าบริการลดลง ส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมมีแนวโน้มลดลง จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ปี พ.ศ. 2561 รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารพาณิชย์ลดจากไตรมาสที่ 1 มีรายได้ 51,641 ล้านบาท ไตรมาสที่ 2 รายได้ 48,398 ล้านบาท และไตรมาสที่ 3 รายได้ 47,406 ล้านบาท 2) การตั้งสาขาและการจ้างพนักงานประจำสาขามีแนวโน้มลดลง เนื่องจากลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยใช้สมาร์ตโฟน ลูกค้าไม่จำเป็นต้องเดินทางมาใช้บริการที่สาขา ส่งผลให้บางธนาคารมีการลดจำนวนสาขาลง จากข้อมูล ปี พ.ศ. 2561 จำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์อยู่ที่ 6,712 แห่ง ลดลงจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีจำนวนสาขา 6,784 แห่ง ลดลงคิดเป็นร้อยละ 1.1 และปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนสาขา 6,508 แห่ง ลดลงร้อยละ 3.0 จากข้อมูล ปี พ.ศ. 2561 ในส่วนของการจ้างงานนั้น พบแนวโน้มจำนวนพนักงานลดลง จากปี พ.ศ. 2560 มีพนักงาน 153,740 คน ในปี พ.ศ. 2561 มีพนักงาน 152,657 คน ซึ่งมีจำนวนลดลงคิดเป็นร้อยละ 0.7 และ ในปี พ.ศ. 2562 มีพนักงาน 150,563 คน ลดลงจากข้อมูลปี พ.ศ. 2561 สูงถึงร้อยละ 1.4 3) การแข่งขันสูง และการปรับตัวไม่ทันต่อเทคโนโลยีอาจทำให้สูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งทั้งที่เป็นสถาบันการเงิน (bank) และไม่ใช่สถาบันการเงิน (non-bank) 4) มีจำนวนผู้ใช้บริการธนาคารดิจิทัลสูงขึ้น จากข้อมูลปี พ.ศ. 2560 มีลูกค้าที่เปิดบัญชีเป็นผู้ใช้บริการธนาคารดิจิทัล จำนวน 51,678,625 บัญชี และปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นเป็น 67,575,217 บัญชี หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 30.8 ของปี พ.ศ. 2560 และ ปี พ.ศ. 2562 เพิ่มขึ้นเป็น 82,270,856 บัญชี หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.7 ของปี พ.ศ. 2561 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562ก, 2562ข, 2562ค)

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารดิจิทัลดังกล่าวส่งผลให้อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจการบริการเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันก็ส่งผลทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ซึ่งผลกระทบของการเป็นธนาคารดิจิทัลนำไปสู่การปรับตัวของสถาบันการเงินให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเพื่อให้อยู่รอดในธุรกิจ ด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเข้าสู่การเป็นธนาคาร

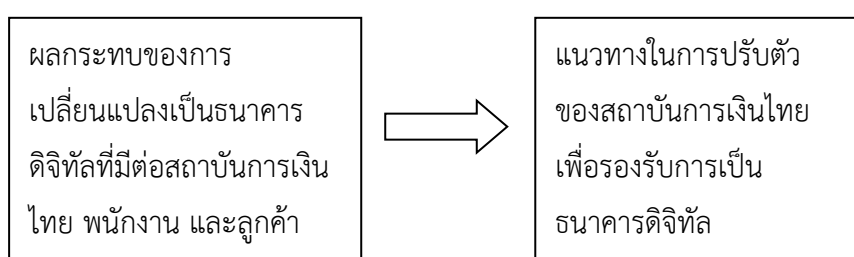
ดิจิทัล เช่น เพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่หลากหลาย การพัฒนาพนักงาน หรือการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า แม้จะมีการพัฒนาสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตามยังมีช่องว่างในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการได้อีกหลากหลาย เนื่องจากนโยบายและการดำเนินงานของสถาบันการเงินทั้งธนาคารของรัฐและเอกชนที่แตกต่างกันย่อมส่งผลให้กระบวนการปรับตัวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงมีความน่าสนใจศึกษาการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลที่มีต่อสถาบันการเงินไทย พนักงาน และลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อรองรับการเป็นธนาคารดิจิทัล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การทำการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลที่มีต่อสถาบันการเงินไทย และแนวทางในการปรับตัวเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. รูปแบบการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเลือกแหล่งของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา พนักงาน กับลูกค้า ของธนาคารพาณิชย์จำนวน 7 แห่ง ซึ่งเป็นสถาบันการเงินในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ วิชาการ รายงานการวิจัย วารสาร บทสัมภาษณ์ รายงานของธนาคารและธนาคารแห่งประเทศไทย เอกสารต่างๆ ตลอดจนเว็บไซต์ต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการธนาคาร ต่อการปรับตัวของสถาบันการเงินภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 2. ผู้ให้ข้อมูล

1) ผู้จัดการสาขา พนักงาน และลูกค้า ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยแบ่งเป็นผู้จัดการสาขา 7 ราย พนักงาน 7 ราย และลูกค้า 7 ราย รวมเป็น 21 ราย

2) ข้อมูลจากหนังสือ บทความ วารสาร รายงานวิจัย รายงานของธนาคารและสถาบันการเงินต่างๆ บทวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ รวมทั้งเว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา 2 วิธี คือ

#### 1) การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (Informant) ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเงินการธนาคาร ซึ่งผู้วิจัยได้เจาะจงเป็นผู้จัดการสาขา 7 ราย พนักงาน 7 ราย และลูกค้า 7 ราย โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นเวลา 20-45 นาที ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเทป และจดบันทึกประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

คำถามสำหรับผู้จัดการสาขา ประกอบด้วย

(1) ปัจจุบันอินเทอร์เน็ตและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบริบทการดำเนินงานและการให้บริการทางการเงินสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลกับธนาคารที่ปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

(2) จากการก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล ธนาคารมีแนวทางการปรับตัวเพื่อรับมือหรือแก้ไขปัญหายังไงบ้าง

#### **คำถามสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย**

(1) จากการก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารและการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง

(2) ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการลูกค้าเพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง

#### **คำถามสำหรับลูกค้า ประกอบด้วย**

(1) จากการก้าวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของท่านอย่างไรบ้าง

(2) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการให้บริการธนาคารดิจิทัลอย่างไรบ้าง เพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการได้มากที่สุด

### **2) การศึกษาจากเอกสาร**

ข้อมูลการศึกษาจากเอกสารได้จากการรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากจากหนังสือบทความ วิชาการ รายงานการวิจัย วารสาร บทสัมภาษณ์ รายงานของธนาคารและธนาคารแห่งประเทศไทย เอกสารต่างๆ ตลอดจนเว็บไซต์ต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการธนาคาร ต่อการปรับตัวของสถาบันการเงินภายใต้การเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัล

### **4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และอธิบายผลข้อมูล เพื่อจัดทำผลการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใช้เทคนิคตรวจสอบสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ต้องการศึกษาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ที่แตกต่าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสาร (สุภางค์ จันทวานิช, 2561)

## ผลการวิจัย

### 1. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลที่มีต่อสถาบันการเงิน พนักงาน และลูกค้า

จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อธนาคารพาณิชย์ พบว่า ทำให้เกิดรูปแบบการให้บริการทางการเงินต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการทำธุรกรรมทางการเงินสมัยใหม่ผ่านแอปพลิเคชันซึ่งสามารถทำธุรกรรมการเงินได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวกสบาย และรวดเร็ว ซึ่งธนาคารพาณิชย์ทั้งธนาคารพาณิชย์เอกชนและธนาคารในกำกับของรัฐได้มีการพัฒนาแอปพลิเคชันให้สามารถใช้งานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เป็นต้น โดยแอปพลิเคชันของธนาคารที่ได้ทำการศึกษา ธนาคารกรุงศรีฯ ใช้แอปพลิเคชัน KMA กสิกรไทยใช้แอปพลิเคชัน K Plus ธนาคารกรุงเทพใช้แอปพลิเคชัน Bualuang mbanking ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้แอปพลิเคชัน SCB Easy ธนาคารกรุงไทยใช้แอปพลิเคชัน Krungthai NEXT ธนาคารออมสินใช้แอปพลิเคชัน Mymo ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรใช้แอปพลิเคชัน A-Mobile ทำให้ลูกค้าสามารถธุรกรรมทางการเงินการตรวจสอบยอดเงิน โอนเงิน การถอนเงินโดยไม่ใช้บัตร ซื้อขายสกุลเงิน สมัครงกองทุน จ่ายบิล กราฟสรุปพอร์ตการลงทุน และชำระเงินได้ตลอด 24 ชั่วโมง ลูกค้าสามารถได้ง่าย สะดวก ปลอดภัย และไม่มีค่าธรรมเนียม รวมทั้งธนาคารมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ฟินเทค (Fin Tech) บล็อกเชน (Blog Chain) มาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ทางการเงิน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และธนาคารต่างมีบริการชำระเงินโดยใช้คิวอาร์โค้ด (QR Code) (สฤณี อาชวานันทกุล, 2559; พรชัย ชุนหจินดา, 2560: 1-23; ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, 2561: i) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

การก้าวสู่ธนาคารดิจิทัล ทำให้ทุกธนาคารต่างแข่งขันเพื่อให้ลูกค้าดาวน์โหลดแอปพลิเคชันมาใช้งาน ส่งผลให้ลูกค้าของธนาคารมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การใช้บริการธุรกรรมการเงินแบบออนไลน์ที่สามารถใช้งานได้ในทุกสถานที่ ลูกค้าสามารถทำรายการได้เอง ซึ่งทำให้การทำรายการธุรกรรมการเงินตรงตามความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาลดลงอันทำให้ผลประกอบการสาขาลดลงด้วยเช่นกัน

เนื่องจากการแข่งขันฟรีค่าธรรมเนียมบริการ อย่างไรก็ตามการก้าวสู่ธนาคารดิจิทัลนี้ไม่ส่งผลต่อกลุ่มลูกค้าหลักของ ธ.ก.ส. เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ของ ธ.ก.ส. เป็นลูกค้า กลุ่มเกษตรกร ชาวไร่ ชาวนา ไม่มีลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ ทำให้การใช้บริการส่วนมากเป็นการฝากถอน และสินเชื่อ ซึ่งสินเชื่อที่ปล่อยให้กับแต่ละรายค่อนข้างต่ำ และลูกค้าส่วนใหญ่ยังเลือกใช้บริการที่เคาน์เตอร์สาขาของธนาคารโดยตรง

จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าธนาคารต่างมีการปรับตัวสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่สังคมไทยไร้เงินสด ด้วยการขับเคลื่อนระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) โดยมีบริการชำระเงินที่ทันสมัย สะดวก ต้นทุนต่ำ อย่างบริการพร้อมเพย์ (PromptPay) การขยายจุดรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ทั่วประเทศ โดยมีจุดรับชำระเงินด้วย QR Code มากกว่า 3 ล้านจุดทั่วประเทศ เพื่อให้บริการแก่ประชาชน การปรับกระบวนการรับจ่ายเงินของภาครัฐสู่ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) เพิ่มรูปแบบ โดยเฉพาะการส่งเงินสวัสดิการให้ประชาชนโดยตรงผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ แอปพลิเคชันเป๋าตังค์ หรือการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารโดยใช้เลขประจำตัวประชาชน ทำให้ได้รับเงินอย่างถูกต้องและรวดเร็ว (Anuchit Sirirutchaneeorn, 2019) ส่งผลให้ประชาชนคนไทยมีพฤติกรรมการใช้ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) สูงขึ้นต่อเนื่องเช่นกัน

## 2. แนวทางการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็นธนาคารดิจิทัลของสถาบันการเงินไทย

จากการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลนอกจากการปรับตัวด้วยด้านเทคโนโลยีที่ใช้ แอปพลิเคชันดิจิทัลแบงก์กิ้งในการให้บริการลูกค้าที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ฟินเทค (Fin Tech) บล็อกเชน (Block chain) มาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ทางการเงิน ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์บางส่วนมีการปรับลดสาขา เนื่องจากมีลูกค้ามาใช้บริการที่เคาน์เตอร์ธนาคารลดลง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ในส่วนของธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ยังไม่มีการปรับลดสาขา และมีการรับพนักงานธนาคารเข้ามาทำงานเพิ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ อย่างไรก็ตาม การปรับลดสาขานั้นพนักงานยังมีความจำเป็นต่อการให้บริการลูกค้าร่วมกับ

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ธนาคารต้องมีการปรับบทบาทของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ายุคดิจิทัลให้มากที่สุด เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า เนื่องจากการทำงานของระบบดิจิทัลและการทำงานของพนักงานสามารถส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น พนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญในการเป็นธนาคารดิจิทัล ความเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้บริการ ต้องปรับแนวคิดและเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การลงทุน หุ้น และกองทุน เพื่อให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงานต้องมีการสอบและมีใบอนุญาตต่างๆ โดยพนักงานต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เก่งและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสดิจิทัลให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการพัฒนาแรงงานไทยให้ก้าวทันเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้การก้าวข้ามประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วและมีรายได้สูง

การก้าวสู่เป็นธนาคารดิจิทัลที่มีแอปพลิเคชันทางการเงินให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดใช้งานได้เอง ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็ว และใช้บริการได้ตลอดเวลาอยู่ที่ไหนก็สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร แต่อย่างไรก็ตามเมื่อต้องมาใช้บริการที่สาขาลูกค้ายังต้องการความรวดเร็วในการให้บริการ แต่จากการปรับบทบาทของพนักงานที่ต้องออกไปหาลูกค้านอกสถานที่ หรือการที่ธนาคารปรับลดพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ลง เพื่อให้พนักงานออกไปขายกองทุนหรือประกันให้ลูกค้า ซึ่งไม่เพียงพอต่อการให้บริการของสาขา ทำให้ลูกค้าเมื่อมาใช้บริการต้องรอนาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการให้บริการของธนาคารได้ ดังนั้น ธนาคารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการของสาขา เนื่องจากพนักงานยังมีความจำเป็นต่อการให้บริการ เพราะระบบดิจิทัลกับพนักงานให้บริการต่างกัน เมื่อมีปัญหาจากระบบดิจิทัลลูกค้าย่อมต้องการให้พนักงานคอยให้คำแนะนำและคอยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า และลูกค้ายังมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวพนักงานมากกว่าระบบดิจิทัลแบบอัตโนมัติ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขา พนักงาน และลูกค้า พบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลในปัจจุบันธนาคารมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการด้าน

การเงินธนาคารให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าใช้บริการการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ ที่มีความสะดวกรวดเร็ว และให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้ลูกค้ามีการปรับพฤติกรรมใช้บริการที่สาขาลดลง ธนาคารส่วนใหญ่มีนโยบายการปรับลดสาขา อย่างไรก็ตามพนักงานยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า ลูกค้ายังต้องการการบริการที่รวดเร็วเมื่อมาใช้บริการที่สาขา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชลชัย โพธิ์สุนทร และพัฒน์ พัฒนรังสรรค์ (2561: 119-138) ที่พบว่า การใช้อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งหรือโมบายแบงก์กิ้ง มีลูกค้าบางส่วนอาจเกิดความไม่เข้าใจในการทำธุรกรรมทางการเงินบนธนาคารดิจิทัล โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าสูงวัย พนักงานจึงยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการที่สาขา และคอยให้คำแนะนำการใช้งานกับลูกค้า และสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤมล จิตรเอื้อ (2561: 774-803) ที่พบว่า ลูกค้าการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ ซึ่งเป็นหนึ่งในบริการธนาคารดิจิทัล เนื่องจากช่วยทำให้เกิดความสะดวกสบายในการทำธุรกิจทางการเงิน

### องค์ความรู้ใหม่

จากผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลในปัจจุบันธนาคารมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการด้านการเงิน ธนาคารให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าใช้บริการการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ ที่มีความสะดวกรวดเร็วและให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้ลูกค้ามีการปรับพฤติกรรมใช้บริการที่สาขาลดลง ธนาคารส่วนใหญ่มีนโยบายการปรับลดสาขา อย่างไรก็ตามพนักงานยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า จึงมีการปรับบทบาทพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน โดยให้ความสำคัญกับการให้บริการด้านสินเชื่อ และการลงทุน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับตัวเพื่อรองรับการเป็นธนาคารดิจิทัล

จากผลการศึกษาได้เสนอแนะการปรับตัวของสถาบันการเงินไทย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญให้การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน และการลงทุน และปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสดิจิทัล นอกจากนี้ในการ

ให้บริการลูกค้าภายใต้ยุคดิจิทัลยังต้องให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า เพื่อไม่ให้ลูกค้าต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน ดังนั้น ธนาคารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการของสาขา

ข้อเสนอแนะสำหรับนโยบายรัฐบาล ภาครัฐควรให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) จากที่ภาครัฐกำหนดให้ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นผู้ตอบสนองนโยบายหลักของรัฐเพียง 3 ธนาคาร โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลของธนาคารเข้ากับเลขประจำตัวประชาชน อันจะทำให้ประชาชนเข้าถึงสวัสดิการของรัฐได้อย่างรวดเร็ว และขับเคลื่อนสังคมไทยเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ได้เต็มรูปแบบในที่สุด

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

การศึกษาต่อไปควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายสังคมไทยไร้เงินสด (Cashless Society) ของสถาบันการเงินไทยไปสู่การปฏิบัติ

## เอกสารอ้างอิง

- ชลชัย โพธิสุนทร และพัฒน์ พัฒนรังสรรค์. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อความถี่ในการใช้บริการระบบพร้อมเพย์ของลูกค้าธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 14(1), 119-138.
- ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ. (2560). *รู้และเข้าใจ...บริบทใหม่ระบบสถาบันการเงินยุค 4.0*. ค้นเมื่อ 21 ธันวาคม 2561, จาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/367d598f-7779-48eb-95b0-41e0bebd4974/THIP\\_07\\_Banking40\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/367d598f-7779-48eb-95b0-41e0bebd4974/THIP_07_Banking40_TH.aspx)
- ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล. (2561). การเรียนรู้ยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกเมื่อโลกถูกจัดเก็บโดยเทคโนโลยีบล็อกเชน. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(1), i.

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562ก). *FI\_CB\_041\_S3 รายได้ค่าใช้จ่ายของธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย*. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2563 จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=674&language=TH>
- \_\_\_\_\_. (2562ข). *FI\_CB\_060\_S2 สรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ*. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2563 จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802>
- \_\_\_\_\_. (2562ค). *PS\_PT\_009 ธุรกิจการชำระเงินผ่านบริการ Mobile banking และ Internet banking 1*. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2563 จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=688&language=th>
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2561). พฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากรสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 12(2), 774-803.
- พรชัย ชุนหจินดา. (2560). ฟินเทค (FinTech) เพื่อก้าวสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 [ฉบับอิเล็กทรอนิกส์]. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 7(1), 1-23.
- พิมพ์ธัญญา ษ์องเสนาะ. (2560). “มาตรฐานคิวอาร์โค้ด” มิติใหม่ระบบการชำระเงินไทยหนึ่งก้าวที่ใกล้ของสังคมไทยไร้เงินสด. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2561 จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/download/article/article\\_20171215114509.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20171215114509.pdf)
- สฤณี อาชวานันทกุล. (2559). *รู้จักบล็อกเชน (Blockchain) เทคโนโลยีปฏิวัติสังคม*. ค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2562 จาก <https://thaipublica.org/2016/07/blockchain-revolution/>
- Montazemi, A.R. & Qahri-Saremi, H. (2015). Factors Affecting Adoption of Online Banking: A Meta-Analytic Structural Equation Modeling Study. *Behavior Research Methods*, 46, 29-40.